

Romano Dasti
Marco Roccatagliata

LA COIM TRA OFFANENGO E IL MONDO

STORIA DI UNA MULTINAZIONALE DELLA CHIMICA



CENTRO RICERCA
ALFREDO GALMOZZI
RICERCA STORICA PER LA MEMORIA DEL TERRITORIO CREMASCO

Romano Dasti
Marco Roccatagliata

LA COIM TRA OFFANENGO E IL MONDO

Storia di una multinazionale della chimica

con contributi
di Dino Martinazzoli e Ilaria Macconi



CENTRO RICERCA
ALFREDO GALMOZZI
RICERCA STORICA PER LA MEMORIA DEL TERRITORIO CREMASCO

Indice

Presentazione di Felice Lopopolo	p. 0
Presentazione di Mario Buzzella	p. 0
Presentazioni di Gabriele Patrini	p. 0
Immagina, puoi!	p. 0
La Coim prima della Coim	p. 0
Il sindaco Franco Patrini e lo sviluppo di Offanengo	p. 0
L'industrializzazione di Offanengo	p. 0
I primi passi della Coim. Gli anni '60	p. 0
La svolta degli anni '70	p. 0
Le condizioni di lavoro nel racconto degli operai	p. 0
Il sindacato in fabbrica	p. 0
Sicurezza sul lavoro e impatto ambientale	p. 0
Gli anni '80, una crescita costante	p. 0
La convivenza non facile tra la fabbrica e il paese	p. 0
Un tragico incidente	p. 0
Gli anni '90 e la sfida dell'internazionalizzazione	p. 0
Gli anni Duemila: un'azienda sempre più internazionale	p. 0
Lavorare in Coim oggi	p. 0
Attenzione sempre maggiore a sicurezza e ambiente	p. 0
La filosofia imprenditoriale	p. 0
La Coim e la comunità di Offanengo	p. 0
Tra presente e futuro	p. 0
La performance economico finanziaria di Coim (Dino Martinazzoli)	p. 0
Una chimica di successo. Analisi strategica del gruppo Coim (Ilaria Macconi)	p. 0
? della scuola secondaria di I° grado di Offanengo	p. 0
Fonti	p. 0

© Centro Ricerca Alfredo Galmozzi
Piazza Premoli, 4 - Crema
Progetto grafico e impaginazione: Davide Severgnini
Le fotografie sono concesse da Coim Spa,
tutti i diritti sono riservati.

Per info sulle attività del Centro Ricerca Alfredo Galmozzi
consultare il sito centrogalmozzi.it

Finito di stampare nel mese di maggio 2014
da G&G Srl, Industrie Grafiche Sorelle Rossi, Offanengo (Printed in Italy)

Presentazione

di Felice Lopopolo, Presidente del Centro Ricerca Alfredo Galmozzi

Nata cinquant'anni fa come piccola industria chimica, la Coim di Offanengo ha avuto una crescita continua e per alcuni tratti sorprendente. È stata una realtà aziendale che ha saputo attraversare le fasi critiche riuscendo sempre a trovare la via per un rilancio. Anche l'impetuoso affermarsi della globalizzazione ha visto l'azienda assumere via via una dimensione sempre più internazionale senza ridurre anzi continuando ad accrescere il suo radicamento nel nostro territorio. In questo senso, si tratta probabilmente di un caso unico. La Coim è diventata così una multinazionale ma contestualmente ha stabilito un legame sempre più stretto con Offanengo, divenendo una vera e propria 'fabbrica-paese'. Come tale non poteva non rientrare nell'interesse del Centro Galmozzi che da oltre un decennio scandaglia le realtà aziendali più significative del territorio cremasco.

Scrivere la storia di un'azienda ancora in attività e, come nel caso della Coim, proiettata su uno scenario mondiale, non è facile. Si racconta il passato ma anche il presente, si ripercorre il cammino di molti – a partire dal fondatore – che ancora oggi ci vivono e lavorano.

Questo libro non avrebbe potuto essere realizzato senza la piena collaborazione e la disponibilità dell'azienda, a partire da Mario Buzzella. Un grazie anche a Michela Donesana e Lidia Pagliari.

Un doveroso ringraziamento, per la stesura del testo, a Romano Dasti e Marco Roccatagliata, per la produzione del documentario a Gabriele Pavesi e Ottavio Bolzoni, per il progetto grafico a Davide Severgnini. Grazie a Valeriano Manenti e Pino Bertozzi per il prezioso impegno di collaborazione a tutto il progetto. Grazie alla scuola secondaria di primo grado di Offanengo, con il suo Dirigente scolastico, l'insegnante Barbara Ghisletti e la classe 3^E (a.s. 2012-13). Grazie anche a Fabio Antoldi e Ilaria Macconi della facoltà di Economia dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Cremona e a Dino Martinazzoli, che con il loro contributo hanno dato spessore scientifico alla ricerca.

Presentazione

di Mario Buzzella, co-fondatore di Coim Spa

La chimica organica è prima di tutto attrazione di molecole che si legano, interagiscono e si trasformano. Da queste connessioni ha origine la vita. La Coim di Offanengo ha applicato la chimica organica ai fini industriali. Ma, rispettandone l'essenza, ha saputo attrarre le energie e la vita di un intero territorio, mettendolo in contatto con le sfide dell'economia globale. Scrivere la storia della Coim significa raccontare la grande amicizia che mi lega a Cesare Zocchi, ricordandone il coraggio, l'onestà del carattere e l'intraprendenza imprenditoriale. Ma significa soprattutto scrivere la storia dei tanti operai e dei tecnici che ci hanno accompagnato in questa avventura, fornendo un contributo decisivo e insostituibile.

La Coim ha dimostrato che anche la chimica può beneficiare del successo del 'made in Italy'. Le sue caratteristiche sono state e continuano ad essere la cura del cliente, la qualità del prodotto, la flessibilità dei processi produttivi, la capacità di innovare e anticipare le sfide dei mercati. Al Centro Galmozzi il merito di aver voluto raccontare con professionalità la storia di una comunità imprenditoriale con uno sguardo distaccato e documentaristico, attraverso la viva voce dei protagonisti. Sono le persone, infatti, a condizionare i fatti e le vicende dell'economia, a determinarne gli esiti, tracciando il futuro sulla base di un presente che ha nella relazione fra gli uomini il suo valore più alto ed entusiasmante.

L'azienda Coim Spa ringrazia tutti gli uomini e le donne che hanno lavorato nell'impianto di Offanengo, negli uffici di Settimo Milanese e nei siti di produzione costruiti nei Paesi esteri. La storia di un'azienda è prima di tutto la storia delle persone che l'hanno vissuta attraverso il lavoro quotidiano. È un'avventura corale dove il valore del singolo fiorisce solo se messo a contatto con l'impegno degli altri. Maestranze, tecnici, ricercatori, dirigenti hanno saputo orientarsi verso una finalità comune. Ogni contributo è prezioso e consente a un'azienda di trasformarsi in una comunità di persone legate dalla fiducia e dal rispetto reciproci, sviluppando la forza necessaria per produrre un benessere duraturo. È questo il segreto di una competitività che non viene mai meno nel tempo. I dipendenti della Coim sono stati all'altezza della sfida e meritano il più vivo e sincero riconoscimento per quello che hanno fatto e seguitano a fare ogni giorno.

Presentazione

di Gabriele Patrini, Sindaco di Offanengo

La Coim ha mezzo secolo di storia. Soprattutto in questo periodo di crisi, penso sia doveroso far conoscere e raccontare quella che ritengo una delle eccellenze italiane oltre che esempio di una vera mentalità imprenditoriale. La Coim, grazie alla genialità dell'accoppiata Cesare Zocchi e Mario Buzzella che hanno sempre saputo cogliere le opportunità di mercato, è costantemente cresciuta fino a divenire nell'ultimo decennio uno dei leader mondiali riconosciuti in diversi comparti della chimica di specialità. Tra i fattori di successo c'è la valorizzazione e la fidelizzazione del capitale umano, considerato come la risorsa più preziosa. Formazione e professionalità. La ricerca applicata alla produzione industriale, l'attenzione alle esigenze del cliente e la capacità di soddisfarle dando prodotti fatti su misura sono stati altri cavalli vincenti della Coim. L'innovazione e la capacità di diversificare i prodotti e sapere dare risposte precise alle richieste del mercato hanno permesso all'azienda di passare quasi indenne nei vari momenti di crisi, compreso l'attuale. Altro elemento importante, proprio della mentalità dell'imprenditore, è il reinvestimento degli utili.

La Coim ha avuto la lungimiranza di inserirsi nella vita della nostra comunità con particolare attenzione alle sue esigenze. Nel libro sono riportati molti degli interventi fatti dall'azienda per Offanengo. Va sottolineato anche l'atteggiamento attento e disponibile delle varie Amministrazioni comunali, che hanno permesso all'azienda uno sviluppo ponderato e sostenibile, cosa non certamente facile per una ditta chimica nel periodo post Seveso. Come giustamente si afferma nelle pagine di questo libro «un'industria chimica ha un rapporto particolare con il territorio, un rapporto fatto insieme di attrazione e diffidenza, di estraneità e di complicità. La Coim ha messo radici proprio nella comunità offanenghese riconoscendo l'importanza di un legame che ha saputo caratterizzarsi come uno dei suoi maggiori punti di forza».

Si tratta di una storia imprenditoriale che ha segnato il nostro territorio e coloro che l'hanno vissuta e che la stanno vivendo. Una storia iniziata con Mario Buzzella e Cesare Zocchi e che oggi sta proseguendo sotto la guida attenta e competente dei loro figli, con il contributo decisivo di tante persone di Offanengo, di ieri e di oggi.

LA COIM
TRA OFFANENGO
E IL MONDO

Storia di una multinazionale della chimica

Immagina, puoi!

Lo sguardo visionario dei fondatori

Cosa ci fanno Cesare Zocchi e Mario Buzzella, in una freddissima mattina del gennaio 1962, nel mezzo della campagna cremasca completamente innevata, ad alcune centinaia di metri a nord di Offanengo?

Nessuno dei due è cremasco. Buzzella è originario della zona di Lecco, ha 24 anni, ha un passato di promessa delle giovanili del Milan come portiere e un presente di analista chimico. Zocchi ha qualche anno in più, è milanese e da un po' di tempo si è messo in proprio a produrre vernici. Accanto a loro c'è un piccolo proprietario agricolo offanenghese, Rino Paloschi, dal quale i due vorrebbero acquistare dei terreni: 2500 metri quadri, per la precisione. Per farne che cosa?

Lo sguardo dei due su quella informe distesa bianca è lo sguardo dei visionari, insieme razionale e irrazionale, lucido e trasognato. Alle spalle, ma è una storia di soli pochi mesi, hanno una vicenda di genio e di fortuna. Hanno provato a realizzare, con successo, un prodotto chimico che ha trovato subito un grande mercato, il perossido. Un avvio promettente che li ha spinti subito a sognare in grande. Non è una storia rara per l'Italia di quegli anni, in pieno boom economico. Non sono pochi i giovani che, lasciata alle spalle la tragica esperienza della guerra e il difficile periodo della ricostruzione, affrontano con entusiasmo e intraprendenza la vita, nel contesto della ritrovata democrazia e di un crescente benessere economico. Hanno voglia di fare, non hanno paura di rischiare. Vogliono mettersi in proprio, facendo leva sulle conoscenze maturate nelle prime esperienze di lavoro. L'Italia si affaccia davanti a loro come una grande opportunità.

Il caso... e la necessità

Il caso in questa vicenda gioca un ruolo decisivo: Mario Buzzella è vittima di un infortunio sugli sci, un incidente che gli compromette il proseguimento della carriera di calciatore. Mentre è in forza alle giovanili del Milan, decide di frequentare una scuola serale. Si rivolge all'istituto Ettore Conti di via Santa Marta a Milano, orientato a intraprendere il corso di elettrotecnico. Ma non c'è più posto: è possibile iscriversi solo al corso di chimica. Anche in questo rientra il caso.

La necessità: il futuro imprenditore frequenta con profitto la scuola, si applica e si appassiona a un mondo fatto di formule e scoperte ingegnose dove lo studio sistematico e ordinato si intreccia continuamente con la creatività e il coraggio di sperimentare: la chimica sembra fatta per lui.

La necessità: prima ancora di conseguire il diploma è pronto per lui un posto nella Società italiana resine (Sir) di Rovelli a Sesto San Giovanni. Ai tempi del boom l'industria italiana cerca disperatamente lavoratori qualificati. Chi ha un titolo di studio e un percorso di specializzazione non incontra difficoltà a essere accolto nelle fabbriche che sorgono ovunque nell'hinterland milanese.

Il caso: alla Sir Buzzella incontra Cesare Zocchi, che all'epoca aveva già fatto il 'grande salto': è proprietario di una fabbrica di vernici. I due si conoscono e si apprezzano. Nasce una sintonia immediata. I caratteri e le personalità sono compatibili. Ma c'è qualcosa di più: i loro percorsi di studio e di lavoro sono complementari. Un colpo di fortuna che può fare la differenza nel mondo degli affari. Zocchi ha maturato un'esperienza commerciale e contabile, Buzzella è un tecnico, ha studiato chimica, conosce i segreti della materia. Diventano soci.

La necessità: i due hanno bisogno di individuare un luogo dove costruire una nuova fabbrica.

Il caso: si guardano intorno ma non trovano nulla, nel milanese, che li soddisfi. Buzzella viene a sapere che a Offanengo, vicino a Crema, sono in vendita dei terreni. I due giovani hanno fretta, si precipitano nella campagna cremasca, vedono i terreni, li comprano. Non c'è differenza fra Brianza o Cremasco: l'importante è partire.

La necessità: il sindaco del comune di Offanengo spalanca loro tutte le porte possibili. È spinto dall'esigenza di trovare posti di lavoro in loco per i giovani del paese, evitando loro di fare quotidianamente i pendolari verso la lontana Milano.

La necessità: Buzzella e Zocchi hanno determinazione, spirito d'intraprendenza, coraggio e capacità. Sono affiatati e si fidano l'uno dell'altro. Sarà un successo, e non per caso.

Il sogno diventa realtà

Quei terreni completamente ricoperti di neve («dove non c'era nulla», ricorda Buzzella) rappresentano metaforicamente la 'pagina bianca' sulla quale Buzzella e Zocchi iniziarono a scrivere una storia industriale dai contorni per alcuni aspetti straordinari, caratterizzata da una crescita esponenziale. Eccezionale anche il fatto che, a distanza di oltre cinquant'anni, Mario Buzzella sia ancora lì (Cesare Zocchi è morto nel 2011), fisicamente

quasi nello stesso punto in cui nel freddo gennaio del 1962 i suoi occhi scrutavano la campagna vuota e silenziosa di Offanengo. I campi allora ricoperti di neve immacolata oggi ospitano un impianto industriale all'avanguardia, fatto di condutture e tubi d'acciaio, cisterne che s'innalzano verso il cielo, laboratori ipertecnologici, con un viavai continuo di camion, 24 ore su 24. Ma già nel gennaio del '62, dove gli altri vedevano solo neve o erba, verde campagna e alberi, Zocchi e Buzzella vedevano tonnellate di perossido, di resine, di plastificanti uscire dagli impianti; dove gli altri vedevano neve cadere magicamente dal cielo, i due giovani milanesi immaginavano 'neve' inventata, prodotta e 'sparata' dai serbatoi. E non solo d'inverno. E non con minore 'poesia'.

La Coim prima della Coim

Cesare Zocchi e la passione per la chimica

Cesare Zocchi nasce a Milano il 26 ottobre 1924. Vive con la famiglia nella città ambrosiana. Il padre Luigi è impiegato al «Corriere della sera» mentre la madre, Irma Visconti, è casalinga. Ha due sorelle. I tempi sono difficili. Inizia presto a lavorare ma è attratto dal mondo della chimica. Così frequenta un corso serale di perito chimico, decisione che rappresenta la premessa per una svolta decisiva nella sua vita. Riesce a lavorare nel campo che lo affascina. Intanto l'Italia di Mussolini entra in guerra. Zocchi è assunto da una società che produce additivi per il carburante degli aerei militari. Ma è solo il primo impiego. Successivamente trova lavoro in una fabbrica di vernici. Chiamato al servizio militare, al momento dell'armistizio per evitare la cattura da parte dei tedeschi e il conseguente internamento in Germania, Cesare decide di fuggire in Svizzera. Terminata la guerra nel 1945 si apre una fase nuova. È l'avvio della ricostruzione. Zocchi inizia a lavorare per una ditta che produce vernici, la Max Meyer (l'azienda che di lì a qualche anno, grazie a un consistente ordine di perossido, favorirà la nascita della Coim). È innamorato del settore, impara il mestiere.

Nasce la Sivam

Nel 1949, a 24 anni, Cesare Zocchi si sposa ed è proprio grazie all'aiuto della moglie Piera che fonda la Sivam (Smalti industriali vernici affini Milano), una piccola azienda per la produzione di vernici per legno. L'avventura imprenditoriale è cominciata. I mezzi sono modesti e i primi anni difficili. Ma Zocchi non è un uomo che si arrende. È ottimista, tenace e creativo. Il periodo storico è propizio: l'economia in Italia cresce vertiginosamente. Nel '51 l'attività si trasferisce da Milano a Saronno in un sito più grande e con alcuni collaboratori la produzione cresce di anno in anno. Cesare si occupa della parte tecnica, della produzione e della vendita, la moglie Piera dell'amministrazione. Intanto anche la famiglia si allarga: arrivano i due figli Claudio (1949) ed Emilio (1952), che fin da piccoli vivono immersi nell'esperienza imprenditoriale dei genitori. Ogni giorno in casa si parla delle problematiche, delle ansie, dei successi e delle sconfitte del lavoro. Cesare e Piera Zocchi trasmettono ai figli una cultura d'impresa di cui faranno tesoro nella loro attività futura. Nel privato Cesare è anche

una persona irrequieta sempre alla ricerca di nuove emozioni e di nuove avventure. Ama viaggiare non solo per lavoro ma anche per conoscere nuovi paesi e nuove culture. Organizza viaggi avventurosi in paesi allora ancora sconosciuti, oggi mete turistiche. La barca a vela è il suo hobby preferito, oggetto delle sue vacanze per tanti anni, che lo porta a navigare con la famiglia e gli amici in tutto il Mediterraneo. Ma è anche un genitore attento e presente nonostante le sue intense attività. Nel 1962, insieme a Mario Buzzella, fonda la Coim e lì comincia una nuova avventura. Non abbandona però la Sivam, che continua nella sua attività e pian piano si espande, giungendo oggi ad avere circa cinquanta dipendenti.

Correttezza, onestà, concretezza

Cesare Zocchi era un uomo che dava il massimo sul lavoro e pretendeva lo stesso impegno dai collaboratori ma al tempo stesso era dotato di una grande umanità e sensibilità. Era onesto, gioviale, determinato; molto concreto e attento a non fare il passo più lungo della gamba.

Il figlio Claudio tratteggia così la figura umana e professionale del padre:

Dava una grande valore alla sincerità. Mi ha insegnato a non nascondere le difficoltà ma ad affrontarle. Da tutti noi pretendeva che parlassimo in modo chiaro e senza sotterfugi. Era anche un uomo affabile, convinto che ogni persona dovesse trovare nel lavoro un motivo di gioia e di serenità. Sapeva gratificare i propri collaboratori spingendoli a dare il meglio. Conosceva l'animo umano e sapeva che un sorriso, una battuta simpatica o una parola di elogio potevano fare la differenza in una giornata di lavoro. La grande fidelizzazione dei nostri dipendenti dimostra la correttezza di questo comportamento.

Mario Buzzella parla del socio come di «una persona di grande spessore» che ha sempre avuto la chimica come passione:

Quando abbiamo costituito la Coim, lui era già un imprenditore. Aveva esperienza. E l'aveva ormai da qualche anno. Non gli mancavano i contatti con il sistema bancario. Tutte cose che si sono rivelate estremamente utili nella fase iniziale. Era una persona molto alla mano, equilibrata, concreta, realistica. La sua linea di condotta era chiara e ferma. Ricordo che diceva sempre: «Prima di tutto paghiamo i debiti, poi se avanza qualcosa, è per noi». Una regola che abbiamo sempre rispettato. Ci intendevano perfettamente, anche se eravamo molto diversi: io ho la tendenza a sognare, a immaginare nuovi sviluppi, Cesare era più prudente, con i piedi per terra. Non ha mai voluto avventurarsi in



imprese troppo rischiose. Diciamo che eravamo complementari.

Cesare Zocchi è morto il 15 novembre 2011 all'età di 87 anni.

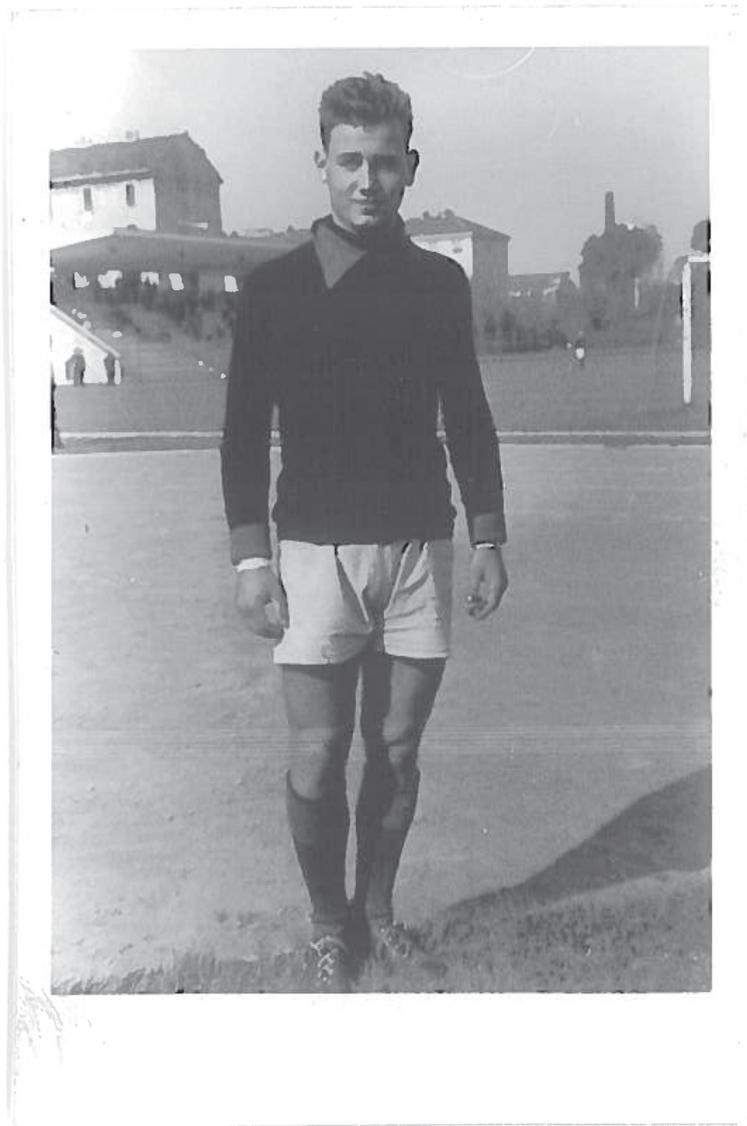
Mario Buzzella, da Dervio alla prima squadra del Milan

Mario Buzzella nasce a Dervio, un paese di poco più di mille abitanti, allora in provincia di Como, oggi di Lecco, il 14 maggio 1938. È il terzo e ultimo figlio di Francesco, operaio, e di Elvira Guastaferrò, casalinga. La sua è un'infanzia relativamente tranquilla. Frequenta le elementari e poi la scuola di avviamento professionale a Colico. Parte in treno la mattina presto: in cartella, oltre ai libri, ha il panino per il pranzo perché spesso torna alle 8 di sera. La prospettiva professionale si chiama Redaelli, la grande ditta meccanica che si trova proprio a Dervio e dove già lavorano il padre e i due fratelli. Siamo agli inizi degli anni '50 e Mario gioca a calcio nella squadra del suo paese. A 14 anni a Milano, la grande metropoli in piena espansione industriale, è commesso in un negozio. Un giorno un cliente, venuto a sapere che ama giocare a pallone, gli chiede se vuole fare un provino per il Milan. Non ci pensa due volte: viene preso. Da quel momento fa parte come portiere del settore giovanile della prestigiosa società meneghina che, tra le prime in Italia, ha dato vita a una scuola calcistica che ha l'ambizione di sfornare i futuri campioni della serie A. È il 1953 e in poco tempo inizia a guadagnare quattro volte quello che prende suo padre. Nel 1955-56 viene selezionato per il gruppo della prima squadra: è la formazione che disputa il campionato di serie A e la Coppa dei campioni. Mario Buzzella gioca a fianco di calciatori famosi del calibro di Gunnar Nordal, Juan Alberto Schiaffino, Nils Liedholm, Cesare Maldini.

Il sogno di Mario è quello di arrivare velocemente a giocare da titolare. È a un passo dal traguardo. Si impegna con tutto sé stesso, pronto a cogliere la grande opportunità che gli offre lo sport. Non è nato ricco e sa che cosa vuol dire per un ragazzo di provincia come lui diventare titolare in una squadra come il Milan. Ma un banale incidente sugli sci nell'inverno del 1957 a Cervinia gli procura un infortunio grave, la rottura dei legamenti, che lo costringe a rimanere lontano dai campi di gioco per parecchi mesi, compromettendone di fatto, la carriera. La delusione è enorme ma la scorza c'è: non si dà per vinto.

L'incontro un po' casuale con la chimica

Intanto, al contrario di molti suoi colleghi che entrati nelle giovanili del Milan abbandonano la carriera scolastica che avevano intrapreso, che perde di significato di fronte alle prospettive professionalmente ed econo-



micamente entusiasmanti che aprirebbe un futuro di calciatore di serie A, Mario Buzzella cerca una scuola serale da frequentare. Dentro di sé pensa a un corso di meccanica o di elettrotecnica ma quando si presenta alla scuola Ettore Conti di via S. Marta, ad anno scolastico già iniziato, trova libero solo il corso di chimica. La didattica è affidata all'istituto Donegani, un centro di ricerca legato alla Montedison.

Nel frattempo, rimasto inattivo col calcio a causa dell'infortunio, trova impiego nella Società italiana resine (Sir) di Sesto San Giovanni. Tra il 1960 e il 1961 svolge il servizio militare nella compagnia atleti a Roma, proprio nell'anno in cui vi si svolgono le Olimpiadi. Nella sua compagnia ci sono molti dei maggiori campioni dello sport nazionale: tra questi Benvenuti, il pugile, Berruti, il velocista, e la coppia Beghetto-Bianchetto, campioni di ciclismo su pista. Rientrato dal militare nel 1961 riprende il lavoro in Sir, dove conosce Cesare Zocchi. Da questo incontro fortuito e dalla forte intesa che da subito si sviluppa tra i due prenderà forma, come vedremo, l'idea della Coim.

Un imprenditore che non smette di imparare

Nel 1962 inizia l'avventura della fabbrica di Offanengo, una scommessa che di anno in anno si rivela vincente. Buzzella rimane sempre fedele alla sua convinzione: la formazione è la base di ogni successo. Il giovane imprenditore intuisce che è proprio questa la cosa che può fare la differenza. Non si sottrae a quella che ritiene essere una regola d'oro del mondo del lavoro. Vuole studiare all'università. Un percorso naturale dopo gli studi di chimica e l'esperienza maturata a contatto con i cicli produttivi. Ma davanti a sé incontra un ostacolo di tipo legislativo: in Italia, alla fine degli anni '60, i diplomati negli istituti tecnici non possono iscriversi all'università. Buzzella possiede il diploma di analista chimico, conosce perfettamente la materia, è l'anima oltre che la guida di uno stabilimento che si misura ogni giorno con le sfide del mercato, ma la legge non gli consente di iscriversi all'università. Un ostacolo che sembra impossibile superare. Ma lui non si ferma. Ottiene il diploma di ingegnere in Svizzera. Il titolo gli consente di iscriversi all'università a Parigi, l'*École supérieure de perfectionnement industrielle*, distaccamento dell'*École polytechnique*. Si laurea nel dicembre 1970 *ingénieur chimiste*, iscrivendosi successivamente all'ordine degli ingegneri in Francia e divenendo membro della *Société nationale des ingénieurs professionnels de France*. Nel 1974 consegue il dottorato di ricerca in econometria. Nel frattempo si diploma anche in Italia come perito chimico a Mantova. La riforma della scuola che consente anche ai diplomati di qualsiasi indirizzo di iscriversi all'università, gli apre

la possibilità di iscriversi a un ateneo italiano. Sceglie l'università di Urbino e il corso di sociologia con indirizzo giuridico-amministrativo. Studia di sera e durante i periodi di vacanza. L'università di Urbino tiene corsi anche nel mese di agosto che Buzzella frequenta ottenendo una seconda laurea nel 1993. Intanto ha tempo di coltivare anche qualche passione. Tra queste quella della montagna, passione che risale all'adolescenza, quando si iscrive al Cai.

L'incontro fra Mario Buzzella e Cesare Zocchi

Ma torinamo al 1961, quando Mario Buzzella, lasciato definitivamente il calcio alle spalle e scoperta la passione per la chimica, ha bisogno di una spalla che lo aiuti a dare concretezza e fattibilità al suo sogno. Ha la fortuna di incontrare Cesare Zocchi. Racconta Buzzella:

Ero un impiegato tecnico. Per motivi di lavoro entrai in contatto con Cesare Zocchi, titolare della ditta Sivam. Gli parlai del mio desiderio: avviare una mia attività imprenditoriale. Decidemmo di fare qualcosa insieme, qualcosa di nuovo. La prima idea furono gli stucchi per aggiustare le carrozzerie delle automobili. Sembrava un buon inizio, era il 1961. Ma secondo Zocchi bisognava puntare sui poliesteri insaturi: avrebbero garantito un margine di guadagno maggiore. Ma proprio in quel periodo la Bpd (Bombrini-Parodi-Delfino) abbassò i prezzi di questo tipo di prodotti, la marginalità non c'era più. Decidemmo così di modificare la nostra idea. Fu a quel punto che mi venne in mente di produrre i perossidi. In Italia non era possibile rifornirsi di metiletilchetone perossido. È un composto chimico utilizzato per la polimerizzazione dei poliesteri insaturi, trasformandoli in manufatti: laminati plastici, pezzi per aerei o barche, bottoni, vernici, ecc. Il solo produttore era in Olanda. Insomma, avevamo campo libero e le competenze non ci mancavano. Ricordo che per alcune settimane, dopo il lavoro alla Sir, utilizzando i mezzi pubblici, raggiungevo prima Porta Venezia e poi San Siro; qui Cesare Zocchi veniva a prendermi con l'automobile. La meta successiva erano i laboratori Sivam a Settimo Milanese dove si lavorava fino a notte fonda. Abbiamo continuato in questo modo fino a quando siamo riusciti a mettere a punto il processo per la realizzazione del perossido. Era verso la fine del '61. Abbiamo allestito un impianto semi-industriale, poi abbiamo cominciato a produrre e a vendere. Il primo cliente è stata la Brianza Plastica, poi la Max Meyer. Una volta verificato che il prodotto rispondeva alle caratteristiche chimiche e fisiche incontrando il gradimento del mercato, abbiamo deciso di passare alla fase due: creare la nostra azienda. Nel 1962 ci siamo trasferiti presso il nuovo stabilimento di Offanengo. A darci una mano, in quei primi esperimenti, c'era un dipendente



della Sivam, Mario Bordogna, che poi ci avrebbe seguito a Offanengo.

