



SOCIETÀ FRA OPERAI MURATORI  
DEL COMUNE DI CESENA



*Cento anni  
d'impresa*

1906-2006







**SOCIETÀ FRA OPERAI MURATORI  
DEL COMUNE DI CESENA**

# *Cento anni d'impresa*

*Testi di Andrea Daltri e Rebecca L. Orelli  
Appendici a cura di Matteo Marzocchi*

*1906-2006*

## **Referenze fotografiche**

Abati Gilberto  
Archivio storico della Società fra operai muratori del comune di Cesena  
Biblioteca comunale “Aurelio Saffi” di Forlì, Fondo Piancastelli  
Biblioteca comunale Malatestiana di Cesena, Archivio fotografico, Fondo Dellamore  
Biblioteca comunale Malatestiana di Cesena, Archivio fotografico, Fondo Manuzzi  
Biblioteca comunale Malatestiana di Cesena, Fondo Zavatti  
Brandolini Giuliana  
Cassa di Risparmio di Cesena  
Daltri Giovanni  
Dell'Amore Lidia  
Gualtieri Natalia  
Lombardi Giordana  
Meldoli Tomaso  
Monti Laura  
Taioli Alberto  
Taioli Alfredo  
Zavalloni Claudio  
Zavatti Fiammetta

La Società fra operai muratori del comune di Cesena compie cento anni. Un ampio lasso di tempo ci separa da quel lontano 25 marzo 1906 in cui i 35 soci fondatori costituirono la nostra Società. Da allora molte generazioni di soci e dipendenti si sono avvicendate contribuendo con il loro lavoro a creare le condizioni per realizzare un processo di sviluppo che ha consentito alla nostra impresa di conquistare una dimensione produttiva che attualmente la colloca tra le principali imprese costruttrici del panorama nazionale.

Certamente la scadenza è importante e doveva essere festeggiata. I centenari, tuttavia, diventano spesso occasione di riti autocelabrativi e raramente si traducono in un'opportunità per rileggere criticamente il proprio passato. Al contrario, con la pubblicazione di questo volume, abbiamo voluto promuovere un'operazione di recupero della nostra memoria storica che oltre a suscitare la curiosità per gli eventi e i personaggi più lontani nel tempo, innescando anche le suggestioni del ricordo personale, intende fornire ai futuri lettori uno strumento per approfondire la conoscenza di un'impresa che ha svolto un ruolo significativo nella realtà produttiva cesenate. Per essere compiutamente compresa la ricostruzione delle vicende aziendali doveva essere inserita nel più ampio contesto sociale, politico ed economico nel quale la Società ha operato, evitando nel contempo il rischio di una lettura edulcorata e autoreferenziale che rimuovendo i contrasti e i periodi difficili restituisse un'immagine costellata soltanto di successi e fasi di crescita.

Per la redazione del volume abbiamo scelto di affidarci ad alcuni giovani studiosi: Andrea Daltri si è occupato dei primi 70 anni di storia societaria utilizzando ampiamente la documentazione conservata nel nostro archivio storico; Rebecca Orelli ha tracciato un profilo dell'ultimo periodo di attività approfondendo l'analisi dei principali indicatori economici; Matteo Marzocchi ha curato le appendici documentarie e l'apparato iconografico. A loro va il nostro ringraziamento per l'opera svolta.



*La palazzina degli uffici nella sede della Società*



# Dalla fondazione agli anni Settanta

*Andrea Daltri*

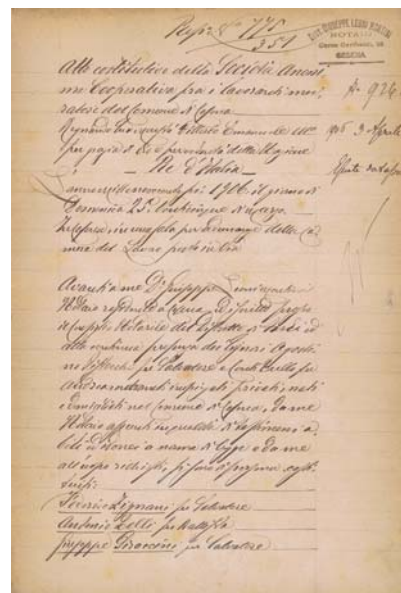




## 1. Il primo quindicennio di attività

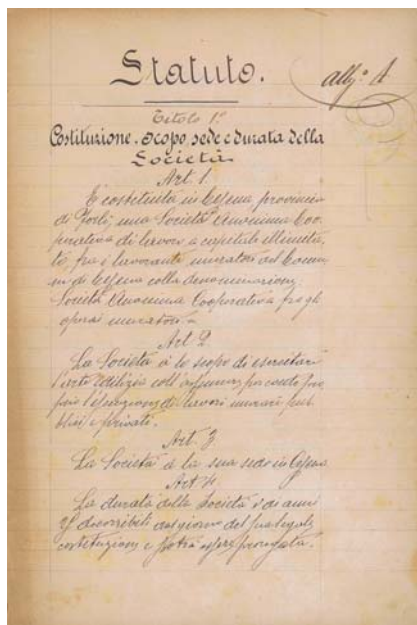
Il 25 marzo 1906, nella sala adunanze della Camera del lavoro cesenate, viene costituita con atto rogato dal notaio Giuseppe Leoni Montini la Società anonima cooperativa fra gli operai muratori del comune di Cesena<sup>1</sup>. I soci fondatori, ognuno dei quali sottoscrive una quota di 10 lire, sono 35, tutti maggiorenni, domiciliati in città e “di professione muratori”. L’iniziativa, nel quadro del movimento cooperativo forlivese e più in generale romagnolo<sup>2</sup>, non rappresenta una novità. A partire dagli ultimi decenni dell’Ottocento erano infatti sorte numerose imprese cooperative in tutta la provincia nei più disparati comparti produttivi. Anche il territorio cesenate era stato testimone di alcune significative esperienze, particolarmente nel campo edilizio, che si segnala come il settore più vivace e intraprendente dell’associazionismo operaio: del 1885 è l’istituzione della Società edificatrice di case operaie che nel 1890 si fonde con la Società anonima cooperativa per le arti costruttrici, fondata nel 1886; nel 1896 nasce la Società cooperativa fra i muratori di Cesena, dalla quale la nuova impresa eredita in parte la denominazione<sup>3</sup>. In quello stesso 1906, inoltre, risultano già attive in città analoghe cooperative di selcini e di cementisti, create rispettivamente nel 1902 e nel 1904<sup>4</sup>.

Sono assai scarse le informazioni disponibili per ricostruire gli antecedenti cronologici della fondazione della nuova Società. I periodici politici cesenati, sempre attenti a registrare le vicende del mondo del lavoro, in questo caso si limitano a certificarne l’avvenuta costituzione e a formulare gli auguri di rito per una “vita prospera e duratura”<sup>5</sup>. Non manca, tuttavia, qualche indizio: nell’atto costitutivo si accenna a un comitato promotore, composto da Cesare Manucci, Emidio Leprini, Giovanni Battistini, Eugenio e Luigi Tisselli, destinato a rimanere in funzione fino all’insediamento del consiglio di amministrazione. Non esistono ulteriori elementi che consentano d’individuare con certezza in questi nominativi i principali fautori dell’iniziativa, ma la lunga permanenza nei ranghi degli amministratori di Battistini e di Luigi Tisselli sembra suggerire a posteriori una *leadership* esercitata all’interno della compagine sociale fin dagli esordi della Cooperativa<sup>6</sup>. D’altra parte, negli anni precedenti alla fondazione lo stesso Battistini, Manucci e Leprini erano stati eletti per la componente dei muratori negli organi rappresentativi della locale Camera del lavoro a conferma di una loro significativa militanza nel mondo politico-sindacale<sup>7</sup>. Accanto a questi personaggi un decisivo ruolo propulsore fu esercitato anche da Augusto Baldacci. Sebbene non compaia tra i soci fondatori della Cooperativa, il giovane cementista d’idealità socialiste, scomparso nell’ottobre 1909 all’età di 29 anni, è indicato nei necrologi pubblicati sulla stampa locale come colui che ne aveva promosso la costituzione in “seno” alla Fratellanza muratori, la lega fondata nel 1900 e aderente alla Camera del lavoro che organizzava gli operai edili<sup>8</sup>. Un ruolo che in assenza di altri riscontri appare comunque confermato dalla carica di segretario del sodalizio assunta



La prima pagina dell'atto costitutivo, 25 marzo 1906

1. Archivio notarile mandamentale di Cesena, *Leoni Montini Giuseppe*, 775/351. L'atto costitutivo è riportato nell'Appendice 1.
2. *Storia della cooperazione forlivese dalle origini ai giorni nostri*, a cura di Roberto Balzani e Maurizio Ridolfi, [s.l.], 1992 (in particolare si veda il saggio di Iacopo Baiardi, *La cooperazione fra sviluppo e irregimentazione fascista*, pp. 59-133).
3. Alberto Preti, *L'economia cesenate dall'Inchiesta agraria alla prima guerra mondiale*, in *Storia di Cesena*, IV.2, *Ottocento e Novecento (1860-1922)*, a cura di Angelo Varni e Biagio Dradi Maraldi, Rimini, 1991, pp. 655-757, 736-738.
4. Walter Zanotti, *La Camera del lavoro di Cesena dalle origini all'adesione alla Confederazione generale del lavoro (1902-1908)*. Note e documenti per una storia del movimento sindacale nel Cesenate, Cesena, 1989, p. 33.
5. "Il Cuneo", a. II, 7 aprile 1906; "Il Savio", a. VIII, 21-22 aprile 1906.
6. Battistini fu presidente della Cooperativa dal 1909 al 1920, Luigi Tisselli consigliere e cassiere dal 1911 al 1932; tra gli altri membri del comitato promotore anche Eugenio Tisselli ricoprì la carica di consigliere nel biennio 1911-1912.
7. Manucci, socialista, viene eletto nel consiglio generale nel 1902, Battistini, repubblicano, nella commissione esecutiva nel triennio 1902-1904, Leprini, socialista, nella commissione esecutiva nel 1904; un altro socio fondatore, Egisto Casadei, anch'egli repubblicano, è membro della commissione esecutiva nel biennio 1906-1907 (Zanotti, *La Camera del lavoro di Cesena*, pp. 11, 13, 26, 32 e 36).
8. "Il Cuneo", a. V, 23 ottobre 1909. Baldacci, fondatore della Fratellanza muratori e della Cooperativa cementisti, a più riprese eletto nella commissione esecutiva della Camera del lavoro (nel 1902, 1904, 1906, 1907), al momento della morte era anche consigliere municipale per il partito socialista.



La prima pagina dello statuto, 25 marzo 1906

all'indomani della fondazione e ricoperta da Baldacci fino al momento della morte. A prescindere dall'individuazione dei protagonisti di questa fase preparatoria e delle rispettive appartenenze politiche, un elemento emerge evidente: in un periodo fortemente caratterizzato dalla contrapposizione concorrenziale tra repubblicani e socialisti per la conquista dell'egemonia sul movimento sindacale, la nascita della Cooperativa cesenate rappresenta un momento di saldatura tra i due schieramenti su un terreno eminentemente operativo. Pur considerando il tributo retorico e la prosa d'occasione del ricordo dedicato a Baldacci dai correligionari del "Cuneo", al conseguimento di questo risultato non doveva essere stata estranea l'azione mediatrice del giovane militante:

Ma quelli che non lo potranno dimenticare sono gli operai muratori. La forza, l'organizzazione mirabilmente disciplinata, la floridezza della loro Cooperativa si devono in gran parte ad Augusto Baldacci: gli operai lo sapevano, e per questo tutti lo amavano lo vollero concordemente al posto ch'egli copriva, anche quando dissidi politici avrebbero potuto far nascere delle nubi fra lui e chi non era delle sue idee. Invece no: specialmente per il suo tatto e per il suo senso pratico, in seno all'organizzazione operaia [...] non si ripercossero mai i dissensi dei partiti<sup>9</sup>.

È il dettato statutario a fissare le coordinate ideali e organizzative dell'iniziativa<sup>10</sup>. Scopo dichiarato del nuovo sodalizio è l'esercizio dell'"arte edilizia" e il "miglioramento economico e sociale dei suoi membri coll'assumere per conto proprio l'esecuzione di lavori murari pubblici e privati". La Società, della durata prorogabile di 25 anni, ha un capitale sociale costituito da un numero illimitato di quote del valore nominale di 10 lire, dal fondo di riserva e da altri eventuali "fondi speciali a scopi di previdenza, miglioramento e istruzione professionale". Ogni socio può sottoscrivere più quote senza oltrepassare però il limite di una partecipazione al capitale sociale pari a 1.000 lire. Per essere ammessi nel novero dei soci occorre possedere alcuni requisiti: esercitare l'arte del muratore, avere raggiunto il 18° anno d'età, risiedere nel comune di Cesena ed essere notoriamente di buona condotta. L'accettazione di nuovi soci è subordinata alla presentazione di una domanda autenticata da due soci e al relativo voto del consiglio di amministrazione. La cessazione dalla qualità di socio può essere pronunciata dal consiglio di amministrazione per decadenza (qualora si perda il requisito dell'esercizio dell'arte muraria) o per recesso (nel caso sia intervenuto un cambio di residenza o sia subentrata una condizione irreversibile d'inabilità al lavoro). All'assemblea spetta invece la decisione sull'esclusione di un socio per morosità, per fallimento o per aver "compiuto azioni disonorevoli" o aver "scientemente recato danno alla Società". I soci esercitano il voto deliberativo nelle assemblee, sono eleggibili nelle cariche sociali, hanno diritto a "essere assunti nei lavori in conformità dei bisogni dell'impresa sociale" e a partecipare al riparto degli utili. Il riparto degli utili, destinato a rappresentare un nervo scoperto nelle successive vicende societarie, è disciplinato da un meccanismo abbastanza complesso: il

9. Ibidem.

10. Lo statuto, allegato all'atto costitutivo, è riportato nell'Appendice 2.

20% al fondo di riserva, il 20% ai soci come dividendo delle quote da loro versate “sempre che non ecceda il 5 per cento di remunerazione al capitale” (in questo caso l’importo eccedente deve essere devoluto al fondo di riserva), il restante 60% “agli operai soci e non soci che hanno effettivamente contribuito al lavoro, a produrre gli utili dell’azienda sociale in proporzione del lavoro da essi effettivamente eseguito, ossia dei salari loro pagati”. Al fondo di riserva sono conferiti anche le tasse di ammissione (pari a una lira per ogni quota sottoscritta), i dividendi non riscossi, le rate versate dai soci morosi e le quote non rimborsate ai soci espulsi. Qualora il fondo di riserva avesse superato l’ammontare corrispondente alla metà del capitale sociale, l’eccedenza “potrà essere impiegata [...] a costituire fondi speciali di garanzia, o in aumento ai fondi speciali che si costituissero, o al rimborso di quote sociali” (un’altra disposizione che in prosieguo di tempo alimenterà una vivace dialettica interna). Gli organi societari sono costituiti dall’assemblea dei soci, dal consiglio di amministrazione, dal collegio sindacale e dal direttore. L’assemblea, convocata in seduta ordinaria una volta all’anno, approva il bilancio e nomina gli amministratori, i sindaci e il direttore. Sedute straordinarie possono essere convocate dal consiglio di amministrazione, dal collegio sindacale o da un terzo dei soci. Ogni socio, indipendentemente dal numero di quote sottoscritte, ha diritto a un solo voto. Le deliberazioni dell’assemblea sono prese a maggioranza relativa salvo quelle riguardanti le modifiche statutarie e la proroga, la fusione o lo scioglimento della Cooperativa, per le quali è richiesta una maggioranza qualificata pari ai 9/10 con almeno i 2/3 dei soci presenti. Lo scioglimento della Società, oltre che per la mancata proroga del termine fissato per la sua durata, interviene quando la compagine sociale sia ridotta a dieci soci. Il consiglio di amministrazione è composto da sette membri, eletti a scrutinio segreto dall’assemblea, che restano in carica per un biennio ma che annualmente devono essere riconfermati o sostituiti in base a una turnazione determinata il primo anno dall’estrazione a sorte di tre di essi e il secondo dall’anzianità nella carica. Gli amministratori uscenti sono rieleggibili. Nel caso un posto diventi vacante subentra il primo dei non eletti nell’ultima assemblea. Il consiglio di amministrazione elegge al proprio interno un presidente e un vicepresidente e nomina un segretario e un cassiere (funzioni che possono essere assegnate sia ai consiglieri che a impiegati appositamente incaricati). Le sedute ordinarie del consiglio, che delibera a maggioranza di voti con l’intervento di almeno quattro membri, si tengono la domenica. Le sue attribuzioni comprendono la scelta degli impiegati, la fissazione degli stipendi, la compilazione del bilancio, la chiusura dei contratti di lavoro, l’acquisto delle attrezzature e dei materiali necessari, la contrattazione di mutui e finanziamenti. Al direttore, l’unica carica sociale non gratuita, è affidata la direzione e la contabilità dei lavori assunti dalla Cooperativa. In caso d’urgenza egli è autorizzato, ferma restando la sua dipendenza dal consiglio, a stipulare contratti e a effettuare acquisti.

Le lacune presenti nella documentazione conservata nell’archivio della

Società non consentono purtroppo di seguire nei dettagli la fase iniziale della vita del sodalizio: i verbali delle assemblee sono disponibili soltanto a partire dal 1914, quelli del consiglio di amministrazione risalgono invece al 1911<sup>11</sup>. È possibile, almeno in parte, surrogare a questa assenza d'informazioni grazie ai resoconti della stampa locale. I periodici "Il Popolano" e "Il Cuneo", repubblicano il primo e socialista il secondo, pubblicano entrambi l'avviso di convocazione della prima assemblea dei soci, fissata per il 4 giugno 1906 nei locali della Camera del lavoro. I punti all'ordine del giorno – l'ammissione di nuovi soci e la relazione sull'andamento del "lavoro della vasca dello zuccherificio"<sup>12</sup> – consentono di apprezzare due elementi significativi: da un lato, il successo dell'iniziativa, capace di suscitare il consenso e l'adesione delle maestranze edili; dall'altro, l'immediata operatività che contraddistingue la Cooperativa. Sebbene non conosciamo quanto sia stato deliberato relativamente al primo punto, è verosimile che l'ammissione di nuovi soci sia stata rimandata posteriormente alla conclusione delle pratiche necessarie per ottenere il riconoscimento giuridico della Società. Nel libro dei soci, alla data del 20 settembre 1907, risultano infatti trascritti soltanto i nominativi dei 35 soci fondatori, mentre al successivo 31 dicembre la compagine sociale è aumentata a 109 unità<sup>13</sup>. Conseguita l'approvazione da parte del Tribunale di Forlì con decreto dell'11 giugno 1906<sup>14</sup>, il 1° aprile dell'anno successivo può finalmente essere convocata l'assemblea per procedere alla nomina del primo consiglio di amministrazione, del direttore e del collegio sindacale<sup>15</sup>. Anche in questo caso la stampa locale non fornisce notizie sull'esito delle votazioni. Né può essere d'aiuto la firma apposta in calce a una lettera del 31 marzo 1909, dalla quale apprendiamo che in questa data la carica di presidente era detenuta da Guglielmo Fantini<sup>16</sup>: quest'ultimo, infatti, non essendo tra i soci fondatori, non poteva essere chiamato a far parte degli amministratori nell'assemblea del 1907, ma probabilmente era subentrato in consiglio l'anno seguente venendo successivamente eletto alla presidenza. In effetti, la composizione degli organi societari è nota parzialmente soltanto a partire dal 1909, quando Giovanni Battistini, Egisto Casadei e Pompeo Maraldi sono eletti rispettivamente presidente, vicepresidente e direttore-cassiere<sup>17</sup>, e compiutamente dal 1911, allorché diventano disponibili i verbali delle sedute del consiglio. Analogamente, non è possibile collocare cronologicamente la nomina a segretario di Augusto Baldacci, che certamente detiene l'ufficio nel dicembre 1908<sup>18</sup>. Sempre nel 1907, il 21 luglio, viene convocata una seconda assemblea per approvare una modifica statutaria: mentre il vecchio dettato prescriveva che qualora il dividendo da distribuire ai soci remunerasse il capitale in misura superiore al 5% la quota eccedente fosse accantonata nel fondo di riserva, la riforma proposta dispone che essa sia "devoluta agli operai soci e non soci" in aggiunta al riparto degli utili nella misura del 60%<sup>19</sup>. Le modalità adottate nella distribuzione dell'utile netto nei primi bilanci disponibili – a partire dall'esercizio 1919 – consentono di affermare che la modifica statutaria fu approvata dall'assemblea.

11. Probabilmente è andato perduto il primo registro di entrambe le serie archivistiche.

12. "Il Popolano", a. VI, 27 maggio 1906; "Il Cuneo", a. II, 2 giugno 1906.

13. Archivio della Società fra operai muratori del comune di Cesena (d'ora in poi: ASOM), *Libri dei soci*, reg. 1, 1907-1921, cc. 2v-4r.

14. A essa farà seguito l'iscrizione nel registro della Prefettura in data 29 novembre 1907. L'iscrizione era indispensabile per potere partecipare agli appalti pubblici secondo quanto disposto dal Regio Decreto del 12 febbraio 1911, n. 278.

15. "Il Popolano", a. VII, 23 marzo 1907; "Il Cuneo", a. III, 23 marzo 1907.

16. Archivio di Stato di Forlì, Sezione di Cesena, *Archivio storico comunale* (d'ora in poi: ASSCe, ASC), *Carteggio amministrativo*, cat. X, fasc. 366, lettera della Società anonima cooperativa fra gli operai muratori al sindaco di Cesena, 31 marzo 1909.

17. *Ivi*, lettera della Società anonima cooperativa fra gli operai muratori al sindaco di Cesena, 8 giugno 1909. L'assemblea dei soci che aveva installato il nuovo consiglio si era tenuta il 2 maggio. L'elenco in ordine cronologico degli amministratori della Società è riportato nell'Appendice 4.

18. *Ivi*, lettera della Società anonima cooperativa fra gli operai muratori, a firma di Augusto Baldacci, al sindaco di Cesena, 5 dicembre 1908.

19. "Il Cuneo", a. III, 29 giugno 1907.

A distanza di pochi giorni, la pionieristica fase di avvio della Società è turbata dall'insorgere di un fatto nuovo: il tentativo, paradossalmente nato nell'ambito della Camera del lavoro, di fondare una cooperativa edile concorrente. Probabilmente originata dalle ragioni di forza maggiore che avevano ostacolato un immediato allargamento della base societaria della Cooperativa<sup>20</sup>, l'intempestiva iniziativa provoca un durissimo ordine del giorno della commissione esecutiva dell'organismo camerale:

considerato che nessun motivo né tecnico, né morale giustifica la costituzione d'una nuova cooperativa, potendo quella esistente per la sua direzione tecnica e per il personale di esecuzione già molto numeroso ed in continuo aumento, assumere ogni e qualunque lavoro; non potendo addursi a motivo di esempio il fatto di più cooperative esistenti in altre città dove la divisione del lavoro è fatta di accordo e però è una necessità della vastità della zona di lavoro e del numero ingente degli operai addetti alle arti edilizie; cose che non si riscontrano nel nostro modesto paese, per cui tale divisione qui sarebbe ingiustificata e riuscirebbe di grave danno all'organizzazione; considerato che la cooperativa già esistente, emanazione diretta della Fratellanza muratori, provvede al collocamento dei soci disoccupati di questa e al rispetto degli orari e dei salari; è legalmente costituita ed esercita già da un anno con piena soddisfazione degli operai soci e non soci e dei committenti che le assegnano il lavoro; riconosciuto che la tentata costituzione della nuova cooperativa è opera di pochi di cui alcuni notoriamente avversi ai principi dell'organizzazione ed altri trascurati nei loro doveri di soci; questa commissione esecutiva diffida i promotori della nuova cooperativa a recedere dal loro proposito, li richiama al rispetto delle sane norme dell'organizzazione che vogliono solidarietà e concordia fra i lavoratori, li ammonisce che in caso diverso viste inutili le proprie esortazioni procederà alla loro espulsione dalla Camera del lavoro<sup>21</sup>.

Nei giorni seguenti è il consiglio di amministrazione della Società a denunciare gli effetti della nuova situazione in una lettera diretta ai consiglieri della Congregazione di carità cesenate, dalla quale aveva già ricevuto diverse commesse a condizione che "fossero mantenuti dalla Cooperativa quali direttori i vecchi assuntori dei lavori"<sup>22</sup>:

Oggi, essendosi intrapresi degli importanti lavori in via Fattiboni senza che la Cooperativa fosse interpellata, ella chiese ragione della propria esclusione; le fu risposto che il criterio della Congregazione era quello di lasciare il lavoro di demolizione agli attuali muratori e di affidare il lavoro di ricostruzione a muratori in cooperativa. È già nota al pubblico la formazione di una nuova cooperativa cesenate sorta in contrasto e in opposizione alla vecchia Cooperativa fra muratori sola riconosciuta dalla Camera del lavoro [...] e quali discordie ed irritazioni potrebbe generare fra gli operai; sarà bene aggiungere che gli operai che attualmente lavorano in via Fattiboni sono appunto i promotori e componenti della nuova cooperativa cesenate. Noi desidereremmo sapere dai signori consiglieri della Congregazione se essi vorranno affidare a quest'ultima i lavori di ricostruzione alimentando per tal modo il dissidio [...] o se non crederanno più bella e più degna opera che un istituto così importante come la Congregazione influisca su

20. Nell'aprile 1908, a fronte dei 150 soci della Cooperativa, gli iscritti alla Fratellanza muratori sono 350 (Zanotti, *La Camera del lavoro di Cesena*, p. 37).

21. "Il Cuneo", a. III, 3 agosto 1907.

22. "Il Cuneo", a. III, 17 agosto 1907. Nella lettera non vengono specificati i "parecchi lavori", che "furono giudicati ottimi dai competenti", eseguiti per conto della Congregazione.





Cesena, il vecchio ospedale "Bufalini", 1915 ca.

la pacificazione degli animi e la concordia degli operai, esortando gli attuali lavoratori di via Fattiboni [...] ad iscriversi nella vecchia Cooperativa fra muratori, ed affidando a questa il lavoro di ricostruzione che resta a fare<sup>23</sup>.

Non è possibile conoscere gli sviluppi successivi della vicenda, anche se è certo che il progetto d'impiantare una seconda cooperativa non ebbe successo e che il conflitto sorto con la Congregazione di carità conobbe una rapida ricomposizione: nel marzo dell'anno seguente, infatti, vengono affidati alla Società cesenate i lavori murari in economia per la costruzione del nuovo ospedale<sup>24</sup>. Si tratta della prima commessa importante ottenuta dalla Cooperativa: il cantiere si protrasse dal giugno 1908 al giugno 1911 coinvolgendo un "numero ragguardevole e scelto di operai"<sup>25</sup>; l'opera, progettata dall'ingegnere milanese Emilio Speroni con la direzione dei lavori affidata all'ingegnere Giovanni Ravaglia, venne celebrata da Cino Macrelli sulle colonne del "Popolano" come "geniale e colossale"<sup>26</sup>. A distanza di due anni dalla fondazione la Cooperativa registra il raggiungimento di un primo traguardo sulla strada del consolidamento societario e, forte di questa positiva esperienza, si candida come futura protagonista di quella intensa stagione di rinnovamento edilizio e trasformazione urbanistica della città che caratterizzerà i decenni successivi.

In questi primi anni, insieme alla Congregazione di carità, è il Comune, a guida repubblicana e quindi politicamente omogeneo, a rappresentare il più importante committente della Società. Sebbene il primo lavoro documentato risalgia al 1909 – la costruzione di lucernai nel cimitero urbano – l'inizio dei rapporti con la municipalità cesenate fu probabilmente contemporaneo all'avvio dell'attività. Una conferma indiretta è fornita dalla risposta del sindaco a una lettera della Cooperativa con la quale si comunica la nuova tariffa per i lavori murari deliberata dalla Fratellanza muratori ed entrata in vigore il 1° marzo 1909<sup>27</sup>: l'accettazione dei nuovi livelli salariali è subordinata alla clausola

che nei lavori municipali si mandino esclusivamente gli operai coscienziosi che fanno parte della Cooperativa e che prestano effettivamente la loro opera e siano esclusi gli oziosi e gl'incapaci di cui pur troppo si ha esempio anche fra i soci<sup>28</sup>.

Evidentemente, la chiosa moralistica era giustificata da qualche esperienza negativa del passato. Non mancano, in un rapporto che si conserva tuttavia preferenziale, altre occasioni di frizione. Nello stesso mese di marzo la Società rivolge al sindaco un'istanza per ottenere che i lavori in economia assegnati dal Municipio siano compensati secondo le norme che regolano le commesse governative, ovvero con aumenti del 15% sul costo tariffario della manodopera e del 10% sul prezzo dei materiali<sup>29</sup>. Alle perplessità espresse sull'ammissibilità della richiesta dall'ufficio tecnico comunale<sup>30</sup>, la Cooperativa, appoggiandosi anche sul parere del deputato Ubaldo Comandini, ribatte invocando "ragioni di equità e di buon senso":

23. *Ibidem*.

24. Ambra Giacomini, *La costruzione del nuovo ospedale (1908-1911)*, in *Sanità e società a Cesena 1297-1997. Atti del convegno di studi storici nel 7° centenario delle istituzioni ospedaliere cesenate (Cesena 6-8 dicembre 1997)*, a cura di Stefano Arieti, Giovanni Camaeti, Claudio Riva, Cesena, 1999, pp. 219-232, 229.

25. "Il Cuneo", a. IV, 10 ottobre 1908.

26. "Il Popolano", a. XI, 1° luglio 1911.

27. ASSCe, ASC, *Carteggio amministrativo*, cat. X, fasc. 366, lettera della Società anonima cooperativa fra gli operai muratori al sindaco di Cesena, 1° marzo 1909. L'aumento tariffario, che equiparava le retribuzioni cesenate a quelle forlivesi, fissava la paga oraria dei muratori e dei manovali rispettivamente a 40 e a 31 centesimi.

28. *Ivi*, minuta di lettera del sindaco di Cesena alla Società anonima cooperativa fra gli operai muratori, 2 marzo 1909.

29. *Ivi*, lettera della Società anonima cooperativa fra gli operai muratori al sindaco di Cesena, 31 marzo 1909.

30. *Ivi*, informativa del sindaco di Cesena alla giunta municipale, 2 aprile 1909 (attergata alla lettera citata nella nota precedente).

Perché è evidente che la nostra Società cooperativa [...] non può calcolare la propria esistenza che sul profitto procurato dai soci con una produzione superiore al loro salario percepito, come ordinariamente si ottiene per i lavori a misura ed a cottimo, mentre per i lavori ad economia venendo rimborsati dal salario preciso pagato agli operai, tale profitto viene completamente a mancare, e [...] al lucro cessante del profitto subentra il danno emergente dalle spese di amministrazione ed accessorie. Non solo, ma nelle abitudini praticate fino ad oggi da cotesto Municipio della richiesta e della scelta dei migliori operai per occuparli in lavori ad economia, distolti dai lavori a misura ed a cottimo dove la loro riconosciuta attività è di sicuro reddito per la Cooperativa, la loro sostituzione aggrava il medesimo danno<sup>31</sup>.

Un nuovo conflitto interpretativo si produce nel 1911: il Comune comunica alla Cooperativa l'imminente cessazione dal beneficio dell'esenzione dal pagamento delle tasse di bollo e registro sui contratti essendo ormai trascorsi cinque anni dalla sua fondazione<sup>32</sup>. Secondo l'opinione degli amministratori il quinquennio deve essere invece calcolato dal momento dell'iscrizione della Società nel registro prefettizio, ovvero dal 29 novembre 1907<sup>33</sup>. In questo caso il parere di Comandini è avverso alla Cooperativa in quanto "le formalità successive servono solo a integrare" l'atto costitutivo<sup>34</sup>.

È di fatto impossibile valutare i risultati economici dei primi anni di attività della Società per la quasi totale assenza dei dati di bilancio. Se nulla sappiamo dell'esercizio 1907, il cui consuntivo fu sottoposto all'approvazione dell'assemblea nell'adunanza del 13 settembre 1908<sup>35</sup>, per l'anno successivo è noto soltanto l'ammontare dell'utile netto, pari a 3.539,44 lire<sup>36</sup>. Il rendiconto del 1909, pubblicato sul "Popolano"<sup>37</sup>, consente invece di tentare qualche valutazione comparativa con i pochi bilanci disponibili del decennio seguente. Le poste principali, ovvero l'ammontare dei lavori eseguiti e le spese sostenute per salari e materiali, sembrano già indicative del raggiungimento di un discreto giro d'affari, con valori sensibilmente maggiori a quelli registrati nel 1913 e nel biennio 1917-1918. Riassorbite le perturbazioni della congiuntura bellica, soltanto nell'esercizio 1919 saranno superati i risultati conseguiti dieci anni prima. La pubblicazione del bilancio da parte del periodico repubblicano e in particolare l'inserimento sotto la voce "perdite" di una somma di 667,55 lire imputata a "riscossioni non versate dal defunto segretario Baldacci" provoca una violenta reazione del "Cuneo", tesa a tutelare l'onorabilità del militante socialista morto l'anno precedente:

Non potevamo tollerare che la memoria del povero Baldacci [...] rimanesse infangata per opera di chi obbediva ad un gesuitico livore di parte. Voi signori del consiglio di amministrazione della Cooperativa muratori sapete troppo bene che il Baldacci, il quale nella Cooperativa aveva concentrata i suoi sogni ed i suoi sforzi e con la sua abnegazione ed attività molto contribuì a rinforzarla e a svilupparla, non solamente non poteva rendersi verso di essa reo di sottrazione di denaro, ma neppure trattenersi in tasca una somma rilevante per i suoi privati bisogni. [...] alla fin dei conti il vostro comunicato [...] può essere interpretato quale un taccia di ladro<sup>38</sup>.

31. *Ivi*, lettera della Società anonima cooperativa fra gli operai muratori al sindaco di Cesena, 12 luglio 1909.

32. *Ivi*, minuta di lettera del sindaco di Cesena alla Società anonima cooperativa fra gli operai muratori, 20 marzo 1911.

33. *Ivi*, lettera della Società anonima cooperativa fra gli operai muratori al sindaco di Cesena, 30 marzo 1911.

34. *Ivi*, minuta di lettera del sindaco di Cesena alla Società anonima cooperativa fra gli operai muratori, 3 aprile 1911.

35. "Il Cuneo", a. IV, 29 agosto 1908. Il bilancio, con qualche osservazione relativa alla sua impostazione, ottenne dalla commissione provinciale di vigilanza sulle società cooperative un parere favorevole all'approvazione da parte del Ministero di agricoltura, industria e commercio (ASSCe, ASC, *Carteggio amministrativo*, cat. X, fasc. 366, lettera del sottoprefetto di Cesena al sindaco di Cesena, 4 giugno 1909).

36. ASOM, *Libri dei soci*, reg. 1, c. 9r. La serie storica dei dati di bilancio, limitatamente ai lavori eseguiti e all'utile netto, è riportata nella tabella in calce al saggio.

37. "Il Popolano", a. X, 24 settembre 1910.

38. "Il Cuneo", a. VI, 15 ottobre 1910.



Sono i membri del collegio sindacale – Federico Foschi, Gino Giommi e Amilcare Zavatti – a chiarire con un apposito comunicato pubblicato sullo stesso numero del giornale il significato della perdita iscritta a bilancio:

1. ° La nostra revisione [...] portava alla constatazione di un ammanco di cassa; ma, a parere del consiglio amministrativo e per nostra profonda convinzione tale ammanco non era imputabile ad appropriazione di sorta ma sibbene a dimenticata registrazione di spese fatte per la Cooperativa.
2. ° Noi non fummo chiamati a fare un'inchiesta in queste spese, perciò dovemmo qualificare quella deficienza come una perdita generica, mettendo quella cifra [...] sotto il titolo di perdite varie.
3. ° L'aggiunta illustrativa di questa perdita [...] è un'aggiunta dettata dal presidente della Cooperativa arbitrariamente, senza interpellarci<sup>39</sup>.

La puntigliosa risposta del presidente Battistini – che si trincerava dietro una decisione condivisa dall'intero consiglio di amministrazione e comunque comunicata all'assemblea dei soci – è affidata alle pagine del "Popolano", preceduta da una nota redazionale che dichiara l'intenzione del giornale di mantenersi estraneo alla polemica<sup>40</sup>. Se l'episodio sottolinea come la latente conflittualità esistente tra le due anime del movimento operaio cesenate si ripercuotesse anche sulla dialettica interna alla Cooperativa (Battistini è repubblicano, mentre i tre sindaci revisori sono di area socialista), esso non fu privo di conseguenze sullo stesso versante societario. Il 21 dicembre 1911, accogliendo i rilievi formulati in merito al bilancio dalla commissione provinciale di vigilanza sulle società cooperative e ritenendo che le spiegazioni addotte del sodalizio "comprovano sempre più che l'amministrazione dell'ente non procedette regolarmente", il prefetto, a motivo anche della mancata presentazione del consuntivo dell'esercizio 1910, decreta la temporanea sospensione della Cooperativa dagli effetti dell'iscrizione nel registro della Prefettura fino al completo riordino della sua gestione amministrativa<sup>41</sup>.

La compagine sociale era nel frattempo cresciuta in misura notevole passando da 109 a 184 unità nel corso del biennio 1908-1909<sup>42</sup>. Non mancano anche in questo ambito i sintomi di un qualche malessere che non pare azzardato attribuire alla contrapposizione politica richiamata in precedenza. Nella citata assemblea del 13 settembre 1908 furono infatti espulsi 16 soci (tra i quali Emidio Leprini e Cesare Manucci – entrambi socialisti e già membri del comitato promotore della Cooperativa – e altri tre soci fondatori). Nel libro dei soci, che rappresenta l'unica fonte disponibile, non viene indicata la causa del provvedimento, certamente non motivato da morosità considerato che 13 degli espulsi avevano versato integralmente la propria quota<sup>43</sup>. Il considerevole ritardo che separa la delibera di espulsione dalla relativa registrazione nel libro sociale – vergata soltanto il 31 dicembre 1909 – può essere forse spiegato con l'emergere di un contenzioso. Lo statuto consentiva infatti ai soci espulsi d'impugnare il voto assembleare appellandosi all'arbitrato del collegio sindacale. L'anno successivo, in due

39. *Ivi*.

40. "Il Popolano", a. X, 22 ottobre 1910.

41. ASSCe, ASC, *Carteggio amministrativo*, cat. X, fasc. 366, decreto del prefetto di Forlì, 21 dicembre 1911, allegato alla lettera del sottoprefetto di Cesena al sindaco di Cesena, 23 dicembre 1911; ASOM, *Verbali del consiglio di amministrazione*, reg. 1, 1911-1924, 11 gennaio 1912, p. 16.

42. ASOM, *Libri dei soci*, reg. 1, cc. 4r-9r.

43. *Ivi*, c. 9r.

assemblee svoltesi 5 maggio e il 4 giugno, si procede all'espulsione di altri 30 soci, dei quali 28 sono morosi e due accusati di avere commesso "atti di indisciplina" <sup>44</sup>. Per effetto di questi provvedimenti, di subentrare inabilità e di decessi il corpo sociale all'inizio del 1911 si riduce a 140 unità <sup>45</sup>. Per converso, il fondo di riserva, al quale per norma statutaria devono essere conferite le quote versate dagli espulsi, raggiunge l'ammontare di 1509,89 lire. Ad aumentare significativamente il patrimonio sociale sarà però l'aumento di capitale deliberato dall'assemblea il 2 febbraio dello stesso anno: sono 120 i soci che aderiscono e sottoscrivono altre due quote elevando il capitale azionario a 3.998,84 lire <sup>46</sup>.

Se il voto assembleare può essere interpretato come un indizio di un maggiore sviluppo della Cooperativa e probabilmente dell'esigenza di ampliare il proprio parco di attrezzature, altri elementi indicano invece che dopo il promettente inizio dell'attività era subentrata una fase caratterizzata da qualche difficoltà. Nel novembre 1911, a seguito dei "lamenti" esternati da molti soci, il consiglio di amministrazione licenzia il contabile Giuseppe Castagnoli ritenendo che "due impiegati d'ufficio siano troppi" in un periodo caratterizzato da "scarsità dei lavori" e da "magri guadagni" <sup>47</sup>. Analoghe motivazioni sono addotte l'anno seguente per rigettare le domande di ammissione presentate da alcuni aspiranti soci: il momento non è "opportuno" a causa del "numero esuberante di manuali" e del "prolungarsi della disoccupazione" <sup>48</sup>. La carenza di lavoro spinge anche i soci della Cooperativa ad abbracciare la tradizionale scelta dell'emigrazione: la concessione di un contributo a un muratore che ha deciso di espatriare viene negata dal consiglio "per non creare precedenti che non si sa dove ci porterebbero essendo che molti soci avrebbero alla loro volta diritto di essere sovvenzionati" <sup>49</sup>. Un nuovo rifiuto all'allargamento della compagine sociale viene pronunciato nel 1914: "aumentando il numero degli operai della Cooperativa, i turni, coi quali si eseguono gli scarsi lavori, dovrebbero essere fatti su un numero maggiore di soci e per conseguenza si peggiorerebbero le già abbastanza tristi condizioni degli iscritti" <sup>50</sup>. L'arroccamento difensivo della Società, in una situazione occupazionale che diventava progressivamente sempre più drammatica con il rischio di possibili ripercussioni anche sull'ordine pubblico cittadino, provoca l'intervento della sottoprefettura, alla quale si erano rivolti gli esclusi imputando alla Cooperativa il loro perdurante stato di disoccupazione <sup>51</sup>. L'imposto ampliamento dei ranghi societari è presto causa di ulteriori difficoltà: molti dei nuovi soci – denuncia il direttore Maraldi nell'assemblea del 24 giugno 1915 – non si possono considerare veramente muratori e intralciano i lavori assunti dalla Cooperativa <sup>52</sup>. L'approvazione della delibera che autorizza gli amministratori ad allontanare gli "incapaci d'esercitare l'arte muraria", con contestuale restituzione delle quote versate, suscita nuove proteste e un secondo intervento della sottoprefettura <sup>53</sup>. Il controllo sull'abilità professionale dei soci e la vigilanza sulla loro correttezza nel luogo di lavoro e nella vita sociale rappresentano una costante nella narrativa dei verbali delle adunanze consiliari. Nel 1912, ad esempio, due operai impiegati

44. *Ivi*, cc. 9v-10r.

45. *Ivi*, c. 11r.

46. *Ivi*, cc. 11v-12v.

47. ASOM, *Verballi del consiglio di amministrazione*, reg. 1, 30 novembre 1911, p. 13.

48. *Ivi*, 21 marzo 1912, p. 21; 25 aprile 1912, p. 22.

49. *Ivi*, 25 aprile 1912, p. 21.

50. *Ivi*, 5 febbraio 1914, p. 36.

51. ASSCe, ASC, *Carteggio amministrativo*, cat. X, fasc. 366, lettera del sottoprefetto di Cesena al sindaco di Cesena, 6 dicembre 1914.

52. ASOM, *Verballi delle assemblee dei soci*, reg. 1, 1914-1928, p. 6. Non è possibile indicare il numero dei nuovi ingressi a causa della mancata registrazione nel libro dei soci delle modifiche intervenute nell'intervallo 1911-1919.

53. ASSCe, ASC, *Carteggio amministrativo*, cat. X, fasc. 366, lettera del sottoprefetto di Cesena al sindaco di Cesena, 5 luglio 1915.

in un cantiere in campagna vengono sospesi per un mese per avere rubato una gallina “gettando così il discredito sui soci”<sup>54</sup>. L’anno successivo un muratore del cantiere di Palazzo Masini, è aspramente censurato per essersi presentato in ritardo sul lavoro e avere successivamente ingiuriato con “male parole” il direttore che lo aveva ripreso<sup>55</sup>. Nel 1917, ancora, un socio viene estromesso dalla direzione dei lavori di costruzione di alcune case coloniche per conto della Congregazione di carità per “essere venuto alle mani” con un sottoposto e più in generale perché il suo “contegno irascibile” impedisce di mantenere “quella disciplina e quella calma che sono necessarie alla buona esecuzione dei lavori”<sup>56</sup>. Nel 1919, infine, si respinge la domanda di riammissione di un socio che in precedenza aveva rassegnato le proprie dimissioni “al solo scopo di venire rimborsato del capitale spettantegli, dimostrando in tal modo la mancanza di fiducia nella Cooperativa”<sup>57</sup>. Al contrario, si premiano i comportamenti ispirati allo “spirito di solidarietà” e ai principi del “buon cooperatore”: il direttore Maraldi ottiene una gratifica di 100 lire per avere “economizzato su le vetture ch’egli poteva servirsene per andare in campagna, adoperando invece la propria bicicletta, che subiva avarie e deperimento”<sup>58</sup>. La preoccupazione principale degli amministratori è comunque quella di richiamare i soci a rispettare l’obbligo “di eseguire ogni e qualsiasi lavoro non per conto proprio, ma per conto della Società”, pena la sospensione o l’espulsione<sup>59</sup>. Sono frequenti anche le lagnanze dei soci che ritengono che “il lavoro non [sia] ripartito equamente” e che venga “data la preferenza ad altri [...] senza un giusto motivo” a causa della prassi spesso seguita dagli “assistenti dei lavori della Congregazione e del Municipio” di assumere le maestranze direttamente in cantiere senza il previo assenso dei dirigenti della Cooperativa. Al riguardo, viene ribadita la norma che solo il direttore è autorizzato a procedere alle assunzioni e, in accordo con la Fratellanza muratori, si decide di dare la precedenza a coloro “che sono perfettamente in regola con le quote”<sup>60</sup>.

Dopo alcuni anni caratterizzati dal conseguimento di “utili non lievi” – così, con riferimento ai risultati degli esercizi precedenti, si esprimono i sindaci nella relazione al bilancio del 1913 – le vicende societarie successive sono fortemente condizionate dallo stato d’incertezza alimentato dallo scoppio del primo conflitto mondiale. Già il consuntivo del 1913, pur registrando una sensibile “eccedenza attiva” (13.890,04 lire), che in realtà è quasi interamente attribuibile a lavori eseguiti nel biennio 1911-1912 e liquidati soltanto l’anno successivo, denuncia un’evidente contrazione del volume d’affari della Cooperativa. La delibera assembleare che ratifica la proposta del collegio sindacale di passare al fondo di riserva la cifra imputabile a sopravvenienze (10.380,17 lire) è indicativa della precoce adozione di una strategia prudentiale<sup>61</sup>. Nel biennio 1917-1918 il *trend* negativo si accentua ulteriormente per il perdurante stato di guerra che impedisce il “libero svolgimento dell’attività”, provoca “l’incessante aumento del costo delle materie prime” e priva la Società di gran parte della propria forza lavoro, essendo “esiguo” il numero dei soci non chiamati alle armi<sup>62</sup>. Nonostante

54. ASOM, *Verbalì del consiglio di amministrazione*, reg. 1, 5 dicembre 1912, p. 24.

55. *Ivi*, 6 novembre 1913, p. 33.

56. *Ivi*, 10 giugno 1917, pp. 49-50.

57. *Ivi*, 29 maggio 1919, p. 64.

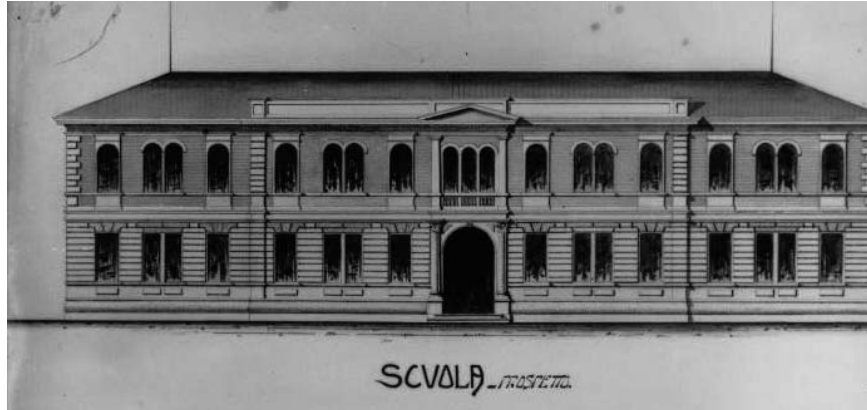
58. *Ivi*, 18 gennaio 1912, p. 17.

59. *Ivi*, 5 dicembre 1912, p. 25.

60. ASOM, *Verbalì delle assemblee dei soci*, reg. 1, 13 febbraio 1916, reg. 1, pp. 8-9.

61. *Ivi*, 26 luglio 1914, reg. 1, pp. 2-3.

62. *Ivi*, 25 gennaio 1920, pp. 16-17.



queste difficoltà abbiano ovviamente influito negativamente sul risultato dei due esercizi, nelle relazioni del collegio sindacale aleggia una contenuta soddisfazione, giustificata a posteriori da previsioni improntate a un maggiore pessimismo e, soprattutto, dalla consapevolezza che il superamento della prova bellica testimoniava l'ormai acquisita solidità della Cooperativa.

Gli anni di guerra vedono la Società scontrarsi nuovamente con le autorità di vigilanza sulle cooperative. Sono ancora i ritardi frapposti alla presentazione dei bilanci e il mancato riscontro alle informazioni e agli adempimenti richiesti, indizi di un innegabile disordine amministrativo, a provocare la stizzita reazione della Prefettura che oltre a preannunciare una seconda sospensione si spinge a minacciare la definitiva cancellazione della Società<sup>63</sup>. Si ripresenta anche l'ormai annosa questione dell'abbuono concesso dal Comune sui lavori eseguiti in economia. All'inizio del 1916 la Cooperativa chiede un aumento dall'8 al 10%. Dopo una lunga trattativa, protrattasi per ben due anni, l'accordo viene raggiunto per un compenso del 9%, in seguito elevato al 10% a fronte di ripetute istanze della Società. Nel frattempo, l'entrata in vigore nel 1917 della nuova tariffa camerale, che stabilisce un aumento orario di 10 centesimi, offre l'occasione al capo dell'ufficio tecnico comunale di prodursi in una predica che sembra ignorare gli effetti del caroviveri:

Una considerazione di ordine morale mi fa esprimere parere contrario all'accettazione della tariffa aumentata perché il critico periodo che attraversiamo dovrebbe indurre tutti coloro, che non partecipano direttamente alla guerra, a mettere le pubbliche amministrazioni in condizioni di non ricorrere a provvedimenti finanziari eccezionali per far fronte a sentimenti eminentemente egoistici di determinate classi di operai, ai quali non manca il lavoro per la deficienza di manodopera che ora si riscontra<sup>64</sup>.

Un analogo parere negativo esprime il dirigente comunale nel dicembre 1919 dopo un'ennesima richiesta di adeguamento dell'abbuono nella misura del 15%:

Ognun sa, che, in specie in questi ultimi tempi, la Cooperativa, trovandosi sprovvista di ciò che è necessario per l'esecuzione dei lavori, ha fin qui sfruttato nel miglior modo i non abbondanti mezzi che il Municipio ha per compiere esso stesso i lavori quando non abbia nei lavori stessi fatto sciupare un tempo indefinito nella ricerca dei materiali, nello spostarli di continuo da lavoro a lavoro intralciando, con tutti i possibili ripieghi, la pronta esecuzione dei medesimi. Conclusione: giornate di muratori e di manuali impiegati non nel lavoro utile o proficuo, ma solo nella ricerca dei materiali, degli attrezzi o nei trasporti con danno ingentissimo per l'amministrazione. Un aumento [...] potrebbe adunque ammettersi alla sola ed unica condizione che la Cooperativa disponesse, in tutti i lavori, di mezzi adeguati non richiedendo alcun materiale al comune<sup>65</sup>.

Il severo giudizio espresso sulle modalità di lavoro e sulla dotazione strumentale della Società – che nello stesso periodo delibera di affittare un “ponte per restauri



Cesena, l'edificio scolastico “Carducci”, 1915 ca.

63. ASSCe, ASC, *Carteggio amministrativo*, cat. X, fasc. 366, lettera del sottoprefetto di Cesena al sindaco di Cesena, 19 febbraio 1916.

64. *Ivi*, parere dell'ufficio tecnico comunale, 8 gennaio 1917.

65. *Ivi*, parere dell'ufficio tecnico comunale, 14 dicembre 1919.





Cesena, il ponte nuovo sul Savio, 1920 ca.

alle facciate” ma decide di non acquistare un camion perché la “natura dei trasporti non comporta l’uso di tale mezzo”<sup>66</sup> – prelude a un mutamento nei rapporti contrattuali tra i due enti: a partire dal 1920 il Comune eseguirà i lavori in economia “direttamente, assicurando e pagando gli operai per mezzo dei suoi impiegati”, mentre la Cooperativa concederà a nolo attrezzature e materiali “fino a quando non avrà da eseguire lavori per conto proprio”<sup>67</sup>. L’anno successivo, a conferma di un rapporto che resta comunque privilegiato, la minoranza consigliere rivolge un’interpellanza alla giunta per lamentare che “tutti i lavori murari del Comune vengono riservati ad una determinata Cooperativa della città”<sup>68</sup>.

