

COOPERAZIONE & SUCCESSO

Una conferenza rilancia i valori dell'autogestione

Il senso profondo di una cooperativa è e resterà quello di un'azienda senza padroni. Azienda che non ha alternative alla valorizzazione della risorsa socio-lavoro ma che, anzi, da essa trae i migliori motivi per affermarsi come protagonista dell'economia moderna. Partecipazione dei soci alla gestione e diritto di decidere la destinazione dei profitti, con criteri modernamente sociali, costituiscono i capisaldi obbligati di ogni rinnovamento del progetto solidaristico.

Queste le idee sulle quali, nel mese di maggio, i lavoratori della Iter sono stati invitati a confrontarsi nel corso di una «conferenza sociale» alla quale è intervenuto il presidente della Lega Laminano Turi. Un'esperienza originale, quella della conferenza, punto di arrivo di un minitunnel lavoro d'indagine e di consultazione di base, ma anche piattaforma di partenza per la costruzione di un rapporto più forte fra soci e impresa.

Con un pieno recupero dei valori dell'autogestione (non vincolo ma anzi occasione per essere davvero «impresa moderna»), anche la Iter ha scelto di entrare in forza nel dibattito sull'identità e il futuro della forma cooperativa, e di avviare così un proprio esperimento. Si è deciso di dar vita alla «Conferenza dei soci delegati», che interverrà sistematicamente sui più importanti problemi di gestione (principali alleanze, grandi commesse, lavori all'estero e attività immobiliare, scelte tecnologiche, organizzazione e remunerazione del lavoro, eccetera).

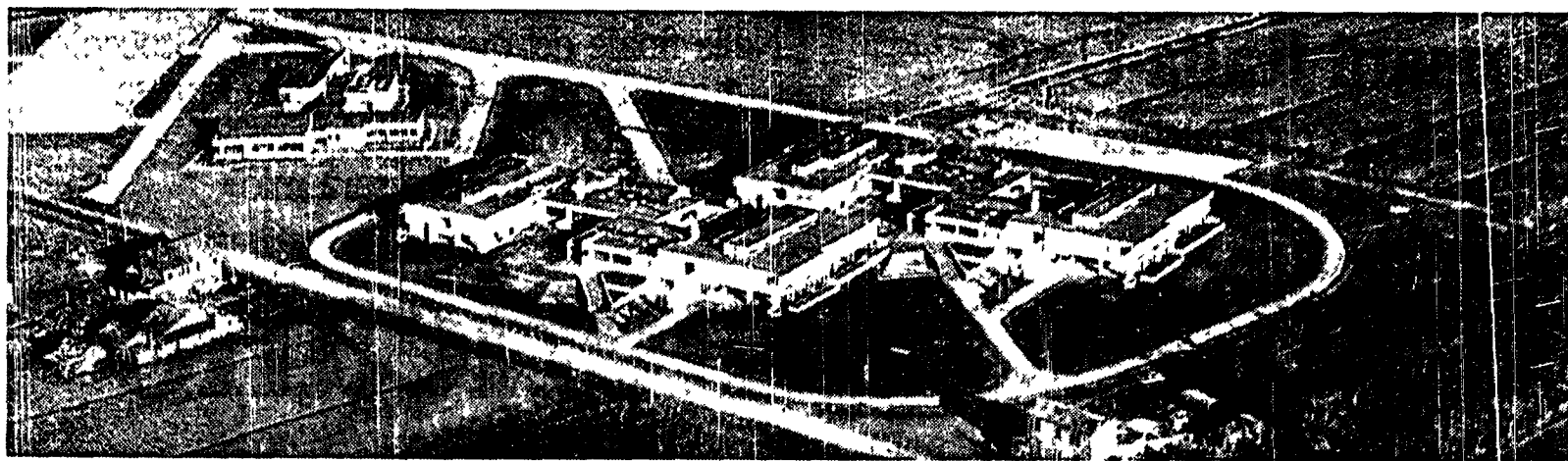
Si è avviato un meccanismo per incoraggiare soci e dipendenti a proporre miglioramenti della qualità dei processi lavorativi, dei flussi di informazione, delle tecniche in uso, negli schemi organizzativi, nei processi decisionali. Si è discusso molto anche sulla partecipazione finanziaria dei soci e sulla proposta di una minor capitalizzazione della cooperativa: questioni su cui non mancano le divergenze di opinione, tanto più che la remunerazione del lavoro in edilizia permane a livelli insoddisfacenti. Del resto la conferenza Iter è nata anche dalla volontà - come spiega il presidente Lorenzo Sintini - di contrastare in primo luogo l'idea base che lo sviluppo imprenditoriale debba comportare l'espropriazione del fatto del ruolo partecipativo e imprenditoriale dei soci, da parte di una struttura gestionale considerata più o meno separata se non sottratta alle valutazioni di merito della proprietà sociale. Si sono però in-

