

COOPERAZIONE & SUCCESSO

Si ricomincia dal socio imprenditore

Un tempo, e neppure tanto tempo fa, esisteva il famoso «cemento ideologico»: diventare soci di una cooperativa, specialmente in Emilia, assumeva anche un significato preciso in quanto scelta di «militanza». Diventare «padroni del proprio lavoro» portava in qualche modo con sé anche l'adesione ad un più vasto progetto di trasformazione della società. Ma oggi, che i cementi ideologici si sono sfarinati e la militanza è in crisi, quali sono le nuove motivazioni che fanno da sfondo al legame di solidarietà fra i soci? Anzi, in quale misura esiste ancora tale legame? E qual è oggi il progetto capace di «fare la differenza» tra l'impresa autogestita e una qualsiasi azienda privata?

Sono interrogativi ai quali nessuna cooperativa oggi può sottrarsi, perché investe le ragioni profonde della sua stessa esistenza. La Unieco ha deciso di affrontare il problema con una iniziativa originale, inserita in un filone di ricerca che ormai catalizza l'attenzione dei principali soggetti dell'arcipelago cooperativo.

Si tratta di un progetto sociale che mira a «sviluppare l'imprenditorialità del socio» e, per questa via, a dare sostanza al concetto di partecipazione.

Il problema è nato da una serie di osservazioni pratiche: per esempio, il fatto che i soci entrati negli ultimi anni siano titolari per lo più di quote sociali irrilevanti rispetto a quelle sottoscritte (spesso con sacrificio, versando rate mensili dedotte dalla busta paga) dal socio più anziani, costituisce di per sé il segnale di una rottura nel tradizionale rapporto fra cooperativa e socio lavoratore.

Certo dice il presidente Tagliavini - oggi il trentenne non ha l'atteggiamento dovuto alla matrice politica, né l'identità sociale dei soci di un tempo. La coesione va dunque cercata e raggiunta con obiettivi diversi. Insomma non basta più «essere padroni del proprio lavoro», a mio parere l'impresa cooperativa deve diventare occasione e il luogo privilegiato della crescita individuale in termini economici e professionali. Può essere que-

sta la base di un patto all'altezza dei tempi, di una nuova convinta adesione alle finalità e alle sorti dell'azienda? Tanto più, come si legge nella premessa al progetto «l'obiettivo di partecipazione è una necessità per lo sviluppo dell'intera cooperativa». Qualcosa che ha a che fare con le strategie della qualità globale.

Il progetto, che ha mosso i primi passi in questi ultimi mesi, intende definire più chiaramente il ruolo e la posizione del socio all'interno delle dinamiche imprenditoriali e delle decisioni di politica aziendale. Un processo al termine del quale la «partecipazione» dovrà assumere visibilità e contorni nuovi. Nel breve termine è previsto lo sviluppo della politica del prestito sociale e dell'aumento del capitale sociale cooperativo, insieme alla formazione di un sistema di comunicazione e di informazione ai soci concepito per «fornire il massimo di trasparenza e possibilità di intervento da parte della base sociale sulle scelte aziendali, sia di carattere strutturale che gestionale».

L'attivazione di nuovi canali di comunicazione interni appare dunque come il principale volano di una operazione diretta al pieno recupero del ruolo del socio. Ciò dovrebbe permettere nel medio-lungo termine (cioè nei prossimi anni) di affrontare concretamente i temi della partecipazione economica, della struttura organizzativa sociale e, nel caso, della revisione dei patti istituzionali. Dietro a queste parole c'è, per il momento, soprattutto la voglia di sperimentare forme di coinvolgimento capaci di dare senso compiuto ad una moderna democrazia economica. Tutto questo, naturalmente, non potrà venire a cascata: il processo sarà guidato da un «presidio» stabile, da una sorta di task force a diretto contatto con il consiglio di amministrazione. E naturalmente avrà bisogno dell'adesione convinta, determinata di un intero gruppo dirigente. Intanto, una decisione della «prima fase», da ora in poi il guadagno netto di ogni esercizio sarà interamente destinato alla remunerazione del capitale sociale.