Malgrado il rallentamento provocato dall’emergenza bellica, nel decennio 1911-1920 sono numerosi i lavori realizzati dalla Società. Il principale committente, pur all’interno di relazioni spesso problematiche, rimane il Municipio, impegnato nei limiti del proprio bilancio ad alimentare una stagione di opere pubbliche per contrastare la disoccupazione provocata dal rimpatrio di numerosi operai in seguito alla scoppio della guerra. Nella medesima direzione, allo scopo di assicurare il lavoro ai propri soci, è rivolta anche l’azione della Cooperativa: nell’aprile 1914 il segretario partecipa alla delegazione che si reca a Roma per sollecitare il Ministero dei lavori pubblici a sbloccare l’esecuzione degli interventi già progettati dalle amministrazioni periferiche<sup>69</sup>. Le iniziative edilizie che in queste difficili contingenze il Comune riesce a promuovere vedono la Società protagonista, sia come diretta assegnataria, sia in consorzio con altre cooperative: la costruzione delle scuole “Carducci” (1911), la riduzione a edificio scolastico del palazzo Masini in via Chiaramonti (1915) e la realizzazione del nuovo ponte sul Savio (1914-1919)<sup>70</sup>. Particolarmente tribolata fu la vicenda costruttiva del ponte: i lavori, assegnati al Consorzio tra le cooperative della Valle del Savio, subirono una prima sospensione nell’inverno del 1915 per il maltempo e una seconda nell’ottobre 1916 a causa del crollo di un arcata che provocò la morte di due operai e l’apertura di un’inchiesta che riconobbe il comportamento colposo del Consorzio. Ripresi nel 1917, i lavori furono portati a termine dal Comune in economia dopo la consensuale rescissione del contratto a motivo del forte rincaro del prezzo dei materiali<sup>71</sup>. Il ridisegno delle infrastrutture cittadine si estende nel 1919 anche alla zona della ferrovia con l’approvazione da parte dell’amministrazione ferroviaria del progetto di ampliamento della stazione e di contestuale demolizione dell’attigua e dismessa raffineria di zolfo della ditta Trezza-Albani. Anche questo importante lavoro viene assunto dal Consorzio tra le cooperative della Valle del Savio, che a propria volta ne affida l’esecuzione alla Cooperativa cesenate<sup>72</sup>. Negli stessi anni la Società riceve commesse anche dalla Congregazione di carità, per la quale costruisce una serie di case coloniche nei suoi poderi di Villalta, Montaletto, Ruffio, San Giorgio e San Mauro), svolge lavori per conto di privati (tra i quali la costruzione dell’officina meccanica con annessa abitazione di Romeo Fantini e il restauro del palazzo del marchese Luigi Ghini) e stipula contratti con il Genio militare di Ravenna per la manutenzione e la riparazione delle caserme cesenati.

66. ASOM, *Verbalì del consiglio di amministrazione*, reg. 1: 26 marzo 1919, p. 61; 5 gennaio 1920, p. 66.

67. *Ibidem*.

68. ASSCe, ASC, *Carteggio amministrativo*, cat. X, fasc. 366, interpellanza di Giordano Bruno Neri alla giunta municipale, 12 giugno 1921.

69. ASOM, *Verbalì del consiglio di amministrazione*, reg. 1, 21 aprile 1914, p. 39.

70. Per il Comune vengono eseguiti anche altri lavori di minore rilevanza: la costruzione di nuove catacombe nel cimitero urbano, di alcuni edifici scolastici nelle frazioni e di una nuova fonderia nella Scuola industriale; la sistemazione dei cimiteri rurali; la riparazione di un ponte sulla strada Cervese.

71. Paolo Degli Angeli, *La via Emilia a Cesena: modifiche dell’antico tracciato e trasformazioni urbane*, in *Via Emilia: strada/città*, Cesena, 1991, pp. 9-49, 13-18.

72. ASOM, *Verbalì del consiglio di amministrazione*, reg. 1, 14 febbraio 1919, pp. 60-61.

Nel 1912, invece, rifiuta l'invito del Comune di Cesenatico ad assumere la costruzione del lavatoio e del macello a causa delle "inaccettabili condizioni di pagamento"<sup>73</sup>. Anche i lavori assunti, tuttavia, si rivelano tutt'altro che privi di rischi a causa dell'inarrestabile aumento dei costi, solo in parte ammortizzato dalle periodiche revisioni dei prezzi, e a motivo dei frequenti ritardi nei pagamenti che fanno emergere qualche preoccupazione sul versante della liquidità con la conseguente necessità di un ricorso maggiore all'indebitamento rispetto al passato. La Società, che in questi anni ha rapporti con più istituti di credito (la Cassa di risparmio e la Banca popolare di Cesena, il Piccolo credito cooperativo e il Banco Galassi di Forlì), è costretta ad elevare il proprio debito in conto corrente e a contrattare sovvenzioni cambiarie per non "tenere in sospeso la paga agli operai"<sup>74</sup>.

Il bilancio dell'esercizio 1919 segna comunque una decisa ripresa del volume d'affari della Cooperativa: al forte aumento dell'ammontare dei lavori eseguiti (817.807,65 lire), cresciuti di oltre sei volte rispetto al 1918 (133.439,55 lire), fa inoltre riscontro il conseguimento di un utile assai considerevole (23.504,71 lire). Parte di questa somma (10.000 lire), giudicata "eccessiva" per "il piccolo capitale azionario impiegato", viene destinata su proposta del collegio sindacale alla creazione del fondo di previdenza già previsto dallo statuto<sup>75</sup>. Il consuntivo dell'anno seguente conferma questo andamento positivo pur subendo l'influenza sul versante dei ricavi della temporanea cessazione delle commesse municipali e su quello delle spese del maggiore costo della manodopera per le continue variazioni in aumento delle tariffe, "sempre applicate [...] nel pagamento dei salari ai soci ed ai sussidiari"<sup>76</sup>.

Il 1920, oltre che sul piano economico, rappresenta un anno di svolta anche per la gestione amministrativa della Cooperativa. Il decennio precedente era stato caratterizzato da una sostanziale continuità nelle cariche sociali. Tra gli amministratori eletti nel 1911 mantengono l'ufficio per l'intero periodo, sempre affiancati dal direttore Maraldi, il presidente Battistini, il cassiere Luigi Tisselli e i consiglieri Agostino Forlivesi e Sebastiano Capelletti (salvo una breve interruzione). Dal 1914 la composizione del consiglio, nel quale sono subentrati Cesare Pullini (vicepresidente), Ettore Fabbri e Livio Fantini, rimane immutata. Il limitato avvicendamento, a prescindere dalla fiducia nutrita dagli associati, riflette le perturbazioni arrecate alla vita societaria dalla parentesi bellica e la mancata convocazione dell'assemblea tra il giugno 1917 e il gennaio 1920 malgrado un'istanza formale presentata da 36 soci, non accolta perché i firmatari sono in numero inferiore al limite richiesto dallo statuto<sup>77</sup>. Il rinnovo delle cariche sociali vede l'ingresso di alcuni uomini nuovi (Giacomo Merloni e Pietro Pasini) e segna la fine della presidenza Battistini, sostituito da Livio Meldoli<sup>78</sup>. L'ex presidente, accusato d'irregolarità nella direzione dei lavori eseguiti alle caserme, dopo pochi mesi si dimette da consigliere e da socio, ma quasi a rimarcare la rottura con il passato l'assemblea viene chiamata a sanzionare la sua espulsione dalla Cooperativa<sup>79</sup>.



Livio Meldoli, presidente dal 1920 al 1924, con i familiari a Fiumana, 1931

73. *Ivi*, 16 dicembre 1912, p. 23. L'incarico sarà poi assegnato alla Cooperativa muratori e cementisti di Ravenna. L'autore dei due progetti era Amilcare Zavatti, in seguito direttore tecnico della cooperativa dal 1925 al 1929 (Alberto Severi, *Amilcare Zavatti ingegnere architetto*, in Amilcare Zavatti ingegnere architetto (1869-1939), a cura di Paola Errani, Cesena, 2001, pp. 8-47, 15 e nota 37).

74. ASOM, *Verbali del consiglio di amministrazione*, reg. 1: 6 aprile 1916, p. 47; 18 marzo 1918, p. 55.

75. ASOM, *Verbali delle assemblee dei soci*, reg. 1, 8 agosto 1920, pp. 29-30.

76. *Ivi*, 28 marzo 1921, p. 38.

77. ASOM, *Verbali del consiglio di amministrazione*, reg. 1, 26 marzo 1919, p. 62.

78. ASOM, *Verbali delle assemblee dei soci*, reg. 1, 25 gennaio 1920, pp. 21-22.

79. *Ivi*, 2 maggio 1920, p. 26.



*Il magazzino della Società, a destra nella foto, all'angolo tra le vie Renato Serra e Marinelli, anni Venti*



*La probabile sede della Società, in via Aldini 2, durante gli anni Dieci*

La Società ha due impiegati stabili, il segretario Remo Pacini e il contabile Aurelio Bianchi, che in caso di necessità sono affiancati da personale avventizio. Nel 1920 viene accordato a entrambi un aumento di stipendio innalzando le rispettive retribuzioni annuali a 7.000 e 5.500 lire<sup>80</sup>. Lo stesso anno la Cooperativa si dota di un regolamento interno, già previsto dallo statuto ma che fino ad allora non era ancora stato redatto<sup>81</sup>. Sebbene non conosciamo le norme che esso stabiliva in merito al comportamento dei soci e degli impiegati<sup>82</sup>, possiamo intuirne qualcuna dal contenuto di alcune deliberazioni. Numerose sono le espulsioni decretate per mancato rispetto dell'obbligo di non eseguire lavori in proprio in concorrenza con la Società: i soci che invitati a presentarsi per essere assunti non si presentano – denuncia il consiglio – arrecano un forte danno alla Cooperativa costringendola a “impiegare maggior tempo nelle esecuzione e incontrare spese superiori”<sup>83</sup>. Altrettanto frequenti sono i richiami all'etica dei soci: è noto – lamenta il presidente – “esservi degli operai che si presentano al lavoro in ritardo; altri che abbandonano il lavoro prima del compiuto orario ordinario, che altri ancora non compiono sui lavori interamente il loro dovere”. L'assemblea autorizza gli amministratori a “trattenere ore e mezze ore” e in caso di recidiva a procedere al licenziamento<sup>84</sup>. Per quanto attiene agli impiegati al contabile è fatto divieto di emettere mandati in assenza di un formale ordine del presidente<sup>85</sup>. Sotto il profilo organizzativo l'avvenimento più significativo è comunque la costruzione della nuova sede sociale. La Cooperativa, che nei primi anni aveva i propri uffici in corso Umberto, l'attuale corso Sozzi<sup>86</sup>, alla vigilia della guerra si era trasferita al civico 2 di via Aldini, come risulta dal luogo di convocazione delle assemblee indicato nei verbali<sup>87</sup>. Il magazzino della Società era invece situato in via del Mercato (l'attuale via Marinelli). Nel 1920, divenuta ormai improrogabile la necessità di dotarsi di locali più “adatti” all'esercizio della propria attività, il consiglio delibera di acquistare dal Comune un appezzamento di terreno di 2.000 metri quadrati nell'area dell’“ex mercato cavalli”, nei pressi di viale Bovio, per costruirvi un fabbricato destinato ad accogliere “uffici e magazzini”<sup>88</sup>. Allo scopo si decide di riutilizzare il materiale recuperato dalla demolizione dello stabilimento della Montecatini e d'impiegare quello “esuberante” per l'edificazione di “case ad uso abitazione civile” nell'attiguo terreno acquistato dalla Cooperativa braccianti, alla quale viene contestualmente alienata l'area del vecchio magazzino<sup>89</sup>. La

80. ASOM, *Verbali del consiglio di amministrazione*, reg. 1, 10 febbraio 1920, p. 69.

81. ASOM, *Verbali delle assemblee dei soci*, reg. 1, 2 maggio 1920, p. 25.

82. L'assemblea deliberò la stampa del regolamento. Purtroppo, sempre che la pubblicazione sia effettivamente intervenuta, non è stato possibile rintracciare alcun esemplare dell'opuscolo.

83. ASOM, *Verbali del consiglio di amministrazione*, reg. 1: 2 marzo 1920, p. 72; 8 giugno 1923, p. 155; ASOM, *Verbali delle assemblee dei soci*, reg. 1, 2 maggio 1920, pp. 26-27.

84. *Ivi*, 8 agosto 1920, pp. 34-35.

85. ASOM, *Verbali del consiglio di amministrazione*, reg. 1, 25 maggio 1923, p. 151.

86. L'informazione è ricavata dall'indirizzo vergato sulla minuta di una lettera diretta del sindaco di Cesena alla Società in data 3 aprile 1911 (ASSCe, ASC, *Carteggio amministrativo*, cat. X, fasc. 366).

87. ASOM, *Verbali delle assemblee dei soci*, reg. 1: 26 luglio 1914, p. 1; 13 febbraio 1916, p. 8.

88. ASOM, *Verbali del consiglio di amministrazione*, reg. 1: 29 maggio 1919, p. 63; 13 aprile 1920, p. 77.

89. ASOM, *Verbali delle assemblee dei soci*, reg. 1: 2 maggio 1920, pp. 23-24; 8 agosto 1920, pp. 33-34.



costruzione della nuova sede, che ha l'entrata sulla via Renato Serra ai numeri 7-9, è probabilmente già terminata nel marzo 1921<sup>90</sup>.

A sanzionare l'apertura di una nuova fase nella vita societaria, simbolicamente testimoniata dall'inaugurazione dei nuovi locali, sono i risultati conseguiti nell'esercizio 1921. Non "senza legittimo orgoglio" sindaci e amministratori illustrano nelle rispettive relazioni annuali l'impennata registrata nell'importo dei lavori eseguiti (2.386.160,41 lire) e la solidità patrimoniale (il fondo di riserva ammonta a 20.897, 92 lire, quello di previdenza è pari a 17.641, 67 lire). Il momento è maturo per tracciare un primo bilancio retrospettivo:

la nostra Cooperativa, nata or son vari anni e consolidatasi, attraverso prove angosciose, diffidenze e opposizioni, [è] oggi assunta [...] ad una importanza notevolissima, quasi impensata, certo meravigliosa se si considera la eseguità dei mezzi propri che l'alimentarono, la limitata potenzialità numerica degli adepti, la mediocre capacità del mercato del lavoro in cui essa svolge l'attività<sup>91</sup>.

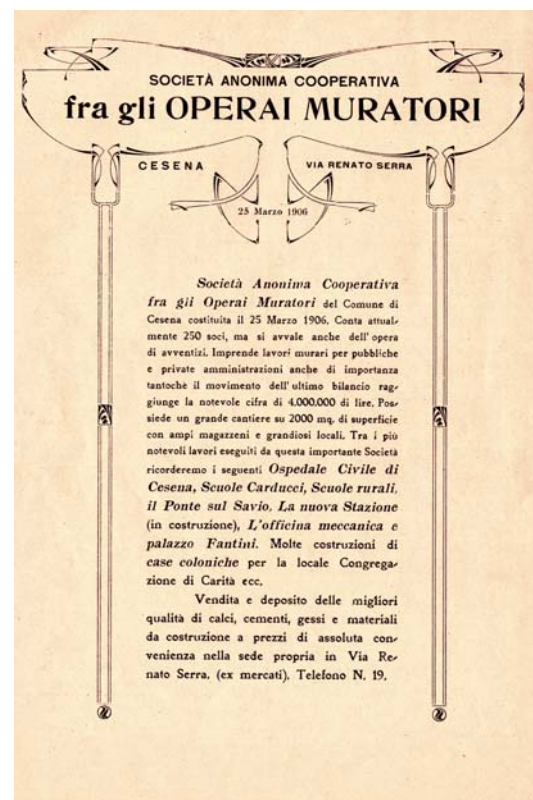
E ancora, con riferimento ai salari erogati e all'utile netto:

Ciò [...] significa che la Cooperativa ha saputo sviluppare notevolmente i suoi affari ed i propri vantaggi assicurando in maggior copia il lavoro ai propri soci ed a quegli operai eventuali che, nell'ambito della possibilità e dei bisogni, può saltuariamente impiegare. E ciò vuol pure significare che l'ente vostro ha saputo oggimai raccogliere l'affetto concorde degli aderenti e la fiducia dei pubblici e privati clienti. [...] Tale utile che rappresenta appena il 0,67% sull'importo dei lavori eseguiti nell'annata, sta a dimostrare [...] che la Cooperativa più che a fini utilitari, tende a scopi sociali, e più specialmente ad assicurare lavoro continuo e proficuo alla categoria di lavoratori che raggruppa<sup>92</sup>.

Una dinamica societaria che sottolineando la propria diversità dal "carattere speculativo assoluto" delle imprese private può ormai considerare raggiunti gli scopi originari del sodalizio:

la eliminazione della personalità intermedia inutile, parassitaria e dannosa dell'imprenditore, il raggruppamento armonico e fattivo delle energie produttive, la fusione ideale e materiale del capitale e del lavoro per il conseguimento di una produzione tecnicamente ottima ed economicamente conveniente, e di un vantaggio collettivo, il quale permetta di valorizzare in equa misura le attività materiali ed intellettuali impiegate, e di attuare, in confronto degli aderenti, in larga misura, provvidenze sociali che ne garantiscano la vita avvenire<sup>93</sup>.

Nella stessa seduta l'assemblea è chiamata ad approvare una serie di modifiche allo statuto. Le principali riguardano: l'elevamento a 21 anni dell'età minima per essere accettati come soci, previo il superamento di una prova pratica in cui il direttore esprime un giudizio sulla capacità professionale del candidato; la tassa di ammissione è innalzata a 5 lire; l'attribuzione della nomina del direttore agli



Inserzione pubblicitaria, "Cesena. Rivista mensile del Comune", II (1922), n. 2

90. *Ivi*, 28 marzo 1921, p. 36. Delle case inizialmente previste ne fu realizzata soltanto una, posta in vendita "al miglior offerente".

91. *Ivi*, 4 giugno 1922, pp. 48-49.

92. *Ivi*, pp. 54-56.

93. *Ivi*, pp. 47-48.



amministratori; la riduzione da qualificata a semplice della maggioranza richiesta per le delibere assembleari riguardanti le modifiche statutarie e la proroga, la fusione o lo scioglimento della Società; l'eliminazione della conferma annuale del consiglio di amministrazione; l'introduzione di un diverso sistema di riparto degli utili, da un lato con la soppressione del dividendo e il conferimento della relativa percentuale del 20% al consiglio di amministrazione per svolgere iniziative di propaganda e di sostegno a favore delle istituzioni cooperative, dall'altro con la distribuzione della quota del 60% esclusivamente agli operai che siano anche soci<sup>94</sup>.

## 2. Gli anni del fascismo

Se nel giugno 1922 la Società aveva celebrato il suo primo quindicennio di attività alla luce di positivi risultati di bilancio e della conquista, dopo le difficoltà affrontate durante il periodo bellico, di un'apprezzata e solida struttura societaria, il quadro socio-economico nella quale essa operava doveva ben presto mutare sotto l'incalzare della nuova situazione politica determinata dall'affermazione del movimento fascista. Al dicembre 1922, secondo la denuncia epistolare inviata dal segretario della Consociazione repubblicana cesenate Mario Pistocchi all'onorevole Comandini, risalgono le prime pressioni esercitate sulla Cooperativa dai fascisti, che ne pretendono il passaggio alla neonata Federazione provinciale dei sindacati nazionali istituita il 18 novembre<sup>95</sup>. Un analogo allarme viene lanciato in una lettera di un dirigente del movimento cooperativo locale, dalla quale emerge anche la forte connotazione repubblicana assunta dalla Società dopo la scissione maturata nell'autunno del 1920 all'interno della Camera del Lavoro cesenate<sup>96</sup>:

Da informazioni pervenutemi da amici mi risulta che il locale Partito nazionale fascista ha manifestato il fermo proposito di impossessarsi delle cooperative nostre. E per essere più preciso: la locale Cooperativa muratori ha già avuto l'intimazione di aderire ai sindacati nazionali. [...] Eccole, onorevole, ciò che pensa il Partito nazionale fascista sulle cooperative esistenti nella nostra città: le migliori [...] saranno assorbite [...]; le altre [...] non hanno diritto di esistere e saranno a tutti i costi fatte sparire dalla circolazione<sup>97</sup>.

La Cooperativa, che all'inizio degli anni Venti era "una delle prime della regione", rappresenta una preda particolarmente appetibile. L'"intimazione", a giudicare dalle fonti societarie, non incontra particolari resistenze da parte degli amministratori e il successivo 7 gennaio l'assemblea "prende atto" dell'avvenuta adesione<sup>98</sup>. Un atteggiamento conciliante che ricalca la strategia abbracciata negli stessi giorni dai repubblicani cesenati con la secessione dal partito nazionale e la nascita della Federazione autonoma della Romagna e delle Marche<sup>99</sup>. Un secondo indizio di

94. *Ivi*, pp. 59-83.

95. Biblioteca comunale Malatestiana di Cesena, *Fondo Comandini*, b. 36/a, doc. 19, lettera di Mario Pistocchi a Ubaldo Comandini, 22 dicembre 1922. Il 25 novembre una rappresentanza della Società aveva partecipato al congresso provinciale dei sindacati nazionali (ASOM, *Verbali del consiglio di amministrazione*, reg. 1, 23 novembre 1923, p. 191).

96. Roberto Balzani, *Il primo dopoguerra. Dal declino del municipalismo repubblicano all'avvento delle amministrazioni fasciste*, in *Storia di Cesena, IV.3, Ottocento e Novecento (1922-1970)*, a cura di Angelo Varni e Biagio Dradi Maraldi, Rimini, 1994, pp. 5-104, 45-46.

97. Enzo Santarelli, *Ubaldo Comandini e la scissione dei repubblicani cesenati nel 1923*, "Archivio trimestrale", II (1976), fasc. 2/3, pp. 197-227, 217-218, lettera di Alberto Calbi a Ubaldo Comandini, 26 dicembre 1922.

98. ASOM, *Verbali delle assemblee dei soci*, reg. 1, 7 gennaio 1923, p. 91.

99. Roberto Balzani, *Il primo dopoguerra*, pp. 89-99.

una progressiva normalizzazione della Società è fornito nel marzo successivo dall'esito della votazione per il rinnovo degli organi sociali: sebbene non si verificano mutamenti significativi nella composizione del consiglio di amministrazione (l'unica variazione rispetto a quello installato nel giugno 1922 è l'ingresso di Silvio Battistini in sostituzione di Primo Domenici), il tentativo d'irreggimentare la Cooperativa appare evidente nella nomina del nuovo collegio sindacale<sup>100</sup>. Tutti gli eletti, sia i sindaci effettivi Giuseppe Ricci, Gino Turchi e Rito Ravaioli che i supplenti Francesco Onofri e Amedeo Mazzotti, sono figure importanti del fascismo cesenate<sup>101</sup>. Appare evidente che la scelta dei sindaci fosse stata orientata da un intervento esterno che al momento non aveva la forza o non avvertiva la necessità d'imporre anche la sostituzione del gruppo dirigente. Certamente questa condizione di tutela soltanto parziale lasciava ancora qualche margine di autonomia alla Società se nel novembre 1923 il consiglio di amministrazione poteva rifiutarsi di sottoscrivere l'abbonamento al "Popolo d'Italia" richiamando il principio dell'"apoliticità della Cooperativa"<sup>102</sup>. Ma nell'aprile seguente, in occasione delle elezioni politiche, gli amministratori sono costretti a capitolare di fronte alla richiesta del locale comitato elettore fascista di contribuire con "denaro e mezzi di trasporto". L'assunzione di un atteggiamento indubbiamente più realistico traspare dalla stessa prosa asciuttamente burocratica della delibera, quasi a certificare l'impossibilità di una scelta diversa:

considerando che la Cooperativa muratori non ha mai partecipato a manifestazioni di carattere politico mantenendosi in ogni momento, durante i suoi 18 anni di vita, all'infuori ed al di sopra dei partiti; considerando la composizione dei propri soci che sono di tutte le fedi e gradazioni politiche; tenuto conto del momento eccezionale in cui si svolgono le elezioni politiche odierne delibera di accogliere la domanda e di contribuire nel modo seguente: mettere a disposizione il motociclo, l'autocarro e la somma di £. 5.000<sup>103</sup>.

Nei mesi successivi l'autocarro verrà concesso alla sezione cesenate del Partito nazionale fascista anche in altre occasioni (il 31 agosto e il 1° novembre), ma non "prima d'aver fatto rilevare il trattamento che le pubbliche amministrazioni – emanazione del PNF – usano verso questa Cooperativa"<sup>104</sup>. La precisazione, se fa ritenere che la Società, considerata ancora non del tutto affidabile, venisse discriminata nell'assegnazione dei lavori municipali, indica come la Cooperativa fosse impegnata nella ricerca di un *modus vivendi* con il fascismo che si fondava sull'adesione formale e sul sostegno economico agli organismi sindacali e corporativi – del maggio 1924 è l'elargizione di un contributo di 800 lire a favore della Federazione provinciale delle corporazioni sindacali fasciste<sup>105</sup> – allo scopo di garantire la propria esistenza e di salvaguardare le opportunità di occupazione per i propri soci.

Nello stesso mese di maggio l'intero consiglio di amministrazione rassegna le proprie dimissioni, ufficialmente motivate dall'insorgere di una vertenza

100. ASOM, *Verbali delle assemblee dei soci*, reg. 1, 25 marzo 1923, pp. 103-104. Tra i cessati membri del collegio sindacale comparivano il repubblicano Filippo Turchi e il socialista Gino Gionmi.

101. Ricci, squadrista, nel 1923 viene nominato segretario federale del partito e nel 1925 assumerà la carica di sindaco; Turchi, anch'esso squadrista, diventerà in seguito membro del direttorio cesenate del partito (1928) e vice podestà (1929); a Ravaioli nel 1926 verrà affidata la liquidazione dell'Alleanza cooperativa cesenate; Onofri sarà più volte tra i componenti del direttorio del fascio cesenate, Mazzotti nel 1922 aveva promosso l'istituzione della Commissione contro la disoccupazione, primo embrione dei Comitati delle opere creati dal regime. Anche negli anni successivi saranno chiamati a far parte del collegio sindacale esponenti fascisti di rilievo: il segretario federale del partito Ivo Olivetti, il membro del direttorio cesenate Fausto Luppi e il dirigente sindacale Marino Sanchini.

102. ASOM, *Verbali del consiglio di amministrazione*, reg. 1, 23 novembre 1923, p. 191.

103. ASOM, *Verbali del consiglio di amministrazione*, reg. 2, 1924-1933, 4 aprile 1924, p. 7.

104. *Ivi*, 29 agosto 1924, p. 33; 30 ottobre 1924, p. 44.

105. *Ivi*, 2 maggio 1924, p. 11.



Remo Pacini, segretario dal 1911 al 1924

economica con il segretario Pacini<sup>106</sup>. L'assemblea convocata il 29 giugno per procedere al rinnovo delle cariche sociali, che simbolicamente si svolge nell'ex sede repubblicana di corso Mazzini nella quale si è ora installata l'Associazione nazionale combattenti, è teatro di un grave incidente: nel corso delle votazioni irrompono nella sala alcuni soci, tra i quali Carlo Sintucci, Sante Forti, Leopoldo Fioravanti ed Egidio Dallara, che "con violenza impongono ai presenti di sospendere le operazioni elettorali [...] gridando che le elezioni che stanno per svolgersi sono un trucco"<sup>107</sup>. Per i quattro viene proposta l'espulsione, che non potendo essere sanzionata dagli amministratori dimissionari viene demandata al nuovo consiglio. Il 27 luglio si riunisce nuovamente l'assemblea: nel consiglio subentrano l'ex direttore Maraldi, il già consigliere Domenici, Armando Taioli, il più votato con 106 suffragi, e Carlo Sintucci, uno dei protagonisti degli incidenti del mese precedente e ultimo degli eletti con 44 voti<sup>108</sup>. Dei vecchi amministratori non sono rieletti l'ex presidente Meldoli, che raccoglie soltanto 37 consensi, Fabbri, Silvio Battistini e Tisselli (che mantiene però la carica di cassiere). Alla presidenza e alla vicepresidenza vengono in seguito nominati Maraldi e Benedetti. Nel frattempo aveva rassegnato le proprie dimissioni anche il segretario Pacini, che ricopriva la carica dal 1911. Pur ammantate da ragioni di salute, esse sono espressione di un disagio personale alimentato dai recenti episodi e da una forte preoccupazione per le future sorti della Cooperativa:

I collaboratori vicini divenuti spesso avversari, e qualche volta nemici, curanti di successi e soddisfazioni personali più che dell'interesse generale dell'azienda; quelli lontani animati dalla ambizione di conquistare cariche ed onori senza avere né la qualità né la competenza necessaria ricorrendo anche a violenze per il solo intendimento di raggiungere lo scopo. L'andamento dei lavori e la loro mancata resa aumentano ogni giorno le difficoltà rendendo più incerto e pauroso l'avvenire fino a pensare ad una non lontana catastrofe od a sorprese poco liete<sup>109</sup>.

È difficile ricostruire il significato di queste vicende per l'assenza d'informazioni complete e la presenza di elementi contraddittori. Non si conoscono le reali motivazioni che portarono alle dimissioni del consiglio, anche se è legittimo supporre che fossero provocate da nuove pressioni fasciste, né è nota l'appartenenza politica dei quattro soci responsabili degli incidenti, anche se pare evidente che la loro azione mirasse al medesimo scopo, ovvero a imporre un cambiamento degli amministratori come poi avviene almeno in parte. La stessa nomina di Sintucci, se può essere letta come la prova dell'ingresso dei fascisti nell'amministrazione della Cooperativa, sottolinea anche il consenso relativamente limitato sul quale essi potevano contare all'interno della compagine sociale (poco più di un terzo degli azionisti). La sensazione è che nel corso del 1924 la situazione fosse ancora fluida e che all'interno del nuovo consiglio e più in generale della Società si fronteggiassero due schieramenti: il primo arroccato a difesa di un'autonomia ormai superata dalle circostanze, il secondo che malgrado il

106. *Ivi*, 23 maggio 1924, p. 16. A Pacini, esponente repubblicano e tra i fondatori del sindacato nazionale delle cooperative in seno alla UIL, era stata affidata la presidenza della Federazione nazionale delle cooperative costituitasi l'11 marzo 1923, a conferma del "ponte gettato al cooperativismo repubblicano" dal movimento fascista (Massimo Lodovici, *Economia e classi sociali a Cesena dalla marcia su Roma alla ricostruzione (1922-1948)*, in *Storia di Cesena*, IV/3, *Ottocento e Novecento (1922-1970)*, a cura di Angelo Varni e Biagio Dradi Maraldi, Rimini, 1994, pp. 297-453, 391-392). Sulla sua figura si veda l'opuscolo *In memoria di Remo Pacini*, Cesena, 1926.

107. ASOM, *Verbalì del consiglio di amministrazione*, reg. 2, 4 luglio 1924, pp. 21-22.

108. ASOM, *Verbalì delle assemblee dei soci*, reg. 1, 27 luglio 1924, pp. 124-125. Anche un altro dei "violenti", Sante Forti, è tra coloro che ottengono voti (40). Nel 1927 il presidente lamenterà la mancata partecipazione di Sintucci alle adunanze consigliari, che si protraveva da "circa nove mesi" (ASOM, *Verbalì del consiglio di amministrazione*, reg. 2, 10 aprile 1927, p. 174.)

109. *Ivi*, 15 luglio 1924, p. 24.

progressivo slittamento di una parte dei soci su posizioni fasciste si era rivelato incapace di sovvertire i vecchi equilibri in sede assembleare e si affidava ora a una strategia denigratoria. È quanto denuncia il consigliere Zelio Battistini nel mese di settembre: “elementi disgregatori vanno spargendo voci diffidenti e sospette a carico del cessato consiglio di amministrazione [...] tendenti a far credere che si siano compiuti atti e fatti che abbiano danneggiato la Cooperativa a vantaggio degli stessi amministratori”<sup>110</sup>. A sgomberare il campo dalle ultime illusioni autonomistiche sarà Natale Rovina, dirigente cesenate del movimento cooperativo fascista, intervenendo direttamente a una seduta del consiglio di amministrazione. Nel richiamare l’obbligo dei soci di aderire ai sindacati nazionali e della Società di partecipare al costituendo Consorzio circondariale delle cooperative, il gerarca con un linguaggio apparentemente conciliante formula l’implicita minaccia, laddove ciò non si verificasse, di un inevitabile provvedimento di chiusura:

Espono gl’intendimenti propri e dei suoi amici politici in riferimento al movimento economico della nostra zona, la necessità di una maggiore e più oculata disciplina nelle società cooperative, la necessità della costituzione di un consorzio circondariale fra le cooperative di produzione e lavoro e la assoluta urgenza dell’iscrizione degli operai ai sindacati nazionali. Avverte che se i soci della Cooperativa fossero restii a tesserarsi nelle organizzazioni economiche fasciste, dovrebbe por mano alla costituzione di una nuova cooperativa muratori in contrapposto alla nostra e termina [...] esprimendo l’augurio che tutti gli operai al di sopra di ogni pensiero politico, abbiano a trovarsi stretti nelle organizzazioni nazionali per i superiori interessi della patria; e conclude affermando: noi fascisti vi veniamo incontro con animo di amici; non saranno esercitate coercizioni su la vostra coscienza; noi non vi chiediamo amicizia, ma non-inimicizia, una non-ostilità; non affetto ma solo fiducia<sup>111</sup>.

Se la campagna d’iscrizioni forzate implicava – secondo il paradosso denunciato dal sottoprefetto cesenate – che i sindacati nazionali fossero composti “nella quasi totalità di persone non fasciste” non esclusi “anche elementi notoriamente sovversivi”<sup>112</sup>, il monopolio sulla manodopera esercitato dalle organizzazioni corporative avrebbe comunque impedito alla Cooperativa il mantenimento di un qualsiasi, seppur limitato, spazio operativo. In altri termini, la posta in gioco non era tanto la conservazione dell’autonomia della Società quanto la sua stessa sopravvivenza, che richiedeva necessariamente un atto di sottomissione formale. All’adesione all’organizzazione circondariale, deliberata a distanza di due mesi, faranno seguito nel 1927 quelle al Consorzio provinciale delle cooperative e all’Ente Nazionale della cooperazione<sup>113</sup>.

Decisioni che erano d’altra parte indispensabili per continuare a ottenere le commesse municipali all’interno di un mercato che si presentava assai più complesso rispetto al recente passato. Mentre in precedenza i lavori pubblici venivano generalmente assegnati a trattativa privata, ora è diventato necessario

110. *Ivi*, 19 settembre 1924, pp. 37-38.

111. *Ivi*, 10 aprile 1925, p. 55.

112. Archivio di Stato di Forlì, *Prefettura, Carte riservate di Gabinetto*, b. 269, fasc. 47, lettera del sottoprefetto di Cesena al prefetto di Forlì, 22 luglio 1924. Su questo aspetto si veda Daniele Angelini, *Diffusione della stampa, consistenza delle forze politiche e sindacati in Romagna dopo il delitto Matteotti in un’indagine del Ministero degli interni*, “Studi romagnoli”, XXX (1979), pp. 469-485.

113. ASOM, *Verbali del consiglio di amministrazione*, reg. 2: 5 giugno 1925, p. 57; 12 giugno 1927, p. 78; 4 novembre 1927, p. 89.

concorrere alle gare di appalto e affrontare la concorrenza degli appaltatori privati, che

offrono dei fortissimi ribassi non curandosi di rimetter[ci] pur di raggiungere il loro scopo che è precisamente quello di abbattere la Cooperativa, nella quale vedono il competitore temibile non solo, ma l'ente capace e adatto ad aprire la mente ai lavoratori poiché si sottraggano al giogo del salario e diventino dei lavoratori di sé stessi, senza intermediari, fino al raggiungimento ed alla realizzazione della formula «capitale e lavoro nelle stesse mani»<sup>114</sup>.

La soluzione prospettata dagli amministratori è quella di prepararsi a un periodo di “sacrifici”, nel quale occorrerà “lavorare di più” e “guadagnare di meno” nella messianica attesa del giorno in cui sarà “debellato l'ingordo speculatore”<sup>115</sup>. Un linguaggio – risalente al gennaio 1923 – che sottolinea l'intatta valenza evocativa della tradizione mazziniana e socialista, alla cui eredità non era insensibile lo stesso sindacalismo fascista degli origini. L'anno successivo gli accenti sono ben diversi e, a documentare il progressivo adeguamento della vita societaria al nuovo clima politico, nella prosa delle delibere affiorano il richiamo alla disciplina, il presupposto sul quale si fonda la costruzione dell'intero edificio sindacale e corporativo, e le prime parole d'ordine d'impronta nazionalista:

solo con la disciplina, con la virtù e col lavoro si vincono gli ostacoli e si raggiunge la meta che per tutti i cittadini italiani di buona volontà deve culminare in una elevazione spirituale superiore, nella fratellanza più sincera, nel raggiungimento di un'Italia più grande e più forte<sup>116</sup>.

E di questo rinnovato “culto della patria” è testimonianza tangibile il contributo di 5.000 lire concesso per l'erezione del parco della Rimembranza<sup>117</sup>.

L'epoca dei sacrifici preannunciata dagli amministratori era già stata inaugurata alla fine del 1922 dal licenziamento di alcuni impiegati avventizi<sup>118</sup>. Su questo versante la Cooperativa si trova ad affrontare una strozzatura già palesatasi negli anni precedenti: malgrado il numero dei dipendenti sia spesso giudicato insufficiente per il disbrigo delle pratiche d'ufficio, l'andamento congiunturale, le variazioni stagionali dell'attività edilizia e, da ultimo, la scelta del Comune di “affidare i lavori anche a capo-mastri” impongono una limitazione delle spese generali e in particolare di quelle sostenute per il personale impiegatizio che gravano “soverchiamente sull'azienda”<sup>119</sup>. All'inizio del 1923 l'azione degli amministratori investe direttamente i soci: l'assemblea approva a stretta maggioranza (42 favorevoli e 38 contrari) l'introduzione di una trattenuta del 10% sui salari<sup>120</sup>, contemplata dallo statuto e i cui proventi andranno a incrementare il fondo di riserva, allo scopo di assicurare alla Cooperativa una “forte base finanziaria” che le consenta di “fronteggiare eventuali sinistri”<sup>121</sup>. Alla medesima strategia prudenziale è ispirata anche la decisione di portare ugualmente a riserva – come del resto era già avvenuto in passato – una parte della quota di utili spettanti agli operai<sup>122</sup>. A

114. ASOM, *Verbali delle assemblee dei soci*, reg. 1, 7 gennaio 1923, p. 86.

115. *Ivi*, 7 gennaio 1923, p. 87.

116. *Ivi*, 8 giugno 1924, p. 111.

117. *Ibidem*. Negli anni successivi non mancheranno altre periodiche elargizioni alle diverse organizzazioni del regime.

118. ASOM, *Verbali del consiglio di amministrazione*, reg. 1, 24 novembre 1922, p. 125.

119. ASOM, *Verbali delle assemblee dei soci*, reg. 1, 7 gennaio 1923, pp. 87-88.

120. *Ivi*, 7 gennaio 1923, p. 92.

121. *Ivi*, 8 giugno 1924, p. 122.

122. *Ivi*, 25 marzo 1923, p. 95.



creare qualche “serio imbarazzo” era soprattutto la situazione finanziaria a causa delle crescenti difficoltà registrate nelle riscossioni. Nel luglio 1923 la Cooperativa vantava crediti per complessive 1.254.000 lire a fronte di un debito verso i fornitori, i soci e gli istituti di credito che ammontava a 926.000 lire<sup>123</sup>. Malgrado le preoccupazioni degli amministratori gli esercizi del biennio 1922-1923 confermano l'andamento positivo inaugurato l'anno precedente sotto il profilo sia dell'utile netto (le 37.570,29 lire del 1922 rappresentano il risultato migliore dalla fondazione), sia dell'ammontare dei lavori eseguiti che, a smentire almeno in parte l'incidenza negativa della concorrenza dei privati e di una discriminazione ai danni della Cooperativa da parte del Municipio, si attesta a un livello di poco inferiore al 1921. Tanto è vero che la relazione del consiglio sul bilancio del 1923, abbandonando ogni pessimismo di fronte a un risultato che “lascia pago l'amministratore e soddisfa l'azionista”, giudica “ottima” la situazione della Società e ne sottolinea i punti di forza rispetto all'impresa privata:

agli enti pubblici datori di lavoro, si sono aggiunti innumerevoli privati, che in tempi, non lontani, guardavano la nostra associazione con diffidenza, ed a questa preferivano il capo-mastro. Ma la capacità della nostra maestranza, la perfetta gestione amministrativa dell'azienda, la scrupolosa esecuzione e l'intrinseco valore dei nostri lavori ci ha procurato un credito che ben poche consorelle e privati appaltatori possono vantare<sup>124</sup>.

Un ulteriore elemento di soddisfazione è rappresentato dall'avvio di una nuova branca di attività, la produzione di manufatti in cemento, che grazie a un “moderno macchinario” viene eseguita in un locale attiguo alla sede sociale<sup>125</sup>.

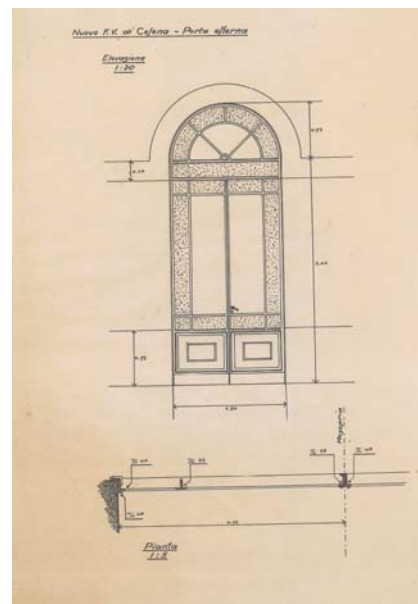
Le prime avvisaglie di una congiuntura negativa non tardano però a manifestarsi: già l'anno seguente il bilancio si chiude con una situazione finanziaria “difficile” per le perdite “non lievi” provocate dal fallimento del Consorzio industrie agrarie e della ditta Dallara (93.615,41 lire); “rovesci” che non hanno intaccato il patrimonio sociale e che si ritiene di poter ammortizzare ricorrendo a una nuova “riduzione razionale delle spese”<sup>126</sup>, successivamente concretizzatasi nel licenziamento di alcuni impiegati e nella soppressione del posto di aiuto contabile<sup>127</sup>. A parziale contropartita si sottolinea l'utile sempre maggiore conseguito dalla gestione commerciale del magazzino e il promettente sviluppo del reparto cementisti, ma soprattutto si confida nell'imminente avvio del piano di lavori pubblici varato dalla nuova municipalità fascista:

per i lavori di pubblica utilità e per le industrie che fra breve sorgeranno, – è la promessa formulata dai sindaci revisori all'assemblea – non dubitate che la vostra Cooperativa sarà chiamata ad eseguire importanti opere. Ciò per la genialità creatrice dei vostri operai e per la solidità granitica del vostro organismo economico<sup>128</sup>.

Se nel consuntivo del 1924, pur caratterizzato da una forte contrazione dell'utile



Cesena, il nuovo fabbricato viaggiatori della stazione, 1925 ca.



Amilcare Zavatti, Porta esterna del nuovo fabbricato viaggiatori della stazione, disegno a china su lucido, 1920 ca.

123. ASOM, *Verbalì del consiglio di amministrazione*, reg. 1, 13 luglio 1923, p. 163. Tra i debitori principali figuravano il Comune (575.000 lire), la Congregazione di carità (144.000 lire) e l'amministrazione ferroviaria (35.000 lire).

124. ASOM, *Verbalì delle assemblee dei soci*, reg. 1, pp. 108-109.

125. *Ivi*, pp. 107-108. A questo scopo la Cooperativa aveva dapprima ottenuto in affitto e poi acquistato dal Comune il terreno confinante con la sua proprietà nel quale erano ubicate le pesche del vecchio mercato (ASOM, *Verbalì del consiglio di amministrazione*, reg. 1: 25 maggio 1923, p. 152; reg. 2, 5 settembre 1925, p. 61).

126. ASOM, *Verbalì delle assemblee dei soci*, reg. 1, 29 giugno 1925, pp. 127-128.

127. *Ivi*, 29 giugno 1925, p. 139; 30 maggio 1926, p. 155.

128. *Ivi*, 29 giugno 1925, pp. 132-133.



Cesena, le case popolari di viale Oberdan, 1925 ca.

netto (ridotto a 4.804,08 lire), l'importo dei lavori eseguiti si era mantenuto sostanzialmente inalterato rispetto all'anno precedente, il bilancio del 1925 ne registra il sensibile crollo, dell'ordine di un terzo, che viene attribuito all'"arresto" subito dal comparto edilizio<sup>129</sup>. Altri sintomi dell'inizio di una fase di ripiegamento sono la sospensione della vendita di materiali a terzi "in considerazione delle forti somme che l'azienda deve approntare"<sup>130</sup> e la cessione alla ditta Agostini del laboratorio per la lavorazione dei manufatti in cemento<sup>131</sup>. Ma a marcare negativamente l'esercizio è soprattutto l'andamento deficitario del cantiere per la costruzione del nuovo fabbricato viaggiatori della stazione che era stata affidata alla Cooperativa alla fine del 1924. L'aumento del costo della manodopera e del prezzo dei materiali e dei trasporti, manifestatosi in "modo impressionante" nel corso dell'anno successivo, aveva posto la Società nella condizione di eseguire il lavoro in "grave perdita" (stimata in 131.000 lire)<sup>132</sup>. Il rifiuto dell'amministrazione ferroviaria di discutere una revisione dei prezzi stabiliti nel capitolato aveva provocato la sospensione dei lavori e resa inevitabile la prossima rescissione del contratto. La composizione della controversia, con l'accoglimento sul finire del 1926 delle richieste della Cooperativa, vede impegnati i vertici locali e nazionali del fascismo. Se "gran merito" viene attribuito ad Attilio Biagini<sup>133</sup>, dirigente provinciale del movimento cooperativo da poco nominato primo podestà di Cesena, l'intervento decisivo si deve probabilmente a Italo Balbo. Non a caso, in occasione del conferimento della cittadinanza onoraria al gerarca ferrarese, gli amministratori invitano i soci a partecipare in massa alla cerimonia per manifestare la "gratitudine e devozione" della Società per la soluzione della "pendenza del lavoro della stazione"<sup>134</sup>. Accanto a questo impegno prioritario, nella prima metà degli anni Venti la Cooperativa è protagonista di altri lavori, eseguiti prevalentemente per la municipalità cesenate: l'edificazione delle "case ultra-economiche" in viale Oberdan, la posa dei marciapiedi nei sobborghi Comandini e Valzania, le opere di urbanizzazione nelle vie Dellamore, Piave e Montanari, la copertura del fosso di Santa Lucia, la costruzione della scala di accesso al foro annonario, la ristrutturazione dell'ufficio economato comunale e dei locali dell'ex Monte di pietà, la sistemazione di alcune strade vicinali, la costruzione di case popolari a Roversano, del parco della Rimembranza a Roncofreddo, del ponte sulla vena Mazzarini a Cesenatico e del fabbricato per l'essiccazione e la lavorazione del

129. *Ivi*, 30 maggio 1926, p. 145.

130. ASOM, *Verbali del consiglio di amministrazione*, reg. 2, 28 agosto 1925, p. 60.

131. ASOM, *Verbali delle assemblee dei soci*, reg. 1, 30 maggio 1926, p. 155. La Cooperativa continua invece a occuparsi direttamente della fabbricazione di mattonelle in cemento.

132. *Ivi*, 30 maggio 1926, pp. 141-143.

133. *Ivi*, 10 aprile 1927, pp. 157-160.

134. ASOM, *Verbali del consiglio di amministrazione*, reg. 2, 4 giugno 1926, p. 68.

tabacco della ditta SCELТ in via Gaspare Finali. Nonostante un'esplicita raccomandazione del dirigente cooperativo Rovina non furono invece assegnati alla Società i lavori del nuovo acquedotto cittadino<sup>135</sup>.

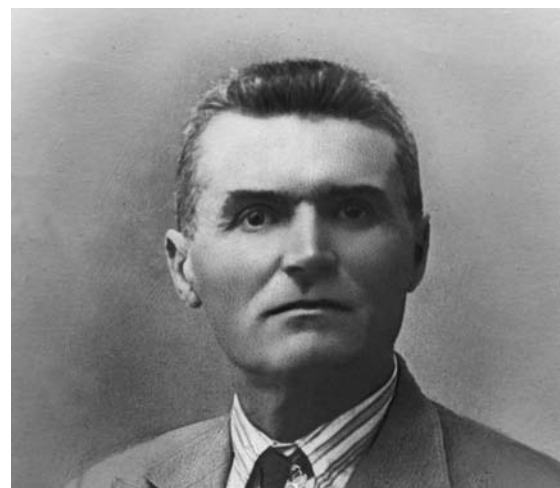
Sul piano interno la vita della Cooperativa è caratterizzata da un avvicendamento nel ruolo di presidente: nel 1926 Sante Zavalloni subentra a Pompeo Maraldi, che diventa vicepresidente<sup>136</sup>. Con poche variazioni nella sua composizione – alla vicepresidenza si alterneranno Armando Taioli e Giovanni Sintucci, come consiglieri entreranno Emilio Rossi e Alfeo Dell'Amore in luogo di Domenici e Benedetti – il nuovo consiglio di amministrazione reggerà la Società fino al 1938. Un evento importante si verifica anche nella compagine sociale che, dopo l'ultimo ampliamento significativo avvenuto nel 1920 con 20 nuove ammissioni, contava all'inizio del 1922 su 175 soci<sup>137</sup>. Considerato che nel corso degli ultimi anni molti di questi avevano cambiato mestiere o residenza o erano passati alle dipendenze di altre ditte costruttrici, nel 1927 l'assemblea delibera di esaminare le diverse posizioni individuali per verificare il "numero reale di soci sui quali la Cooperativa [può] effettivamente contare"<sup>138</sup>. La verifica porterà alla cancellazione di ben 53 soci, 30 esclusi e 23 decaduti, suscitando obiezioni e proteste: "ciò è facile capirlo ora in quanto ormai la Cooperativa non ha più sette settimane di salari arretrati e per sopra più è la padrona assoluta del mercato del lavoro nella nostra città"<sup>139</sup>. Un'altra fonte di strisciante malcontento era rappresentata dalla massiccia assunzione di operai avventizi nei lavori dei quali la Società era assegnataria, che spesso si riverberava sulle opportunità occupazionali degli stessi soci. La giustificazione addotta dagli amministratori è illuminante per comprendere il rapporto di mutuo vantaggio che dopo la normalizzazione della Cooperativa si era instaurato con i centri di potere fascisti:

La ragione è semplice. Le nostre istituzioni in certi momenti devono dimostrare in pieno la loro funzione sociale, e venire in aiuto alle autorità politiche e sindacali sulle quali pesa la grave responsabilità della vita cittadina. E poiché l'ausilio di dette autorità ci ha sempre assistito nei nostri bisogni, contraccambiando in piccola parte noi sapevamo di compiere altresì un atto di umanità<sup>140</sup>.

L'esistenza di questo rapporto organico è d'altra parte documentato dai frequenti accenni contenuti nei verbali societari alla "riconoscenza" dovuta ai "locali enti sindacali e politici" e in particolare al podestà Biagini, che in qualità di fiduciario provinciale dell'Ente nazionale delle cooperazione "in molte occasioni ci è stato largo di aiuti e di protezione"<sup>141</sup>. Il corrispettivo del compromesso che aveva consentito alla Cooperativa di continuare a svolgere la propria attività economica risiedeva appunto nell'utilizzo strumentale della Società come serbatoio di assorbimento della manodopera disoccupata in funzione del contenimento delle tensioni sociali e, più in generale, dell'organizzazione del consenso. Il potere ricattatorio connaturato all'assegnazione dei lavori pubblici obbligava del resto



Cesena, lo stabilimento della SCELТ, 1927



Sante Zavalloni, presidente dal 1926 al 1938

135. ASSCe, ASC, *Carteggio amministrativo*, cat. X, fasc. 366, lettera della Federazione provinciale forlivese delle cooperative fasciste al commissario prefettizio di Cesena, 1 febbraio 1926.

136. ASOM, *Verbali del consiglio di amministrazione*, reg. 2, 4 giugno 1926, p. 67.

137. ASOM, *Verbali del consiglio di amministrazione*, reg. 1, 10 febbraio 1920, p. 69.

138. ASOM, *Verbali delle assemblee dei soci*, reg. 1, 10 aprile 1927, pp. 172-173.

139. ASOM, *Verbali del consiglio di amministrazione*, reg. 2, 6 gennaio 1928, pp. 92-93; ASOM, *Verbali delle assemblee dei soci*, reg. 1, 24 febbraio 1928, p. 182.