La Coim è quindi il frutto dell'intraprendenza e della caparbia di Mario Buzzella oltre che dell'esperienza imprenditoriale e commerciale di Cesare Zocchi. I passi iniziali si svolgono a Settimo Milanese, dove ha sede la Sivam, un'azienda operante nel settore chimico.

Un'idea vincente

Ricostruiamo le vicende che hanno portato alla nascita della Coim. La prima idea nasce nel 1961. Si tratta della produzione di poliesteri insaturi. Date le grandi prospettive di sviluppo di questo settore di mercato e un tasso di crescita di circa il 20% all'anno, i profitti si annunciano assai consistenti. Inizialmente vengono avviati i processi di ricerca nel laboratorio chimico della Sivam. Dopo pochi mesi la Snia Bpd, entrando massicciamente nel mercato delle resine, causa un notevole abbassamento dei prezzi. Questa flessione è sufficiente a convincere i due futuri soci a sospendere l'attività di ricerca. Tuttavia, la conoscenza acquisita nel settore dei poliesteri insaturi porta a cimentarsi con nuove ricerche e in particolare a occuparsi dei perossidi organici che fungono da agenti di polimerizzazione ossia servono per costruire un polimero tridimensionale, solido, a partire da materie prime liquide. Essenziali per l'utilizzo delle resine sintetiche, rappresentano circa il 2% del composto dei poliesteri insaturi. In questa fase l'attività si concentra sulla ricerca in campo chimico e sulla scoperta di un ramo o settore del mercato in cui inserirsi per avviare future produzioni. È ancora lontana l'idea di fondare un'azienda e per ora non si parla ancora di nessuno stabilimento a Offanengo. Tutto cambia con il primo ordine importante. È il momento decisivo. Ricorda Buzzella:

La Max Meyer, grande azienda leader nel campo delle pitture e vernici, ha sperimentato il prodotto, l'ha omologato e ci ha commissionato 500 chili di perossido. Abbiamo toccato il cielo con un dito! Significava poter partire e dare avvio nel migliore dei modi all'attività che stavamo sognando. Finalmente la ricompensa per le nostre notti insonni, trascorse a lavorare in laboratorio. Il perossido costava allora 4 mila lire al chilo, quindi fu un ordine che ammon-tava a 2 milioni di lire. Eravamo nel 1961.

La necessità di far fronte a una produzione crescente spinge Buzzella e Zocchi a cercare un'area su cui costruire uno stabilimento. L'unico requisito che deve avere il terreno è quello di essere in aperta campagna. La scelta del terreno, dettata anche dall'urgenza di procedere alla costruzio-

ne della fabbrica, cade su un territorio agricolo in una zona a sud-est di Milano, per la precisione a Offanengo, nella campagna cremasca.

Il Cremasco e l'impulso dell'imprenditoria esogena

Fondata la Coim nel febbraio 1962 e avviata la produzione nel nuovo stabilimento di Offanengo nel mese di ottobre dello stesso anno, Buzzella si trasferisce a vivere a Crema. Zocchi invece mantiene la residenza a Settimo Milanese. Tra i primissimi dipendenti Coim, come responsabile del laboratorio, c'è la dottoressa in chimica Piera Merico. Originaria di Crema, di lì a poco, nel 1966, diventa la moglie di Buzzella. Dal loro matrimonio nascono Francesco nel 1968 e Beatrice nel 1971.

La provenienza 'esogena', ossia esterna al territorio cremasco, di due imprenditori come Buzzella e Zocchi non è un episodio isolato, anzi rappresenta una tendenza che ha caratterizzato lo sviluppo industriale del Cremasco, in particolare nella sua fase più accentuata corrispondente con gli anni '60. La crescita industriale dell'area cremasca negli anni '50 e '60 può essere infatti ricondotta, secondo uno studio del Censis, ad alcuni fattori:

La vicinanza con le aree industrializzate delle Lombardia, il proliferare, sotto l'impulso della domanda di indotto, di iniziative terziste (specie nella meccanica), la disponibilità di spazi per la localizzazione degli stabilimenti e la conseguente significativa diffusione di un'imprenditoria prevalentemente esogena che si è sovrapposta all'iniziativa locale.

In altre parole il Cremasco fu favorito, allora, dalla vicinanza di città come Milano e Brescia, realtà fortemente industrializzate. Era un territorio ancora prevalentemente utilizzato dall'agricoltura e aveva ampi spazi a disposizione per insediamenti industriali. Tutto ciò favorì la migrazione di un notevole numero di imprenditori provenienti dall'esterno. Il caso Coim si inserisce perfettamente in questa dinamica.

Il sindaco Franco Patrini e lo sviluppo di Offanengo

L'azione di don Bellino Capetti e Franco Patrini

L'arrivo della Coim a Offanengo evidenzia una tendenza marcata alla fine degli anni '50. Da un lato gli imprenditori cercavano aree di insediamento esterne alla metropoli milanese e dall'altro molti amministratori pubblici delle aree rurali erano impegnati a creare le condizioni più favorevoli per attirare gli investimenti. Il caso di Offanengo è quello che meglio rappresenta una tale dinamica.

Offanengo, fino alla seconda guerra mondiale, è un paese tra i più popolosi del territorio cremasco, eminentemente agricolo. Nell'immediato dopoguerra emergono due personalità che segnano il destino di questa comunità per alcuni decenni: si tratta del parroco don Bellino Capetti, giunto in paese nel 1943, nel pieno della guerra, e di Franco Patrini che nel 1946, all'età di 26 anni, reduce da due anni di prigionia in Germania, viene eletto sindaco. Tra i due c'è una conoscenza che risale agli anni precedenti lo scoppio della guerra, maturata negli ambienti della Giac, l'Azione cattolica giovanile diocesana. Fra i due nasce una fortissima intesa che rappresenterà l'elemento decisivo dello sviluppo di Offanengo almeno fino alla fine degli anni '70, quando don Capetti muore mentre Patrini, affetto da problemi di salute, rallenta il suo frenetico impegno politico e amministrativo.

Una politica al servizio del bene comune

È indubbio che le sorti del Comune di Offanengo, nei quarant'anni successivi alla guerra, siano strettamente legate alla figura di Franco Patrini, ininterrottamente sindaco fino al 1983, l'anno della morte. Di lui è stata giustamente messa in luce da A. Salini la «cifra del buon politico» e del «saggio amministratore»:

Se, infatti, quest'ultimo è chiamato a realizzare il proprio lavoro tenendo conto delle risorse a disposizione, garantendo l'efficienza dell'apparato burocratico e la prontezza di soluzione dei problemi concreti di singoli e associazioni,

la qualità del politico si misura considerando anche altri parametri, come la lungimiranza, la capacità di visione, il realismo dei progetti, la promozione degli interessi locali all'interno di una visione generale delle problematiche, cercando di non anteporre mai il particolare, ma anzi di armonizzarlo all'interno del più ampio perseguimento del bene comune.

Ma concretamente come si sono manifestate l'attenzione al «bene comune», la «capacità di visione» e il «realismo dei progetti»? Il giovane amministratore Patrini matura la propria esperienza amministrativa facendosi guidare dai valori cristiani nei quali crede profondamente, così come si esprimevano in quello che viene definito pensiero sociale cattolico. In particolare sembrano essere due gli ambiti che gli stanno più a cuore: la casa e il lavoro. Per Patrini «una casa sana, accogliente e decorosa» è «un bene talmente alto per la dignità della persona e della famiglia da essere elemento determinante di ogni elevazione sociale e morale». Per il pensiero sociale cattolico, ben espresso nel cosiddetto Codice di Camaldoli, il lavoro è un «mezzo di elevazione e di perfezionamento della persona» oltre che strumento indispensabile per «conseguire un reddito sufficiente alle necessità proprie e della propria famiglia».

L'idea innovativa della pianificazione

Ma Patrini matura con il passare degli anni un'altra importante convinzione: la necessità di dare uno sviluppo equilibrato al suo territorio attraverso quella che in quegli anni veniva definita «programmazione» o anche «pianificazione». Le tumultuose trasformazioni economiche andavano infatti governate, affinché potessero manifestare tutte le proprie potenzialità positive e, nello stesso tempo, ne venissero scongiurati gli effetti negativi. Negli anni '50 non è entrata ancora nella cultura amministrativa l'idea dei 'piani regolatori' ma Patrini si muove già secondo quella prospettiva. Eletto deputato nel 1958 ha la lungimiranza di spingere tutto il Cremasco verso una pianificazione territoriale complessiva, che superi i particolarismi che sono da intralcio a un equilibrato sviluppo. In questo senso è il promotore del Consorzio intercomunale del circondario cremasco, che viene costituito nel marzo del 1963 dopo alcuni anni di incubazione, e del conseguente Piano urbanistico comprensoriale del 1967. Proprio in premessa al Piano, Patrini afferma che «solo nell'equilibrio dei diversi settori produttivi [agricoltura, industria, servizi privati e pubblici] può essere evidenziata la vocazione originale del territorio e ogni sua capacità di progresso».

L'esodo dalle campagne

Offanengo, paese prettamente agricolo, tra gli anni '50 e '60 risente come tutto il Cremasco del cosiddetto 'boom economico'. È questo il periodo in cui le aree rurali tendono a essere abbandonate a favore di insediamenti industriali. Un cambiamento che, sulle pagine de «La provincia» nel 1963, viene presentato come una vera e propria rivoluzione:

Chi conosceva Offanengo dieci anni fa, ritornandoci ora, non lo riconoscerebbe certamente più. Era un paesino prettamente agricolo ma con un'agricoltura minima praticata quasi esclusivamente da coltivatori diretti esercitata nel modo più empirico e tradizionale con limitazioni di mezzi che impedivano una modernizzazione di impianti e di attrezzature. Ora è una borgata dove il lavoro ferve intenso e dove aleggia in ogni casa un certo benessere.

Siamo in presenza di un mutamento che se da un lato si caratterizza per un aumento del benessere, dall'altro vede un progressivo abbandono della campagna e dell'economia agricola. Sempre sulle pagine de «La provincia» così viene descritto l'esodo dalla campagna offanenghese verso la vicina città:

L'agricoltura non bastava più a soddisfare le esigenze familiari, in continuo aumento, della comunità; i giovani non riuscivano ad amare sufficientemente questa loro terra nativa, che imponeva sacrifici fisici non comuni e a volte anche abiure morali appunto per la condizione di precarietà del lavoro in seno a essa. Incominciò allora l'esodo verso i centri industriali: le aspirazioni e le inclinazioni individuali sembravano maggiormente soddisfatte. I pullman al mattino di buon'ora si riempivano di giovani, ancora assonnati, che venivano convogliati per la maggior parte a Milano. Che fare? Di tutto! [...] Vi fu gente che a Milano si occupò facendo il manovale presso imprese edili, chi più fortunato fece il magazziniere o il fattorino, altri invece memori di qualche cognizione di meccanica appresa nella loro breve esistenza si occuparono presso qualche officina.

Un progetto complessivo di sviluppo del paese

Il paese inizia a mutare profondamente. L'azione amministrativa intrapresa da Patrini e dalle varie amministrazioni comunali, afferma Salini, rappresenta

un progetto complessivo di sviluppo locale testimoniato dai moltissimi in-

terventi in campo sociale, assistenziale, educativo, come anche nel settore dei lavori pubblici. Tutte iniziative che contribuiscono a modernizzare il Comune, dalla costruzione del nuovo edificio scolastico alla biblioteca comunale, dalla realizzazione dell'acquedotto alla rete per la distribuzione del gas metano, fino all'istituzione di un consorzio per la raccolta dei rifiuti solidi urbani, senza contare la grande opera nel corso degli anni rappresentata dai programmi di edilizia popolare, che garantirono una nuova casa a moltissimi offanenghesi.

In questo contesto si spiega la particolare attenzione di Patrini alla questione delle infrastrutture, prima di tutto viabilistiche. Condizione necessaria perché anche il Cremasco potesse inserirsi nel decollo industriale in atto soprattutto nel Nord Italia. Questo lo spinge a realizzare a Offanengo tra il 1957 e il 1958 una delle prime circonvallazioni tra i paesi del Cremasco, quella tangenziale sud lungo la quale si realizzerà gran parte dello sviluppo industriale del paese.

Crescita demografica e occupazionale

La crescita della popolazione di Offanengo nel dopoguerra è un indice eloquente che testimonia lo sviluppo complessivo, oltre che occupazionale, del paese. Da poco più di 3.000 abitanti raggiunti alla vigilia della guerra, negli anni '50 significativamente Offanengo registra una contrazione della popolazione (da 3.308 nel 1951 a 3.252 dieci anni dopo). Ma proprio i due decenni di sviluppo industriale, gli anni Sessanta e Settanta, registrano una radicale inversione di tendenza, portando il Comune a quasi 4.000 abitanti nel 1971, a circa 4.500 nel 1975 e a 4.800 nel censimento del 1981, con un aumento per ciascun decennio del 27%. Questa crescita impetuosa della popolazione è strettamente collegata allo sviluppo industriale del Comune, che negli anni '70 era arrivato a offrire ben 1.300 posti di lavoro.

Di questo processo di «sviluppo complessivo» è parte essenziale l'industrializzazione accentuata che coinvolge il comune, dentro la quale si inserisce la vicenda della Coim.

L'industrializzazione di Offanengo

Area depressa: ponti d'oro alle imprese

Al di là dell'enfasi sull'operosità e sullo spirito lavorativo degli offanenghesi di cui spesso sono ricche le pagine de «La provincia» e che avrebbe contribuito ad alzare il loro tenore di vita, il vero artefice dell'industrializzazione di Offanengo è l'Amministrazione comunale guidata dall'on. Franco Patrini, sindaco dal 1946. Eletto alla Camera dei deputati nel 1958, egli riesce a promuovere progetti di sviluppo economico e sociale per il paese. Durante la sua attività parlamentare e politica a livello nazionale, si spende affinché molti comuni del territorio cremasco vengano riconosciuti come «località economicamente depressa», *status* che, secondo la legge del 29 luglio 1957 n° 653, dà diritto a specifiche sovvenzioni e contributi a livello nazionale. Ottengono tale riconoscimento 54 comuni della provincia di Cremona, e in particolare tutti quelli che circondano Crema: Offanengo, Romanengo, Pianengo, Sergnano, Bagnolo Cremasco, Izano, Montodine, Palazzo Pignano e Madignano.

La legge prevede per le nuove piccole imprese, che si vanno a insediare nel territorio dei comuni con meno di diecimila abitanti, l'esenzione per un arco di dieci anni da ogni tributo diretto sul reddito. Per questo vengono stanziati 406 miliardi di lire. Obiettivo-guida di tali progetti è far sorgere e sviluppare in aree a eminente economia agricola diverse attività economiche non solo industriali ma anche artigianali e turistiche.

Il processo di industrializzazione del Cremasco è parte di un fenomeno più ampio che caratterizza tutto il Centro-nord Italia. Esso viene assecondato dalle amministrazioni locali anche per ridurre il preoccupante fenomeno del pendolarismo verso Milano – che colpisce anche Offanengo –, cresciuto in maniera consistente nel dopoguerra. Tra le iniziative concrete che vengono assunte, fondamentale risulta il contributo dell'Amministrazione provinciale che nel 1961 decide di favorire nuove iniziative industriali con «un contributo di £ 15.000 per ogni operaio assunto per un periodo di cinque anni».

L'iniziativa dell'Amministrazione comunale

Il processo di industrializzazione che comincia a caratterizzare anche Offanengo subisce un'accelerazione nell'agosto 1960, quando il Consiglio comunale delibera uno stanziamento di dieci milioni di lire «per l'acquisto di aree da concedere in forma gratuita in ragione di mq. 1000 per ogni 20 operai assunti, ad artigiani e industriali che intendano costruire sull'estimo censuario di Offanengo». Si tratta da parte del Comune di destinare

dieci milioni, dei quattordici che il Comune ha incassato, e incasserà nelle tre annualità venture [...] all'acquisto di terreno da donarsi quale incentivazione a imprese artigiane e industriali che avvalendosi delle agevolazioni finanziarie e fiscali per favorire lo sviluppo industriale delle zone depresse intendono costruire nel territorio del Comune. Speciali convenzioni adottate dal Consiglio, regoleranno tutti gli impegni e la natura dei rapporti che legheranno le parti.

A ciò fa seguito un'ulteriore delibera del Consiglio comunale con la quale si precisano i vincoli a cui devono attenersi le aziende che beneficiano delle agevolazioni:

1. In caso di cessazione dell'attività industriale prima del termine di un decennio dall'inizio del funzionamento dello stabilimento la Ditta dovrà impegnarsi a versare al Comune di Offanengo una somma pari al valore del terreno stimato come area fabbricabile al momento della cessazione dell'attività [...].
2. La riduzione del numero dei dipendenti al di sotto della metà per un periodo di 18 mesi, nonché la sospensione dell'attività industriale per identico periodo, equivale a cessazione.
3. La cessazione dello stabilimento a terzi nel settore del decennio, è ammessa con il consenso del Comune a condizioni che la Ditta subentrante si surrogi negli impegni e nelle obbligazioni assunti dal cessante stesso nei confronti del Comune.

Queste iniziative del Comune, accanto a un complessivo adeguamento delle infrastrutture e dei servizi, risultano decisive negli anni immediatamente successivi a rendere lo sviluppo industriale di Offanengo molto significativo, superiore a quello degli altri comuni del territorio.

L'azione dell'amministrazione guidata da Patrini che incentiva lo sviluppo economico del paese tramite l'insediamento di nuove attività industriali, commerciali o artigianali continua anche negli anni successivi. Si legge in una delibera del Consiglio comunale datata 25 maggio 1964 della concessione al Comune di Offanengo da parte dell'Amministrazione provinciale di «un mutuo, senza interessi, di £ 10.000.000 da rimborsare

in 10 anni». Il mutuo serve anche per acquistare aree dai privati per poi rivenderle alle molte ditte che ne abbiano fatto richiesta presso il comune per iniziare o ampliare la propria attività industriale. L'utilità di tale finanziamento viene meglio chiarita in una successiva delibera del 1966 nella quale Patrini ricorda come «diverse società hanno già chiesto di potersi installare in Offanengo, ovviamente con qualche aiuto del Comune. Acquistando il terreno il Comune può essere in grado di fronteggiare le richieste pervenute cedendo a società, previa opportune garanzie il terreno per la costruzione di stabilimenti». Successivamente si legge:

a seguito di trattative intercorse il sig. Brazzoli Giovanni si è dichiarato disposto al vendere al Comune una superficie di terreno di sua proprietà di circa mq. 3765 al prezzo di £ 680 al mq. Il prezzo richiesto è da ritenersi equo e non esistono difficoltà finanziarie per il Comune in quanto la spesa per l'acquisto viene fronteggiata col fondo conservato ai Residui Passivi – art. 128 – appositamente previsto nell'Esercizio 1965 in conseguenza del mutuo di £ 10.000.000 concesso dall'Amministrazione Provinciale di Cremona appunto per favorire lo sviluppo industriale.

Un pullulare di nuove imprese

A Offanengo di certo non mancano le richieste per costruire nuovi stabilimenti industriali od officine artigianali. La prima ditta a stipulare una convenzione con il Comune di Offanengo è l'Alpa (Azienda lavorazione plastiche e affini) di Fiesco, specializzata nella lavorazione della plastica, produttrice di barche a vela e a motore con un brevetto unico nel panorama internazionale. Secondo quanto stabilito dalla convenzione, il Comune concede gratuitamente alla ditta 2.260 mq di terreno, in cambio dell'impegno a costruire un nuovo stabilimento a uso industriale. La ditta Alpa provvede inoltre ad assumere 30 operai, dando assoluta precedenza alle persone residenti a Offanengo e anche per l'Alpa valgono le regole generali previste dalla convenzione col Comune.

Dopo l'Alpa è la Icev (Industria cartelle e valigie) di Castelleone a fare richiesta di un contributo per un terreno di 4.000 mq destinato alla costruzione di uno stabilimento per la lavorazione di pelli e cuoio. In cambio della garanzia da parte della ditta di garantire in breve tempo occupazione a 30-35 operai di Offanengo, l'Amministrazione comunale impegna a favore della stessa Icev una somma pari a £ 1.400.000.

Altra ditta che gode dei finanziamenti del Comune di Offanengo è la Iml (Industrie meccaniche lombarde) di Brunelleschi F. & C. a cui l'Amministrazione comunale concede «il diritto di acquistare dal sig. Vailati Pietro

l'estensione di mq 6404 di terreno per costruirvi uno stabilimento, terreno già vincolato dal comune e pagato al sig. Vailati». A tale fine viene stipulata una convenzione nella quale il Comune concede alla Iml di Crema

un contributo una-tantum nella misura di € 1.408.808 a titolo di concorso sulla spesa di acquisto [...] di terreno, in cambio la società si obbliga di assicurare, appena iniziata l'attività dell'industria e comunque entro la fine dell'anno 1964, la piena occupazione di almeno venticinque operai di Offanengo.

Anche altre ditte godono di finanziamenti o di agevolazioni da parte dell'amministrazione al fine di costruire un nuovo stabilimento a Offanengo o ampliare quello già esistente. Nell'agosto del 1961 a iniziare la produzione di costumi da bagno per signora è la Marson di Ludovico Kahan. Sfruttando le agevolazioni nazionali della legge del 1957 sulle «aree economicamente depresse», l'industriale ebreo compra in Offanengo 13.000 mq di terreno stipulando una convenzione nella quale si impegna a dar lavoro a 95 operai.

Non bisogna infine dimenticare le Officine Meccaniche F.lli Brazzoli, specializzate nella costruzione di fusti di bombole per gas compresso, nelle quali lavorano 60 operai; la ditta Naugel-Nussen specializzata, oltre che nella lavorazione e forgiatura di materiali preziosi, nella lavorazione di orologeria di alta precisione; la ditta Arbiter di C. Tesson nel cui stabilimento vengono confezionati impermeabili e soprabiti di lusso e la ditta Fama di A. Famà, anch'essa operante nel campo dell'abbigliamento per signora. Fiorenti sono anche le attività artigianali e commerciali come il salumificio dei F.lli. Poletti o la tripperia dei F.lli Crotti.

Aiuti e incentivi per chi investe sul territorio

Dei paesi cremaschi che ottengono il riconoscimento di «zona economicamente depressa», Offanengo è quello che segna la maggior industrializzazione. È lo stesso sindaco Patrini a riassumere la politica industriale ed economica seguita dalla sua Amministrazione quando nella seduta del Consiglio comunale del 6 ottobre 1964 ricorda:

Il Consiglio Comunale [...] aveva deciso, in vista del sorgere di diversi stabilimenti industriali di Offanengo, un particolareggiato piano inteso a favorire e agevolare lo sviluppo industriale. L'iniziativa di allora ha dato ottimi risultati tanto è vero che, riferisce il Presidente, Offanengo dispone di numerose industrie ben avviate. Le industrie sorte hanno portato molto benessere all'intera popolazione: sul piano del lavoro, in quanto è venuta a crearsi in Offanen-

go la premessa di fonti di lavoro atte ad arginare il preoccupante fenomeno dell'emigrazione (molti operai infatti erano costretti a peregrinare per cercare lavoro) sul piano economico in quanto hanno apportato notevoli progressi elevando il tenore di vita della popolazione. Nessuno poteva allora prevedere i risultati positivi ottenuti per cui, grazie all'iniziativa presa, oggi si possono contare parecchi stabilimenti sorti in Offanengo. Il programma inteso a favorire lo sviluppo industriale del Comune, posto nel 1960, ha bisogno di essere continuato per dare e assicurare di più a Offanengo. La scia quindi merita di essere percorsa attraverso nuovi incentivi per creare sempre e più nuove fonti di lavoro per occupare più manodopera locale in conseguenza del continuo aumento della popolazione di Offanengo.

Sempre nella seduta del 6 giugno 1966 l'Amministrazione guidata da Patrini concede finanziamenti e sovvenzioni a diverse ditte presenti sul territorio di Offanengo. Viene così firmata una convenzione con la «ditta Brazzoli Augusto e F.lli e Brazzoli Ottorino per l'impianto dello stabilimento per la costruzione di carpenteria e torneria», che va a migliorare un'attività già molto ben avviata, come testimoniano i 30 operai del luogo alle dipendenze dell'officina meccanica. L'accordo tra la ditta e il Comune prevede «un contributo *-una tantum-* in € 800.000 da prevalersi sul mutuo di € 10.000.000 concesso dall'Amministrazione provinciale di Cremona». Viene inoltre concesso un finanziamento di € 300.000 alla società Sacmo come contributo per la spesa per l'impianto di uno stabilimento per costruzioni metalliche. Sempre prelevando dal fondo provinciale di € 10.000.000 il Consiglio comunale delibera di concedere alla Icev un contributo di € 1.300.000 così motivato:

Lo stabilimento costruito dalla Soc. Icev si estende su una superficie di circa mq. 4000 di cui mq. 2300 coperti per lo stabilimento, ha alle proprie dipendenze n. 25 operai del luogo. Si tratta di una attività industriale molto bene avviata con una efficientissima attrezzatura per la lavorazione delle valige. Il Presidente riferisce, inoltre, che nel caso in specie sussiste un impegno morale per la concessione del contributo.

Nel 1961 l'Alpa conta 44 operai, 2 apprendisti e 12 impiegati e la Marson 103 operai e 3 impiegati. Le 8 le industrie che sorgono a Offanengo tra il 1962 e il 1965 assumono 145 persone, quasi tutte operai o apprendisti. Inoltre sul finire degli anni '60 l'Olivetti avvia uno stabilimento a Offanengo che assume circa 350 persone, dando un notevole contributo al problema occupazione del piccolo paese cremasco.

L'industrializzazione del Cremasco

D'altro canto, anche altre aree del Cremasco vengono investite in modo consistente da un processo di industrializzazione. Tra le nuove realtà industriali cremasche degli anni '50 si possono segnalare la Canavese a Crema (costruiva torni), la Poli (nata nel 1952 a Romanengo, costruiva impianti per pastifici) e la Voltana (nata nel 1959, lavorava latte e prodotti caseari).

All'inizio degli anni '60 in provincia di Cremona si verifica il definitivo 'sorpasso' dell'industria sull'agricoltura. Si tratta di un momento 'storico' per un territorio che si trova a fare i conti con una trasformazione radicale del suo assetto economico, trasformazione che non può non avere riflessi rilevanti sul piano culturale e sociale più complessivo. L'agricoltura era passata dal 38,9% al 28,8%, l'industria dal 29,1 al 39,6%, il terziario dal 22,9 al 29,7%. Questo 'sorpasso' era più evidente e accentuato nel Cremasco.

Gli anni '60 vedono un proliferare di iniziative artigianali e di piccole industrie. In alcuni casi si trattava anche di realtà industriali significative, come l'Italrettile (1962, lavorazione di pelli animali) e poi l'Italfertil (1968, fertilizzanti chimici e concimi) a Montodine; la Elettromotori Crema (1963, motorini per macchine da scrivere e calcolatrici Olivetti); la Gaiotto (1963, carpenteria meccanica) e la Cim Cardificio italiano (1963, lavorazione del cotone) a Vaiano Cremasco; la Cme di Madignano (1969, motori per il sollevamento di tende, tapparelle e letti ospedalieri), l'Oep (avvolgimenti elettrici per aspirapolvere), oltre che la Iml, la Marson e la Coim a Offanengo.

Nel 1954 e nel 1964, in due successive operazioni, l'olandese Van Den Bergh acquisisce prima la Gaslini e poi l'Arrigoni. Nel cuore degli anni '60 si colloca, in particolare, l'evento più rilevante per la storia industriale di Crema nel secondo dopoguerra: l'acquisto della Serio da parte dell'Olivetti. L'operazione avviene nel 1964 anche se per qualche anno il marchio Serio non viene eliminato. Nel 1968 l'Olivetti costruisce un nuovo stabilimento e i dipendenti lievitarono in breve a 3.150, un numero impressionante per Crema. Tutto ciò provoca un vero e proprio sconvolgimento, sotto diversi aspetti, del territorio.

I primi passi della Coim. Gli anni '60

L'insediamento a Offanengo

Il 1962 è l'anno della nascita della Coim. Nel breve arco di poche settimane vengono sbrigate tutte le pratiche necessarie. La costruzione dello stabilimento dura da febbraio a ottobre mentre la produzione può iniziare sul finire del '62.

La «licenza di costruzione» rilasciata dal comune di Offanengo è datata 10 aprile 1962; in essa si richiama in modo molto generale all'osservanza di «tutte quelle norme per le costruzioni del genere». Il certificato di agibilità viene rilasciato il 16 agosto 1963 dopo la relazione del Corpo di vigili del fuoco in cui si subordina il parere favorevole al rispetto delle seguenti norme:

- 1) Tutti i materiali usati siano incombustibili e resistenti al fuoco; 2) gli impianti elettronici siano del tipo a forte isolamento e fortemente protetti e dotati di interruttori generali in prossimità dell'ingresso; 3) sia i locali adibiti a laboratorio che i locali adibiti a magazzino siano costantemente e adeguatamente areati con porte aprentesi verso l'esterno; 4) l'impianto idrico antincendi sia costituito da n°8 bocche da incendio del diametro di 45 mm Uni complete di manichetta di canapa e lancia ubicate nei punti indicati nei disegni, collegate tra loro ad anello e alimentate da pozzo artesiano a mezzo di elettropompa di sufficiente portata e prevalenza. L'elettrodotta di alimentazione di detta pompa dovrà essere a forte isolamento e indipendente dall'impianto elettrico di stabilimento.

L'iter procedurale per ottenere permessi e licenze per costruire e iniziare la produzione viene riassunto da Mario Buzzella in questi termini:

Allora non c'era la burocrazia che c'è oggi. Il sindaco faceva tutto: piano regolatore, autorizzazioni, documenti necessari per partire con un'attività imprenditoriale. Ci ha dato subito le autorizzazioni, e ci ha permesso di procedere in modo spedito. All'inizio del 1962 abbiamo acquistato il terreno, a ottobre-no-

vembre entravamo già in produzione. Una situazione ben diversa da quella di oggi.