LE PAGINE CON

la collaborazione degli enti citati

Ambiente, grandi lavori e attività immobiliari: ha molti volti la Unieco di Reggio Emilia

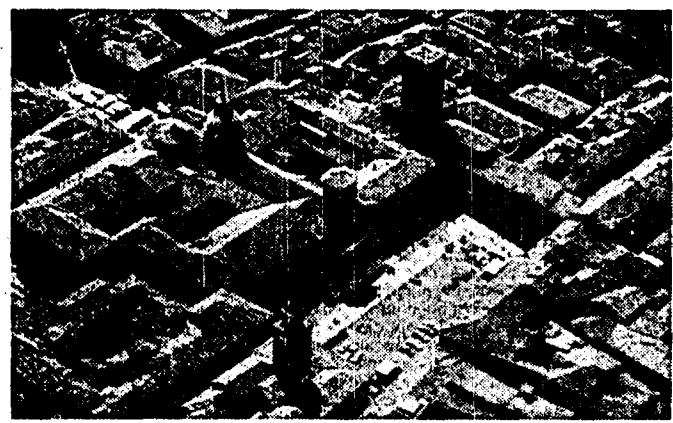
Dai mattoni ai depuratori

Generata dalla fusione in fasi successive di numerose cooperative «storiche» dell'area reggiana, in appena sei anni di vita ha saputo trasformarsi da pura esecutrice di lavori edili, in una realtà a più facce proiettata verso l'acquisizione di grandi opere civili, verso gli impianti e le tecnologie per l'ambiente, verso le iniziative immobiliari. Dal 1987 al 1990 il fatturato è salito da cento a centosettanta miliardi.

La nuova sede della cooperativa Unieco occupa una intera ala di un centro direzionale nuovo di zecca, alle porte di Reggio Emilia. È la stessa Unieco ad averlo ideato, costruito e venduto agli investitori privati: una operazione immobiliare a ciclo integrale, perfettamente in linea con le più avanzate tecniche di «management». Non è poco per un'azienda che solo sei anni fa si occupava esclusivamente di esecuzione lavori. Non è poco soprattutto se si guarda alla vorticosa fase di sviluppo aziendale conclusa con la nascita di Unieco. E ne può spiegare ragioni e segreti.

«Cosa significa per noi trasformazione? Vuol dire che oggi Unieco agisce su più settori, proponendosi come azienda capace di offrire prodotti «chiavi in mano», di coordinare più fattori di produzione, di promuovere nuove iniziative e di organizzare la domanda. Ma significa soprattutto che i settori nuovi, pur rappresentando il 40% dell'impresa, realizzano più della metà dei margini. E che quello tradizionale, cioè le costruzioni, beneficia di importanti appalti acquisiti attraverso i settori ambiente e immobiliare, per decine di miliardi.

Tutto questo quali effetti provoca sull'organizzazione interna, la composizione sociale e sullo stesso «spirito della cooperativa»? Unico subisce un forte processo di terziarizzazione, al punto che oggi su seicento addetti contiamo duecentodici fra impiegati, tecnici e dirigenti. Per contro le funzioni produttive più piccole vengono decentrate all'esterno: è un processo inevitabile. Certo cambiano anche lo spirito, le motivazioni, le stesse del soci. Lo dimostra il fatto che mentre Unieco dispone di un patrimonio di circa 40 miliardi, frutto di un secolo di lavoro e sacrifici, il capitale sociale è ancora tenuto a 1.182.000 e 350 milioni. Ed è per questa ragione che abbiamo deciso di andare alla ricerca, con un apposito progetto, di un nuovo sistema di motivazioni del socio lavoratore, in termini di promozione e di crescita individuale.



Il centro storico di Reggio Emilia

Alto fatturato, buon reddito

Cinquecento soci, seicento addetti, un fatturato di 170 miliardi nel 1990, un risultato netto di esercizio di 5110 milioni (pari al 3,5%), un reddito operativo del 6,3% e soprattutto una missione di impresa in piena evoluzione. Da impresa esecutrice a general contractor, dall'attività esclusivamente edile alla scoperta di nuovi settori strategici: l'ambiente, in primo luogo, ma anche l'attività di promozione immobiliare per la residenza, il commercio (esempio tipico il centro integrato di «la Meridiana»), la produzione. Unico può essere considerata una delle imprese più competitive a livello nazionale. Proprio negli ultimi mesi ha assunto, con la quota del 35% nel raggruppamento di imprese aggiudicatario, la costruzione di viadotti per la nuova autostrada Torino-Bardonecchia per un importo di 45 miliardi di lire. A conti fatti le previsioni del 1990 sono state