140. *Ivi*, p. 183.

141. *Ivi*, 10 aprile 1927, p. 162.





Amilcare Zavatti, direttore tecnico dal 1925 al 1929



Cesena, i lavori di restauro alla Biblioteca Malatestiana, 1925

la Cooperativa a un atteggiamento di acquiescenza nei confronti delle ricorrenti imposizioni esterne<sup>142</sup>. Come pure richiedeva la rimozione sul nascere di ogni possibile causa di conflitto che potesse insorgere sul versante delle commesse pubbliche: è quanto avviene nel 1928 con l'istruzione di un procedimento disciplinare a carico del socio responsabile del reparto cementisti che per giustificare la consegna di una partita errata a un cantiere comunale si era lasciato sfuggire la “malaugurata” frase, giunta alle orecchie del podestà, “se non diamo questo materiale al Municipio a chi dobbiamo darlo?”<sup>143</sup>. Disciplina e sacrificio sono del resto i comandamenti ai quali deve uniformarsi la condotta dei soci, destinatari di pressanti richiami a “lavorare di più” e a “non osservare scrupolosamente gli orari di lavoro” con “l'orologio alla mano” allo scopo di fronteggiare la “spietata” concorrenza dei privati e ammortizzare gli “sproporzionati ed ingiustificati ribassi” che la Società è costretta a concedere sui prezzi di capitolato per risultare vincitrice delle gare di appalto<sup>144</sup>. In particolare, si deplora che non tutti, specialmente “nelle opere di piccola entità e maggiormente lontane dalla sede”, abbiano rispettato la regola, approvata dall'assemblea nell'aprile 1927, di somministrare un'ora in più nei lavori gestiti a contratto<sup>145</sup>.

Gli esercizi del triennio 1926-1928, sebbene all'interno di un *trend* ascendente – gli amministratori sottolineano la loro opera di progressiva “ricostituzione economica” della Società –, non registrano ancora una ripresa significativa dell'ammontare dei lavori eseguiti e dell'utile che permangono al di sotto dei valori del 1924 a causa della perdurante stasi del settore delle costruzioni e anche del manifestarsi di un aumento sensibile del costo dei materiali e della manodopera determinato dall'entrata in vigore, con decorrenza dal luglio 1926, del nuovo contratto collettivo stipulato a livello provinciale tra gli industriali e i sindacati<sup>146</sup>. Già a partire dal 1927, tuttavia, non mancano alcuni segnali positivi. Sul versante finanziario sono state superate senza traumi le ripercussioni della battaglia per la rivalutazione della lira lanciata dal regime. Il perseguimento dell'obiettivo di “quota novanta” – ovvero il nuovo tasso di cambio con la sterlina – non solo non ha scosso la “poderosa struttura” della Cooperativa, ma questa, “quale atto di illuminata previdenza, mentre altre ditte erano costrette per chiudere in pareggio il loro consuntivo ricorrere a virtuosismi contabili” ha proceduto a svalutare di 10.000 lire il valore del proprio patrimonio immobiliare. La “mai smentita fede patriottica” della Società è inoltre testimoniata dalla contestuale sottoscrizione di titoli di stato<sup>147</sup>. A mitigare gli entusiasmi di una prosa che riecheggia la magniloquenza delle parole d'ordine fasciste sono ancora una volta le difficoltà nelle riscossioni: i buoni risultati conseguiti nel 1928, lamentano gli amministratori, sarebbero stati

addirittura magnifici se il Comune di Cesena ci avesse pagati le opere per esso eseguite a termine delle condizioni contrattuali. In dipendenza di tali ritardati pagamenti la Società è stata costretta ad aumentare sensibilmente i fidi presso gli istituti di credito sopportando di conseguenza la

142. Massimo Lodovici, *Economia e classi sociali*, pp. 390-398.

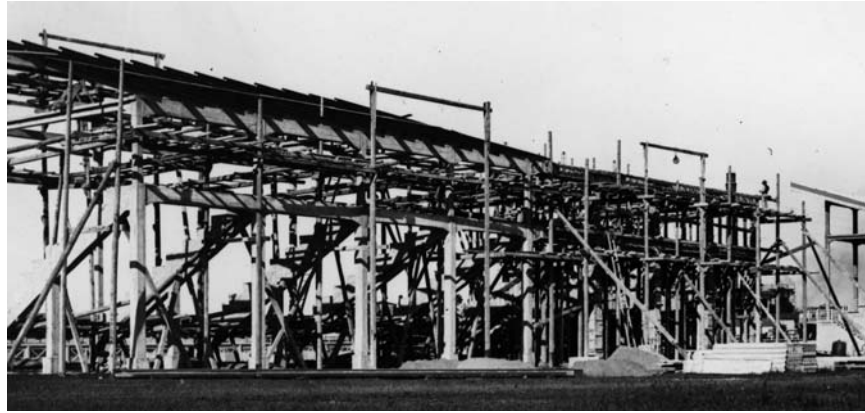
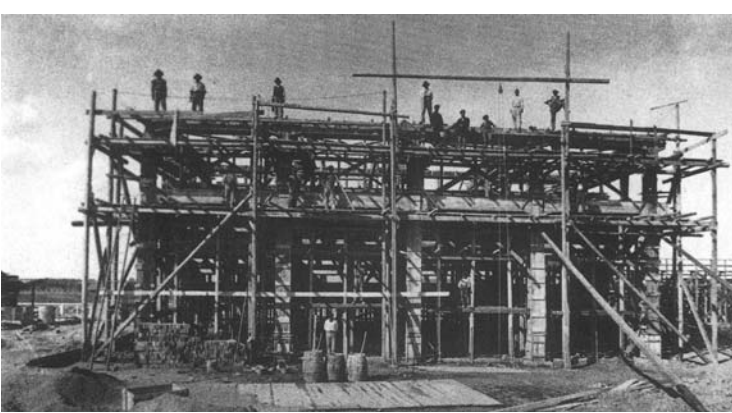
143. ASOM, *Verbalì del consiglio di amministrazione*, reg. 2, 16 settembre 1928, pp. 105-106.

144. ASOM, *Verbalì delle assemblee dei soci*, reg. 1, 10 aprile 1927, pp. 163 e 175.

145. ASOM, *Verbalì delle assemblee dei soci*, reg. 2, 1929-1937, 21 aprile 1929, p. 4.

146. ASOM, *Verbalì delle assemblee dei soci*, reg. 1, 10 aprile 1927, p. 161.

147. *Ivi*, 24 febbraio 1928, pp. 180-181.



onerosa spesa di interessi passivi<sup>148</sup>.

Il credito vantato verso il Municipio ammontava a 800.000 lire ed era riconducibile alla gestione del podestà Biagini che aveva varato un ambizioso programma di opere pubbliche privo di un'adeguata copertura finanziaria: l'ampliamento della piazza del Duomo con la demolizione della casa Suzzi, la costruzione delle tribune all'ippodromo e dei silos del panificio comunale, i restauri alla Biblioteca Malatestiana, al teatro e alla residenza municipale, la sistemazione dei locali della Scuola agraria<sup>149</sup>. L'insolvenza dell'ente comunale costringe il consiglio di amministrazione a preannunciare un nuovo periodo di sacrifici:

possiamo fin d'ora prevedere che i salari settimanali non vi saranno pagati regolarmente, sappiatevi perciò regolare e soprattutto non permettetevi di denigrare con stupidi ragionamenti, nelle piazze e nelle osterie, la vostra Società, poiché per i mormoratori, gli scontenti a vuoto, i professori che tengono cattedra con spropositi e bugie saranno presi i provvedimenti richiesti dal caso<sup>150</sup>.

A un rigido controllo del comportamento dei soci è ispirato anche il nuovo regolamento interno, allo studio nel corso del 1928 e pomposamente definito il "vademecum del buon cooperatore", che si ripromette appunto di reprimere le "piccole e miserevoli invidie personali, il disinteressamento, la nascosta critica, quasi sempre ingiustificata", tutti sintomi d'"indisciplina" e "disgregazione"<sup>151</sup>.

Il secondo, e senza dubbio più rilevante, segnale positivo è l'assunzione dell'esecuzione di "opere di ragguardevole importanza" nel nascente insediamento di Predappio Nuova. I motivi di soddisfazione sono evidentemente molteplici. Non solo la Cooperativa è impegnata per la prima volta nell'allestimento di un cantiere importante al di fuori del territorio comunale, ampliando così la propria area geografica di attività, ma la valenza evocativa del paese natale di Mussolini, teatro privilegiato della sperimentazione urbanistica del regime<sup>152</sup>, la proietta in una dimensione nazionale e in un circuito di committenza – Prefettura di Forlì, Genio civile, Ministero dei lavori pubblici, organizzazioni fasciste – destinato a rappresentare il volano dell'operatività che connoterà gli anni successivi. Di queste potenzialità sono consapevoli gli stessi amministratori che davanti all'assemblea evidenziano le future opportunità di una strategia che a causa delle penalizzanti condizioni d'aggiudicazione del lavoro potrebbe sembrare avventata: esso "non può rendere un cospicuo guadagno in quanto il ribasso d'asta concesso sui prezzi di capitolato è superiore al 20%, ma a noi conveniva, per mettere piede in quella zona ricca di lavoro"<sup>153</sup>. Nel volgere di pochi anni, infatti, all'iniziale commessa per l'edificazione dell'asilo infantile si aggiungeranno quelle relative all'ampliamento del cimitero di San Cassiano, alla sistemazione di case coloniche nella Rocca delle Caminate, alla realizzazione delle rete fognaria, alla costruzione della chiesa parrocchiale di Sant'Antonio da Padova, del macello, del mercato coperto, della palazzina del pronto soccorso ospedaliero, di edifici scolastici e



Cesena, le tribune dell'ippodromo, 1928

148. ASOM, *Verbalì delle assemblee dei soci*, reg. 2, 1929-1937, 21 aprile 1929, p. 3.

149. Andrea Daltì, *L'amministrazione comunale cesenate negli anni del fascismo (1925-1944)*, in *Storia di Cesena, IV.3, Ottocento e Novecento (1922-1970)*, a cura di Angelo Varni e Biagio Dradi Maraldi, Rimini, 1994, pp. 195-295, 213-226.

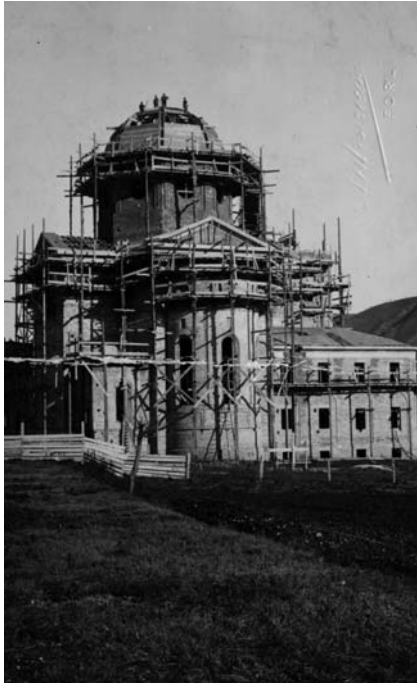
150. ASOM, *Verbalì delle assemblee dei soci*, reg. 2, 21 aprile 1929, pp. 6-7.

151. ASOM, *Verbalì delle assemblee dei soci*, reg. 1, 24 febbraio 1928, pp. 186-187.

152. Ulisse Tramonti, *Predappio Nuova. Da borgata rurale a terra di culto*, "Memoria e ricerca", I (1993), n. 2, pp. 103-112; Roberto Balzani, *La casa natale di Benito Mussolini. Storia di un luogo e di un simbolo*, "Contemporanea", I (1998), n. 1, pp. 69-90; Mario Proli, "Metà ideale di ogni italiano". La costruzione della "terra del duce" vista attraverso cronache e immagini, in *Fascismi in Emilia Romagna*, a cura di Massimo Lodovici, Cesena, 1998, pp. 103-128; *La città progettata: Forlì, Predappio, Castrocaro. Urbanistica e architettura fra le due guerre*, a cura di Luciana Prati e Ulisse Tramonti, Forlì, 1999.

153. ASOM, *Verbalì delle assemblee dei soci*, reg. 1, 24 febbraio 1928, pp. 185-186.





*Predappio Nuova, la chiesa di Sant'Antonio da Padova in costruzione, primi anni Trenta*



*Predappio Nuova, l'edificio del pronto soccorso ospedaliero, primi anni Trenta*



*Cantiere a Predappio Nuova, anni Trenta*

di case popolari. Una mole di lavori che nel marzo 1930, in occasione della celebrazione della fondazione dei fasci, fece meritare alla Cooperativa un solenne encomio “per la funzione sociale che svolge nel paese”<sup>154</sup>.

È solo nel biennio 1929-1930 che i sintomi di ripresa si riverberano anche sui risultati di bilancio, con un aumento del 50% nell'ammontare dei lavori e un utile più che raddoppiato rispetto ai valori del 1928. Parallelamente si registra anche un miglioramento della situazione finanziaria, grazie agli sforzi compiuti già a partire dal 1927 per “alleggerire i due conti dei clienti debitori e creditori, riscuotendo quanto più possibile per saldare o pagare acconti ai fornitori”<sup>155</sup>. Anche se gli amministratori ritengono che non sia stato ancora raggiunto il “vertice della nostra ascensione” e che il “perfetto attrezzamento” e la “capacità di molti ottimi elementi preposti alla direzione dei lavori” consentirebbero di “fare molto di più”<sup>156</sup>, la Società va gradualmente assumendo la “fisionomia di grande azienda”, sanzionata anche dalla partecipazione alla prima esposizione nazionale della cooperazione svoltasi a Roma nel novembre 1928, e rappresenta un'esemplare incarnazione della nuova filosofia cooperativistica elaborata dalla dottrina fascista:

Nel campo della cooperazione di lavoro, il fascismo sta apportando un radical cambiamento di indirizzo conseguentemente al fatto che sono venuti meno gli artificiosi sostegni sui quali la demagogia dei passati governi aveva fondato questo movimento. Poiché è assurdo volere costituire con poche lire di capitale delle imprese per l'assunzione di lavori pubblici ed edili, e con operai meno atti alla produzione. Le tristi esperienze del passato hanno insegnato anche troppo! Oggi le vere cooperative devono saper vivere in regime di concorrenza e con propri mezzi. Devono per la loro vitalità intrinseca fronteggiare e vincere l'appaltatore privato il quale sa ormai che le nostre istituzioni stanno evolvendosi e perfezionandosi e che in un non lontano avvenire lo sommergeranno. La cooperazione deve essere un virile sforzo di emancipazione e di difesa e non deve chiedere perciò allo Stato privilegi ed artificiosi sostegni<sup>157</sup>.

154. ASOM, *Verbalì delle assemblee dei soci*, reg. 2, 6 aprile 1930, p. 23.

155. ASOM, *Verbalì delle assemblee dei soci*, reg. 1, 10 aprile 1927, p. 160.

156. ASOM, *Verbalì delle assemblee dei soci*, reg. 2, 21 aprile 1929, p. 3.

157. ASOM, *Verbalì delle assemblee dei soci*, reg. 1, 24 febbraio 1928, p. 181.

Se l'esposizione nazionale aveva dimostrato "che la cooperazione della terra del Duce non è seconda a quella delle altre regioni d'Italia"<sup>158</sup>, sono proprio i due elementi caratterizzanti della nuova concezione fascista – l'accettazione del regime di concorrenza e l'autonomia finanziaria – a destare, pur all'interno di un quadro aziendale più solido rispetto al passato, le preoccupazioni degli amministratori della Società. Tra i due elementi esiste del resto una stringente correlazione: i "gravi ribassi" offerti nei lavori "sono in dipendenza della fortissima concorrenza che costringe a diminuire talmente i prezzi di capitolato che appena appena e solo lavorando attivamente ed oltre l'orario normale è permessa la gestione del lavoro con limitatissime probabilità di guadagno"; agli scarsi margini operativi si somma poi il cronico ritardo negli incassi che obbliga a "ricorrere a fidi relevantissimi per far fronte alle necessità del lavoro, agli impegni verso i fornitori, al normale funzionamento dell'azienda" con l'inevitabile conseguenza di vedere accresciuta nei bilanci la "voce dolorosa" degli interessi passivi. Nel novembre 1929, a causa delle ritardate riscossioni nei cantieri di Predappio Nuova, lo scoperto di conto corrente ammonta a 720.000 lire e in sede di approvazione del bilancio gli amministratori lamentano che l'incidenza degli interessi passivi – raddoppiati rispetto alla cifra del 1926 – "ha pressoché annullati gli utili conseguiti dal lavoro"<sup>159</sup>.

La fine del decennio rappresenta una scadenza importante nella vita societaria: nell'agosto 1930 l'assemblea è chiamata a deliberare sulla proroga o sullo scioglimento della Cooperativa, essendo ormai prossima a spirare la durata di 25 anni stabilita dallo statuto. La votazione è contrastata: dei 75 votanti, su un totale di 77 soci, tra i quali sono ancora presenti cinque fondatori (Egisto Dallara, Urbano Merloni, Giuseppe Piraccini, Eugenio e Luigi Tisselli), soltanto 43 si dichiarano favorevoli alla proroga, fissata in una seconda seduta per il termine di altri 20 anni, fino al 25 marzo 1951<sup>160</sup>. È difficile interpretare il significato di questo risultato: probabilmente chi vota per lo scioglimento, piuttosto che esprimere la sua sfiducia nelle future sorti dell'azienda, manifesta, considerata anche l'età media abbastanza elevata della maggior parte dei soci, una certa stanchezza personale o il desiderio di monetizzare la propria partecipazione societaria. Un'ipotesi che pare confermata dalla successiva riduzione della compagine sociale a 59 unità. A completare il riassetto societario nel 1931 vengono approvate alcune modifiche statutarie, finalizzate principalmente a rafforzare la Cooperativa con l'aumento del capitale sociale: l'ammontare delle quote viene elevato da 10 a 100 lire; la tassa di ammissione passa da 5 a 20 lire per ogni quota sottoscritta; ogni socio deve acquistare almeno 10 quote; per diventare soci bisogna aver compiuto 21 anni e non aver superato i 40; al raggiungimento del 65° anno d'età il socio cessa di far parte del sodalizio<sup>161</sup>. Per effetto delle nuove sottoscrizioni il capitale sociale conosce un sensibile incremento, passando da 1.210 a 59.000 lire, che consente alla Cooperativa di realizzare nell'esercizio 1932 una serie d'investimenti per ampliare e rinnovare il parco delle proprie attrezzature: la voce "mobili, attrezzi e macchinario" dello stato patrimoniale, che nel bilancio



*Predappio Nuova, il nuovo edificio scolastico, primi anni Trenta*

158. *Ivi*, p. 184.

159. ASOM, *Verbalì delle assemblee dei soci*, reg. 2: 21 aprile 1929, pp. 7-8; 6 aprile 1930, pp. 22-23.

160. *Ivi*: 24 agosto 1930, p. 42; 8 marzo 1931, pp. 66-67.

161. *Ivi*, 31 gennaio 1932, pp. 70-74. Al consiglio di amministrazione era stato precedentemente conferito l'incarico di "studiare e dare forma concreta alla formazione di un fondo speciale" per i vecchi soci che non possono usufruire del beneficio delle assicurazioni sociali, sviluppando il fondo di previdenza già esistente (*ivi*, 6 aprile 1930, pp. 21-22).

del 1931 era pari a sole 7.672 lire, sale infatti a 34.620 lire.

A interrompere questa promettente fase ascensionale intervengono le ripercussioni della crisi economica mondiale innescata dal crollo di Wall Street, che si concretizzano in una maggiore instabilità dei prezzi dei materiali e nell'iscrizione a bilancio di "maggiori perdite" rispetto agli anni immediatamente precedenti a causa del fallimento di diversi clienti<sup>162</sup>. In realtà, gli effetti recessivi della congiuntura internazionale sono limitati soltanto all'esercizio 1931, caratterizzato da una forte contrazione dell'ammontare dei lavori (ritornato ai livelli del 1925) e dall'adozione sul versante interno di una strategia ispirata alla "massima economia" che colpisce in primo luogo gli impiegati con la decisione di ridurre dell'8% le loro retribuzioni<sup>163</sup>. Come era già avvenuto in passato per gli operai, anche in questo frangente la priorità è quella di "mantenere a prezzo di qualunque sacrificio la posizione a cui la vostra Società è giunta"<sup>164</sup>. Contemporaneamente a essere impegnata nella difesa della propria solidità economica, la Cooperativa era chiamata a svolgere dagli organismi sindacali e corporativi una funzione di rilevante "portata sociale" che assumeva un carattere di particolare urgenza in un anno che aveva visto una forte recrudescenza della disoccupazione:

il maggior merito della vostra Cooperativa – si legge nella relazione del collegio sindacale – è senza dubbio quello del rilevante numero di operai avventizi assunti ed occupati nei lavori da essa gestiti. Nell'attuale periodo di crisi, che ha per conseguenza dolorosa il fenomeno della disoccupazione, essa assolve in maniera brillante una benefica opera di distribuzione del lavoro, coadiuvando in tale senso gli uffici del collocamento<sup>165</sup>.

Se sotto questo profilo la Società dimostrava di avere conservato "integro il carattere mutualistico che le è demandato", l'obbligo di utilizzare in modo massiccio una manodopera poco o per nulla qualificata implicava inevitabilmente delle pesanti ricadute in termini di produttività dei cantieri e di resa economica dei lavori. In particolare, la gestione deficitaria delle opere eseguite a Cesena nel corso del 1932 spinge gli amministratori a individuarne le cause, elencate in "ordine d'importanza":

- a) occupazione in soprannumero di mano d'opera allo scopo di lenire la disoccupazione;
- b) ribassi eccessivi sui prezzi unitari di capitolato;
- c) limitato rendimento delle maestranze occupate<sup>166</sup>.

Un esempio lampante delle difficili condizioni ambientali e contrattuali nelle quali la Cooperativa è costretta a operare è fornito dalla realizzazione del nuovo mercato del bestiame, un lavoro che superando le offerte di sette ditte partecipanti alla gara di appalto era stato aggiudicato con un ribasso del 22,55%:

162. *Ivi*, 26 giugno 1932, p. 80.

163. *Ivi*, pp. 80-81.

164. *Ivi*, 21 aprile 1929, p. 8.

165. *Ivi*, 31 gennaio 1932, p. 53.

166. *Ivi*, 9 aprile 1933, p. 103.



Proprio in quell'epoca le fornaci locali si consorziavano ed aumentavano del 20% i prezzi dei materiali e ciò naturalmente portava di conseguenza un grave onere [...]. Oltre a ciò deve aggiungersi che una delle condizioni iscritte dall'amministrazione appaltante in contratto è di assumere il 50% della mano d'opera dagli Uffici di collocamento e risulterà quindi facile concepire la situazione che si è andata creando in quel lavoro nel quale in media settimanalmente ed a turno sono stati occupati 60 operai, gravando così la spesa salari in ragione del 40% sull'importo del lavoro. La perdita accertata in detto lavoro, che al 31 dicembre veniva liquidato nella somma di £. 250.000, è stata di oltre £. 35.000, non conteggiando nelle spese di lavorazione quelle generali che gravano del 10% circa<sup>167</sup>.

Una perdita che neppure il guadagno conseguito nei cantieri di Forlì e Predappio Nuova era riuscito a controbilanciare, tanto è vero che l'utile dell'esercizio 1932 era "da imputarsi a proventi estranei alla gestione lavori"<sup>168</sup>. I rimedi individuati dagli amministratori per aumentare l'efficienza e assicurare la remuneratività dei cantieri consistono nell'assumere "il numero strettamente necessario di operai" e nell'"investire i dirigenti i lavori di ampia autorità e fare gravare su essi la responsabilità della economia del lavoro"<sup>169</sup>. La possibilità di una gestione autonoma della forza lavoro, tuttavia, era spesso solo teorica a motivo dei vincoli contrattuali che imponevano il reclutamento forzato della manodopera disoccupata. Se l'ampia quota di operai avventizi assunti dalla Cooperativa limitava le possibilità d'impiego dei soci, era soprattutto la dislocazione dei cantieri a influire sulle loro opportunità di lavoro. I dati disponibili sono frammentari ma ugualmente significativi: già nel 1929 gli operai impiegati nei cantieri di Predappio Nuova assorbono il 35% delle retribuzioni totali, una percentuale destinata a crescere con l'aumentare delle commesse fuori dal territorio comunale (nel 1938 solo i 3/5 delle mercedi sono pagati a maestranze cesenati); nel 1930 oltre la metà dei salari viene erogata agli "ausiliari", il cui numero raggiunge nel 1933 la cifra di ben 1.200 unità<sup>170</sup>. Alle giustificate lagnanze esternate dai soci s'incaricano di rispondere i sindaci revisori, rilanciando la tradizionale promessa dell'imminente varo di grandi realizzazioni edilizie:

Per ragioni estranee alla volontà degli amministratori e dirigenti la vostra Società è stata costretta a svolgere la maggiore sua attività fuori del territorio della sua sede [...] non impiegando a pieno la propria mano d'opera. Ora sembra che anche sotto il ciel di Cesena si stiano preparando opere pubbliche e private di grande mole ed allora anche tutti voi troverete lavoro<sup>171</sup>.

Un fattore espansivo per la vita societaria, quale la penetrazione in altre aree geografiche con il conseguente ampliamento del volume d'affari e dei rapporti di committenza, assumeva quindi una connotazione negativa per la compagine sociale. Il crescente disagio economico vissuto dai soci è del resto documentato dalle frequenti richieste rivolte al consiglio per ottenere "anticipazioni sul salario, prestiti di favore, sovvenzioni". Considerato che l'accoglimento di qualche



*Un gruppo di amministratori e dipendenti a San Marino, 1935 (da sinistra Giovanni Sintucci, Aldo Brandolini, Aurelio Chiaurri, Sante Zavalloni e Alfeo Dell'Amore)*

167. *Ivi*, pp. 103-104.

168. *Ivi*, p. 106.

169. *Ivi*, pp. 106-107.

170. *Ivi*: 6 aprile 1930, p. 19; 8 marzo 1931, p. 53; 15 aprile 1934, p. 126; ASOM, *Verbali delle assemblee dei soci*, reg. 3, 1937-1946, 10 aprile 1938, p. 15.

171. ASOM, *Verbali delle assemblee dei soci*, reg. 2, 9 aprile 1933, p. 109.

domanda aveva suscitato “malumori e invidie”, gli amministratori censurano aspramente la “pessima abitudine” e deliberano di rigettare ogni ulteriore istanza anche per le contemporanee “difficoltà che si riscontrano nella riscossione dei crediti”<sup>172</sup>. Un ulteriore indizio è fornito dalla prosecuzione dell'emorragia dei soci, con i nuovi ingressi che non riescono a controbilanciare i vuoti lasciati dagli abbandoni e dalle decadenze per raggiunti limiti d'età: nell'aprile 1935 la base sociale della Cooperativa è ridotta a soli 42 azionisti. Né i soci potevano ricavare maggiori soddisfazioni sul fronte degli utili sempre in ragione dell'originaria natura mutualistica del sodalizio, che

impedisce di ritrarre dalla gestione dei lavori quell'utile che invece una impresa privata, libera di scegliere le maestranze e di tenerle occupate per tempo indeterminato, ha aggio di ricavare. Perché, mentre il privato appaltatore ha di mira solo il guadagno, la società a forma cooperativa ha scopi diversi [...]. È quindi nell'ordine delle cose che la società cooperativa debba ritrarre utili meschini e non proporzionati alla somma dei lavori eseguiti<sup>173</sup>.

L'utilizzo di forti aliquote di manodopera scarsamente qualificata, oltre a intralciare i “metodi di lavorazione” e a influire sul rendimento dei cantieri, contraddiceva anche uno dei capisaldi della filosofia aziendale della Cooperativa, che sull'abilità delle proprie maestranze e sul controllo dei requisiti professionali – verificati per norma statutaria all'atto dell'ammissione nella Società – aveva fondato già nel periodo prefascista le ragioni del proprio successo. Di una costante propensione a investire sul capitale umano era stata espressione nel decennio precedente la decisione di concedere la promozione di una categoria, un aumento della paga oraria e la somministrazione gratuita dei libri ai tutti i soci che “frequenteranno con profitto il corso preparatorio per muratori” organizzato dal locale Istituto industriale<sup>174</sup>.

Nell'alternarsi quasi fisiologico di fasi di crescita e di momenti di ripiegamento, determinato non solo da eventi congiunturali ma anche da dinamiche socio-politiche, l'esercizio 1933 segna l'inizio di un periodo di costante e progressivo sviluppo che si prolungherà fino ai primi anni di guerra con ordini di grandezza mai raggiunti in passato sebbene almeno in parte influenzati dalla forte svalutazione subita dalla moneta. In realtà, l'inversione della tendenza negativa, sotto il profilo del volume d'attività, è collocabile già nell'anno precedente con un importo dei lavori cresciuto del 50% rispetto al valore minimo toccato nel 1931 ed equamente diviso tra i cantieri di Cesena e quelli di Forlì e Predappio Nuova<sup>175</sup>. Alla luce dei risultati di bilancio, orgogliosamente definito una delle “pietre miliari” nella storia della Cooperativa, la “marcia verso il raggiungimento di posizioni sempre migliori” intrapresa da circa un decennio può considerarsi approdata a una tappa assai significativa. Non solo l'ammontare dei lavori ha superato per la prima volta la soglia simbolica dei tre milioni di lire, ma il “graduale miglioramento della situazione patrimoniale”, grazie all'avvenuto aumento del capitale sociale, autorizza

172. *Ivi*, 31 gennaio 1932, pp. 74-75.

173. *Ivi*, 15 aprile 1934, pp. 126-127.

174. ASOM, *Verbalì del consiglio di amministrazione*, reg. 2, 30 ottobre 1924, p. 44.

175. ASOM, *Verbalì delle assemblee dei soci*, reg. 2, 9 aprile 1933, pp. 105-106.



*Riccione, la colonia marina del Governatorato di Roma, 1933*

le “più rosee speranze per l’avvenire”<sup>176</sup>. A destare qualche preoccupazione è l’andamento delle spese generali, “enormemente aumentate” per la maggiore incidenza delle tasse e degli interessi passivi. Tuttavia, secondo il parere degli amministratori, si tratta di poste del bilancio che essendo in relazione diretta con la crescita del giro d’affari non rappresentano necessariamente un elemento negativo, quanto piuttosto delle voci pressoché intangibili:

non possiamo promettervi di eliminarle o quanto meno ridurle, poiché per le prime è dovere di ogni buona azienda o cittadino pagare allo Stato nella misura che gli uffici competenti sulla scorta dei bilanci stabiliscono, e per le seconde influiscono sia la entità dei lavori che si assumono, come il ritardo che si verifica nelle riscossioni delle somme dovute<sup>177</sup>.

L’utile dell’esercizio (19.160 lire), relativamente limitato se rapportato alla crescita dei ricavi, anche per effetto della prudentiale svalutazione di alcuni vecchi crediti d’“ipotetica riscossione”, viene accantonato integralmente nel fondo di riserva, “onde raggiunga in breve numero di anni quella importanza che deve essere in relazione con lo sviluppo della Società”<sup>178</sup>. Nel biennio successivo anche gli utili, che oltrepassano la cifra di 50.000 lire e limitatamente all’esercizio 1934 sono ugualmente portati a riserva, si allineano all’aumentata attività della Cooperativa. Al compiacimento per i risultati economici si accompagnava la soddisfazione per quelli “moralì”:

la perizia tecnica e la serietà commerciale con le quali furono condotte a termine le varie imprese (alcune delle quali può ben dirsi che onorano la genialità artistica dei nostri tecnici e la perfezione lavorativa delle nostre maestranze) hanno fatto guadagnare alla vostra Società una considerazione che le permette di annoverarsi fra le aziende più serie e accreditate della provincia<sup>179</sup>.

Nella prima metà degli anni Trenta, oltre che a Predappio Nuova, l’attività della Cooperativa è concentrata soprattutto a Cesena e a Forlì. Le principali opere realizzate sono l’Istituto Sant’Anna della Fondazione Almerici-Montevicchio, la nuova palazzina dell’ospedale e il nuovo mercato del bestiame in città, le case per ferrovieri e la stazione agraria zootecnica nel capoluogo, un cavalcavia ferroviario a Faenza e la colonia marina del Governatorato di Roma a Riccione. In questo periodo sono numerose anche le commesse ricevute dal partito fascista e dalle organizzazioni collaterali del regime: la costruzione della Casa del Balilla a Cesena, della Casa del fascio a San Martino in Strada, della Casa del fascio e della sede del Dopolavoro a Predappio Nuova.



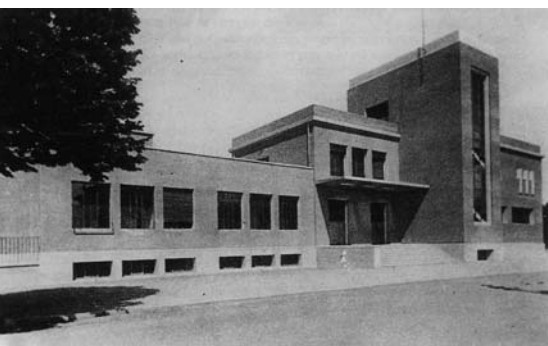
*Cesena, il nuovo mercato del bestiame, primi anni Trenta*



*Cesena, l’Istituto “Sant’Anna” della Fondazione Almerici-Montevicchio, primi anni Trenta*

176. *Ivi*, 15 aprile 1934, p. 125.  
 177. *Ivi*, 9 aprile 1933, pp. 104-105.  
 178. *Ivi*, 15 aprile 1934, p. 129.  
 179. *Ivi*, 14 aprile 1935, p. 151.





Cesena, la Casa del Balilla, 1935 ca.



Predappio Nuova, la Casa del Fascio, 1935 ca.

Il “ritmo d'affari” intrapreso dalla Cooperativa non rallenta neppure nel biennio 1935-1936, quando i riflessi della crisi internazionale provocata dall'aggressione italiana all'Etiopia, con le conseguenti sanzioni economiche decretate dalla Società delle Nazioni, facevano presagire un futuro “aspro e difficoltoso”. In un periodo “un po' critico per l'arte edilizia” a causa dell'instabilità dei mercati e del consistente rialzo dei prezzi dei materiali da costruzione (ferro, legname, laterizi, cemento e carburanti), la Società riesce comunque a mantenere inalterato l'ammontare dei lavori – ormai stabilmente attestato sopra i tre milioni di lire – e a contenere la flessione degli utili (scesi nel 1936 a 28.279 lire)<sup>180</sup>. Alla costante crescita delle “spese di lavorazione”, per effetto del contemporaneo incremento del costo delle materie prime e delle tariffe salariali (adeguate nella misura del 20% nel biennio 1937-1938),

fa riscontro invece la invariabilità dei prezzi di contratto per i quali a tutt'oggi non vi è speranza di revisioni che possano sollevare le imprese dagli oneri imprevisi ed imprevedibili [...]. È noto infatti che per i lavori pubblici i prezzi degli appalti sono invariabili. È noto altresì che codeste opere sono di lunga durata e quindi più facilmente soggette alle ripercussioni derivanti dalle variazioni di costo delle materie prime: e così mentre da un lato la lunga durata degli impegni assunti dal costruttore impone a questi un maggior rischio, dall'altro, le vigenti norme in materia, non consentono, durante il corso del lavoro, di rivalersi in alcun modo nei confronti dell'amministrazione appaltante<sup>181</sup>.

Ne consegue inevitabilmente che “i lavori eseguiti in appalto, mentre all'atto dell'assunzione si presentavano redditizi, durante la loro esecuzione diventavano pressoché passivi”, producendo, come avviene nel 1937, un utile “trascurabile” (4.550 lire) anche in “anno di eccezionale attività”, caratterizzato da una nuova impennata dei lavori eseguiti (4.752.077 lire)<sup>182</sup>. Un ulteriore elemento che influisce negativamente sulla “resa dei lavori” consiste nell'imposizione da parte degli uffici di collocamento dell'adozione di un “turno prima settimanale e poi quindicinale” nell'utilizzo della manodopera avventizia:

È notorio che la mano d'opera saltuaria ed eterogenea della quale bisogna valersi [...] non può efficacemente rendere, sia perché non ha la possibilità di prendere dimestichezza col lavoro, ed anche perché è priva di quella necessaria volontà che spinge il lavoratore a fare più e meglio durante la sua occupazione continua e sicura<sup>183</sup>.

In queste circostanze, già largamente sperimentate nel passato, la raccomandazione rivolta dagli amministratori ai soci è sempre la stessa:

siate solleciti ad iniziare il lavoro all'ora stabilita e lasciate la impalcatura piuttosto 5 minuti dopo che prima della conclusione dell'orario giornaliero; e soprattutto nelle ore di lavoro operate con passione al fine di ottenere il massimo rendimento. Conservate il più possibile gli attrezzi della Società<sup>184</sup>.

180. *Ivi*, 13 aprile 1936, pp. 170-171, 173, 175; 29 marzo 1937, p. 191.

181. *Ivi*, pp. 191-192.

182. ASOM, *Verballi delle assemblee dei soci*, reg. 3, 10 aprile 1938, pp. 13-14, 16.

183. *Ivi*, p. 14.

184. ASOM, *Verballi delle assemblee dei soci*, reg. 2, 29 marzo 1937, p. 195.



Grazie al personale interessamento di Mussolini era stata intanto sbloccata la riscossione dei crediti vantati dalla Cooperativa nei confronti dell'ONB, del PNF, del Ministero dei lavori pubblici e di quello delle comunicazioni<sup>185</sup>. Un intervento, è stato giustamente osservato, che fornisce un'ulteriore conferma di quanto fosse “permeabile l'istanza cooperativa al condizionamento politico”<sup>186</sup>.

Il 1938 segna la fine del lungo mandato presidenziale di Sante Zavalloni, eletto nell'ormai lontano 1926 e deceduto in seguito a malattia nel mese di luglio. Un ruolo svolto in un arco di tempo caratterizzato da condizioni ambientali assai difficili, tra continue pressioni e compromessi, ma che era anche coinciso con l'affermazione della Cooperativa:

Quali e quante difficili situazioni ha risolto – è il riconoscimento postumo degli altri amministratori – [...] quando il credito della Società era compromesso, quando sembrava che la paziente operosità di molti anni di fatica dovesse precipitare [...], e da allora la precaria situazione dell'azienda migliorò di anno in anno e diventò sempre più soddisfacente sino a raggiungere gli ottimi risultati odierni<sup>187</sup>.

Se la commemorazione nella sede assembleare risente forse dell'ufficialità della situazione, più schietto appare il lapidario ricordo tracciato nell'immediatezza del decesso per rimarcarne le doti di “scrupolosa onestà e naturale saggezza”, accompagnate da grande “umiltà”:

Il nostro amato presidente Zavalloni è morto povero, e questo è il maggior elogio che si possa fare di lui<sup>188</sup>.

Nella stessa seduta del consiglio viene nominato presidente Zelio Battistini, che a propria volta guiderà la Società per un lungo periodo, fino al 1949, sostanzialmente affiancato dagli stessi amministratori: le sole variazioni riguardano l'ingresso del nuovo consigliere Egisto Rivalta e l'avvicendamento alla vicepresidenza di Taioli e Dell'Amore.

A distanza di pochi mesi si procede a una sistemazione della sede sociale e alla costruzione di un nuovo magazzino più funzionale alle aumentate esigenze della Società in via Marinelli, mentre il vecchio, collocato dalla fine degli anni Venti in via Arnaldo Mussolini (l'attuale via Angeloni), viene contestualmente ceduto al Consorzio agrario<sup>189</sup>. Nel 1942 viene acquistato un lotto di terreno situato nella zona del Cavalcavia. Considerata la favorevole ubicazione nei pressi della linea ferroviaria, con la possibilità di ottenere un raccordo e quindi di realizzare risparmi su “trasporti e facchinaggi”, e l'insufficienza dei locali già esistenti per depositare materiali e attrezzature, che pertanto “devono rimanere nei cantieri esposti alle intemperie”, il consiglio elabora il progetto per trasferire il magazzino nella nuova area, nella quale potrebbero essere costruite anche delle “case operaie” da vendere a condizioni particolarmente



Un cantiere della Società negli anni Trenta

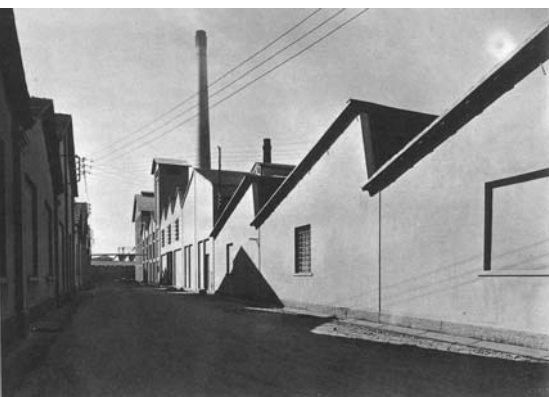
185. ASSCe, ASC, *Carteggio amministrativo*, cat. X, fasc. 366, lettera del prefetto di Forlì al podestà di Cesena, 5 ottobre 1936.

186. Maurizio Degl'Innocenti, *L'organizzazione periferica del consenso: partito, sindacato e cooperazione a Forlì*, “Memoria e ricerca”, I (1993), n. 2, pp. 62-102, 90.

187. ASOM, *Verbali delle assemblee dei soci*, reg. 3, 26 marzo 1939, p. 34.

188. ASOM, *Verbali del consiglio di amministrazione*, reg. 3, 1933-1940, 25 luglio 1938, pp. 113-114.

189. *Ivi*, 11 ottobre 1938, pp. 122-123.



Cesena, lo stabilimento dell'Arrigoni, 1940 ca.

vantaggiose ai soci<sup>190</sup>. Una proposta in questo senso era già stata avanzata nel giugno precedente dal consigliere Rossi, portavoce di un “sogno” condiviso da tutti gli associati<sup>191</sup>. Nella costante opera di aggiornamento delle proprie attrezzature per dotare l'azienda di “macchine più rispondenti ai criteri della moderna tecnica edilizia” – nel 1941 si acquisteranno alcune mescolatrici, una gru a torre di media portata e un autocarro con rimorchio<sup>192</sup> – non manca anche un contributo alla battaglia autarchica intrapresa dal regime con la sostituzione nel parco automezzi della Cooperativa della vecchia utilitaria Ford con una fiammante Fiat 500<sup>193</sup>.

Sul versante del personale d'ufficio il periodo fascista vede realizzarsi una significativa modifica organizzativa con l'affiancamento a partire dal 1924 di un direttore tecnico al direttore generale. Negli anni Venti il primo incarico è affidato ad Amilcare Zavatti, mentre il secondo viene ricoperto da Pietro Pasini. Dal 1930 entrambi i ruoli sono concentrati nella persona di Teofilo Raimondi, che subentrato nel 1929 a Zavatti manterrà il duplice incarico fino alle dimissioni rassegnate nel 1939. Durante la permanenza in carica di Raimondi, che dal 1931 è titolare di una propria impresa edile domiciliata nella stessa sede della Cooperativa, si viene a creare un'intricata situazione societaria che è difficile interpretare. Sebbene nelle fonti societarie non si faccia mai cenno alle relazioni esistenti con l'impresa di Raimondi a eccezione della delibera che nel 1939 sanziona lo scioglimento di ogni rapporto tra le due società<sup>194</sup>, l'azienda del direttore tecnico sembra operare come una vera e propria consociata come testimonia l'inserimento dei propri utili nelle voci rendite dei bilanci della Cooperativa. Per converso, alcune delle opere che nelle relazioni annuali sono inserite tra quelle eseguite dalla Società devono essere attribuite all'impresa di Raimondi (il cavalcavia di Faenza, la colonia di Riccione, l'asilo di San Martino in Strada, le case popolari del Carmine e l'Istituto industriale di Forlì)<sup>195</sup>. Sdoppiate nuovamente le funzioni di direttore generale e di direttore tecnico, a Raimondi succedono rispettivamente Armando Taioli e l'ingegnere Riccardo Grassi. L'anno successivo cambia anche il segretario: morto Aurelio Bianchi, che era subentrato al dimissionario Pacini, viene nominato Giuseppe Molinari. Il ruolo di cassiere-contabile, dopo il licenziamento nel 1933 di Luigi Tisselli, era stato affidato ad Aurelio Chiaurri.

Negli ultimi anni del decennio, grazie a una maggiore stabilità del mercato delle materie prime che ha contribuito a infondere “nelle imprese quella tranquillità e sicurezza così necessarie per una preventiva [ed] esatta valutazione dei lavori da assumere”, la Società continua a essere premiata da un “clima intenso di opere” e da un “attivo molto soddisfacente”<sup>196</sup>. L'elemento nuovo rispetto al passato è l'affermarsi dell'Arrigoni come maggiore committente della Cooperativa. Se già nel 1937 le opere eseguite per la ditta triestina rappresentano oltre un terzo dell'ammontare complessivo dei lavori, negli anni successivi questa quota salirà ulteriormente fino a raggiungere nel 1942 un valore pari ai 4/5 dei ricavi totali. La costruzione di nuovi fabbricati nello stabilimento cesenate anticipa la futura specializzazione acquisita della Società nel campo degli impianti industriali e

190. ASOM, *Verbalì del consiglio di amministrazione*, reg. 4, 1940-1949, 8 febbraio 1942, pp. 107-110.

191. *Ivi*, 14 giugno 1941, p. 79.

192. *Ivi*, pp. 77-78.

193. ASOM, *Verbalì del consiglio di amministrazione*, reg. 3, 22 ottobre 1938, p. 126.

194. *Ivi*, 5 maggio 1939, pp. 146-147.

195. ASSCe, ASC, *Carteggio amministrativo*, cat. X, fasc. 366, lettera dell'Impresa costruzioni edili T. Raimondi & C. al podestà di Cesena, 22 agosto 1939.

196. ASOM, *Verbalì delle assemblee dei soci*, reg. 3: 26 marzo 1939, p. 36; 18 febbraio 1940, p. 52.





Cesena, i lavori di ristrutturazione al vecchio seminario, 1938

inaugura un rapporto duraturo che si concretizza nell'assegnazione di altre commesse nelle sedi di Cattolica e di Sesto Fiorentino, dove per la prima volta si rende necessaria "la creazione di un grande cantiere e di un ufficio staccato fuori dalla provincia di Forlì"<sup>197</sup>. La conquista del ruolo d'"impresa di fiducia" dell'Arrigoni è accompagnata dalla realizzazione di una "bella corona di opere", sia "dal lato dell'entità come da quello tecnico artistico", che contribuisce a imporre la Cooperativa all'"ammirazione del Paese e delle amministrazioni consorelle"<sup>198</sup>: a Cesena il seminario diocesano, la galleria e i porticati nel cimitero urbano, le case popolari di via Cesare Battisti, i nuovi fabbricati dello zuccherificio, il capannone ortofrutticolo della ditta Luigi Manuzzi, il garage e l'officina FIAT di Silvio Antonelli; a Forlì il palazzo Paolucci e quello della Prefettura, l'Istituto industriale e alcuni complessi di case popolari; a Forlimpopoli l'Istituto magistrale; a San Martino in Strada l'asilo infantile e le case popolari.

Nel 1939, a completare un quadro che conosce progressi anche sotto il profilo finanziario, si registra una forte riduzione degli interessi passivi, resa possibile dalla ricapitalizzazione realizzata in seguito alla modifica statutaria che ha elevato da 1.000 a 30.000 il limite massimo della partecipazione azionaria<sup>199</sup>. Tutti i 40 soci allora esistenti contribuiscono alla sottoscrizione, con quote personali oscillanti da un minimo di 94 al massimo consentito di 300 del presidente Battistini<sup>200</sup>, innalzando il capitale sociale da 41.000 a 672.000 lire e conferendo alla Cooperativa i "nuovi mezzi" che le consentono di ricorrere al sistema creditizio "solo in misura limitata"<sup>201</sup>. Tre anni dopo una nuova revisione dello statuto porterà a 50.000 lire il tetto delle quote individuali allo scopo di rendere la Società un "organismo di più ampie possibilità e di più ampio respiro" che sia capace di assecondare "il forte incremento verificatosi nella mole dei lavori" e di garantire la provvista dei "sempre maggiori capitali che necessitano per far fronte agli innumerevoli costi sempre in aumento"<sup>202</sup>. Una modifica destinata a restare inapplicata per la trasformazione, a distanza di pochi mesi, della Cooperativa in società a responsabilità limitata.

L'entrata in guerra dell'Italia, malgrado inneschi una naturale spirale ascendente dei prezzi dei materiali, non segna un momento di arresto nell'attività della Società, che al contrario nel 1940 e soprattutto nel 1941 registra un forte incremento nella mole dei lavori, cresciuta rispettivamente a 5.806.899 e a



Cesena, il cimitero urbano, 1940 ca.

197. *Ivi*, 1° marzo 1942, p. 85.

198. *Ivi*, 26 marzo 1939, pp. 35-36 e 38.

199. *Ivi*, pp. 48-49.

200. ASOM, *Libri dei soci*, reg. 2, 1923-1955, pp. 36-37.

201. ASOM, *Verbali delle assemblee dei soci*, reg. 3, 18 febbraio 1940, p. 54.

202. *Ivi*, 25 gennaio 1942, pp. 80-81. La modifica è resa possibile dalla nuova normativa sulle cooperative introdotta dalla Legge del 19 dicembre 1940, n. 914.





Cesena, la concessionaria FIAT di Silvio Antonelli, 1937-1938

203. *Ivi*, 1° marzo 1942, p. 84. I lavori principali realizzati nel periodo bellico sono relativi alla sistemazione del canale-molino Brenzaglia e al consolidamento della diga di Matelica sul fiume Savio per conto della Società elettrica romagnola, alla costruzione di un capannone per automezzi nella caserma "Decio Raggi", all'ampliamento del fabbricato della Cantina sociale e dei magazzini dello zuccherificio e della ditta bieticoltrice Beta, alla sistemazione del palazzo comunale di Forlì, alla costruzione dell'edificio scolastico di Premilcuore.

204. *Ibidem*.

205. *Ivi*, pp. 86, 87 e 97.

206. *Ivi*, 2 marzo 1941, pp. 68, 69-70 e 72.

207. *Ivi*, 1° marzo 1942, pp. 86, 87, 91 e 96.

208. *Ivi*, 2 marzo 1941, p. 70.

209. *Ivi*, 1° marzo 1942, pp. 88-89.

210. *Ivi*, 2 marzo 1941, p. 77.

11.260.821 lire, cifra quest'ultima che "anche le più rosee previsioni non avrebbero mai lasciato sperare"<sup>203</sup>. Che dello straordinario risultato fosse in parte responsabile l'inarrestabile spinta inflazionistica erano ovviamente consapevoli gli amministratori, che stimano un incremento reale dei lavori dell'ordine del 40%:

Questo sviluppo non è solo apparente, derivato cioè dall'aumentato costo di ogni genere di materiali, ma, in gran parte, effettivo e la dimostrazione è data dalla cifra di salari erogata (bloccati come sapete fin dal marzo 1940): lire 2.285.568, 85 in confronto delle £. 1.638.576,48 pagate nel 1940<sup>204</sup>.

In effetti, proprio l'aumento del volume d'affari aveva consentito di ammortizzare le perdite registrate nella costruzione delle case popolari di Borgo Schiavonia a Forlì (calcolate in 300.000 lire per l'impossibilità di sottoporre a revisione i prezzi) e di evitare che l'esercizio si chiudesse in disavanzo andando a intaccare la riserva<sup>205</sup>. Già l'anno precedente, del resto, mentre i sindaci commentando l'utile più alto fino ad allora raggiunto (62.687 lire) pronosticavano che il futuro non sarebbe stato "soverchiamente preoccupante", gli amministratori più realisticamente sottolineavano che

i continui aumenti di costo [...] che hanno inciso solo in parte nel decorso esercizio, graveranno sensibilmente sul prossimo, inquantoché il maggior costo, che non poteva essere ragionevolmente preventivato nella sua totalità, graverà tutto sui lavori che andremo a eseguire a prezzi pattuiti prima dell'entrata in guerra<sup>206</sup>.