La Coim – Chimica organica industriale milanese – costituitasi il 28 febbraio 1962 con un capitale sociale di £ 2.000.000 suddiviso in parti uguali tra i due soci fondatori, costruisce il proprio stabilimento a Offanengo e colloca a Milano, in via Volta, la propria sede commerciale e amministrativa.

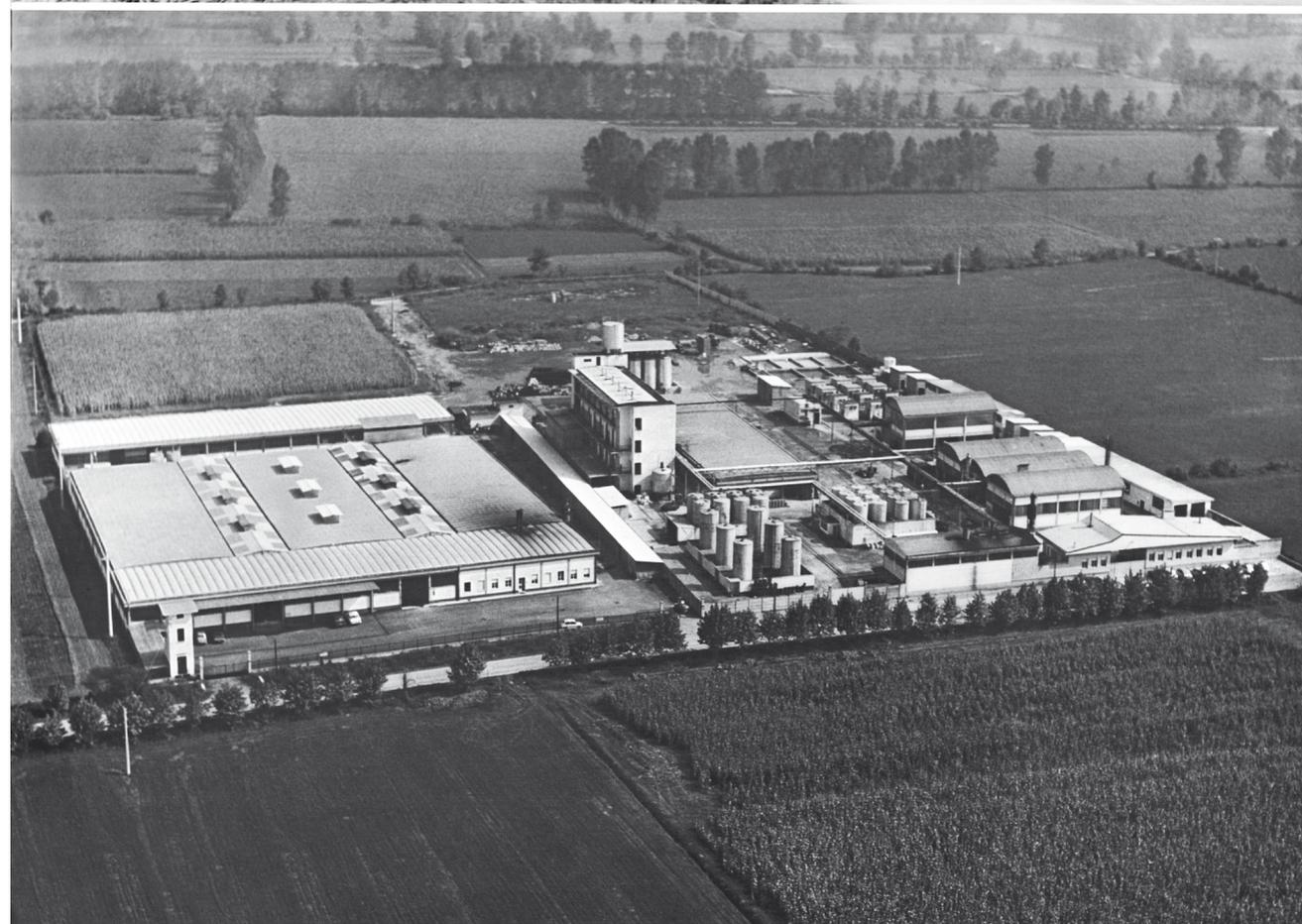
Abbiamo scelto – afferma Mario Buzzella – una zona che ci avrebbe consentito con facilità un ampliamento perché avevamo già l'idea di crescere. Fin dall'inizio ritenevamo la produzione dei perossidi solo un punto di partenza. La nostra intenzione era quella di ampliare la gamma dei prodotti.

Gli inizi: il perossido e l'incognita del mercato

La produzione iniziale è limitata a piccoli quantitativi di perossido, in attesa di scoprire le reazioni del mercato. Fin dall'inizio si verifica una notevole richiesta. Il prezzo fissato dalla Coim è di circa il 10% inferiore rispetto allo stesso prodotto importato dall'Olanda e dalla Germania. Da qui un fatturato inatteso per il primo anno: ben 60 milioni di lire!

Nella gestione aziendale, Buzzella e Zocchi mantengono i ruoli che avevano precedentemente. Il primo si occupa di ricerca e produzione, il secondo della parte commerciale e amministrativa. Buzzella sceglie di abitare a Crema, a pochi chilometri dalla fabbrica. Zocchi mantiene la residenza a Settimo Milanese. Il responsabile della produzione è Mario Bordogna, proveniente dalla Sivam, la ditta dove lavorava anche il padre e nella quale era stato assunto quando ancora era giovanissimo. I primissimi dipendenti arrivano dalla Latteria di San Bernardino che aveva chiuso proprio nel 1961. È il caso di Lorenzo Arpini, assunto dopo aver lavorato alla costruzione del nuovo stabilimento dove si era occupato dell'impianto di riscaldamento con la ditta Gruppi. Agostino Cappellini è un autista che proviene dalle Autoguidovie Italiane. Ernesto Piovanelli viene assunto dopo aver lavorato nell'impresa edile che ha costruito lo stabilimento. E poi c'è Enzo Mario Sangiovanni.

Il positivo andamento dell'azienda induce i proprietari a un immediato gesto di riconoscenza verso la comunità offanenghese che li ha accolti. L'azienda aveva diritto a ricevere da parte dell'Amministrazione provinciale tramite il Comune un contributo di 15 mila lire per ogni dipendente assunto nei primi cinque anni di attività. Ricorda Buzzella: «Io e Cesare Zocchi decidemmo di lasciare quel contributo al Comune di Offanengo,



La chimica industriale

Chimica primaria

È il settore industriale di base che si occupa della produzione, a partire da materie prime come petrolio e gas naturale, di composti chimici relativamente semplici (come ad esempio benzene, fenolo e propilene) usati successivamente dalla chimica secondaria come punto di partenza per ulteriori trasformazioni. La chimica primaria è strettamente legata all'industria dell'estrazione mineraria (zolfo, pirite) e all'industria del petrolio, anche se normalmente la petrolchimica, per la sua complessità e specificità, viene considerata un settore a parte. Caratteristica dell'industria chimica primaria è quella di operare su grande scala (grandi quantità di materiali e grandi dimensioni degli impianti).

Chimica secondaria

La chimica secondaria parte da intermedi chimici prodotti dalla chimica primaria e dalla petrolchimica per produrre molecole più complesse (come i coloranti, i fitofarmaci eccetera). L'economia di scala di que-

sto comparto, con il suo superiore valore aggiunto, e la maggior sofisticazione degli impianti, rende più limitate - nelle dimensioni e nelle quantità prodotte - le relative aziende. A sua volta la chimica secondaria può essere divisa in chimica fine e chimica delle specialità.

Chimica fine

La chimica fine è la produzione di intermedi, materie prime, principi attivi, additivi, ausiliari, coadiuvanti tecnologici, enzimi e catalizzatori per diverse industrie manifatturiere, parachimica e chimica di trasformazione (chimica specialistica: tensioattivi, vernici, dolcificanti, additivi alimentari, adesivi, farmaci, cosmetici, eccetera).

Parachimica

Il settore industriale a valle della chimica secondaria - i cui prodotti sono destinati ad un uso diretto o a semplici miscele formulazioni e additivazioni - viene definito in genere parachimica.

Esempi tipici di prodotti parachimici sono: colle, vernici, inchiostri e prodotti cosmetici.

Fonte: wikipedia.org

I prodotti Coim si collocano tra la chimica secondaria e la chimica fine.

da utilizzare per opere utili alla cittadinanza. Il sindaco Patrini finanziò l'ampliamento e la ristrutturazione dell'asilo Regina Elena».

Obiettivo: vincere la guerra dei prezzi

Nel momento in cui si affaccia sul mercato, la Coim deve misurarsi con aziende molto più grandi che occupano posizioni di autentico dominio. Il leader mondiale, negli anni Sessanta, è l'impresa olandese Noury & Van Der Lande, oggi Akzo. Nata da un mulino alla fine dell'800, la ditta olandese aveva iniziato a produrre un particolare tipo di perossido: il perossido di benzoile, necessario per sbiancare le farine e usato come antifungo per i formaggi. Con più di cinquant'anni di esperienza nel campo dei perossidi, agli inizi degli anni Sessanta la ditta olandese possiede un know-how tecnologico elevato e rappresenta il principale fornitore per le aziende italiane.

La Coim, nel nuovo piccolo stabilimento, è in grado di produrre 1.000 kg di perossido al giorno. Una quantità che viene assorbita immediatamente dal mercato interno. Mario Buzzella comprende che le potenzialità sono ancora più ampie. Così, visto l'immediato successo ottenuto, si aumenta da subito la capacità produttiva fino a raggiungere una dimensione in grado di soddisfare anche le esigenze estere. L'affacciarsi sul mercato straniero porta con sé l'inevitabile scontro con le ditte olandesi e tedesche che possono beneficiare di relazioni commerciali consolidate. Si scatena una guerra dei prezzi. È un momento molto delicato nella storia della Coim, in cui la giovane impresa di Offanengo sfida quelli che allora erano considerati i giganti del settore. All'inizio degli anni sessanta il perossido viene venduto a 4.000 lire al kg e presenta considerevoli margini di profitto. In poco tempo il prezzo scende a 1.800 lire.

La Coim si trova dunque a operare in un contesto fortemente competitivo, ma riesce a inserirsi con successo grazie all'ottimo rapporto qualità-prezzo dei suoi prodotti.

Dal perossido ai plastificanti

Nel 1964 viene costituito un nuovo reparto per la produzione di plastificanti monomerici, che costituiscono circa il 50% di un perossido commerciale. Sono sviluppati in laboratorio da Piera Merico, la futura moglie di Mario Buzzella, che nel 1966, dopo il matrimonio, lascia l'attività lavorativa. Prende il suo posto Vittorio Donesana, un laureato in chimica originario di Vailate, che precedentemente lavorava in un'industria farmaceutica. Egli assume il ruolo di direttore di produzione dei reparti plastificanti. A guidare il laboratorio di ricerca, al posto della Merico, arriva nel 1971



Giuseppe Riva di Crema.

I plastificanti vengono utilizzati come flemmatizzanti, ossia servono per stabilizzare il perossido che altrimenti, utilizzato allo stato puro, può risultare pericoloso. Due sono, in questo primo momento, i tipi di plastificanti monomerici prodotti: lo ftalato di metile e lo ftalato di etile.

Il modello dell'integrazione verticale

Possiamo osservare così un primo esempio di quel processo di integrazione verticale e nello stesso tempo di diversificazione che caratterizza tutta la storia della Coim. In altre parole, l'azienda produce a due livelli: certi prodotti chimici li realizza utilizzando altri prodotti chimici che inizialmente era costretta ad acquistare da terzi. L'integrazione verticale, che sarà una delle costanti della storia della Coim, la possiamo spiegare con un esempio: se sono un produttore di budini, l'integrazione verticale si verifica quando mi metto a produrre anche cacao (col quale faccio i budini), evitando di doverlo acquistare da altri al prezzo che decidono loro. Questa si definisce 'integrazione a monte'. Se invece sono produttore di cacao e decido di non vendere a terzi tutto il cacao che produco ma di usarne un po' per fare direttamente dei budini, questa si chiama 'integrazione a valle'.

In quegli stessi anni si avvia la produzione di un altro tipo di perossido, quello di benzoile, ottenuto con una nuova tecnologia. I notevoli margini di profitto garantiti inizialmente dai perossidi consentono quindi alla Coim di iniziare nuove produzioni, autofinanziandosi, reinvestendo cioè gran parte degli utili conseguiti. Il fatturato con la produzione e la commercializzazione dei plastificanti e del perossido di benzoile raggiunge nel 1964 i 240 milioni di lire. Nell'ottobre del 1962, quando inizia l'attività lo stabilimento di Offanengo, i dipendenti sono 7; nel 1964 sono già 17.

Arrivano gli olandesi: capitali freschi da investire

Il 1966 rappresenta un anno molto importante per la Coim che è arrivata, partendo dal nulla solo quattro anni prima, a detenere, all'interno del mercato italiano, quasi il 50% del mercato dei perossidi organici. Anche a livello europeo la Coim possiede importanti quote di mercato. Il fatturato cresce costantemente di anno in anno, arrivando nel 1966 a essere poco sotto i 900 milioni di lire. La Nuory & Van Der Lande, rivale della Coim nel mercato europeo della chimica, propone di acquistare il 50% del pacchetto azionario della ditta, lasciando il restante 50% e la gestione dell'azienda ai due soci fondatori.

Afferma Francesco Buzzella: «La decisione fu sofferta ma alla fine la

Prodotti della chimica 'secondaria'

1. Organici fini
2. Pitture e vernici
3. Coloranti organici
4. Pigmenti inorganici
5. Inchiostri
6. Adesivi e colle
7. Tannini
8. Fitofarmaci
9. Chimica agraria
10. Essenze naturali e sintetiche
11. Ausiliari per l'industria (gomma, materie plastiche, tessile, carta)
12. Gas tecnici
13. Esplosivi
14. Farmaceutici
15. Cosmetici
16. Detersivi e saponi
17. Prodotti per la casa
18. Materiale sensibile
19. Fiammiferi
20. Elettrodi
21. Smalti inorganici
22. Prodotti per la zootecnia
23. Impermeabilizzanti
24. Altri comparti

Fonte: Francesco Buzzella, *La gestione strategica di un'impresa diversificata: il caso Coim*, p.11

I prodotti Coim sono relativi ai numeri 1, 2, 5, 6, 11 e 15.

proposta fu accettata sia per evitare una costosa tenzone sia perché con il ricavato la Coim avrebbe potuto effettuare un grosso investimento nel settore dei poliesteri insaturi».

Una scelta, col senno di poi, lungimirante. L'ingresso degli olandesi, se da un lato limita l'indipendenza dei due soci nella gestione aziendale, dall'altro lato porta un importante aumento di capitali che permette di avviare presso la Coim la produzione delle resine sintetiche. Non è da escludere, dato il cospicuo investimento, che i due soci non fossero in grado di affrontare da soli i costi dell'operazione. L'ingresso degli olandesi appare quindi fondamentale.

«Questa operazione consolidò l'espansione in quanto, mentre i perossidi si vendono in piccoli quantitativi, le resine interessano un mercato molto più vasto».

Così nel 1967 la produzione Coim può ulteriormente ampliarsi battendo la strada della diversificazione. Viene costituito il nuovo reparto resine (resine per vernici, resine dure da colofonia) affidato a Edoardo Macrì. Nato a Catania nel 1929 dove si è laureato in chimica, Macrì a metà degli anni '50 sale al Nord e viene assunto dalla Sir di Rovelli. Qui ha modo di conoscere Mario Buzzella, giovane analista chimico. Una telefonata del collega di qualche anno prima lo convince a trasferirsi, nel 1967, a Offanengo. È lui a mettere in piedi e a dirigere il nuovo reparto.

La strategia dell'integrazione a valle: la Larim

Nel frattempo, prima che l'operazione di vendita di metà della Coim si concluda, Zocchi e Buzzella decidono di dare vita a una nuova realtà industriale. Nel 1966, a Milano, viene fondata la Larim Spa (Lavorazione applicazione resine industriali milanese), sempre di proprietà dei due imprenditori. I lavori di costruzione dello stabilimento, adiacente a quello della Coim, iniziano verso la fine del 1966 (nel frattempo la produzione inizia nello stabilimento Coim). La missione della Larim è produrre laminati in vetroresina.

La costituzione della nuova azienda permette a Zocchi e Buzzella di non perdere l'autonomia dell'iniziativa imprenditoriale che ora deve confrontarsi con l'ingresso degli olandesi. A dirigere il reparto produttivo viene chiamato Anselmo Brambilla, proveniente da Carate Brianza dove lavorava in una ditta attiva nello stesso settore.

La Larim rappresenta anche un classico esempio di integrazione a valle. La prima linea produttiva è costituita dai laminati traslucidi in vetroresina, per i quali si utilizzano le resine sintetiche e i perossidi prodotti dalla Coim. La produzione di tali resine mette la Coim in contatto dal punto di

La plastica

Le plastiche sono materiali abbastanza recenti, progettati dalle industrie chimiche dopo il 1900. Oggi i settori di impiego principali sono gli imballaggi, gli oggetti di vario tipo e l'edilizia. Le plastiche sono materiali che non esistono in natura. Vengono prodotte nell'impianti chimici manipolando le molecole di una materia prima, che può essere la virginnafta o il gas naturale.

Sono dette materie plastiche quei materiali artificiali con struttura macromolecolare che in determinate condizioni di temperatura e pressione subiscono variazioni permanenti di forma. Originariamente molte materie plastiche venivano prodotte con resine di origine vegetale, ad esempio la cellulosa (dal cotone), gli oli (dai semi di alcune piante), i derivati dell'amido e il carbone; tra i materiali non vegetali usati è invece da citare la caseina (dal latte).

Sebbene la produzione di nylon fosse basata in origine su carbone, acqua e aria, e il nylon 11 sia ancora basato sull'olio estratto dai semi di ricino, la maggior parte delle materie plastiche è attualmente derivata dai prodotti petrolchimici, facilmente utilizzabile e poco costosa.

Si dividono in termoplastici, termoidurenti ed elastomeri. Le gomme, pur avendo chimicamente e tecnologicamente molti aspetti in comune con le materie plastiche, non sono normalmente considerate tali.

Le caratteristiche vantaggiose delle materie plastiche rispetto ai materiali metallici e non metallici sono la grande facilità di lavorazione, l'economicità, la colorabilità, l'isolamento acustico, termico, elettrico, meccanico (vibrazioni), la resistenza alla corrosione e l'inerzia chimica, nonché l'idrorepellenza e l'inattaccabilità da parte di muffe, funghi e batteri. La plastica si ottiene dalla lavorazione del petrolio.

Lo smaltimento dei rifiuti plastici, quasi tutti non biodegradabili, avviene di solito per riciclaggio o per stoccaggio in discariche: bruciando materiali plastici negli inceneritori infatti si generano diossine (solo per quanto riguarda i polimeri che contengono atomi di cloro nella loro molecola, come ad esempio il Pvc), una famiglia di composti tossici. Queste difficoltà hanno incentivato negli ultimi anni la diffusione della bioplastica, in cui una piccola percentuale di resina è sostituita da farine vegetali quale quella di mais.

Fonte: tecnologicamente.info

vista commerciale con altri settori, molto diversi da quelli che interessano i perossidi. Le resine, con una composizione chimico-fisica che varia a seconda dell'impiego, sono utilizzate in diverse produzioni: laminati plastici, tubi, cisterne, furgonati, imbarcazioni, arredamento, pannelli per l'edilizia, stucchi e vernici.

Quindi la Larim, a differenza della Coim, produce per il mercato, fabbrica prodotti finiti in svariati settori: coperture, tamponamenti verticali di impianti e capannoni per edilizia industriale, coperture e rivestimenti di stalle, tettoie e serre per l'agricoltura. Anche la classificazione dell'azienda, ai fini dei contratti nazionali di lavoro, è diversa. Mentre la Coim è inquadrata nel settore chimico-farmaceutico, la Larim rientra in quello della gomma-plastica. Nel 1966, quando nasce la Larim, i due stabilimenti impiegano 44 dipendenti che salgono a 81 nel 1970.

I successi Coim e Larim evidenziano al meglio una tendenza della chimica italiana che proprio a cavallo tra gli anni '50 e '60 ha il suo momento più felice. Afferma F. Buzzella: «L'espansione maggiore si ebbe tra il 1958 e il 1967, anni nei quali la produzione chimica si sviluppa a un tasso medio annuo del 13,4%».

Una crescita continua

Inizialmente di 2.500 metri quadrati, l'area su cui sorge la Coim si allarga nel 1966 a 10.000, che aumentano ulteriormente con la costruzione della Larim. Le due realtà aziendali sviluppano strutture produttive, organizzative e gestionali parallele: un laboratorio di ricerca, l'officina e, dal 1967, l'ufficio tecnico. Il laboratorio controlla le materie prime in ingresso, i prodotti finiti in uscita e svolge un'importantissima attività di ricerca.

Ogni reparto ha una struttura analoga. Un responsabile, normalmente un perito o un laureato, sovrintende alla produzione nelle sue diverse fasi: arrivo della materia prima, lavorazione, stoccaggio. Egli dà anche l'input per la ricerca ed è affiancato da un capo-turno per ciascuno dei turni giornalieri. Se i primi operai provengono dall'agricoltura e in generale non hanno un titolo di studio, col passare degli anni vengono assunti sempre più periti chimici.

Il ciclo di lavorazione dei prodotti chimici dura parecchie ore, a volte più di una giornata, e impone quasi da subito una produzione 24 ore su 24, ininterrottamente dal lunedì al sabato. Gli impianti e i lavoratori, con un contratto che prevede ancora 48 ore settimanali, si fermano solo la domenica. Anzi, i tre turni giornalieri di 8 ore (dalle 6 alle 14, dalle 14 alle 22 e dalle 22 alle 6 del giorno dopo) iniziano la domenica sera alle 22 per terminare alla stessa ora del sabato successivo.

La strategia commerciale

La sede commerciale e amministrativa della società è a Milano; solo successivamente viene posta a Settimo Milanese. Qui opera Cesare Zocchi che a poco a poco costruisce una squadra di validi collaboratori. Emilio Zocchi ritiene che il padre abbia valorizzato appieno il capitale umano considerandolo

la risorsa più preziosa. È proprio questo il ruolo più importante di ogni imprenditore, la scelta dei propri collaboratori e la sua capacità di renderli partecipi alle attività della società. Federico Brusa, Bruno Zanardi, Antonino Petrolo, Angelo Garavaglia, Marco Tunesi sono alcuni manager della prima generazione che hanno operato negli uffici di Milano a stretto contatto con il proprietario e molto hanno dato alla Coim.

La struttura commerciale fa capo a Cesare Zocchi ma essa interagisce continuamente con quella produttiva. Mario Buzzella collega la diversificazione della produzione con i caratteri della rete commerciale:

Perché mandare un rappresentante a vendere solo il perossido quanto poteva vendere anche la resina, i poliesteri insaturi utilizzati principalmente nel campo delle imbarcazioni, dei camion frigoriferi, delle roulotte, dei laminati per le coperture, nel settore dell'aeronautica, delle automobili, delle vernici. Se un rappresentante vende i perossidi può vendere anche i poliesteri insaturi quindi abbiamo i poliesteri che venivano venduti anche ai colorifici per le vernici, quest'ultimi utilizzavano delle resine alchidiche per verniciare i mobili e quindi abbiamo iniziato anche questa produzione. Questa è stata la nostra politica in questi anni: trovare spazi nei campi dove noi eravamo già in contatto con dei clienti.

La svolta degli anni '70

Le conoscenze acquisite in ambito tecnologico, produttivo ma soprattutto commerciale spingono l'azienda a iniziare due nuove produzioni: le resine gliceroftaliche e i prepolimeri. Per produrre le prime, nei laboratori della Coim vengono utilizzati oli e acidi grassi di origine vegetale, minerale o sintetica atti a ottenere caratteristiche del tutto particolari. I prepolimeri vengono impiegati per la preparazione delle vernici poliuretaniche per il legno e nel settore delle finte pelli.

Nel 1972 Coim e Larim raggiungono un fatturato di 3 miliardi e circa 100 dipendenti. Le due società sono dunque in continua espansione. Le nuove produzioni trovano subito sbocco nel settore delle vernici, con il quale l'azienda è già venuta in contatto per la vendita dei poliesteri insaturi.

Il grande mercato delle calzature

A partire dall'inizio degli anni '70 cresce enormemente il mercato dei poliuretani per le calzature, utilizzati per la fabbricazione di soles. Il poliuretano, prodotto nuovo dal punto di vista 'tecnologico' e della produzione sia da un punto di vista commerciale, presenta delle potenzialità di espansione e di crescita per il futuro dell'azienda. Se ne parla anche nel testo dell'accordo sindacale aziendale del 1974:

La Coim Spa [...] aveva individuato [...] la possibilità di inserirsi nel mercato delle 'resine sintetiche'. La graduale e costante attuazione di questo programma e l'esperienza acquisita in questo campo, consente di ritenere che la presenza della Coim sul mercato resine offra maggiori possibilità di diversificare la produzione sia sotto l'aspetto qualitativo che quantitativo, permettendo oltre al mantenimento dei livelli occupazionali, nuove prospettive di allargamento degli organici.

Ricorda Mario Buzzella:

La grande svolta avvenne quando un nostro cliente ci segnalò un prodotto che importava dall'America e che serviva a produrre le soles delle scarpe sportive. Ci domandò se eravamo in grado di realizzare il prodotto. Ci mettemmo subito al lavoro. Ricordo che in quel periodo è stato decisivo il contributo del

nostro ricercatore Roberto Frigo. Partimmo da una serie di campioni per elaborare un'alternativa che potesse garantire il medesimo utilizzo. Pensandoci bene, il nostro modo di lavorare di allora evidenziava già compiutamente la nostra filosofia, tutta incentrata sulle richieste e sulle esigenze 'personali' del cliente. Una volta stabilito l'obbiettivo, non si esitava a organizzare in modo diverso gli orari di lavoro. Durante il giorno eravamo impegnati nella fase di sperimentazione alla Coim, poi ci spostavamo nello stabilimento del cliente, a Sarnico, dove tentavamo di mettere a punto il prodotto nel minor tempo possibile. Ricordo che si lavorava fino a notte fonda. E la cosa straordinaria era che lo si faceva già all'interno del contesto che avrebbe dovuto accogliere il prodotto. In questo modo avevamo la possibilità di verificare se era possibile ottenere una produzione capace di rifornire il mercato in tempi rapidi e certi. Il nostro campo è la ricerca applicata alla produzione industriale. Lo sviluppo di un'idea non è mai svincolato dal processo produttivo che ha come sfogo naturale e obbligato il mercato. È questa miscela di forte pragmatismo e di slancio creativo che ha consentito alla Coim di arrivare dove è arrivata. Insieme alla volontà di accogliere le sollecitazioni dei clienti e inventare sulla base delle loro indicazioni prodotti fatti su misura, capaci di soddisfare singole e particolari esigenze.

Siamo nel 1973. Grossi investimenti vengono destinati sia alla ricerca sia alla realizzazione di nuovi impianti produttivi. Si sviluppano i sistemi poliuretani per la calzatura e i poliesteri basati su acido adipico e glicoli. Si tratta delle materie prime per la sintesi del poliuretano e che, oltre a essere utilizzati in azienda, cominciano a essere venduti in Italia e in Europa.

Alla fine degli anni '70 la Larim inizia due nuove produzioni: la prima riguarda i poliuretani per finte pelli, la seconda le membrane bitume-polimero, prodotti molto richiesti dal mercato. I settori delle costruzioni e dell'abbigliamento sono infatti in forte espansione. Le membrane impermeabili bitume-polimero sono prodotte da una miscela di bitume e di altri composti fra i quali polipropilene atattico e carbonato di calcio. Il prodotto, rinforzato con velovetro o con tessuti in poliestere, viene poi utilizzato per impermeabilizzazioni di diversa natura nei settori civile, industriale e agricolo. I poliuretani utilizzati per le finte pelli vengono prodotti grazie all'uso dei poliesteri saturi della Coim. Oltre al settore delle finte pelli, i poliuretani trovano applicazione nei settori delle vernici e calzaturiero.

Una crescita in tempi di crisi

«I poliuretani per finte pelli fecero più che raddoppiare il fatturato della Larim; i poliesteri saturi e i poliuretani per calzature fecero più che rad-



Storia della plastica

Il secondo dopo guerra

Dopo la guerra, le scoperte dettate da esigenze 'militari' invadono il mondo civile. Gli anni '50 vedono la scoperta delle resine melammina-formaldeide (il vasto pubblico le conosce sotto la denominazione commerciale di una specifica tra esse, la 'Fòrmica'), che permettono di produrre laminati per l'arredamento e di stampare stoviglie a basso prezzo, mentre le 'fibre sintetiche' (poliestere, nylon) vivono il loro primo boom, alternativa 'moderna' e pratica a quelle naturali.

Quegli stessi anni sono però soprattutto segnati dall'irresistibile ascesa del Polietilene, che trova pieno successo solo due decenni dopo la sua invenzione, sfruttando il suo più elevato punto di fusione per permettere applicazioni sino ad allora impensabili, e dalla scoperta di Giulio Natta nel 1954 del Polipropilene isotattico, a coronamento degli studi sui catalizzatori di polimerizzazione dell'etilene che gli varranno nel 1963 il Premio Nobel insieme al Tedesco Karl Ziegler, che l'anno precedente aveva

isolato il polietilene. Il Polipropilene sarà prodotto industrialmente dal 1957 col marchio Moplen, rivoluzionando le case di tutto il mondo ma entrando soprattutto nella mitologia italiana del boom economico.

Gli anni '60

Gli anni '60 vedono il definitivo affermarsi della plastica come insostituibile strumento della vita quotidiana e come 'nuova frontiera' anche nel campo della moda, del design e dell'arte. Il 'nuovo' materiale irrompe nel quotidiano e nell'immaginario di milioni di persone, nelle cucine, nei salotti, permettendo a masse sempre più vaste di accedere a consumi prima riservati a pochi privilegiati, semplificando un'infinità di gesti quotidiani, colorando le case, rivoluzionando abitudini consolidate da secoli e contribuendo a creare lo 'stile di vita moderno'.

Fonte: corepla.it

doppiare il fatturato della Coim».