dividuali - aggiunge Sintini - alcune prime risposte capaci di superare in positivo anche il superficiale concetto per il quale il socio-imprenditore nella cooperativa di lavoro sarebbe definito dalla quantità di capitale finanziario da esso apportato e non invece dalla qualità delle scelte imprenditoriali in cui egli è coinvolto prima delle decisioni.

Nell'arco di due mesi soci e ausiliari della Iter hanno preso parte a un'indagine dalla quale sono emerse le ragioni del malessere che permea la base sociale: caduta delle coesione occupazionali, cambiamenti nell'organizzazione del lavoro con la necessaria e strutturale adozione del sistema del subappalto, aggravarsi di una «forbice perversa» nella struttura del salario che penalizza la cooperativa sul mercato, mentre la busta paga dell'edile si avvia a diventare la più bassa fra le categorie operaie. Problemi che «determinano una forte caduta di tensione partecipativa, acuiscono le divisioni fra le fasce di soci a diverso trattamento contrattuale» che quindi impongono una iniziativa «per rigenerare il rapporto associativo su basi aggiornate».

Già nel suo svolgimento la conferenza sociale di Iter ha rappresentato un momento «alto» di autogestione. Da un lavoro su schede effettuato durante le assemblee nei cantieri e negli uffici, si è passati all'elezione dei delegati alla Conferenza, in media uno ogni cinque lavoratori. La conferenza ha quindi discusso, votato, modificato sino a definire sei proposte fra cui, per l'appunto, l'istituzione di una assemblea permanente dei delegati sociali, che si riunirà almeno 4-5 volte l'anno e alla quale vengono riconosciuti ampi poteri d'intervento. Una settima proposta, riguardante la sottoposizione di nuove quote di capitale, è stata rinviata all'esame della base. Da non trascurare il fatto che la cooperativa Iter si distingue per la scelta di mantenere saldo il suo rapporto con il territorio. Ne fanno fede i quasi due miliardi destinati ogni anno al sostegno di iniziative culturali, sportive e ricreative: dalle manifestazioni internazionali sulla ceramica d'arte di Faenza, allo «sponsor» del Baracca Lugo e della squadra di basket di Ravenna. Dice Sintini: «In questa materia ossessiamo una regola ferrea: sulla destinazione dei contributi l'ultima parola spetta sempre ai sindaci dei Comuni interessati. Un comportamento esemplare, dal quale dovrebbero trarre insegnamenti molte aziende pubbliche e private.

con la collaborazione dell'azienda citata



Veduta aerea del Centro di Igiene Mentale

Un'azienda che lavora soprattutto al Sud e fa testo per la sua trasparenza

Iter, un primo anno da ricordare

Lavori all'estero e attività immobiliari: ecco che cosa si legge nella «sfera di cristallo» della Iter, la cooperativa ravennate di interventi sul territorio nata due anni fa dalla fusione fra la Crc e la Rescoop. Il bilancio '90 si è chiuso con un fatturato di 200 miliardi (più 20%) e un utile superiore ai tre miliardi. La «meridionalità» di un'azienda che figura nel top ten delle cooperative di costruzione. I commenti e le previsioni di Lorenzo Sintini, presidente della fusione.