Sebbene non sia ancora scossa la fiducia negli esiti finali del conflitto, che "certissimamente si concluderà con la trionfale vittoria delle armi italiane", le "enormi" difficoltà imposte dallo stato di guerra – "poche scorte di materiali, mercato in rialzo, impegni per l'ultimazione di lavori" – impongono pertanto di sopportare inevitabili sacrifici: "lavorare, lavorare, lavorare" è la triplice parola d'ordine<sup>207</sup>. Per "fare fronte ad eventuali anni critici" gli amministratori propongono all'assemblea di accantonare il 60% degli utili conseguiti negli esercizi 1940-1941 in un fondo di riserva straordinario e come ulteriore misura prudenziale, affinché il bilancio "sia sempre più aderente alla realtà", di creare un "fondo per le imposte e tasse relative ai decorsi esercizi ed un fondo svalutazione crediti", resosi "assolutamente necessario per la aleatorietà di riscuotere tutti i crediti figuranti in bilancio"<sup>208</sup>. A completare l'impalcatura protettiva nel 1941 viene iscritto a bilancio anche un "fondo licenziamento impiegati", per valutare esattamente il debito verso gli impiegati per anzianità di servizio<sup>209</sup>. Non mancano anche una serie di provvedimenti a favore dei soci, che a causa dell'accantonamento della quota di utili di loro spettanza, erano stati costretti a "privarsi di una sia pur modesta entrata, su cui forse era già stato fatto assegnamento nei rispettivi bilanci famigliari"<sup>210</sup>. Nel giugno 1941, per fronteggiare il blocco dei salari e il rincaro di

tutti i generi di prima necessità, si distribuiscono ai soci quelli risalenti all'esercizio 1939. La consuetudine seguita fino a quel momento prevedeva infatti che una volta accreditati sui rispettivi conti, gli utili restassero "congelati" fino all'uscita del socio dalla Cooperativa<sup>211</sup>. Il mese seguente, benché non di propria iniziativa ma in forza di un accordo siglato dagli organismi sindacali, la Società corrisponde ai soci e ai dipendenti il cosiddetto "premio di operosità", pari a 120 ore di salario per gli operai e a una mensilità per gli impiegati<sup>212</sup>. Né sono assenti, a sostegno dello sforzo bellico e a dimostrazione del "sentimento umano e patriottico" della Cooperativa, i contributi alle famiglie dei combattenti e dei caduti, alle quali col tramite delle opere assistenziali fasciste viene destinata una parte degli utili (3.000 lire complessive nel biennio 1940-1941)<sup>213</sup>.

È in questi mesi segnati dall'emergenza che matura la trasformazione societaria, approvata all'unanimità dall'assemblea e sanzionata dal rogito del notaio Eugenio Pelosi del 2 maggio 1942<sup>214</sup>. L'intenzione di trasformare la Cooperativa in un altro tipo di società era stata "più volte espressa da tutti i soci nel corso dell'ultimo decennio"<sup>215</sup>. L'occasione contingente è offerta dall'entrata in vigore, in data 21 aprile 1942, del nuovo codice civile fascista<sup>216</sup>, che contempla due forme di società "che potrebbero essere adottate": quella per azioni e quella a responsabilità limitata. Scartata la prima, che richiedendo un capitale non inferiore a un milione di lire appare superiore alle attuali forze degli azionisti, la scelta degli amministratori si orienta sulla seconda, per la quale era invece sufficiente una dotazione iniziale di 50.000, che non poneva tuttavia alcuna ipoteca sulle possibilità "di ascesa e di sviluppo". L'assenza di un "limite massimo", infatti, non avrebbe precluso "la via a futuri aumenti che potrebbero portare la Società ad avere il capitale superiore anche al milione"<sup>217</sup>. Anche altre considerazioni di natura interna spingono nella direzione della trasformazione societaria. Entro il termine di scadenza della Cooperativa, che era stato in precedenza prorogato al 1951, ben 19 dei 36 soci allora esistenti sarebbero cessati per raggiunti limiti d'età:

Decadrebbe cioè la maggior parte dei soci che da circa un quarantennio ha seguito, lavorato e cooperato con passione nell'esclusivo interesse dell'ente da essi creato. Dovrebbero in definitiva troncarsi ogni rapporto con la Cooperativa proprio quelli che più hanno ben meritato. Malinconico e grave distacco sarebbe questo per i singoli soci, ma colpo gravissimo per la Cooperativa che perderebbe nel giro dei più prossimi anni i migliori elementi che per la loro esperienza e la loro indiscussa competenza formano oggi le basi sicure e feconde dell'organismo. In una società a responsabilità limitata i soci anche dopo il 65° anno di età possono continuare a partecipare alla vita della società apportandovi quel prezioso contributo di consigli e di opere dettati dalla competenza tecnica che non si perde col raggiungimento del limite di età<sup>218</sup>.

Con la nuova forma societaria, d'altra parte, "i soci avrebbero visto [...] riconosciuti i diritti su l'intero patrimonio sociale da essi accumulato"<sup>219</sup>. Il nuovo statuto, che

211. ASOM, *Verbali del consiglio di amministrazione*, reg. 4, 14 giugno 1941, pp. 79-80.

212. *Ivi*, 13 luglio 1941, p. 86.

213. ASOM, *Verbali delle assemblee dei soci*, reg. 3, 1° marzo 1942, p. 97. Altre 5.000 lire saranno erogate nel nell'ottobre 1942. Nella stessa seduta si concede anche un contributo di 1.000 lire all'Associazione Calcio Cesena, fondata nel 1940 (ASOM, *Verbali del consiglio di amministrazione*, reg. 4, 15 ottobre 1942, p. 154).

214. Archivio notarile mandamentale di Cesena, Pelosi Eugenio, 8629/1743.

215. ASOM, *Verbali delle assemblee dei soci*, reg. 3, 2 maggio 1942, p. 104.

216. Approvato con Regio Decreto del 16 marzo 1942, n. 262.

217. ASOM, *Verbali delle assemblee dei soci*, reg. 3, 2 maggio 1942, p. 104.

218. *Ivi*, p. 105.

219. ASOM, *Verbali del consiglio di amministrazione*, reg. 4, 9 giugno 1942, p. 123.

“poco differisce” da quello Cooperativa, si propone inoltre di favorire una maggiore dinamica interna, consentendo l’ingresso di nuovi soci e, più in generale, il ricambio di una compagine sociale che da oltre un decennio è rimasta sostanzialmente inalterata, subendo anzi un progressivo depauperamento a causa di decadenze e abbandoni:

il consiglio ha facoltà di ammettere nuove persone nella Società. Persone naturalmente che siano di pieno gradimento E con questo, conservando l’impronta cooperativistica, la Società avrà sempre la possibilità di chiamare a farne parte gli elementi migliori fra tutti i dipendenti<sup>220</sup>.

Al contrario,

per fare nuovi soci la Cooperativa avrebbe dovuto pretendere dagli operai immessi una quota che molto difficilmente sarebbe stata nelle possibilità di un operaio. Possibilità anzi praticamente non sussistente. Ci si trovava quindi nella situazione di dover mantenere in vita un organismo cui si sarebbe potuto rimproverare di mancare agli scopi sociali. Si imponeva quindi una soluzione che rendesse più aderente alla realtà delle cose e più rigidamente conforme alla volontà dei soci l’ente da essi creato<sup>221</sup>.

La nuova società, che assume la denominazione Società fra operai muratori del comune di Cesena, ha una durata ventennale (con scadenza al 31 dicembre 1961) e lo scopo “di esercitare l’arte edilizia con l’assumere l’esecuzione di lavori murari, in cemento armato e stradali, tanto per conto di privati che di enti pubblici in Italia, nell’Impero ed all’estero”. Alla Società è attribuita anche la facoltà di assumere partecipazioni in altre “società affini” e di compiere “qualunque operazione mobiliare e immobiliare attinente allo scopo sociale”. Il capitale sociale, suddiviso in quote del valore di 1.000 lire, ammonta a 625.000. Le quote sono alienabili soltanto fra i soci ma il consiglio può autorizzarne la vendita anche a “persone non socie”. Gli eredi dei soci defunti saranno invece liquidati “non potendo essi divenire soci”. In sede assembleare ogni socio ha diritto a un voto per ogni quota posseduta. L’assemblea ordinaria dei soci è valida in prima convocazione quando i presenti detengono la metà delle quote e in seconda “qualunque sia il capitale” intervenuto, mentre quella straordinaria richiede che i “voti favorevoli” espressi dai soci rappresentino rispettivamente più della metà e almeno un terzo del capitale sociale, salvo i casi di cambiamento dell’oggetto sociale e di trasformazione o scioglimento della società per i quali è comunque necessaria una maggioranza superiore al 50%. Il consiglio di amministrazione resta in carica per un triennio. Ogni consigliere, assumendo l’ufficio, è tenuto a versare una cauzione pari a 1/50 del capitale sociale. Per gli amministratori non è previsto alcun emolumento, anche se l’assemblea può eventualmente fissare dei “premi di presenza” annuali e il consiglio stabilire un assegno mensile per gli amministratori che contemporaneamente svolgono un

220. ASOM, *Verbalì delle assemblee dei soci*, reg. 3, 2 maggio 1942, p. 105.

221. ASOM, *Verbalì del consiglio di amministrazione*, reg. 4, 9 giugno 1942, p. 124.

ruolo tecnico o amministrativo all'interno della Società. La novità più importante introdotta dal nuovo statuto consiste nella modalità di ripartizione degli utili annuali: il 20% al fondo di riserva ordinario, il 10% al fondo di riserva straordinario, il 50% ai soci, sotto forma di dividendo fino "alla concorrenza" di una remunerazione del 3% e l'eventuale rimanenza in ragione delle paghe lorde percepite, il 20% ai dipendenti che hanno prestato servizio per almeno tre mesi in proporzione del lavoro somministrato<sup>222</sup>. Una norma quest'ultima che oltre a riprendere l'analoga disposizione contenuta nello statuto originario della Cooperativa, rimasto in vigore fino al 1922, anticipa la socializzazione delle imprese che sarà varata nell'ambito della Repubblica sociale da un fascismo impegnato a riacquistare consenso mediante il recupero delle primitive istanze sociali<sup>223</sup>:

il principio ora adattato segna una nuova tappa nel campo della più alta giustizia sociale auspicata e voluta dal Duce. E la certezza di essere fra i primissimi pionieri di questa audace ma doverosa riforma che riconosce e afferma per sempre questo diritto dei lavoratori è motivo di orgoglio<sup>224</sup>.

Non a caso è l'avvocato Ricci, presidente del collegio sindacale e squadrista della prima ora, a rimarcare la portata rivoluzionaria dell'"innovazione" che "chiama i dipendenti tutti a partecipare agli utili"<sup>225</sup>. Minore entusiasmo susciterà la notizia dell'avvenuto mutamento societario nelle gerarchie sindacali locali e nazionali. Il 6 giugno il segretario provinciale dell'Ente nazionale della cooperazione Tonelli convoca i rappresentanti della Società per conoscere i motivi della trasformazione: dichiarandosi "molto spiacente" della decisione presa da "uno dei maggiori organismi cooperativi della provincia", prospetta la possibilità di "far garantire nel modo più assoluto dal commissario dell'Ente in persona l'esclusione di ogni ingerenza nell'amministrazione e nell'autonomia della Cooperativa"<sup>226</sup>. Tre giorni dopo il presidente Battistini riceve una lettera del commissario nazionale Bonvicini, nella quale si invitano gli amministratori a riesaminare la deliberazione assembleare di trasformazione assicurando che "i desideri dei vostri cooperatori intesi a non immettere nuovi elementi nella Società saranno integralmente soddisfatti"<sup>227</sup>. Gli accenni di entrambi i dirigenti fascisti a tentativi d'introdursi nella gestione della Cooperativa lasciano supporre che a prescindere dalle motivazioni ufficiali richiamate nei verbali la trasformazione societaria rappresentasse la risposta adottata per difendersi da queste ingerenze esterne. Un'ipotesi avvalorata dalla testimonianza di Lidia Dell'Amore, figlia del vicepresidente di allora: sarebbe stato l'avvocato Ricci ad avvertire gli amministratori che i fascisti cesenati intendevano impossessarsi della Cooperativa e a consigliare l'adozione di un'altra forma societaria. Lo stato di perenne conflittualità all'interno del fascismo cittadino e la circostanza che Ricci fosse ormai relegato ai margini della vita politica rendono plausibile una ricostruzione degli eventi che i protagonisti e la data suggerirebbero di giudicare incoerente con le modalità e la cronologia dell'attacco fascista alle cooperative. Il dato significativo che emerge è comunque un altro: nel progressivo

222. Lo statuto è riportato nell'Appendice 3.

223. Decreto Legislativo del 12 febbraio 1944, n. 375.

224. ASOM, *Verbali delle assemblee dei soci*, reg. 3, p. 106.

225. ASOM, *Verbali del consiglio di amministrazione*, reg. 4, 9 giugno 1942, pp. 126-127.

226. *Ivi*, pp. 122-125.

227. *Ivi*, pp. 125-126.





Alfeo Dell'Amore con la figlia Lidia, 1951

disfacimento dell'impalcatura corporativa fascista sotto l'incalzare della contraria congiuntura bellica risultano assai allentati i controlli – l'intervento dell'Ente nazionale della cooperazione è posteriore di oltre un mese al voto dell'assemblea – e, soprattutto, sono cambiati i rapporti di forza tra gli organismi del regime e la Società. È questa, adesso, a dettare le condizioni: pur manifestando l'intenzione di non interrompere i rapporti con l'organismo sindacale e i contributi economici a favore del movimento cooperativo, alla lettera di Bonvicini si risponde, quasi con noncuranza, che “non si ritiene opportuno di accogliere la proposta di una nuova trasformazione”<sup>228</sup>.

Le pratiche richieste dalla modifica societaria vengono espletate nei mesi successivi. Il 15 giugno i soci sottoscrivono le frazioni delle quote possedute per arrotondare la loro partecipazione a un multiplo di 1.000 ed elevare il capitale sociale all'ammontare di 625.000 lire. Già il 4 luglio, tuttavia, si rende necessario deliberare l'aumento del capitale sociale a un milione di lire, eventualità prevista dallo statuto, per conseguire l'iscrizione all'albo nazionale degli appaltatori “fino alla concorrenza di £. 5.000.000” e in questo modo non precludersi l’“assunzione di lavori di una certa importanza”<sup>229</sup>. Al fine di consentire ai soci di disporre della cifra necessaria si stipula un accordo con la locale Cassa di risparmio per la concessione delle sovvenzioni cambiarie necessarie<sup>230</sup>. L'aumento di capitale viene realizzato il 15 luglio mediante una sottoscrizione proporzionale tra tutti i soci in ragione del 60% delle quote già possedute. La cifra residua di 12.000 lire viene offerta “ai soci più meritevoli oppure a persone di pieno gradimento”<sup>231</sup>. Beneficiario di una “quota di merito”, in segno di riconoscimento per l’“appoggio” fornito nella vicende della trasformazione societaria, è il sindaco Ricci, che è pertanto il primo azionista ammesso nella nuova Società, della quale faceva ancora parte soltanto uno dei soci fondatori della Cooperativa (Urbano Merloni)<sup>232</sup>. Il 10 ottobre il capitale sociale risulta interamente versato<sup>233</sup>.

Nel biennio 1942-1943, malgrado la congiuntura bellica e per effetto della svalutazione monetaria in atto, la Società registra un ulteriore incremento in valori assoluti dell'importo dei lavori e dell'utile netto, che nel secondo anno salgono rispettivamente a 13.254.816 e a 159.762 lire. Ma una valutazione realistica della situazione societaria restituisce piuttosto, specialmente nel 1943, la fotografia di uno degli anni “più travagliati e difficili” della sua storia, durante il quale all'aumentato costo dei materiali e alle crescenti difficoltà di approvvigionamento è infine subentrata la sospensione dei lavori che erano in esecuzione fuori di Cesena per l'impossibilità pratica di reperire i laterizi e il cemento necessari. Di fatto, l'attività prosegue a ritmo ridotto soltanto nei cantieri dell'Arrigoni, anche se

non è da escludere la deprecata eventualità di una sospensione totale. Voi soci sarete certamente gli ultimi ad abbandonare il lavoro, ma non sarà inopportuno che fino da oggi vagliate la possibilità di rimanere senza lavoro per qualche mese<sup>234</sup>.

228. *Ivi*, p. 127.

229. *Ivi*, 4 luglio 1942, p. 135.

230. *Ivi*, pp. 136-137.

231. *Ivi*, p. 137.

232. *Ivi*, 11 luglio 1942, p. 143.

233. *Ivi*, 10 ottobre 1942, p. 148.

234. ASOM, *Verballi delle assemblee dei soci*, reg. 3, 12 marzo 1944, p. 140.

Ugualmente preoccupante è la condizione in cui versa la gestione amministrativa e l'organizzazione del lavoro d'ufficio per il richiamo alle armi del segretario Molinari e di altri sei impiegati<sup>235</sup>. Agli amministratori, che nelle relazioni precedenti erano stati "facili profeti" dei "tempi avari e difficili" che si prospettavano, non resta che rivendicare l'unico risultato veramente positivo del bilancio:

Noi ci siamo sempre ispirati ai principi sani: quelli del «lavoro ad ogni costo» ed abbiamo sempre affermato che la nostra migliore ricchezza doveva essere rappresentata dal lavoro assicurato a tutti voi soci. Noi non ci siamo lasciati ingannare o sedurre da miraggi di facili guadagni anche quando ciò era relativamente facile. Il nostro lavoro è duro, e l'utile non è mai stato in ragionevole proporzione alla mole del lavoro raggiunto; ma esso ci dà la soddisfazione di riscuotere la generale stima dei clienti e delle amministrazioni che serviamo. È questo il migliore dei patrimoni di cui possiamo andare orgogliosi<sup>236</sup>.

Proseguendo nell'attuazione di quella "amministrazione parsimoniosa" che era stata inaugurata allo scoppio della guerra si crea un fondo per l'oscillazione dei titoli e viene deliberato, in entrambi gli esercizi, il conferimento alla riserva straordinaria del 50% degli utili, la quota che in base al nuovo dettato statutario spettava ai soci (complessivamente 136.074 lire). Come contropartita vengono distribuiti in base allo statuto della cessata Cooperativa gli utili del 1940 accantonati in precedenza nello stesso fondo prudenziale (34.612 lire). Né si esclude, "nell'eventualità di una sospensione totale del lavoro", di procedere anche alla ripartizione degli utili non riscossi dalla fondazione a tutto il 1938, che ammontavano a 563.000 lire<sup>237</sup>.

La "calamità" ormai imminente che aleggia nelle parole degli amministratori si manifesta nella primavera del 1944 quando il conflitto investe direttamente il territorio cesenate. Nel mese di marzo, con l'avvicinarsi del fronte e sotto la minaccia dei bombardamenti alleati (Cesena subirà il primo attacco il 13 maggio), il consiglio delibera di concedere un prestito di 5.000 lire a ogni socio che fosse "creditore di utili" affinché "nella deprecata eventualità di una incursione aerea o peggio ancora di uno sbarco nemico nelle vicine coste adriatiche, [abbia] la possibilità di affrontare almeno i primi durissimi momenti"<sup>238</sup>. Questa è anche l'ultima testimonianza documentaria prima della liberazione della città, avvenuta il 20 ottobre. Le fonti societarie restano mute fino al febbraio 1945, quando tornerà a riunirsi l'assemblea dei soci. Proprio i primi verbali postbellici consentono tuttavia di ricostruire retrospettivamente la vita della Società nei mesi più drammatici della guerra e del passaggio del fronte. Se nel 1944 si registra per la prima volta una perdita d'esercizio (pari a 141.699 lire), che gli amministratori propongono di tenere in sospeso per ammortizzarla negli anni successivi, il dato più significativo è il fortissimo crollo subito dai lavori, evidente sia nel loro ammontare complessivo (sceso sotto i cinque milioni di lire), sia nel numero delle giornate somministrate (30.454 contro le 82.542 del 1943):

235. ASOM, *Verbali del consiglio di amministrazione*, reg. 4, 17 gennaio 1943, p. 162.

236. ASOM, *Verbali delle assemblee dei soci*, reg. 3, 12 marzo 1944, p. 138.

237. *Ivi*, p. 143.

238. ASOM, *Verbali del consiglio di amministrazione*, reg. 4, 18 marzo 1944, p. 192.

i bombardamenti, i mitragliamenti e gli allarmi continui distoglievano dal lavoro gli operai per la maggior parte del giorno e quel poco che si è potuto fare si è fatto in condizioni di spirito che non erano certamente le migliori per una buona produzione<sup>239</sup>.

Le principali opere eseguite nell'annata, insieme alla realizzazione dei magazzini per il Consorzio agrario e per la ditta SAIS, sono del resto connesse all'emergenza bellica, ovvero la costruzione dei rifugi antiaerei in viale Mazzoni e nello stabilimento dello zuccherificio. Ma a gettare un'ombra preoccupante sull'attività futura della Società è soprattutto la polverizzazione delle scorte di materiali e il generale depauperamento subito dalla sua dotazione infrastrutturale a causa della distruzione di macchinari, dell'asportazione di attrezzature e della requisizione degli automezzi da parte dei fascisti cesenati in fuga verso l'alta Italia<sup>240</sup>. Accanto ai danni materiali – che sono iscritti in bilancio per un ammontare di 134.120 lire ma stimati in “qualche milione” – non era mancato anche un tributo in vite umane con la morte del socio Carlo Castagnoli, detto Giaganin, ucciso dai tedeschi “mentre si recava dal sicuro rifugio in una vicina casa colonica per foraggiare il bestiame”. Un suo commosso ricordo, che diventa anche l'occasione per ripensare ai tempi eroici della Cooperativa, viene tracciato nell'adunanza assembleare dell'8 aprile 1945:

lavoratore infaticabile ed uno dei più vecchi soci [...] aveva un particolare attaccamento alla nostra Società di cui egli amava ricordare i primi passi, il burrascoso lontano passato, le ore di lavoro prestate dai soci senza paga, le assillanti continue preoccupazioni di trovare i mezzi per pagare al sabato i nostri dipendenti<sup>241</sup>.

### 3. Il dopoguerra

Sebbene “gravemente toccata” dagli eventi bellici, la Società è “rimasta in piedi” e grazie al sacrificio dei dirigenti e dei soci che hanno “tenuto duro lavorando e sorvegliando il materiale anche nei momenti più tragici della guerra” è pronta a “riprendere in una pace operosa il suo sicuro cammino”<sup>242</sup>. Con questo auspicio, formulato dagli amministratori a conflitto non ancora terminato, si apre la nuova e difficile stagione del dopoguerra. La prima seduta dell'assemblea, convocata il 18 febbraio 1945 per integrare un collegio sindacale praticamente azzerato dalla morte di tre membri e dall'assenza da Cesena di Ricci<sup>243</sup>, segna da questo punto di vista un passaggio simbolico: rinnovando la composizione dell'organo che aveva garantito il controllo dei rappresentanti locali del regime sulla Cooperativa veniva reciso anche l'ultimo legame con il recente passato fascista.

Le mutate condizioni del clima politico si ripercuotono immediatamente

239. ASOM, *Verbalì delle assemblee dei soci*, reg. 3, 8 aprile 1945, p. 160.

240. *Ivi*, pp. 161 e 164-165. L'autotreno di proprietà della Società sarà fortunatamente recuperato soltanto nel maggio 1945 (*ivi*, 14 aprile 1946, p. 190).

241. *Ivi*, 8 aprile 1945, pp. 158-159.

242. *Ivi*, pp. 161 e 166-167.

243. *Ivi*, 18 febbraio 1945, p. 154.

sulle vicende societarie. Non tanto per l'onere derivante dal pagamento del “premio di Liberazione” e dell'indennità spettante ai “patrioti e gappisti” (giudicate comunque disposizioni “discutibili”<sup>244</sup>), quanto per le pressioni esercitate dal locale Comitato di Liberazione Nazionale in favore del ripristino della vecchia forma societaria per permettere “ad altri operai di entrare in qualità di soci onde formare una grande cooperativa in cui troverebbero posto la maggior parte dei muratori di Cesena”<sup>245</sup>. La questione era stata posta all'ordine del giorno della seduta del CLN del 14 febbraio e aveva dato vita a una discussione dai toni palesemente disinformati e settari<sup>246</sup>. Se a giudizio del presidente Antonio Manuzzi, repubblicano e futuro sindaco di Cesena, la trasformazione della Cooperativa era avvenuta “per consentire all'azienda di partecipare alle aste ed agli appalti per un importo superiore al milione”, l'azionista Imolesi aveva rimarcato come la decisione fosse stata presa “sotto la pressione degli organi fascisti di allora che dalla trasformazione pensavano di riceverne utili personali”. Nell'ottica del CLN il principale ostacolo da superare era quello dei diritti che sarebbero stati rivendicati dai vecchi soci. Mentre il più conciliante Manuzzi aveva proposto che questi fossero “riconosciuti e garantiti mediante la costituzione di un fondo ad essi destinato, da formarsi con gradualità versamenti, da effettuarsi dai nuovi soci detraendoli dagli utili a questi spettanti”, il comunista Quinto Bucci, convinto che “gli utili attualmente risultanti rappresentano, per la maggior parte, il frutto dello sfruttamento severo ed inesorabile operato dagli speculatori, che avevano in mano l'azienda, sugli operai”, aveva posto la pregiudiziale che “il trattamento finanziario da riservarsi ai soci [fosse] in stretta relazione con il comportamento della Società durante il periodo fascista e durante quello dell'occupazione nazista”. La “soluzione della questione” era stata quindi demandata all'apposita commissione per gli studi cooperativi. Sebbene tra le carte di questo organismo non siano conservati documenti riguardanti la vicenda, è probabile che in questa sede sia stato elaborato un documento da sottoporre alla Società Muratori. La discussione che si sviluppa nell'adunanza del consiglio di amministrazione del 4 marzo offre per la prima volta la possibilità di apprezzare la dialettica interna all'organo gestionale, fino ad allora mortificata da una modalità di stesura dei verbali che si limitava quasi esclusivamente all'elencazione degli elementi dispositivi. L'unico consigliere apertamente favorevole ad accogliere la sollecitazione dell'organismo resistenziale è Rossi, per il quale è “doveroso creare una grande famiglia in cui tutti gli operai siano soci e partecipi perciò in eguale misura ai benefici”<sup>247</sup>. Delle perplessità degli altri si rende interprete Battistini con un intervento inizialmente arroccato a difesa dello *statu quo* societario:

la immissione di nuovi soci, specialmente di elementi giovani, produrrebbe la rottura di quella armonia che è sempre esistita, specialmente negli ultimi anni, fra i soci tutti e dirigenti, rottura questa che potrebbe portare gravi conseguenze per i vecchi soci che hanno tutto il loro risparmio di un quarantennio di lavoro depositato nella nostra Società. Senza poi contare le difficoltà di

244. *Ivi*, 14 aprile 1946, p. 188.

245. ASOM, *Verbali del consiglio di amministrazione*, reg. 4, 4 marzo 1945, p. 197.

246. ASSCe, ASC, *Comitato di Liberazione Nazionale*, b. 5, fasc. 23, *Verbali*, 14 febbraio 1945, pp. 3-4.

247. ASOM, *Verbali del consiglio di amministrazione*, reg. 4, 4 marzo 1945, p. 197.



ordine pratico e contabile per la valutazione e la ripartizione ai soci del capitale attuale.

Nel tentativo tuttavia di trovare un compromesso accettabile con il CLN, il presidente sottopone agli altri amministratori un duplice progetto da utilizzare come base di partenza per un accordo:

1) la nostra Società, precorrendo i tempi, e questo si può dire con orgoglio, fino dal 1942 ha statuito di erogare il 20% degli utili di bilancio a tutti i dipendenti non soci. [...] si può accettare l'idea di trattare di comune accordo per una modificazione dello statuto nel senso di elevare al 30, 40, 50% tale percentuale, magari immettendo nel consiglio di amministrazione un rappresentante degli operai e dipendenti tutti;

2) formazione di una grande cooperativa dei muratori di Cesena a cui la nostra Società cederebbe l'attrezzatura a buone condizioni da stabilirsi; cederebbe tutti i lavori attualmente in corso ed anche gli stabili di via Renato Serra dove la nuova cooperativa potrebbe sistemarsi con gli uffici ed i magazzini. Per di più sempre perché la nuova cooperativa possa superare le prime difficoltà si potrebbe studiare la possibilità di un aiuto od appoggio finanziario. La nostra Società potrebbe ritirarsi nei magazzini della zona del Cavalcavia e svolgere un'attività affine a quella della cooperativa ma non in concorrenza con essa ed i nostri soci dovrebbero avere il diritto, se lo desiderano, di entrare a far parte del nuovo organismo che verrebbe creato. In questo modo si verrebbero a contemperare le due esigenze: quella di tutelare il risparmio di quarant'anni di lavoro ai nostri soci e quello di favorire e incoraggiare, com'è doveroso, lo affermarsi di istituzioni mutualistiche che possono sottrarre i lavoratori allo sfruttamento da parte del capitale<sup>248</sup>.

Si tratta di una proposta, fatta propria da tutti i consiglieri, nella quale è possibile intravedere la compresenza di fattori diversi: l'onda lunga di uno "spirito cooperativistico" e di un'"origine operaia" che non sono stati rinnegati dalla trasformazione societaria, l'affiorare di una certa stanchezza nella compagine amministrativa dopo le dure prove del Ventennio e della guerra che si estrinseca principalmente nella difesa conservativa del capitale accumulato, la necessità di stabilire nuovi equilibri e nuove modalità di rapporto con la rinnovata classe dirigente emersa dalla lotta antifascista. Nella fase politica ancora fluida e incerta seguita alla Liberazione e alla luce anche dei toni polemici utilizzati nella precedente riunione del CLN è sicuramente quest'ultimo fattore a svolgere un ruolo predominante. Non a caso, nella successiva adunanza consigliare del 17 giugno, l'ingegnere Grassi, che ricoprendo la carica di assessore al lavoro nella giunta municipale ciellenistica era stato incaricato di condurre le trattative, invita gli amministratori a elaborare concretamente la loro proposta "per troncare sul nascere malintesi e dissidi"<sup>249</sup>. La stesura definitiva del documento ricalca il secondo punto enunciato dal presidente Battistini nella seduta precedente:

1) erogazione della somma massima di £. 4.000.000 in denaro, macchine od attrezzi che deve costituire la prima parte del patrimonio inalienabile della nascente cooperativa che dovrà

<sup>248</sup> *Ivi*, pp. 197-200.

<sup>249</sup> *Ivi*, 17 giugno 1945, p. 208.

denominarsi Cooperativa fra gli operai muratori del comune di Cesena;

2) cessione in affitto di quegli stabili, macchine ed attrezzi di cui la nuova cooperativa avesse necessità;

3) cessione di tutti i principali clienti della piazza di Cesena: Consorzio agrario, Società Arrigoni, Società Elettrica, Zuccherificio senza compenso alcuno per l'avviamento [...];

4) il canone d'affitto dei locali e macchinari ceduti in affitto deve essere pagato in via anticipata semestralmente od annualmente<sup>250</sup>.

Come contropartita la Società, che intende riservarsi l'esecuzione di "piccoli lavori per procurare occupazione ai propri soci e la possibilità di uno sviluppo in un ramo affine, ma non in concorrenza (industria di mattonelle, commercio di materiali edili, trasporti)", chiede di avere "piena libertà di movimento" fuori di Cesena e, quale condizione irrinunciabile, pretende che ai soci, ai loro figli e a tutti gli impiegati e operai alle proprie dipendenze da almeno due anni sia riconosciuto il diritto di essere ammessi nella nuova cooperativa<sup>251</sup>. L'assenza di ulteriori informazioni non consente di conoscere gli sviluppi successivi delle trattative: se nessun accenno alla loro prosecuzione è presente nei verbali della Società, altrettanto mute sono le fonti del CLN con l'eccezione di una lettera inviata a Manuzzi dalla componente comunista nella quale si chiede di convocare in data 25 agosto una riunione per discutere, insieme ad altre questioni, anche delle "Cooperative Muratori e Braccianti"<sup>252</sup>. Certamente, anche se rimangono nell'ombra i motivi che lo impedirono, non si giunse ad alcun accordo. L'ipotesi che il CLN, insoddisfatto delle condizioni poste dalla Società, promuovesse comunque l'istituzione di una cooperativa antagonista si può forse accordare con la testimonianza di Lidia Dell'Amore, la quale ricorda che il presidente Battistini con una decisione indubbiamente infelice diede il proprio assenso all'utilizzo della vecchia ragione sociale della Cooperativa da parte dei promotori di un nuovo sodalizio, creando le premesse per una scarsa riconoscibilità delle due imprese che si ripercuoterà negativamente sul ricevimento degli inviti alle gare di appalto. Una verifica svolta presso la Camera di commercio, industria, artigianato e agricoltura di Forlì-Cesena ha permesso di appurare che il 25 aprile 1945 fu effettivamente costituita una società denominata Cooperativa muratori di Cesena. La data dell'atto, antecedente alle trattative con il CLN, consente però di escludere qualsiasi rapporto tra le due vicende.

Al nuovo clima politico, percorso da forti istanze egualitarie, è riconducibile anche il "rammarico" espresso da uno dei nuovi sindaci revisori, Flourens Molari, nei confronti della norma statutaria che stabilisce che "i soci non abbiano parità di voti"<sup>253</sup>. Ugualmente intesa a riformare un articolo dello statuto è l'istanza rivolta da undici soci al consiglio di amministrazione per ottenere l'aumento del dividendo dal 3 al 6%<sup>254</sup>. Ulteriori pressioni giungono dai soci che non essendo più in grado di lavorare per l'età avanzata e pur possedendo "una quota di capitale anche ragguardevole" non hanno diritto di partecipare alla ripartizione della parte

250. *Ivi*, pp. 210-211.

251. *Ivi*, pp. 211-212.

252. ASSCe, ASC, *Comitato di Liberazione Nazionale*, b. 5, fasc. 23, *Verbali*, lettera a firma illeggibile ad Antonio Manuzzi, [s.d.].

253. ASOM, *Verbali del consiglio di amministrazione*, reg. 4, 8 aprile 1945, p. 204.

254. *Ivi*, 2 agosto 1945, p. 219.

di utili che viene distribuita in base alle paghe annuali<sup>255</sup>. Il progetto elaborato dal consiglio per erogare un “sussidio di vecchiaia” a coloro che si trovano in questa condizione incontra la decisa opposizione dei soci che considerandolo “aleatorio” spingono affinché sia recepito “statutariamente il loro diritto”<sup>256</sup>. Nel dicembre 1945, recependo la dialettica interna che si è sviluppata negli ultimi mesi, gli amministratori propongono una duplice modifica statutaria che viene approvata all’unanimità dall’assemblea. Per effetto della prima le quote, che in precedenza potevano essere vendute solo tra i soci, diventano “liberamente alienabili”. Questa “piena disponibilità” viene tuttavia temperata dall’introduzione di un vincolo che impedisce al singolo socio di detenere più di 1/10 del capitale sociale<sup>257</sup>. Se col vecchio dettato statutario non sussisteva il pericolo di una scalata della Società dall’esterno, come pure si profilava assai remota la possibilità che alcuni soci “unendosi in un piccolo gruppo” potessero “imporre la loro volontà agli altri” stante il “numero di voti pressoché uguali”<sup>258</sup>, la clausola aggiunta alla nuova formulazione dell’articolo, sebbene “discutibile in linea di diritto”, intendeva appunto limitare l’“ingordigia e la speculazione” e ostacolare le “invasioni di estranei”:

Un gruppo od una persona, volendo, in teoria potrebbe dominare la Società se raggiungesse lo scopo di avere in sua mano una quota globale di più della metà del capitale sociale. È una possibilità che difficilmente potrà trovare attuazione ma che non si può escludere a priori<sup>259</sup>.

Con la seconda modifica si riforma il sistema di riparto degli utili: considerando “sufficiente” la riserva già costituita – che ormai ammonta a 1/5 del capitale sociale<sup>260</sup> – viene eliminata la quota del 20% da conferire a quella straordinaria e contemporaneamente elevate al 30 e al 60% le percentuali di rispettiva spettanza dei dipendenti e dei soci. I dipendenti, “soci e non soci, operai, impiegati e dirigenti”, per essere ammessi al godimento degli utili in ragione del salario o dello stipendio percepito devono avere lavorato per almeno due mesi. Nel caso dei soci, cassato il dividendo, l’utile non viene più distribuito in proporzione dell’ammontare delle paghe lorde ma del valore delle quote possedute. A ulteriore tutela della compagine sociale una clausola dispone che il “dipendente non socio non potrà mai percepire una somma superiore a quella più alta riscossa da un socio nella ripartizione di questo 30%”<sup>261</sup>.

Varata la riforma statutaria nella direzione desiderata dalla vecchia guardia societaria, la priorità che nei primi mesi seguiti alla Liberazione monopolizza le attenzioni degli amministratori è la ripresa dell’attività produttiva, ostacolata nella situazione di generale disordine postbellico dalla penuria e dalle difficoltà di approvvigionamento delle materie prime, dal verificarsi di frequenti asportazioni di materiali dai cantieri e dallo scarso rendimento delle maestranze:

Particolarmente nei primi mesi del 1945 il lavoro non poteva essere, specie per quello che riguarda

255. *Ivi*, p. 220.

256. *Ivi*, 11 novembre 1945, p. 226.

257. ASOM, *Verbalì delle assemblee dei soci*, reg. 3, 30 dicembre 1945, pp. 179-181.

258. ASOM, *Verbalì del consiglio di amministrazione*, reg. 4, 8 aprile 1945, p. 204.

259. *Ivi*, 11 novembre 1945, pp. 228-229.

260. *Ivi*, p. 227.

261. ASOM, *Verbalì delle assemblee dei soci*, reg. 3, 30 dicembre 1945, pp. 180-182.

la prestazione operaia, il più soddisfacente. Troppe cose la guerra aveva sconvolte, e la paga insufficiente ai bisogni in un mercato giornalmente al rialzo, ed il cumulo di preoccupazioni che ogni operaio aveva per sé, per la propria famiglia, per la propria casa non rappresentavano certamente le condizioni ideali per un proficuo lavoro. Anche i facili guadagni che fiorivano in certi rami diremo ... del commercio incidevano negativamente nella volontà sempre operosa dei nostri dipendenti. E noi che come loro siamo operai, abbiamo saputo comprenderli, scusarli, incoraggiarli ed aiutarli nel limite delle nostre possibilità<sup>262</sup>.

Le opportunità di lavoro, all'interno di un mercato ovviamente ancora asfittico, sono legate al ripristino delle infrastrutture e degli edifici danneggiati dal passaggio del fronte. Alle iniziali commesse dell'amministrazione militare alleata per la ricostruzione dei ponti distrutti dalle truppe germaniche, che la Società è costretta ad assumere a condizioni particolarmente svantaggiose per evitare il rischio di una requisizione d'autorità della propria dotazione di attrezzature e materiali<sup>263</sup>, si affiancano i numerosi interventi di riparazione dei danni di guerra eseguiti per conto del Comune, delle principali ditte cittadine e di numerosi privati. Le urgenze della Ricostruzione contribuiscono a favorire una ripresa quasi immediata dell'attività dell'intero comparto edilizio che coinvolge anche la Società e si ripercuote positivamente sui risultati di bilancio. Gli amministratori, pur avvertendo che l'ammontare apparentemente "imponente" delle opere realizzate nel 1945 è fortemente influenzato dalla svalutazione monetaria in atto, sottolineano che sono stati mediamente occupati 350 operai "come negli anni anteguerra" e che pertanto "il lavoro reale compiuto è stato all'incirca quello normale"<sup>264</sup>. La soddisfazione per questo dato confortante è tuttavia controbilanciata dal conseguimento di un utile modesto a causa sia del forte aumento dei costi dei materiali e della manodopera, sia della difficoltà di fronteggiare una concorrenza sempre più agguerrita e disposta a offrire "ribassi pazzeschi" in sede di aggiudicazione dei lavori:

Si è arrivati perfino a concedere il ribasso del 50% sui prezzi di capitolato!! da imprese che certamente per la loro struttura famigliare ed altro non hanno gravanti sul loro bilancio tutte le spese per contributi e assicurazioni che ha invece una Società come la nostra e che vuole rispettare rigidamente tutte le leggi ed in modo particolare quelle a carattere previdenziale a favore degli operai<sup>265</sup>.

All'inasprirsi della concorrenza si sommano gli effetti negativi che le ritardate riscossioni producono sul versante dell'indebitamento, riproducendo anche nel primo dopoguerra la stessa strozzatura che già nel periodo prebellico aveva impedito un più "vasto sviluppo" della Società. È proprio per avere una maggiore "libertà di movimento ed un minore aggravio di interessi passivi" che nel settembre 1946 matura la decisione di procedere a un nuovo aumento di capitale, elevato da uno a cinque milioni mediante la sottoscrizione da parte dei soci di altre

262. *Ivi*, 14 aprile 1946, pp. 186-187.

263. Negli anni successivi, per conto dell'*Imperial War Graves Commission*, saranno realizzati anche diversi cimiteri di guerra.

264. ASOM, *Verbali delle assemblee dei soci*, reg. 3, 14 aprile 1946, p. 186.

265. ASOM, *Verbali delle assemblee dei soci*, reg. 4, 1946-2001, 30 marzo 1947, p. 6.



quattro quote per ognuna già posseduta. Il presidente Battistini, nel motivare davanti all'assemblea l'assoluta necessità del sacrificio richiesto ai soci, ricorre a una suggestiva metafora sanitaria:

se la nostra Società deve avere la possibilità di sviluppo che tutti ci auguriamo le è necessaria, anzi indispensabile, una maggiore disponibilità di circolante perché il costo della mano di opera, dei materiali e dell'attrezzatura (legname, ferro, macchine, ecc.) esigono oggi più che mai, pagamenti per contante. La mole dei lavori assunti e di quelli ai quali potremo concorrere, in contrasto con la lentezza dei pagamenti con cui le pubbliche amministrazioni fanno fronte ai loro impegni (abbiamo infatti con queste, molti ed ingenti crediti che dobbiamo considerare congelati) costringerebbero la Società a dover ricorrere al fido bancario per forti sovvenzioni che se non ci spaventano possono lasciarci perplessi e toglierci il coraggio per nuove iniziative. Dicendo ciò non intendo, menomamente appalesare una situazione preoccupante, tutt'altro; la nostra, come tutte le industrie, in questo momento che attraversiamo ha bisogno di un afflusso di nuovo sangue che accelerando la circolazione tonifichi maggiormente l'organismo. D'altro canto il ricorrere al fido bancario a noi, per la verità, mai negato, anzi, se vogliamo essere sereni ed obiettivi, sempre favorito da qualche istituto, non è sembrato al consiglio atto di saggia amministrazione non solo per l'alto costo di un tale finanziamento ma per le preoccupazioni che da questo derivano<sup>266</sup>.

Il mese successivo viene affrontata anche l'annosa questione degli utili non ripartiti dalla fondazione a tutto il 1938 che ammontavano a oltre mezzo milione di lire. Nonostante le persistenti difficoltà sul fronte della liquidità, il consiglio delibera di procedere alla liquidazione immediata della somma allo scopo di tutelare i diritti acquisiti dai vecchi azionisti e favorire contestualmente la sottoscrizione dell'aumento di capitale. In realtà, la decisione degli amministratori appare influenzata anche dall'ampliamento della compagine sociale verificatosi nel corso del 1946 con l'ingresso di 25 nuovi soci e dalla conseguente necessità di rimuovere una possibile causa di tensioni interne:

non [è] giusto che i vecchi soci che hanno contribuito coi loro risparmi ed il loro lavoro a creare quell'organismo fiorente che è oggi la Società Muratori, continuino a lasciare nella Società una parte dei loro risparmi il cui beneficio andrebbe a tutto vantaggio dei nuovi soci, senza per questo avere almeno riconosciuto un equo interesse. Oggi la Società avrebbe bisogno di liquidi e non sarebbe certamente il caso di parlare di pagare somme cospicue ai soci se questo non rispondesse ad un criterio di giustizia<sup>267</sup>.

Un altro latente motivo di conflitto, malgrado la modifica statutaria che nel dicembre 1945 aveva ridisegnato il meccanismo di distribuzione degli utili, era rappresentato dalla condizione dei soci più anziani che non lavorando "più da tempo per sorpassati limiti di età o per invalidità provocata da malattia o da infortunio" richiedevano insistentemente "un compenso sotto qualsiasi forma per il loro capitale che rimane praticamente infruttifero o quasi col pericolo di venire

266. *Ivi*, 29 settembre 1946, pp. 32-33.

267. ASOM, *Verbalì del consiglio di amministrazione*, reg. 4, 25 ottobre 1946, pp. 249-251. Tra l'aprile e il settembre 1946 il numero dei soci era aumentato da 50 a 75 unità (ASOM, *Libri dei soci*, reg. 2, pp. 74-75 e 112-114).

ridotto per eventuali perdite di gestione”<sup>268</sup>. Nel 1948, per dare soluzione definitiva a un problema che era tuttavia destinato a ripresentarsi anche in futuro, gli amministratori, considerato che la Società “non può garantire un interesse, anche minimo, alle quote di capitale”, propongono di apportare una nuova modifica allo statuto: i soci che hanno compiuto il 65° anno di età o sono inabili al lavoro entro il 31 dicembre di ogni anno possono inoltrare domanda per ottenere la liquidazione della loro quota al consiglio che in sede di bilancio stabilirà un valore di rimborso “proporzionato al plusvalore dei beni mobili ed immobili della Società”. Recependo la preoccupazione espressa da alcuni consiglieri che “probabili successive riduzioni di capitale pot[essero] nuocere alla Società”, si dispone che la liquidazione del socio avvenga in forma rateale entro il termine di tre anni dalla presentazione della domanda e sia comunque subordinata all’approvazione della riduzione del capitale sociale da parte di un’assemblea straordinaria<sup>269</sup>. Nell’adunanza del 9 maggio, oltre a ratificare la modifica statutaria, l’assemblea accoglie nove domande di rimborso per complessive 1.010.000 lire riducendo di conseguenza il capitale sociale a 3.990.000 lire<sup>270</sup>. Lo stesso mese muta anche la composizione del consiglio: ai dimissionari Carlo Sintucci ed Egisto Rivalta, desiderosi di “lasciare il posto ai giovani”, subentrano i soci Giordano Lombardi e Renato Rivalta, che nell’auspicio formulato dagli altri amministratori dovrebbero apportare quelle “energie fresche” e quell’“impulso” che “i nuovi tempi richiedono”<sup>271</sup>.

Gli sforzi compiuti dagli amministratori per conferire alla Società una struttura più solida e dinamica si scontrano con l’avverso andamento congiunturale che a partire dal 1947 registra un’ulteriore accelerazione della “corsa impressionante al rialzo dei prezzi”, particolarmente sensibile sul fronte della manodopera: il costo orario di un manovale era passato nel corso dell’anno da 101,70 a 173,10 lire con un aumento pari al 70,21%. Una spirale ascendente che incide pesantemente sulla redditività dei lavori eseguiti in appalto e sul livello dell’indebitamento nei confronti del sistema creditizio:

In queste condizioni tutti i lavori assunti anche in condizioni vantaggiose si sono tramutati in tanti elementi di esborso di capitali, perché gli stati di avanzamento non sono mai riusciti a coprire le anticipazioni da noi fatte. C’è, si dice, la revisione dei prezzi. Certo c’è, ma prima che questa diventi operante passano dei semestri se non addirittura degli anni, ed i decimi trattenuti sui lavori ed i depositi cauzionali ammontano ad una somma cospicua di milioni tolti così al nostro giro. Questa situazione di cose ben conosciuta da tutti gli interessati al ramo dell’edilizia e l’aumento dei prezzi in generale che richiede una sempre maggiore anticipazione di liquidi per la esecuzione dei lavori, hanno costretto la nostra Società ad attingere in misura fuori dal consueto al fido bancario<sup>272</sup>.

Nei primi anni del dopoguerra, caratterizzati dal conseguimento di un utile “irrisorio” se rapportato alla quantità e all’importanza delle opere realizzate,

268. ASOM, *Verbali del consiglio di amministrazione*, reg. 4, 20 marzo 1948, p. 299.

269. *Ivi*, pp. 299-301.

270. ASOM, *Verbali delle assemblee dei soci*, reg. 4, 9 maggio 1948, pp. 39-43. Il valore di rimborso viene fissato in 48.000 lire per ogni 5.000 lire nominali.

271. ASOM, *Verbali del consiglio di amministrazione*, reg. 4, 16 maggio 1948, pp. 318-319.

272. ASOM, *Verbali delle assemblee dei soci*, reg. 4, 4 aprile 1948, pp. 16-17.



Giannetto Malmerendi, *Ricostruzione del ponte nuovo*, olio su tela, 1945 (collezione della Cassa di Risparmio di Cesena)

la Società era stata comunque in grado di garantire l'occupazione alle proprie maestranze, realizzando nel solco di un'immutata tradizione cooperativistica il suo obiettivo primario, che come più volte viene ribadito dagli amministratori "non è tanto il guadagno quanto il lavoro"<sup>273</sup>. L'attività, inizialmente circoscritta alla sola Cesena, con la ricostruzione del ponte nuovo e dell'abbazia del Monte e con le riparazioni effettuate agli stabilimenti dell'Arrigoni, allo zuccherificio, alla centrale dell'acquedotto, all'officina del gas e alla centrale della Brenzaglia, si era successivamente ampliata al di fuori del territorio comunale e provinciale riconquistando una dimensione geografica analoga a quella del periodo prebellico. I lavori più importanti sono quelli eseguiti per conto delle Ferrovie dello Stato, del Genio civile e dell'ANAS: la ricostruzione della stazione di Gambettola, l'edificazione di case economiche per senzatetto a Rimini, Cesenatico e Roncofreddo, la ricostruzione di numerosi ponti ferroviari (sul Senio, sul Lamone e lungo la linea Ravenna-Rimini a Cesenatico e Gatteo Mare) e di quello stradale sul Santerno a Imola, un'opera che aveva "riscosso il plauso" del committente sia "per la parte tecnica", sia per l'esecuzione "a tempo di primato"<sup>274</sup>.

Sono gli ultimi mesi del 1947 a segnare una decisa inversione di tendenza, con l'affiorare dei primi sintomi di una crisi che è destinata ad acuirsi nel biennio successivo:

Fino alla fine di agosto abbiamo lavorato in pieno in tutti i nostri cantieri [...], poi progressivamente la situazione è peggiorata al punto che oggi, se non avessimo in corso i lavori di ricostruzione dei ponti sul Senio e sul Lamone [...] saremmo praticamente fermi<sup>275</sup>.

Un drastico calo di attività al quale aveva contribuito anche la decisione dell'Arrigoni di sospendere completamente le riparazioni in corso nei propri stabilimenti, privando la Società di una fonte di lavoro che nell'ultimo decennio aveva assicurato l'impiego continuativo di un centinaio di operai. La crisi in cui allora si dibatteva la principale industria cesenate aveva pesanti ricadute non soltanto in termini di mancate commesse ma anche sul versante finanziario a causa dell'assodata impossibilità dell'impresa conserviera di saldare un debito che ammontava a circa 12 milioni se non proponendone l'estinzione mediante la consegna di una partita di marmellate e concentrato di pomodoro di pari valore, offerta che viene

273. *Ivi*, 30 marzo 1947, p. 9.

274. *Ivi*, p. 6; 4 aprile 1948, p. 18.

275. *Ibidem*.



ovviamente declinata<sup>276</sup>. La riduzione dell'attività, tuttavia, sottolineava soprattutto la rigidità di una struttura societaria che si rivelava incapace di adeguarsi alle nuove condizioni del mercato edilizio. Se infatti era l'alto costo della manodopera e dei materiali che rendeva "inerte l'iniziativa privata", le crescenti difficoltà nell'aggiudicazione dei lavori pubblici dipendevano da cause "di carattere generale" che erano indipendenti dall'andamento congiunturale ma riflettevano piuttosto la scelta di mantenersi fedeli ai principi della propria etica aziendale pur all'interno di un mercato sregolato dominato da imprese prive di scrupoli:

Quali sono le ragioni che hanno costretto la nostra Società a segnare il passo pure in momenti in cui la penuria dei lavori non era così sentita come oggi? [...] la rigida osservanza delle disposizioni di legge in materia di contributi previdenziali, dei contratti collettivi di lavoro ed il nome della nostra Società che noi desideriamo continui a riscuotere quella stima e quella fiducia che ci vantiamo di avere guadagnata in decenni di lavoro. Infatti la prima osservanza costa a noi decine di milioni di lire e la seconda ci impone di eseguire i lavori a regola di arte. [...] È noto che molte imprese non rispettano le disposizioni di legge, non pagano in tariffa gli operai, non rispettano scrupolosamente gli impegni contrattuali e nonostante tutto questo lavorano in condizioni tali da far dubitare della loro competenza tecnica. Gli eccessivi ribassi [...] che anche in questi giorni abbiamo visti, confermano questo dubbio sulla incompetenza od addirittura sulla incoscienza di certi imprenditori<sup>277</sup>.

A parere degli amministratori, che in passato avevano già espresso in più occasioni questa convinzione, soltanto il ripristino dell'albo degli appaltatori avrebbe consentito alla Società di fronteggiare efficacemente la concorrenza e di riprendere un ritmo di sviluppo crescente, operando

una doverosa distinzione fra i partecipanti alle gare di appalto, in modo che l'ultimo venuto senza nome e senza riconosciuta capacità tecnica organizzativa, non sia messo allo stesso livello di persone o società che hanno un passato, una tradizione, una efficienza riconosciuta anche quali contribuenti delle pubbliche finanze<sup>278</sup>.