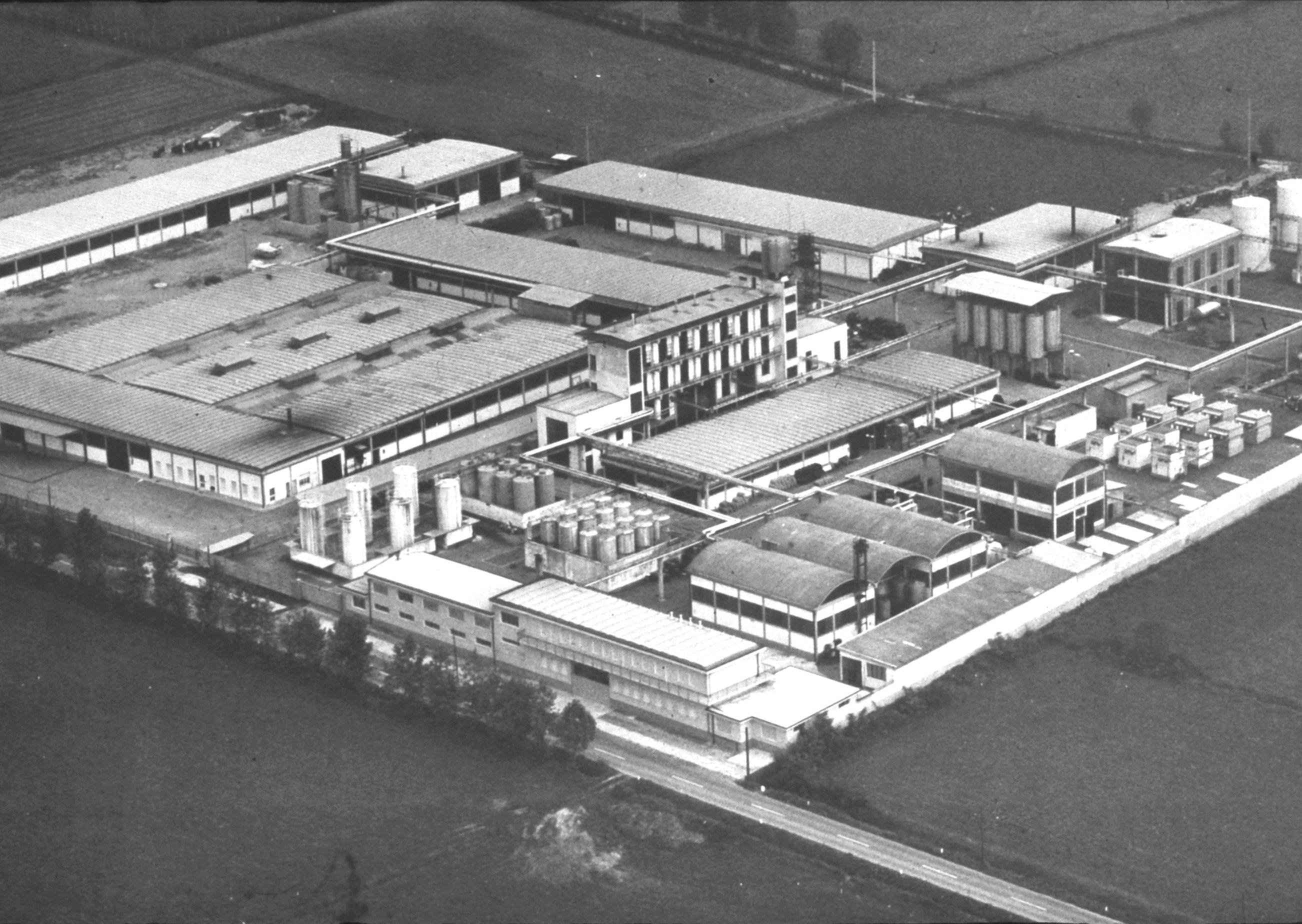
La Coim coglie con grande tempismo il fenomeno dello sviluppo dei consumi che si afferma a cavallo tra gli anni '60 e gli anni '70. Si tratta di un'autentica rivoluzione nell'ambito di prodotti quotidiani che riguardano il mondo della moda e dall'abbigliamento sportivo. È il caso, ad esempio, della grande diffusione delle scarpe da ginnastica. Ma assistiamo anche al boom dei prodotti in finta pelle nell'arredamento, nell'abbigliamento e nel settore automobilistico.

Questo avviene proprio mentre negli anni '70 l'economia italiana, insieme a quella occidentale, entra in una fase di grande difficoltà determinata dalla crisi petrolifera, con il brusco innalzamento del prezzo del petrolio deciso dai paesi produttori. La crisi economica, la prima dopo gli anni del «miracolo» e per questo forse percepita in maniera più forte, si manifesta attraverso una diffusa disoccupazione e un'elevata inflazione. Nel vissuto di molti rimangono le 'domeniche a piedi' e l'espedito delle 'targhe alterne' per limitare l'uso del carburante. In questo contesto si assiste al tracollo della chimica di base italiana: Montedison, Sir e Liquichimica vengono salvate attraverso la nazionalizzazione e confluiscono nell'Eni. La Coim, invece, pur utilizzando come materia prima i derivati del petrolio, registra una crescita esponenziale che la porta, nel corso del decennio, a moltiplicare per 40 il proprio fatturato: da poco più di un miliardo di lire a 50 miliardi. Tale dinamica può essere spiegata col fatto che in questi anni, come abbiamo visto, si assiste al boom del made in Italy, soprattutto nel campo della moda e dell'abbigliamento.

Una fabbrica sempre più grande

Negli anni '70 si verifica un notevole ampliamento del reparto resine, dove si cominciano a produrre materie prime poliuretatiche. Il reparto, che fino al 1974 è guidato da Macrì, passa così da 3 a 6 periti, due per turno. L'ampliamento del reparto resine è contestuale a quello del laboratorio ricerca e sviluppo dove agli inizi degli anni '70 lavorano, tra gli altri, Roberto Frigo, assunto nel 1968, Giovanni Vairani, assunto nel 1972, e Giovanni Bellini, assunto nel 1969. Responsabile del laboratorio perossidi e plastificanti è, fino al 1974, Giuseppe Riva. Quando decide di tornare nell'ambito universitario, gli succede Cesare Giannini, assunto in quell'anno, che si specializza nella ricerca sui poliuretani. La responsabilità del reparto resine è affidata a Vittorio Donesana; quella del reparto plastificanti a Luigi Fontanella, perito chimico che ha fatto il suo ingresso in azienda nel 1972; i perossidi sono affidati a Mario Bordogna.

Il peso della ricerca e dell'assistenza tecnica ai clienti diventa sempre



più rilevante. I prodotti sono sempre più diversificati in quanto si dispiega al massimo grado la filosofia dell'azienda, ossia la realizzazione di prodotti su misura per i clienti. Sempre in questi anni la Coim si dota di un ufficio tecnico al quale è affidata la progettazione di impianti, uno dei segreti del suo successo, e che ha il compito di garantire la manutenzione. Responsabile dell'ufficio è Leone Fasson, assunto nel 1977, un perito meccanico che proviene dalla Van Den Berg.

La struttura dello stabilimento

Ancora più che nel decennio precedente, la fabbrica si espande in tutti i suoi sempre più numerosi e articolati settori. Gli impianti dei vari reparti vengono ampliati. In particolare cresce la dimensione degli spazi destinati ai plastificanti e viene realizzato un nuovo impianto per i ftalati monomericici. Il settore dei perossidi raddoppia dovendo supportare un aumento molto consistente della produzione. Viene parzialmente ristrutturato il reparto adibito alla produzione del perossido di benzoile mediante l'installazione di un impianto per la produzione del ghiaccio 'in continuo', che sostituisce il sistema precedente, piuttosto artigianale. Nel reparto resine si comincia a formare il nucleo di quello che dagli inizi degli anni '80 sarà il nuovo reparto adipati.

Nei vari reparti, accanto agli impianti di produzione, sono presenti le celle frigorifere destinate a immagazzinare i prodotti che devono essere tenuti a bassa temperatura. Ma ci sono anche camere calde dove vengono stoccati i prodotti che devono essere tenuti in stato di fusione. Vengono realizzati dei parchi serbatoi, delimitati da muri di contenimento, finalizzati allo stoccaggio delle materie prime e del prodotto finito. Viene costruita una nuova e più efficiente centrale termica. Il magazzino è allargato. Nasce una vera e propria officina dove lavorano una decina di persone. La loro mansione, insieme al personale dell'ufficio tecnico, è sovrintendere e gestire la costruzione degli impianti e la loro manutenzione. Figura di rilievo è l'ingegnere Luciano Pasculli che, in veste di consulente, dal 1966 progetta la palazzina del reparto resine e gran parte degli impianti della Coim, avvalendosi della collaborazione dell'ufficio tecnico su input dei laboratori di ricerca e sviluppo.

I dipendenti: chi va e chi viene

A partire dalla fine degli anni '60, e soprattutto nel corso degli anni '70, cominciano a lavorare diversi giovani periti chimici. In gran parte provengono dall'istituto tecnico Ala Ponzzone di Cremona, che verso la fine degli anni '60 può contare su 3 o 4 sezioni riservate agli studenti dei corsi di

chimica. Successivamente l'indirizzo chimico a Cremona si riduce in modo consistente e i periti provengono prima dall'Itis di Treviglio e poi dal Galilei di Crema, dove nel settembre del 1981 prende avvio un indirizzo in tecnologie alimentari.

Contestualmente si verifica un fenomeno destinato a rimanere un unicum nella storia aziendale. Un certo numero di dipendenti è attratto dal recente insediamento a Crema, a pochi chilometri di distanza da Offanengo, del nuovo stabilimento dell'Olivetti. Alcuni dipendenti della Larim si licenziano, attratti dall'opportunità offerta dalla nuova imponente realtà industriale. Quasi tutti, successivamente, torneranno alla Coim. Infatti l'Olivetti, a partire dagli anni '80, va incontro a un rapido declino e lo stabilimento di Crema inizia a ridurre in maniera considerevole il personale fino a chiudere completamente. Coim e Larim, invece, continuano la loro espansione.

Nel 1978 vengono assunti una decina di ex dipendenti dell'Alpa, una ditta con sede a Offanengo nata insieme alla Coim una quindicina di anni prima, ora costretta a chiudere.

In questo decennio sia la Coim che la Larim vedono raddoppiare il personale che passa da circa 40 a oltre 80 dipendenti per ciascuna azienda. Uno degli elementi di forza è l'enorme elasticità delle maestranze che si spostano facilmente da un reparto all'altro senza grossi problemi, a seconda delle esigenze della produzione. Intanto nella gestione della società, alla metà del decennio, entrano prima Claudio Zocchi, nel 1975, e poi il fratello Emilio, nel 1977, che affiancano il padre nella gestione commerciale, finanziaria e amministrativa.

Le condizioni di lavoro nel racconto degli operai

Ma come si lavora alla Coim e alla Larim negli anni '60 e '70? Ci affidiamo al racconto di alcuni operai, a quello che affiora nei loro ricordi a distanza di anni.

Braccia strappate all'agricoltura

Enzo Mario Sangiovanni, classe 1933, ha cominciato a lavorare alla Coim a 29 anni. È stato uno dei primi operai assunti nel 1962 ed è rimasto in azienda 32 anni, fino al 1994. Oggi ha 80 anni e ricorda volentieri i suoi anni in azienda.

Sono stato uno dei primi, eravamo in quattro. Prima lavoravo in agricoltura ma lì o si aumentavano gli investimenti o si cambiava lavoro; mio papà non voleva aumentare gli investimenti, allora sono andato a lavorare alla Coim. All'inizio si faceva il perossido, un indurente per la plastica; dopo, andando avanti, abbiamo fatto dei plastificanti. Dovevamo sempre caricare le caldaie, controllare le temperature, fare la lavorazione. C'erano tre capannoni.

Alla richiesta di un confronto tra la pesantezza del lavoro in campagna e quello della fabbrica, risponde:

Lavoravo molto di più in campagna. Alla Coim non andavo a casa stanco. Con i colleghi andavamo d'accordissimo, perché eravamo in quattro. I rapporti con i datori di lavoro sono stati buonissimi: ho trovato due padroni eccezionali; si parlava, si discuteva, si andava molto d'accordo.

Ed ecco il bilancio di una lunga esperienza:

Sono stato contento di lavorare in Coim, ho capito tante cose. Si sa che ho avuto sempre dibattito col padrone, ma ho sempre avuto ragione, mi dava sempre ragione alla fine. Le lamentele ci sono sempre, in tutti i campi. A volte entravano in fabbrica i giovani e dicevano: "Bisogna fare la notte qui?" e non volevano. Per me l'orario di lavoro non era pesante, per niente. Il lavoro era



ben retribuito. Allora c'erano la paga di Cremona e la paga di Milano. Noi abbiamo preso quella di Milano che era un po' più alta. Ci hanno sempre pagato, mai un giorno di meno. Anzi, ci pagavano prima piuttosto che un giorno dopo. Ci siamo sempre trovati bene.

L'idraulico prestato alla chimica

Anche Lorenzo Arpini, nato nel 1932, è stato uno dei primi operai della Coim.

Ho fatto la quinta elementare. Ma poi ho frequentato dei corsi a Crema. Lavoravo e andavo a scuola. Ho anche il diploma di seconda media. Poi ho fatto corsi di saldatore e corsi di idraulica. A 12 anni facevo già l'idraulico. A 14 anni sono andato a Genova per tirar giù le caldaie da una nave e da lì mi è venuta la passione delle caldaie. Idraulico e saldatore. Ho il tesserino di saldatore per tutti i materiali. Prima la fiamma, poi la saldatrice con la bobina di filo. Sono centralinista termico di primo grado generale. Ho sempre voluto imparare. Sono entrato in Coim a 28 anni e vi ho lavorato 25 anni. Sono contento di quello che ho fatto. Mi sono trovato bene. Lo stipendio era buono, due o tre volte uno stipendio operaio.

Lorenzo Arpini va fiero delle cose che ha realizzato in Coim. Ad esempio ha contribuito a realizzare e mettere in funzione il primo forno a olio diatermico con una potenza di 350 mila calorie all'ora. Racconta anche di altre realizzazioni; con una di esse ha contribuito ad alleviare la fatica dei suoi colleghi:

Gli operai portavano su e giù i secchi di resina: tutto il giorno avanti e indietro con due secchi di resina ciascuno; facevano molta fatica! Allora ho realizzato un carrello con la tramoggia per mettere dentro il prodotto.

E rivela: «Sono stato tre o quattro volte per cambiare posto di lavoro ma mi hanno sempre convinto, pagandomi meglio. Avrei potuto andare in Montedison, ma qui ero a casa».

Già in quegli anni la Larim era dotata di un'efficiente officina meccanica diretta da Santino Bassi e di uno ufficio tecnico diretto dal geometra Giacomo Stella. Entrambi sono stati assunti nel 1969. Era quest'ultimo a progettare e realizzare le macchine per la produzione in continuo dei laminati. Un compito che impegnava anche Anselmo Brambilla, il responsabile di produzione che lavorava alla Coim dal 1966.



Un abruzzese alla Larim

Mario Raimondi, classe 1944, ha cominciato a lavorare alla Coim il 29 settembre del 1969. Aveva 27 anni.

Sono venuto dall'Abruzzo, da solo. A Offanengo c'era già mia sorella. Sono stato fortunato, ho lavorato alla Larim, reparto laminati. Per me, che lavoravo in campagna, è stato un bel salto professionale. Ho imparato in fretta perché ho cercato di eseguire sempre con scrupolo gli ordini. Mi rispettavano. La paga era buona, 59.000 lire il primo stipendio. Tanto buona che ne mandavo una buona parte alla mia famiglia. I datori di lavoro erano bravissimi. Sono stato accolto bene anche nel paese. Ero capoturno. Dall'inizio è cambiato molto, moltissimo. Ho lavorato 33 anni e 3 giorni ai laminati. Avevo la quinta elementare. Prima era un lavoro manuale, poi si è passati agli stampi. Si lavorava manualmente l'ondulato. Con lo *sbruffino* (l'innaffiatoio) si bagnava la lana di vetro, si spatolava, si toglievano le bolle d'aria e poi, in base ai metri quadri, si facevano le onde. I meccanici, bravissimi, cercavano le soluzioni migliori. Così si potevano fare le onde con le macchine. Io ero veloce a fare le onde negli stampi. Si tirava il materiale. Per fare 40 metri di ondulux si dovevano lavorare 44 metri. In un'ora il materiale diventava duro e allora potevi andarci sopra con un altro rotolo. Potevi fare fino a cinque strati sullo stampo. La mattina dopo si scartava il materiale e si rifiniva. Sempre tutto a mano. Quando siamo partiti non si buttava via neanche qualche litro di resina. Se avanzavano cinque litri di resina il signor Brambilla ci mandava a fare i colmi [si tratta della parte culminante delle coperture di ondulato, una sorta di coppo delle dimensioni di 1 metro per 50 cm., ndr]. Ne venivano fuori tre e si andava il sabato a rifinirli.

Il lavoro tra ieri e oggi

Mario Raimondi ha una certa nostalgia dei primi anni e ci tiene a sottolineare come oggi i giovani non accettano più di fare certi lavori: «Siamo partiti facendo la giornata di lavoro. Venivamo a casa a mangiare, la moglie preparava e poi tornavamo all'una e mezza per lavorare il pomeriggio».

Ricorda un episodio degli ultimi anni di lavoro, per mettere in evidenza un approccio diverso tra vecchi e giovani:

Un giorno dentro il forno si rompe la macchina del traino, con la resina dentro e allora bisogna farla ripartire. Io vado sotto gli stampi con la maschera e i guanti. Solo uno che conosce bene il lavoro sa quello che va fatto. Sono andato sotto, sudavo, colavo, ma dovevo far ripartire il traino. Non è un lavoro da cooperative! [da persone assunte a tempo determinato, ndr]: un ragazzo



in tre mesi non può sapere come deve venire l'ondulux. Quel giorno, un bel giovane grande della cooperativa a vedere me sotto, quasi dentro gli stampi, mi fa: "Signor Mario, ma da quanto tempo fai quel lavoro qua?" gli rispondo: "Da 29 anni" e lui: "Ma tu non sei normale, sei matto". Gli sembrava da matti come tribolavo.

Raimondi ricorda in particolare la lastre '2000', un prodotto di punta nato come sostituto dell'eternit e che veniva utilizzato prevalentemente nel settore industriale.

Il materiale che producevamo serviva per l'edilizia e ogni metro quadro doveva pesare 4 chili e sette etti. Io, Bianchessi e Re che veniva da Milano per fare andare la macchina tribolavamo tantissimo, da matti. E adesso è ferma...

Alla fine comunque il bilancio è ampiamente positivo:

Io sapevo usare le macchine. Ero capoturno e facevo anche le notti. Sono andato in pensione con la D1, il livello massimo della qualifica di operaio. Sono arrivato contadino dall'Abruzzo, solo, scapolo. Mi sono fatto una gavetta e sono stato contentissimo.

La recente chiusura della Larim, la fabbrica in cui ha lavorato un vita, l'ha vissuta in modo sofferto: «Forse ne faccio una malattia anche se sono in pensione da tanti anni».

L'operaio qualificato e il capo-reparto

Iginio Mosconi, classe 1928, ha iniziato a lavorare alla Coim nel 1973. Aveva la quinta elementare. Era un operaio qualificato.

Lavoravamo diversi materiali. Si faceva il perossido in polvere. Si usavano materiali diversi per fare le reazioni. Si usava il ghiaccio per raffreddarlo. Si facevano L7, B18 e B21: si chiamavano così, non so adesso. Sono catalizzatori. Dovevi lavorare tanto, perché il mio capo non era mai contento: se facevi uno voleva due. Quando c'ero io si lavorava tutto a mano. Il ghiaccio si macinava e si buttava nella caldaia con la pala, tutto a mano. Si tirava fuori la polvere e si riempivano i fustini, sempre a mano. C'era da lavorare abbastanza forte. Oggi ci sono le macchine. A me piaceva star lì. Anche la compagnia mi piaceva. Lavoravo bene. La paga era buona. Prendevo mica male, ero abbastanza contento per la paga. Con i miei amici mangiavamo salame e pancetta con il pane. Quando sono andato in pensione sono stato contento.

Avevo sessant'anni. Il mio padrone Buzzella mi ha detto: "Ho sentito che va in pensione; lei ha già 35 anni di lavoro per andare in pensione?" "Ho cominciato a quattordici anni e mezzo più l'anno di soldato; camperò ancora uno, due, tre, quattro, cinque anni: non vorrà che muoia qui alla Coim!" "Ha ragione!" mi ha risposto.

Giovanni Vairani, classe 1948, è stato assunto nel 1972, a 24 anni:

Ho fatto un anno in laboratorio collaborando col dott. Riva. Lì ci sono stato solo un anno, ma in quel breve periodo è successo qualcosa di importante. La concorrenza metteva sul mercato poliesteri saturi chiari, mentre i nostri diventavano scuri. Abbiamo provato più volte e alla fine abbiamo trovato una soluzione con un tipo di catalizzatore che schiariva i poliesteri. In seguito ho trascorso otto anni nel reparto resine. Una sera il titolare, Mario Buzzella, mi ha telefonato informandomi che il lunedì successivo sarei stato il nuovo responsabile del reparto adipati, dotato di un reattore capace di produrre 3.000 tonnellate di poliesteri all'anno. È stata una proposta allettante. Mi sono sentito realizzato da un punto di vista professionale. Oggi siamo arrivati a 12 reattori e produciamo ben 100.000 tonnellate l'anno.

Il sindacato in fabbrica

Agli inizi una scarsissima sindacalizzazione

Per quasi tutti gli anni '60 l'attività sindacale in Coim è molto scarsa. I membri della commissione interna sono Ernesto Piovanelli e Alberto Bastici. È nel biennio 1969-70 che in Italia si ha un deciso salto di qualità nel ruolo del sindacato.

In questo periodo viene approvato lo Statuto dei lavoratori e anche in Coim i rappresentanti sindacali si fanno maggiormente sentire. I verbali dei primi accordi sindacali risalgono proprio a questi anni. Per tutti gli anni '70 comunque i rapporti tra lavoratori e proprietà, mediati dai sindacati, risultano non particolarmente tesi.

Agostino Benelli dal 1971 al 1978 ha fatto parte del Consiglio di fabbrica, l'organismo che dal 1969 ha sostituito la commissione interna.

Non c'erano problemi né con la direzione né con il sindacato perché eravamo un'azienda giovane, eravamo in pochi e la gente veniva la maggior parte dalla campagna, senza togliere nulla per chi lavorava in campagna. Non c'erano dei problemi per cui dibattere oppure discutere. Il problema principale era sempre l'aumento di stipendio. Non si chiamava ancora premio di produttività come adesso ma era un aumento di salario. L'azienda era sempre molto disponibile. Disponibilità dovuta al fatto che essendo un'azienda proveniente da Milano, era abituata a paghe diverse dalla nostre, più alte. Una riunione, massimo due, e si trovava l'accordo. Il sindacato aveva, secondo me, un ruolo molto facile. Di scioperi non ce ne sono stati, di manifestazioni c'è ne sono state due: una quando abbiamo occupato gli uffici e l'altra quando hanno rapito Moro, nel marzo 1978. Due cose riuscite molto bene: la gente ha capito e ha partecipato. Però di scioperi nel mio periodo non me ne ricordo perché con il dott. Buzzella si poteva trattare e trovare un accordo. Le prime riunioni sindacali dovevamo farle fuori dall'azienda. Andavamo all'Mcl [la sede del Movimento cristiano lavoratori posta in Offanengo, ndr], eravamo sempre in quattro o cinque, insieme a Agostino Fasoli, segretario territoriale della Cisl. L'azienda ha cominciato a darci un locale nel 1971. Ci trovavamo nell'officina. Quando hanno ampliato la Coim costruendo un'officina nuova con una centrale termica, ci trovavamo lì: sempre in ambienti di lavoro. Poi col tempo ci hanno dato una sede.

La coscienza sindacale dei dipendenti era molto scarsa ed era sempre molto difficile trovare persone disponibili a impegnarsi. Benelli cerca di fornire una spiegazione:

Si cercava, si interpellavano le persone. C'erano le elezioni dove emergeva sempre uno per reparto. I reparti erano tre, più l'officina. Si faceva sempre fatica a trovare chi si impegnava e chi lo faceva era il benvenuto. Bisognava sempre pregare le persone a partecipare. Offanengo, da comune agricolo, è divenuto industriale. Se andiamo a vedere tutti i dipendenti, fino al 1973-74, o venivano dall'agricoltura o avevano già una certa età e facevano il manovale in un'impresa edile. Sapevano che alla Coim prendevano di più e venivano lì.

Negli anni '70 si alternano nel consiglio di fabbrica Ernesto Piovanelli, Agostino Benelli, Pino Bertozzi, Carlo Valdameri e Ennio Deleani. Col passare del tempo cresce l'adesione al sindacato che raggiunge circa il 60% dei dipendenti, con una maggioranza di iscritti alla Cisl.

Prime rivendicazioni sindacali

I rappresentanti sindacali discutono con l'azienda di varie questioni. Una riguarda la dotazione degli indumenti di lavoro. Afferma Agostino Benelli:

Io sono entrato in fabbrica nel 1969 e neanche avevo i guanti e le scarpe. Venivo dalla Ferriera dove c'era già un sindacato organizzatissimo. C'erano già persone che si sono affermate poi nel sindacato. I guanti me li dovevo comprare, i vestiti ce li portavamo da casa. Certamente l'azienda ha fatto passi veloci in avanti: nel giro di un paio d'anni abbiamo iniziato ad avere i guanti e i vestiti. L'azienda Coim si aggiornava velocemente.

Nel '72 viene raggiunto un accordo tra consiglio di fabbrica e azienda:

A tutti i dipendenti saranno forniti indumenti di lavoro a seconda dell'usura degli stessi. I portinai saranno dotati di stivali di gomma da usare nei casi di cattivo tempo, negli spostamenti per la segnatura degli orologi di controllo nei vari turni di guardia.

L'accordo dell'anno successivo prevede quattro tute per il reparto resine, tre per il reparto manutenzione e due per tutti gli altri reparti.

A metà degli anni '70 le richieste sindacali si concentrano sulle attrezzature di lavoro, in particolare la dotazione di carrelli per la movimentazione.

zione del materiale:

In relazione al carrello, riteniamo che l'ultimo acquisto abbia risolto discretamente il problema; comunque è nostra intenzione, in un prossimo futuro, per una sostituzione o un nuovo acquisto, indirizzarci verso il carrello elettrico che possa risolvere completamente il problema. Si prevede inoltre l'acquisto di un carrello elettrico da adibire alla movimentazione di materiale all'interno delle celle termiche. Tale acquisto avverrà non appena si renderà necessaria la sostituzione di uno dei carrelli ora in funzione.

La questione della mensa

Agostino Benelli ricorda che una delle battaglie condotte dal Consiglio di fabbrica è stata quella della mensa, che però trovava freddi sia la proprietà che gli stessi lavoratori:

Se tu dicevi: "ragazzi, facciamo la mensa: è importante!", preferivano mangiare e far scaldare la pastasciutta fatta il giorno prima. Alcune mogli portavano da mangiare agli operai a mezzogiorno. Si faceva molto fatica a far passare certe idee, perché non c'era una cultura sindacale come adesso.

Inizialmente lo spazio destinato alla mensa venne ricavato nei locali della portineria. Qui era possibile consumare il pasto lontano dai luoghi di lavoro. Molti operai però non ne usufruivano: preferivano mangiare nei reparti. Ben presto fu costruito un locale più grande, dotato di tutti gli strumenti che consentivano la conservazione e il riscaldamento delle vivande. Lo spazio veniva utilizzato anche per le assemblee sindacali. Verso la fine degli anni '60 su richiesta sindacale l'azienda acconsentì a inserire in busta paga una quota di indennità sostitutiva della mensa.

Solo a cavallo degli anni '80 e '90, con l'ingresso nella fabbrica della 'seconda generazione' di tecnici e operai, più giovani e con un percorso di studio più strutturato ed essendo notevole il numero dei dipendenti, venne nuovamente portata all'attenzione della direzione la necessità di istituire un vero e proprio servizio mensa che troverà realizzazione di lì a qualche anno.

Paghe alte, premi e indennità

Le rivendicazioni sindacali riguardano, naturalmente, anche lo stipendio. In Coim però i salari sono mediamente più alti rispetto alle altre industrie del territorio. Abbiamo visto che nel 1969 il primo stipendio di un operaio neo assunto è di 59 mila lire. Complice la sostenuta inflazione, a



metà degli anni '70 gli stipendi variano tra le 100 e 140 mila lire mensili: le differenze sono determinate dalla qualifica e dall'effettuazione o meno dei turni.

L'accordo sindacale dell'aprile 1969 prevede:

1) Premio di Produzione. L'azienda si impegna a elevare, a tutti i lavoratori dipendenti, l'attuale misura del 6,50% di premio di produzione al 10%, calcolato nel complesso dei minimi tabellari e indennità di contingenza di tutti i lavoratori interessati. 2) L'azienda riconosce a tutti i lavoratori dipendenti una maggiorazione sulla paga, a titolo di indennità di lavoro nocivo, nella misura prevista dall'art. 15, 3° gruppo del Contratto collettivo nazionale di lavoro 27.11.1966. 3) L'azienda si impegna ad aumentare di £.100 (cento lire) giornaliera, l'attuale quota di indennità sostitutiva alla mensa.

L'anno successivo si stabilisce quanto segue:

1) Premio di produzione: l'azienda si impegna a versare col saldo del mese di luglio un premio extra contrattuale «una tantum» di £ 85.000 (ottantacinquemila). Per i dipendenti assunti, licenziati o dimissionari nel corso dell'anno, verranno corrisposti, o trattenuti i relativi dodicesimi dell'anno. [...] 2) Turno domenicale: in linea di massima si concorda di sopprimere il turno con inizio alle ore 22 della domenica alle ore 6 del lunedì. In caso di necessità l'azienda corrisponderà, ai lavoratori interessati la somma di £ 200 (duecento) oltre alla normale retribuzione. 3) Lavoro domenicale o festivo: agli operai comandati a prestare servizio nei giorni di domenica o di festività infrasettimanale o nazionale, la azienda, in aggiunta alla normale retribuzione, relativamente maggiorata, corrisponderà una quota oraria di £.500 (cinquecento).

Se nel 1971 il premio di produzione è di £ 110.000, nel 1972 sale a £ 130.000. Due anni più tardi

viene istituito, in adeguamento al caro-vita, un premio aziendale fissato in cifra unica e uguale per tutti di lire 20.000 mensili, con decorrenza 1° Gennaio 1974 fino al 31 Dicembre 1974. L'istituzione di detto premio, ed eventuali variazioni future elargite sotto questo titolo, saranno oggetto di ricalcolo a livello aziendale qualora il nuovo Ccnl preveda aumenti economici in stretto rapporto al costo della vita (esclusa la contingenza). Inoltre resta confermato in lire 160.000 annue il premio «una tantum» da liquidarsi in occasione delle ferie annuali.

Con l'accordo del 1975

l'importo del premio aziendale viene elevato a £ 25.000 mensili per 13 mensilità; [...] a partire dal 1/1/1975 verrà aumentata la quota della indennità sostitutiva di mensa delle attuali £ 130 giornaliera (£ 3.380 mensili) a £ 400 giornaliera (£ 10.400 mensili).