superate in misura significativa, grazie alla conclusione di importanti operazioni (come il depuratore di Milano-Nosedo). Nel complesso sono state acquisite 66 commesse per un importo medio di 3.564 milioni. La Unieco incrementa a grandi passi la propria presenza nel settore grandi lavori - strade, ospedali, depuratori, opere di riassetto idrogeologico - dove ormai ha conquistato quote analoghe a quelle dei suoi grandi concorrenti «storici», come Lodi e Cogefar. La struttura aziendale, sia a livello di uffici che in campo operativo, è ormai in grado di gestire in modo sempre più efficiente, sia in termini di costi che di tempi di esecuzione, sia la parte «a valle» (lavori di cantiere) sia quella «a monte» (progettazione e direzione dei lavori).

Un secolo sotto la pelle

Una cooperativa giovane e antica: non è un paradosso, ma il modo forse più autentico di definire un'impresa come la Unieco che ha ancora i pantaloni corti, anagraficamente parlando, ma in realtà costituisce un concentrato di storie, di esperienze e di patrimoni ormai centenari. La Unieco - come rivela Ivo Masoni, che in proposito ha raccolto una gran mole di documenti - è il frutto di una catena di accorpamenti e di fusioni cooperative edili dell'area reggiana. L'albero genealogico segna la data di nascita di Unieco al primo gennaio 1985, a seguito della fusione fra Unicoop di Correggio e Ircop di Reggio Emilia. A sua volta la Unicoop aveva costituito il punto di approdo di numerose aziende della «bassa»: la «Formacia» di Fondonovo (dove è ancora in piena attività una fornace per mattoni conosciuta in tutta Italia, e rappresenta il punto di forza industriale della Unieco) e le «Muratori» di Campagnola, Rio Saliceto, Bagnolo in Piano. A queste bisogna aggiungere la cooperativa Edile Stradale di Correggio, originata a sua volta da altre concentrazioni.

La Ircop invece unificò le strutture diffuse nel comprensorio Reggio-Montecchio: la Muratori di Reggio, fondata nel 1886 e quindi una delle più antiche d'Italia, e le cooperative di Barco, San Polo, Vezzano e Quattrocastello. Infine, al 31 dicembre 1990 la Unieco ha incorporato la Ciles di Felina.

Nonostante la verde età, Unieco può dunque esibire un pedigree di tutto rispetto. Essa incarna in qualche modo un pezzo di storia economica e sociale di questa parte dell'Emilia, perché la sua evoluzione rispecchia fedelmente il passaggio graduale dall'economia contadina, in cui la cooperazione di produzione e lavoro esercitava essenzialmente una funzione di supporto e di «tampon» occupazionale, sino al sistema di oggi in cui industria, agroindustria e servizi costituiscono funzioni di eguale importanza, e nelle quali il tessuto cooperativo esercita un ruolo centrale. E in ciò si rispecchia anche la sorprendente capacità di Unieco di evolvere verso nuove attività e nuovi mercati.

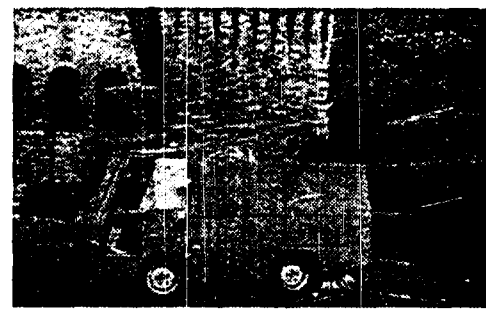
Trenta partecipazioni nel settore ambiente



Esperia, Iniziativa Po, Produrre pulito, Padania nuova, Liguriambiente sono solo alcune delle numerose società controllate o partecipate dalla Unieco di Reggio Emilia: una piccola galassia formata da una trentina di joint venture nel settore ambiente, con partner italiani e stranieri. È il caso della società che ha realizzato e che gestisce la discarica per rifiuti di categoria C2, a Barmicella in provincia di Torino; società che partecipano Unieco, Finpiemonte e la americana Westmanagement. Fra le altre realizzazioni figurano il centro di raccolta intermedia rifiuti di Sesto Fiorentino, l'impianto di compostaggio di Soliera e di trattamento acque di Chailion, l'impianto nuova Geovis nei pressi di Bologna, l'impianto di trattamento fumi dell'inceneritore di Verbania. Unieco dispone inoltre di tecnologie per il trattamento di acque altamente inquinate, la depurazione degli scarichi dei frantoi, l'incenerimento dei fanghi e il trattamento termico rifiuti a letto fluido.