Lorenzo Sintini lascia Iter. La sua è una scelta annunciata da tempo: è il segno che la «Cooperativa ravennate interventi sul territorio» ha concluso lo scorporo del periodo di rodaggio e ora è un grado di governo in mare aperto, affidando sulle sue forze professionali e manageriali. Lorenzo Sintini, un prestigioso curriculum di organizzatore del Pci prima e della Lega pol, era stato mandato a Lugo nel 1988 per curare la tela di una delle operazioni di riassetto più importanti avvenute nell'arcipelago Lega: la fusione tra Crc e Rescoop dalle quali, appunto, è nata Iter con una forza di quasi mille fra soci e dipendenti nonché un fatturato di quasi 200 miliardi. Ora che Iter è al giro di boa del suo primo bilancio pienamente «a regime» (l'atto di nascita della cooperativa porta la data del 5 aprile 1989) il presidente ha chiesto e ottenuto di passare a meno per tornare a un suo vecchio progetto di interesse del Movimento cooperativo, «l'ultimo», dice, pur mantenendo ancora il riserbo dovuto agli alibi interlocutori del progetto stesso.

Lidio Savioli, attualmente direttore commerciale, è stato proposto dalla commissione elettorale interna quale candidato alla successione.

Come si presenta oggi Iter all'appuntamento con un mercato sempre più insidioso e difficile? Quale volto avrà fra due o tre anni? Quali sono le nuove sfide di un'azienda che figura al numero 7 fra le cooperative italiane di costruzione e al numero 30 fra tutte le aziende italiane del settore?

Questa è un'azienda solida - risponde Sintini - fra il 1989 e il '90, quindi subito dopo la fusione, il fatturato ha compiuto un balzo in avanti del 20%; ciò ne conferma le potenzialità e le capacità di autonomo inserimento nel mercato. Quest'anno prevediamo di consolidare i risultati precedenti, mentre un nuovo impulso dovrebbe manifestarsi dal '92 in poi. I settori più promettenti? Scuole, ospedali, grandi opere civili, tecnologie ambientali, prodotti tecnologicamente impegnativi come i minitunnel.



Lorenzo Sintini, presidente dell'Iter

Quali novità si prospettano negli anni 90?

Spero che la cooperativa possa ricavare buone soddisfazioni dall'attività all'estero concepita in modo nuovo e condotta in totale adesione alle regole del mercato, quindi con strumenti adeguati e una flessibilità da manuale. Abbiamo costituito un settore aziendale apposito, le prime commesse sono ormai al nastro di partenza e si è creato, insieme a un qualificato partner, una società ad hoc. Un'altra novità - aggiunge Sintini - riguarda le attività immobiliari. Insieme ad altre cooperative è in costituzione una importante società, dotata di adeguate risorse. Per quanto ci riguarda abbiamo maturato

una particolare propensione verso il settore alberghiero: abbiamo ultimato un hotel 4 stelle in Sicilia, mentre nuovi progetti stanno partendo in Italia e all'estero.

Iter rappresenta il punto d'arrivo di una miriade di alleanze e fusioni che coprono oltre 70 anni di storia ravennate del movimento cooperativo: da esse ha ereditato una caratteristica peculiare: la «meridionalità». Cosa significa per una cooperativa andare a lavorare nei territori occupati dai potenti criminali?

Noi siamo presenti in Sicilia da oltre trent'anni, lavoriamo in piena trasparenza, collaboriamo con le cooperative locali e in armonia con i consorzi nazionali, ravennate e siciliani del nostro movimento. Il nostro radicamento è solido, ma la quota di mercato su cui operiamo resta complessivamente modesta. Siamo stati i primi a presentare pubblicamente alla stampa a Palermo l'elenco dei lavori assunti, dei relativi imparti e dei raggruppamenti imprenditoriali con cui operiamo. Si è trattato di un'operazione di trasparenza che non a caso è stata citata dalla Presidenza Nazionale della Lega e dall'Associazione di Produttori e lavoro all'audizione se della Commissione Parlamentare Antimafia.

Si preparano grandi affari all'estero

Anche per ITER, come per molte altre imprese dell'arcipelago cooperativo, gli anni Novanta saranno gli anni della proiezione verso i mercati esteri.

Le prime avvisaglie, ma sarebbe più appropriato parlare di primo «attacco», sono già in atto. Si è costituita una società ad hoc con un partner qualificato che si appresta a concludere il suo primo contratto all'estero. I particolari dell'operazione sono ancora riservati: si sa soltanto che l'accordo interessa il settore edilizio e che il suo importo globale supera i cento miliardi di lire. Top secret anche per quanto riguarda i mercati di riferimento, ma la dirigenza ITER preannuncia interessanti novità. Dunque non resta che attendere, salvo notare come questa novità confermi la solidità di ITER e le sue potenzialità di azienda già in possesso di una importante «storia» di intervento su nuovi mercati.