Stipendi più alti, ma il sindacato frena

Agostino Benelli ricorda:

È vero che lo stipendio era buono, molto buono. Ma spesso io dicevo agli altri operai: "Ma quanto lavorate? Vi rendete conto che iniziate il lunedì alle sei e finite alla domenica alle sei? Se lavoravate come me in Ferriera 40 ore quanto sarebbe stato lo stipendio?". Ma erano abituati a faticare sette camicie nei campi. Ora alla Coim dovevano controllare se la valvola funzionava, fare dei campionamenti dai fusti... a loro sembrava di aver scoperto l'America. Bisognava costruire tutta una cultura sindacale.

Alla Coim, quindi, si guadagnava di più che nelle altre fabbriche. Il motivo è stato spiegato: le paghe, fin dall'inizio, erano identiche a quelle delle industrie con sede a Milano, più alte rispetto a quelle del territorio cremasco. E, come raccontano gli stessi rappresentanti dei lavoratori, avrebbero potuto essere anche più alte. Ma l'innalzamento dei salari viene frenato dal sindacato. Le sperequazioni tra i lavoratori di aziende diverse sarebbero state eccessive e avrebbero messo in difficoltà altri consigli di fabbrica. Benelli ricorda:

Noi in quel periodo abbiamo frenato l'aumento agli operai. C'erano aziende sul territorio come la Van Den Berg che facevano ancora parte del settore della chimica. Oppure l'Italrettile. Ma se il sindacato chiedeva un aumento per noi, e vedeva che l'azienda poteva permetterlo, doveva chiederlo anche per le altre aziende. Il sindacato frenava sugli aumenti all'interno della Coim per portarsi alla pari con le paghe del Cremasco.

Dalla fine degli anni '70 il sindacato inizia a discutere con la proprietà anche del passaggio di categoria dei dipendenti. Nel 1980, sulla scorta anche di accordi di carattere nazionale, i lavoratori ottengono la quattordicesima.

Sicurezza sul lavoro e impatto ambientale

Ogni ambiente di lavoro presenta problematiche relative alla sicurezza e alla salute dei lavoratori, che in un'industria chimica assumono caratteristiche peculiari.

Una relazione dei responsabili dello Smal del 1980 indica, per la Coim, due tipologie di rischio. Il primo riguarda gli eventi catastrofici che derivano da disfunzioni, errori e imprevidenza nella costruzione degli impianti. Il secondo è un rischio di tipo ordinario legato alle «sostanze chimiche utilizzate che in quantità più o meno piccole ma diverse da zero possono entrare in contatto con gli addetti nelle normali condizioni di lavoro».

Il vissuto degli operai

In tema di sicurezza sul lavoro, dagli anni '60 a oggi si è verificata un'attenzione crescente. Agli inizi la sensibilità al problema non era molta. L'ambiente di lavoro richiedeva speciali precauzioni ma spesso da parte degli operatori non c'era una consapevolezza adeguata.

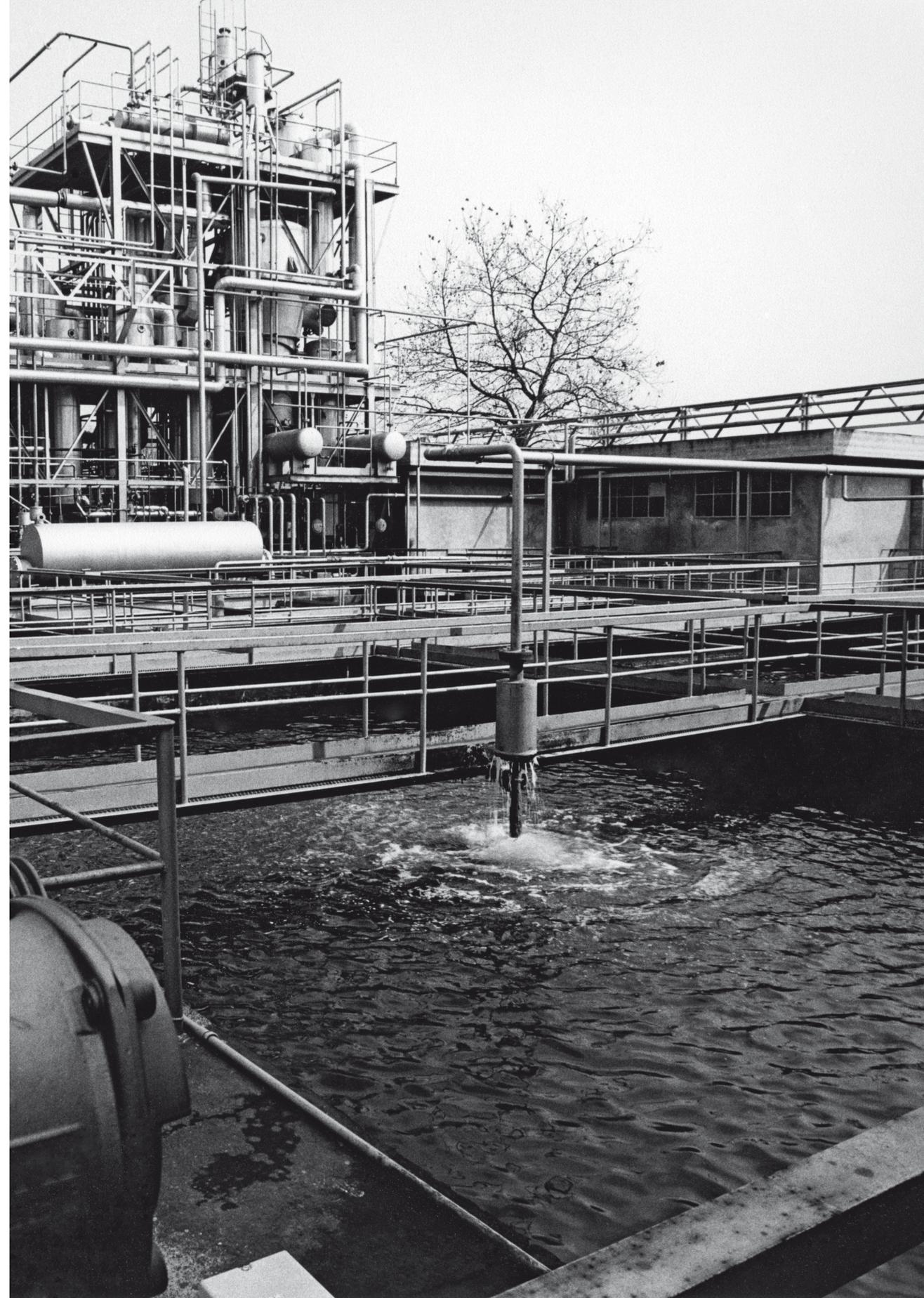
Enzo Sangiovanni afferma: «Ci dotavano di guanti e mascherine. Ma a volte eravamo negligenti e non li indossavamo perché ci davano fastidio, anche se era obbligatorio averli. Tutto sommato, mi sentivo sicuro».

Una delle preoccupazioni più gravi era quella degli scoppi e degli incendi. Sempre Enzo Sangiovanni ricorda:

Bisognava avere attenzione, altrimenti potevano avvenire incendi, come è successo dopo un anno che lavoravo: è scoppiata una caldaia, ha fatto autocombustione. Bisognava sempre stare attenti. Dopo le cose sono cambiate.

Anche altri operai ricordano lo scoppio delle caldaie, che in alcuni casi hanno provocato anche degli infortuni.

Secondo l'azienda le cause di questi incidenti sono da attribuire a un errore umano, non imputabile alla procedura autorizzata alla quale ci si doveva attenere. La pronta attivazione delle misure di sicurezza ha impedito danni maggiori.



Incidenti e infortuni

Alcuni episodi vengono riportati dalla stampa locale, in particolare dal quotidiano «La provincia» Il 17 novembre 1970

alle 15 per cause ancora in corso di accertamento si è improvvisamente sviluppato un incendio nello stabilimento della Coim (Chimica organica industriale Milano Spa) [...]. Le fiamme sviluppatasi nella camera di essiccamento di resine mescolate, sono state affrontate subito dai dipendenti della ditta ai quali si sono poi uniti i vigili del fuoco di Crema [...]. Il lavoro di spegnimento è durato poco più di una mezz'ora: sono andati distrutti le attrezzature della camera di essiccamento (che ha riportato gravissimi danni). Da un primo sommario calcolo il danno coperto da assicurazione è stato valutato in circa 5 milioni.

Un mese più tardi viene data la notizia di un altro incendio:

Le fiamme sviluppatasi nel reparto forni di riscaldamento in seguito a un guasto nei macchinari che ha provocato la conseguente rottura di una serpentina interna di un forno, sono state subito affrontate dai dipendenti della ditta ai quali si sono poi uniti i vigili del fuoco di Crema: il danno, coperto da assicurazione, si aggira sui 15 milioni.

In merito a questo episodio, la causa scatenante è stata la rottura della serpentina. A determinarla è stata una saldatura erroneamente effettuata dal personale della ditta che aveva costruito il forno. La Coim, infatti, non l'aveva realizzato autonomamente e si era affidata a un'azienda esterna.

Iginio Mosconi racconta un episodio che lo ha riguardato personalmente: «Mi sono infortunato. Hanno caricato il serbatoio ma gli sfiami non funzionavano. Così si è sollevato un coperchio di un metro di diametro, e mi ha rotto la spalla. Sono stato due mesi senza muovere la spalla».

Giovanni Vairani, un capo reparto, evidenzia come si facessero degli sforzi per trasmettere una maggiore cultura della sicurezza agli operai:

Ho sempre puntato sulla qualità del prodotto, ma anche sulla sicurezza. Ecco perché di sabato dedicavo un'ora alla formazione. Ce n'era bisogno perché i lavoratori venivano in buona parte dall'agricoltura. Le sostanze chimiche che si manipolavano, è vero, non erano pericolose. Ma in una sostanza chimica è sempre intrinseca una certa pericolosità. Tutto ha funzionato per il meglio. Solo una volta un reattore si è inceppato: lo si voleva sostituire, ma poi, con una serie di additivi, siamo riusciti a farlo ripartire.

Una scarsa cultura della sicurezza

Fino alla metà degli anni '70 la gran parte dei lavoratori assunti dalla Coim era costituita da giovani provenienti dalla campagna, abituati a lavorare nei campi dalla mattina alla sera. Per loro, essere assunti alla Coim, significava una migliore prospettiva di vita, sia in termini economici attraverso i maggiori guadagni sia in termini lavorativi, grazie all'orario di lavoro ridotto e a uno sforzo fisico inferiore. È per questo che, secondo Agostino Benelli il problema principale era l'aumento di stipendio. I problemi della sicurezza e dell'ambiente non erano sentiti.

Sul piano sindacale l'attenzione al tema della sicurezza sul lavoro comincia a essere posta con forza negli anni '70. Con l'accordo del marzo 1974 viene istituita la Commissione ambiente da nominarsi all'interno del Consiglio di fabbrica e composta da tre persone, con la raccomandazione di includere tra queste almeno un perito chimico.

L'accordo dell'aprile 1975 entra ancor più nel dettaglio di alcune richieste e prende atto di alcuni miglioramenti introdotti:

Al fine di assorbire gli effetti nocivi durante le operazioni di carico dell'Acido Adipico, sono in corso di realizzazione due impianti di aspirazione sopra le cappe di carico. Per quanto riguarda l'inceneritore, si provvederà a migliorare il funzionamento eliminando i fumi non appena si avrà una maggiore disponibilità finanziaria, prevedendo anche l'acquisto di un carrello elettrico (muletto) da adibire all'interno delle celle termiche. Per quanto concerne il servizio di medicina preventiva e l'istituzione dei libretti sanitari si fa rimando alle trattative in corso tra le organizzazioni sindacali e l'Assolombarda. Nel frattempo si chiede il potenziamento dei compiti dell'Enpi in materia di visite periodiche o la ricerca di alternative che assicurino un miglior servizio.

Lo smaltimento delle acque e l'inceneritore

Un problema che, con il crescere dell'azienda, diventa sempre più rilevante è quello della captazione e poi dello smaltimento dell'acqua, che serve in buona parte per il raffreddamento degli impianti. La Coim utilizza volumi importanti e per questo costruisce ben tre pozzi. Lo smaltimento riguarda sia l'acqua usata per il raffreddamento, che non presenta alcuna criticità, sia quella proveniente dalle reazioni chimiche, che invece risulta 'inquinata'. Per quest'ultima l'azienda si attiene a quanto previsto dalla normativa. Le verifiche effettuate non hanno mai rilevato particolari anomalie. Nel 1976 la nuova legge Merli impone regole più stringenti per lo smaltimento delle acque e la Coim si dota di alcune vasche di decantazione che le consentano di impedire il versamento dei prodotti chimici. L'azienda

realizza la fognatura che unisce lo stabilimento con la rete di scarico comunale: circa un chilometro di condutture che successivamente saranno collegate all'impianto di depurazione consortile.

A partire dagli anni '70 l'azienda si dota di un inceneritore che brucia le sostanze organiche liquide e solide, sottoprodotti della lavorazione. Ma il funzionamento è reso problematico a causa delle alte temperature: la fibra di vetro contenuta nei laminati plastici ostruisce la bocca di scarico dei residui. L'azienda decide perciò di smaltire i rifiuti solidi attraverso una ditta esterna che li conferisce in discarica.

L'inceneritore è un tema ricorrente negli accordi tra consiglio di fabbrica, sindacati e dirigenza aziendale. Nel testo dell'accordo del dicembre 1976 si legge:

Per quanto riguarda il problema dell'eliminazione dei fumi prodotti dall'inceneritore, sono in corso studi e ricerche in campo tecnico al fine di adottare quei provvedimenti che possano risolvere tale problema offrendo maggiori garanzie.

Va ricordato che negli anni '70 la tecnologia della termo-distruzione è considerata la soluzione più efficace e all'avanguardia.

Gli anni '80, una crescita costante

Si aprono nuovi mercati

Negli anni '80 il cammino della Coim prosegue, garantendo ottime performance che derivano dalla capacità di intercettare le novità del mercato straniero. Scrive Piero Carelli nel 1983:

È la più forte produttrice al mondo di una serie di prodotti chimici: da sola copre il 40% dell'intero mercato internazionale. È la prima in Italia nel campo dei perossidi organici (la Montedison arriva solo alla metà della sua produzione). Nell'82 ha risentito della recessione. Ma nell'83, grazie al vivace risveglio della domanda estera, registrerà un vero e proprio boom.

Con una gamma di 180 prodotti la Coim fattura 60 miliardi di lire e produce tre miliardi di utile. L'avvio della produzione di poliesteri saturi e poliuretani, di cui abbiamo parlato, consente all'azienda di effettuare un vero e proprio salto, raddoppiando nel giro di pochi anni il proprio fatturato.

Durante gli anni '80 prende avvio la collaborazione con la Novotex, un'azienda chimica di proprietà della famiglia Magni. Questa collaborazione permette alla Larim di iniziare la produzione di poliuretani per pelli sintetiche. Nati negli anni '70 come materiale alternativo alla pelle naturale per la produzione di scarpe, borse e abbigliamento, i poliuretani per finte pelli sono commercializzati con la sigla Larithane. Grazie alla costante e continua ricerca, subiscono una considerevole evoluzione tecnologica che li porta a essere utilizzati in diversi ambiti e per i più diversi prodotti, quali palloni da calcio, abbigliamento sportivo traspirante, indumenti di sicurezza e protezione, calzature sportive, arredamento pubblico e automotive. L'azienda passa da due a quattro linee di produzione. Le figure di spicco sono Celeste Zaniboni, giovane laureato in chimica e tecnologie farmaceutiche, e Cesare Giannini, laureato in chimica industriale. Avviata la produzione nella Larim, viene assunto nel 1982 Raimondo Baldassarri, laureato in chimica. È lui a ricevere l'incarico per la ricerca e lo sviluppo dei Larithane. I poliesteri saturi utilizzati dalla Larim sono prodotti in Coim.

Negli anni '80 si registra un salto di qualità per quanto riguarda la rete commerciale, anche grazie all'apporto di Claudio ed Emilio Zocchi, da poco entrati in azienda: sono essi a intrattenere i rapporti con i clienti più importanti e a studiare i mercati esteri. Afferma Emilio Zocchi:

Negli anni '80 ci siamo accorti che l'Italia cominciava a starci un po' stretta. La Germania, patria della chimica, è stato il primo grande Paese ad accogliere. Un risultato molto importante. Poi abbiamo sondato il terreno al di fuori dell'Europa incontrando segnali di forte gradimento. Così abbiamo organizzato una rete commerciale più capillare: agenti, distributori, venditori. Sono stati gli anni in cui abbiamo costruito i nostri mercati all'estero: Sud America, Stati Uniti, Asia. Abbiamo beneficiato anche del boom del made in Italy.

Si sperimentano nuovi prodotti

Nella seconda metà degli anni '80 la Coim porta a termine due progetti. Il primo consiste nella produzione di plastificanti polimerici utilizzati da molte imprese che già acquistavano dalla Coim i plastificanti monomericici. I plastificanti polimerici, commercializzati dalla Coim come Plaxter P, vengono utilizzati per dare flessibilità ai polimeri plastici. Sono destinati ai più svariati utilizzi quali tubi per solventi, latte o acqua, coperture per cavi elettrici, film estensibili per il confezionamento di alimenti, nastri adesivi, prodotti in finta pelle, guarnizioni per elettrodomestici, solesole per scarpe, nastri trasportatori. Il secondo progetto riguarda i poliesteri aromatici che servono per produrre espansi rigidi come i pannelli isolanti. Nello stesso periodo la Larim inizia la produzione di poliuretani termoplastici da stampaggio ed estrusione. Svariati sono gli utilizzi di questi granuli poliuretani, definiti Laripur: scarpe di uso quotidiano, di alta moda, da lavoro, sportive e scarponi da sci, etichette identificative per animali, tubi flessibili, tubi per irrigazione, trasporto di prodotti abrasivi, bevande e alimenti, guaine per cavi elettrici, energia, automazione, sistema ABS, film e fogli per nastri trasportatori per aeroporti e supermercati, giubbotti salvavita, contenitori flessibili per acqua e carburante, teli chirurgici, film traspiranti, barriere marine, pelle sintetica per moda, calzature e pelletteria.

Gli ingredienti del successo

Sempre Piero Carelli, agli inizi degli anni '80, individua quelli che lui stesso definisce gli «ingredienti del successo». Primo fra tutti il fiuto del mercato:

L'azienda è sempre attenta a captare i mutevoli bisogni dei clienti. Ed

è adeguatamente attrezzata a rispondere con tempestività a nuove richieste. Ha un laboratorio di ricerca – 12 chimici addetti – che studia, sperimenta, collauda nuovi prodotti. E ha l'agilità per adeguarsi in tempi rapidi ai necessari mutamenti.

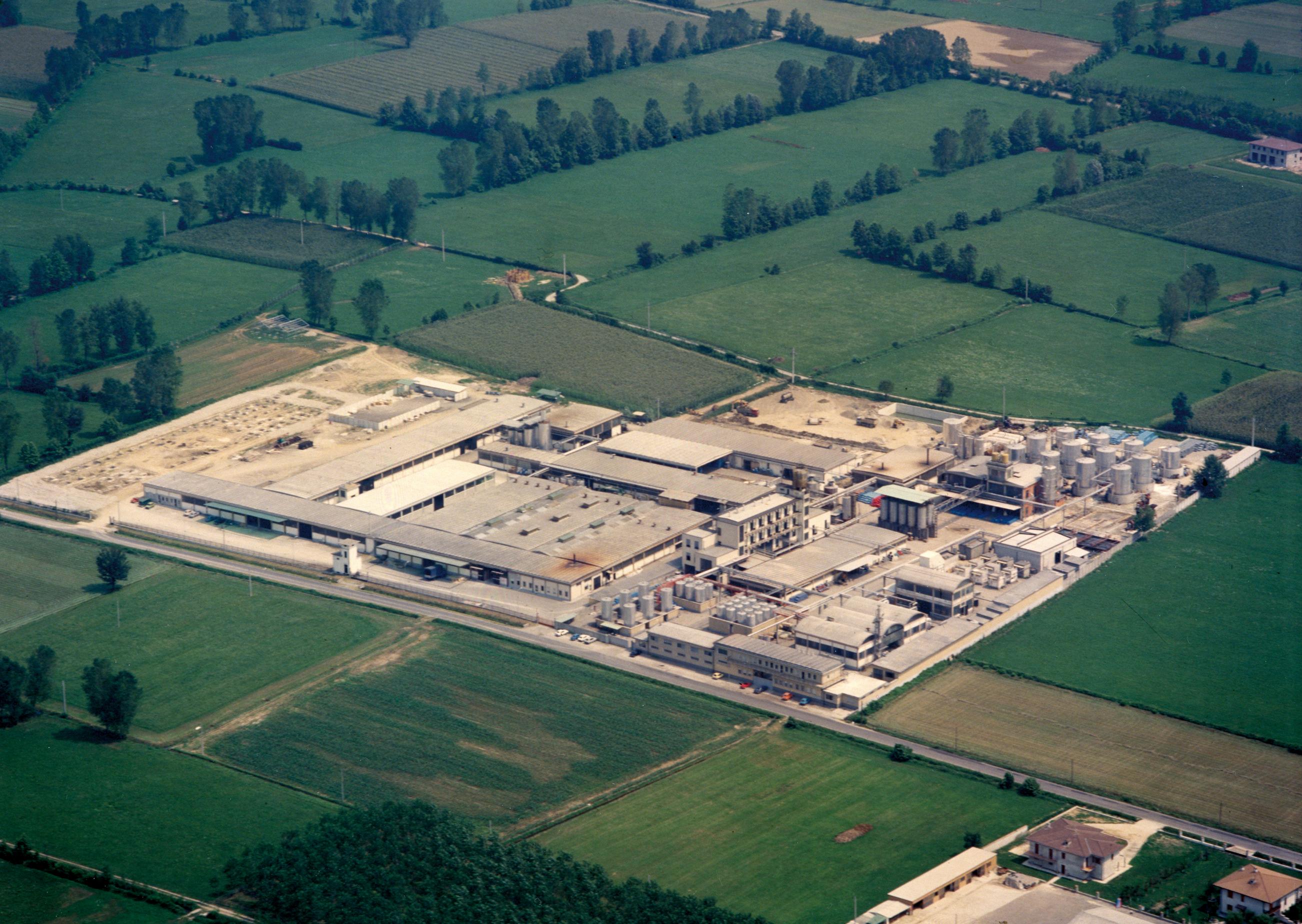
Secondo ingrediente è l'investimento, o meglio, il reinvestimento dei profitti: «Per mantenersi competitiva, investe in modo massiccio: due miliardi in media ogni anno negli ultimi tempi».

E il terzo e ultimo ingrediente è il capitale umano sempre all'altezza della situazione: «Il livello del personale è decisamente qualificato. Non solo quello dei 50 laureati e diplomati. Ma anche quello degli operai».

Carelli sottolinea anche i punti critici e le difficoltà, anche nel contesto dello scenario economico e finanziario internazionale:

Non costituisce un problema l'assenteismo il cui tasso è al di sotto della media (forse anche perché il lavoro non è pesante). E anche in generale il costo del lavoro che rappresenta appena il 6-7 per cento del fatturato. Sono le materie prime ad avere la più grande incidenza sui costi globali (80 per cento). E le materie prime – nel settore chimico – sono legate all'andamento del mercato del petrolio. L'impennata del prezzo di tale bene – durata a lungo – ha fatto lievitare vertiginosamente i costi. Ma anche la stessa caduta attuale – in concomitanza con la riduzione della produzione – ha riflessi non solo positivi. I paesi petroliferi hanno minore disponibilità finanziaria e quindi minore capacità di acquisto. Da alcune nazioni sono già pervenute richieste di dilazionare i pagamenti fino a 360 giorni. E poi ci sono le oscillazioni del dollaro che spesso attenuano i minori costi dovuti al calo del prezzo del petrolio. Nel complesso comunque si tratta di una azienda solidissima. La lieve crisi dell'82 è ormai alle spalle. La domanda estera sta avendo un fortissimo risveglio (nei primi mesi dell'83 ha registrato un incremento in termini reali del 20 per cento rispetto allo stesso periodo dello scorso anno). Inoltre si stanno aprendo nuovi sbocchi. E forse due immensi mercati, l'India (a cui è già stata venduta una fornitura) e la Cina (con cui si sono aperte le trattative).

Costo delle materie prime, a partire ovviamente dal petrolio, oscillazione del prezzo del greggio e delle quotazioni del dollaro: sono questi i maggiori costi e le principali difficoltà alle quali la Coim deve far fronte. Ma ciò non è sufficiente a mettere in crisi la solidità dell'azienda. Altrettanto solida viene considerata la società figlia della Coim, la Larim, che sta andando «a gonfie vele». Con un fatturato che nel 1982 è di 26 miliardi di lire, consuma circa il 7-8 per cento della produzione della Coim.



Nuovi investimenti

Coim e Larim, nel 1983, beneficiano da parte dello Stato di finanziamenti a tasso agevolato, previsti da una legge che tende a favorire l'innovazione tecnologica nel settore industriale. Scrive «La provincia»:

Le aziende interessate sono le seguenti: ditta Coim Spa di Offanengo che aveva presentato un progetto definito 'medio' e a cui viene concesso un finanziamento pari al 45 per cento della spesa ammessa ossia un finanziamento di 476.879.400 lire; ditta Larim Spa sempre di Offanengo che pure aveva presentato un progetto di innovazione tecnologica definito 'medio' e che viene ammessa a un finanziamento pari al 45 per cento della spesa prevista, ossia un finanziamento di 519.350.364 lire.

Il periodo tra la metà degli anni '70 e gli anni '90 è caratterizzato da una continua crescita. Nel 1980, per quanto concerne il reparto resine, si prospetta l'introduzione di un reattore per la produzione di adipati congiuntamente alla realizzazione di due silos per lo stoccaggio di acido adipico. Di lì a poco il settore degli adipati diventa un reparto autonomo posto sotto la responsabilità di Giovanni Vairani. Nel frattempo sono previsti interventi per migliorare il sistema di aspirazione nel reparto perossidi. L'accordo aziendale firmato nel marzo del 1980 fa riferimento ad altri interventi:

Realizzazione di un piazzale pavimentato in cemento e di una copertura parziale. Realizzazione di un piano di carico per il caricamento dei container. Potenziamento del parco serbatoi materie prime mediante la costruzione di nuovi per una capacità complessiva di 3.000 m³ e la realizzazione di altri serbatoi interrati per 240 m³.

È in fase di ultimazione l'impianto di depurazione delle acque. A questo si aggiunge la realizzazione della fognatura che viene ceduta in un secondo momento al Comune. Anche la centrale termica è oggetto di lavori con la messa in funzione di un nuovo forno da 5 milioni Kcal/ora alimentato a metano. Tutti questi investimenti portano a un aumento del potenziale produttivo e nell'accordo sindacale del 1980 si parla di quattro nuove assunzioni nel corso dell'anno: un perito e tre operai.

Lo stabilimento di Offanengo ha subito in vent'anni un enorme ampliamento. All'interno, per gli spostamenti da un reparto all'altro, si comincia a utilizzare la bicicletta, un espediente che permette una maggiore velocità, risparmiando tempo prezioso.

Il potenziamento dell'inceneritore

In questo periodo viene potenziato l'inceneritore (oggi definito termo-distruttore) con l'aggiunta di una seconda camera di combustione. Ciò per ovviare agli inconvenienti registrati precedentemente e adeguarsi alla normativa più recente. Si tratta del primo impianto in Italia abilitato a raggiungere i 1200 °C, una temperatura in grado di distruggere anche la diossina. Approvato dalla Regione Lombardia, è dotato di una analisi in continuo degli effluenti che garantisce la verifica del rispetto della normativa vigente. Il nuovo inceneritore brucia le sostanze chimiche a oltre 850 °C, abbattendone tutte le componenti nocive e producendo anidride carbonica e vapore acqueo. Accanto a esso viene realizzato un impianto di pre-lavorazione delle sostanze organiche. Le acque di processo, dove c'è la possibilità di recupero delle materie prime, i glicoli, vengono distillate. La gran quantità di rifiuti liquidi prodotti dall'azienda viene così in buona parte distrutta o distillata. Solo una parte viene conferita al consorzio per le acque reflue. I rifiuti solidi invece continuano ad andare in discarica.

Il consolidamento dell'azienda

Come si vede, da oltre un decennio si susseguono grandi investimenti da parte dell'azienda per migliorare gli impianti e aumentare la produzione. In questi anni sono avviate nuove e importanti produzioni. Una vitalità che la Coim alimenta attraverso una serie di proposte innovative che sono lanciate sul mercato. Inoltre non vengono trascurati gli investimenti in tema di sicurezza e di salvaguardia dell'ambiente. Il complesso degli investimenti si aggira in questo periodo intorno ai due miliardi l'anno.

Negli anni '80 si verifica il consolidamento dell'azienda. «La Coim – così si legge nel verbale di accordo sindacale del 1984 – si è sempre impegnata in investimenti e occupazione» utilizzando al meglio «tutte le risorse finanziarie tecnico-produttive e professionali». La situazione viene confermata da Felice Lopopolo della Cgil di Crema. Durante un convegno sulla situazione economica nel cremasco l'esponente sindacale nota che, di fronte a una situazione occupazionale critica in diversi settori, si verificano episodi di «esplosione occupazionale» di cui la Coim rappresenta l'esempio più evidente.

In questo decennio, soprattutto nella seconda metà, non si assiste più alla crescita impetuosa del periodo precedente. La Coim raddoppia il proprio fatturato nella primi cinque anni passando da cinquanta a cento miliardi ma negli anni successivi subisce, per la prima volta nella sua storia, una leggera flessione. La Larim invece, tra il 1980 e il 1990, quadruplica il proprio fatturato, passando da quindici a oltre sessanta miliardi di lire.

Anche il numero dei dipendenti della Coim cresce di poco, passando da circa novanta a centodieci. Molto più sostenuta la crescita della Larim: da novanta a centoquaranta dipendenti.

Un contratto nazionale poco gradito

Il 1987 è l'anno del rinnovo del contratto nazionale. Tutti i lavoratori operanti nel campo della chimica sono chiamati a esprimere la propria opinione in merito al contratto di categoria siglato alla fine dell'anno precedente:

Questo fatto ha voluto significare il rilancio del ruolo del sindacato e dei lavoratori nell'espressione degli organismi rappresentativi come i consigli di fabbrica. Questo significato però, deve ora trovare riscontro nella contrattazione aziendale. La seconda novità è proprio data dal fatto che per la prima volta nella categoria dei chimici si sono messi alla verifica i contenuti del contratto attraverso lo strumento del referendum e non più della sola democrazia assembleare.

