

# COOPERAZIONE & SUCCESSO

## Iter, grandi progetti nel triennio e 200 miliardi di fatturato subito

Fra le prime coop costruzioni Edilizia, ferrovie e trasporti ma anche gas, acqua, ambiente i settori di sviluppo '90-'92 Ruolo e partecipazione dei soci

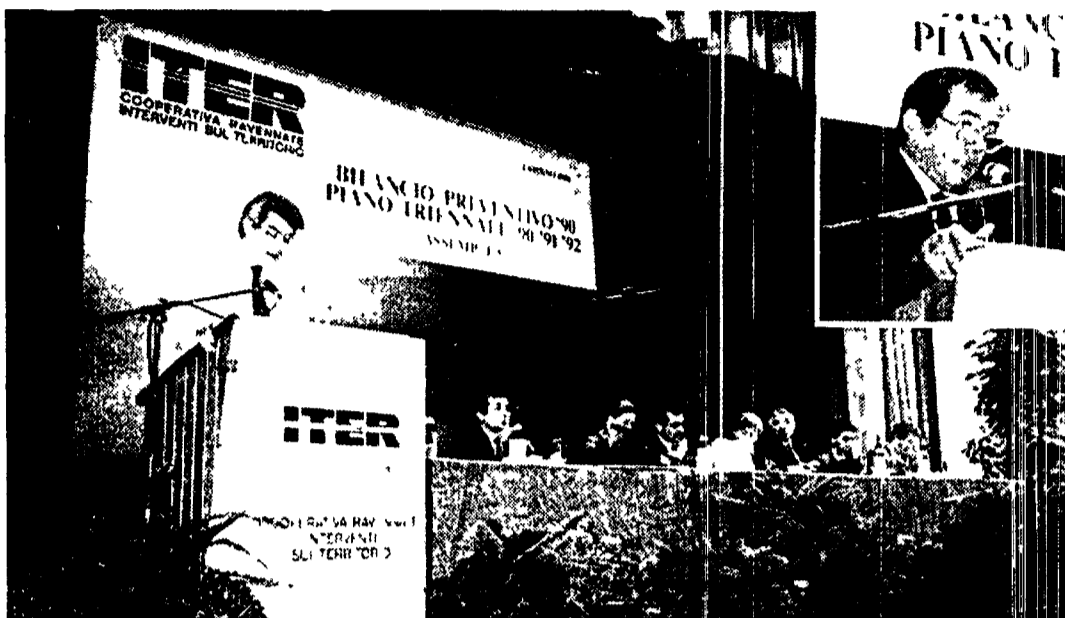
Nel gruppo di testa delle cooperative nazionali del settore costruzioni, la Iter di Lugo si prefigge ambizioni, ma possibili, obiettivi nel triennio 1990-92. Per quest'anno la meta è un fatturato a 204 miliardi. La diversificazione dei settori d'intervento, l'aumento del valore medio delle commesse, il mutato ruolo partecipativo dei soci nelle parole del presidente Sintini

L'obiettivo 1990 della cooperativa Iter di Lugo (Ravenna) è di produrre 204 miliardi di fatturato, contro i 161 di l'89 di cui 143,5 di lavori fuori sede, 52,3 miliardi in sede e circa 5 di prefabbricati. Un obiettivo obbligato dalle commesse che potrà essere realizzato incrementando le ore lavorate dall'attuale media di 1490 a persona l'anno, fino a 1500. Questo è il primo punto del piano triennale di Iter. «Con la positiva realizzazione del budget in corso riusciremo a inaugurarlo al meglio», dice il presidente, Lorenzo Sintini. «Vogliamo in questo modo consolidare il ruolo della cooperativa nell'imprenditoria nazionale di settore e mantenerla a buon dritto nel gruppo delle prime cooperative nazionali delle costruzioni».

Quali sono i principali obiettivi del piano? Tra il '90 e il '92 intendiamo acquisire il 40% dei lavori in edilizia, il 15% nelle ferrovie e nei trasporti, il 45% per il gas, l'acqua, l'ambiente. Vogliamo quindi elevare il valore medio delle nostre commesse ad oltre 10 miliardi di lire, ed è necessario accentuare la nostra presenza come capofila nei raggruppamenti. Intendiamo

inoltre equilibrare gradatamente le acquisizioni e la produzione avendola meglio distribuita sull'intero territorio nazionale interessato dal nostro lavoro. La Sicilia continuerà ad essere la regione chiave della nostra produzione, visto che l'esperienza di collaborazione con le coop locali è consolidata da oltre trent'anni. Per quanto riguarda invece la configurazione finanziaria, si tratta di quella tipica di tutte le cooperative, per cui riteremo positivo mantenere gli oneri finanziari sotto il 2,6%. All'utile netto è affidato il ruolo principale nella capitalizzazione dell'azienda e stimiamo di portarlo al 3%.