Tali caratteristiche di dinamismo e di autonoma capacità di ricerca si rivelano tanto più preziose di fronte all'attuale congiuntura che investe negativamente il settore costruzioni, e conseguentemente il sistema cooperativo. «A causa della minore capacità di spesa delle pubbliche amministrazioni - spiega il Direttore Generale Ing. Michele Cavallini - il tasso di crescita del settore costruzioni è passato dal 3,6% del 1989 al 2,5% del 1990. Tale tendenza è stata confermata nel primo trimestre '91 con un ulteriore rallentamento degli impegni e la prospettiva di un tasso di crescita a fine anno dell'1,5-1,6%. Diminuiscono gli investimenti, il mercato medio-grandi, mentre il record negativo spetta a Sicilia e Sardegna, dove si è registrato un calo del 22% in termini monetari rispetto agli impegni del 1989».

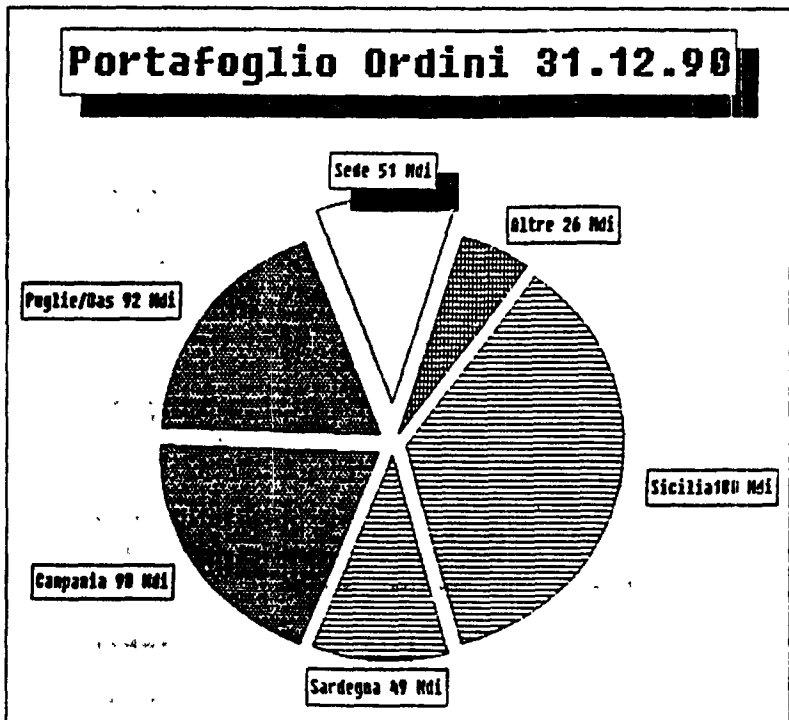
Tutto questo è conseguenza dell'indebitamento statale, dieci volte superiore alla media Cee e dello spreco di risorse pubbliche: così l'Italia si trova in svantaggio nella dotazione di infrastrutture e di servizi pubblici di qualità, rispetto ai sistemi concorrenti. Non solo: «L'andamento degli investimenti effettuati negli ultimi cinque anni nel settore delle costruzioni - afferma il Vicepresidente Arch. Venero Scardovi - vede l'Italia in grande ritardo rispetto ai principali paesi europei a fronte di un mesto incrementato del 7,5%, la Francia si attesta al 21,3%, l'Inghilterra al 21,3, la Spagna al 60,6% e la Germania (riferito alla sola Germania Ovest) al 178,7%. ITER rappresenta un punto di riferimento importante per il Movimento cooperativo, in quanto - seppur dotata di struttura patrimoniale e finanziaria media fra le cooperative, essa esprime potenzialità di rilievo grazie a un portafoglio lavori pari a due volte e mezzo il giro d'affari, alle sue posizioni di mercato e ad una struttura produttiva e sociale di grande valore.