Il nuovo contratto punta in particolare alla difesa dell'ambiente, dell'igiene e della sicurezza nel posto di lavoro, prevedendo la creazione di una commissione nazionale «al fine di discutere i problemi che potrebbero sorgere, in futuro, a livello di azienda o di territorio». Il contratto stabilisce una nuova scala classificatoria che troverebbe una sua applicazione a livello aziendale.

Nel Cremasco solo il 52% dei chimici dice sì al nuovo contratto nazionale. Vediamo qualche numero: degli 875 addetti del settore, sono 737 quelli che si recano alle urne. I sì sono 374 (51,86%) mentre i no 347 (48,14%). In Lombardia i favorevoli rappresentano il 75%, a livello nazionale il 65%. Alla Coim, così come alla Italfertil di Ripalta Arpina, la maggioranza degli addetti chimici ha espresso voto negativo in merito al contratto. Così la Cisl commenta il risultato del voto nel Cremasco:

I chimici cremaschi formano una categoria molto 'vivace'. La dialettica non è mancata nelle assemblee di preparazione al referendum e ha trovato riscontro nel voto.

In occasione del rinnovo del contratto nazionale viene indetto lo sciopero. Gli operai della Coim occupano i laboratori. Decisione che però non viene condivisa dai tecnici e dagli amministrativi che scelgono di non aderire allo sciopero pur essendo inquadrati a tutti gli effetti all'interno del



contratto nazionale. I vertici aziendali rispondono avviando un confronto a seguito del quale gli operai decidono di porre fine all'occupazione.

Nel 1988 vengono proclamate otto ore di sciopero «per comportamento antisindacale tenuto nei confronti del Cdf e dei dipendenti» da parte della proprietà. Ma ben presto si ristabilisce un clima di collaborazione fino a raggiungere una sintesi fra le richieste dei dipendenti e le necessità dell'azienda. Un comunicato anonimo accusa il consiglio di fabbrica di patteggiare col datore di lavoro introducendo discriminazioni nei salari. L'episodio, grazie alla linea di condivisione tenuta dalla proprietà insieme alla legittimazione che le rappresentanze ufficiali hanno saputo conquistarsi agli occhi dei lavoratori, viene superato rapidamente.

Il caso della nave Zanoobia

Alla fine degli anni '80 balzano alla ribalta delle cronache nazionali le cosiddette «navi dei veleni» che trasportavano fusti e barili contenenti sostanze tossiche e nocive. In una di queste, la Zanoobia, vengono identificati alcuni fusti provenienti da alcune aziende lombarde tra cui anche la Coim.

Le indagini e gli interrogatori fugano qualunque dubbio circa il coinvolgimento della Coim nel caso Zanoobia, confermando l'estraneità della ditta offanenghese. I fusti, come è stato appurato dagli inquirenti, una volta consegnati ai clienti e svuotati del materiale che contengono, sono affidate a ditte specializzate nello smaltimento. Possono anche essere riutilizzati ma è evidente che non è più la Coim a esserne responsabile. L'indagine è attenta e scrupolosa. I fusti contengono solventi di lavanderia, scope e stracci: si tratta di materiali che non sono in alcun modo riconducibili alla Coim.

La convivenza non facile tra la fabbrica e il paese

Il Piano regolatore e le richieste di ampliamento

Una crescita delle dimensioni che abbiamo raccontato non può non essere accompagnata da un significativo ampliamento del sito produttivo di Offanengo. Ma se fino agli anni '70 le richieste di costruzione di qualsiasi tipologia avevano un iter amministrativo piuttosto snello e veloce, dagli anni '80 le cose cambiano, con l'entrata in vigore dei Piani regolatori generali. Offanengo discute e approva il suo tra il 1983 e il 1985. All'interno di questo iter, la Coim presenta nel 1984 una «osservazione» tendente a trasformare in zona industriale una porzione di terreno agricolo adiacente allo stabilimento, in modo da consentire all'azienda la costruzione di nuovi impianti. Tale richiesta suscita un certo dibattito sia in Consiglio comunale che tra la cittadinanza che viene convocata in una pubblica assemblea il 14 dicembre 1984. Tale ampia consultazione sfocia nel parziale accoglimento della richiesta dell'azienda. Viene perciò individuata una zona cosiddetta D2 (la sigla che identifica le aree industriali nel Prg), a sud dello stabilimento, larga cinquanta metri e lunga circa duecento-quaranta, per un totale di circa 12.000 mq.

Su richiesta della Coim, nel 1989 l'Amministrazione comunale intende concedere un ulteriore ampliamento, attraverso una variante al Prg. Anche su tale variante, che riguarda alcune decine di migliaia di metri quadrati, si accende un vivace dibattito, che coinvolge la popolazione, le forze politiche e i sindacati. La maggioranza democristiana del Comune è favorevole mentre la minoranza comunista contraria. L'assemblea pubblica convocata nel mese di ottobre dall'Amministrazione comunale per discutere le diverse varianti del Prg finisce per concentrare l'attenzione proprio sugli aspetti riguardanti la Coim, con l'intervento, secondo la cronaca del giornale, di persone «estrane al tessuto locale» oltre che di «rappresentanti dell'azienda e sindacati». Il sindaco Silverio Pezzotti ricorda come la salute e la sicurezza delle persone è la principale preoccupazione dell'Amministrazione e afferma che l'ampliamento dell'area non comporta nell'immediato alcuna costruzione di nuovi impianti. Tarcisio

Viscardi, capogruppo della minoranza, suggerisce invece prudenza e invita a riflettere con calma, mettendo l'accento sui costi ambientali.

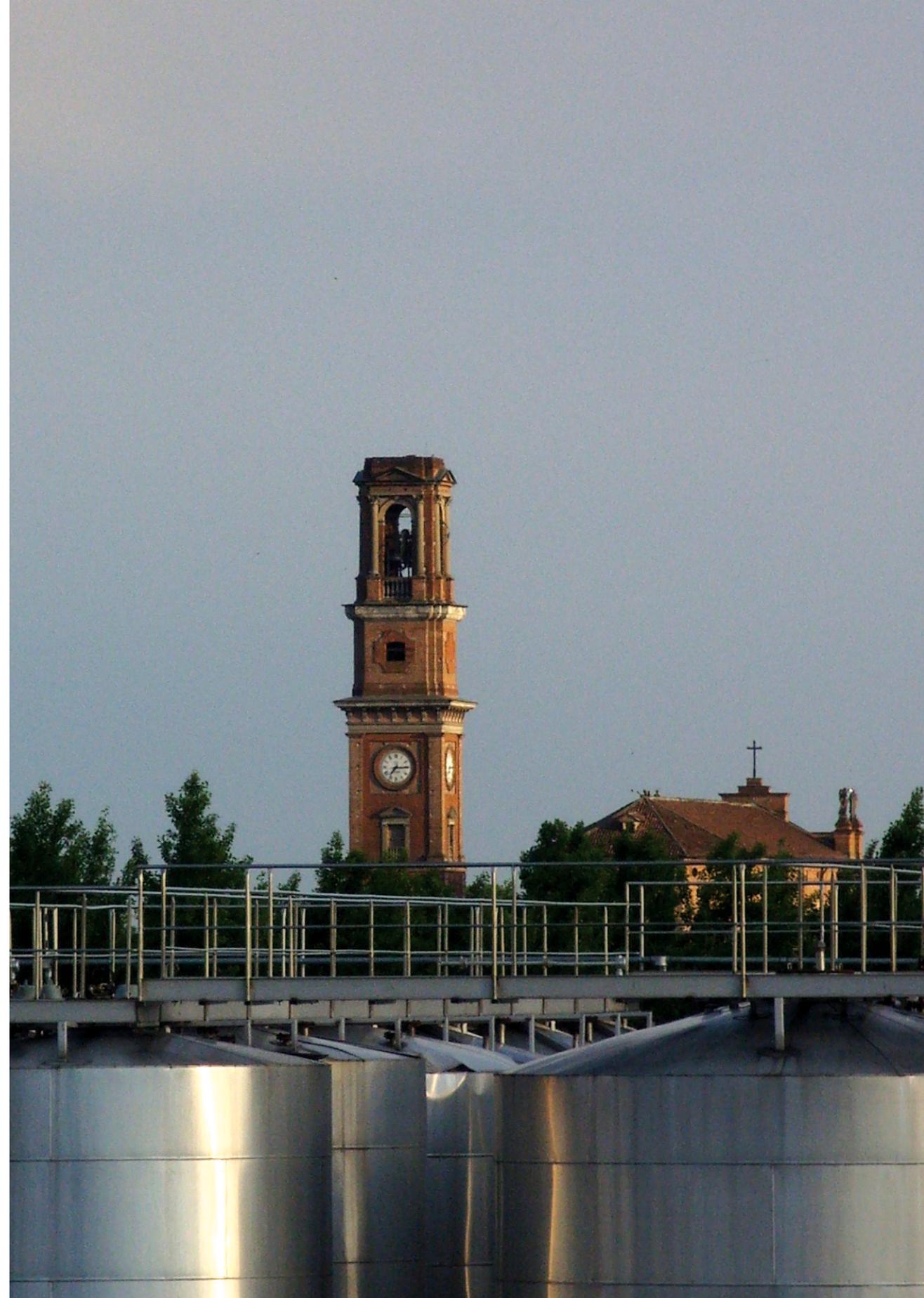
La Coim si amplia con il consenso del sindacato

Ma ciò che desta maggiore sorpresa in quei giorni non sono né l'assemblea pubblica né la discussione in consiglio comunale ma l'accordo tra il sindacato e la Coim in merito all'espansione dell'area industriale. Proprio nello stesso giorno in cui si tiene l'assemblea, infatti, la Coim sigla un accordo con la Federazione unitaria dei lavoratori chimici e con il Consiglio di fabbrica. Le rappresentanze sindacali danno il via libera allo sviluppo e all'espansione dell'azienda, schierandosi a favore dell'ampliamento dell'area industriale che rappresenta l'oggetto della variante al Prg. Ne dà ampia informazione «La provincia»:

I sindacati hanno considerato 'positiva e opportuna' una nuova fase di sviluppo aziendale prospettata dalla ditta come 'necessaria anche nelle prospettive del 1992/93 [la nascita dell'Unione europea sulla base dei trattati di Maastricht, ndr] e all'evolversi dei mercati'. La Coim ha fatto alcune 'promesse' o assunto impegni, giudicati utili ad assicurare maggiore trasparenza alle relazioni sindacali, alla tutela del patrimonio ecologico-ambientale del territorio e alla sicurezza negli ambienti di lavoro. Si è impegnata a fornire al sindacato e consiglio di fabbrica lo studio del piano di sicurezza relativo agli impianti esistenti, è stato concordato di predisporre un itinerario di formazione professionale aperto a tutti i dipendenti, riservando ampio spazio all'igiene del lavoro e alla sicurezza ambientale. Azienda e sindacati e consiglio di fabbrica sono impegnati ad analizzare l'ipotesi di costruzione di una squadra di pronto intervento, in caso di emergenza.

L'accordo, «abile mossa del presidente del consiglio di amministrazione Cesare Zocchi e dell'amministratore delegato Mario Buzzella», è ottenuto con il «pesante» consenso dei sindacati territoriali e del Cdf. Murri, sindacalista della Cisl, dichiara apertamente: «O dare il via all'ulteriore sviluppo della Coim o decretarne la progressiva chiusura».

Prima della delibera definitiva, nel mese di dicembre il Consiglio comunale ribadisce «la volontà di conciliare la salvaguardia ambientale con lo sviluppo produttivo e la necessità di approfondire il livello di conoscenza e di informazione nei riguardi della sicurezza impiantistica e delle problematiche dei fattori definiti a rischio». Finalmente nel gennaio 1990 la variante viene approvata, anche se le richieste della Coim vengono accolte solo parzialmente: l'ampliamento concesso è di 33.000 mq.



Una nuova variante

Nel 1993 si apre un nuovo capitolo, sempre legato alla revisione del Prg che prevede l'ampliamento consistente delle aree industriali, tra cui quella dove si trova la Coim. Anche questa volta il dibattito è acceso. La soluzione prospettata tiene in considerazione le diverse esigenze dell'azienda, della popolazione e della salvaguardia ambientale e prevede un impegno da parte della Coim di destinare una fascia di cinquantasette metri a sud dello stabilimento a protezione dell'abitato attraverso una folta piantumazione e di condizionare l'ampliamento del reparto produttivo alla costruzione di una circonvallazione o tangenziale che liberi il centro del paese dal traffico di mezzi pesanti diretti alla Coim. A queste condizioni, il Consiglio comunale approva nel luglio 1994 la variante che però non trova accoglimento a livello regionale e l'approvazione definitiva slitta di parecchi mesi. Il quotidiano «La provincia» nel maggio 1996 prende decisamente le parti del Comune:

I funzionari regionali «pretendono» di sostituirsi agli amministratori comunali e di dettare le scelte che a essi competono, ma chi è stato investito della responsabilità di amministrare il territorio ritiene di avere il diritto di decidere per il bene [...]. La decisione dell'amministrazione di controbattere alle osservazioni regionali dovrà misurarsi con gli stessi funzionari per cui non è sicuro quale possa essere l'esito del confronto.

La variante in discussione riguarda complessivamente lo sviluppo industriale di Offanengo, al di là della stessa Coim. È ancora «La provincia» a intervenire sulla questione qualche giorno dopo puntando il dito sulla troppa «burocrazia» che impedisce lo sviluppo industriale del territorio.

Il contenzioso aperto dalla Regione con il comune offanenghese in relazione al progetto di variante al piano regolatore vigente rischia di fare perdere significativamente opportunità occupazionali e di ritardare interventi qualificanti di completamento, integrazione e miglioramento di talune situazioni. Vi sono situazioni che chiedono soluzioni tempestive, inconciliabili con i tempi e con le procedure dei burocrati che operano secondo schemi superati. Se Roma è lontana, Milano non è più vicina.

Dopo un lungo braccio di ferro, finalmente il primo agosto 1996 la Giunta regionale approva, con alcune correzioni, la variante al Prg proposta dal Comune e comprendente anche l'ampliamento della zona industriale adiacente la Coim.

La questione del consumo d'acqua delle falde

Una delle questioni maggiormente evidenziate dai detrattori dell'ampliamento dello stabilimento è quella del consumo di acqua. Come abbiamo accennato nelle pagine precedenti, la Coim ha bisogno di molta acqua per il raffreddamento degli impianti. Per questo ha costruito nel tempo tre pozzi di captazione che alla metà degli anni '80 prelevano dalla falda circa 2 milioni di metri cubi d'acqua all'anno. Si tratta di volumi molto elevati, se li si paragona a quelli dell'intera popolazione di Offanengo, che sono di circa un quarto.

Tarcisio Viscardi, il principale esponente dell'opposizione tra gli anni '80 e '90, ritorna a più riprese sulla questione. Ancora nel 1994 dichiara:

Il Comune di Offanengo da anni è impegnato nella costruzione di pozzi dell'acquedotto che è diventato un pozzo senza fondo per aver un rifornimento idrico adeguato alle esigenze collettive perché in paese opera una ditta – la Coim appunto – che pesca milioni di metri cubi d'acqua dalle falde.

Il punto di vista dell'amministrazione comunale è molto meno critico in quanto si rileva che il prelevamento dell'acqua da parte di Coim avviene a un livello molto più superficiale (tra i 14 e i 36 metri) rispetto a quello dell'acquedotto comunale che pesca, anche per una serie di vincoli normativi legati alla qualità dell'acqua, a oltre 50 metri di profondità. Di fatto il prelievo d'acqua dell'azienda non ha mai creato problemi all'acquedotto comunale.

Inoltre l'allora assessore Gabriele Patrini, sottolineando la disponibilità dell'azienda a ridurre il consumo venendo così incontro alle richieste dell'Amministrazione, sottolinea che «ci siamo fatti interpreti di queste esigenze che sono sempre state anche nostre, presso la ditta stessa, la quale ha ridotto i consumi d'acqua delle falde del 40%».

E questo nonostante nel corso degli anni l'azienda abbia continuato a espandersi.

La nuova mensa e vasche antincendio

Nel 1998 il comune approva due «piani attuativi» della Coim. Il primo prevede interventi per la sicurezza e vasche per l'accumulo di acqua in funzione antincendio. La ditta realizza perciò due vasche di circa 2500 mc. In caso di incendio l'acqua viene prelevata da una vasca e convogliata direttamente nella rete antincendio di cui viene dotata tutta l'azienda. I reflui vengono quindi convogliati nella seconda vasca: ciò permette di evitare qualunque possibile inquinamento della falda e del terreno circostante.



Anche il piazzale interno, utilizzato come parcheggio per i camion, viene dotato di un sistema di captazione per qualunque tipo di sversamento. Il tutto è poi convogliato nella vasca di raccolta.

Il secondo piano attuativo è subordinato all'approvazione di una variante al Prg, non più soggetta al controllo regionale. La variante in oggetto riguarda la possibilità da parte dell'azienda di costruire una mensa interna per i dipendenti e per gli autisti dei camion. Il Consiglio comunale è unanime nel concedere l'autorizzazione a costruire la mensa, si divide invece tra maggioranza e minoranza sulla sua collocazione all'interno dell'area dello stabilimento.

Con l'approvazione a maggioranza da parte del Consiglio comunale la Coim ottiene così il permesso, come racconta «La provincia» nel maggio 1998, di

costruire la mensa nella zona di rispetto, fuori da quella produttiva, in modo da permettere l'accesso anche dall'esterno dell'azienda. Il piano di lottizzazione presentato dalla ditta per il primo intervento prevede un nuovo accesso allo stabilimento, la costruzione della mensa su una superficie di mille metri quadrati (sono previsti due piani) un parcheggio di circa 10.000 metri quadrati per i camion, alcune vasche per eventuali sversamenti accidentali e in funzione antincendio e una parte di verde. Con l'attuazione del piano i camion in arrivo dall'estero e dall'Italia con le materie prime non sosterranno più all'esterno, in fianco alla strada provinciale per Ricengo.

Con la costruzione di una mensa capiente e moderna, accessibile sia ai dipendenti dell'azienda agli autisti degli automezzi che quotidianamente giungono per caricare o scaricare materiale, la Coim risponde a una richiesta sempre più pressante, anche in ragione della crescita dei dipendenti dello stabilimento, che a fine anni '90 si aggirano intorno alle trecentocinquanta unità.

Una convivenza non facile

Dal punto di vista dell'azienda, le lungaggini burocratiche connesse alla realizzazione dei vari ampliamenti richiesti hanno rappresentato una zavorra per lo sviluppo della produzione. Ma occorre rilevare che proprio tra gli anni '80 e gli anni '90 le criticità di carattere ambientale della Coim vengono percepite con maggiore acutezza, probabilmente per una sensibilità generale accresciuta, anche a seguito di alcune vicende che hanno influenzato l'opinione pubblica: l'incidente di Seveso nel 1976, quello di Bophal in India nel 1984 e l'incidente di Chernobyl, in Bielorussia nel 1986,

per citare i più noti. Quest'ultimo, anche se non ha riguardato un'industria chimica, ha influenzato moltissimo l'opinione pubblica occidentale, e quindi anche quella di Offanengo, rendendola molto più sospettosa nei confronti di tutte quelle realtà che potevano mettere in crisi l'equilibrio ambientale. Quindi ad allungare i tempi, a volte in una misura abnorme, non è stata solamente la burocrazia amministrativa, endemico problema italiano, ma anche il diffuso timore della comunità offanenghese circa la sostenibilità dell'industria chimica prepotentemente cresciuta sul proprio territorio tanto da raggiungere proporzioni ragguardevoli.

Un tragico incidente

Attenzione alla sicurezza sul lavoro

La questione della sicurezza è sempre più all'attenzione dell'azienda, consapevole dei possibili rischi. Al Centro combustibili di San Donato Milanese viene commissionato lo studio della sicurezza degli impianti. Nell'ottica della prevenzione, nel 1989 la direzione prevede un corso di formazione professionale sull'igiene del lavoro e sulla sicurezza ambientale. Sempre nel 1989 la Coim presenta al sindacato l'ipotesi di costituzione di una squadra di pronto soccorso che usufruirà della collaborazione di vigili del fuoco. Inoltre, in un documento datato 16 ottobre 1989, si afferma che «sono stati posti sotto battente di gas inerte (azoto) i serbatoi di stoccaggio di materie prime infiammabili», una soluzione che permette di «evitare i rischi di esplosione e di reazioni pericolose in quanto questi prodotti a contatto con l'aria potrebbero innescare miscele esplosive in caso di fiamma e/o scintille». L'azienda si è dotata di serbatoi con un sistema che evita emissioni nell'atmosfera. Tutto questo non impedisce il verificarsi agli inizi degli anni '90 di un incidente, il più grave nella storia della Coim.

Lo scoppio, l'incendio, lo sgomento

Il 16 luglio 1991 è una giornata calda e afosa. Poco dopo le ore venti Giorgio Ghiozzi, un operaio del reparto resine, durante il riempimento di un fusto viene raggiunto dalle fiamme a seguito dell'operazione che sta svolgendo. La situazione appare immediatamente gravissima, in quanto l'operaio presenta ustioni che coprono quasi tutto il corpo. Dopo le prime cure nell'ospedale di Crema, Ghiozzi viene trasportato al Centro grandi ustioni dell'ospedale Niguarda di Milano. Sul luogo dell'incidente intervengono prontamente le squadre dei Vigili del fuoco di Crema e di Lodi, per spegnere le fiamme e impedire la propagazione dell'incendio. Anche un gran numero di abitanti del paese si reca davanti alla fabbrica, attirata dalla curiosità e dallo sgomento. Ecco la cronaca del quotidiano locale:

L'incidente ha destato grande allarme in paese. La deflagrazione non è stata udita, ma pochi minuti dopo si è notata un'alta colonna di fumo nero levarsi dall'azienda e pochi lampi di fiamme soffocate in capo a una decina di minuti. La gente ha atteso l'uscita del turno di lavoro, alle ventidue, per raccogliere

notizie e per sapere. Nessun pericolo reale, tranne che per Giorgio Ghiozzi. L'estensione delle ustioni di secondo grado è allarmante ed è stata rilevata un'insufficienza respiratoria da inalazione di sostanze tossiche.

Le gravissime ustioni e le difficoltà respiratorie non danno scampo. Giorgio Ghiozzi muore all'ospedale di Niguarda nel tardo pomeriggio del 17 luglio; ha 36 anni e lascia la moglie e due figli di uno e tre anni. Il Cdf della Coim e la direzione annunciano per il giorno successivo un'intera giornata di sospensione dal lavoro in segno di lutto. C'è grande dolore tra gli operai, ma anche molta rabbia per l'incidente e preoccupazione per il futuro. Ricorda Valeriano Manenti:

La giornata successiva siamo rimasti in contatto sia con i famigliari che con la direzione e siamo venuti a sapere che le condizioni purtroppo non miglioravano, anzi peggioravano. Tanto è vero che verso sera abbiamo ricevuto la notizia che purtroppo questo nostro compagno di lavoro non ce l'aveva fatta. Come colleghi di lavoro abbiamo deciso per la giornata del 18 luglio una «fermata» dello stabilimento, in segno di solidarietà sia con la famiglia e per protesta nei confronti dell'azienda, per quanto era accaduto. I primi sentimenti sono stati di sgomento, incredulità, rabbia.

La ricerca delle cause e delle responsabilità

La questione attorno alla quale si apre un ampio dibattito, che coinvolge la proprietà, i sindacati, le autorità sanitarie ma anche la magistratura, è quella delle cause di quanto accaduto e delle eventuali responsabilità. Nell'immediato il segretario della Cisl Sebastiano Guerini sulle colonne del quotidiano locale afferma: «Non nascondiamo che vi è anche preoccupazione perché non sapendo quel che è avvenuto e se esistano possibilità del ripetersi dell'evento diviene difficile riprendere a cuor sereno le attività nel reparto». E in merito alle possibili cause dell'incidente sostiene:

È inutile cercare le ragioni in modo approssimativo o superficiale, adombrare, magari l'errore umano. Il sopralluogo e gli accertamenti già disposti dalla magistratura dovranno fare il loro corso per appurare seriamente se esiste la possibilità che l'evento si ripeta. Vorrei anche ricordare che solo una coincidenza ha evitato una seconda vittima, un collega del Ghiozzi che era stato richiamato pochi minuti prima in un altro reparto.

L'incidente scuote l'animo dei lavoratori, compagni del Ghiozzi. C'è chi non si capacita di quanto accaduto e ha paura a riprendere il lavoro, c'è

chi accusa pesantemente l'azienda, c'è chi il giorno successivo riprende a lavorare come se nulla fosse. Rabbia, paura, sconforto, tristezza, preoccupazione sono i sentimenti che dominano l'animo degli operai. Anche la famiglia Buzzella è molto scossa dall'accaduto: Mario Buzzella presente in fabbrica al momento dell'incidente è uno dei primi a interessarsi delle condizioni della vittima dell'esplosione e seguirà costantemente l'evolversi della situazione.

Immediatamente da parte dell'autorità giudiziaria vengono posti sotto sequestro il locale dell'incidente e la strumentazione oggetto dello scoppio. Nel frattempo iniziano i primi sopralluoghi. L'Usl, dopo le prime analisi, sequestra le sole strutture interessate dalla deflagrazione: il fusto, la pesa mobile e il tubo flessibile. Il 19 luglio effettua il sopralluogo in azienda il sostituto procuratore di Crema Carlo Nocerino. Così «La provincia» ne descrive gli esiti:

L'atto del magistrato si è concluso senza sostanziali novità rispetto alle iniziative già adottate dai tecnici dell'Usl 53. Si è riconfermato il sequestro delle poche strutture direttamente interessate dalla deflagrazione: una pesa mobile, il tubo flessibile in acciaio di due metri e il fusto. Il sostituto procuratore non ha rilevato la necessità di estendere i provvedimenti restrittivi ai locali attigui del reparto in cui sono installate le cisterne dell'impianto di distribuzione e che già martedì sera per iniziativa dell'azienda sono stati chiusi ai lavori. [...] Il sostituto ha concluso il sopralluogo dichiarando che è stata disposta la bonifica dell'area interessata e che gli interventi saranno oggetti all'autorizzazione e al controllo della unità sanitaria.

Un comunicato dell'azienda fornisce la propria versione dell'accaduto, ferma restando la piena disponibilità aziendale a collaborare affinché la magistratura faccia piena luce.

La posizione dei sindacati

Dopo l'azienda è il turno dei sindacati. Il Cdf, la Fulc e le confederazioni sindacali Cgil, Cisl, Uil territoriali sostengono che nonostante la pericolosità dello xilene «l'operazione di travaso poteva essere svolta con tutte le precauzioni in grado di proteggere dal fuoco l'operatore in reparto». Dato il tipo di operazione e i possibili rischi derivati dalla infiammabilità del prodotto, l'operazione di travaso «doveva prevedere sistemi di isolamento elettrostatico totale in grado di impedire il formarsi di inneschi involontari». Incidenti di questo tipo, si sottolinea nel comunicato, non devono più ripetersi: i lavoratori non permetteranno lavorazioni «che non abbiano il

massimo di sicurezza». Si sottolinea la piena disponibilità alla costruzione di strutture finalizzate alla verifica e al controllo. Il sindacalista Sebastiano Guerini «difende» in qualche modo l'azienda che secondo lui sostiene enormi sforzi nell'ambito della sicurezza. Ma il vero problema, secondo lui, è lo spazio troppo esiguo: l'azienda avrebbe bisogno di espandersi in superficie, ma non avendone la possibilità, è stata costretta a costruire su due piani, fatto molto rischioso per un'azienda chimica. L'incidente fa dunque tornare al centro del dibattito il problema dell'espansione dell'area industriale della Coim e della Larim. Il Comune fa sapere di non avere sufficienti garanzie sulla sicurezza impiantistica e sui fattori a rischio. Decisamente a sostegno della richiesta dalla Coim è la Cisl per la quale il rinvio di due o tre anni della variante del Prg è «un errore di grande portata con imprevedibili conseguenze» in quanto il mercato dei polimeri, delle resine organiche e dei plastificanti sta registrando «un'evoluzione di vaste proporzioni».

Il magistrato non ritiene necessario sospendere l'attività produttiva del reparto resine. Contestualmente sindacati e azienda siglano un 'verbale' che cerca di fare maggior chiarezza su quanto è accaduto. L'incidente è minuziosamente ripercorso nella riunione nella quale oltre ai rappresentanti dell'azienda sono presenti Cisl, Cgil, il Cdf e rappresentanti della confederazione unitaria dei chimici. Si pone in risalto la sensibilità in tema di ambiente e di sicurezza sul lavoro da parte dell'azienda, peraltro disponibile alla costituzione di una commissione ambientale con la finalità «di ricercare, elaborare e attuare tutte le misure idonee e tutelare la salute e l'integrità dei lavoratori».

La dinamica dell'incidente

Con l'aiuto di Valeriano Manenti, per molti anni operaio in Coim oltre che membro del Consiglio di fabbrica, cerchiamo di ricostruire la dinamica dell'incidente. Sono le 20 del 16 luglio 1991 quando il Ghiozzi, appena rientrato dalla mensa aziendale, viene incaricato dal capo-turno di effettuare un prelievo di circa 130 litri di xilene al fine di 'lavare' l'impianto «pilota». Egli procede posizionando un fusto metallico su una bilancia e impegna un tubo flessibile di acciaio. Apre la valvola di tenuta e aziona la pompa di sollevamento «per travasare lo xilene nel fusto». È durante il travaso che si verifica lo scoppio, seguito da un incendio, che causa le numerose ustioni che si riveleranno mortali.

Certamente l'incidente poteva essere evitato se si fosse osservata la disposizione seguita da anni e che consisteva nel prelievo del solvente 'per caduta' in

un altro punto alla base del serbatoio attrezzato per tale operazione. È stata utilizzata una pesa montata su ruote in gomma e abilitata per il dosaggio di piccoli quantitativi di additivi o catalizzatori, priva quindi della pinza di messa a terra. So per certo che l'azienda ha sostenuto in qualsiasi modo la famiglia. Noi dipendenti abbiamo devoluto due ore a testa di lavoro.

Secondo l'indagine interna condotta dall'azienda

l'incidente è stato provocato da un comportamento che non ha rispettato le disposizioni aziendali. Il punto di prelievo non era autorizzato e nel corso degli accertamenti è stata riscontrata una manomissione della tubazione di alimentazione dei solventi. Un intervento che non ha consentito di operare all'interno dei parametri di sicurezza richiesti dall'operazione. Le verifiche hanno evidenziato che la manomissione risaliva a circa un mese prima del tragico evento e risultava di difficile individuazione.

Niente sarà più come prima

La magistratura di Crema ravvisa un'ipotesi di reato a carico dei responsabili dell'azienda i quali vengono rinviati a giudizio. Durante il processo di primo grado che si tiene a Crema nel novembre 1992 i fatti della tragica giornata vengono ricostruiti grazie a numerose «esposizioni testimoniali». La sentenza condanna a pene lievi l'Amministratore e il Capo reparto, i quali subito ricorrono in appello senza però che si giunga a una sentenza definitiva in quanto il reato nel frattempo cade in prescrizione.