Qual è il ruolo del socio in questo piano di sviluppo? Le profonde trasformazioni avvenute negli anni 80, come ad esempio la crisi dell'edilizia abitativa, lo sviluppo di nuove forme di organizzazione del lavoro, la centralità del mercato hanno modificato radicalmente il tessuto sociale della cooperativa portando a una veloce e progressiva riduzione della presenza operaia attiva, al contemporaneo inserimento di quadri, tecnici e impiegati, e al riconoscimento contrattuale dei dirigenti di impresa cooperati-



Un momento dell'assemblea per la presentazione del bilancio preventivo '90 e del piano triennale di Iter. Nel riquadro il presidente Lorenzo Sintini

va. Con la crescita del mercato europeo crescono anche fenomeni di competizione e di ristrutturazione delle imprese, anche cooperative. La base sociale di Iter sta acquisendo una concezione più complessiva del territorio, dovendosi necessariamente misurare con la mobilità su scala nazionale e internazionale.

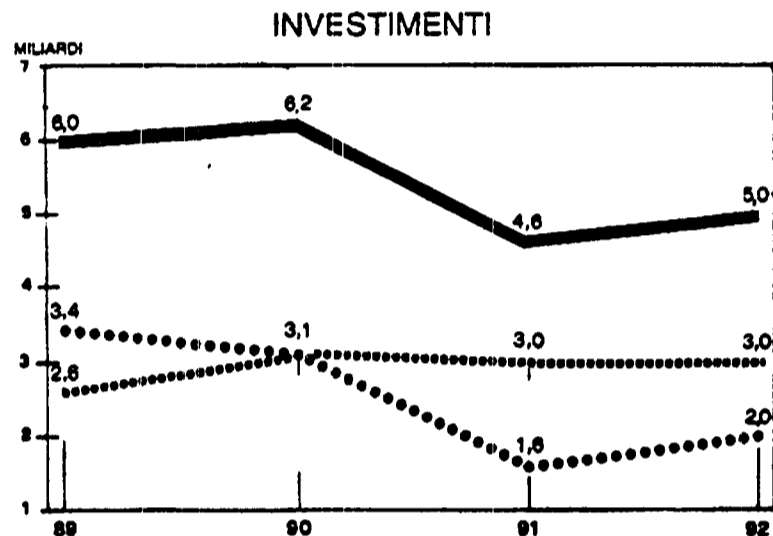
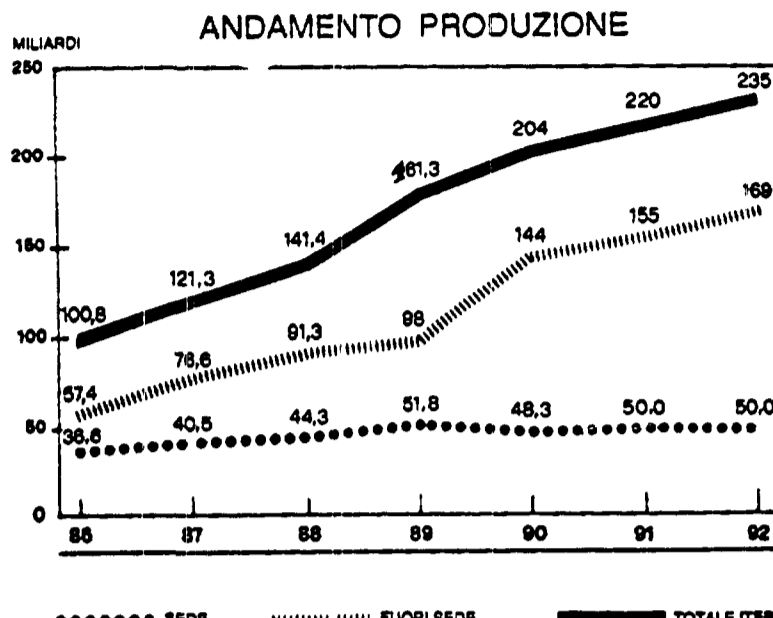
Su quali punti si articolerà la partecipazione del socio? Siamo per affrontare la discussione preparatoria alla prima conferenza sociale. I punti principali sono tre: la specificità del socio, l'informa-