Grazie a ordini per 500 miliardi ha conquistato il settimo posto

Con un totale di 985 dipendenti fra maestranze (774), impiegati e dirigenti, di cui 630 soci attivi, un fatturato di 199 miliardi e un portafoglio ordini di cinquecento miliardi, la Iter di Ravenna-Lugo si conferma tra le prime sette cooperative di costruzione, mentre si classifica al terzo posto nella graduatoria delle imprese di costruzioni italiane. L'ultimo esercizio e le previsioni per il '91 ne confermano la vocazione «meridionale»: il suo portafoglio è rappresentato per quasi l'80% dalle commesse acquisite in Sicilia (180 miliardi), in Campania per 100 miliardi e in Puglia e Basilicata per 90 miliardi di lire. Ma

già a partire da questo esercizio si profila un importante esordio del settore estero.

L'impresa, nata nel 1988 dalla fusione fra Crc e Rescoop, è pienamente decollata proprio nel 1990 con un risultato che ha premiato immediatamente la strategia di concentrazione: il volume produttivo è cresciuto in un anno di oltre il 20%, vale a dire da 161 a 199 miliardi, mentre le acquisizioni commerciali da terzi sul territorio nazionale hanno raggiunto i 215 miliardi con una redditività media stimata del 15,2%. Alla flessione delle acquisizioni in Sicilia, dovuta a una stasi di quel mercato, corrisponde un



notevole risultato nella regione pugliese dove, con un'acquisizione per 50 miliardi, si è triplicato il valore dell'esercizio precedente. Nel complesso l'esercizio si è chiuso con un guadagno di gestione di 3 miliardi e 120 milioni, pari all'1,6% del fatturato inferiore di appena 260 milioni al 1989. Il margine operativo lordo è stato invece di 5 mila 813 milioni, quasi il doppio dell'anno precedente. Da rilevare infine che per Iter il 1990 è stato un anno di ristrutturazioni e di grandi cambiamenti organizzativi.

Le principali misure hanno riguardato il rilancio del settore dei prefabbricati, il reparto di produzione del calcestruzzo, il maggior peso strategico assegnato alle attività diversificate. In questo ambito si è proceduto alla ricapitalizzazione della Società Immobiliare Emiliana, che è stata anche dotata di un'autonoma struttura operativa. Fra i lavori recentemente assunti - come spiega il direttore commerciale Lidio Savioli - figurano la realizzazione delle fogne e dei depuratori in comune di Poggiardo (Lecce) per un importo di 40 miliardi (capofila Iter con il 47%), i lavori per la ferrovia centrale umbra, il centro sportivo di Gioia del Colle, l'adeguamento ambientale della discarica rifiuti di Ravenna, la rete d'irrigazione del distretto nord del Consorzio di bonifica Romagna centrale.

Così cambia volto anche Punta Raisi

La nuova aerostazione di Palermo Punta Raisi rappresenta senza dubbio una delle commesse più prestigiose eseguite dalla cooperativa. Ier è infatti la capofila di una associazione di imprese che vede impegnate anche la Sageco e la Solari (nuove) nella costruzione del nuovo air terminal siciliano. La struttura, che sta sorgendo a circa 150 metri dalla torre di controllo fra il mare e il piazzale di sosta degli aerei, sarà completata entro l'estate del prossimo anno. Essa consiste in un gigantesco cor-

po rettangolare costruito su tre livelli fuori terra. Il primo, lungo 274 metri e largo 75, è interamente in cemento armato; il secondo e il terzo sono invece realizzati in acciaio ad alta resistenza, per una lunghezza di 189 metri e una larghezza di 63; alla terza elevazione vengono impiegate travi lunghe sino a 21 metri e alte m. 1,60. La commessa riguarda la costruzione di 186 mila metri cubi e di 37 mila 500 metri quadrati di superficie coperta, oltre a 23 mila metri quadrati di parcheggi per 1500 automobili.

«L'air terminal è concepito per sopportare un traffico di 2.600.000 passeggeri/anno. Sarà dotato di 8 pontili fissi e di 3 pontili telescopici, che permetteranno di ricevere 5000 persone e di farne partire almeno 2000 ogni ora. Ma il suo segreto consiste soprattutto in un cuore elettronico, in una «building automation» globale, che consente di tenere sotto controllo l'edificio 24 ore su 24 in tutte le sue funzioni, tutti i suoi spazi, tutti i suoi parametri. Un miracolo reso possibile da una impressionante quantità di sensori e videocamere, dislocati in semita puntu dell'edificio e collegati a due computer in attività permanente. Particolarmente rilevanti anche gli impianti energetici, che consentono fra l'altro di alimentare il condizionamento con il calore recuperato dalla centrale elettrica.