La tragica morte di Giorgio Ghiozzi ha certamente scosso tutto il personale dell'azienda come pure la comunità di Offanengo. D'altro canto alla Coim, dopo quel 16 luglio 1991, molto è cambiato. L'azienda ha adottato ulteriori misure di prevenzione dei rischi; è divenuta assolutamente intransigente sulle negligenze dei dipendenti per quanto riguarda il rispetto delle norme di sicurezza; da parte dei dipendenti stessi, soprattutto di quelli adibiti alle mansioni più pericolose, è cresciuta di molto l'attenzione. Un fatto tragico ha così avuto anche effetti positivi: dopo di esso, negli ultimi vent'anni non si è più verificato alcun incidente mortale e si sono drasticamente ridotti di numero gli incidenti.

Gli anni '90 e la sfida dell'internazionalizzazione

L'uscita degli olandesi dalla Coim

Il processo di consolidamento degli anni Ottanta prosegue anche nei primi anni Novanta grazie all'investimento di gran parte degli utili. Ciò consente di non fare ricorso a prestiti. Nel 1991 avviene una cosa molto importante: la Larim riacquista dalla Akzo il 50% del pacchetto azionario della Coim, ceduto all'azienda olandese nel 1966. Nell'ambito di tale operazione viene scorporato dalla Coim il reparto perossidi ed è costituita, con un capitale sociale di 2 miliardi e mezzo di lire, una nuova società, la Akzo Coim Perossidi di proprietà per il 40% della Larim e per il 60% della Akzo. Sempre nel 1991 la Larim rileva l'intero pacchetto azionario della Coim divenendone l'unica proprietaria. Inoltre la Larim possiede il 20% della Novotex, società utilizzata per la commercializzazione dei suoi prodotti e il 98% della Mesa, sempre di proprietà delle due famiglie Buzzella e Zocchi. Il 1° gennaio 1993 le due realtà societarie Coim e Larim si fondono in un'unica realtà aziendale denominata Coim. Osserva Francesco Buzzella:

Coim e Larim sono nate e si sono sviluppate in una visione unitaria e integrata, tesa allo sfruttamento di sinergie, per cui si possono oggi considerare la Larim e la Coim praticamente un'unica impresa.

Le ragioni del 'divorzio' dagli olandesi

non sono da attribuire a divergenze di gestione o a situazioni conflittuali emerse progressivamente tra le due compagnie societarie, quanto piuttosto a una logica di razionalizzazione della produzione. Coim infatti ha proposto alla Akzo di rilevare la sua quota, cedendo così il business della produzione dei perossidi che rappresentava il core business dell'azienda olandese. Questo era invece un business minoritario per l'azienda di Offanengo, che quindi ha preferito concentrarsi su altri settori ritenuti più interessanti per poi riprendere la produzione 'domestica' di perossidi solo a un decennio di distanza dalla

firma dell'accordo di cessione alla Akzo.

L'avvio dell'internazionalizzazione

La vocazione internazionale è sempre stata una caratteristica della Coim. Se si escludono i primi mesi di attività, l'azienda si è sempre rivolta al mercato europeo come sbocco per i propri prodotti. È Francesco Buzzella, figlio di Mario, che fa il suo ingresso in azienda negli anni '90, a essere uno dei principali artefici di questa svolta decisiva per il futuro della Coim. Secondo Daniele Ghezzi, la sfida dell'internazionalizzazione spinge l'azienda a

valorizzare tutte le possibili sinergie di prodotto e mercato andandosi a cercare, proponendo agli attuali clienti nuovi prodotti, in grado di rispondere ad altre necessità non coperte dai prodotti finora acquistati.

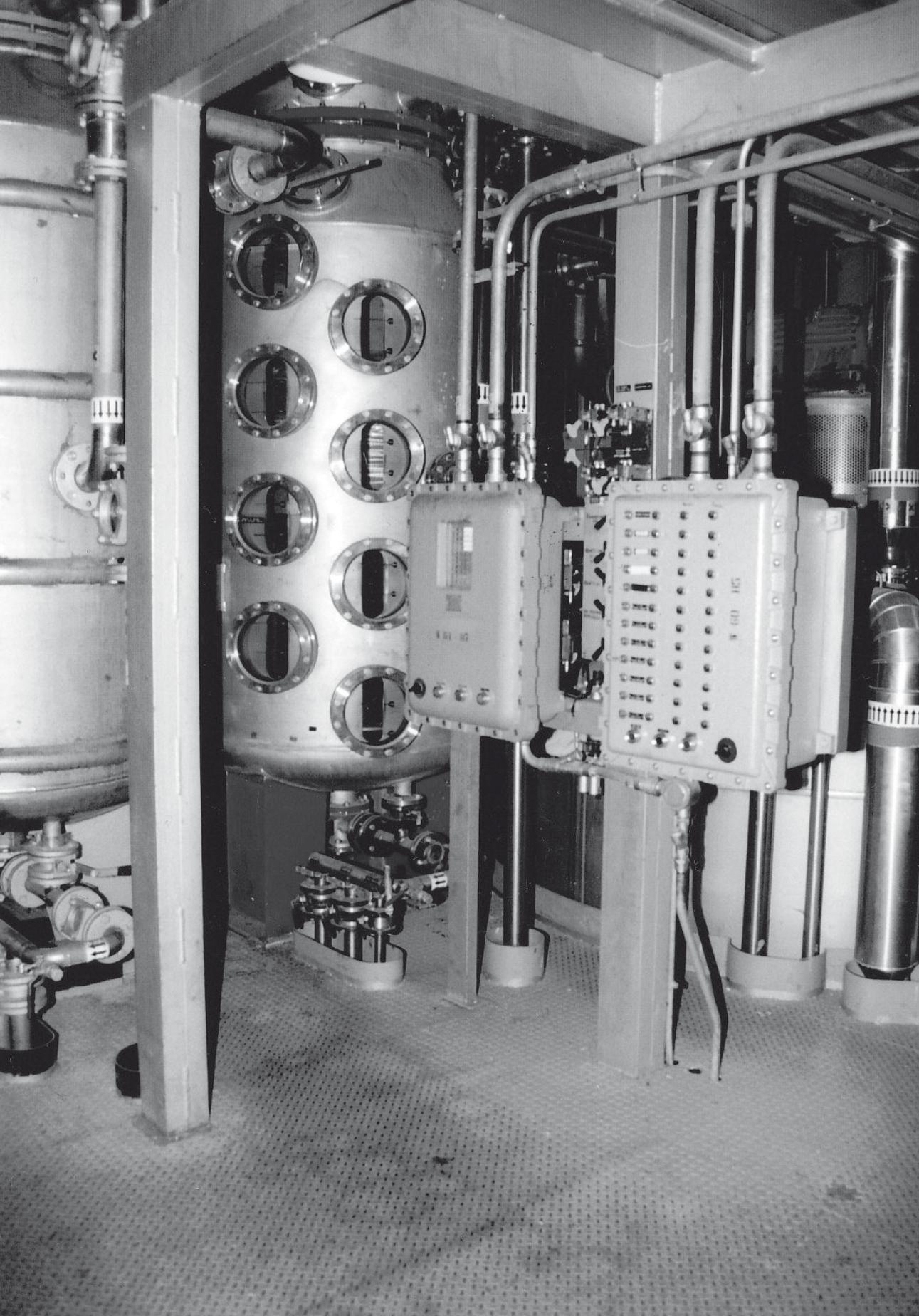
La dimensione prevalentemente europea, a metà degli anni Novanta, non basta più. Secondo Buzzella «è stato nel 1997 che ci siamo lanciati in un'avventura extraeuropea con l'acquisizione di siti produttivi in Asia, a Singapore e in India e poi nelle Americhe, in Brasile e negli Stati Uniti».

In realtà 'la conquista del mondo' da parte della Coim inizia un anno prima, nel 1996, con l'acquisto in Brasile della Polimind. Prende così avvio la produzione in loco di poliuretani per calzature destinata al mercato sudamericano. Oltre all'ampliamento con altre linee produttive il sito è ristrutturato per poter rispondere agli standard garantiti dalla Coim in materia di sicurezza e qualità.

La scelta di produrre all'estero è anche dettata da altri fattori, come ad esempio il fatto che in alcuni paesi esistono barriere doganali e si mettono in atto strategie volte a scoraggiare le importazioni. Nel caso dell'azienda di Offanengo, considerato il settore di attività, gli investimenti nel Sud del mondo non sono stati motivati dalla ricerca di manodopera a basso costo ma dalla possibilità di penetrare mercati fiorenti che altrimenti sarebbe stato impossibile conquistare.

La Larim, azienda leader del settore di laminati traslucidi

La Larim produce laminati traslucidi in vetroresina impiegati nei settori agricolo, industriale ed edile. Ci sono due tipologie di prodotti: i rotoli e le lastre. Entrambi sono realizzati con resina poliestere rinforzata con fibre di vetro. Il laminato utilizzato per i rotoli ha uno spessore più basso (1,5 mm) mentre quello delle lastre, che non si piegano, è maggiore. En-



trambi vengono prodotti in varie colorazioni. La ditta, all'atto della commercializzazione, fornisce ai clienti anche gli accessori per il montaggio e un'assistenza tecnica. All'inizio degli anni '90 si verifica la crisi irreversibile delle lastre di cemento-amianto note con il nome di Eternit, dannose per la salute a causa della presenza dell'amianto. In questo contesto la Larim, modificando parzialmente il processo produttivo delle lastre, realizza «Cesarea 2000», un prodotto con caratteristiche molto superiori a quelle in cemento-amianto.

In questa fase la Larim possiede quattro macchinari: due per la produzione di rotoli e due per le lastre. La quota nazionale della Larim è rilevante, pari a circa un terzo dei 18 milioni di mq annui prodotti in Italia. È un'azienda leader, la più grande delle cinque che si dividono il mercato. Attraverso la propria strategia commerciale la Larim esporta la metà di quanto produce. Gli addetti sono circa cinquanta e non possiedono particolari titoli di studio essendo la tecnologia e il processo produttivo abbastanza semplici. La Larim ha una struttura commerciale che può fare affidamento su una trentina di venditori, che operano sia in Italia che all'estero.

Le membrane impermeabilizzanti della Larim

Le membrane bitume-plastomero (Laribit) «sono prodotti prefabbricati costituiti da una massa impermeabilizzante e da un'armatura, che uniscono alle doti impermeabili del bitume la plasticità del polimero e la resistenza meccanica dell'armatura». La materia prima utilizzata è un distillato del petrolio. Le membrane bitume-polimero «sono ancora oggi il miglior prodotto nel campo dell'impermeabilizzazione». C'è stato un boom negli anni '70 e '80. Negli anni '90 si assiste a una fase di contenimento. La Larim dedica al prodotto un solo impianto e la quota nazionale è di 2 milioni di mq all'anno quando in Italia se ne consumano più di 100, quindi circa il 2%. L'azienda non intende investire in questo settore; è sufficiente la piccola produzione indirizzata agli stessi clienti dei laminati in vetroresina.

I poliesteri saturi della Coim

I poliesteri saturi a base di acido adipico e glicoli rappresentano circa il 25% dell'intero fatturato Coim. La Coim possiede sette reattori tra una e cinquanta tonnellate. Produce circa ventiquattromila tonnellate annue. Coim è co-leader in Europa in questa produzione. I principali concorrenti sono Bayer, Basf, Witco, ciascuno grosso modo con la stessa quantità di produzione. Scrive F. Buzzella:

Per i nuovi settori di sbocco è stato approntato dalla Coim un laboratorio di supporto tecnologico che permette di riprodurre le condizioni applicative tipizzanti un determinato utente. A questo laboratorio e ai responsabili di produzione si possono poi rivolgere tutti quei clienti che incontrano dei problemi applicativi. Dato il livello di maturità del prodotto, l'attività di ricerca e sviluppo ha assunto un ruolo oggi prioritario nel miglioramento della qualità del prodotto. Le richieste dei clienti, oltre a differenziarsi, diventano sempre più sofisticate e quindi viene preferita quell'impresa che meglio riesce a rispondere a particolari richieste.

Alla produzione sono adibite dieci persone: tre operai per turno più un caporeparto.

Il patrimonio tecnologico

L'industria chimica è «technology intensive» e «science based». In Coim, scrive Francesco Buzzella,

quasi tutti i reparti dispongono di un piccolo laboratorio attrezzato appositamente per le analisi direttamente correlate al processo produttivo che si occupa prevalentemente di analisi delle materie prime e delle prove chimico-fisiche sul prodotto finito. Quando si devono effettuare particolari tipi di analisi, ogni singolo reparto può rivolgersi al laboratorio centrale che è dotato delle più sofisticate apparecchiature. Nel laboratorio lavorano venti persone, tutte diplomate o laureate in chimica, che svolgono come attività primaria la ricerca e lo sviluppo di nuovi prodotti. Rappresenta sicuramente un centro vitale dell'impresa. L'attività di ricerca, in questi ultimi anni, è stata sempre più indirizzata verso il servizio all'utente. Questo approccio permette di anticipare le esigenze creando le condizioni per avviare una produzione su dati precisi. I vari laboratori tecnologici provvedono infatti, settore per settore, a fornire ai clienti un prodotto rapportato sulle proprie esigenze. Ad esempio, nel caso dei poliuretani per calzature, la Coim ha progettato e costruito un piccolo impianto per la produzione di soles in poliuretano al fine di informare l'impresa cliente sul comportamento del prodotto fornito e conseguentemente sulle procedure di processo da attuare. Si tratta di una ricerca e sviluppo orientata al cliente.

Nuove produzioni e investimenti massicci

Nel 1991 Coim inizia la produzione di leganti e appretti per la fibra di vetro, denominati Filco. Nel 1994 è la volta di poliesteri aromatici e poliuretani per la costruzione di pannelli per l'isolamento, gli Isoexter. Si

inizia anche la produzione di dispersioni poliuretaniche a base acqua, gli Hydrolar. Come si è visto, la produzione dei perossidi viene scorporata dalla Coim anche se il reparto rimane fisicamente nello stabilimento di Offanengo: l'immobile e i dipendenti sono della Coim, gli impianti e il business della Akzo. La produzione prosegue fino al 2002, quando gli impianti vengono smantellati e la Akzo decide di produrre perossido in altri siti. Un reparto perossidi rinascerà in Coim nel 2008 con volumi produttivi limitati, per rispettare i vincoli contrattuali con la Akzo.

Tra il 1989 e il 1992 l'azienda compie massicci investimenti: circa 3 miliardi in fabbricati e oltre 9 miliardi in impianti. Dopo la fusione tra la Larim e la Coim, negli anni '90 gli investimenti si aggirano intorno agli 8 miliardi l'anno.

Nel 1991 Coim e Larim, insieme, hanno circa duecentocinquanta dipendenti e un fatturato di 165 miliardi di lire. A fine decennio, nel 2001, i dipendenti sono saliti a 380 e il fatturato a 262 miliardi. In questo periodo ci sono imprese che lavorano quasi esclusivamente per la Coim e che impiegano circa cinquanta addetti. In questi anni la metà dei dipendenti è diplomata o laureata, grazie al fatto che le nuove assunzioni sono quasi esclusivamente di persone con elevata scolarizzazione. L'azienda inoltre comincia a ricorrere al lavoro interinale. Lo stabilimento ormai occupa un'area di circa 150 mila mq.

Il premio di partecipazione calcolato sugli utili dell'azienda

Valeriano Manenti, per molti anni tra i più attivi membri del Consiglio di fabbrica, ricorda le difficoltà dei primi anni:

Il sindacato ovviamente non era come adesso, era molto più alla buona. Con il passare del tempo, con i giovani e con idee nuove nelle varie elezioni non bisognava più cercare con il lanternino la gente che ci stava. Con la fusione della Larim siamo passati da 6 a 9 e c'erano 15 aspiranti sindacalisti. Con questa base e con queste risorse eri spinto e sostenuto nel portare avanti le tue idee.

Relativamente alle conquiste sindacali, afferma:

L'ultimo contratto integrativo firmato in Coim risale al 1987-88. In seguito alla crisi finanziaria, nel '92, sono stati bloccati tutti i rinnovi contrattuali con una moratoria di un anno. A tal proposito si è pensato di sopperire il mancato rinnovo contrattuale. Abbiamo chiesto e ottenuto 500.000 lire in occasione della ricorrenza del trentennale di fondazione. Dal 1994 siamo passati al premio di produzione. Questo tipo di accordo siglato a livello nazionale costringeva il

sindacato a entrare nel merito delle politiche aziendali. Siamo stati una delle prime aziende a firmare questo tipo di accordo. All'epoca avevamo individuato due parametri: la produttività e la redditività. Chiaramente non essendo abituati a questo tipo di confronto, abbiamo effettuato le nostre richieste in base a quello che potevamo vedere e quantificare. Se avevamo individuato che potenzialmente Coim poteva darci cento, il 70-80% era ottenuto puntando sulla produttività dell'azienda. C'era qualcuno che diceva "dato che la Coim produce tanto, e possiamo verificarlo, su questo dobbiamo puntare, sulla produttività". Altri, invece, guardavano alla rendita del prodotto: "È vero che produciamo tanto ma quanto rende una tonnellata di prodotto?". Inizialmente, come si è detto puntavamo sulla produttività, e questa aumentava a dismisura. Ma con l'andar del tempo è diminuita... Coim faceva i profitti a scapito della produzione, aumentava la redditività. Nei primi accordi del 1994 e del 1996 si puntava molto sulla produttività. La quota era intorno al 70%. Col passare del tempo si è pensato di invertire i due parametri. Si è andati avanti ancora un paio di accordi e poi si è cominciato a pensare a qualcosa di nuovo. Nel 2004 è stata introdotta una percentuale calcolata sul reddito operativo netto (Ron). Su questa voce di bilancio si è stabilita una quota da destinare a ogni singolo dipendente al raggiungimento degli obiettivi prefissati. Nell'individuazione di questo parametro siamo stati i precursori. Dopo di noi altri hanno seguito la nostra strada. Forse questo è l'esempio migliore di come possa essere interpretato il premio di partecipazione. In pratica i dipendenti partecipano, in percentuale, agli utili dell'azienda. Esiste la concreta possibilità che il primo anno si prenda 80, il secondo 250 e il terzo 100. È un po' nello spirito di questi accordi.

Altre conquiste ottenute dai lavoratori sono state l'aumento sulle maggiorazioni turni, il congedo matrimoniale di tre settimane anziché due, le pause mensa più lunghe, il servizio di mensa aziendale, la quattordicesima mensilità, i permessi retribuiti per le visite mediche, le retribuzioni con maggiorazioni più elevate per il sabato e i festivi.

Un tentativo di sabotaggio

Nell'aprile del 1994 in azienda si verifica un tentativo di sabotaggio. Così «La provincia» ricostruisce l'accaduto:

Nella catena produttiva era stato inserito un oggetto estraneo (un grosso arnese in ferro adoperato per la pulizia della macchina stessa) che ha mandato in tilt la macchina operatrice provocando lo spostamento del basamento del motore. Il lavoro è stato subito sospeso e qualche veloce calcolo ha permesso

di stabilire che i danni arrecati tra la mancata produzione e quello materiale ammontavano a 10 milioni di lire. Il fatto è stato denunciato ai carabinieri di Romanengo competenti per il territorio, i quali hanno dato avvio alle indagini.

L'azienda parla di sabotaggio «in quanto l'arnese inserito nella macchina non può arrivarci se non portato da qualcuno». La cosa preoccupante, si fa notare, è che non si tratta di un evento isolato. Episodi analoghi si sono riscontrati in altre aziende e fabbriche di Offanengo.

Gli anni Duemila: un'azienda sempre più internazionale

Uno scenario in continua evoluzione

Dentro i crescenti processi di globalizzazione dell'economia si collocano due fattori che inducono la Coim ad accelerare ulteriormente il processo di internazionalizzazione avviato a metà degli anni '90. Si tratta da un lato della crescita incessante dei nuovi mercati, soprattutto in Asia (Cina e India) e Sud America (Brasile), dall'altro, tra il 1999 e il 2001, dell'entrata in vigore dell'euro. Secondo Mario Buzzella, si è trattato di

un cambiamento radicale che si è verificato nell'arco di pochissimi anni, ma che fortunatamente non ci ha trovato impreparati. [...] Abbiamo avuto la necessità di costruire una fabbrica a Singapore per poter seguire tutto il Sud-est asiatico (Cina, Indonesia, Corea, Vietnam e Taiwan), aree dove si è concentrata la produzione delle suole e della calzatura finita in genere.

Nel giro di pochi anni si verifica un repentino spostamento della produzione dall'Europa all'Asia. Un classico esempio è rappresentato dal settore delle calzature: l'Italia, una volta prima produttrice a livello mondiale di scarpe, è surclassata dalla Cina che in tempi rapidi aumenta di quasi dieci volte la sua produzione. Afferma ancora Mario Buzzella: «Verso la metà dello scorso decennio è iniziata la crisi della produzione di finte pelli in Italia a favore della Cina. L'Italia produceva l'80%, oggi siamo a meno del 10%. È un settore in crisi da noi». Aggiunge Francesco: «Un euro forte ci avrebbe fatto perdere competitività. Così abbiamo deciso di produrre fuori dal continente europeo».

Molte acquisizioni all'estero

Molte aziende europee di materie prime iniziano a esportare in Cina attratti dalla crescente domanda. Da qui la decisione della Coim, agli inizi del nuovo millennio, di occuparsi di adesivi e di materiali per l'imballaggio, ben consapevole che si tratti di mercato in crescita sia in Europa che negli Stati Uniti. L'investimento in settori alternativi come l'imballaggio,



l'industria alimentare e farmaceutica, ovviamente, è reso possibile dagli ottimi risultati forniti dal core business dell'azienda. L'acquisizione della Novacote nel 2001 e di una società in Brasile nel 1997 rientra in questa strategia aziendale.

Con l'inizio del nuovo millennio, la ditta di Offanengo accelera i processi di acquisizione e di costruzione di nuove unità produttive all'estero. Nel 2001 acquista la società tedesca Novacote, specializzata nella produzione di adesivi nel settore dell'imballaggio alimentare e farmaceutico. Si tratta di una società di Amburgo con circa cinquanta dipendenti e un laboratorio d'eccellenza. Nello stesso anno la Coim apre filiali commerciali e di assistenza tecnica in Francia, Inghilterra, Spagna, Messico, Cile, Colombia, Argentina, Cina e India.

Nel 2003 viene inaugurato lo stabilimento di Singapore per la produzione di poliuretani e poliesteri saturi. Inizia la conquista del mercato asiatico. Il sito produttivo è il risultato della progettazione della Coim e del lavoro di una società di ingegneria locale che ha impiegato circa 350 persone. Per due anni hanno lavorato in cantiere per rispettare i tempi stabiliti.

Il passo successivo interessa il Nord America. Nel 2005 l'azienda acquista dalla società Huntsman il sito di West Deptford negli Stati Uniti. Nello stabilimento nordamericano sono prodotti poliuretani e poliesteri saturi. È di due anni dopo l'acquisizione del business dei poliesteri saturi dalla società americana Inolex. Negli stessi anni inizia la produzione di poliuretani per colata, gli Imuthane, con sono impiegati in applicazioni varie, dal settore minerario ai rulli da stampa.

Quattro anni più tardi la Novotex, di cui Coim possiede il 50% del pacchetto azionario, acquisisce il business europeo della divisione poliuretani della Cytec Surface Specialities con sede a Drogenbos, in Belgio. Successivamente la produzione è trasferita a Offanengo. Sempre nel 2009 l'espansione in America si incrementa con l'acquisizione del business dei pre-polimeri poliuretanicici da Air Products. L'accordo prevede anche l'acquisizione del sito produttivo a Paulsboro, a pochi chilometri da quello di West Deptford.

La sfida con i big della chimica mondiale

La vocazione internazionale della Coim la porta inevitabilmente a confrontarsi con le più importanti società chimiche internazionali: Basf, Dow Chemicals, Bayer, Henkel. Ma non bisogna dimenticare le particolari dinamiche competitive del settore della chimica. In primo luogo è bene sottolineare che le imprese maggiormente integrate sono quelle produttrici di



materie prime. Inoltre le imprese sono al tempo stesso clienti, concorrenti e fornitori. L'esempio della Coim può aiutarci a capire meglio la situazione. L'azienda compra dalla Bayer che a sua volta acquista e utilizza i prodotti della Coim. Spiega F. Buzzella:

Loro fanno alcune materie prime per i poliuretani, noi facciamo dei poliesteri e glieli vendiamo. Loro fanno gli isocianati, che è un altro componente per fare i poliuretani, e ce li vendono. In realtà nella chimica capitano spesso queste cose, non è così strano.

Bayer e Basf sono aziende sia fornitrici sia clienti oltre che concorrenti della Coim. Spiega Mario Buzzella, il patron dell'azienda: «Dai concorrenti acquistiamo materie prime come l'Mdi, il Tdi o il polietere mentre noi vendiamo loro poliestere o materia plastica pronta per l'uso».

Acquisizione di segmenti di mercato e produzione all'estero

La Coim ha operato secondo due linee strategiche: acquisire il business in alcuni segmenti del mercato e incrementare la produzione all'estero. Nel primo caso si tratta di acquisizioni che comprendono il pacchetto clienti, le formulazioni chimiche ed eventualmente gli impianti. La legge impone che per cinque anni la ditta dalla quale è stata compiuta l'acquisizione non possa operare nel medesimo settore. Per entrare nel mercato statunitense, molto protettivo, la Coim ha dovuto acquisire gli impianti di una società che ha prodotto con il proprio marchio ancora per tre anni. Solo dopo che i nuovi prodotti sono stati omologati dalle competenti autorità, Coim ha potuto iniziare a produrre con il proprio marchio.

L'impianto di Singapore è stato realizzato in maniera assolutamente autonoma, senza ricorrere ad acquisizioni o a partner locali, ma attraverso un investimento 'greenfield' ossia partendo da zero, acquistando un terreno per costruirci uno stabilimento così da iniziare la produzione. Si tratta di una sorta di 'testa di ponte' per i mercati circostanti del Medio Oriente e del Sud-Est Asiatico, in particolare India e Pakistan. Questo permette alla Coim di potersi facilmente inserire in un mercato dalle potenzialità enormi nonostante non ne abbia un grandissima conoscenza ed esperienza.

È estremamente interessante notare come gli impianti e i siti produttivi sparsi in tutto il mondo, dalle Americhe a Singapore, sono costruiti in modo simile tra di loro, così da poter realizzare e commercializzare lo stesso prodotto ovunque. In tal modo una stessa area geografica può essere servita da diversi impianti a seconda della valuta e del cambio con

il dollaro. Ad esempio il Medio Oriente può essere rifornito da prodotti europei come da quelli provenienti dagli stabilimenti che si trovano nel continente asiatico.

Nella realizzazione dei nuovi impianti produttivi la Coim si è mossa avendo bene in mente l'obiettivo di proteggere il proprio know how. Ciò, spiega F. Buzzella, può avvenire in due modi:

Il primo può essere ottenuto grazie alla fedeltà delle persone che lavorano con noi. Il secondo attraverso la progettazione interna degli impianti. In Brasile e in America abbiamo installato le apparecchiature mandate dall'Italia. Così valorizziamo il nostro Paese ed evitiamo di far produrre attrezzature sensibili a operatori locali, con tutti i rischi connessi.

Le peculiarità dell'internazionalizzazione della Coim

Il fatto che fin dai suoi inizi l'azienda abbia guardato ai mercati esteri ed extraeuropei sconfessa le principali teorie in merito all'internazionalizzazione delle imprese, a partire dalla cosiddetta teoria degli stadi che prevede un ingresso graduale e il successivo consolidamento solo dopo aver raggiunto la stabilità nel mercato interno.

Graduale, invece, è il metodo scelto per affermarsi nei Paesi stranieri. L'azienda si serve di una rete di agenti, anche se il numero si sta riducendo a favore di piccoli e agili uffici commerciali che fanno capo direttamente alla Coim. La strategia è quella di utilizzare gli agenti come primo passo per poi sostituirli con una filiale commerciale legata all'azienda man mano che i venditori vanno in pensione. Aspettando la fine naturale del rapporto con i propri collaboratori, la Coim si protegge dal rischio che si rivolgano alla concorrenza con il pacchetto clienti che fino a quel momento era patrimonio dell'azienda.

Scrive «Il sole 24 ore» nel marzo 2003:

Sempre nell'ottica di accrescere la presenza diretta sui mercati internazionali di sbocco, la tendenza ora è anche quella di impiegare il più possibile personale locale, anche in posizione di vertice, come nel caso dello stabilimento brasiliano dove tutti gli addetti sono di nazionalità brasiliana e non vi sono italiani. Negli Stati Uniti, ancora, solo l'amministratore delegato è italiano, mentre tutti gli altri dipendenti sono americani. Coim si è sostanzialmente allontanata dal proseguimento di alleanze strategiche che implicassero la divisione del capitale societario e quindi riducessero il controllo diretto sulle aziende partecipate. Questo per favorire una maggiore rapidità ed efficacia dei processi decisionali specialmente in contesti critici come quello dei mercati emergenti.

Flessibilità, prodotti e assistenza su misura

Afferma Mario Buzzella:

La flessibilità e la velocità di risposta, nonché la capacità di fornire prodotti specifici, ci hanno consentito di competere con i principali leader della chimica mondiale. L'essere entrati nel settore del packaging, con l'acquisizione Novacote, ha aperto un mercato su cui puntiamo molto nei prossimi anni, potendo offrire un'alta tecnologia e un'assistenza tecnica che da sempre rappresentano un nostro punto di forza.

Incalza il figlio Francesco Buzzella:

L'acquisizione della società tedesca Novacote ci ha consentito di entrare nel settore dell'imballaggio alimentare [...] un settore più tecnico ma anche più critico [...]. Nel settore alimentare le certificazioni sono di livello più alto. Novacote produce adesivi con cui vengono saldate le confezioni degli alimenti. Si tratta di imballi multistrato. È uno dei settori trainanti, con prospettive molto interessanti.

Emilio Zocchi spiega i vantaggi dell'allargamento della produzione ai vari continenti:

Possiamo ridurre gli effetti negativi della recessione e allo stesso tempo siamo in grado di sfruttare i benefici legati ai momenti di crescita. Le prestazioni di queste aree continentali sono completamente diverse. Un'azienda globale ha il vantaggio di poter contare su un bilancio globale. Una performance compensa l'altra. Questo è il motivo per cui anche negli anni peggiori Coim è sempre in crescita.