zione, la cointeressenza dei soci medesimi. Riguardo al primo punto, intendiamo valorizzare la figura imprenditoriale, sia come lavoratore che ricava dal suo lavoro il proprio reddito sia come investitore che mette a rischio un capitale sociale. Rispetto all'informazione intendiamo investire per comunicare tempestivamente al socio le notizie sulla gestione della cooperativa. Riguardo infine alla cointeressenza dei soci, si colloca qui il tema dei «circoli di qualità» attraverso cui possono coniugarsi partecipazione sociale, partecipazione all'in-

novazione nella produzione, partecipazione ai risultati di gestione, forme di incentivo alla qualificazione.

Nel settore dell'edilizia della Lega sono in corso riflessioni sulla struttura del salario. Come intende muoversi Iter? Siamo sollecitando un'elaborazione comune tra le organizzazioni delle cooperative e del sindacato, per ottenere una sostanziale modificazione della struttura del salario disegnata dai contratti e dalle norme vigenti per l'edilizia al fine di ottenere sostanziosi e regolari

adeguamenti della busta paga netta dei lavoratori, trasferendo in essa una parte del cospicuo costo indiretto del lavoro edile. Essi presentano infatti una forbice ormai sproporzionata rispetto ad altri settori, sopportati in particolare dalle cooperative di costruzioni. Questi temi formano il cuore del «progetto sociale» al quale stiamo lavorando, rappresentano il centro di attività della presidenza e del consiglio di amministrazione e costituiscono la sostanza dello sforzo per dare significati attuali all'ideale della solidarietà cooperativa.



	FATTURATO	MDC	MDC %
Costruzioni sede	52 357	3 649	7,0
Costruzioni Italia	143 675	17 537	12,2
Prefabbricati	4 775	242	5,1
Altri settori	3 193	721	
<b>TOTALE ITER</b>	<b>204.000</b>	<b>22.149</b>	<b>10,9</b>
Spese generali		-12 974	-6,4
Ammort/accant. A.S.G. ***		-1 568	-0,8
<b>MARGINE OPERATIVO</b>		<b>7.607</b>	<b>3,7</b>
Saldo gest finanziaria		-4.544	-2,2
Saldo gest straordin/extract.		1 038	0,5
Accanton F.do imposte/tasse		-100	0,0
<b>RISULTATO ECONOMICO</b>		<b>4.000</b>	<b>2,0</b>

\*\*\*Gli ammortamenti totali previsti per il 1990 sono 2 584 ML

## Altre attività, oltre la tradizione



Quello delle costruzioni è il tradizionale settore di intervento di Iter, al quale si affiancano nuove attività

La strategia imprenditoriale della cooperativa Iter di Lugo viene spiegata e articolata concretamente dal direttore generale, Michele Cavallini che parte dallo scenario generale delle costruzioni per delineare il quadro degli interventi specifici. «L'evoluzione prevedibile per il medio periodo tende a privilegiare qualità professionale, tecnologia, specializzazione e affidabilità dei soggetti imprenditoriali. Per ottenere un vero salto di qualità Iter deve orientare il suo operato a consolidare il proprio ruolo di impresa generale di costruzioni, come presupposto per affrontare la complessità dei segmenti di mercato su cui opera. È un processo che si dovrà esprimere oltre che in un ampliamento quantitativo dell'attività nel mercato nazionale, in un significativo miglioramento della capacità di risposta della cooperativa in termini qualitativi e di affidabilità ad una richiesta di interventi a sempre maggior livello di innovazione per contenuto tecnico gestionale e commerciale».

Uno dei punti in discussione è quello delle aree geografiche di riferimento. Iter intende confermare il suo ruolo centrale sul mercato di sede e ricercare un miglioramento dell'equilibrio sul territorio nazionale attraverso il mantenimento dell'attuale incidenza in Sicilia, l'espansione in Puglia, Campania e Sardegna, il rafforzamento in Piemonte. Questo consolidamento dovrà essere perseguito attraverso un forte legame con il territorio, con un'organizzazione decentrata ed efficace e un buon rapporto con la committenza pubblica e locale. Si prefigurano nuovi mercati esteri nell'Europa meridionale e dell'Est eu-

ropeo. Il direttore generale si sofferma poi sugli obiettivi, settore per settore. «L'obiettivo acquisitivo per l'edilizia nel suo complesso è stato fissato a circa il 40% del totale delle acquisizioni, in particolare nei segmenti dell'edilizia ospedaliera e non residenziale, mentre nel segmento trasporti ferroviari e grande viabilità, Iter intende arrivare al 15% circa delle proprie acquisizioni. Un altro comparto cui attribuiamo grande importanza è quello relativo alle reti acqua e gas, con un sempre maggior rilievo gestionale - finanziario rispetto a quello costruttivo e tecnico. Infine ci proponiamo un target di un altro 15% nel settore ambientale».