A Rio Saliceto nasce il cassonetto biologico

Si chiama Bion-way e presto sarà il primo «cassonetto biologico» disponibile sul mercato. Bion-way è in fase di sperimentazione, con ottimi risultati, nello stabilimento Unieco di Rio Saliceto dove si producono spazzatrici meccaniche (nella foto). Il «cassonetto» è in realtà un contenitore di circa trenta metri cubi, al cui interno è montato un bioreattore (centralina idraulica, pompe, ventilatori) capace di provocare l'ossidazione e quindi la trasformazione in compost grezzo, dei rifiuti organici. In pratica Bion-way consente di far coincidere la raccolta dei rifiuti con una prima fase di riciclaggio. Concepito per grandi strutture come mense e mercati, in una settimana di maturazione accelerata produce un pre-compost che, dopo una ulteriore fase di maturazione in spazi aperti, può essere riutilizzato in agricoltura. Il prototipo di Bion-way è in sperimentazione con successo da circa un anno. Nei prossimi mesi saranno effettuati test su un numero più ampio di contenitori biologici.



La spazzatrice Unieco prodotta nello stabilimento di Cavriago

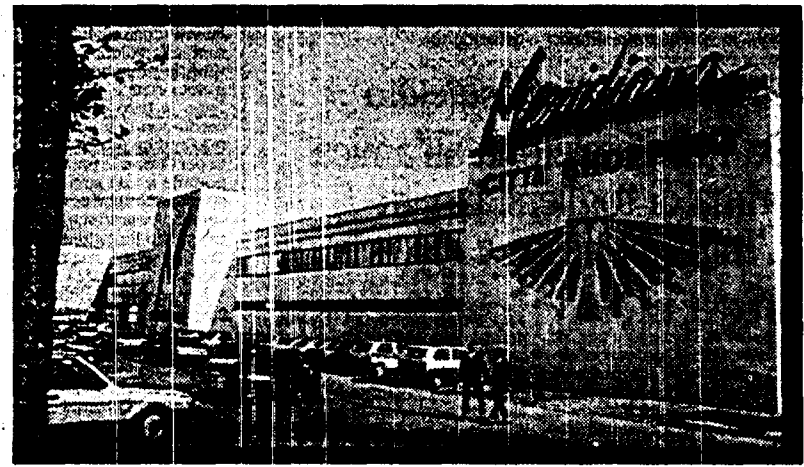
A Gibuti un acquedotto per i profughi della Somalia

Il settore estero di Unieco ha inaugurato la sua attività con la costruzione dell'acquedotto di Ali Sabieh a Gibuti. L'opera, dal costo di circa 10 miliardi, è stata finanziata dalla Cooperazione italiana a titolo di intervento straordinario: essa riveste particolare importanza in quanto i 50 chilometri dell'acquedotto garantiranno il rifornimento idrico ad una zona di confine dove si concentra il maggior afflusso di profughi e rifugiati della Somalia. La Unieco partecipa anche alla costruzione in Urss di villaggi per i militari rientrati dalla ex Germania orientale: il progetto viene finanziato dal governo di Bonn. Altri contatti sono in corso in America latina, con paesi arabi, asiatici e dell'ex Est per impianti e sistemi agroindustriali e per l'ambiente.

Un centro commerciale realizzato chiavi in mano La Meridiana, città shopping presa d'assalto dai reggiani

Più che una galleria, sembra una piazza coperta. Una piazza «galeotta»: luminosa e rumorosa al punto giusto, fatta apposta per invitare ad una passeggiata distensiva e agli acquisti. È per l'appunto la piazza della Meridiana, nuovissima città shopping alle porte di Reggio Emilia: parcheggio per mille automobili, 14 mila metri quadrati di superficie coperta di cui oltre 4 mila occupati da un ipermercato Sidis, 2.500 da un grande negozio di mobili della catena Tre Stelle (al piano superiore) e il resto da una trentina di punti vendita di ogni genere e dimensione. Non mancano il parrucchiere, la lavasecco sprint, il fotografo, la libreria, una agenzia del Credito emiliano, boutiques e caffetterie. Ed è facile, facilissimo farsi tentare dai gadgets di Mumble mumble, dalla vetrina della Bottega delle erbe o - istituzione tipicamente padana - dagli assaggi di mortadella o «cioccioli» appena sfornati.