Una cittadella dello sport per due milioni di abitanti

La cittadella dello sport di Gioia del Colle, un grande complesso di impianti sportivi destinato a servire 200 mila abitanti distribuiti fra le province di Bari, Taranto e Matera, porterà la firma della Iter. La cooperativa di Ravenna-Lugo si è infatti aggiudicata il primo stralcio dei lavori, con il sistema della concessione «chiavi in mano», per un importo di dodici miliardi e 500 milioni di lire. La Iter, impegnata come capofila insieme alla società Cogef, dovrà realizzare le opere previste entro quattrocento

giorni dalla consegna dei lavori. Il via dovrebbe essere dato entro la fine dell'estate. Il progetto globale della cittadella prevede attrezzature per numerose discipline, su un'area di ben 45 mila metri quadrati. Dovranno sorgere due piscine olimpiche, una coperta e una scoperta, un palazzetto dello sport per 2500 persone, un centro polivalente con sala congressi e servizi di medicina sportiva, campi polivalenti, campi di tennis coperti e scoperti, da bocce, da pattinaggio e per il tiro con l'arco.

Prevista anche una club house con centro ippico e percorso a ostacoli, una foresteria e un percorso fitness. L'opera comprende strade e parcheggi in misura adeguata all'impianto, che diventerà uno dei più importanti del Sud Italia e ospiterà competizioni di rilievo internazionale. La Iter si è aggiudicata lo stralcio relativo all'edificazione del palazzetto dello sport (la cui copertura sarà realizzata con suggestive strutture spaziali reticolari) con le sistemazioni esterne, la viabilità e i parcheggi. Da notare che la cifra di 12 miliardi e mezzo comprende anche l'importo degli espropri, il «rodaggio» dell'impianto e la sua gestione per i primi due anni.

Tramonterà l'era dei lavori eternamente in corso?

Il minitunnel salva strade e nervi

Buche nelle strade, arterie interrotte per lavori, traffico deviato per mesi, scavi a ripetizione per posare prima le tubature dell'acqua, poi il metano poi il telefono e infine le fognature: tutto questo costituisce da sempre una spina nel fianco degli amministratori, un tormento per gli automobilisti e uno dei soggetti preferiti del sarcasmo popolare.

Tutto questo si può evitare con un'idea semplice quanto risolutiva: anziché bucare le strade, scavare tunnel di piccolo diametro utilizzando la tecnologia ormai classica della «tappa». Iter è l'unica azienda in Italia capace di realizzare minitunnel veramente tali. L'azienda dispone infatti di una congrua quantità di «scudi», cioè di sezioni circolari in acciaio che al loro interno contengono le macchine da scavo. Tali scudi sono in grado di operare su diametri compresi fra i sessanta centimetri e i due metri.



Lo «scudo» al lavoro in un minitunnel

fognario principale della città di Prato) che hanno consentito di risolvere in maniera brillante problemi altrimenti insormontabili. Fra questi la sistemazione di reti di servizi a profondità di quindici e anche venti metri in ambienti particolarmente «fragili» sotto il profilo architettonico e strutturale, come i centri storici.

«Il minitunnel - afferma Gianni Baroncini, responsabile dei lavori speciali Iter - può essere realizzato a profondità non raggiungibili attraverso lo scavo delle sedi stradali, permette di costruire una sola trincea attrezzata per servizi diversi. Meno rumore, più sicurezza, più razionalità. I collegamenti con l'esterno vengono realizzati

in «punti» ben individuati e nelle aree di minor vincolo urbano, alla distanza di 200-300 metri l'uno dall'altro. La possibilità di operare a quote inferiori ai quindici metri consente di non interferire con i servizi sotterranei già esistenti.

Respetto ai metodi tradizionali, i costi del minitunnel sono più convenienti man mano che aumenta la profondità, senza contare il vantaggio di mettere la parola «fine» allo sconvolgimento delle attività urbane che ogni scavo porta inevitabilmente con sé. Fra l'altro la tecnologia Iter garantisce massima sicurezza operativa, rapidità di esecuzione e una notevole precisione nell'avanzamento, grazie a un sistema di puntamento a raggi laser.