La "parabola discendente" nel volume d'attività della Società è documentata dalla quantità di ore lavorate: 523.073 nel 1946, 439.648 nel 1947, 337.729 nel 1948, 317.944 nel 1949 con una riduzione complessiva pari al 39,22%. I pochi appalti aggiudicati alla fine del decennio riguardano la ricostruzione di altri ponti ed edifici danneggiati dalla guerra, la sistemazione degli argini del fiume Marecchia, e l'edificazione di una casa per senza tetto a Morciano di Romagna. In questo quadro depresso l'unico lavoro di una certa rilevanza è la realizzazione a Cesena del cinema Eliseo. Il progressivo aggravarsi della situazione occupazionale, che già alla fine del 1947 aveva costretto la Società a licenziare 132 operai e in seguito a fare un ampio ricorso alla turnazione delle maestranze, estesa agli stessi soci, condiziona pesantemente il clima societario e rende acceso il dibattito interno.

*Alcuni amministratori e dipendenti all'abbazia del Monte con il vescovo Gili e l'abate Clerici, 1946 (si riconoscono Armando Taioli, Zelio Battistini, Riccardo Grassi e Giuseppe Molinari)*

276. ASOM, *Verbali del consiglio di amministrazione*, reg. 4, 17 febbraio 1948, pp. 291-292.

277. ASOM, *Verbali delle assemblee dei soci*, reg. 4, 10 aprile 1949, pp. 45-46.

278. *Ivi*, p. 46.





Cesena, il cinema Eliseo in costruzione, 1949

Se più volte viene richiamata dai consiglieri la necessità di acquisire “lavori onde potere offrire un’occupazione a tanti operai che da lungo tempo sono disoccupati, anche se i lavori stessi non possono intendersi assunti a buone condizioni”, la linea che prevale è quella prudente e conservativa incarnata dal presidente Battistini: occorre “fare di tutto per avere aggiudicati i lavori anche a condizione di avere il solo rimborso delle spese generali, ma non andare oltre” perché lavorare per “cambiare i quattrini” o “peggio ancora rimettere” non “è una direttiva che possa adottarsi nemmeno nei momenti più difficili”<sup>279</sup>. Le latenti tensioni interne si manifestano apertamente in occasione dell’assemblea convocata per approvare il consuntivo dell’esercizio 1948, definito dagli amministratori “uno dei più travagliati e difficili del dopoguerra” con un utile netto “addirittura insignificante”<sup>280</sup>. Alcuni soci – tra i quali Livio Meldoli, Corso Gherardi, Egisto Rivalta, Emilio e Werther Medri – intervengono per criticare l’operato del consiglio, denunciandone la strategia eccessivamente cauta e l’assenza di coraggio dimostrata in occasione delle gare d’appalto che si è tradotta nella mancata aggiudicazione di nuovi lavori, costringendo la Società a “segnare il passo” quando invece altre imprese edili “svolgono in pieno la loro attività”. Il bersaglio polemico principale è il presidente Battistini che difende la propria condotta dichiarando di essersi sempre uniformato al principio che “il patrimonio accumulato dai soci in più di quarant’anni di lavoro non deve essere messo in pericolo con l’assunzione di lavori a condizioni impossibili”. Un’affermazione alla quale lo schieramento avverso può legittimamente ribattere che per effetto del sostanziale immobilismo degli amministratori “i soci hanno perduto ugualmente cospicue somme di denaro avendo dovuto rimanere disoccupati”<sup>281</sup>. Lo scontro si chiude con l’intervento conciliante del segretario Molinari, che intravede due sole possibilità per uscire da una situazione di paralisi che rischia di incancrenirsi:

o si stabilisce che la Società dovrà morire o sciogliersi ed allora si attua il programma di smobilitazione lento od immediato a seconda del parere dell’assemblea, oppure si delibera di continuare a vivere come è nel desiderio della maggioranza numerica dei soci ed allora bisognerà procurarsi il lavoro là dove esso è, in ogni regione d’Italia<sup>282</sup>.

È in questo periodo critico della vita societaria, caratterizzato come attestano i ricordi di alcuni testimoni anche da momenti di aspra contrapposizione tra le maestranze e gli amministratori, che si profila l’opportunità di un’espansione dell’attività all’estero: nel marzo 1947, infatti, viene

offerta alla Società la possibilità di distaccare in Argentina un gruppo di macchine, di tecnici e di operai per l’esecuzione di lavori edilizi concessi in appalto da quel governo il quale intende sviluppare in modo colossale il paese. I guadagni naturalmente dovrebbero essere altissimi e la Società offrirebbe la possibilità a molti operai di trovare una sistemazione in quel grande paese<sup>283</sup>.

279. ASOM, *Verbalì del consiglio di amministrazione*, reg. 4, 17 febbraio 1948, pp. 289-290; 25 giugno 1948, p. 329; 18 luglio 1948, pp. 335-336.

280. ASOM, *Verbalì delle assemblee dei soci*, reg. 4, 10 aprile 1949, pp. 45-46.

281. *Ivi*, pp. 51-55.

282. *Ivi*, p. 55.

283. ASOM, *Verbalì del consiglio di amministrazione*, reg. 4, 12 marzo 1947, pp. 269-270.

Il latore della proposta è una vecchia conoscenza, l'avvocato Ricci, che alla fine della guerra si era trasferito nel paese sudamericano. La condotta assunta dagli amministratori nella gestione di un affare che si prolungherà per oltre un biennio è quanto mai incerta e contraddittoria, confermando indirettamente la fondatezza delle critiche formulate dai soci in merito all'incapacità del gruppo dirigente d'individuare soluzioni che consentissero di rilanciare la Società. Inizialmente rifiutata per "l'età avanzata" dei consiglieri e dei tecnici, l'offerta viene ripresa in considerazione l'anno successivo sotto l'incalzare di un ulteriore aggravamento della situazione occupazionale. La disponibilità al trasferimento manifestata da molti giovani soci e l'intento "di dare la possibilità a centinaia di famiglie di crearsi una posizione ed una grande possibilità di lavoro, che manca qui in Italia" spingono il consiglio a dare un'adesione di massima al progetto alle condizioni prospettate da Ricci: "viaggio gratuito per uomini e materiali dall'Italia in Argentina, esenzione della dogana ed appalto di lavori concessi direttamente dallo Stato". A motivo delle forti perplessità manifestate in seguito da alcuni consiglieri – Domenici e Rivalta riferiscono che "da informazioni avute lo Stato argentino non mantiene fede agli impegni assunti, che i lavori non sono, laggiù, abbastanza remunerativi, che i sacrifici da farsi sono immensi, che molte imprese hanno fallito lo scopo perdendo tempo e capitali" – viene rimessa la decisione ai soci che a stretta maggioranza si dichiarano contrari all'idea del trasferimento. La decisione viene comunicata a Ricci, che avendo nel frattempo ottenuto dal governo argentino le autorizzazioni necessarie presenta alla Società una parcella di 1.600.000 lire. L'onere del pagamento di una cifra così "considerevole per un tentativo abbandonato a metà raggiunta" provoca un ulteriore mutamento di strategia che si concretizza dapprima nella cessione dei diritti acquisiti alla ditta Achille Ricci di Forlì in cambio del rimborso delle spese sostenute e dell'assunzione in Argentina di una cinquantina di dipendenti della Società e in seguito, in aperto contrasto con il voto assembleare, nella firma di un contratto di compartecipazione all'impresa nella misura del 50% che però dovrà essere formalizzato soltanto all'atto della partenza degli uomini e dei macchinari<sup>284</sup>. Il 16 ottobre 1949, esercitando questa clausola contrattuale, il consiglio delibererà la rinuncia definitiva al progetto<sup>285</sup>.

In questa stessa seduta consigliere le contrapposizioni personali che già da qualche tempo rendono conflittuali i rapporti tra gli amministratori esplodono in uno scontro aperto che spacca il consiglio in due schieramenti contrapposti. La causa scatenante è il rifiuto opposto dal presidente alla firma dei mandati di pagamento, giustificato da Battistini con "l'impressione che non esistesse più fra i membri del consiglio quell'accordo che è necessario per lavorare insieme"<sup>286</sup>. A parere dei sindaci i dissapori interni sono da attribuire al "disservizio" riscontrato nell'ufficio tecnico<sup>287</sup>, che nonostante quanto deliberato in precedenza dal consiglio il presidente ha sempre ommesso di richiamare per le sue "mancanze". Meno diplomatico è l'intervento del consigliere Dell'Amore. Ritenendo che "piccolezze, pignolerie, dispetti" siano la conseguenza di un "insanabile contrasto" tra Battistini

284. *Ivi*, 16 maggio 1948, pp. 319-320; 18 luglio 1948, pp. 337-338; 29 settembre 1948, pp. 343-348; 3 ottobre 1948, pp. 350-351; 24 ottobre 1948, pp. 353-354.

285. ASOM, *Verbali del consiglio di amministrazione*, reg. 5, 1949-1955, 16 ottobre 1949, p. 16. Un gruppo di soci parteciperà comunque all'impresa di "radicazione" in Argentina promovendo la costituzione nel dicembre 1949 della Società edificatrice romagnola con sede a Buenos Aires (*ivi*, 18 giugno 1952, p. 224).

286. *Ivi*, 16 ottobre 1949, p. 12.

287. Nel 1947 il direttore tecnico Grassi era stato affiancato da Stelio Mazzotti.

e il direttore Taioli, accusa il presidente di essere il responsabile della crisi che attanaglia la Società: “quando era presidente il defunto Zavalloni noi avevamo anche troppi lavori mentre da quando c’è Zelio si è vissuto di rendita per il capitale accumulato dagli altri”<sup>288</sup>. La frase, che provoca l’abbandono della riunione da parte di Battistini, consente di apprezzare la composizione dei due schieramenti: solidali con il presidente si dichiarano Rivalta e Sintucci, mentre Dell’Amore ottiene l’appoggio di Domenici, Lombardi e Taioli. Falliti i tentativi affidati ai sindaci per ricomporre il dissidio e intervenuto un voto di sfiducia nei confronti del presidente<sup>289</sup>, nella successiva seduta del 28 ottobre il consiglio accoglie con una maggioranza di quattro voti contro due le dimissioni rassegnate nel frattempo da Battistini<sup>290</sup>. La volontà di chiudere con la passata gestione condiziona anche le trattative sulla liquidazione richiesta dall’ex presidente. Sebbene la cifra susciti “una certa impressione”, l’accordo viene stipulato alle condizioni proposte da Battistini, che oltre a un’indennità di licenziamento di cinque milioni ottiene in cambio della cessione della sua partecipazione societaria, pari a 300.000 lire nominali, 70 azioni della Società edile fornace laterizi di Cesena per un valore di circa tre milioni<sup>291</sup>. Nella stessa adunanza si procede anche alla nomina di un nuovo consigliere nella persona di Livio Meldoli e all’elezione del nuovo presidente. Lo schieramento uscito vincitore dalla battaglia societaria convoglia i propri voti su Lombardi, che aveva già anticipato in una precedente seduta la strategia che gli amministratori avrebbero dovuto perseguire dopo l’uscita di Battistini dalla Società:

il programma è presto detto: assunzione di lavori per procurare occupazione a tutti i soci; licenziamento di tutto il personale con riserva di allontanare solo gli elementi superflui o che con la loro condotta hanno contribuito a portare la Società in questo stato di crisi. Massima attività e diligenza da parte di tutti<sup>292</sup>.

I primi provvedimenti assunti dal nuovo consiglio sono in linea con queste direttive. Sul versante dei lavori gli sforzi sono rivolti a ottenere l’aggiudicazione a trattativa privata della costruzione del nuovo ospedale. Sul piano dell’organizzazione interna, allo scopo di “operare quelle economie che sono possibili”, si procede al preannunciato licenziamento di tutto il personale tecnico e amministrativo. Nel marzo 1950 saranno riconfermati nell’impiego soltanto tre dei sette impiegati allora esistenti<sup>293</sup>. In seguito un analogo provvedimento sarà esteso anche al direttore tecnico Grassi e al segretario Molinari, provocando l’insorgere di due vertenze che si trascineranno per alcuni anni. L’incarico di direttore tecnico viene affidato all’ingegnere Teofilo Raimondi, che già negli anni Trenta aveva ricoperto questo ruolo, mentre come nuovo segretario sarà in seguito assunto Elio Biondi. Inoltre, allo scopo di favorire una maggiore circolazione del capitale sociale, viene riconfermata la delibera approvata nell’ottobre 1949 che autorizzava il presidente ad acquistare a proprio nome ma

288. ASOM, *Verbalì del consiglio di amministrazione*, reg. 5, 16 ottobre 1949, p. 15.

289. *Ivi*, 22 ottobre 1949, pp. 17-20.

290. *Ivi*, 28 ottobre 1949, p. 26.

291. *Ivi*, 27 ottobre 1949, pp. 23-25.

292. *Ivi*, 24 ottobre 1949, p. 22.

293. *Ivi*, 4 marzo 1950, pp. 54-55. Si tratta di Aurelio Chiaurri, Irmo Gualdi e Natalia Gualtieri.

per conto della Società le eventuali quote poste in vendita dai soci, attribuendo a Lombardi le medesime facoltà già conferite a Battistini. Nel duplice intento di evitare che queste azioni “per mancanza di acquirenti fra i soci, possano finire in mani estranee” e di consentire l’aumento della propria partecipazione societaria ai soci più giovani si delibera di proporle l’acquisto a questi ultimi mediante la concessione di un prestito rimborsabile con una trattenuta del 10% sul salario<sup>294</sup>.

Il bilancio del 1949, giudicato dagli amministratori un “anno di attesa”, non segna alcuna inversione di tendenza rispetto agli esercizi precedenti. Al contrario, si registra un preoccupante incremento degli interessi passivi che è la conseguenza dell’“inveterata consuetudine” delle amministrazioni pubbliche “di non definire nei termini contrattuali la contabilità dei lavori”:

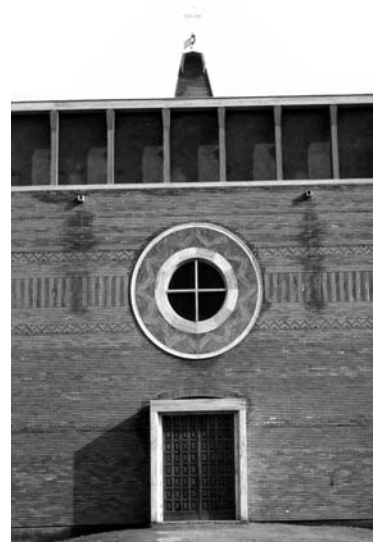
a tutte le altre difficoltà per procurarci il lavoro, oggi più che mai si aggiunge in modo particolare quella importantissima della riscossione. E fra i privati occorre sapere distinguere [...] fra quelli che possono pagare alla scadenza contrattuale e quelli che non lo potranno<sup>295</sup>.

La relazione del consiglio, tuttavia, esprime la convinzione che il “culmine della crisi” sia stato ormai superato. Nei primi mesi del 1950 si sono infatti manifestati i sintomi di una ripresa del settore edilizio:

Molti fatti ci confortano in questa nostra convinzione: [...] le continue richieste di offerte e preventivi per lavori di considerevole mole ad iniziativa di privati, il programma di lavori pubblici per molte centinaia di milioni per Cesena, e soprattutto l’impulso generale alla ricostruzione che ha permeato tutta la nazione, ragioni per cui i materiali dell’edilizia vengono richiesti ed impegnati ogni giorno in quantitativi sempre più grandi. Molte imprese devono procurarsi i materiali, specie i laterizi, presso fabbriche di altre regioni e ciò non tanto per la convenienza economica che è nulla, ma soprattutto perché le fornaci locali non saranno in grado di produrre il fabbisogno per il 1950. In questo rinnovato clima di fervore e di opere gioca certamente il fattore psicologico che ha valore determinante per cui si crea una vera e propria corsa alla ricostruzione od all’investimento per tema di vedersi sopravvanzati dagli altri<sup>296</sup>.

Queste aspettative troveranno conferma alla fine dell’anno. L’esercizio 1950 inaugura un periodo, destinato a protrarsi fino al 1956, di crescente sviluppo dell’attività della Società, caratterizzato dall’incremento costante sia dell’ammontare dei lavori eseguiti (da 135.095.970 a 712.831.026 lire), sia dell’utile netto (da 153.769 a 7.366.748 lire).

Oltre che da questi dati quantitativi, la crescita della dimensione aziendale della Società è documentata dall’ampliamento delle linee di credito, dal rinnovo del parco di attrezzature e macchinari, dall’incremento della manodopera occupata, dall’allargamento dell’area geografica di attività, dall’assunzione di lavori di maggiore rilevanza rispetto al passato e dall’instaurazione di nuovi rapporti di committenza. L’impulso iniziale al rilancio produttivo è fornito dall’aggiudicazione



Cesena, la nuova chiesa di San Rocco, 1951



Cesena, il nuovo ospedale “Bufalini” in costruzione, 1952-1957



Cesena, il nuovo ospedale “Bufalini”, 1960



Cesena, la tribuna dello stadio “Fiorita”, 1956-1957

294. Ivi, 9 ottobre 1949, pp. 5-7; 6 novembre 1949, p. 26.

295. ASOM, *Verbalì delle assemblee dei soci*, reg. 4, 26 marzo 1950, p. 63.

296. Ivi, pp. 63-64.





*Complesso INA-Casa a Forlì, 1953-1955*



*Complesso INA-Casa a Rimini, 1952-1953*



*Cesena, il complesso INA-Casa di Torre del Moro, 1952*



*Cesena, il complesso INA-Casa dei Macerì, 1951-1952*

di numerosi appalti nell'ambito del piano statale INA-Casa. Complessi di case popolari vengono costruiti a Cesena, sia in città che nelle frazioni, in numerosi centri della provincia (Forlì, Rimini, Savignano, Santarcangelo, Riccione), a Bologna e a Ferrara. A questo tradizionale ramo di attività si accompagna l'assunzione di altri importanti lavori pubblici: a Cesena, oltre alla sistemazione dell'ingresso del cimitero urbano, la costruzione del nuovo ospedale, della chiesa di San Rocco, del nuovo campo sportivo comunale, dell'edificio scolastico dell'Istituto tecnico commerciale e del Liceo scientifico, della galleria e di nuovi corpi di fabbrica nel palazzo della Congregazione di Carità; a Rimini la realizzazione del nuovo palazzo delle Poste; a Faenza la costruzione della sede del Museo della ceramica; a Sasso Marconi l'edificazione della nuova chiesa parrocchiale. Sul versante della clientela privata a Cesena si costruiscono il capannone ortofrutticolo della ditta Manuzzi, l'albergo-ristorante Casali e la nuova sede della Banca dell'agricoltura. L'elemento maggiormente propulsivo è comunque rappresentato dall'acquisizione di commesse per la costruzione d'impianti industriali, un settore che nei decenni successivi assumerà un ruolo centrale per la Società: le opere eseguite per l'Unione cementi Marchino (la ricostruzione dello stabilimento di Santarcangelo e l'ampliamento di quello piemontese di Morano sul Po) anticipano e, a parere di alcuni testimoni, rendono possibile, grazie alle relazioni esistenti tra le due aziende, l'assunzione dei primi lavori per conto della FIAT. Il rapporto con il principale gruppo industriale italiano, iniziato nel 1955 con la costruzione di tre lotti di case per gli operai, si rafforza l'anno successivo con l'affidamento di nuove commesse relative sia a opere di carattere industriale nello stabilimento di Mirafiori sud, sia alla realizzazione di altri alloggi. A conferma di un radicamento significativo nell'area torinese anche l'Azienda tranviaria municipale assegna alla Società la costruzione di un fabbricato residenziale per i propri dipendenti.

Il rinnovato ritmo di crescita intrapreso dalla Società non placa la conflittualità interna che continuerà a rappresentare una costante della vita societaria fino ai primi anni Sessanta. Già nel settembre 1951 l'operato del direttore tecnico Raimondi è oggetto di critiche da parte di alcuni soci. Nell'intento di ristabilire l'"armonia" in seno alla Società e soprattutto di salvaguardarne il prestigio che rischia di essere scosso dal ricorrente insorgere di polemiche personali, il presidente Lombardi invita i consiglieri a



osservare il più stretto riserbo su ogni e qualsiasi discussione di consiglio, onde togliere agli avversari della Società la possibilità di penetrare nei nostri affari interni e darci danno e quel che più conta, per non dare agli estranei la prova della nostra poca serietà e della nostra incapacità a bene amministrare una importante azienda come la nostra, dove il non fare conoscere agli altri quello che noi vogliamo fare, vuol dire avere già mezza partita vinta<sup>297</sup>.

Ma è soprattutto la modestia degli utili a suscitare lo scontento di una parte della compagine sociale. In occasione della discussione assembleare sul bilancio consuntivo del 1952 questa insoddisfazione trova un'esplicita formulazione nell'intervento di un socio che

vorrebbe che il consiglio guardasse più a conseguire un forte utile che non ad assicurare il lavoro a tutti i soci anche a costo di rinunciare agli utili, perché questa è una società per azioni e non una cooperativa, ed i soci possono anche lavorare altrove<sup>298</sup>.

L'affermazione, che suscita una "vivace reazione" nella maggior parte dei presenti, concordi con gli amministratori nel ritenere che la certezza del lavoro debba essere anteposta al conseguimento dell'utile, sottolinea il nodo irrisolto di una veste societaria che a un decennio dall'avvenuta trasformazione era rimasta di fatto immutata. Una contraddizione che il presidente, in una lettera inviata all'amministrazione finanziaria statale, rivendica come l'elemento identitario che differenzia la Società dalle altre imprese edilizie:

La nostra Società mantiene sempre inalterata la vecchia caratteristica di cooperativa e ogni suo atto nei confronti dei soci è ispirato da questo principio. Si continua a mantenere al lavoro un gruppo di soci anziani, che sono di scarssissimo rendimento e che per i raggiunti limiti di età dovrebbero cessare ogni attività. Si è sempre cercato di favorire i meno abbienti nel concedere loro il lavoro, anche se in soprannumero, in particolari periodi dell'anno (mesi invernali). Pertanto confermo che la nostra Società è tale solo di nome e che il trattamento usato ai nostri soci ed ai nostri dipendenti ci viene dettato esclusivamente in rispetto ad un alto senso di umana comprensione<sup>299</sup>.

A prescindere da queste affermazioni di principio, che riflettevano per altro la



Cesena, il cantiere della galleria OIR, 1954-1957

297. ASOM, *Verbali del consiglio di amministrazione*, reg. 5, 21 ottobre 1951, p. 183.

298. ASOM, *Verbali delle assemblee dei soci*, reg. 4, 26 aprile 1953, pp. 84-85.

299. ASOM, *Bilanci*, 1951, minuta di lettera del presidente Lombardi al procuratore delle imposte di Cesena, 14 aprile 1954.



Santarcangelo di Romagna, ampliamento dello stabilimento dell'Unione cementi Marchino, 1954-1955



necessità contingente di ottenere una riduzione del carico fiscale, la limitata produttività delle maestranze s'impone all'attenzione degli amministratori come uno dei principali ostacoli che impediscono un ulteriore sviluppo della Società. Nella convinzione che l'esiguità degli utili conseguiti a fronte della crescente mole dei lavori assunti dipenda dal maggiore costo della manodopera rispetto alle imprese concorrenti per l'impiego di un'ampia aliquota di forza lavoro in età avanzata e di scarso rendimento il consiglio prende in considerazione l'ipotesi di collocare a riposo tutti i soci che già usufruiscono di una pensione da parte dell'INPS:

dando un premio di fedeltà ai vecchi ed estromettendoli dal lavoro, si potrebbe sostituirli con elementi giovani ed attivi che col loro maggior rendimento diano quello che si paga agli anziani<sup>300</sup>.

Il progetto definitivo, elaborato dal presidente e approvato nel dicembre 1952, prevede che agli operai che abbiano raggiunto il 65° anno di età, siano in possesso di almeno 10 azioni e abbiano lavorato per almeno 30 anni alle dipendenze della Società sia erogata "vita natural durante" una somma mensile a integrazione del trattamento pensionistico statale fino al raggiungimento della cifra di 20.000 lire<sup>301</sup>.

Sopite momentaneamente le polemiche interne grazie al generalizzato consenso che premia l'adozione di questo provvedimento, il clima societario ritorna a essere rovente nel luglio 1954 in seguito all'iniziativa assunta da una trentina di soci, in gran parte anziani e rappresentati da Primo Domenici, che chiedono di sottoporre all'approvazione dell'assemblea un progetto di riforma di alcuni articoli dello statuto. Il principale intendimento dei proponenti, pari a quasi un terzo degli azionisti ma detentori della maggioranza del capitale sociale, è quello di ottenere che le quote poste in vendita, in assenza di compratori, siano acquistate dalla Società e successivamente ripartite tra i soci rimanenti in proporzione della loro partecipazione. Il progetto prevede che il socio uscente sia liquidato con modalità analoghe a quelle contemplate nello statuto per coloro che hanno superato il 65° anno d'età o sono inabili al lavoro, ma rispetto al testo in vigore introduce due novità sostanziali: l'accoglimento della domanda non è più vincolato al parere favorevole del consiglio di amministrazione e il termine entro il quale effettuare il pagamento viene ridotto da tre anni a dodici mesi. La proposta, giudicata dai sindaci in contrasto con l'articolo del codice civile che vieta espressamente alle società a responsabilità limitata di acquistare le proprie quote, incontra la forte opposizione del consiglio, assolutamente indisponibile a consentire un ampliamento "senza misura" della facoltà di liquidare le quote sociali<sup>302</sup>. Intavolata una lunga trattativa tra gli amministratori e il gruppo di soci, rispettivamente assistiti dall'avvocato Comandini e dal commercialista Zanoli, soltanto nell'aprile 1955 si giunge alla convocazione dell'assemblea straordinaria<sup>303</sup>. Nel corso dell'adunanza la maggior parte delle modifiche presentate vengono ritirate o respinte e il dettato statutario resta invariato con l'eccezione



Cesena, l'edificio scolastico dell'Istituto tecnico commerciale e del Liceo scientifico, 1956-1957

300. ASOM, *Verbali del consiglio di amministrazione*, reg. 5, 16 ottobre 1952, p. 238.

301. *Ivi*, 18 dicembre 1952, pp. 259-261. L'importo del contributo integrativo, che per la Società rappresentava un onere annuo pari a circa un milione, nel 1957 sarà elevato di 2.000 lire in ragione dell'aumentato costo della vita.

302. *Ivi*, 31 luglio 1954, p. 372; 2 ottobre 1954, pp. 376-378.

303. *Ivi*, 5 dicembre 1954, pp. 386-388; 19 febbraio 1955, pp. 396-398; ASOM, *Verbali del consiglio di amministrazione*, reg. 6, 1955-1962, 2 aprile 1955, pp. 7-9.



SOCIETÀ OPERAI MURATORI  
CESENA

*In occasione della celebrazione del Cinquantenario della Società, la S. V. è invitata a partecipare al pranzo Sociale che avrà luogo il 26 maggio 1956 alle ore 20 in Cesena presso il Ristorante "Vanon".*

*Distinti saluti.*

*Il Consiglio*



*Cena sociale per la celebrazione del cinquantenario della fondazione, 1956*

dell'approvazione di alcune variazioni marginali e della proposta di elevare a nove il numero dei membri del consiglio di amministrazione<sup>304</sup>. L'esito della votazione per la scelta dei due nuovi consiglieri – con l'elezione di Domenici e Leo Casadei – testimonia come la controversia sia stata superata grazie a un accordo intervenuto tra le parti che prevedeva appunto di garantire la rappresentanza nel consiglio allargato ai fautori della riforma statutaria<sup>305</sup>. A distanza di pochi mesi, facendosi interprete del desiderio espresso da numerosi soci, il presidente Lombardi propone di modificare anche l'articolo dello statuto che disciplina il riparto degli utili, giudicando "esigua la parte spettante ai soci, i quali rischiano nell'impresa il loro capitale, rispetto ai dipendenti tutti che nulla hanno da perdere in un eventuale deficit di esercizio". Nel corso della discussione si prende in considerazione l'eventualità di sopprimere integralmente la quota da distribuire ai dipendenti, ma in considerazione "dello spirito sociale con cui essa fu introdotta" si delibera di proporla la riduzione dal 30 al 10%, innalzando di conseguenza la quota di spettanza dei soci all'80%<sup>306</sup>. La modifica statutaria viene approvata all'unanimità dall'assemblea nell'aprile 1956<sup>307</sup>. A sanzionare la ritrovata concordia interna contribuisce anche la ricorrenza del cinquantenario della fondazione della Società: la proposta del consiglio di festeggiarla con un pranzo in un locale cittadino viene accolta con "entusiasmo" dai soci<sup>308</sup>. Alla fine dell'anno, al duplice scopo di garantire alla Società una "maggior possibilità di sviluppo" e di ridurre entro limiti più modesti l'esposizione bancaria, si procede a realizzare anche un nuovo aumento del capitale sociale, elevato da 3.990.000 a 19.950.000 lire mediante la sottoscrizione da parte degli azionisti di altre quattro quote per ognuna già posseduta<sup>309</sup>. L'accresciuta consistenza dei lavori e l'ampliamento dell'intervallo temporale tra le riscossioni e le anticipazioni a breve termine per l'acquisto dei materiali e il pagamento della manodopera avevano infatti aggravato la situazione finanziaria della Società, obbligandola a ricorrere in misura massiccia al fido bancario con un conseguente maggior onere di interessi passivi<sup>310</sup>.

La seduta consiliare del 4 maggio 1957, che prevede all'ordine del giorno la riconferma di Raimondi nel ruolo di direttore tecnico, offre l'opportunità di lanciare uno sguardo più approfondito sulle dinamiche aziendali utilizzando un punto di vista certamente non neutrale ma altrettanto privilegiato. Il dirigente

304. ASOM, *Verballi delle assemblee dei soci*, reg. 4, 24 aprile 1955, pp. 95-97.

305. *Ivi*, 19 giugno 1955, p. 104.

306. ASOM, *Verballi del consiglio di amministrazione*, reg. 6, 30 dicembre 1955, pp. 35-36. Viene anche aumentato da due a nove mesi il periodo minimo di lavoro richiesto ai dipendenti per potere partecipare al riparto degli utili.

307. ASOM, *Verballi delle assemblee dei soci*, reg. 4, 29 aprile 1956, pp. 109-110.

308. *Ivi*, p. 108.

309. *Ivi*, 16 dicembre 1956, pp. 113-114.

310. ASOM, *Verballi del consiglio di amministrazione*, reg. 6, 1 dicembre 1956, p. 59.





*Cesena, fondazioni del capannone ortofrutticolo della ditta Manuzzi, 1956*



*Cesena, il capannone ortofrutticolo della ditta Manuzzi, fine anni Cinquanta*

coglie infatti l'occasione per tracciare nel suo lungo intervento un polemico affresco della vita societaria che è estremamente lucido nell'individuare nella contrapposizione generazionale esistente tra gli azionisti il germe del conflitto che negli ultimi anni ha spesso avvelenato i rapporti sociali.

Invio il mio saluto ed il mio ringraziamento di cuore a quanti, soci e non soci, ci hanno data la loro collaborazione seguendoci ed aiutandoci nei più lontani cantieri. Molti, specialmente i soci anziani, non hanno visto né seguito questi loro soci nella dura fatica giornaliera in cantieri umidi e polverosi, in baracche fredde e disagiati. Hanno rinunciato alle gioie di una casa, di una famiglia per compiere il loro lavoro di giorno e di notte noncuranti di temperature glaciali e di un piatto di minestra il più delle volte fredda. Hanno fatto turni di lavoro durissimi, hanno tenuto alto il buon nome ed il prestigio della Società sentendosi onorati di appartenervi. Non abbiamo avuto una lamentela: sono stati dignitosi e leali. I soci anziani che non si sono preoccupati di conoscere e di vedere in quali condizioni hanno vissuto questi esseri e che stavano tranquillamente nelle loro case ad attendere il frutto del lavoro di questi esseri sappiano che a loro devono gran parte del successo della Società e dell'incremento del loro capitale. So per esperienza personale che cosa vuol dire abbandonare gli agi della propria casa, sia comoda o modesta, per fare la vita di baracca in una cuccetta mal fatta e con i morsi del freddo; ho imparato e vissuto la vita di questi emigranti del lavoro e quanto amara sia la loro esistenza; vorrei che fosse maggiormente capita, compresa la loro situazione e voi perdonate signori azionisti anziani se il vostro presidente con gesto da ammirare ha offerto a questi vostri soci la possibilità di acquistare qualche azione pagata o da pagarsi con enormi sacrifici. [...] Quei pochi che hanno acquistate queste azioni a costo dei più grandi sacrifici hanno dimostrato di possedere la più alta sensibilità sociale, hanno avuto ed hanno fiducia nell'impresa [...]. Ai lavoratori non soci che sono i derelitti della situazione ed ai quali una voce di statuto dona qualche cosa di più di una elemosina va la mia riconoscenza ed il mio augurio; devo a questo proposito deprecare l'intervento di un socio in assemblea generale proponente la soppressione di questa miseria. Ai soci anziani che non danno più una proficua attività all'azienda mi permetto rivolgere una preghiera: riconoscete e siate grati ai giovani soci e non soci della collaborazione che hanno dato all'azienda in questi ultimi anni; anche voi avete dato all'azienda molto ed in alcuni casi moltissimo; dovete riconoscere però che non avevate nessuno sulle vostre spalle più anziano di voi e che non siete mai stati chiamati a contribuzioni del genere che ora assolvono volontariamente i giovani. Ricordatevi che ai vostri tempi per quanto la lotta fosse dura non avevate pesi morti gravanti sul vostro lavoro come avviene attualmente, ricordatevi che l'incremento sensibilissimo del vostro capitale ve lo hanno procurato i giovani ed a quelli dovete essere riconoscenti. Ed a voi giovani rivolgo la preghiera di tenere presente nelle vostre tante volte non benevoli discussioni su questo argomento che anche voi dovete qualche cosa agli anziani che vi hanno preparata la strada, che vi hanno guidato, che vi hanno dato un nome sociale che vi permette oggi di svolgere la vostra attività con una certa sicurezza. Se pensate ai vostri compagni di lavoro avventizi al vostro fianco, se pensate che senza la base voi sareste come loro, usate prudenza nel giudicare. La vostra Società è fatta di anziani e di giovani che si devono compenetrare a vicenda gli uni con la loro competenza e gli altri con l'apporto del loro lavoro. Se rimarrete uniti e d'accordo potrete rappresentare una forza, se vi dividete non

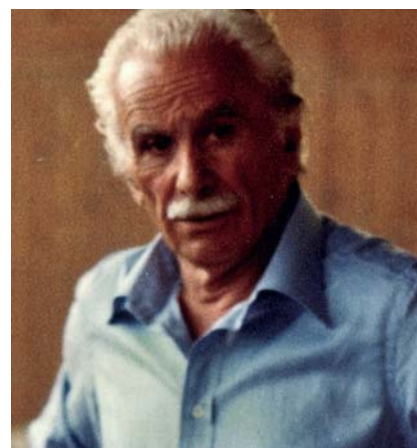
ricaverete nulla né gli uni né gli altri<sup>311</sup>.

Raimondi prosegue la propria esposizione con un'orgogliosa rivendicazione dei risultati conseguiti sotto la sua gestione tecnica e finanziaria e con una puntigliosa ricostruzione dei diversi passaggi che avevano consentito alla Società di superare la crisi del primo dopoguerra e di conquistare una nuova dimensione aziendale.

I soci in genere si lamentavano della scarsità di lavoro, che nessuna provvidenza era stata attuata per sollevarli dalla persistente disoccupazione e che volevano che l'impresa, ormai destinata alla chiusura per le non controllate manovre di alcuni interessati, riprendesse la propria attività. [...] Tecnicamente l'impresa era imperniata su di un ottimo ingegnere di larghe vedute ma senza cognizioni commerciali, un direttore che per cause di salute non prestava parte attiva, aiutavano due geometri [...]. Amministrativamente c'era un direttore amministrativo, due impiegate, un impiegato; il disordine in questo campo era superlativo. [...] Nel campo sociale vi erano lotte intestine e motivi di astiosità fra il direttore amministrativo ed il presidente del collegio sindacale. I soci erano l'uno contro l'altro armati, gli odi scoppiavano per sciocchezze [...]. In questa edificante situazione mancava naturalmente l'appoggio degli istituti bancari, nessuna iscrizione era stata rinnovata presso gli enti appaltanti [...]. Cominciai a liberarmi del mio più vicino nemico e cioè il direttore amministrativo, a questi seguì spontaneamente l'ingegnere ed un geometra. Assumemmo [...] l'attuale segretario amministrativo [...]. Rimessa in qualche modo in efficienza la parte amministrativa prendemmo le direttive del caso per la assunzione di lavori e ci buttammo nel programma INA. [...], presentammo offerta per la ricostruzione dello stabilimento di Santarcangelo della Marchino, poi Bologna, Faenza, Morano Po, Torino, Rimini, ecc. Il direttore rimase con la sua qualifica ma senza interessarsi di nulla a causa della sua malattia [...]. Rimanemmo praticamente in due a mandare avanti l'impresa dal lato tecnico e finanziario mentre nel campo amministrativo, ormai rimesso in ordine dal segretario amministrativo, rimasero lo stesso e tre impiegati successivamente ridotti a due. [...] Con l'assunzione dei lavori allargammo naturalmente la cerchia dei fornitori, che molto lentamente portammo a concederci delle notevoli facilitazioni, le banche riaprirono gli sportelli con molta cautela e dagli affidamenti di circa 5 milioni del 1950 abbiamo raggiunto oggi i 100 milioni oltre alle disponibilità dei castelletti. Di pari passo provvedemmo a rinnovare le iscrizioni portando la vostra impresa alla facoltà di un miliardo (la sola in tutta la provincia di Forlì). Abbiamo rimesso in efficienza le due gru di proprietà dell'impresa e ne abbiamo acquistate altre sei per sopperire ai bisogni sempre crescenti dell'azienda; abbiamo costruito tre centrali di betonaggio ed introdotto il trasporto del cemento sfuso. Mentre dal lato tecnico ed amministrativo con limitatissimo personale data l'imponenza dei lavori fatti ci perfezionavamo sempre più, mentre tutte le maestranze non perdevano più neppure un'ora di lavoro e le acque turbolente del 1950 sembravano finalmente ammansite, sorge inaspettatamente la prima grave questione in seno ai soci anziani: quella del riconoscimento del diritto di cessione delle azioni e del dovere della Società di acquistarle. Discussioni, diatribe, interventi di eminenti commercialisti, polemiche a non finire e che misero in grave imbarazzo la stabilità dell'azienda perché le banche non gradivano questo fermento che poteva preludere allo disgregamento. A nulla valsero le raccomandazioni, le insistenze, la minaccia evidente di perdere tutto per correre



*Cantiere per la costruzione di case popolari a Forlì, 1958  
(in primo piano il direttore tecnico Teofilo Raimondi)*



*Giordano Lombardi, presidente dal 1949 al 1963*

311. *Ivi*, 4 maggio 1957, pp. 76-79.

dietro ad una chimera. negli anni che segnarono le prime fasi dell'ascesa dell'impresa gli ostacoli maggiori ci vennero dal di dentro perché quelli dal di fuori li prevedevamo, gli altri no. Il tutto si ricompose in sede di assemblea generale in occasione della modifica di un articolo dello statuto: fu riammesso in consiglio il consigliere dissidente e tutto ritornò al punto di prima; ma ancora adesso quei soci che provocarono tale stato di cose non sanno quanto disagio ci hanno creato e quanto danno hanno causato a loro stessi e alla Società. [...] Ci eravamo nel frattempo introdotti alla FIAT [...]; godiamo di stima e considerazione per la serietà con la quale abbiamo diretti quei lavori, i più notevoli ed i più importanti che la Società era chiamata ad erigere dalla sua fondazione ad oggi. Dalla casetta di 8 alloggi del 1950 eravamo passati nel ciclo di sei anni ai grandi complessi urbanistici, portando la nostra Società all'altezza delle imprese più importanti nazionali<sup>312</sup>.

A scatenare una tale virulenza dialettica erano state le manovre elettorali avvenute in occasione del rinnovo delle cariche sociali per il triennio 1957-1959. Mentre l'obiettivo di Lombardi e Raimondi era quello di nominare un consiglio di amministrazione che per "intuibili esigenze bancarie" fosse composto dai maggiori azionisti, offrendo all'ex direttore Taioli il rientro in consiglio dal quale si era dimesso nel 1955 per motivi di salute, quest'ultimo unitamente a Meldoli e Domenici aveva promosso una lista contrapposta che mirava alla sostituzione di alcuni consiglieri anziani con giovani soci possessori di quote modeste. Il voto assembleare, in realtà, aveva lasciato la situazione sostanzialmente inalterata: l'unica variazione nella composizione del consiglio aveva riguardato la sostituzione di Dell'Amore con Taioli, successivamente reinsediato nella carica di vicepresidente<sup>313</sup>. Sebbene le fonti societarie consentano di ricostruire soltanto parzialmente gli eventi, l'esito dello scontro rafforza indubbiamente la posizione di Lombardi e Raimondi che dal nuovo consiglio ottengono un voto di fiducia e un contestuale richiamo all'ordine degli "elementi disgregativi della compagine sociale"<sup>314</sup>.

Al riemergere della conflittualità interna non è estranea la crisi che a partire dal 1957 investe il comparto delle costruzioni interrompendo con "uno dei peggiori esercizi che si siano verificati negli ultimi anni" il costante ritmo ascensionale intrapreso dalla Società dall'inizio del decennio. La stasi dei lavori pubblici e il progressivo affievolirsi dell'iniziativa privata e industriale costringono la Società a limitare quasi esclusivamente la propria attività al poco redditizio settore dell'edilizia popolare:

Nel campo in cui dovremo maggiormente operare è notorio che non vi siano dei margini di guadagno, anzi nella provincia di Forlì ed a Cesena in particolare dovremo lavorare in condizioni negative in partenza. [...] Cesena, come ben sapete, è caratterizzata dalla presenza di oltre cinquanta imprese di costruzione ed a quelle noi siamo chiamati a fare concorrenza. In queste condizioni la nostra impresa [...] non può che o soccombere oppure adottare criteri di esercizio simili a quelli usati dai nostri concorrenti<sup>315</sup>.

312. *Ivi*, pp. 80-85.

313. ASOM, *Verbalì delle assemblee dei soci*, reg. 4, 25 aprile 1957, p. 122.

314. ASOM, *Verbalì del consiglio di amministrazione*, reg. 6, 4 maggio 1957, pp. 88-89.

315. ASOM, *Bilanci*, 1957, Relazione del consiglio di amministrazione.

Questa realistica lettura delle condizioni del mercato edilizio locale non faceva comunque abdicare ai principi di un'etica aziendale che continuava a privilegiare il lavoro al profitto: i lavori eseguiti a Cesena

non hanno mai portato un utile alla Società perché sono stati presi unicamente per far lavorare i soci e portandoli via alle imprese concorrenti si sapeva in partenza che i margini non ci sarebbero stati. Forse qualche altra impresa avrebbe ottenuto, ricorrendo all'evasione contributiva degli operai, dei risultati economici soddisfacenti, la Società Muratori non ricorre a questi espedienti e gli operai sono pagati regolarmente e le ore di lavoro sono tutte soggette, come per legge, a tutti gli oneri contributivi e assicurativi<sup>316</sup>.

Le difficoltà incontrate nel fronteggiare la concorrenza, a parere degli amministratori, derivano essenzialmente dalla scarsa flessibilità della struttura societaria:

la nostra impresa presenta una struttura economica piuttosto rigida poiché è caratterizzata da una complessa organizzazione tecnica ed amministrativa, frutto di lunghe esperienze e sacrifici, che non si può ridurre a piacimento senza intaccarne a fondo l'efficienza; di conseguenza, onde poter usufruire della nostra intera attrezzatura ed occupare le nostre maestranze, si è cercato l'aggiudicazione di lavori di discreta mole ed a condizioni economicamente sopportabili senza che l'economia dell'impresa ne avesse a riportare gran danno<sup>317</sup>.

Nel mese di luglio il consiglio approva una serie di provvedimenti d'economia per conseguire una riduzione delle spese generali: licenziamento del personale d'ufficio esuberante, riduzione della manodopera occupata nel magazzino di via Cavalcavia, non corresponsione della relativa indennità ai dipendenti tecnici e amministrativi che rinunciano al godimento delle ferie<sup>318</sup>. Alla fine dell'esercizio, malgrado l'adozione di questi palliativi, i risultati di bilancio fotografano una situazione preoccupante: alla flessione registrata nell'ammontare dei lavori eseguiti (da 712.831.026 a 588.605.112 lire) si accompagna il sensibilissimo crollo degli utili (da 7.366.748 a 390.062 lire). A giudizio di Raimondi il motivo di fondo di questo risultato "quasi deficitario" è da individuare nella perdurante "diversità di vedute" tra gli amministratori e la direzione tecnica che ha portato

a) alla assunzione di lavori fuori sede economicamente negativi in partenza;  
b) a dividere i soci in due gruppi, uno a favore della presidenza e della dirigenza, l'altro a favore di un gruppo consigliere con conseguente diminuito rendimento di tutte le maestranze;  
c) a diminuire il prestigio e quindi la possibilità di interventi da parte della dirigenza nei riguardi dei dipendenti in quanto quelli che si sentono protetti dal gruppo consigliere si guardano bene non solo dall'obbedire ma anche da rispettare i preposti alla direzione. Si verificano assenze ingiustificate del personale di cantiere, iniziative arbitrarie anche da parte di personale che dovrebbe maggiormente sentire il peso delle proprie responsabilità; vi sono soci e consiglieri che ritengono con loro pieno diritto di dovere usufruire del personale di ufficio per il disbrigo

316. ASOM, *Verbalì delle assemblee dei soci*, reg. 4, 27 aprile 1958, p. 125.

317. ASOM, *Bilanci*, 1958, Relazione del consiglio di amministrazione. Alla fine del 1956 la Società aveva alle proprie dipendenze 12 assistenti e 278 operai; tra questi ultimi, 48 erano anche soci, 118 avventizi, 74 lavoravano nel cantiere di Santarcangelo, 14 in quello di Rimini e 24 in quello di Torino.

318. ASOM, *Verbalì del consiglio di amministrazione*, reg. 6, 25 luglio 1957, pp. 121-122.



di pratiche personali; vi sono dipendenti che accettano ordini da parte di consiglieri e non dai dirigenti; vi sono cantieri dove si discute sull'andamento della Società. In questo clima non c'è pertanto da meravigliarsi se le cose vanno a rotoli<sup>319</sup>.

Sulla stessa linea si muove anche l'intervento del presidente Lombardi che, oltre a richiamare il "mancato affiatamento del consiglio" e le divisioni esistenti tra i soci, sottolinea anche lo scarso rendimento delle maestranze, l'inadeguatezza al compito di molti capisquadra e lo "sciupio di materiale" nei cantieri. La necessità di procedere a una diversa organizzazione produttiva viene resa ancora più urgente dal risultato ugualmente negativo dell'esercizio 1958, che pure registra un aumento rilevante dell'ammontare delle opere eseguite:

Da due anni ormai la Società non riesce a chiudere un lavoro sia pure con un lieve margine e mentre per i lavori nella provincia di Forlì ciò è risaputo in quanto vengono assunti unicamente con il preciso scopo di dare lavoro alle nostre maestranze, ora siamo in grado di affermare che il lavoro di Ferrara [...], assunto con il preciso intendimento di livellare le perdite previste inizialmente nei cantieri di Cesena e Forlì, si chiude a sua volta con una perdita<sup>320</sup>.

La causa principale della gestione deficitaria dei lavori viene individuata nell'elevata incidenza del costo della manodopera che raggiungendo o superando la quota del 40% (con la sola eccezione dei cantieri torinesi, attestati sul 35%) rende "assolutamente impossibile ottenere dei profitti". La responsabilità di questa situazione viene ascritta agli assistenti, invitati dal consigliere Meldoli a "prendere la cazzuola in mano non limitandosi unicamente alla sorveglianza del personale". La soluzione prospettata da Raimondi è quella di modificare il sistema di conduzione dei cantieri fuori sede subappaltando ad altre imprese o ricorrendo al cottimo per le lavorazioni specializzate. Riducendo al minimo indispensabile gli operai in economia e facendo rientrare a Cesena tutto il personale sarà inoltre possibile eliminare le spese di viaggio e di trasferta. Anche i cantieri di Cesena dovranno essere sottoposti a misure "drastiche": i soci, organizzati in gruppi specializzati, assumeranno il lavoro a cottimo, mentre ai capi cantiere, liberi di scegliere il personale, sarà accreditata una cifra pari al 35% dell'importo dell'appalto per sostenere integralmente l'onere del costo della manodopera. Le proposte del direttore sono accolte solo in parte: il consiglio, oltre a un ulteriore ridimensionamento del personale d'ufficio e degli addetti al magazzino, delibera di richiamare in sede tutte le maestranze in trasferta e di provvedere contestualmente al licenziamento degli operai avventizi in esubero che lavorano nei cantieri di Cesena. L'adozione di questi provvedimenti lascia comunque irrisolto il problema di fondo della contraddittoria natura societaria. Nella successiva seduta consigliare il presidente lamenta che "gli organi direttivi della Società non possono agire liberamente in concorrenza con le altre imprese di costruzioni e quindi non possono condurre l'azienda secondo criteri di economicità" per le difficoltà

319. *Ivi*, 22 marzo 1958, p. 146.

320. *Ivi*, 15 novembre 1958, pp. 176-177.

frapposte

- dal carattere stesso della Società che è rimasto nello spirito di tutti quello di una cooperativa;
- dalle troppe maestranze che hanno rapporti sociali o come azionisti o come parenti di questi;
- dal diritto al lavoro che tutti i soci si sono creato, tanto che non si può nemmeno parlare di licenziare un operaio socio;
- dalla situazione di disagio che si crea immancabilmente tra assistenti, capi squadra e soci;
- dall'interesse contrastante fra i diversi consiglieri stessi<sup>321</sup>.

L'attuale situazione di stallo, secondo il parere di Lombardi, rende ormai improcrastinabile una scelta in merito al futuro societario, o procedendo a una seconda trasformazione oppure sciogliendo anticipatamente la Società per costituirne una nuova. Ancora più esplicito, sebbene identico nella sostanza, è l'intervento di Raimondi:

Necessita condurre la Società alla stessa stregua delle altre imprese di costruzioni e svincolarsi, una buona volta, dal preoccuparsi di assicurare il lavoro ai soci in quanto il lavoro si deve assumere unicamente se può dare dei profitti. Ciò è in netto contrasto con la necessità degli operai soci che pretendono di lavorare ininterrottamente<sup>322</sup>.

Non ritenendo praticabili le due alternative prospettate dal presidente, che implicherebbero entrambe la perdita del prestigio che la Società ha saputo conquistare presso gli istituti di credito e gli enti appaltatori, il direttore tecnico propone di operare una scissione societaria fondata su una separazione di funzioni:

tutti i soci che prestano la loro attività in qualità di prestatori d'opera si costituiscano in cooperativa con proprio consiglio di amministrazione e propri dirigenti tecnici e amministrativi. A questa nuova cooperativa verranno affidati i lavori assunti dalla Società alle migliori condizioni di mercato e verranno pure ad essa affidati, naturalmente dietro compenso, le attrezzature occorrenti e locali in affitto<sup>323</sup>.

Constatata l'impossibilità di assumere collegialmente le decisioni ritenute necessarie per restituire competitività alla Società, su suggerimento del segretario Biondi il consiglio delibera di conferire a Lombardi "poteri incondizionati" con l'obiettivo specifico di assicurare un più "economico svolgimento dell'attività dell'azienda". In particolare l'azione del presidente dovrà essere orientata a un "ridimensionamento del complesso aziendale" e alla "revisione [del modo] di conduzione dei cantieri con l'intento di razionalizzare il sistema di lavoro e quindi di abbassare i costi di produzione"<sup>324</sup>. Il primo provvedimento varato dagli amministratori su proposta di Lombardi riguarda l'assunzione in pianta stabile di un ingegnere edile che affianchi il presidente nella direzione dei lavori al fine di ridurre gli oneri derivanti dal ricorso all'opera di liberi professionisti. Nella

321. *Ivi*, 6 dicembre 1958, pp. 182-183.

322. *Ivi*, p. 183.

323. *Ibidem*.

324. *Ivi*, 13 dicembre 1958, p. 186.

stessa seduta, recependo le indicazioni emerse da una precedente adunanza informale dei soci, si delibera di rinegoziare il contratto d'impiego stipulato con il direttore tecnico. Questa decisione, sanzionando l'indebolimento dell'asse Lombardi-Raimondi che aveva retto la Società nell'ultimo decennio, lascia intravedere un mutamento degli equilibri interni sotto l'azione dei soci e degli amministratori ostili al direttore tecnico. Di fronte al rifiuto di Raimondi di accettare la decurtazione del proprio trattamento economico il consiglio ne dispone l'immediato licenziamento ponendo fine a un rapporto che era stato fonte pressoché costante di tensioni interne. Senza dubbio Raimondi, nello svolgimento del suo ruolo, aveva incarnato una concezione più moderna e dinamica rispetto ai predecessori e aveva creato le premesse tecniche e finanziarie per consentire alla Società di compiere negli anni Cinquanta quel salto di qualità che l'aveva proiettata in una dimensione operativa più ampia. Tuttavia, estraneo alla matrice cooperativistica della Società, il direttore tecnico era entrato inevitabilmente in urto con quella parte della compagine sociale, costituita prevalentemente dai soci più anziani e rimasta fedele ai principi della tradizione solidaristica, che difendeva strenuamente le prerogative acquisite in precedenza.