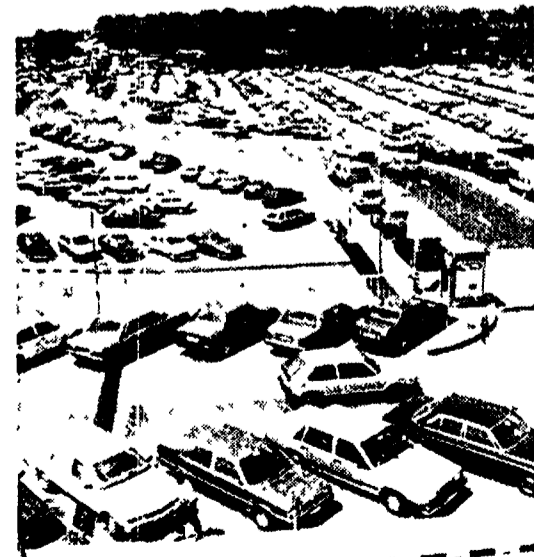
La strategia per il prossimo triennio prevede, oltre alle tradizionali attività nel settore delle costruzioni, una serie di iniziative complementari. Questo orientamento si rende necessario sia per espandere il fatturato e il profitto nelle aree delle gestioni, dell'industria e del commercio sia per affrontare meglio il mercato sempre più complesso mediante il supporto di attività specializzate e che possono offrire una risposta occupazionale qualitativamente diversa. Iter ha individuato quattro aree diverse: l'attività immobiliare, la gestione di impianti in concessione, le attività industriali e la finanza. Per quanto riguarda l'attività immobiliare la cooperativa intende rilanciare ed accrescere la sua presenza in questo specifico comparto considerato fino ad oggi marginale e limitato al area di sede e in funzione soprattutto dell'occupazione. Il raggio d'azione per questa attività spazierà su tutto il territorio nazionale, mentre nell'area raven-

nale potranno essere realizzati interventi nei settori dell'abitazione e del direzionale commerciale.

Nel mercato nazionale i settori di competenza saranno il turismo, la grande distribuzione, il terziario, i parchi giochi e i parchi. Le iniziative più rilevanti e impegnative sia sul piano progettuale sia finanziario e del rischio, saranno svolte in alleanza con altri partners, pubblici e privati, utilizzando gli strumenti giuridici di volta in volta più opportuni, che tendano a limitare il rischio, e consistano in alleanze, promuovere risorse finanziarie, concedere autonomia operativa. Una tra le aree di diversificazione su cui puntare nel prossimo futuro è rappresentata dalla gestione degli impianti in concessione, in particolare di gas, metano, su cui Iter rivolge grande attenzione come costruttore, ma anche gestore di impianti. Il processo già avviato in questo comparto è ragguardevole. Iter ha investito risorse, acquisito nuovi contratti ed avviato numerose iniziative ad elevata probabilità di successo. Con la realizzazione e la gestione della manutenzione di Fasano, in Puglia, la cooperativa ha consolidato esperienze e capacità gestionali significative nel settore».

Per quanto riguarda infine la prefabbricazione, essa potrà costiuire un'interessante area di diversificazione se verranno positivamente scelti alcuni nodi collegati all'effettiva attrattività del mercato di riferimento dei prodotti realizzati da Iter. Si tratta di un piano denso di obiettivi. Per realizzarli, la cooperativa sta procedendo a una grossa riorganizzazione interna per dare la massima efficienza all'intera struttura.

## Su tre filoni essenziali la preparazione alla 1ª conferenza sociale. Il socio al centro del processo di crescita



Fra le attività collaterali di Iter c'è anche quella immobiliare nel turismo grande distribuzione terziario parchi giochi e parcheggi

Le profonde trasformazioni avvenute negli anni 80, come ad esempio la crisi dell'edilizia abitativa, lo sviluppo di nuove forme di organizzazione del lavoro, la centralità del mercato hanno modificato radicalmente il tessuto sociale della cooperativa portando ad una veloce e progressiva riduzione della presenza operaia attiva al contemporaneo inserimento di quadri tecnici impiegati nonché al riconoscimento contrattuale dei dirigenti dell'impresa cooperativa.