La Meridiana, collocata nei pressi della via Emilia verso Parma, quindi raggiungibile in pochi minuti dalla città dagli altri centri vicini, è il sesto centro commerciale integrato a sorgere nella regione ma anche, come spiega l'arch. Gianpaolo Ferrari di Unieco - il primo realizzato a Reggio con una ispirazione europea per dimensione, struttura e filosofia. Non è un particolare trascurabile, visto che questa provincia continua a far registrare tassi di sviluppo economico fra i più elevati del continente. Del



La facciata del centro commerciale «Meridiana» di Reggio Emilia

resto i dati sull'affluenza parlano chiaro: il centro è stato inaugurato ne è ovv3 il 15 aprile scorso con la previsione di un tendev3 trecentomila visitatori l'anno, ma già oggi staz333333 è a quota tre milioni. La città shooz leV3 costruita in poco più di un anno dalla UniecoV333333 le innovazioni tecnologiche, soprattutto del risparmio energetico: il centro è servito dall'impianto di teleriscaldamento cittadino, utilizzato anche per il condizionamento estivo grazie all'impiego di particolari assorbitori di calore. Ma la Unieco non si è preoccupata solo del cemento e degli impianti: la cooperativa reggiana ha pro-

mosso la stessa iniziativa, realizzando il classico prodotto «chiavi in mano» e soprattutto curandone tutte le fasi: dalla ideazione alla progettazione, dall'acquisto dell'area alla costruzione sino - ed è l'aspetto più interessante - alla promozione ed organizzazione della domanda, come dell'investimento finanziario. Insomma, Unieco ha messo in campo la sua rinomata capacità di costruire, ma ha dimostrato anche di saper funzionare come «general contractor» in un settore inusuale come la grande distribuzione commerciale. «Sì, abbiamo svolto un ruolo di promotori, insieme alla Reggiana alimentari», spiega anco-

ra l'arch. Ferrari - «ci siamo occupati di realizzare il prodotto, con l'ausilio di esperti in distribuzione, ma anche di organizzare la domanda, di promuovere la vendita degli spazi e di far incontrare gli acquirenti con i commercianti disposti ad iniziare un'attività nella città-shopping». In questo senso l'esperienza della Meridiana ha confermato le doti di flessibilità della Unieco e le ha aperte nuove, importanti prospettive per una presenza in settori di mercato che, come questo, cercano sempre più «pacchetti» integrati di iniziative imprenditoriali, servizi, capacità industriale e di coordinamento fra più fattori produttivi.

Tecnologie sofisticate per ridurre i rifiuti e salvare la natura Concime organico dal riciclaggio

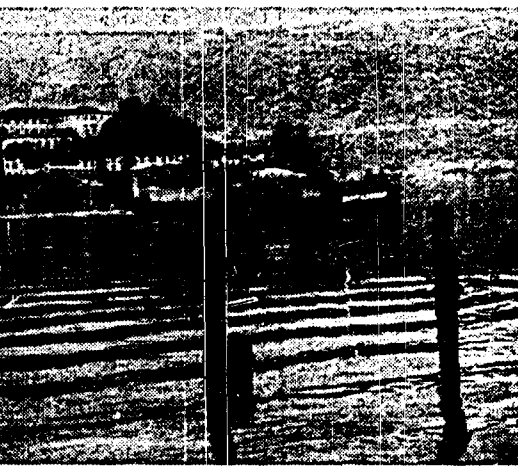
La Unieco si sta affermando come una delle aziende italiane più dinamiche e versatili nel settore dell'ecologia. Una strategia basata su una «costellazione» di società miste, su accordi con partner stranieri, sull'impiego delle tecniche più moderne disponibili nel mercato. Il caso della Nuova Geovis di Sant'Agata Bolognese, impianto di riciclaggio e compostaggio realizzato e gestito in joint venture da Unieco e Castalia.