Malgrado l'allontanamento di Raimondi, sostituito dapprima da Giovanni Turchi e poi da Giorgio Mancini, il clima societario permane conflittuale. A distanza di pochi mesi, infatti, è la persona del presidente a diventare il bersaglio degli attacchi interni. In occasione della seduta consigliare sulla proroga della Società, che verrà in seguito deliberata dall'assemblea per un altro ventennio fino al 31 dicembre 1980<sup>325</sup>, Livio Meldoli chiede le dimissioni di Lombardi ritenendolo responsabile dell'andamento deficitario degli ultimi due esercizi e giudicandone incompatibile la permanenza in carica con il suo diretto coinvolgimento nell'attività di produzione e di commercializzazione di materiali edili promossa da alcuni famigliari. Il presidente difende la propria posizione precisando che la sua partecipazione si limita esclusivamente a una "doverosa consulenza" impostagli dal rapporto di parentela. La riconferma della fiducia a Lombardi, con due soli voti contrari, pone per il momento fine alla polemica<sup>326</sup>. Anche l'esito della votazione per il rinnovo del consiglio di amministrazione per il triennio 1960-1962, che vede l'esclusione di Meldoli e l'ingresso di Alfredo Taioli<sup>327</sup>, rafforza la posizione del presidente.

325. ASOM, *Verbalì delle assemblee dei soci*, reg. 4, 5 luglio 1959, p. 132.

326. ASOM, *Verbalì del consiglio di amministrazione*, reg. 6, 20 giugno 1959, pp. 207-210.

327. ASOM, *Verbalì delle assemblee dei soci*, reg. 4, 24 aprile 1960, pp. 138-139.

#### 4. Gli anni Sessanta e Settanta

Nei primi anni Sessanta, in parallelo con il generale “processo di ridimensionamento” in corso nell’industria delle costruzioni, la Società conosce un periodo di stasi e di sofferta ricerca di un nuovo equilibrio produttivo. Il volume dei lavori eseguiti, proseguendo la curva discendente intrapresa nel 1959, tocca il punto più basso nel 1962 (465 milioni contro gli 810 del 1958). Questa tendenza negativa s’interrompe provvisoriamente soltanto nell’esercizio 1961, che tuttavia sul versante dell’utile (precipitato a 359.168 lire rispetto a valori che nel periodo oscillano tra i cinque e i sette milioni) si presenta come “uno dei peggiori di questi ultimi anni”. Un risultato economico che rende gli amministratori “perplexi” sull’opportunità di “assumere nuove iniziative”<sup>328</sup>. Le pessimistiche previsioni sul futuro aziendale che erano state formulate dal presidente Lombardi nell’assemblea del 1958 sembrano essersi compiutamente avverate:

d’ora in avanti, con la congiuntura economica in atto, bisognerà lottare unicamente per sopravvivere accontentandosi di aver lavorato e di non aver ricorso a dolorosi licenziamenti. Occorre, pertanto, che tutti, capi squadra, muratori e manovali, collaborino in quanto ora è il momento di dare un maggior rendimento in seno ai cantieri in qualità, quantità ed efficienza. Solo così la nostra impresa potrà sopravvivere in attesa di tempi migliori<sup>329</sup>.

Il risultato deficitario di molti cantieri, provocato dall’elevata incidenza del costo della manodopera e in qualche caso dal protrarsi dei lavori oltre i termini contrattuali, spingono la Società verso l’adozione di una strategia più prudente e conservativa nella convinzione che fosse poco “conveniente assumere impegni superiori alle potenzialità dell’azienda [...] al solo scopo di assicurare il pieno impiego in ogni periodo dell’anno” e sostenere di conseguenza gli oneri derivanti dal ricorso a un “acceleramento inverosimile” del ritmo produttivo per evitare il pagamento delle penali<sup>330</sup>. In questa fase critica, nella quale l’attività aziendale è peraltro limitata quasi esclusivamente al settore poco remunerativo dell’edilizia popolare, la riconquista della perduta competitività mediante la riduzione del costo del lavoro costituisce l’obiettivo primario perseguito dagli amministratori. Ritenendo che lo scarso rendimento della manodopera fosse da imputare soprattutto all’utilizzo di un’ampia aliquota di operai anziani e che per aumentare la produttività si rendesse necessario favorire un ringiovanimento della forza lavoro, il consiglio propone di anticipare da 65 a 60 anni il limite che in precedenza era stato fissato per il collocamento a riposo dei dipendenti. Il meccanismo inizialmente predisposto dagli amministratori prevede l’istituzione di un fondo di previdenza alimentato da un contributo annuale di 20.000 lire a carico dei soci e dell’azienda rispettivamente nella misura del 40 e del 60%. I versamenti effettuati avrebbero dovuto essere liquidati inderogabilmente al compimento del 60° anno. A favore del personale che avendo già superato l’età del pensionamento sarebbe stato



Gruppo di operai, anni Sessanta

328. ASOM, *Bilanci*, 1961, Relazione del consiglio di amministrazione.

329. ASOM, *Verbali delle assemblee dei soci*, reg. 4, 27 aprile 1958, p. 126.

330. ASOM, *Verbali del consiglio di amministrazione*, reg. 6, 24 marzo 1962, pp. 274-275.





Remo Zavalloni

automaticamente licenziato si dispone invece il pagamento di una somma di 40.000 lire per ogni anno che rimane al raggiungimento della soglia dei 65 anni. Il progetto, momentaneamente accantonato per le perplessità manifestate dall'assemblea dei soci, viene rielaborato e approvato dal consiglio nel luglio 1962: ai soli dipendenti che siano anche soci e abbiano un'anzianità di servizio ininterrotto di almeno dieci anni sarà corrisposto all'atto del licenziamento un premio di 100.000 lire<sup>331</sup>.

L'insistenza degli amministratori sulla scarsa produttività delle maestranze provoca in sede assembleare non poche rimozioni: diversi soci, protestando che "come al solito [si] cerca di riversare le responsabilità sugli operai", attribuiscono la causa del limitato rendimento dei cantieri agli assistenti, che spesso "non sono all'altezza dei compiti loro affidati" e che "dovrebbero all'occorrenza degnarsi di svolgere anche lavori manuali"<sup>332</sup>. Altro motivo di scontento è la mancata distribuzione del dividendo ai soci: come nel passato le polemiche sottendono una contrapposizione generazionale: "mentre i soci giovani hanno potuto percepire un salario per tutto l'anno, i soci pensionati non ricevono alcuna remunerazione del loro capitale"<sup>333</sup>. In sostanza, come sintetizza efficacemente il presidente, il nodo irrisolto continua a essere rappresentato dalla problematica coniugazione di lavoro e profitto: "è difficile fare gli interessi degli operai e contemporaneamente quelli della Società"<sup>334</sup>.

A turbare ulteriormente un clima societario già in forte ebollizione viene sollevata nuovamente la questione dell'incompatibilità di Lombardi. Sebbene le dimissioni rassegnate dal presidente nel settembre 1962 allo scopo di provocare un chiarimento definitivo siano respinte a stretta maggioranza<sup>335</sup>, la solidità della sua posizione risulta ormai irrimediabilmente compromessa. Nell'aprile dell'anno seguente, a pochi giorni dalla fine del proprio mandato, le nuove quanto irrevocabili dimissioni presentate da Lombardi, motivate dalla decisione d'intraprendere un'"attività in proprio", concludono il quindicennio della sua presidenza<sup>336</sup>. Nella successiva adunanza assembleare, che prevede all'ordine del giorno il rinnovo delle cariche sociali per il triennio 1963-1965, il socio Tomaso Meldoli sottolinea l'urgenza di un cambiamento della strategia aziendale che differenziandosi dalla precedente gestione deve porsi l'obiettivo di un intervento diretto nel campo immobiliare:

è inconcepibile che questa impresa continui a svolgere essenzialmente la propria attività per conto di terzi, con i risultati ben noti sul piano aziendale sempre poco brillanti se non deficitari, mentre in relazione alla richiesta del mercato è sempre sostenuto il ritmo della produzione edilizia residenziale<sup>337</sup>.

Per intraprendere questa direzione di sviluppo e conferire "nuovo impulso" alla Società occorre compiere una "scelta più oculata" rispetto al passato nella nomina degli amministratori. L'esito della votazione sanziona effettivamente un notevole

331. *Ivi*, 25 marzo 1961, pp. 257-258; ASOM, *Verbalì delle assemblee dei soci*, reg. 4, 25 aprile 1961, pp. 142-143. La cifra verrà in seguito aumentata a 200.000 lire (ASOM, *Verbalì del consiglio di amministrazione*, reg. 7, 1963-1977, 9 maggio 1969).

332. ASOM, *Verbalì delle assemblee dei soci*, reg. 4, 25 aprile 1962, p. 146.

333. *Ivi*, 25 aprile 1959, p. 129.

334. *Ivi*, 25 aprile 1962, p. 146.

335. ASOM, *Verbalì del consiglio di amministrazione*, reg. 6: 15 settembre 1962, pp. 291-292; 22 settembre 1962, pp. 293-294.

336. ASOM, *Verbalì del consiglio di amministrazione*, reg. 7, 13 aprile 1963, pp. 4-5.

337. ASOM, *Verbalì delle assemblee dei soci*, reg. 4, 25 aprile 1963, p. 150.

ricambio nella composizione del consiglio: i nuovi eletti, insieme al rientrante Dell'Amore, sono lo stesso Meldoli, Paolo Ceccaroni e Secondo Zanotti. Nella prima seduta consigliare viene eletto presidente Alfredo Taioli, che era risultato il più votato dall'assemblea, e riconfermato Domenici alla vicepresidenza<sup>338</sup>.

L'insediamento della nuova compagine amministrativa coincide con l'inizio di una congiuntura sfavorevole per il comparto edilizio. L'aumento del costo della manodopera e il rincaro dei prezzi dei materiali da costruzione determinano a partire dal 1963 un sensibile rallentamento dell'attività che investe tanto il settore dei lavori pubblici quanto, soprattutto, l'iniziativa privata:

l'incombente minaccia di progressiva paralisi che sta investendo l'industria delle costruzioni [...] con preoccupanti riflessi che già si manifestano nel livello della occupazione operaia; la messa in atto della restrizione del credito, l'incremento sensibile dei costi di produzione; l'inadeguatezza delle norme che regolano la revisione dei prezzi negli appalti pubblici; [...] le agitazioni sindacali [...] sono l'espressione sintomatica di uno stato di pericolo imminente per l'attività imprenditoriale<sup>339</sup>.

A destare preoccupazione è soprattutto la forte spinta inflazionistica che producendo una persistente instabilità dei costi di produzione erode inevitabilmente i margini di guadagno:

tale stato di cose [è] il meno favorevole per operare con profitto nel campo dell'edilizia, ove la necessità di programmi di lavoro ed i prezzi delle opere compiute, stabiliti sempre prima di iniziare i lavori, necessariamente presuppongono la stabilità di mercato o, quantomeno, un suo ragionevole prevedibile movimento<sup>340</sup>.

La situazione generale registra un ulteriore peggioramento nel corso del 1964: la crisi del settore delle costruzioni ha assunto su scala nazionale "proporzioni veramente gravi" e la disoccupazione edile "è ormai alle porte". A parere degli amministratori soltanto l'adozione di tempestive misure anticongiunturali finalizzate a incentivare concretamente l'attività edilizia potrà evitare il tracollo dell'intero settore. Le ripercussioni della recessione a livello aziendale risultano tuttavia abbastanza contenute e in sede di relazione sul bilancio gli amministratori manifestano la propria soddisfazione per essere riusciti ad assicurare anche in queste condizioni critiche il "lavoro quasi continuo" ai soci e alle maestranze. Nell'intento di ritardare o quantomeno mitigare gli effetti della crisi in atto la scelta, per altro obbligata, adottata dalla Società è stata quella di rivolgersi all'assunzione di lavori pubblici che, malgrado margini di guadagno "quasi nulli", avrebbero comunque consentito di "mantenere un certo ritmo produttivo" e di "evitare dolorosi licenziamenti di personale":

la grave recessione manifestatasi nel campo dell'edilizia privata, ha convogliato, come del resto era logico attendersi, l'interesse delle imprese verso il settore degli appalti delle opere pubbliche;



Gruppo di operai al mare, anni Sessanta (si riconoscono Otello Fabbri, Alberto Ravaioli, Renato Domeniconi, Gastone Vendemini e Gilberto Abati)

338. *Ivi*, p. 151. Domenici aveva sostituito Armando Taioli, deceduto nel 1960. Taioli, figura centrale nella storia della Società, della quale era stato quasi ininterrottamente amministratore dal 1924 e direttore a partire dal 1939, viene ricordato dal consiglio con parole che non sembrano dettate dalla luttuosa circostanza: "carattere franco, leale, cordiale e premuroso per tutti, largo di ammaestramento, di consigli e di aiuto si era guadagnato la stima e la simpatia generale" (ASOM, *Verbali del consiglio di amministrazione*, reg. 6, 5 novembre 1960, p. 249).

339. ASOM, *Bilanci*, 1963, Relazione del consiglio di amministrazione.

340. *Ibidem*.



*Scene di vita quotidiana nelle baracche dei cantieri di Torino, anni Sessanta*

così che mentre negli anni passati si avevano notevoli difficoltà da parte delle amministrazioni pubbliche nell'affidare gli appalti a causa della inadeguatezza dei prezzi posti a base di gara, ora si è verificata una inversione di tendenza nell'andamento delle gare dovuta soprattutto alla spiccata concorrenza esercitata dalle imprese, già esasperate dalla attuale grave mancanza di lavoro. È così avvenuto che le aggiudicazioni sono state effettuate con ribassi talvolta notevoli e ad un livello talmente elevato da sconfinare spesso nell'assurdo<sup>341</sup>.

In questi anni difficili, caratterizzati dalla caduta della domanda e da un'agguerrita concorrenza, la Società non abdica comunque alla sua consolidata propensione a curare l'ammodernamento e l'efficienza delle proprie attrezzature. Agli acquisti di nuovi macchinari si salda inoltre l'attenzione costante all'evoluzione delle tecniche edilizie e dei sistemi di lavorazione:

I tempi [...] stanno cambiando e le nuove realtà ci chiamano ad affrontare problemi e temi, connessi con il lavoro che facciamo in campi, in ambienti, in situazioni sempre più ampie e complesse rispetto a quelle tradizionali. [...] il processo di industrializzazione dell'edilizia trova nella prefabbricazione una delle sue espressioni più significative e di crescente importanza<sup>342</sup>.

Al precipuo scopo di sviluppare questo tipo di lavorazione nel 1965 matura la decisione di acquistare un appezzamento di terreno posto nella frazione di Diegaro di 40.200 m<sup>2</sup> di superficie. Nella stessa area si progetta di costruire anche il nuovo magazzino e la nuova sede sociale, che nelle intenzioni degli amministratori dovrà essere adeguata alle accresciute e future esigenze aziendali<sup>343</sup>.

Contemporaneamente, la gravità della situazione impone un forte richiamo al sacrificio individuale e alla coesione sociale che devono ispirarsi allo spirito solidale e al patrimonio etico che ha contraddistinto la vita della Società fin dalla sua fondazione:

La validità e l'efficienza organizzativa e produttiva di una azienda si dimostrano proprio in questi frangenti, quando cioè la delicatezza della situazione la sottopone a dura prova; sappiamo di dover svolgere un compito difficile e impegnativo nell'assolvimento del quale gioca un ruolo determinante non solo la capacità e la buona volontà dei dirigenti, ma anche e soprattutto la responsabile compattezza di tutti i soci operai e non operai. [...] il far parte della nostra azienda non significa soltanto tutelare il socio nel dargli l'assicurazione continua del lavoro, ma significa anche e soprattutto contribuire a determinare e sostenere una linea di economia che pur compenetrata dalla necessità di difendere ogni posizione individuale, si ponga come scopo principale la salvaguardia dei più vasti interessi della intera nostra azienda. Quindi questi diritti e questi interessi [...] non possono e non debbono essere considerati patrimonio individuale, o peggio, simbolo di personalità o di egoismo. Invero essi involgono tante e tali questioni di principio da comportare ed anzi presupporre l'accettazione di vivere e operare nell'ambito di una impresa sociale che può dimostrarsi capace al bene di tutti, permettendo a tutti i soci di conseguire un miglioramento delle proprie condizioni di vita<sup>344</sup>.

341. *Ivi*, 1965, Relazione del consiglio di amministrazione.

342. *Ibidem*.

343. *Ibidem*.

344. *Ibidem*.

In effetti, l'affermarsi di una maggiore concordia nella vita societaria rispetto al recente e conflittuale passato è documentata dall'andamento delle adunanze assembleari. Neppure la proposta prudenziale del consiglio di soprassedere alla distribuzione del dividendo e di accantonare integralmente gli utili conseguiti nel triennio 1963-1965 suscita alcuna rimostranza da parte dei soci, in precedenza assai solleciti nel rimarcare lo scarso rendimento della propria partecipazione azionaria. La sola occasione in cui si assiste al riemergere di una polemica interna è rappresentata dall'assemblea ordinaria del 1966, nel corso della quale il vicepresidente Primo Domenici, accusando il consiglio di auspicare in linea di principio una "maggiore solidarietà tra i soci" mentre nella pratica "opera diversamente", solleva il caso del figlio Bruno, che licenziatosi nel 1959 per intraprendere un'attività in proprio si era visto rigettare la domanda di riassunzione. Mentre secondo Domenici questa gli sarebbe dovuta spettare di diritto in qualità di socio, gli amministratori avevano motivato il loro rifiuto con l'impossibilità di riconoscere ai soci la facoltà "di andarsene e ritornarsene quando a loro fa comodo"<sup>345</sup>. La questione posta dal vicepresidente ne provoca la mancata rielezione in occasione del rinnovo delle cariche sociali per il triennio 1966-1968: al suo posto subentra Gino Mazzoni. La composizione del consiglio resterà sostanzialmente invariata anche nel decennio successivo con l'eccezione di qualche nuova entrata (Remo Zavalloni, Oreste Gatti, Enzo Degli Angeli e Gilberto Abati) e della conclusione dell'esperienza amministrativa di Alfeo Dell'Amore, l'ultimo rappresentante della stagione prebellica.

Pur continuando a operare in "una situazione precaria ed ancora piena d'incognite", nel corso del 1966 l'attività della Società risente del manifestarsi dei primi sintomi di una ripresa del settore edile. L'ammontare dei lavori eseguiti supera per la prima volta il miliardo registrando un incremento del 23,50% rispetto all'esercizio 1961, nel quale era stato raggiunto il "massimo dell'efficienza operativa" anteriormente all'insorgere della crisi. Considerando tuttavia che nel corso del quinquennio i costi di produzione erano aumentati mediamente del 45%, la relazione sul bilancio puntualizza che il risultato conseguito era ancora sensibilmente inferiore alle reali potenzialità aziendali. A conferma di questa inversione di tendenza nel 1966 si riprende a distribuire il dividendo ai soci dopo una pausa di tre anni. Il rilancio del comparto edile si rafforza nel biennio successivo anche per effetto dell'entrata in vigore della legge urbanistica<sup>346</sup>. Non applicandosi i vincoli introdotti da quest'ultima ai progetti presentati anteriormente al 1° settembre 1968, la nuova normativa in materia edilizia aveva prodotto una forte incentivazione dell'attività costruttiva. Il profilarsi di nuove prospettive di lavoro non fa comunque abbandonare agli amministratori il terreno di una realistica prudenza nell'analisi dell'andamento del mercato edilizio:

è necessaria molta cautela nell'esprimere giudizi globali improntati all'ottimismo in fatto di andamento del settore edile. Non basta considerare la quantità, bisogna soprattutto considerare



*Scene di vita quotidiana nelle baracche dei cantieri di Torino, anni Sessanta*

345. ASOM: *Verbali del consiglio di amministrazione*, reg. 7, 13 novembre 1965, p. 84; *Verbali delle assemblee dei soci*, reg. 4, 24 aprile 1966, p. 160.

346. Legge del 6 agosto 1967, n. 765.





Scene di vita quotidiana nelle baracche dei cantieri di Torino, anni Sessanta

le condizioni in cui si costruisce poiché l'attività edilizia può garantire i migliori risultati soltanto se il suo svolgimento avviene con regolarità, continuità ed equilibrio<sup>347</sup>.

Nell'esercizio 1968 la Società aveva infatti subito le ripercussioni negative di quelle strozzature produttive che inevitabilmente si manifestavano in concomitanza con una forte accelerazione del ritmo di crescita. La penuria di manodopera specializzata, l'aumento delle retribuzioni operaie e dei prezzi dei materiali, i ritardi nelle forniture e di conseguenza il mancato rispetto dei tempi di esecuzione programmati avevano impedito che l'accresciuta mole dei lavori si traducesse anche in un proporzionato incremento del risultato economico, che al contrario era stato assorbito dalla maggiore incidenza dei costi di produzione. Le medesime difficoltà contraddistinguono anche i due esercizi successivi che, pur registrando la prosecuzione del *trend* ascendente nel volume delle opere eseguite e il conseguimento nel 1970 dell'utile più alto dalla fondazione, sottolineano il persistere di una situazione economica generale dominata dall'incertezza e fortemente perturbata dalle recenti lotte sindacali. Nonostante i positivi risultati raggiunti dalla Società, gli accenti utilizzati dagli amministratori continuano pertanto a essere improntati a uno sconcolato pessimismo:

Gli imprenditori non hanno ormai programmi di iniziative, né sono in grado di formulare previsioni anche approssimative sulla ripresa dell'attività, una volta ultimate le costruzioni in corso. I costi di produzione sono aumentati di oltre il 33% negli ultimi due anni, e proprio perché la principale componente di tale lievitazione è costituita dal costo della mano d'opera, la tendenza ascensionale non è reversibile né può essere apprezzabilmente riassorbita da una parallela crescita di produttività, limitata dalle caratteristiche tecniche dell'edilizia e soprattutto dall'impossibilità, cui la nostra industria si vede costretta, di darsi programmi consistenti e continuativi. Si è spezzato quindi l'equilibrio costi-ricavi delle imprese [...]. Per mantenere questo equilibrio è necessario prendere la strada dell'incremento della produttività attraverso lo sviluppo degli investimenti e la loro migliore utilizzazione, ma purtroppo i recenti gravi perturbamenti dei rapporti sociali nelle imprese e la situazione di anormalità gestionale che in esse si è instaurata non rappresenta certo una spinta psicologica favorevole agli investimenti. Noi imprenditori dobbiamo ricordare sia al mondo politico, sia al mondo sindacale che la fonte principale degli investimenti è costituita dal risparmio aziendale e che esso si forma solo se le imprese raggiungono un giusto livello di profitto concepito oramai in funzione dinamica per innovazioni e miglioramenti produttivi<sup>348</sup>.

Malgrado gli anni Sessanta coincidano con uno dei più lunghi periodi di crisi affrontati dall'edilizia, nel corso del periodo l'attività svolta dalla Società si mantiene su "livelli accettabili", concentrandosi prevalentemente nel settore dei lavori pubblici e dell'edilizia popolare con un ambito geografico che pur privilegiando l'area emiliano-romagnola conserva la dimensione nazionale già conquistata nel decennio precedente estendendosi anche all'Italia meridionale. Nel corso del decennio le principali opere pubbliche sono realizzate per conto

347. ASOM, *Bilanci*, 1968, Relazione del consiglio di amministrazione.

348. *Ivi*, 1970, Relazione del consiglio di amministrazione.



*Cesena, il viadotto Kennedy in costruzione, 1964-1965*

delle amministrazioni comunali e delle Ferrovie dello Stato: a Cesena il viadotto Kennedy e la sistemazione della via Assano, il sottopassaggio della stazione e diversi fabbricati scolastici in periferia (Vigne) e nelle frazioni (Ruffio, Pioppa e Calise); a Forlì il sottopassaggio pedonale nel piazzale della Vittoria; a Marzabotto il ponte ferroviario sul Reno. Sul versante dell'edilizia residenziale, accanto all'edificazione di numerosi complessi di case popolari (a Cesena, Forlì, Faenza, Torino, Pinerolo, Rivoli e Settimo Torinese), la Società costruisce anche diversi fabbricati per conto di società immobiliari e di cooperative edilizie (a Cesena, Pinarella di Cervia e Milano). All'interno di un quadro congiunturale caratterizzato da una forte contrazione dell'iniziativa privata l'eccezione è rappresentata dal consolidamento del rapporto con la FIAT, per la quale si eseguono numerosi lavori negli stabilimenti torinesi di Rivalta e di Mirafiori, si realizza l'ampliamento dell'officina in quello di Bari e si costruisce il nuovo centro di assistenza per autoveicoli industriali ad Anzola dell'Emilia. La centralità di questo rapporto nel fatturato della Società è reso evidente dalla cifre: nella seconda metà degli anni Sessanta l'ammontare annuo delle opere eseguite per l'industria automobilistica si attesta costantemente su una quota pari a circa un terzo dei ricavi totali. La specializzazione acquisita nel campo delle costruzioni industriali troverà ulteriori conferme nel decennio successivo. Tra le altre commesse private, quelle più rilevanti riguardano la costruzione di un nuovo reparto della Casa di riposo a Forlì, del palazzo Almerici e della nuova sede della Banca popolare a Cesena. L'elemento di maggiore novità rispetto al passato è rappresentato dall'avvio di un'attività costruttiva in proprio. Raccogliendo le sollecitazioni formulate dal consigliere Meldoli nell'assemblea del 1963, nello stesso anno si era proceduto all'acquisto di un lotto di terreno in viale Carducci a Cesenatico per l'edificazione di un condominio di 37 appartamenti. Negli anni successivi l'intervento diretto della Società nel campo immobiliare si rafforza con l'acquisizione di altre aree fabbricabili a Cesena, in via Fratelli Bandiera (1965) e in via Don Minzoni (1966), nelle quali saranno costruiti altri due condomini per complessivi 31 appartamenti. Queste iniziative, che dal lato finanziario richiedevano un "forte immobilizzo" di capitali, piuttosto che indicare la propensione a intraprendere una nuova direzione di sviluppo assumono la funzione di un ammortizzatore societario che durante il lungo periodo di crisi dell'edilizia viene utilizzato per compensare la contrazione



*Cesena, il palazzo Almerici in costruzione, 1966-1967*



*Marzabotto, ricostruzione del ponte ferroviario sul Reno, 1968-1969*





Lo stabilimento FIAT di Mirafiori, anni Sessanta



Alfredo Taioli e Augusto Cacchi nel cantiere dello stabilimento FIAT di Bari, 1962

degli appalti pubblici, il tradizionale settore d'attività della Società, ed evitare tanto "il depauperamento nei magazzini di attrezzature e mezzi d'opera" quanto "i disagi a cui andrebbero incontro, per dolorosi licenziamenti, le numerose famiglie di prestatori d'opera"<sup>349</sup>.

Nell'attesa del ripristino di un "clima di fiducia e di tranquillità" che rimuova l'ipoteca gravante sul futuro dell'industria delle costruzioni, la strategia adottata dalla Società è orientata a perseguire un duplice obiettivo: da un lato occorre fronteggiare l'aggravamento della situazione finanziaria, dall'altro è necessario incentivare un continuo ammodernamento delle attrezzature e degli impianti, reso indispensabile dai rapidi mutamenti della tecnologia e dei metodi di lavoro, che consenta all'azienda di accrescere la propria produttività e diminuire contemporaneamente i costi. Sul piano concreto si ritorna ad accantonare parte degli utili nel fondo appositamente costituito negli anni precedenti e si procede a realizzare un nuovo aumento del capitale sociale, elevato da 19.950.000 a 119.700.000 lire mediante una sottoscrizione riservata ai soci in ragione di cinque quote per ognuna già posseduta. La ricapitalizzazione è giustificata appunto dall'esigenza di ridurre l'esposizione debitoria, di finanziare le opere in corso, di assicurare al bilancio la "dovuta armonia anche in rapporto agli investimenti eseguiti" e di creare le premesse per sviluppare "la propria attività senza restrizioni di sorta in tutto il territorio nazionale"<sup>350</sup>. Sempre nel 1970, a coronare l'inaugurazione di un nuovo corso societario, si dispone il trasferimento degli uffici nella nuova sede di Diegaro<sup>351</sup>. Dotata di "locali ampi e razionali" adeguati "alle accresciute e future esigenze aziendali", la nuova collocazione viene a simboleggiare anche sul piano logistico una svolta rispetto al passato.

L'inizio del nuovo decennio vede inasprirsi il "progressivo declino" dell'edilizia, obbligata a una forzata paralisi dalla rarefazione degli appalti pubblici e costretta a una scarsa redditività dalla spirale ascendente dei costi e dalla spinta al ribasso dei prezzi sotto la pressione della concorrenza. Secondo il parere espresso dagli amministratori non si tratta di una crisi ciclica o di natura congiunturale analoga a quelle superate nel passato, quanto piuttosto "di una perdurante situazione di stallo provocata da uno stato di profonda incertezza"<sup>352</sup>. La causa principale di questa stasi produttiva è infatti da individuare nella "carente volontà" dimostrata dalla classe politica nell'affrontare "con tempestività e con una visione globale" la soluzione delle emergenze nazionali creando contemporaneamente i presupposti per il rinnovato dispiegarsi dell'attività imprenditoriale:

le attuali carenze di abitazioni, di scuole, di ospedali, di servizi collettivi e di opere infrastrutturali costituiscono un problema che ha innanzitutto caratteristiche e implicazioni di ordine politico perché riguarda condizioni e bisogni essenziali della popolazione. Costringere l'edilizia ad arrestarsi o produrre in misura inferiore alle necessità del paese significa pregiudicare le sorti dello stesso sistema politico, economico e sociale in cui viviamo e di cui dobbiamo garantire un

349. ASOM, *Verbalì del consiglio di amministrazione*, reg. 7, 15 ottobre 1966, p. 107.

350. *Ivi*, 7 agosto 1970, pp. 223-224; ASOM, *Verbalì delle assemblee dei soci*, reg. 4, 17 agosto 1970, p. 180.

351. ASOM, *Verbalì del consiglio di amministrazione*, reg. 7, 12 giugno 1970, p. 20.

352. ASOM, *Bilanci*, 1973, Relazione del consiglio di amministrazione.

costante progresso<sup>353</sup>.

In questo quadro segnato da forti condizionamenti esterni alla ripresa del comparto edilizio, sui quali si innestano il processo inflazionistico in atto e le ripercussioni negative della crisi energetica del 1973, la Società riesce comunque a conquistarsi un proprio spazio operativo e a conseguire risultati economici estremamente positivi. Il notevole incremento registrato nell'ammontare dei lavori eseguiti, che nel 1971 supera la soglia dei due miliardi e nel 1973 quella dei tre miliardi, si traduce anche nella parallela crescita dell'utile di esercizio. Gli entusiastici giudizi formulati nelle relazioni del collegio sindacale fotografano l'eccezionalità delle prestazioni societarie: non solo la Società "ha saputo ben destreggiarsi nel procurare a tutti i soci e non soci il lavoro necessario" assumendo l'esecuzione di commesse di grande rilevanza, ma "è veramente esultante quanto è stato conseguito in un periodo di grave crisi", durante il quale molte imprese edili hanno dovuto "chiudere i battenti per mancanza assoluta di lavoro"<sup>354</sup>. Le ragioni di questo successo risiedevano nella prosecuzione di quella politica aziendale fortemente orientata alla modernizzazione dei processi produttivi e a una più razionale organizzazione interna che era già stata intrapresa da qualche anno: la scelta strategica di attivare un flusso costante d'investimenti, l'acquisizione di un apparato tecnologico e di metodi operativi in grado di rispondere efficacemente alle mutate condizioni dell'attività edilizia, il rafforzamento dell'apparato tecnico e amministrativo con l'assunzione di nuovo personale. Quel salto di qualità nella struttura e nella dimensione aziendale che alla fine degli anni Cinquanta non era stato possibile portare a compimento per le resistenze frapposte dalla compagine sociale a una trasformazione sostanziale della natura societaria, allora largamente condizionata dall'origine cooperativistica, si attua quindi in questo torno di tempo, certamente sotto la spinta dell'andamento del mercato edilizio ma anche per la coerente strategia perseguita dagli amministratori nel rendere possibile l'evoluzione in senso industriale di un'impresa dalla fisionomia ancora prevalentemente artigiana:

Il problema fondamentale della nostra attività è di avere o procurarsi un mercato e dei clienti che richiedono il lavoro che noi siamo in grado di fornire a un prezzo giustamente remunerativo ma tuttavia concorrenziale. Le imprese concorrenti sono molte, la disponibilità di personale qualificato è tutt'altro che illimitata, l'ascesa dei costi è continua. Pertanto, la prima esigenza che una media impresa, come la nostra, deve soddisfare è la riduzione del costo di produzione e soprattutto della mano d'opera. È noto che i sistemi di produzione industrializzata hanno consentito in tutti i settori ove sono stati applicati di raggiungere una riduzione dei costi. È una scelta obbligata che risponde non solo alle esigenze del progresso tecnico ma che offre anche la possibilità di aumentare la produzione e il suo livello qualitativo; ha inoltre un valore e un significato anche sul piano sociale, perché permette agli operai dell'edilizia di lavorare in migliori e meno faticose condizioni. Si tenga presente che è in definitiva un processo di meccanizzazione, che è già in



*Veduta area della sede della Società*

353. *Ivi*, 1972, Relazione del consiglio di amministrazione.

354. *Ivi*, 1971-1973, Relazioni del collegio sindacale.





Anzola dell'Emilia, il centro di assistenza per autoveicoli industriali della FIAT, 1970-1971

atto nella nostra impresa; si tratta oggi di sviluppare e perfezionare tale processo, portandolo a un grado di maggior intensità ed efficienza, ed è proprio in questa fase di perfezionamento che sorgono i problemi connessi con tutti i fenomeni di trapasso da un tipo di azienda artigiana a un tipo di azienda industriale [...]. È errato ritenere che l'industrializzazione dei processi produttivi riguardi soltanto la grande impresa; gli stessi sistemi di prefabbricazione non escludono la possibilità per le imprese di medie dimensioni, adeguatamente attrezzate, di inserirsi nel ciclo delle nuove tecniche<sup>355</sup>.

Le decisioni assunte dal consiglio sono appunto indirizzate al raggiungimento di questo obiettivo strategico. A fronte dell'aumento degli utili, che in altri periodi avrebbe suscitato gli appetiti dei soci, a partire dal 1971 gli amministratori propongono all'assemblea di destinarne una quota, oscillante nel corso del decennio tra il 35 e il 65%, alla costituzione di una riserva straordinaria. Altri considerevoli accantonamenti di natura prudentiale sono convogliati a incrementare i diversi fondi speciali del bilancio, sia per controbilanciare il maggior rischio d'impresa, sia per procedere all'ammortamento anticipato delle attrezzature e dei macchinari:

Accantonamenti resi necessari al fine di rafforzare la struttura dell'azienda rendendola più adeguata a fronte degli impegni e dei rischi derivanti dalla mole dei lavori eseguiti e assunti. È necessario favorire il rinnovo delle macchine produttive che sono oggi in maggior parte, se non tutte, obsolete [...] con macchine fra le più moderne che garantiscano in termini di qualità, di versatilità e di costi di produzione di poter restare competitive anche negli anni futuri<sup>356</sup>.

La realizzazione del progettato programma d'investimenti, già ostacolato dalla stretta creditizia in atto e dall'alto costo del denaro, si scontra tuttavia con margini operativi ancora insufficienti ad alimentare l'integrale autofinanziamento di un "radicale rinnovo degli impianti". Ancora una volta, quindi, non resta che ricorrere all'apporto finanziario dei soci:

Finora questa espansione di attività ha trovato copertura finanziaria sia con autofinanziamento aziendale sia con finanziamento a breve termine del sistema bancario. Siccome si intende proseguire nel nostro programma di sviluppo [...] occorre reperire nuovi mezzi per il potenziamento ed aggiornamento di impianti e per stabilire un più equilibrato rapporto fra mezzi propri e mezzi di terzi tanto più necessario in un momento di grande tensione del denaro. Il consiglio pertanto è giunto alla conclusione che per attuare questo programma sia ormai indispensabile elevare in adeguata misura il capitale della Società, facendo considerare anche che già per sé stessa l'entità del capitale sociale è riferimento per concessione di credito, senza dire che l'elemento capitale poi condiziona e favorisce l'operatività dell'azienda come fattore di fiducia di mezzi e di organizzazione<sup>357</sup>.

A distanza di soli tre anni dalla precedente ricapitalizzazione, nel novembre 1973

355. ASOM, *Verbalì del consiglio di amministrazione*, reg. 7, 5 ottobre 1973, pp. 303-305.

356. ASOM, *Bilanci*, 1973, Relazione del consiglio di amministrazione.

357. ASOM, *Verbalì delle assemblee dei soci*, reg. 4, 4 novembre 1973, pp. 194-195.

l'assemblea approva all'unanimità l'aumento del capitale sociale da 119.700.000 a 359.100.000 lire mediante la sottoscrizione di altre due quote da parte di ciascun azionista. Il potenziamento patrimoniale, rendendo possibile il finanziamento delle opere in corso e la riduzione dell'esposizione bancaria, prelude a un triennio che sanziona un ulteriore rafforzamento della posizione di mercato conquistata dalla Società, che grazie a "un apparato produttivo che gira a pieno regime" non solo si colloca stabilmente tra le principali imprese edili della regione ma assume un ruolo primario anche a livello nazionale.

La prima metà degli anni Settanta, sotto il profilo realizzativo, vede emergere significativi elementi di novità rispetto al passato in relazione sia all'ambito territoriale, che conosce un rafforzamento della presenza nell'Italia meridionale, sia alla dimensione e alla complessità tecnica delle opere eseguite, sia, sul versante della committenza, all'instaurazione di rapporti fiduciari con alcuni dei maggiori gruppi industriali italiani. Se ancora nel 1971 la distribuzione geografica del fatturato sottolineava, con una quota pari al 52%, la preminenza dell'area emiliano-romagnola, negli anni successivi il progressivo processo di delocalizzazione dell'attività in seguito all'aggiudicazione di numerose commesse di rilevanza nazionale comporterà un ulteriore ridimensionamento dei lavori su scala comunale e provinciale, che per molti decenni avevano rappresentato il tradizionale serbatoio occupazionale della Società. L'attività in sede locale è concentrata quasi esclusivamente su Cesena, dove si costruiscono la nuova centrale ortofrutticola, i capannoni delle ditte Mira Lanza, Casadei e COPA, la centrale telefonica della SIP, la scuola media di Sant'Egidio e un nuovo corpo di fabbrica nell'ospedale "Bufalini". Continua anche l'esercizio di un'attività costruttiva in proprio con l'edificazione di due condomini in via Roncofreddo e a Ponte Abbadesse. Forti sollecitazioni a non limitarsi "all'attesa degli inviti per concorrere in determinati appalti" e a percorrere con maggiore decisione la strada della costruzione diretta, verso la quale si stavano sempre più orientando le imprese cesenati concorrenti, provengono soprattutto dal collegio sindacale<sup>358</sup>. L'intervento nel campo immobiliare, tuttavia, si conferma ancora limitato e sempre giustificato dall'esigenza di soddisfare "le attese di lavoro delle nostre maestranze"<sup>359</sup>. L'aspetto caratterizzante del periodo è la definitiva affermazione della Società come impresa specializzata nel settore delle costruzioni industriali. Centrale, per numero e valore degli appalti, rimane il rapporto con la FIAT che si traduce nell'affidamento di lavori sull'intero territorio nazionale: dalla realizzazione del nuovo stabilimento di Sulmona all'ampliamento di quello di Termini Imerese, dall'edificazione di nuovi fabbricati negli stabilimenti di Termoli, Orbassano e Stura alla costruzione dell'officina per autoveicoli industriali a Suzzara, di un cavalcavia a Cameri (NO) e d'impianti per la depurazione delle acque a Caivano (NA), Cisterna di Latina e Modena. Alle commesse del gruppo torinese si affiancano inoltre quelle di altri *partners* industriali: realizzazione di nuovi impianti e lavori di ampliamento sono eseguiti negli stabilimenti delle Acciaierie di Piombino, della Dalmine a Massa



*Lo stabilimento FIAT di Termini Imerese, 1974-1979*



*Lo stabilimento FIAT di Sulmona, 1971-1975*

358. ASOM, *Bilanci*, 1974, Relazioni del collegio sindacale.  
359. *Ivi*, Relazione del consiglio di amministrazione.



*Torino, Istituto elettrotecnico nazionale "Galileo Ferraris", 1971-1975*



*Bologna, la clinica pediatrica del policlinico "Sant'Orsola", 1971-1976*

e Piombino, della Weber a Bologna e a Crevalcore, della Valeo a Mondovì. La costruzione della nuova sede dell'Istituto elettrotecnico nazionale "Galileo Ferraris" a Torino e della clinica pediatrica del policlinico "Sant'Orsola" a Bologna completano un quadro quantitativamente e qualitativamente non comparabile con l'attività svolta nei decenni precedenti.

Alla luce dei risultati di bilancio e della consistenza patrimoniale, della dimensione organizzativa e dell'efficienza produttiva, la struttura societaria presenta già sul finire degli anni Settanta tutte le potenzialità per innescare il circolo virtuoso di un processo di crescita costante ed equilibrata. Un processo che in prosieguo di tempo non sarà privo di difficoltà e anche di momenti di grave tensione aziendale, sia per la persistente crisi del comparto edilizio, depresso dalla latitanza di provvedimenti statali che rilancino i lavori pubblici e l'edilizia residenziale e colpito da un'inarrestabile emorragia di manodopera, sia per le ripercussioni economico-finanziarie, riassorbite soltanto grazie al solido patrimonio societario, dello sfortunato tentativo di espansione all'estero con l'assunzione in consorzio con altre imprese romagnole della costruzione di un complesso ospedaliero in Arabia Saudita. Un processo, ancora, che trovava le sue lontane premesse nell'ormai remota stagione cooperativistica degli inizi, nell'onda lunga di una tradizione solidaristica che aveva consentito di superare le contrapposizioni interne e i periodi più critici della vita societaria, nel sedimentato patrimonio di esperienze e di conoscenze tecniche e professionali e soprattutto nella fatica e nel sacrificio di generazioni di soci e dipendenti che avevano costruito sul terreno "del lavoro e dell'onestà" le fondamenta della Società<sup>360</sup>.

<sup>360</sup>. *Ivi*, 1972, Relazioni del collegio sindacale.

## Bilanci, 1909-1983

anno	lavori eseguiti	utile netto
1907		
1908		3.539
1909	289.910	2.904
1910		3.539
1911		
1912		
1913		3.509
1914		
1915		
1916		
1917	77.558	1.294
1918	133.439	2.106
1919	817.807	23.504
1920	841.264	4.266
1921	2.386.160	16.072
1922	2.145.409	37.570
1923	2.238.292	18.241
1924	2.227.164	4.804
1925	1.673.081	3.126
1926	1.723.465	5.179
1927	1.827.868	5.730
1928	1.996.765	8.346
1929	2.345.228	10.890
1930	2.918.330	18.847
1931	1.695.259	16.036
1932	2.377.005	10.615
1933	3.078.004	19.160
1934	3.424.512	50.859
1935	3.243.375	55.156
1936	3.769.349	28.279
1937	4.752.077	4.550
1938	5.508.912	59.082
1939	4.347.055	50.503
1940	5.806.899	62.687
1941	11.260.821	28.422
1942	10.855.726	112.387
1943	13.254.816	159.762
1944	4.828.134	-141.699



<b>anno</b>	<b>lavori eseguiti</b>	<b>utile netto</b>
1945	26.565.671	96.914
1946	89.094.875	362.400
1947	142.004.349	381.261
1948	124.738.013	27.153
1949	126.661.975	10.636
1950	135.095.970	153.769
1951	277.247.201	349.292
1952	356.795.099	655.383
1953	479.280.080	848.870
1954	643.885.544	5.376.101
1955	646.281.050	6.360.056
1956	712.831.026	7.366.748
1957	588.605.112	390.062
1958	810.594.865	665.773
1959	700.409.140	6.862.618
1960	645.655.377	6.698.532
1961	855.547.025	359.168
1962	465.594.041	5.934.706
1963	647.459.831	5.979.853
1964	720.779.151	6.920.765
1965	821.383.822	7.075.754
1966	1.050.945.637	14.873.547
1967	1.095.939.484	11.116.884
1968	1.299.210.433	10.416.189
1969	1.791.157.369	17.928.799
1970	1.790.483.646	53.398.436
1971	2.292.398.587	210.039.420
1972	2.193.263.467	27.154.070
1973	3.378.602.954	81.533.228
1974	3.472.350.566	234.280.233
1975	3.732.949.779	242.655.643
1976	3.576.094.500	275.732.249
1977	4.690.443.201	292.021.872
1978	5.192.733.541	368.594.248
1979	6.110.447.568	381.713.556
1980	12.864.311.231	687.573.020
1981	9.937.631.785	423.908.878
1982	8.186.786.475	108.259.428
1983	9.909.560.651	2.725.256

# **L'ultimo ventennio: grandi risultati e nuove sfide (1984-2005)**

*Rebecca L. Orelli*

*Ricercatore in Economia Aziendale  
Alma Mater Studiorum Università di Bologna  
Facoltà di Economia di Forlì*



La Società fra Operai Muratori di Cesena rappresenta oggi uno dei principali riferimenti del suo settore, con una forza occupazionale di circa 70 dipendenti, parte dei quali impiegati presso la filiale di Torino. Per comprendere appieno le determinanti del successo dell'azienda, non si può prescindere dalla ricostruzione, in una prospettiva storica, degli elementi da cui sono dipesi i suoi risultati operativi.

In tale ottica è possibile analizzare questi risultati sotto il profilo economico-finanziario, considerando in primo luogo la redditività della gestione caratteristica, poi quella complessiva e infine la struttura finanziaria, nell'arco del ventennio 1984-2004.

L'analisi economico-finanziaria costituisce la premessa essenziale per la comprensione dei margini di redditività futura dell'Azienda, derivanti dalla capacità che essa saprà mostrare di adeguarsi alle nuove e sempre più complesse esigenze di mercato e alle conseguenze della politica edilizia in termini nazionali e sopranazionali.

## 1. Le grandi commesse: un ventennio contrastato

Nella metà degli anni '80 la situazione italiana nel settore delle costruzioni si presentava particolarmente difficile. A differenza di altri Paesi industriali che avevano accelerato il potenziamento dei loro sistemi infrastrutturali, l'Italia, che già doveva recuperare pregresse situazioni di inferiorità, aveva addirittura ridotto gli investimenti nel settore. L'incidenza degli investimenti in costruzioni sul Prodotto Interno Lordo (Pil) passò dal 13% del 1970 all'8% nel 1985. Tra il 1982 e il 1985 anche nel comprensorio di Forlì-Cesena il numero di imprese si era ridotto del 20% con un calo del 50% dell'occupazione. Dopo anni di stagnazione e di recessione dell'economia italiana, nel 1984 si avviò finalmente una sia pur lenta fase di ripresa, con una crescita del prodotto interno lordo, dapprima graduale poi via via più consistente. Per la prima volta dopo 11 anni, nel 1985 anche l'aumento dei prezzi toccò livelli inferiori al 10%, sintomo del cambiamento oramai alle porte.

Nel 1986 il sistema delle imprese tornò a produrre reddito, ritrovò la competitività perduta sui mercati internazionali e nel 1988 l'economia italiana realizzò il record di crescita. Il progresso complessivo si ripercosse anche sul settore delle costruzioni, dove aumentarono l'occupazione e la produttività. La SOM realizzò un buon andamento sia dal punto di vista dell'acquisizione dei lavori che da quello della sua remunerazione. Tale risultato scaturì dalla specializzazione e dall'esperienza conseguita nei numerosi anni di attività.

Le maggiori commesse realizzate negli anni 1984-1991 interessarono la costruzione del Palazzetto dello Sport di Cesena, i Nuovi Impianti Sportivi Comunali a Sestriere (TO), l'impianto di depurazione di Termoli, la tettoia per il Mercato Ortofrutticolo di Bologna, il Silo, il Nuovo Silo Klinker e la Torre forno a Megara



Cesena (FC), Palazzetto dello sport, 1983



Sestriere (TO), Rifugio per impianto d'innevamento artificiale, 1984





*Termoli (CB), Impianto di depurazione comunale, 1985*



*Cesena (FC), Tettoia nel mercato ortofrutticolo, 1987*

(SR), lo Stadio “Delle Alpi” a Torino, la Vasca per ricircolo acqua industriale in Val di Sangro (CH), oltre a quelle realizzate per la Fiat Engineering a Torino.

A sostegno dei risultati positivi ottenuti nel periodo 1984-1991, i governi d'allora tuttavia non attuarono azioni di rilancio del processo di reinfrastutturazione; tale circostanza ebbe pesanti conseguenze sulla qualità della vita, sui livelli occupazionali e sul costo finale del prodotto. In particolare il mancato decollo dei grandi progetti infrastrutturali, volutamente perseguito dalle forze di governo come strumento di contenimento della spesa, unito al maggior costo del lavoro rispetto agli altri settori economici negli anni 1989-1991, produssero effetti negativi in termini di inferiorità strutturale rispetto ai partner europei.

A partire dal secondo semestre del 1992 il settore delle costruzioni entrò in una fase fortemente negativa, avviandosi alla crisi peggiore del secondo dopoguerra. Andarono in crisi, contemporaneamente, i tre settori portanti delle costruzioni: l'edilizia abitativa, l'edilizia non residenziale destinata ad attività economiche e le opere pubbliche. La condizione di stallo si riverberò sui livelli produttivi del settore che subirono un forte ridimensionamento.

Nel biennio 1993-94 gli investimenti in costruzione si ridussero del 17%, con conseguenze gravissime non solamente sul settore, ma sull'intera economia, considerata l'incidenza che essa aveva sull'attività edilizia. Il legislatore, su iniziativa dei governi Amato e Ciampi, decise infatti di ridurre l'investimento in opere pubbliche e, nel contempo, introdusse normative penalizzanti per i lavori in corso e per quelli già in fase di avvio. Infine, l'approvazione della Legge Merloni, dal nome dell'allora Ministro dei lavori pubblici, comportò un necessario periodo di stasi di tutta l'attività del comparto, necessaria alla messa a regime delle disposizioni della nuova legge quadro.

Il crollo degli investimenti pubblici, l'incertezza e le contraddizioni del quadro normativo, l'elevata pressione fiscale, l'eccessiva onerosità del costo del lavoro e la mancanza di una politica industriale del settore produssero una “vetta” di crisi nel 1995: il calo produttivo del settore costruzioni nel periodo 1991-1995 toccò il 32% e le strategie di sviluppo nei settori legati all'esportazione, benché rilevanti, da sole non apparivano in grado di incidere che marginalmente su tali livelli.

La SOM subì inevitabilmente la crisi del settore con la diminuzione del portafoglio lavori, il calo degli occupati e la riduzione degli investimenti nel settore immobiliare; per supplire alla diminuzione delle commesse dei principali committenti (Fiat, Enti pubblici, Unicem, Telecom) già dal 1996 acquisì lavori da nuovi committenti privati, impegnandosi anche in lavori di ristrutturazione che però, a fronte di guadagni limitati, richiedono molta manodopera.

Le maggiori commesse realizzate negli anni 1992-1997 interessarono la costruzione del Impianto di depurazione in Val di Sangro (CH), l'Istituto Ricerca e Cura del Cancro (1° e 2° lotto) a Candiolo (TO), il Nuovo stabilimento e Impianto

trattamento acque FMA Pratola Serra (AV), oltre a quelle realizzate per la Fiat Engineering a Torino e a Firenze.

Nello stesso anno l'azienda operò nella direzione di dotarsi di un sistema di qualità aziendale indispensabile per procedere verso la certificazione di qualità che ottenne il 16.06.1997: tale certificazione consentì la necessaria qualificazione per partecipare agli appalti di opere con finanziamenti pubblici e alle gare dei committenti più importanti, che si stanno adeguando alle nuove normative comunitarie. La SOM fu fra le prime imprese a livello nazionale ad ottenere tale ambito risultato.

I timidi segnali di ripresa del settore dell'edilizia, percepiti nel 1996 e divenuti poi più consistenti nel 1997, si concretizzarono nel 1998 quando si verificarono le condizioni di ripresa del settore: si ridusse il costo del denaro, l'Italia entrò nell'Unione Monetaria Europea garantendosi così una maggiore stabilità monetaria, scesero i tassi sui mutui e il bisogno di infrastrutture del nostro Paese richiese un immediato intervento non più procrastinabile.