Questo processo sta continuando e con esso sta nascendo e crescendo un mercato «europeo» anche nel settore delle costruzioni che alimenta fenomeni di competizione più ampi e di accentuata ristrutturazione del sistema delle imprese pubbliche private e cooperative. La «Cooperativa dei lavoratori» è necessariamente parte di questo processo. Iter si è costituita per guardare avanti

e non può e non deve prescindere dalla concretezza del mercato in cui opera.

È certo che insieme a una maggiore articolazione professionale e residenziale la base sociale di Iter sta acquisendo una concezione più complessiva del territorio dovendosi necessariamente misurare con la mobilità su scala nazionale e in prospettiva internazionale del lavoro delle costruzioni. Naturalmente la cooperativa creerà le condizioni migliori compatibilmente con i vincoli di mercato, affinché il socio possa pienamente affrontare questa necessaria evoluzione.

Iter si propone di affrontare e sperimentare nuovi contenuti in merito alla partecipazione dei soci. La partecipazione sociale è infatti una risorsa aziendale della gestione dell'impresa cooperativa che Iter intende valorizzare lungo tre profili essenziali.

La specificità del socio nel senso di valorizzare la figura

imprenditoriale sia come lavoratore che ricava il proprio reddito di lavoro e come investitore che mette a rischio un capitale sociale che come riferimento per gli altri. In tal senso si realizzeranno anche nuove forme omologate di coinvolgimento di soci-partecipanti e «per commesse».

L'informazione diffusa e sistematica sulla vita della cooperativa «sia mediante una rinnovata strumentazione e un adeguato investimento nel settore della stampa aziendale, che attraverso una metodologia aziendale assimilata dall'intera struttura operativa» per la tempestiva canalizzazione e redazione del materiale informativo.

La cointeressenza dei soci nei risultati qualitativi e quantitativi della produzione e produttività insieme con la remunerazione adeguata del capitale sociale.

Proposte precise in tal senso possono essere poste a base

della discussione preparatoria della 1ª conferenza sociale di Iter che costituisce lo strumento principale su cui si inseriranno l'autogestione cooperativa e che potrebbe svolgersi prima della conclusione dell'esercizio in corso. Essa deve impegnare tutto il gruppo dirigente della cooperativa per individuare proposte utili a porre la figura del socio al centro del processo di crescita disegnato per il triennio.

Contestualmente la cooperativa continuerà a sollecitare una elaborazione comune alle organizzazioni delle cooperative e dei sindacati circa l'eventuale modifica della struttura salariale disegnata dai contratti e dalle norme vigenti per l'edilizia.

L'obiettivo consiste nell'ottenimento di sostanziosi e regolari adeguamenti della busta paga netta dei nostri lavoratori trasferendo in essa una parte dell'enorme costo indiretto del

lavoro edile che presenta una forbice ormai sproporzionata rispetto ad altri settori e che colpisce soprattutto le cooperative di costruzione.

In tal senso ir asserviti di apprezzabili risultati sul piano locale o nazionale. Iter elaborerà proposte unilaterali sulla base di un programma da valutare con il sindacato territoriale e con il consiglio dei delegati, anch'esso da sottoporre alla 1ª conferenza sociale.

Compiere passi in avanti nelle direzioni delineate significa migliorare la qualità dell'occupazione in cooperativa, dando contenuti concreti alla partecipazione sociale. Significa altresì concorrere con il sindacato ad una effettiva normalizzazione del lavoro delle costruzioni oggi percorso da disomogeneità e squilibri che penalizzano ingiustamente le grandi imprese cooperative di lavoratori. In definitiva si tratta di rendere attuali i grandi ideali della solidarietà cooperativa.

**ITER**

Fatturato previsto 1990: 200 MILIARDI

Specializzazioni produttive

- EDILIZIA RESIDENZIALE
- EDILIZIA SOCIALE
- EDILIZIA INDUSTRIALE
- RESTAURO E RISTRUTTURAZIONI
- OPERE IDRAULICHE
- OPERE IDRAULICHE
- IMPIANTI SPORTIVI

Brevetti esclusivi

- FERRAN
- MINTUNNEL

931 DIPENDENTI

IMPRESA GENERALE DI COSTRUZIONI