Potrebbero chiamarla «piattafornia anti-inquinamento» proprio perché costituisce uno dei più interessanti concentrati di moderne tecnologie per lo smaltimento e il trattamento esistenti oggi in Italia. Lo stabilimento di Sant'Agata Bolognese sarà completamente in funzione entro questo autunno, ma alcuni reparti (preselezione, raffinazione, raccolta) sono già attivi a pieno ritmo. La Nuova Geovis è un impianto che si estende su una superficie di 42 mila metri quadrati e, una volta a regime, sarà capace di ricevere, selezionare e «digerire» 190 tonnellate/giorno di rifiuti solidi urbani, trenta tonnellate di fanghi di depurazione e altre sessanta tonnellate di residui organici provenienti da macelli, mercati, mense aziendali, stalle e porcilaie. In tutto, una capacità annuale di 90 mila tonnellate, equivalenti alla produzione di una città di duecentomila abitanti.

All'impianto di Sant'Anna, costato 25 miliardi, confluiranno i rifiuti provenienti da una ventina di comuni dell'interland bolognese, e in parte dalla municipalizzata Amiu. Unieco e Castalia hanno realizzato un centro polifunzionale concepito in funzione del riciclaggio e della massima riduzione possibile della quantità di rifiuti da avviare a discarica. Esso è costituito da un impianto di preselezione, un impianto di compostaggio in grado di produrre 20 mila tonnellate/anno di ammendante per l'agricoltura, e una discarica controllata alla quale saranno destinati appunto i materiali di scarto.

Appena arrivati a Sant'Agata, i rifiuti vengono analizzati, pesati e quindi trasportati in una vasta area di stoccaggio coperta (o ad una vasca se si tratta di liquidi) dalla quale vengono avviati alla linea di preselezione: qui si procede alla separazione del vetro e del ferro (destinati al riempimento) della carta e della plastica film. I rifiuti adatti alla produzione di compost vengono miscelati con i fanghi a basso contenuto di metalli (provenienti dai depuratori) e con gli scarti organici: la miscela così ottenuta resta a fermentare per dieci settimane in appositi capannoni ad aerazione forzata. L'aria in uscita viene filtrata, almeno nelle prime settimane, per eliminare i cattivi odori della fermentazione. Il compost grezzo viene ulteriormente selezionato e raffinato su due linee di produzione: infine può essere stoccato sfuso o in sacchi, in attesa degli acquirenti.

Grazie a un «liming» colossale rinasce il lago d'Orta



Suggestivo panorama del lago d'Orta dove l'Unieco ha effettuato la deacidificazione

Uno dei più grandi laghi d'Italia, devastato da cinquant'anni di scarichi industriali, torna lentamente alla vita. Il procedimento che ha reso possibile il «miracolo» si chiama «liming» e consiste nella deacidificazione delle acque sino a raggiungere un pH compatibile con la vita animale e vegetale. Teatro di questa operazione, la prima realizzata nel nostro paese, è il lago d'Orta in Piemonte; l'azienda protagonista è la Unieco di Reggio Emilia che, insieme alla Prini di Novara, ha messo a punto un sistema originale di deacidificazione con il contributo di un gruppo di esperti svedesi. In Scandinavia è molto diffusa la tecnica di deacidificazione delle acque superficiali tramite

l'impiego di carbonato di calcio, ma il caso del lago d'Orta presentava difficoltà peculiari sia per la grande quantità di prodotto necessaria, sia per la notevole profondità che in certi punti supera i 140 metri. Il primo intervento, appaltato dall'amministrazione provinciale di Novara sulla base di un piano dell'Istituto di idrobiologia del Cnr, ha interessato il 60% circa della superficie del lago ed ha comportato l'impiego di ben 14 mila tonnellate di carbonato di calcio, irrorato con un «cannon» da una chiatta appositamente attrezzata. Il carbonato di calcio ha avuto l'effetto di accrescere il tasso alcalino nei bacini di Buccione (90 milioni di mc) di Pettenasco (620 milioni di mc). Nessun problema per il carbonato precipitato sul fondo - precisa l'ing. Vladimiro Pozzi della Unieco - che anzi costituisce ora una preziosa riserva alcalina in grado di contrastare l'inquinamento della enorme massa di fanghi ad elevata acidità adagiata nei bacini. L'inquinamento del lago d'Orta cominciò nel 1926 con l'apertura dello stabilimento Bemberg per la produzione di seta artificiale. In tutti questi decenni la Bemberg ha scaricato una enorme quantità di solfati di rame e di ammonio. Da qualche anno è in funzione un depuratore capace di rimuovere l'azoto ammoniacale dagli scarichi Bemberg. Elimina la causa originaria dell'acidificazione, il «liming» ha dunque segnato l'inizio di una vera rinascita del lago d'Orta.