Il governo presieduto da Prodi realizzò una serie di interventi che incisero direttamente sul settore delle costruzioni: la nuova legge sugli affitti, la detassazione per coloro che effettuavano lavori di infrastrutturazione, l'applicazione di norme premiali in materia contributiva e previdenziale per quelle imprese che rispettavano il contatto collettivo e applicavano con rigore sistemi di sicurezza e qualità. Da questo punto di vista, dopo quattro anni di discussioni, venne approvata la Legge quadro sui lavori pubblici 451/1998 Merloni-ter che stabilì, fra l'altro, che dal 1 gennaio 2000 per partecipare agli appalti pubblici era necessaria la certificazione di qualità conforme alle norme Europee della serie UNI EN ISO 9000: venne così premiata la scelta lungimirante della SOM che possedeva già tale certificazione.

Dal 1999 le costruzioni si confermarono come uno dei settori più dinamici del panorama economico italiano; esse svolsero un fondamentale ruolo di traino che emerge con chiarezza dal raffronto tra le cifre degli investimenti in costruzioni e quelle del Pil (fig. 1): dal 1999 a oggi la crescita delle costruzioni è risultata nettamente superiore a quella del prodotto interno lordo e complessivamente, tra il 1998 ed il 2003, gli investimenti sono cresciuti del 17,6 per cento a fronte di un aumento del Pil del 7,2 per cento.

Come confermano i dati dell'Istat, l'edilizia non solo ha mostrato un tasso di crescita di gran lunga superiore a quello del Pil ma appare anche l'unico settore in grado di sostenere il livello degli investimenti fissi lordi realizzati. Il ruolo di volano esercitato dal settore emerge anche dall'andamento dell'occupazione: negli ultimi 5 anni il tasso di sviluppo dell'occupazione è risultato doppio rispetto a quanto verificatosi nell'intero sistema economico. Tra il 1998 e il 2003 gli occupati nelle costruzioni sono cresciuti del 17,2 % contro uno sviluppo complessivo dell'occupazione pari al 7,9 %. Nello stesso periodo l'industria in senso stretto ha fatto registrare una stazionarietà dei livelli occupazionali (+ 0,5%), contro una crescita dell'8,1 % del commercio, del 12,9 % dei servizi e



Certificazione UNI-EN ISO 9001 Progettazione, costruzione, manutenzione e ristrutturazione di Edifici Civili e Industriali



Bologna (BO), Edificio residenziale in via della Beverara, 1987

Figura 1 – Investimenti in costruzioni e PIL

Variazione % in quantità rispetto all'anno precedente		
Investimenti in costruzioni		PIL
1999	+2,6	+1,7
2000	+5,9	+3,0
2001	+3,0	+1,8
2002	+3,3	+0,4
2003	+1,8	+0,3
2003/1998	+17,6	+7,2
Elaborazione Ance su Conti economici nazionali SEC 95		

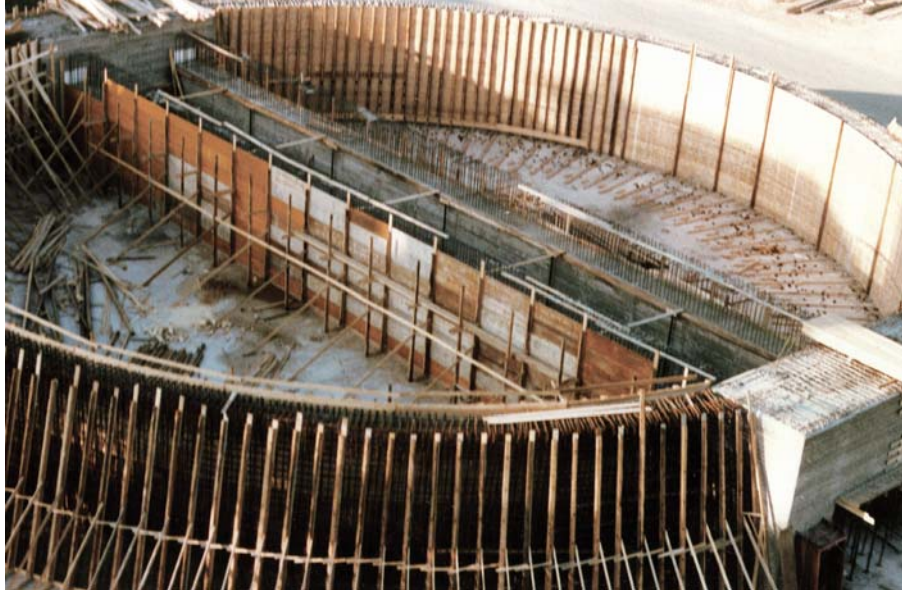
a fronte di una flessione del 10,5 % dell'agricoltura. Secondo le elaborazioni del Centro Studi dell'Ance, il 2004 si può considerare un ulteriore anno di sviluppo, il sesto consecutivo, che conferma quindi il trend positivo dell'attività di costruzione.

In questo ambito la SOM accentuò la propria diversificazione nel portafoglio clienti nazionali, senza al contempo rivolgersi in modo rilevante all'estero: tale politica avrebbe premiato l'azienda, dal momento che le imprese che avevano invece tentato la strada dell'estero di lì a pochi anni avrebbero conosciuto risultati disastrosi. Contemporaneamente la SOM ha attuato una consistente politica di esternalizzazione di segmenti della lavorazione, scelta strategica che le ha consentito di mantenere stabile la manodopera diretta alle dipendenze all'aumentare delle commesse e, conseguentemente, di mantenere costante il costo delle manovalanze. Tale politica ha portato la SOM a massimizzare il proprio montelavori, aumentato del 22% fra il 1998 e il 2004.

Le maggiori commesse realizzate negli anni 1998-2004 hanno interessato lo Stabilimento Weber di Bologna, il Nuovo Silo per Zucchero a Pontelagoscuro (FE), il Solaio Cassettonato nell'Aula Magna dell'Università di Firenze, l'Edificio Direzionale "Castagnoli" a Cesena (FC), lo Zuccherificio Eridania a S. Quirico-Tre Casali (PR) e l'Orogel di Pievesenstina (FC).

Dopo aver delineato gli scenari socio economici e politici dell'ultimo ventennio e aver descritto le azioni che la SOM ha realizzato in termini di diversificazione, qualificazione e specializzazione della propria attività e di esternalizzazione di fasi della produzione, occorre analizzare questi risultati dal punto di vista economico-finanziario.





Megara (SR), fondazioni del nuovo Silo klinker nello stabilimento della Cementeria di Augusta, 1987

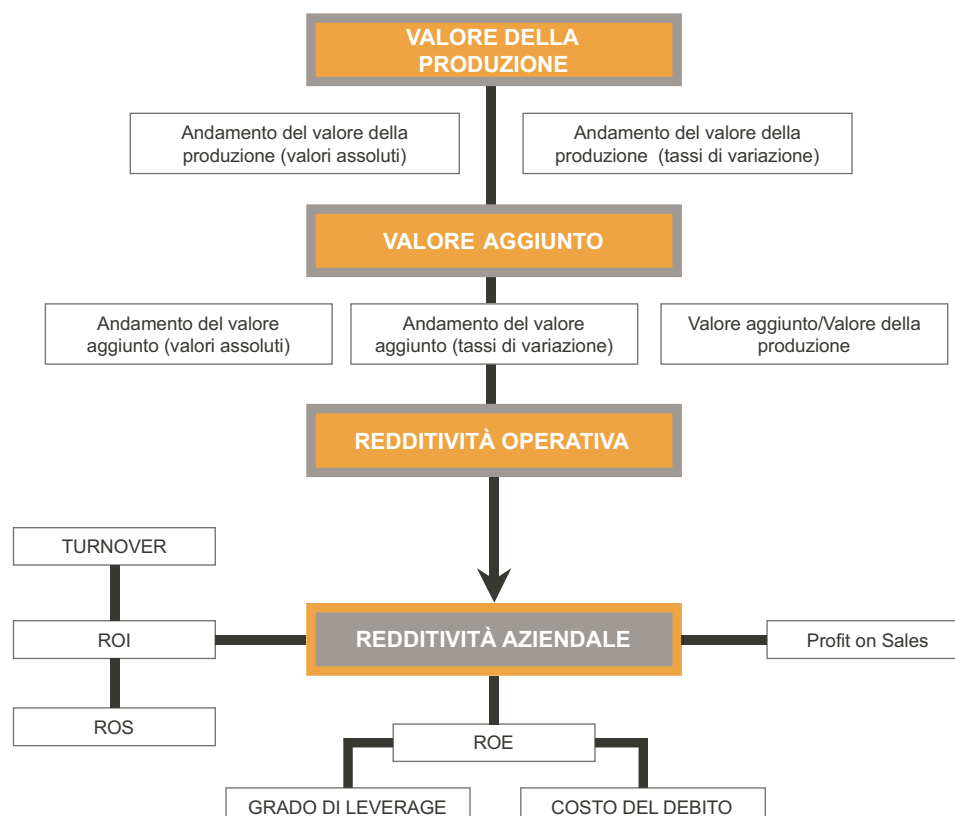
## 2. L'analisi economico-finanziaria

L'analisi economico finanziaria ha l'obiettivo di valutare l'economicità della gestione della SOM. Lo studio è stato svolto individuando due livelli successivi di indicatori economico- finanziari:

- indicatori di performance della gestione caratteristica;
- indicatori di performance della gestione complessiva.

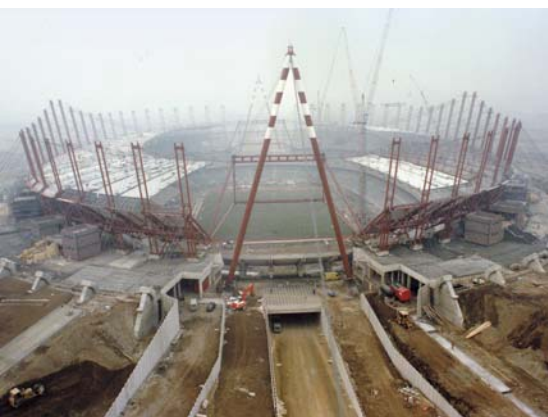
Al primo livello sono stati considerati il valore della produzione e il valore aggiunto, fattori che contribuiscono a definire la redditività del capitale investito. Al secondo livello si è passati dalla redditività operativa alla redditività aziendale, sintetizzata dall'indice di redditività dei mezzi propri. Tale passaggio ha richiesto di tener conto della struttura e della dinamica finanziaria, valutata attraverso il rapporto di indebitamento e il costo dei mezzi di terzi. Graficamente il percorso seguito è riportato nello schema seguente.

*Il percorso di analisi economico-finanziaria*



Megara (SR), Silo e Torre forno nello stabilimento della Cementeria di Augusta, 1991





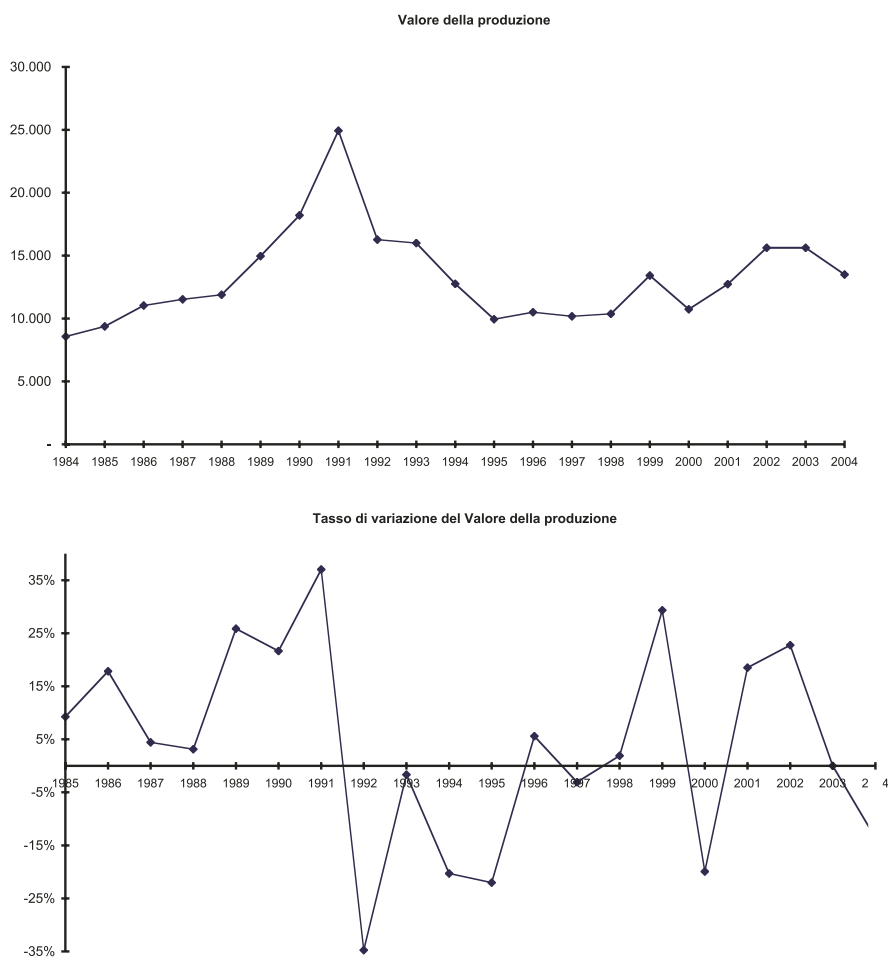
Torino (TO), Stadio "Delle Alpi", 1989

## 2.1 La redditività della gestione caratteristica

Ai fini di una corretta interpretazione della redditività operativa della SOM si sono presi in considerazione il Valore della produzione, il Valore aggiunto e la Redditività operativa.

Il valore della produzione è determinato come fatturato netto con l'aggiunta della variazione delle rimanenze e dei costi capitalizzati, dove alla voce variazione delle rimanenze sono considerate sia le variazioni di semilavorati e prodotto i finiti che le variazioni di materie prime e merci.

Figura 2– Valore della produzione e tasso di variazione del valore della produzione



Il valore della produzione presenta un andamento crescente in valore assoluto fino al 1991; l'andamento del tasso di crescita appare coerente con tale valore. Dal 1995 tale valore cominciò a mostrare nuovamente un andamento tendenzialmente crescente, anche se tra il 2000 e il 2004 subì alcune battute d'arresto. La tendenza, che conferma quanto osservato in precedenza, interessò

l'intero settore delle costruzioni negli anni dal 1991 al 1995; in parte essa appare imputabile alla riduzione dei volumi di produzione, come effetto della saturazione della domanda di edifici e del blocco degli appalti pubblici e in parte al crollo dei prezzi. Come conseguenza della riduzione del livello di attività molte imprese furono costrette, in assenza di lavoro, ad eseguire comunque appalti seppur in perdita, concedendo forti riduzioni di prezzo con conseguente riduzione dei margini operativi.

L'analisi del valore aggiunto, importante indicatore di efficienza produttiva, determinato come valore della produzione sottratti gli acquisti netti e il valore dei servizi acquistati all'esterno, nel ventennio considerato mostra valori in linea con il valore della produzione. In valori assoluti cresce fino al 1993, mentre in termini relativi mostra un andamento maggiormente oscillante (fig. 4).

Per una migliore comprensione dell'andamento di tali indicatori si sono riportati nella fig. 3 i valori relativi alla produzione e al Valore aggiunto in termini assoluti, per il ventennio considerato, espressi in lire correnti.

Figura 3 – Valore della produzione e Valore aggiunto in cifre assolute

	Valore della produzione		Valore aggiunto	
	€	Lire	€	Lire
1984	8.575.887	16.605.233.482	3.581.969	6.935.659.379
1985	9.368.255	18.139.471.151	3.153.052	6.105.159.558
1986	11.039.211	21.374.893.442	3.295.972	6.381.891.243
1987	11.525.716	22.316.897.750	2.822.175	5.464.493.345
1988	11.885.622	23.013.772.800	3.233.103	6.260.160.359
1989	14.958.668	28.964.020.361	3.570.084	6.912.647.478
1990	18.196.489	35.233.316.099	3.906.675	7.564.377.073
1991	24.934.230	48.279.402.070	4.893.075	9.474.314.575
1992	16.269.438	31.502.024.217	6.684.391	12.942.785.710
1993	15.999.985	30.980.291.302	8.520.259	16.497.522.750
1994	12.751.696	24.690.726.401	5.400.724	10.457.260.721
1995	9.942.351	19.251.075.237	4.614.360	8.934.647.425
1996	10.498.357	20.327.653.626	5.151.466	9.974.628.465
1997	10.176.249	19.703.966.041	4.406.110	8.531.418.443
1998	10.369.440	20.078.036.197	4.428.763	8.575.281.844
1999	13.411.904	25.969.066.786	4.395.822	8.511.498.605
2000	10.740.094	20.795.721.442	3.554.837	6.883.124.911
2001	12.727.398	24.643.678.925	5.159.811	9.990.787.245
2002	15.623.065	30.250.472.068	4.173.971	8.081.934.828
2003	15.624.251	30.252.768.484	5.533.845	10.715.018.058
2004	13.498.899	26.137.513.167	6.870.953	13.304.020.165
I valori sono indicati rispettivamente in Lire correnti e in Lire correnti convertite in €				



Val di Sangro (CH), Vasca per ricircolo acque industriali nello stabilimento SEVEL, 1989



Val di Sangro (CH), ampliamento dell'Impianto di depurazione nello stabilimento SEVEL, 1993

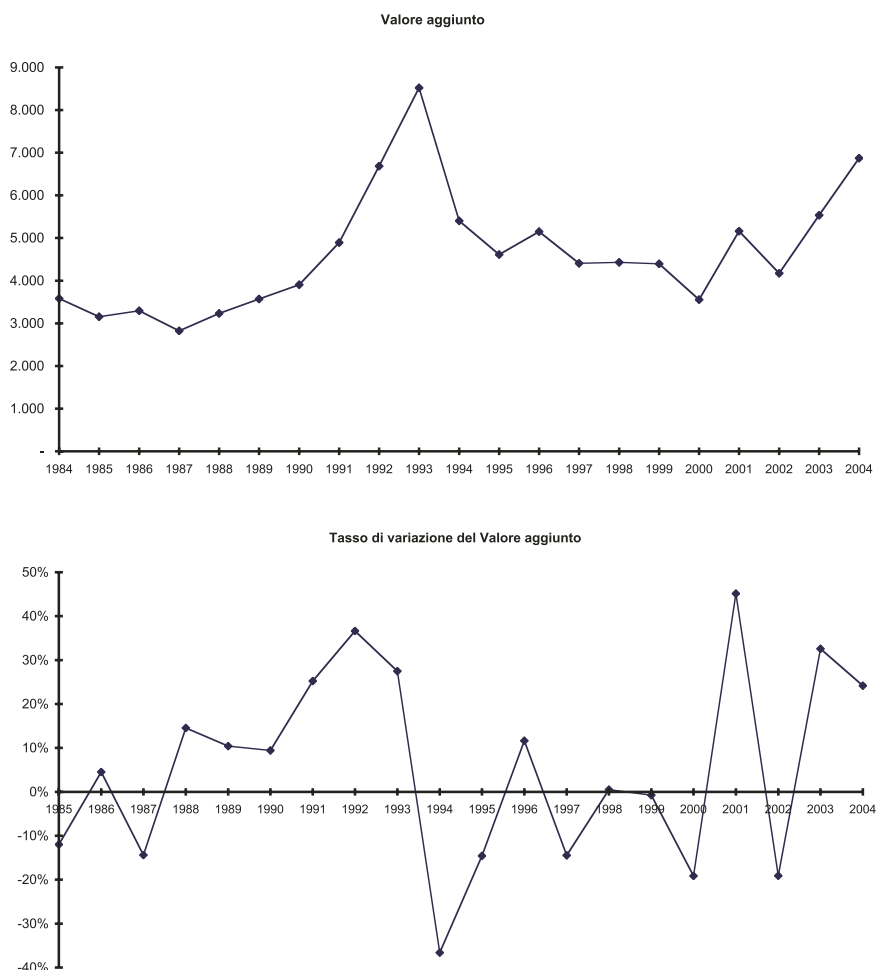


Val di Sangro (CH), nuova Linea scocca nello stabilimento SEVEL, 2003



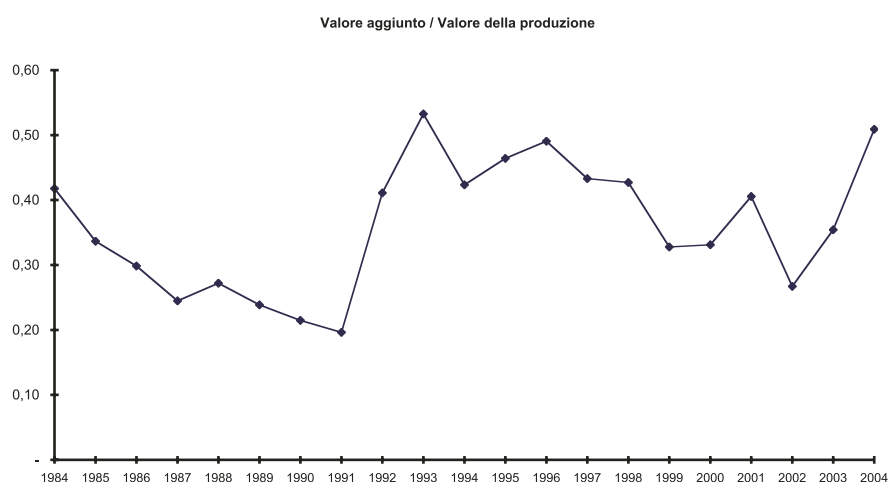
*Candiolo (TO), Istituto per la ricerca e la cura del cancro, primo e secondo lotto, 1993-1997*

*Figura 4 - Valore aggiunto e Tasso di variazione del Valore aggiunto*



Inoltre il rapporto valore aggiunto/valore della produzione (fig. 5) mostra picchi (1984-1992/1993- 2004) di ascesa ai quali seguono anni di costante contrazione. Tale contrazione emerge ogni qualvolta lievitarono i costi operativi, i quali crescevano indipendentemente dall'andamento del fatturato, in particolare quando era sostenuta la crescita dei servizi, spiegabile per il ricorso al subappalto per l'esecuzione dei lavori e indice dell'aumento del grado di dipendenza dell'impresa da economie terze.

Figura 5 – Valore aggiunto/Valore della produzione



Per la valutazione della redditività operativa, si sono considerati il ROI, il ROS e il Profit on Sales (fig. 6).

Il ROI - reddito operativo sul capitale investito - è l'indicatore di redditività della gestione caratteristica. Permette di misurare la capacità con cui l'azienda opera nel suo business. Il numeratore, differenza fra ricavi e costi legati alla gestione caratteristica, è funzione delle politiche e delle azioni connesse con l'acquisizione e l'impiego dei fattori produttivi e con la commercializzazione dei prodotti. Il denominatore, capitale investito, può essere definito secondo diverse modalità: in questa sede è dato dalle attività iscritte nello stato patrimoniale, al netto delle poste rettificative del passivo, collegate con l'attività caratteristica (in realtà in questa sede è più simile all'ammontare complessivo delle attività perché i dati fino al 1991 sono molto aggregati).

Il ROI calcolato nel ventennio mostra valori che oscillano fra il 14,8% e lo 0,8%, evidenziando un graduale ma costante miglioramento della redditività operativa della SOM: la dinamica mediamente positiva del valore della produzione si è riflessa sui livelli medi di redditività operativa. La redditività operativa risulta più contenuta negli anni già riconosciuti come di crisi del settore, ma si fa presente che, negli stessi anni, del settore è molto più bassa e oscilla tra i valori del 3,6/3,2% e 0,2/-0,9% a seconda delle analisi più o meno positive di cui si dispone dei dati. Ne deriva che la SOM, a differenza delle altre imprese del settore, ha operato con margini operativi più elevati.

Appare importante anche un'altra considerazione: i risultati nazionali nelle imprese di dimensione maggiore sono i migliori, per i vantaggi in termini di flessibilità e capacità di adeguamento al mercato, nell'offerta non solo dei servizi di base, ma anche di quelli finanziari e di marketing che tali aziende possono offrire: la SOM in tal senso, mostra con i propri risultati la dimensione e la capacità di attrarre e soddisfare i propri clienti.



Pratola Serra (AV), nuovo Stabilimento FIAT Auto / FMA, 1991



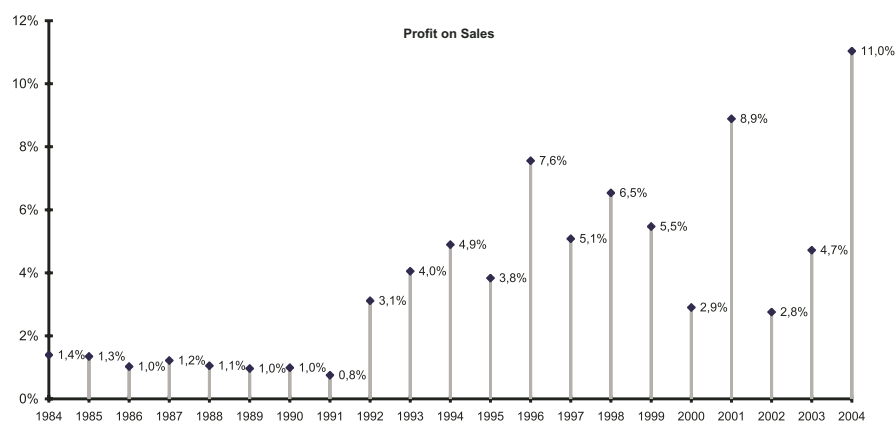
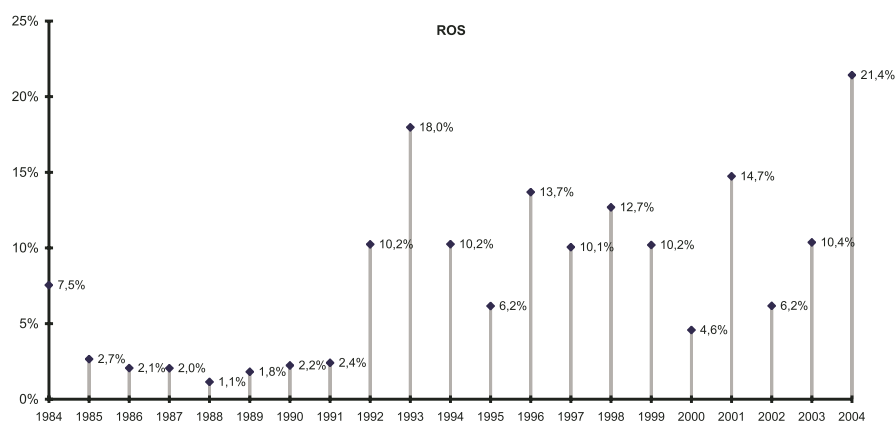
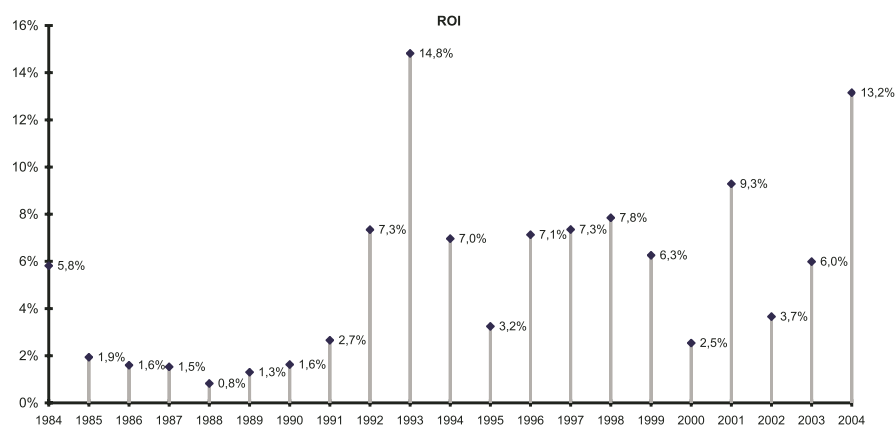
Pratola Serra (AV), Impianto trattamento acque reflue nello stabilimento FIAT Auto / FMA, 1993





Bologna (BO), Stabilimento Weber, 1995-1998

Figura 6 – ROI, ROS e Profit on Sales



Per quanto riguarda il Profit on Sales – risultato di bilancio sul valore della produzione – esso è una misura del reddito prodotto per unità di fatturato realizzata.

La contrazione di tale indice è in larga parte da imputare alle consistenti perdite subite negli anni di crisi del settore, dove tale valore tocca anche i minimi di -9,6%, mentre al massimo raggiunge il 3,8%. Come si nota dall’analisi dei risultati della SOM, l’indice, pur subendo contrazioni non tocca mai valori negativi, mentre, in termini positivi raggiunge anche l’11%.

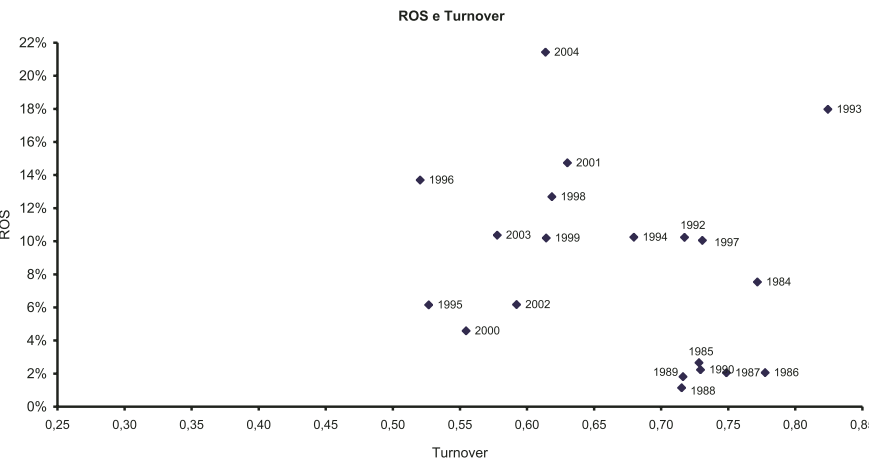
L’analisi di ROS e Turnover è essenziale ai fini della comprensione dell’andamento della redditività operativa, infatti  $ROS \times Turnover = ROI$ .

Il ROS esprime la redditività delle vendite ed è ottenuto rapportando il reddito operativo al valore della produzione; il Turnover è l’indicatore di efficienza dell’investimento in attività e indica quante volte si è riusciti a far girare il capitale investito in azienda.

Il confronto dei due indici spiega in quale misura e secondo quale leva l’azienda consegue i propri risultati operativi: attraverso l’azione sui prezzi e sui volumi di vendita, ovvero agendo sulle scelte d’investimento e, tra queste, in particolare sulle politiche di gestione del capitale circolante.

La redditività delle vendite oscilla tra l’1,1% e il 21,4%. Il tasso di rotazione del capitale presenta valori mediamente compresi tra lo 0,50 e lo 0,85 (fig. 7).

Figura 7– ROS e Turnover



Nell’arco di tempo considerato, la redditività delle vendite della SOM appare in aumento, contenuto ma costante, anche se viene comunque registrata una certa variabilità. Questo accade anche negli anni riconosciuti come periodo di crisi, a differenza di quanto accade per le aziende del settore delle costruzioni italiane che opera con margini di redditività delle vendite contenuti, che si sono gradatamente ridotti fino ad assumere valori negativi.

In particolare dal confronto tra tasso di variazione del capitale investito e tasso di variazione della produzione della SOM risulta che l’aumento dell’attività



Pontelagoscuro (FE), nuovo Silo per zucchero nello stabilimento SFIR, 1998



Firenze (FI), Polo universitario di Novoli, aula magna con solaio cassettonato, 2000



Cesena (FC), Edificio direzionale "Castagnoli", 1999

produttiva si è sempre accompagnato ad un aumento più che proporzionale delle immobilizzazioni: ne è derivato un effetto complessivo di peggioramento dell'indice di turnover. Analogamente, nel periodo più recente, il calo nei livelli produttivi non si è accompagnato ad una adeguata razionalizzazione del capitale investito. Al contrario è aumentato il capitale investito, in particolare per effetto dell'incremento dei giorni medi d'incasso e dell'aumento delle perdite su crediti e delle immobilizzazioni finanziarie.

Scomponendo l'indice di turnover risulta infatti il peggioramento sia dell'indice di rotazione del magazzino e dei crediti che l'indice di rotazione delle attività immobilizzate. L'aumento delle voci del capitale circolante è giustificato dal fatto che si è in presenza di un settore con un ciclo produttivo pluriennale. La crisi ha ulteriormente allungato il periodo medio d'incasso e incrementato le difficoltà di riscossione dei crediti.

L'incremento delle immobilizzazioni, in particolare delle partecipazioni finanziarie, si giustifica per via dell'attuale processo di riposizionamento strategico delle imprese di costruzione, che tramite operazioni di fusione e acquisizione, ha portato la SOM a conseguire una dimensione efficiente per operare nel settore.

## 2.2 La redditività complessiva e la struttura finanziaria

Dopo aver effettuato l'analisi della redditività operativa, appare inevitabile chiedersi da cosa sono dipesi i livelli di redditività complessiva del ventennio e, dunque, a quali fattori siano imputabili le contrazioni verificatesi.

La risposta richiede un'analisi dei fattori che determinano la redditività della gestione aziendale nel suo complesso, valutata congiuntamente all'attività caratteristica e all'attività extra gestione caratteristica. Tra queste, assumono particolare interesse gli aspetti di natura finanziaria - patrimoniale, per diverse ragioni. Le più rilevanti sono:

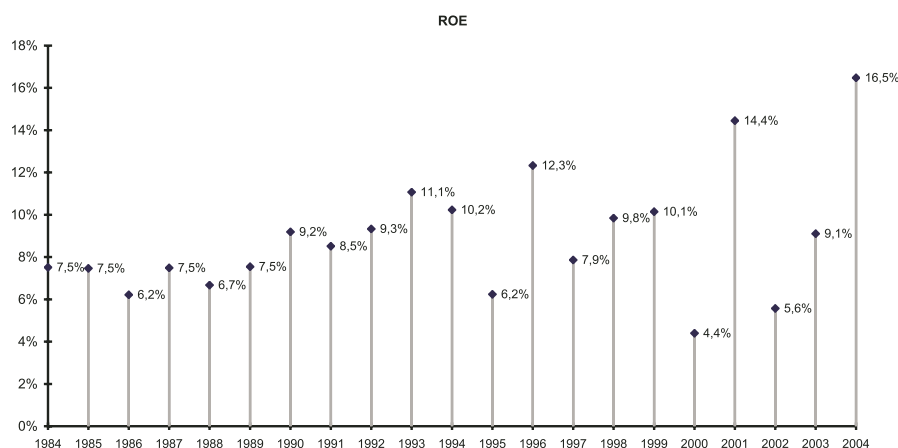
- le imprese di costruzione, in quanto operanti principalmente su commessa, si caratterizzano per cicli finanziari lunghi da cui derivano fabbisogni finanziari particolari;
- numerose e gravi sono state le crisi finanziarie che hanno colpito recentemente il settore delle costruzioni;
- le operazioni di fusione e acquisizione stanno modificando gli assetti settoriali impattando sulla redditività aziendale.

Pertanto si prosegue nell'analisi attraverso l'approfondimento del ROE, del Leverage e dell'Indebitamento.

L'indice di sintesi dei risultati della gestione aziendale è il ROE (fig. 8), rapporto tra il risultato di bilancio – reddito netto – e il patrimonio netto, calcolato come somma tra capitale netto e riserve.

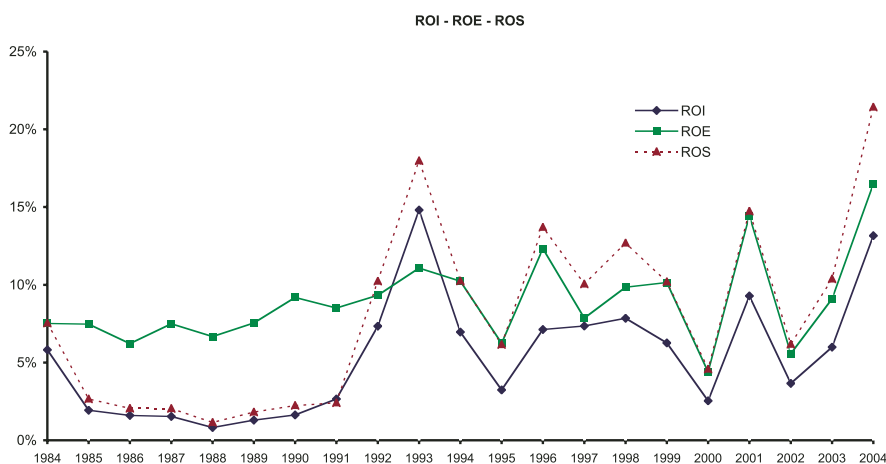
L'analisi dei bilanci della SOM evidenzia un calo della redditività conseguentemente alla crisi della fine degli anni '80, ma successivamente delinea

Figura 8 – ROE



un trend crescente, anche se con alcuni inevitabili e fisiologici cali di redditività connessi alle più volte ricordate crisi del settore. Si sintetizza nella fig. 9 l'andamento dei tre indici ROE, ROI e ROS per consentire una visione di insieme.

Figura 9 – ROI – ROS – ROE



Per comprendere gli andamenti evidenziati è necessario considerare altri due indicatori di struttura finanziaria:

- il grado di leverage: il totale delle passività rapportato al patrimonio netto mantiene un andamento costante e crescente negli anni fino al 1990, anno a partire dal quale il rapporto diminuisce e dal livello di assestamento, raggiunto nel 1992, mantiene un andamento costante sino a oggi. Ciò significa che la SOM è riuscita a tenere sotto controllo la crescita dei debiti onerosi e tra questi le passività a breve termine;

- il costo dell'indebitamento: l'assestamento del livello d'indebitamento consente al costo dell'indebitamento di mantenere un andamento costante ed estremamente contenuto o nullo.



Cesena (FC), Edificio residenziale in via Mulini, 2001





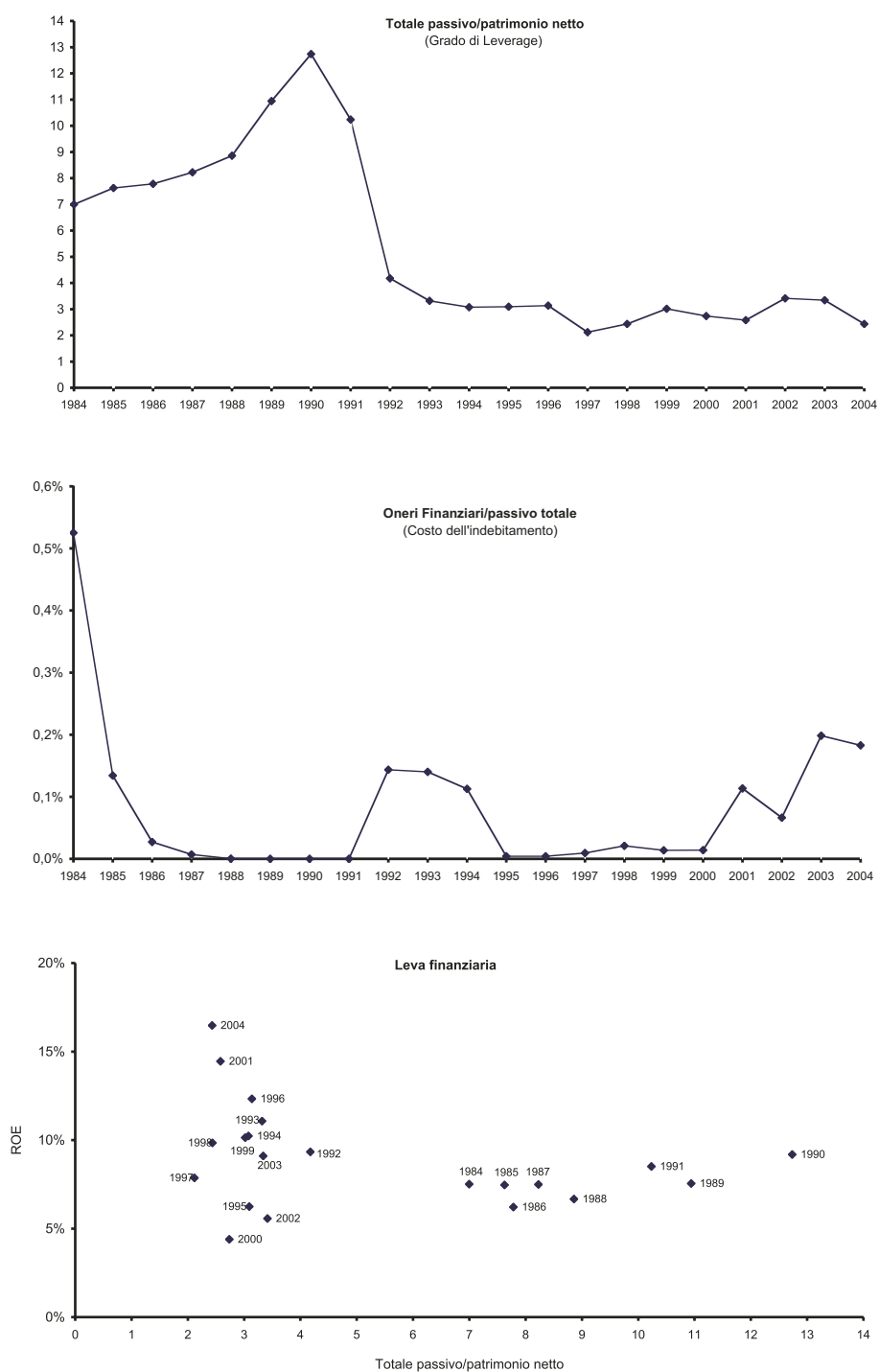
Cesena (FC), Complesso residenziale e commerciale "Policentro" in via Angeloni, 2001



Sogliano al Rubicone (FC), Impianto di depurazione dell'Azienda agricola Santa Maria, 2003

Il confronto dei grafici (fig. 10) mostra infine l'intenso ricorso alla leva finanziaria (rapporto tra passivo e patrimonio netto) che, col suo effetto moltiplicativo, amplifica considerevolmente i risultati operativi.

Figura 10 – Grado di leverage, costo dell'indebitamento e leva finanziaria



3. Le nuove sfide

Per comprendere i risultati della SOM e le sue prospettive future occorre fare riferimento anche ad altre variabili accanto alla performance aziendale, in particolare alla struttura ed alla condotta dell'azienda. Infatti la dinamica ambientale che agisce sulla struttura del settore condiziona il comportamento delle aziende che in essa operano e, conseguentemente la loro redditività.

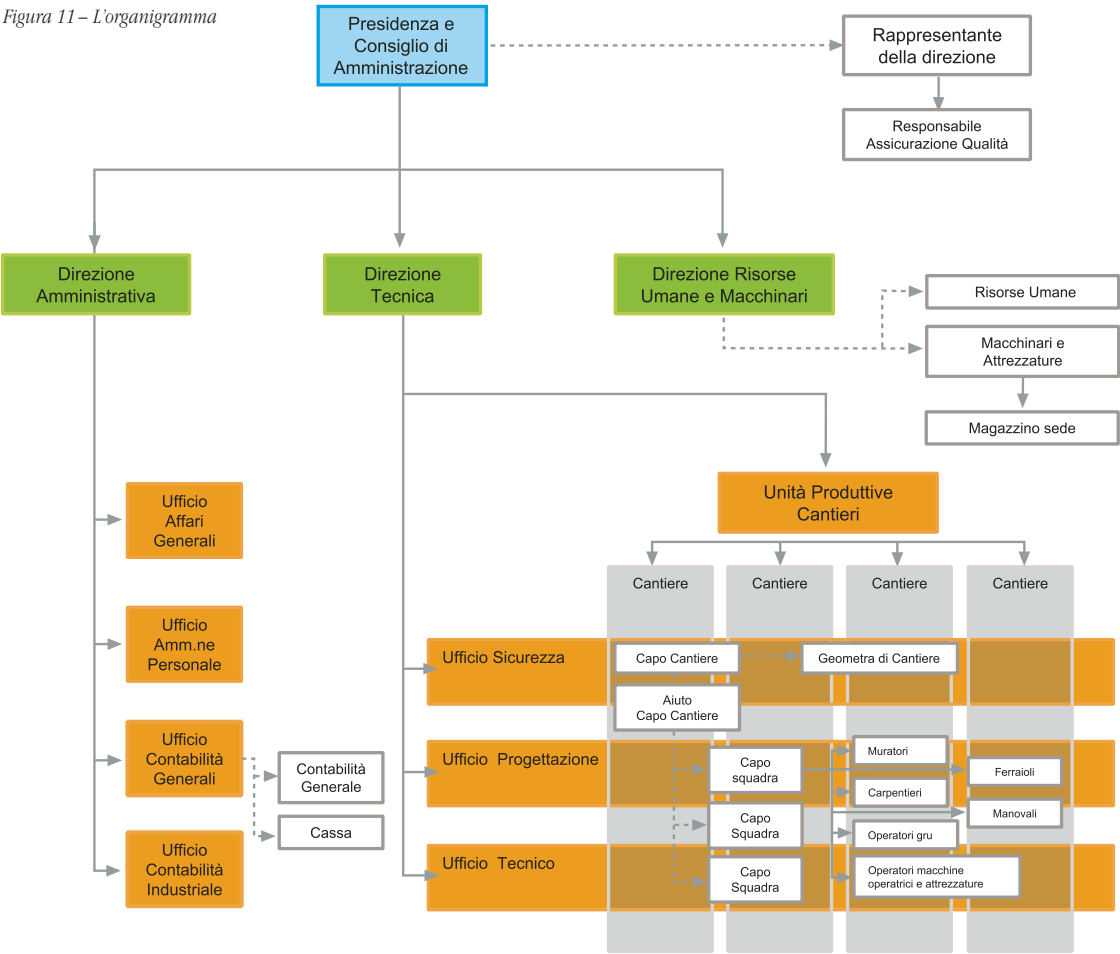
Il settore delle costruzioni è un settore maturo, le grandi domande primarie in particolare quelle residenziale, si sono esaurite. Emergono nuove esigenze più sofisticate e complesse, il mercato di riferimento è oramai globale e le competenze finanziarie e di marketing sono divenuti fattori critici di successo per le imprese. In tale contesto la grande dimensione è divenuta essenziale per affrontare con successo le dinamiche competitive di settore. Le parole d'ordine sono aggregazione di competenze, crescita e consolidamento.

La SOM si è perciò dotata di una struttura organizzativa capace di supportarla pienamente in tutte le diverse attività realizzate, come sintetizzato nell'organigramma proposto nella fig. 11.



La sede della Società a Torino

Figura 11 – L'organigramma



[illegible]

Attestazione SOA per edifici civili e industriali

Nel settore si sta passando da una domanda di abitazioni e servizi quasi esclusivamente quantitativa ad una domanda qualitativa, sostenuta da importanti fattori di crescita quali: il miglioramento ed adeguamento delle tecnologie costruttive derivanti dalla crescente sensibilità verso la sicurezza degli edifici e quindi le prestazioni antisismiche delle strutture, l'innovazione tecnologica: le abitazioni tendono a diventare più equipaggiate, confortevoli e sicure; l'incremento della voce progettazione nella determinazione del costo di costruzione, in ragione delle nuove normative caratterizzanti l'edilizia residenziale e più in generale l'intero comparto delle costruzioni; l'entrata in vigore di nuove disposizioni comunitarie richiede l'adeguamento dei criteri di progettazione in linea con il mutato contesto normativo (risparmio energetico, sicurezza, ecc.).

In tal senso la SOM ha ottenuto l'attestazione SOA per la categoria OG1 (edifici civili e industriali) classifica Vili (importo illimitato) che le consente di inserirsi fra i "migliori" committenti nazionali a disposizione, e non solo per le opere pubbliche.

Il settore delle costruzioni si è contraddistinto per un lungo ciclo espansivo: uno sviluppo rilevante a dispetto della congiuntura nazionale difficile.

Lo scenario attuale è a due velocità: da una parte, l'andamento positivo del comparto del nuovo residenziale e delle opere pubbliche, dall'altra, il rallentamento dell'edilizia non residenziale privata e del comparto della manutenzione. A ciò si aggiunge la contrazione del mercato degli appalti pubblici, iniziata negli ultimi anni. Infine si evidenzia la progressiva contrazione della durata del ciclo edilizio.

Mentre nel 1991 erano necessari 23 mesi per la realizzazione di un'abitazione, nel 2004 il tempo medio impiegato è sceso a 18 mesi. Nell'edilizia strumentale questo intervallo si è addirittura dimezzato, passando, nello stesso periodo, da 24 a 12 mesi. Questa tempistica allinea il ciclo edilizio dell'Italia alla media europea e la SOM appare rispettare tale tempistica.

Per quanto riguarda quest'ultima le motivazioni della riduzione nei tempi di costruzione vanno ricercati fondamentalmente nella razionalizzazione delle operazioni in cantiere, nella specializzazione delle tecniche di applicazione e di lavorazione e quindi nella meccanizzazione delle operazioni, nella riduzione dei tempi esecutivi grazie all'applicazione di protocolli normativi, nella informatizzazione dei processi. Importante è inoltre il contributo offerto dall'industria dei materiali da costruzione che ha saputo razionalizzare ed ottimizzare i processi produttivi e distributivi riducendo significativamente il ciclo di fornitura.

A buon diritto si può affermare che la Società fra Operai Muratori rappresenta oggi, a Cesena, uno dei principali riferimenti del settore. Attualmente opera interventi su tutto il territorio nazionale, grazie alle sue due sedi, per una diversificata gamma di committenti: Enti pubblici, Società del gruppo FIAT, cementizie, industrie manifatturiere ed altri oltre ad attività proprie nel settore immobiliare ed è una realtà operativa dinamica e in costante crescita, attenta alla



*Cesena (FC), Area ex Zuccherificio, 2001*

evoluzione del settore, non solo sotto il profilo tecnologico ma anche del contesto industriale e sociale che contraddistingue la nostra epoca.

L'allargamento dei confini, che caratterizzerà il mondo del lavoro nei prossimi anni, e i relativi problemi di produttività e competitività a livello europeo, sono fenomeni che rientrano nei programmi dell'azienda, volti a rafforzarla. Nel frattempo essa si prepara anche al proprio interno ad affrontare lavori sempre più complessi e impegnativi, adeguando i mezzi tecnici ai nuovi impegni e ai programmi di ampliamento dell'attività, consolidando nel contempo il proprio mercato e la propria immagine, costruiti sulle basi di una attività e di una tradizione che continua da oltre un secolo e che la porterà a vincere anche le nuove sfide che le si proporranno nei prossimi decenni.





# Appendici

*a cura di Matteo Marzocchi*



**Atto costitutivo della Società anonima cooperativa fra i lavoratori muratori del comune di Cesena, rogato dal notaio Giuseppe Leoni Montini, 25 marzo 1906 (Archivio notarile mandamentale di Cesena, *Leoni Montini Giuseppe*, 775/351)**

Regnando Sua Maestà Vittorio Emanuele III° per grazia di Dio e per carità della nazione Re d'Italia

L'anno millenovecentosei, il giorno di domenica venticinque di marzo. In Cesena, in una sala per adunanze della Camera del lavoro posta in via [...].

Avanti a me Dr. Giuseppe Leoni Montini notaio residente a Cesena ed iscritto presso il Consiglio notarile del distretto di Forlì ed alla continua presenza dei signori Agostino Pistocchi fu Salvatore e Conti Tullo fu Andrea, entrambi impiegati privati, nati e domiciliati nel comune di Cesena, da me notaio assunti in qualità di testimoni abili ed idonei a norma di legge e da me all'uopo richiesti si sono di persona costituiti:

Federico Zignani fu Salvatore;

Antonio Lelli fu Battista;

Giuseppe Piraccini fu Salvatore;

Luigi Zignani fu Giovanni;

Alfredo Battistini di Lazzaro;

Edoardo Gasperoni fu Giacomo;

Federico Piraccini fu Salvatore;

Giuseppe Collini di Domenico;

Giuseppe Casadei fu Martino;

Lazzaro Amadori fu Giovanni;

Vincenzo Gianfanti di Giacomo;

Luigi Tisselli fu Giuseppe;

Emidio Leprini di ignoti;

Urbano Merloni di Giovanni;

Eugenio Tisselli fu Giuseppe;

Giovanni Battistini fu Tobia;

Luigi Zacchi fu Nicola;

Cesare Manucci di Pietro;

Pietro Gabanini di Pasquale;

Pasquale Gabanini fu Salvatore;

Agostino Zavalloni fu Domenico;

Egisto Casadei di Domenico;

Andrea Amadori fu Mattia;

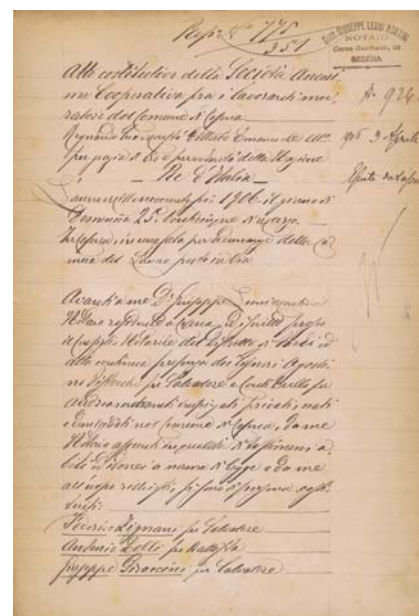
Silvio Aguccioni fu Eugenio;

Giuseppe Sintucci di Antonio;

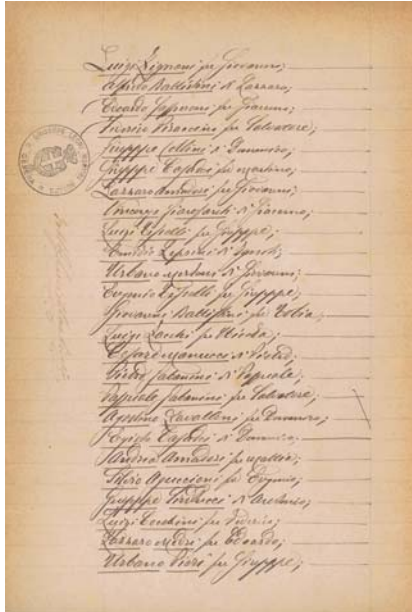
Luigi Cecchini fu Federico;

Lazzaro Medri fu Edoardo;

## Appendice 1







Urbano Pieri fu Giuseppe;  
 Egisto Dallara di Francesco;  
 Sebastiano Cappell[ett]i fu Antonio;  
 Enrico Sama fu Nicola;  
 Romualdo Mazzoni fu Domenico;  
 Primo Natali fu Federico, nato nel comune di Gatteo;  
 Luigi Mazzoni di Romualdo;  
 Callisto Righi fu Andrea.

Tutti sono maggiori di età, di professione muratori, nati e domiciliati nel comune di Cesena ad eccezione di Giuseppe Collini nato nel comune di Teodorano, Vincenzo Gianfanti nato a Montiano, Luigi Zacchi nel comune di Cervia. Tutti da me personalmente conosciuti, i quali tutti dichiarano di volere costituire, come infatti costituiscono a senso e per gli effetti di cui all'articolo [agli articoli] 89, 221 e 222 del vigente Codice di commercio, una società anonima cooperativa sotto il nome di "Società anonima cooperativa fra gli operai muratori con sede in Cesena".

Detta Società si prefigge lo scopo del miglioramento economico e sociale dei suoi membri coll'assumere per conto proprio l'esecuzione di lavori murari pubblici e privati nei modi determinati dallo statuto, il quale come parte integrante di questo atto costitutivo, sottoscritto dalle parti, dai testimoni e da me notaio si alliga sotto la lettera A [ed] è da considerarsi come qui letteralmente trascritto. La Società avrà la durata di anni venticinque decorribili dal giorno della sua legale costituzione e potrà essere prorogata.

Salvo le pubblicazioni obbligatorie a termini di legge, la Società designa per le pubblicazioni degli atti sociali il periodico "La Cooperativa [Cooperazione] italiana" di Milano.

I soci eleggono il proprio domicilio legale presso la sede della Società.

Il comitato promotore composto dai signori Cesare Manucci, Eugenio Tisselli, Luigi Tisselli, Emidio Leprini e Giovanni Battistini resta in funzione fino alla nomina del consiglio di amministrazione e delle cariche sociali che viene rimandata ad una prima adunanza in giorno da definirsi dal comitato stesso.

Tutti gli intervenuti dichiarano di partecipare al capitale sociale sottoscrivendo ciascuno una quota di lire 10 da pagarsi a norma dello statuto, però tutti hanno versato la quota di ammissione.

I signori Antonio Lelli, Luigi Zignani, Federico Piraccini, Giuseppe Casadei, Pasquale Gabanini, Agostino Zavalloni, Andrea Amadori, Luigi Cecchini, Lazzaro Medri, Romualdo Mazzoni, Primo Natali, dichiarano a me notaio e testimoni di non firmare questo atto perché non sanno scrivere.

A firmare in margine i fogli intermedi di questo atto e dell'allegato statuto, i presenti delegano i signori Cesare Manucci, Giuseppe Sintucci ed Emidio Leprini. Ed io notaio richiesto ho steso e ricurato questo atto che ho letto in presenza dei testimoni ai signori intervenuti, che lo confermano, firmandosi anche nei fogli

intermedi coi testimoni e con me notaio per ultimo, ad eccezione dei suelencati che non firmano perché illetterati.

Consta questo atto di tre fogli di carta libera a norma di legge scritti di mio pugno e carattere per intere sette pagine e parte dell'ottava.

Zignani Federico

Piraccini Giuseppe

Battistini Alfredo

Gasperoni Edoardo

Collina[i] Giuseppe

Amadori Lazzaro

Gianfanti Vincenzo

Tisselli Luigi

Merloni Urbano

Tisselli Eugenio

Battistini Giovanni

Zacchi Luigi

Gabanini Pietro

Casadei Egisto

Aguccioni Silvio

Pieri Urbano

Dallara Egisto

Cappell[ett]i Salvatore [Sebastiano]

Sama Enrico

Mazzoni Luigi

Righi Cal[ist]o

Leprini Emidio

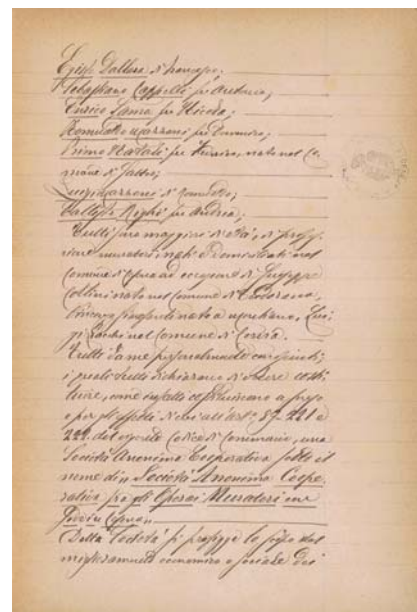
Manucci Cesare

Sintucci Giuseppe

Pistocchi Agostino teste

Tullo Conti teste

Dr. Giuseppe Leoni Montini notaio a Cesena.



## Appendice 2

### Statuto della Società anonima cooperativa fra i lavoratori muratori del comune di Cesena, allegato all'atto costitutivo del 25 marzo 1906 (Archivio notarile mandamentale di Cesena, *Leoni Montini Giuseppe*, 775/351)

#### Titolo 1°

Costituzione, scopo e sede e durata della Società

##### Articolo 1

È costituita in Cesena, provincia di Forlì, una società anonima cooperativa di lavoro a capitale illimitato, fra i lavoratori muratori del comune di Cesena colla denominazione: Società anonima cooperativa fra gli operai muratori.

##### Articolo 2

La Società ha lo scopo di esercitare l'arte edilizia coll'assumere per conto proprio l'esecuzione di lavori murari pubblici e privati.

##### Articolo 3

La Società ha la sua sede in Cesena.

##### Articolo 4

La durata della Società è di anni 25 decorribili dal giorno dell[la] sua legale costituzione e potrà essere prorogata.

##### Articolo 5

La Società sarà federata alla Lega nazionale delle società cooperative italiane residente in Milano.

#### Titolo 2°

Capitale sociale

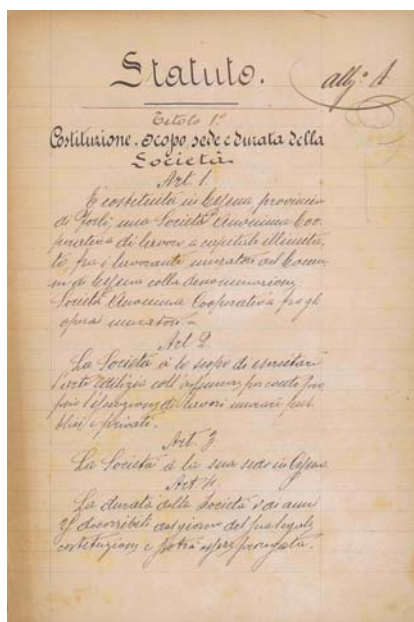
##### Articolo 6

Il capitale sociale è illimitato ed è costituito:

- a) da un numero illimitato di quote il cui valore nominale è di lire 10 ciascuna;
- b) dal fondo di riserva;
- c) dai fondi speciali che si costituissero per operazioni determinate o che provenissero da elargizioni od altro.

##### Articolo 7

L'Assemblea generale ordinaria dei soci, nell'approvare il bilancio annuale, determina il prezzo delle azioni in proporzione dell'ammontare del fondo di riserva.



#### Articolo 8

Le quote di conferimento alla formazione del capitale sociale sono di lire 10; nessun socio può conferirne tante da superare la somma di lire 1.000.

#### Articolo 9

Il socio si obbliga:

- a) di pagare, all'atto in cui entra a far parte della Società, la tassa di ammissione di lire 1 per ciascuna quota sottoscritta;
- b) di acquistare almeno una quota da pagarsi in rate mensili consecutive non minori di una lira l'una.

#### Articolo 10

Il socio che senza giusto motivo da apprezzarsi dal consiglio di amministrazione ritardi di due mesi il pagamento di una sola quota cesserà di far parte della Società perdendo gli acconti già versati e perdendo durante la mora il diritto di voto.

#### Articolo 11

Ove, a maggior sviluppo delle operazioni sociali, fosse richiesta la emissione di obbligazioni, la Società in seguito a deliberazione dell'assemblea dei soci potrà provvedervi, nella misura colla garanzia del patrimonio sociale e in conformità delle disposizioni stabilite in proposito dal Codice di commercio. Il tasso di interesse delle obbligazioni sarà corrisposto nella misura del 5 per cento, la loro estinzione potrà farsi gradualmente per estrazione annuale colle norme che l'assemblea sarà per stabilire nella deliberazione dell'emissione.

#### Titolo 3°

Ammissione, recesso ed esclusione dei soci

#### Articolo 12

Il numero dei soci non è limitato. La responsabilità di ognuno di essi di fronte agli obblighi sociali è estensibile alle quote sottoscritte.

#### Articolo 13

Faranno parte della Società tutti coloro che ammessi dal consiglio di amministrazione abbiano i requisiti seguenti:

- a) esercitare l'arte del muratore;
- b) aver compiuto l'età dei 18 anni;
- c) risiedere nel comune di Cesena;
- d) essere notoriamente di buona condotta.

I soci minorenni non emancipati saranno assistiti da chi esercita su di essi la patria potestà.



#### Articolo 14

La qualità di socio si acquista colla sottoscrizione od adesione legale all'atto costitutivo; e l'ammissione di nuovi soci si effettua dietro domanda autenticata da due soci con mezzo di mandatario se non presentata personalmente.

#### Articolo 15

Qualora la domanda sia respinta, il richiedente ha facoltà di appellarsi al collegio dei sindaci i quali giudicheranno come arbitri.

#### Articolo 16

I soci hanno diritto:

- a) al voto deliberativo nelle assemblee;
- b) alle elezioni ed alla eleggibilità delle cariche sociali, sempre che non siano di età minore;
- c) ad essere assunti nei lavori in conformità dei bisogni dell'impresa sociale;
- d) al riparto degli utili nella misura determinata dal presente statuto quando siano assunti al lavoro;
- e) ad un dividendo non superiore al 5 per cento sulle quote o sugli acconti rateali di quote versate.

#### Articolo 17

Si cessa di far parte della Società per decadenza, per recesso o per esclusione.

1° La decadenza è pronunziata dal consiglio di amministrazione quando un socio, in seguito alle sue mutate condizioni, perda il requisito di cui all'articolo 13 lettera a o quando sia dichiarato interdetto o inabilitato.

2° Il recesso ha luogo quando il socio trasporti la residenza fuori dal comune di Cesena o si renda inabile al lavoro per malattia cronica.

3° L'esclusione è deliberata dall'assemblea a carico di un socio quando:

- a) sia caduto in mora come all'articolo 10;
- b) abbia commesso azioni disonorevoli o abbia scientemente recato danno alla Società;
- c) sia dichiarato fallito.

#### Articolo 18

I soci decaduti o recessi hanno diritto, salvo il risarcimento alla Società in caso di danni, al rimborso delle quote, nella misura, nei modi e termini stabiliti dal Codice di commercio. È fatta eccezione al rimborso di cui sopra quando si tratta di un socio espulso per mora.

#### Articolo 19

I soci espulsi su possono appellare al collegio dei sindaci i quali giudicano quali arbitri.

#### Articolo 20

Il domicilio legale di ogni socio si intende eletto nella sede della Società.

#### Articolo 21

Per gli affari conclusi dalla Società fino al giorno in cui la decadenza, il recesso o l'esclusione siano definitivi, o in cui l'atto di morte è registrato nel libro dei soci, il socio cessante o gli eredi del socio defunto rimangono obbligati fino alla concorrenza delle quote loro rimborsabili per la durata di due anni.

#### Titolo 4°

Bilancio, riparto degli utili e fondi di riserva

#### Articolo 22

Il bilancio comprende il periodo di esercizio dal primo gennaio al 31 dicembre e deve essere compilato e presentato entro il trimestre dalla sua chiusura. Esso indicherà il numero delle quote e dei soci, il capitale effettivamente versato, le risultanze attive e passive dell'esercizio, dimostrando esattamente gli utili conseguiti e le perdite sofferte. Al bilancio sarà unito il relativo conto profitti e perdite (entrate e spese).

#### Articolo 23

Il bilancio sociale, anche per gli effetti del Codice di commercio, sarà pubblicato oltre che nel Bollettino ufficiale delle società per azioni, edito dal Ministero di agricoltura, industria e commercio, anche nel giornale "La Cooperazione italiana".

#### Articolo 24

Della somma complessiva dei profitti netti risultanti dal bilancio sarà fatto il seguente riparto:

- a) il 20 per cento al fondo di riserva;
- b) il 20 per cento per dividendo sulle quote saldate sempre che non ecceda il 5 per cento di remunerazione al capitale;
- c) il 60 per cento agli operai soci e non soci che hanno effettivamente contribuito col lavoro a produrre gli utili dell'azienda sociale in proporzione del lavoro da essi effettivamente eseguito, ossia dei salari loro pagati.

#### Articolo 25

Se la percentuale di cui alla lettera b dell'articolo precedente costituisce un dividendo superiore al 5 per cento, la eccedenza sarà devoluta al fondo di riserva.

#### Articolo 26

È in facoltà dei soci di costituire, con deliberazione da prendersi in assemblea, fondi speciali a scopi di previdenza, miglioramento e istruzione professionale,

mediante contributi da prelevarsi dal reparto degli utili loro spettanti di cui alla lettera c dell'articolo 24. Queste contribuzioni non possono però essere imposte agli operai ausiliari.

#### Articolo 27

I dividendi non riscossi in un triennio saranno devoluti al fondo di riserva.

#### Articolo 28

Il fondo di riserva è costituito:

- a) dalle tasse di ammissione;
- b) dalla percentuale degli utili di cui [all']articolo 24;
- c) dai versamenti di cui all'articolo 25;
- d) dai provvedimenti diversi straordinari;
- e) dall'incameramento delle rate versate sulle quote decadute dei soci morosi ed delle quote di tutti i soci espulsi;
- f) dai dividendi prescritti di cui all'articolo 27.

#### Articolo 29

Quando la riserva superi la cifra corrispondente alla metà del capitale sociale potrà essere impiegata, nei limiti della eccedenza, a costituire fondi speciali di garanzia, o in aumento ai fondi speciali che si costituissero o al rimborso di quote sociali.

#### Articolo 30

Nel caso di rimborso di quote di cui all'articolo precedente, esso sarà fatto per estrazione a sorte nella misura della somma disponibile computando la quota nella misura fissa determinata dall'articolo 22.

#### Articolo 31

I soci le cui quote saranno rimborsate conserveranno tutti i diritti inerenti alla qualità di soci.

#### Titolo 5°

Funzionamento sociale

#### Articolo 32

Il funzionamento sociale è fondato rispettivamente sulle attribuzioni deliberanti ed esecutive demandate dalla legge e dal presente statuto:

- a) all'assemblea dei soci;
- b) al consiglio di amministrazione;
- c) ai sindaci;
- d) al direttore;

e) l'assemblea è il potere deliberante, gli altri organi rappresentano le funzioni esecutive.

## Assemblee

### Articolo 33

Le assemblee legalmente costituite in base e colle norme del presente statuto rappresentano tutti i soci che deliberano validamente su tutti gli affari sociali e le sue deliberazioni sono obbligatorie per tutti i soci.

### Articolo 34

L'assemblea ordinaria si riunisce una volta l'anno, non più tardi del mese di marzo. Questa riunione ordinaria deve, oltre la trattazione degli oggetti posti all'ordine del giorno:

- a) discutere, approvare, modificare il bilancio consuntivo dell'esercizio annuale, udita la relazione dei sindaci;
- b) surrogare gli amministratori cessanti;
- c) nominare i sindaci;
- d) eleggere o confermare il direttore.

### Articolo 35

Le assemblee straordinarie sono convocate ogni qual volta il consiglio di amministrazione o il collegio dei sindaci lo credano necessario e quando sia richiesto con domanda motivata sottoscritta da un terzo dei soci.

### Articolo 36

La convocazione delle assemblee deve farsi dal consiglio di amministrazione o dal collegio dei sindaci mediante avviso da inserire nei giornali locali e per mezzo di circolare di convocazione da inviarsi a domicilio dei soci. L'avviso di convocazione notificato ai soci nei termini e coi mezzi di cui al precedente [presente] articolo dovrà indicare il luogo, il giorno e l'ora della convocazione nonché l'ordine del giorno delle materie da sottoporsi alle deliberazioni dell'assemblea.

### Articolo 37

Trascorsa un'ora da quella indicata nell'avviso di convocazione, l'assemblea è valida qualunque sia il numero dei presenti, salvo il disposto dell'ultimo capoverso dell'articolo 39.

### Articolo 38

Le assemblee sono presiedute dal presidente del consiglio di amministrazione, ed in sua assenza da chi ne fa le veci. Quando però siano convocate su proposta dal collegio dei sindaci e per domanda dei soci, spetta all'assemblea la scelta di



chi la deve presiedere. Salvo che per gli oggetti di cui all'articolo seguente le deliberazioni sono prese a maggioranza relativa di voti dei soci presenti. Le votazioni per la nomina delle cariche sociali hanno luogo a scrutinio segreto; le votazioni sugli altri oggetti posti all'ordine del giorno, ove non vengano chieste per appello nominale o a scrutinio segreto da almeno 5 soci, possono aver luogo per alzata e seduta.

#### Articolo 39

Le deliberazioni che riguardano:

- a) le modificazioni dell'atto costitutivo e dello statuto;
- b) lo scioglimento della Società anteriormente al termine fissato dall'articolo 4;
- c) la fusione con altra od altre società;
- d) la proroga;

dovranno riportare il voto favorevole dei nove decimi dei soci presenti e richiedere l'intervento dei due terzi dei soci in prima convocazione.

#### Articolo 40

Ogni socio ha un solo voto consultivo e deliberativo, qualunque sia il numero delle quote da lui sottoscritte.

#### Articolo 41

Solo in caso di impedimento legittimo cagionato da comprovata infermità, o lontana assenza, il socio può farsi rappresentare all'assemblea generale da altro socio. Non è ammessa per ogni socio più di una rappresentanza, e quegli che la assume e che insieme al proprio dispone anche del voto di un altro socio, deve produrre la prova della delegazione firmata personalmente o col mezzo di procura dal delegante. I membri del consiglio di amministrazione e del collegio dei sindaci non possono essere mandatari nelle assemblee per conto di soci.

#### Articolo 42

Qualunque deliberazione presa sopra un oggetto non indicato nell'ordine del giorno è nulla. I verbali delle assemblee saranno firmati dal presidente e dal segretario e approvati nella prima adunanza successiva a quella dell'assemblea dal consiglio di amministrazione. Sono però validi immediatamente quanto alla esecuzione delle deliberazioni regolarmente adottate.

#### Consiglio di amministrazione

#### Articolo 43

Il consiglio di amministrazione deve essere costituito esclusivamente tra soci che siano maggiorenni ed in regola coi pagamenti delle quote a cui si sono obbligati. A coprire le cariche di cui alle lettere c e d dell'articolo 32 possono essere chiamati

soci e non soci. Eccetto quella del direttore, tutte le altre cariche sono gratuite.

#### Articolo 44

Il consiglio di amministrazione si compone di 7 membri eletti nell'assemblea generale a scrutinio segreto ed a maggioranza relativa di voti, durano in carica due anni, ma ogni anno scadono successivamente per metà. Nel primo anno la scadenza di tre di essi è determinata da estrazione a sorte; negli anni successivi la scadenza alternata di tre o di quattro è stabilita dall'anzianità. Gli amministratori uscenti sono rieleggibili. Se nel periodo di due anni si rende vacante qualche posto nel consiglio di amministrazione si provvede alla surrogazione con chi ottenne, dopo gli eletti, il maggior numero di voti. Il surrogante sta in carica fino alla prossima elezione delle cariche sociali.

#### Articolo 45

Il consiglio di amministrazione elegge nel proprio seno un presidente ed un vicepresidente. Il segretario del consiglio sarà scelto dagli eletti e tra di essi nella prima adunanza consigliere successiva alla loro nomina. La carica di cassiere per deliberazione consigliere può essere conferita, secondo i casi, a uno dei consiglieri, al direttore o ad apposito impiegato esigendo da quest'ultimo congrua cauzione.

#### Articolo 46

Il consiglio di amministrazione si raduna ordinariamente alla domenica e straordinariamente quando il bisogno lo richieda, e delibera a maggioranza di voti colla presenza di almeno 4 dei suoi membri. I verbali delle adunanze del consiglio di amministrazione saranno firmati dal presidente e dal segretario.

#### Articolo 47

Il consiglio di amministrazione amministra la Società, la rappresenta rispetto ai terzi e sta in giudizio nella persona del presidente al quale è deferita la firma sociale. Gli amministratori non possono dare voto nell'approvazione dei bilanci e nelle deliberazioni che riguardano la loro responsabilità.

#### Articolo 48

Sono attribuzioni del consiglio di amministrazione

1° nell'ordine interno:

- a) nominare tutti quegli impiegati che sono necessari al buon andamento dell'azienda;
- b) fissarne le attribuzioni e gli stipendi;
- c) sospenderli o revocarli;
- d) formulare i regolamenti che poi dovranno essere approvati dall'assemblea;

2° nell'ordine amministrativo:

- a) compilare i bilanci;

- b) promuovere ed accettare contratti di lavoro;
- c) provvedere all'acquisto degli strumenti e del materiale occorrenti al lavoro, di cui è oggetto l'impresa sociale;
- d) assumere mutui od altre obbligazioni approvate dall'assemblea;
- e) nominare procuratori speciali quante volte occorra all'esercizio ed alla tutela degli interessi sociali;
- f) dare corpo a tutti quegli atti amministrativi ed esecutivi che non sono demandati ad altro organo sociale.

#### Dei sindaci

##### Articolo 49

I sindaci devono essere tre effettivi e due supplenti. Durano in carica due anni e possono essere riconfermati.

Essi vegliano all'osservanza dello statuto e dei regolamenti speciali, rivedono i bilanci e ne fanno parte all'assemblea, ed esercitano le altre attribuzioni loro demandate dalla legge. Funzionano da probiviri in tutte le controversie che possono sorgere fra soci e soci, fra i soci e l'amministrazione conseguentemente all'esercizio dei reciproci obblighi e diritti, come fra l'amministrazione, il direttore da una parte e i lavoratori soci e non soci dall'altra in dipendenza del contratto di locazione d'opera. Ove la conciliazione non riesca, il comitato deciderà inappellabilmente nel caso che le parti siano d'accordo di rimettersene come a collegio arbitrale.

#### Del direttore

##### Articolo 50

Al Direttore è affidata la direzione dei lavori, partecipa se richiesto alle adunanze del consiglio di amministrazione, dà il suo parere sulle funzioni attribuite al consiglio dall'articolo 48 n. 1° lettere a e b, rappresenta la Società e firma per essa negli atti di amministrazione nei quali è delegato, provvede alla esecuzione di lavori tenendone la contabilità coadiuvato dal personale messo a disposizione dalla Società. In caso d'urgenza può anche stipulare contratti di lavoro, acquistare attrezzi e materiali per l'assunzione di lavori urgenti salvo l'obbligo di darne subito comunicazione al consiglio. Dipende dal consiglio di amministrazione, ha la responsabilità del mandato per tutte le funzioni ed attribuzioni che dal consiglio gli saranno demandate.

## Titolo 6°

### Scioglimento della Società

#### Articolo 51

La Società si scioglie quando sia ridotta a 10 soci o per lo spirare del termine stabilito per la sua durata, salvo nuova proroga. Nel caso di scioglimento l'assemblea determina le modalità della liquidazione ed i revisori dei conti e delibera sulla divisione del capitale sociale.

## Titolo 7°

### Disposizioni generali

#### Articolo 52

Un regolamento approvato dall'assemblea stabilirà le norme intorno al trattamento dei soci e degli ausiliari impiegati nell'impresa sociale, all'assunzione ed esecuzione dei lavori, alle funzioni del direttore e a tutto quanto riguarda l'applicazione del presente statuto. Regolamenti speciali, pure approvati dall'assemblea, disciplineranno l'impiego dei fondi speciali di previdenza e istruzione professionale previsti pure in questo statuto agli [all'] articoli[o] 26.

Firmati: Zignani Federico; Piraccini Giuseppe; Battistini Alfredo; Gasperoni Edoardo; Collinali Giuseppe; Amadori Lazzaro; Gianfanti Vincenzo; Tisselli Luigi; Merloni Urbano; Tisselli Eugenio; Battistini Giovanni; Zacchi Luigi; Gabanini Pietro; Casadei Egisto; Aguccioni Silvio; Pieri Urbano; Dall'Ara Egisto; Cappelletti Sebastiano; Sama Enrico; Mazzoni Luigi; Righi Callisto; Leprini Emidio; Manucci Cesare; Sintucci Giuseppe; Pistocchi Agostino, testimone; Tullo Conti, teste; Dr. Giuseppe Leoni Montini, notaio a Cesena.



## Appendice 3

### **Statuto della Società fra operai muratori del comune di Cesena, approvato dall'assemblea straordinaria del 2 maggio 1942 (Archivio notarile mandamentale di Cesena, *Pelosi Eugenio*, 8629/1743)**

#### Articolo 1

È costituita in Cesena una società a responsabilità limitata fra gli operai muratori del comune di Cesena denominata "Società fra operai muratori del comune di Cesena società a responsabilità limitata".

#### Articolo 2

La Società ha lo scopo di esercitare l'arte edilizia con l'assumere l'esecuzione di lavori murari in cemento armato e stradali, tanto per conto di privati che di enti pubblici in Italia, nell'Impero ed all'estero. La Società potrà prendere partecipazioni o interessenze in società affini e fare qualunque operazione di carattere mobiliare e immobiliare attinente allo scopo sociale.

#### Articolo 3

La Società ha la sua sede in Cesena.

#### Articolo 4

La durata della Società è di 20 esercizi a cominciare da quello 1942 cosicché andrà a scadere il 31 dicembre 1961 e potrà essere prorogata.

#### Capitale e quote

#### Articolo 5

Il capitale sociale è di lire 625.000 suddiviso in quote del valore minimo di lire 1.000 e potrà essere aumentato fino a lire 1.000.000 con semplice deliberazione del consiglio di amministrazione.

#### Articolo 6

Le quote sono nominative.

#### Articolo 7

Le quote sono alienabili, anche parzialmente, solo fra soci. Il consiglio di amministrazione può autorizzare la vendita di quote anche a persone non socie anzi non iscritte a libro soci. Gli eredi del socio defunto dovranno chiedere al consiglio d'amministrazione il rimborso delle quote, non potendo essi divenire soci. Il consiglio provvederà alla vendita delle quote invitando i soci all'acquisto in proporzione delle quote possedute. La valutazione sarà fatta sulla scorta dell'ultimo bilancio approvato (capitale sociale, riserva ordinaria e straordinaria).

#### Articolo 8

Ciascuna quota è indivisibile nei confronti della Società che riconosce un solo possessore o titolo. Il socio riconosciuto dalla Società è quello iscritto nel libro dei soci.

#### Articolo 9

Il possesso delle quote importa adesione all'atto costitutivo, allo statuto ed alle deliberazioni sociali.

#### Articolo 10

La cessione delle quote si opera con dichiarazione sul libro dei soci sottoscritta dal cedente e dal cessionario o da loro mandatari muniti di regolare procura.

#### Articolo 11

Il domicilio dei soci si intende eletto ad ogni effetto presso la sede sociale.

#### Articolo 12

Ogni socio ha diritto almeno ad un voto nella assemblea. Se la quota è multipla di mille lire il socio ha diritto ad un voto per ogni mille lire.

#### Organi della Società

#### Articolo 13

La Società esplica la sua azione per mezzo:

- a) dell'assemblea generale dei soci;
- b) del consiglio di amministrazione;
- c) del presidente;
- d) degli eventuali consiglieri delegati;
- e) del collegio dei sindaci.

#### Assemblee

#### Articolo 14

L'assemblea è convocata in via ordinaria una volta all'anno entro il mese di aprile per trattare gli oggetti posti all'ordine del giorno, discutere ed approvare il bilancio, il conto profitti e perdite, udita la relazione del consiglio e il rapporto dei sindaci.

#### Articolo 15

Le assemblee straordinarie sono convocate ogni qualvolta il consiglio di amministrazione lo creda necessario o quando sia richiesto con motivata domanda scritta da soci che rappresentino almeno un quinto del capitale.

#### Articolo 16

La convocazione delle assemblee deve essere effettuata mediante lettera raccomandata da spedirsi ai soci almeno otto giorni prima dell'adunanza, al domicilio risultante dal libro soci. In mancanza di tale formalità l'assemblea è regolarmente costituita quando in essa è rappresentato l'intero capitale sociale e sono intervenuti tutti i consiglieri di amministrazione e tutti i sindaci effettivi. Nell'avviso di convocazione potrà essere fissato il giorno per l'eventuale seconda convocazione.

#### Articolo 17

Hanno diritto di intervenire all'assemblea i titolari delle quote iscritte nel libro dei soci almeno cinque giorni prima dell'adunanza. Ogni socio avente diritto di intervenire all'assemblea può farsi rappresentare da un altro socio che non sia amministratore, mediante delega scritta.

#### Articolo 18

L'assemblea è presieduta dal presidente del consiglio di amministrazione il quale nomina il segretario anche non socio e, occorrendo, due scrutatori fra i soci. Per le assemblee straordinarie sarà chiamato a fungere da segretario un regio notaio quando ciò, per l'argomento posto all'ordine del giorno, sia richiesto dalla legge.

#### Articolo 19

L'assemblea ordinaria di prima convocazione è validamente costituita quando vi sia rappresentata la metà del capitale sociale. L'assemblea di seconda convocazione delibera validamente sugli oggetti posti all'ordine del giorno della prima, qualunque sia il capitale rappresentato. L'assemblea straordinaria delibera con il voto favorevole di tanti soci che rappresentino più della metà del capitale sociale. In seconda convocazione occorrerà il voto favorevole di tanti soci che rappresentino più di un terzo del capitale sociale, salvo che non si tratti del cambiamento dell'oggetto sociale, trasformazione della Società o il suo scioglimento, perché in questi casi è sempre necessario il voto favorevole di tanti soci che rappresentino la metà del capitale sociale.

#### Articolo 20

Le deliberazioni si prendono a votazione palese ed a maggioranza assoluta di voti delle quote partecipanti alla votazione. In caso di parità la mozione si intende respinta.

#### Articolo 21

Le nomine degli amministratori si fanno a schede segrete a maggioranza relativa. In caso di parità rimarrà eletto il candidato possessore della quota più alta.

#### Articolo 22

Nessun emolumento spetterà agli amministratori per l'attività inerente a tale qualifica. L'assemblea pertanto potrà fissare anno per anno la misura di eventuali premi di presenza.

#### Articolo 23

I verbali delle adunanze sono firmati dal presidente e dal segretario e, ove occorra, dagli scrutatori.

#### Amministrazione della Società

#### Articolo 24

La Società è amministrata da un consiglio di amministrazione composto di sette membri che eleggeranno fra loro il presidente, il vice presidente ed eventuali consiglieri delegati. Essi durano in carica tre anni e sono rieleggibili. Se in tale periodo si rendesse vacante qualche posto nel consiglio, si provvederà alla surrogazione con chi ottenne, dopo gli eletti, il maggior numero di voti.

#### Articolo 25

Ogni amministratore assumendo l'ufficio deve prestare una cauzione per la sua gestione pari ad un cinquantesimo del capitale sociale. Le quote saranno vincolate e le garanzie trascritte sul libro dei soci. Esse non potranno venire liberate fino alla approvazione del bilancio dell'ultimo esercizio alla cui amministrazione ha preso parte.

#### Articolo 26

Al consiglio d'amministrazione sono affidati i più ampi poteri per l'amministrazione ordinaria e straordinaria della Società, essendo di sua competenza tutto quanto non è dalla legge e dallo statuto riservato all'assemblea. Il consiglio potrà consentire qualsiasi negozio giuridico, iscrizioni, surroghe, cancellazioni, postergazioni ipotecarie, rinuncia di ipoteca legale, compiere operazioni presso il debito pubblico, la Cassa depositi e prestiti, qualsiasi istituto di credito pubblico, banche, nonché qualsiasi ente statale o parastatale, comunale, provinciale e di pubblica beneficenza, esperire qualsiasi azione giudiziale o amministrativa anche in sede di cassazione o revocazione, transigere e compromettere, assumere mutui ed altre obbligazioni, fare atti di compravendita di mobili e immobili, adire ad aste o licitazioni, promuovere ed accettare contratti per assunzione di lavori, provvedere all'acquisto di macchinari occorrenti al lavoro, e ciò con dichiarazione che questa enumerazione di poteri è soltanto esemplificativa e non limita la più ampia determinazione di cui alla prima parte del presente articolo. Il consiglio potrà anche delegare l'uso della firma sociale ad uno o più consiglieri delegati, e con quelle limitazioni che crederà opportuno ad uno o più direttori e procuratori,



tanto congiuntamente che separatamente, nonché affidare speciali incarichi a propri membri o a terzi, assegnando a essi, a corrispettivo delle loro prestazioni, speciali compensi, in quella misura, in quei modi e a quelle condizioni che reputerà del caso fissare. Sono pure attribuzione del consiglio d'amministrazione: a) nominare il direttore dei lavori, il consulente tecnico, il segretario amministrativo e tutti quegli impiegati necessari al buon funzionamento della Società; b) fissare le retribuzioni e gli stipendi; c) sospendere o revocare gli impiegati; d) formulare regolamenti organici, determinare le mansioni degli impiegati stessi ed i diritti loro spettanti.

#### Articolo 27

Alle adunanze del consiglio partecipano i sindaci, il direttore dei lavori ed il segretario amministrativo con voti consultivi.

#### Articolo 28

La rappresentanza della Società di fronte ai terzi e in giudizio e la firma sociale spettano al presidente del consiglio d'amministrazione e congiuntamente e disgiuntamente agli eventuali consiglieri delegati. Le procure alle liti anche in sede di revocazione o di cassazione sono rilasciate da chi ha la firma sociale, senza bisogno di speciale deliberazione del consiglio.

#### Articolo 29

Il consiglio si raduna tutte le volte che il presidente, gli eventuali consiglieri delegati o i sindaci lo ritengono necessario. L'invito deve essere comunicato mediante lettera almeno un giorno prima di quello fissato per l'adunanza. Nei casi di urgenza potrà essere convocato di persona immediatamente.

#### Articolo 30

Le deliberazioni vengono raccolte in apposito libro. I verbali firmati dal presidente dell'adunanza e dal segretario fanno piena fede.

#### Articolo 31

Il consiglio ha facoltà di fissare un emolumento al presidente e agli altri amministratori qualora questi per le loro capacità prestino una attività tecnica o amministrativa oltre a quella inerente alla loro qualità di amministratori. L'emolumento stesso potrà venire corrisposto mediante assegno mensile.

#### Dei sindaci

#### Articolo 32

L'assemblea generale ordinaria provvede alla nomina di tre sindaci effettivi e due supplenti che durano in carica tre anni e determina l'emolumento. Tanto i sindaci

effettivi come quelli supplenti sono rieleggibili.

#### Articolo 33

L'esercizio sociale va dal 1° gennaio al 31 dicembre di ogni anno. Alla fine di ogni esercizio verrà redatto il bilancio e il conto dei profitti e delle perdite ed esposto nella sede sociale almeno quindici giorni prima della assemblea generale che deve approvarlo.

#### Articolo 34

L'utile netto di bilancio verrà così ripartito: il 20% al fondo di riserva ordinario; il 10% al fondo di riserva straordinario; il 50% ai soci come segue: fino alla concorrenza del 3% alle quote, la eventuale rimanenza in ragione del lavoro prestato in proporzione delle paghe lorde; il restante 20% ai dipendenti tutti che abbiano prestato servizio per almeno tre mesi nell'anno in ragione del lavoro prestato come sopra. I dividendi se non riscossi vengono accreditati ai singoli soci secondo le risultanze del libro soci e perciò non si prescrivono.

#### Articolo 35

Ogni controversia fra soci e Società, fra soci e amministratori, fra amministratori e sindaci, fra soci e assemblea, fra sindaci e liquidatori sarà devoluta al giudizio di arbitri amichevoli compositori.

#### Articolo 36

La liquidazione della Società si farà in conformità delle disposizioni di legge secondo le norme deliberate in proposito dall'assemblea generale.

#### Articolo 37

Per quanto non è disposto dal presente statuto valgono le norme del Codice civile, Libro del lavoro.

Firmati: Battistini Carlo; Benedetti Emilio; Battistini Silvio; Boschi Francesco; Battistini Zelio; Dell'Amore Alfeo; Caporali Romualdo; Domenici Primo; Castagnoli Carlo; Castagnoli Livio; Cecchini Giuseppe; Domenichini Francesco; Fiorentini Emilio; Frattini Egisto; Giorgini Guglielmo; Grilli Enrico; Mancini Arturo; Mazzoni Giovanni; Meldoli Livio; Medri Emilio; Merloni Urbano; Pavirani Attilio; Piraccini Claudio; Ravaglia Paolo; Righi Agostino; Rossi Emilio; Rossi Giuseppe; Rivalta Egisto; Severi Aldo; Sintucci Augusto; Sintucci Carlo; Sintucci Giovanni; Taioli Armando; Zavalloni Domenico; Vendemini Urbano; Avv. Giuseppe Ricci; Geom. Angeli Ferruccio; Aldo Calbi; teste Rag. Giuseppe Molinari; teste Chiaurri Aurelio; Dott. Eugenio Pelosi notaio.

anni	presidente	vicepresidente	consiglieri
1909 (marzo)	Fantini Guglielmo		
1909 (giugno)	Battistini Giovanni	Casadei Egisto	
1911	Battistini Giovanni	Pasolini Leopoldo	Capelletti Sebastiano, Forlivesi Agostino, Rossi Livio, Tisselli Eugenio, Tisselli Luigi
1912	Battistini Giovanni	Rossi Livio	Bocchini Enrico, Forlivesi Agostino, Pullini Cesare, Sintucci Giuseppe, Tisselli Luigi
1913	Battistini Giovanni	Rossi Livio	Capelletti Sebastiano, Forlivesi Agostino, Pullini Cesare, Sintucci Giuseppe, Tisselli Luigi
1914-1919	Battistini Giovanni	Pullini Cesare	Capelletti Sebastiano, Fabbri Ettore, Fantini Livio, Forlivesi Agostino, Tisselli Luigi
1920-1921	Meldoli Livio	Merloni Giacomo	Battistini Giovanni [poi Benedetti Vincenzo], Fabbri Ettore, Pasini Pietro, Pullini Cesare, Tisselli Luigi
1922	Meldoli Livio	Benedetti Vincenzo	Battistini Zelio, Domenici Primo, Fabbri Ettore, Tisselli Luigi, Zavalloni Sante
1923	Meldoli Livio	Benedetti Vincenzo	Battistini Silvio, Battistini Zelio, Fabbri Ettore, Tisselli Luigi, Zavalloni Sante
1924-1925	Maraldi Pompeo	Benedetti Vincenzo	Battistini Zelio, Domenici Primo, Sintucci Carlo, Taioli Armando, Zavalloni Sante
1926-1927	Zavalloni Sante	Maraldi Pompeo	Battistini Zelio, Benedetti Vincenzo, Domenici Primo, Sintucci Carlo, Taioli Armando
1928-1931	Zavalloni Sante	Maraldi Pompeo	Battistini Zelio, Benedetti Vincenzo, Rossi Emilio, Sintucci Carlo, Taioli Armando
1932	Zavalloni Sante	Maraldi Pompeo	Battistini Zelio, Dell'Amore Alfeo, Rossi Emilio, Sintucci Carlo, Taioli Armando
1933	Zavalloni Sante	Taioli Armando	Battistini Zelio, Dell'Amore Alfeo, Rossi Emilio, Sintucci Carlo, Sintucci Giovanni
1934-1935	Zavalloni Sante	Sintucci Giovanni	Battistini Zelio, Dell'Amore Alfeo, Rossi Emilio, Sintucci Carlo, Taioli Armando
1936	Zavalloni Sante	Taioli Armando	Battistini Zelio, Dell'Amore Alfeo, Rossi Emilio, Sintucci Carlo, Sintucci Giovanni
1937	Zavalloni Sante	Taioli Armando	Battistini Zelio, Dell'Amore Alfeo, Domenici Primo, Sintucci Carlo, Sintucci Giovanni
1938	Battistini Zelio	Taioli Armando	Dell'Amore Alfeo, Domenici Primo, Rivalta Egisto, Sintucci Carlo, Sintucci Giovanni
1939-1944	Battistini Zelio	Dell'Amore Alfeo	Domenici Primo, Rivalta Egisto, Rossi Emilio, Sintucci Carlo, Sintucci Giovanni
1945-1947	Battistini Zelio	Taioli Armando	Dell'Amore Alfeo, Domenici Primo, Rivalta Egisto, Sintucci Carlo, Sintucci Giovanni
1948	Battistini Zelio	Taioli Armando	Dell'Amore Alfeo, Domenici Primo, Rivalta Egisto [poi Rivalta Renato], Sintucci Carlo [poi Lombardi Giordano], Sintucci Giovanni

1949-1950	Lombardi Giordano	Taioli Armando	Dell'Amore Alfeo, Domenici Primo, Meldoli Livio, Rivalta Renato, Sintucci Giovanni
1951-1953	Lombardi Giordano	Taioli Armando	Battistini Pietro [poi Abati Giovanni], Dell'Amore Alfeo, Domenici Primo, Meldoli Livio, Sintucci Giovanni
1954-1955	Lombardi Giordano	Taioli Armando	Abati Giovanni, Dell'Amore Alfeo, Donini Guerrino, Sintucci Giovanni [poi Piraccini Azelio], Zavalloni Domenico
1955	Lombardi Giordano	Meldoli Livio	Abati Giovanni, Dell'Amore Alfeo, Donini Guerrino, Piraccini Azelio, Zavalloni Domenico
1955-1956	Lombardi Giordano	Meldoli Livio	Abati Giovanni, Casadei Leo, Dell'Amore Alfeo, Domenici Primo, Donini Guerrino, Piraccini Azelio, Zavalloni Domenico
1957-1959	Lombardi Giordano	Taioli Armando	Abati Giovanni, Casadei Leo, Domenici Primo, Donini Guerrino, Meldoli Livio, Piraccini Azelio, Zavalloni Domenico
1960	Lombardi Giordano	Taioli Armando	Abati Giovanni, Casadei Leo, Donini Guerrino, Piraccini Azelio, Taioli Alfredo, Vendemini Gastone, Zavalloni Domenico
1960-1962	Lombardi Giordano	Domenici Primo	Abati Giovanni, Casadei Leo, Donini Guerrino, Piraccini Azelio, Taioli Alfredo, Vendemini Gastone, Zavalloni Domenico
1963-1965	Taioli Alfredo	Domenici Primo	Abati Giovanni, Ceccaroni Paolo, Dell'Amore Alfeo, Donini Guerrino [poi Battistini Pietro], Meldoli Tomaso, Vendemini Gastone, Zanotti Secondo
1966-1968	Taioli Alfredo	Meldoli Tomaso	Abati Giovanni, Battistini Pietro, Ceccaroni Paolo, Dell'Amore Alfeo, Mazzoni Gino, Vendemini Gastone, Zanotti Secondo
1969-1971	Taioli Alfredo	Meldoli Tomaso	Abati Giovanni, Ceccaroni Paolo, Dell'Amore Alfeo, Mazzoni Gino, Vendemini Gastone, Zanotti Secondo, Zavalloni Remo
1972-1974	Taioli Alfredo	Meldoli Tomaso	Abati Giovanni, Ceccaroni Paolo, Gatti Oreste, Mazzoni Gino, Vendemini Gastone, Zanotti Secondo, Zavalloni Remo
1975-1977	Taioli Alfredo	Meldoli Tomaso	Abati Gilberto, Ceccaroni Paolo, Degli Angeli Enzo, Mazzoni Gino, Vendemini Gastone, Zanotti Secondo, Zavalloni Remo
1978-1980	Taioli Alfredo	Meldoli Tomaso	Abati Gilberto, Ceccaroni Paolo, Degli Angeli Enzo, Giorgini Piero, Mordenti Franco, Vendemini Gastone, Zanotti Secondo
1981-1983	Taioli Alfredo	Meldoli Tomaso	Abati Gilberto, Degli Angeli Enzo, Dell'Amore Lidia, Marconi Angelo, Merloni Giovanni, Mordenti Franco, Vendemini Gastone
1984-1986	Orlandi Paolo	Meldoli Tomaso	Abati Gilberto, Dell'Amore Lidia, Giorgini Piero, Marconi Angelo, Merloni Giovanni, Mordenti Franco, Vendemini Gastone
1987-1989	Orlandi Paolo	Meldoli Tomaso	Abati Gilberto, Dell'Amore Lidia, Giorgini Piero, Marconi Angelo, Merloni Giovanni, Mordenti Franco, Vendemini Gastone
1990-1992	Orlandi Paolo	Meldoli Tomaso	Abati Gilberto, Bosi Walther, Dell'Amore Lidia, Domeniconi Claudio, Giorgini Piero, Merloni Giovanni, Vendemini Gastone
1993-1995	Orlandi Paolo	Meldoli Tomaso	Abati Gilberto, Bosi Walther, Dell'Amore Lidia, Domeniconi Claudio, Giorgini Piero, Merloni Giovanni, Vendemini Gastone
1996-1998	Orlandi Paolo	Meldoli Tomaso	Abati Gilberto, Bosi Walther, Dell'Amore Lidia, Domeniconi Claudio, Giorgini Piero, Merloni Giovanni, Vendemini Gastone
1999-2001	Domeniconi Claudio	Meldoli Tomaso	Abati Gilberto, Bosi Walther, Ceccaroni Vittorio, Dell'Amore Lidia, Merloni Giovanni, Orlandi Paolo, Vendemini Gastone
2002-2004	Domeniconi Claudio	Meldoli Tomaso	Abati Gilberto, Bosi Walther, Ceccaroni Vittorio, Dell'Amore Lidia, Merloni Giovanni, Orlandi Paolo, Vendemini Gastone
2005-2007	Domeniconi Claudio	Meldoli Tomaso	Abati Gilberto, Benini Gualtiero, Bosi Walther, Ceccaroni Vittorio, Dell'Amore Lidia, Orlandi Paolo, Vendemini Gastone



*Il consiglio di amministrazione e i dirigenti nel 2006, anno del centenario*



<b>Presentazione</b>	pag.	3
----------------------	------	---

*Andrea Daltri*

<b>Dalla fondazione agli anni Settanta</b>	pag.	5
1. Il primo quindicennio di attività	pag.	7
2. Gli anni del fascismo	pag.	22
3. Il dopoguerra	pag.	48
4. Gli anni Sessanta e Settanta	pag.	73

*Rebecca L. Orelli*

<b>L'ultimo ventennio: grandi risultati e nuove sfide (1984-2005)</b>	pag.	87
1. Le grandi commesse: un ventennio contrastato	pag.	89
2. L'analisi economico-finanziaria	pag.	93
2.1. La redditività della gestione caratteristica	pag.	94
2.2. La redditività complessiva e la struttura finanziaria	pag.	100
3. Le nuove sfide	pag.	103

## **Appendice 1**

Atto costitutivo della Società anonima cooperativa fra i lavoranti muratori del comune di Cesena, rogato dal notaio Giuseppe Leoni Montini, 25 marzo 1906	pag.	109
---	------	-----

## **Appendice 2**

Statuto della Società anonima cooperativa fra i lavoranti muratori del comune di Cesena, allegato all'atto costitutivo del 25 marzo 1906	pag.	112
--	------	-----

## **Appendice 3**

Statuto della Società fra operai muratori del comune di Cesena, approvato dall'assemblea straordinaria del 2 maggio 1942	pag.	122
---	------	-----

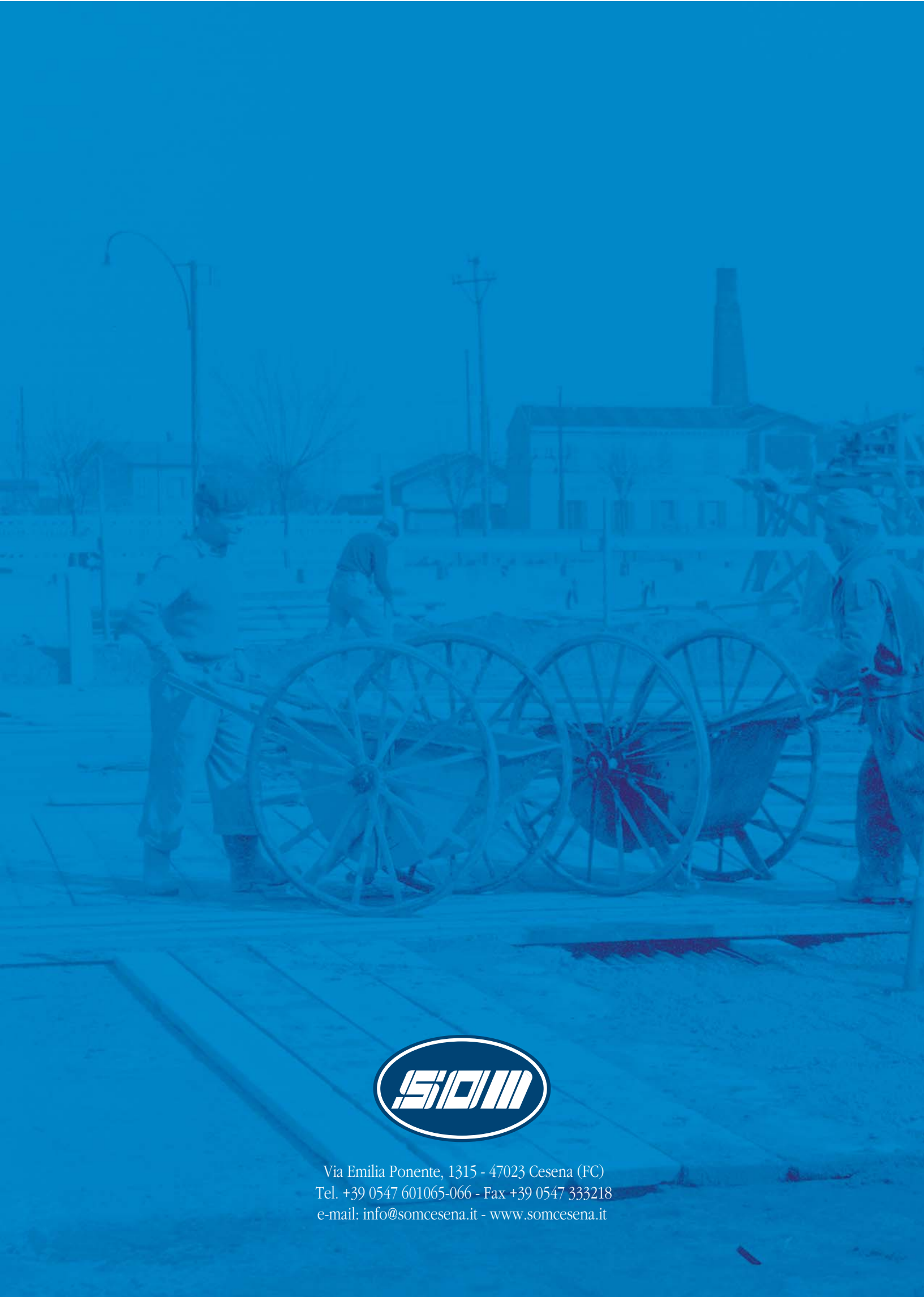
## **Appendice 4**

Amministratori, 1909-2007	pag.	128
---------------------------	------	-----









Via Emilia Ponente, 1315 - 47023 Cesena (FC)  
Tel. +39 0547 601065-066 - Fax +39 0547 333218  
e-mail: [info@somcesena.it](mailto:info@somcesena.it) - [www.somcesena.it](http://www.somcesena.it)