Secondo D. Ghezzi, le varie acquisizioni sui mercati internazionali

hanno portato una serie di vantaggi sia legati all'acquisizione di nuove conoscenze e tecnologie sia allo sfruttamento degli uffici commerciali esistenti per promuovere i prodotti già in catalogo nei nuovi mercati. A lato di tali opportunità, però, non va dimenticato che occorre considerare il rischio legato a operare in valuta estera. Le dinamiche di svalutazione o rivalutazione delle monete infatti impattano in maniera significativa sui risultati finali come ad esempio nel caso del dollaro le cui oscillazioni possono portare a perdite pari al 20% circa.

Le tappe dell'internazionalizzazione

1991	Recupero del 50% delle azioni dalla Azko. Acquisizione del business Dow Tpu
1996	Apertura di un ufficio a Singapore
1997	Acquisizione della Polimind (Brasile) con fabbrica a Vinhedo
1999	Apertura di un ufficio a New Delhi
2000	Inizio costruzione di una fabbrica a Singapore
2001	Acquisizione della Novacote dalla Stahl, industria anglo-olandese (con 90 mld di fatturato e 100 dipendenti). A luglio 2001 esistono: Coim Italia, Coim Brasil, Coim Asia/Pacific, Globcoim Mexico. Si costituiscono, dopo l'acquisizione di Novacote, Coim France, Coim Uk, Coim Usa, Coim Deutschland
2003	Inizio della produzione a Singapore
2005	Acquisizione del sito produttivo di West Deptford nello stato di New Jersey (Usa)
2007	Acquisizione del business dei poliesteri saturi dalla Inolex (Usa)
2009	Acquisizione del business europeo della Cytec Surface Specialities (Belgio). Acquisizione del business dei pre-polimeri poliuretani da Air Products (Usa) con il sito produttivo di Paulsboro in New Jersey
2014	Apertura di un nuovo sito produttivo in India a New Dehli



Spostarsi all'estero per salvaguardare Offanengo

Spostandosi in settori emergenti l'azienda accresce le produzioni all'estero senza indebolire l'attività dello stabilimento di Offanengo. Anzi, in alcuni casi, per esempio l'acquisizione della Novacote, nell'arco di due-tre anni la produzione è stata spostata dalla Germania all'Italia. Solo il laboratorio di ricerca è stato mantenuto nel sito originario per qualche anno, poi è stato trasferito a Offanengo.

Una delle preoccupazioni principali dell'azienda, in questa accelerazione dell'internazionalizzazione, è stata proprio quella di salvaguardare in tutti i modi lo stabilimento di Offanengo. Secondo Francesco Buzzella

tra il 1996 e il 2005 abbiamo investito circa 200 milioni di euro nelle iniziative legate all'internazionalizzazione. Tutto questo ha contribuito a dare fiato al gruppo. L'economia europea rallenta, c'è la crisi dei debiti sovrani. Grazie allo stabilimento di Singapore, forniamo l'Asia e parte del Medio Oriente. L'impianto in Brasile soddisfa l'intera America Latina. Diversamente, se non producessimo direttamente in questi Paesi, basterebbe un aumento dei dazi o una variazione sui cambi per metterci in difficoltà. In questo modo garantiamo la sopravvivenza dell'intero gruppo, compreso lo stabilimento italiano. Devo dire che Coim ha anche azzeccato i tempi.

È un fatto che la pesante crisi economica che ha preso avvio a livello globale nel 2007 abbia solo rallentato la crescita della Coim e non abbia determinato, per lo stabilimento di Offanengo, alcun licenziamento. Questo grazie proprio a un'intelligente strategia messa in atto su un piano globale. Il fatturato Coim nel primo decennio del 2000 passa da 300 a 560 milioni di euro.

Nuove strutture e unità produttive

Nel 2000 viene finalmente inaugurata la nuova mensa. Una struttura modello che viene a concludere un percorso nato agli albori dell'azienda. Abbiamo ricostruito nei capitoli precedenti i passaggi che hanno portato a questo importante traguardo: il trasferimento della portineria e la nuova destinazione dei locali, la costruzione di spazi più grandi, la richiesta della direzione della variante al Pgt e l'avvio dei lavori che si sono conclusi con l'edificazione di una struttura ampia e accogliente, capace di ospitare fino a duecentotrenta persone. Secondo Giovanni Vairani «l'introduzione della mensa è stata molto importante. La mensa ha migliorato la vita delle persone».

La Coim non si ferma mai. Accanto ai reparti storici sono nate nuove

unità operative. È il caso del reparto Tpu6 che garantisce una produzione in continuo del poliuretano termoplastico in granuli. Si lavora sette giorni su sette. I turni sono cinque. Questa è una novità assoluta per l'azienda. In realtà il Tpu era nato alla metà degli anni '80 quando interessava una sola linea produttiva. Si era poi sviluppato su più linee. Nel 2003 sono addirittura cinque le linee dedicate al Tpu. La produzione è completamente diversa da quella standard della Coim che si basa su reattori in discontinuo, a batch. Il Tpu viene prodotto fin dall'inizio su linee in continuo basate su estrusori bivate corotanti. È una produzione ad alta tecnologia dove la componente meccanica, elettrica ed elettronica sono portate a un notevole livello di complessità e affidabilità. Il portafoglio dei prodotti copre già all'inizio degli anni '90 una vasta gamma di settori applicativi: tubi, cavi elettrici, guarnizioni per grandi macchine di movimentazione terra, calzatura, borsetteria, arredamento, abbigliamento, nastri trasportatori e così via. All'inizio degli anni '90 i Tpu della Coim, commercializzati con il marchio Laripur, erano già impiegati nella produzione di scarponi da sci di alta gamma e da competizione per alcune squadre nazionali di discesa. Da allora questa classe di prodotti si è continuamente sviluppata, coprendo settori importanti come l'automobilistico e il medicale.

Lavorare in Coim oggi

La fisionomia dei dipendenti cambia

Il profilo dei dipendenti Coim, col passare degli anni, si è significativamente modificato. L'azienda oggi va alla ricerca di persone con un bagaglio formativo elevato. Mario Buzzella, a questo proposito, ha le idee molto chiare. Si tratta di convinzioni che ha maturato alla guida della sua azienda, ma anche da presidente dell'Associazione degli industriali della provincia di Cremona:

Fondamentale è l'instaurazione di un sistema scuola-azienda, che porti ai giovani l'esperienza di tecnici preparati, attraverso stage e tirocini formativi. Serve un impegno reciproco affinché si rivalutino professioni che mettano concretamente in pratica, accanto al sapere, il 'saper fare'. Le imprese spesso hanno difficoltà a reperire figure di diplomati e laureati provenienti da facoltà tecnico-scientifiche.

Alla domanda sulla difficoltà di trovare operai specializzati e formati a dovere, Buzzella risponde:

Ci manca questo bacino di manodopera, è indubbio. Io penso che la vera formazione deve farla l'azienda anche se ci mette due o tre anni di tempo per avere gli operai e i tecnici che gli servono davvero. Ho la fortuna di dovere assumere 10-15 persone all'anno. E, quindi, posso sceglierle con calma.

A partire dalla fine degli anni '90 Coim inizia ad avvalersi del cosiddetto 'lavoro in somministrazione'. Mario Buzzella spiega così questa scelta:

Noi facciamo ricorso ai lavoratori interinali. È una modalità di procedere che ha dato buoni risultati. Parecchi di questi lavoratori sono stati assunti. Sono convinto che se una persona è brava e ha le qualità giuste, nel 70-80% dei casi, entra a far parte dell'organico dell'azienda.

Celeste Zaniboni, responsabile di produzione del reparto Eps, sottolinea alcuni comportamenti poco corretti:



Dal 2000 sono arrivati molti lavoratori dalle agenzie di lavoro interinale. Provenivano da tutta Italia. Tra loro c'erano i tipi più diversi. Uno sembrava che avesse un unico scopo: andare in malattia o in infortunio. Una mattina l'abbiamo cercato a lungo e poi l'abbiamo trovato in portineria dove si stava sfregando gli occhi con le mani sporche pur di avere un motivo per avere giorni di infortunio.

Storie recenti, parlano i giovani

Abbiamo riportato le testimonianze di alcuni lavoratori dei primi decenni della storia della Coim, molti dei quali hanno raggiunto l'età della pensione. Diamo ora la parola a dipendenti più giovani, che stanno vivendo in questi anni la realtà aziendale.

Celeste Zaniboni, classe 1953, è uno dei dipendenti di 'cerniera' tra i vecchi e i giovani:

Sono arrivato nel '79, a cavallo del cambio generazionale. Oltre ai vecchi lavoratori, cominciavano a essere assunti dei ragazzi che avevano fatto la terza media e alcuni addirittura la scuola superiore. Posso dire che i giovani si sono ambientati bene.

Sergio Doldi, classe 1967, è arrivato qualche anno dopo. È responsabile ricerca e sviluppo degli adesivi per l'imballaggio Novacote:

Sono laureato in chimica con indirizzo organico. In Coim ho iniziato a occuparmi di polimeri, materiali molto versatili in grado di collocarsi in fasce di mercato molto diversificate tra loro. All'interno della vasta gamma di polimeri Coim produce essenzialmente poliesteri e poliuretani. Lavorare alla Coim è molto interessante. Sono qui da 17 anni. Mi piace il lavoro nell'ambito della ricerca e sviluppo. In questa azienda ci sono le condizioni per condurre una continua sperimentazione e seguire costantemente l'evoluzione dei settori di riferimento. L'innovazione è uno dei cardini dei comparti industriali a tecnologia avanzata. Il mercato ci chiede un continuo miglioramento delle prestazioni offerte dai nostri prodotti. Ho scelto di studiare chimica al termine del liceo scientifico quasi per caso. Ma mi sono appassionato subito a questa materia. Questo lavoro è complesso. La chimica non è immediata, richiede studio e volontà di approfondire. Ma poi ci si appassiona e le soddisfazioni arrivano.

Antonio Martinelli, classe 1967, è in Coim da una decina d'anni:

Sono entrato alla Coim nel 2002 in qualità di responsabile di un turno di lavoro. Da tre anni sono l'assistente del responsabile di reparto. Ho il diploma di perito alimentare e questo mi ha avvantaggiato. Se non si hanno conoscenze di chimica, si fa fatica a capire. Nel nuovo ruolo mi occupo delle procedure e porto a termine quello che mi viene affidato dal responsabile del reparto. Qui alla Coim si lavora bene. Non è un caso che ci siano così tante persone che chiedono di essere assunte. Una volta si imparava tutto sul campo, ma oggi sono favoriti coloro che non solo hanno già conoscenze tecniche specifiche, ma anche un po' di dimestichezza con le lingue. Arrivano ordini in inglese, francese, spagnolo, tedesco.

Eligio Mosconi, classe 1959, rappresenta uno dei casi, molto frequenti in Coim, di figli che hanno seguito le orme dei padri. Eligio infatti è il figlio di Iginio, uno dei primi dipendenti. È il responsabile della Logistica:

La mia giornata inizia la mattina presto; essendo un preposto ho orari anche flessibili. Il mio ufficio è posto all'ingresso del ricevimento merci, dove tutti gli automezzi sono parcheggiati. Ci sono capturno con cui organizzo il lavoro a seconda delle necessità, magazzini, serbatoi, e spedizioni da organizzare. Dobbiamo garantire la massima sicurezza di chi lavora, anche quella del singolo autista che porta la merce dentro la Coim. Diamo anche a lui istruzioni e regole di comportamento, affinché non ci siano spiacevoli episodi. Durante il giorno si riceve, si carica, si spedisce materiale, attuando un'attenta sorveglianza. Si cerca di evitare l'abitudine che potrebbe portare a un calo di concentrazione, comportando errori. Il 70% degli errori è determinato da distrazioni. Sono contento, il mio lavoro mi piace. Voglio migliorare sempre. La formazione è molto importante. Voglio mettere le persone nelle condizioni di capire cosa fanno e di farle al meglio.

Lorenzo Pavesi, classe 1975, è responsabile della Manutenzione e delle utilities. È stato assunto nel 2008. In un breve lasso di tempo il suo settore ha visto importanti miglioramenti. Racconta:

Al mio ingresso in Coim le richieste di intervento erano gestite in modo cartaceo. Oggi tutto è informatizzato e questo ha migliorato di molto il nostro servizio anche perché se allora venivano gestiti 4.500 interventi, oggi arriviamo a 12.000 richieste.

Formazione e sicurezza al primo posto

Tra gli investimenti maggiori che l'azienda mette in atto c'è indubbia-

mente la formazione dei dipendenti, un percorso che riguarda le mansioni specifiche ma soprattutto la sicurezza. Afferma Celeste Zaniboni:

L'azienda ha sempre puntato molto sulla formazione. Lezioni *ad personam* o corsi di formazione allargati. Negli ultimi anni non abbiamo avuto incidenti significativi, solo qualche slogatura. Personalmente controllo tutti i movimenti dei miei collaboratori. Quando sono stato assunto, l'impianto aveva pochi automatismi.

Di nuovo Antonio Martinelli:

Le nuove leggi prevedono un costante aggiornamento. Per ogni operazione sono stabilite determinate procedure che sono scritte nero su bianco sul manuale. I dipendenti devono impararle e seguirle con precisione. L'azienda investe molto nella formazione: almeno quattro corsi ogni anno per tutti i lavoratori.

Martinelli non è da molto in fabbrica ma ha già assunto un ruolo importante: è delegato Rsu, la Rappresentanza sindacale unitaria, l'organismo che ha sostituito il consiglio di fabbrica.

Mi trovo bene anche nel ruolo di delegato Rsu. Mi sono candidato e sono stato eletto. Sono il rappresentante dei lavoratori anche in materia di sicurezza. L'ho fatto perché ritengo che qualcuno deve pur occuparsi dei problemi di tutti. Diciamo che il mio è un osservatorio privilegiato. Posso vedere un po' tutti i problemi. La mia sensazione è che l'azienda da anni sia impegnata a migliorare sempre i suoi standard di sicurezza e a investire molto nella ricerca. Si pensi che nella ricerca lavora il 10-15% dei dipendenti nei laboratori.

Ricerca e sviluppo, la via maestra dell'innovazione

Nella Coim un settore decisivo è sempre stato quello che viene denominato 'Ricerca & sviluppo'. Fin dagli inizi la Coim possedeva un proprio laboratorio che si è man mano ingrandito e arricchito di professionalità sempre più specializzate. Che tale ambito venga ritenuto strategico lo dimostra l'ingente investimento che è stato sostenuto di recente e che ha portato a realizzare il nuovo laboratorio inaugurato nel 2012, in occasione del cinquantesimo compleanno della società. Spiega Mario Buzzella:

È una nostra scelta ma è anche per certi versi un percorso obbligato. Per noi è vitale l'attività di ricerca. Produciamo specialità. Questo significa che si va dal

cliente dove si propone un prodotto nuovo o si recepiscono le esigenze del cliente. Bisogna studiare dei prodotti ad hoc. In alcuni settori come quello delle finte pelli, bisogna creare il mercato magari con due anni di anticipo e studiare i prodotti per il campionario delle aziende che operano nel settore della moda. Il fattore tempo è cruciale. E la ricerca è strettamente legata a questo fattore. In determinati settori il mercato va creato lavorando con due o tre anni di anticipo, intercettando quelli che poi saranno i gusti dei consumatori.

Per capire come si lavora nell'ambito di 'Ricerca & sviluppo', lasciamo la parola a Sergio Doldi, intervenuto a un incontro con i ragazzi della scuola secondaria di primo grado di Offanengo che l'hanno sottoposto a una serie di domande.

Sono responsabile di 'Ricerca e sviluppo' di una linea di prodotti basati su specialità poliuretatiche rivolte alla formulazione di adesivi. Si tratta di colle da utilizzare per la produzione di imballaggio flessibile per alimenti. Questi adesivi servono a tenere saldamente uniti tra loro i diversi materiali impiegati per produrre vaschette di salumi, pacchetti del caffè, imballaggio di biscotti e pasta. Per questo scopo i nostri adesivi devono essere adatti a legare tra loro materiali chimicamente molto diversi: pellicole di poliestere, polietilene, alluminio, etc. Devono fornire particolari resistenze termiche, chimiche e di barriera verso l'ambiente esterno, necessarie a garantire la buona conservazione e l'igiene dell'alimento confezionato. Tutto questo in conformità con le normative sui materiali a contatto con alimenti che impongono un'accurata scelta delle materie prime. Il nostro lavoro inizia con un studio teorico della formulazione, oggi assistito da software. È una vera e propria progettazione del polimero, ottenuto per reazione chimica da varie sostanze di partenza, i cosiddetti monomeri, opportunamente selezionati per ottenere le proprietà desiderate. Dopo lo studio c'è la fase sperimentale. Si procede con il processo di sintesi, una preparazione su piccola scala della formulazione sperimentale, riproducendo il processo produttivo che poi sarà applicato nella fase di industrializzazione. Infine il collaudo applicativo, ovvero una riproduzione fedele, ancora in piccolo, del ciclo produttivo dei nostri clienti. Si conclude con un'approfondita verifica delle proprietà chimico-fisiche del nostro adesivo.

Petrolio ma anche materie prime rinnovabili

Continua Sergio Doldi:

La fonte primaria delle nostre materie prime continua a essere quella petrolchimica. Il petrolio contiene materiale organico pregiato, cioè un grande



numero di sostanze chimiche più o meno semplici che, opportunamente raffinate, costituiscono un ottimo e diversificato 'materiale da costruzione' per le successive fasi della chimica di trasformazione. Tuttavia si stanno sempre più introducendo materie prime ottenute da fonti rinnovabili, cioè sostanze ottenute da fonti vegetali come cellulosa, amidi, olii. Opportunamente trattate e trasformate, forniscono componenti chimici altrettanto utili per le nostre formulazioni. Oggi queste nuove materie prime non sono più solo una curiosità scientifica, ma sono spesso offerte su scala industriale con fasce di prezzo e disponibilità adeguate.

In merito alla possibilità di utilizzare diversamente i prodotti, spiega Doldi:

I polimeri sono tra le classi di materiali più versatili, anche per quanto riguarda la possibilità di essere riciclati. È fondamentale una raccolta differenziata fatta bene, in modo da separare materiali di varia natura e consentire il loro riutilizzo futuro anche in applicazioni pregiate. Il poliestere, il polietilene e il polipropilene sono tra le materie plastiche più facilmente riutilizzabili.

Procedure rigorose

Decisivo è tutto il lavoro di verifica condotto attraverso test rigorosi e continui.

Il materiale prodotto viene verificato negli aspetti fisico-chimici. È necessario controllare che possieda le corrette caratteristiche funzionali per l'uso al quale è destinato. Si fa una prima verifica sulla viscosità, il contenuto secco, l'acidità e il contenuto ossidrilico. Questi parametri servono per garantire che il prodotto sia 'in specifica', ovvero sia conforme al capitolato concordato con l'utilizzatore finale. A queste analisi di base, si aggiungono i test applicativi, cioè un collaudo tecnologico volto a verificare l'idoneità ai successivi cicli produttivi a cui verrà sottoposto presso i nostri clienti.

Le procedure sono rigorose e l'attenzione è massima ma si possono commettere errori. Prosegue Doldi:

Nel caso di un prodotto ottenuto fuori specifica, si interviene in team: personale di laboratorio e di produzione, operatori del settore qualità, tutti insieme si analizza il problema e si valuta se sia possibile una correzione o se sia necessaria una rilavorazione per rientrare dentro il capitolato. Nella maggior parte dei casi questo è possibile ma, se vi fossero delle difficoltà ulteriori, si



Scienza e tecnologia nell'industria chimica

La chimica si segnala come uno dei settori con i maggiori tassi di innovazione tecnologica. Le grandi sfide poste all'industria chimica dalla globalizzazione dei mercati hanno poi spinto le imprese verso un crescente sforzo nel campo della ricerca e dello sviluppo.

Questo fenomeno ha fatto riacquisire all'industria chimica un ruolo centrale nei processi produttivi ad alta tecnologia. Per tecnologia si intende solitamente un sistema complesso di informazioni e di elementi conoscitivi necessari per produrre su scala industriale un determinato prodotto. L'innovazione tecnologica è l'applicazione nella realtà produttiva di una tecnologia che consenta di ottenere determinati vantaggi rispetto alle tecnologie esistenti.

Il processo innovativo si compone di una serie di fasi: ricerca di base, ricerca applicata, sviluppo, industrializzazione, commercializzazione.

La ricerca di base consiste nella comprensione delle leggi che governano i fenomeni naturali ed è solitamente svolta dai centri di ricerca pubblici e dalle università, in quanto l'elevata incertezza non giustifica l'impegno da parte delle imprese private.

La ricerca applicata riguarda l'utilizzo delle conoscenze ottenute dalla ricerca di base.

Lo sviluppo dei risultati della ricerca è incentrato sulla messa a punto del prodotto e del processo produttivo ragionando però già in una prospettiva economica e competitiva.

L'industrializzazione e la commercializzazione puntano alla produzione e alla vendita del nuovo prodotto su larga scala. Mentre la scienza è da riferirsi alle attività di ricerca di base e in una certa misura anche alla ricerca applicata, la tecnologia riguarda le attività di sviluppo e di industrializzazione. Calando questi concetti nella realtà aziendale diventa rilevante la nozione di patrimonio tecnologico inteso non solo come insieme di competenze legate al processo e al prodotto, ma anche come insieme di conoscenze legate alle attività di supporto.

Francesco Buzzella, *La gestione strategica di un'impresa diversificata: il caso Coim*, pp. 48-50.

passa a un declassamento, cioè alla destinazione per applicazioni meno pregiate o, come stadio finale, allo smaltimento. Quest'ultimo può avvenire solo attraverso canali ufficiali, cioè avvalendosi di ditte specializzate e autorizzate per lo smaltimento di prodotti chimici.

Lavoro d'équipe

Nei laboratori, precisa Sergio Doldi, la modalità corrente di lavoro è la sinergia e l'affiatamento fra le persone: si lavora in équipe.

È fondamentale. In una realtà molto complessa che lavora in settori tecnologicamente avanzati è assolutamente necessario il contributo di tante conoscenze diverse. Dialogare e sapersi confrontare sui problemi è decisivo. Il responsabile di un team deve saper attingere alle migliori competenze e fonderle insieme non perdendo mai di vista il risultato finale. Ci ritroviamo periodicamente per definire il programma di lavoro nelle sue diverse fasi. Ma non c'è uno schema rigido e immutabile. La revisione di quello che stiamo facendo è costante e quotidiana. Questo perché non ci muoviamo in un ambito di routine ma nel campo dell'evoluzione delle formulazioni e dei processi. Se c'è una regola da seguire in modo scrupoloso è proprio la continua verifica dei fatti in rapporto alle nostre ipotesi iniziali. È niente meno che l'applicazione del metodo sperimentale. Tutto questo rende necessario anche l'utilizzo di strumentazione potente e complessa, in continuo progresso, che ci richiede un costante aggiornamento. La verifica conclusiva è sempre qualcosa di molto stimolante, così come l'analisi delle nuove richieste o delle nuove tendenze, dettate dal mercato o dalle disposizioni di legge. Siamo sottoposti a una sfida che si rinnova ogni giorno. Uno dei temi più appassionanti, a mio parere, è la cosiddetta 'sostenibilità'. È lo sviluppo di processi industriali economicamente ottimizzati, con il più basso spreco di risorse, e ovviamente a impatto ambientale sempre più ridotto.

Sergio Doldi conclude spiegando agli studenti che una laurea in chimica offre chance importanti nel mondo del lavoro:

La richiesta di chimici è ancora molto alta. E non può essere diversamente dal momento che è ancora piuttosto limitato il numero di specialisti in questo settore. La chimica è presente in tutti i settori del nostro vivere quotidiano ed è quindi facile comprendere come molte siano le possibilità di impiego professionale in questo ambito. Ma mi permetto di sottolineare che, per riuscire a essere buoni chimici, bisogna provare un'autentica passione per la materia.

Attenzione sempre maggiore a sicurezza e ambiente

Una legislazione sempre più precisa ed esigente

Parallelamente alla crescita continua e al consolidamento assistiamo a un'attenzione sempre maggiore alla sicurezza sul lavoro e alla tutela ambientale, sia da parte della proprietà che del personale. La legislazione, a partire dagli anni '70, si fa via via più precisa, puntuale, articolata ed esigente. Nulla è lasciato al caso. Sono indicati parametri, rilevazioni e misure da seguire nella costruzione degli impianti e nelle diverse lavorazioni. Le norme classificano i singoli prodotti attraverso anche una precisa etichettatura. I rifiuti vengono distinti in pericolosi, non pericolosi, assimilabili agli urbani. La legge Merli del '76 disciplina gli scarichi idrici; altri interventi normativi riguardano le emissioni in atmosfera. Sulla detenzione di sostanze pericolose il punto di riferimento è la direttiva Seveso del 1988 che obbliga a presentare una comunicazione o una denuncia alla Regione competente o al Ministero dell'ambiente.

Mario Buzzella ha iniziato a lavorare quando la situazione era molto differente. La chimica ha conosciuto una grande evoluzione nella seconda metà del '900 e le leggi sulla sicurezza hanno accompagnato questo cammino della conoscenza. Ecco che cosa dice il fondatore della Coim:

Anche negli anni '60 esistevano regole ma allora la conoscenza scientifica era a un livello meno evoluto. Non bisogna sottovalutare il rapporto fra la normazione in materia di sicurezza e il patrimonio delle nozioni che si hanno a disposizione per studiare i fenomeni della chimica. È la seconda metà degli anni '60 a rappresentare un punto di discontinuità. È allora che si inizia a maturare una sensibilità più vicina a quella attuale ed è allora che compaiono leggi più dettagliate e restrittive, nate in risposta ai livelli di una conoscenza più approfondita. La Direttiva CE n° 548 del 1967 è una pietra miliare in quanto determina e unifica i criteri di classificazione e di etichettatura delle sostanze chimiche. È stato un cambiamento epocale che ha interessato il modo di produrre oltre che la forma mentis degli imprenditori e degli operatori. Un ulteriore passo in avanti è stato apportato nel 2006 con il regolamento Reach

(Registration evaluation authorization of chemicals) che ha lo scopo di certificare in modo assolutamente capillare le caratteristiche di pericolosità di tutte le sostanze chimiche presenti sul mercato europeo. Con l'avvento del Reach l'onere degli studi, delle analisi e dei test per la costituzione del cosiddetto 'Dossier di registrazione' è esclusivamente a carico delle industrie produttrici che si affidano ai laboratori specializzati. All'Agenzia chimica europea (Echa) è affidato invece l'incarico di valutare il Dossier e richiedere eventualmente approfondimenti e limitazioni in merito all'uso di alcune sostanze, fino alla eventuale eliminazione.

L'applicazione della legge 626

In tema di sicurezza un autentico salto a livello qualitativo si ha con la legge 626 del 1994, ora sostituita dal D.lgs. 81 del 2008, conosciuto come 'testo unico della sicurezza'. Esso impone la presenza nei luoghi di lavoro di una figura professionale qualificata come Responsabile del Servizio prevenzione e protezione in grado di affiancare e supportare il datore di lavoro. La Coim di Offanengo, in conseguenza della consistente crescita numerica (da poco più di duecento dipendenti nel 1991 agli oltre quattrocentocinquanta del 2014) e della crescente complessità nelle produzioni, ha dato vita a un proprio 'ufficio sicurezza'. Ne fanno parte due ingegneri chimici, un ingegnere ambientale, un perito chimico, un tossicologo per l'ambiente ed è prevista la figura del medico competente che sovrintende all'igiene del lavoro attraverso esami ematochimici e visite periodiche mirate. Si tratta di un'équipe di persone con le più diverse competenze: conoscenza della chimica, della medicina del lavoro, della sicurezza degli impianti, dell'utilizzo di particolari sostanze e conoscenza della normativa in tema di salute, sicurezza e ambiente.

L'analisi dei 'quasi incidenti' e l'obiettivo del rischio zero

L'ingegnere Giambattista Cavalli dal 1995 è Responsabile del servizio prevenzione e protezione:

Conoscere i rischi legati alla produzione e alla lavorazione dei diversi composti e costruire impianti tecnologicamente avanzati sono due elementi fondamentali per garantire la sicurezza dei lavoratori. L'aspetto tecnico deve essere integrato con l'aspetto gestionale che include la formazione e l'addestramento del personale insieme all'adozione delle procedure corrette.

Oltre ad analizzare e a valutare tutti i rischi legati alla sicurezza e alla



salute, l'azienda monitora costantemente la concentrazione nell'ambiente di lavoro di ogni elemento o sostanza chimica. L'incarico è affidato a una serie di laboratori esterni certificati.

L'azienda analizza anche quelli che in gergo vengono definiti 'quasi incidenti'. Prosegue l'ingegnere Cavalli:

Valutare e analizzare i quasi incidenti, ovvero gli accadimenti incidentali che non hanno recato danno a persone, cose o ambiente, significa andare oltre quanto strettamente richiesto dalla legge in materia di sicurezza. Ma ai nostri occhi si tratta di un'attività fondamentale, dal momento che mettere in campo questo tipo di analisi è indispensabile per prevenire l'accadimento degli incidenti. L'obiettivo deve essere quello di ridurre il rischio per quanto possibile, tendendo verso un ipotetico rischio 'zero'. Si tratta di agire in modo costante e sempre più sofisticato per ottenere la riduzione della probabilità che un evento incidentale si verifichi.

Il piano e la squadra di emergenza

L'introduzione della 626 costituisce una vera e propria rivoluzione nel campo della sicurezza: il lavoratore deve essere informato e formato. Così si crea la cultura della sicurezza. Oltre a questo si lavora per ridurre gli effetti di eventuali incidenti: è stata pertanto costituita una Squadra di emergenza con personale appositamente addestrato e abilitato da un esame sostenuto presso il comando dei Vigili del fuoco. Oltre all'esame di abilitazione il personale effettua periodiche esercitazioni sia all'interno dello stabilimento che presso centri di addestramento dove vengono utilizzate le attrezzature per spegnere incendi di ragguardevoli dimensioni.

Le modalità di intervento e di coordinamento per la gestione delle emergenze sono codificate in un piano di emergenza interno e in specifici manuali che prevedono le modalità per la messa in sicurezza degli impianti produttivi e di servizio.

Al personale formato per l'attività antincendio si affianca inoltre il personale formato all'attività di primo soccorso, ma non solo, infatti la Coim si avvale anche del supporto di una società che garantisce un servizio di pronto soccorso con mezzi e personale specializzato 24 ore al giorno per 365 giorni all'anno.

Le indicazioni da seguire in materia di sicurezza e di prevenzione sono messe nero su bianco nel documento di 'Politica di prevenzione degli incidenti rilevanti e per la salute e sicurezza sul lavoro' del 2000. Il testo descrive in maniera analitica il Sistema di gestione della sicurezza (Sgs) come strumento per identificare e valutare i pericoli, anche quelli relativi

alla salute e sicurezza sul lavoro.

Sicurezza in concreto

Rispondendo alle domande degli studenti della scuola secondaria di primo grado di Offanengo, è il ricercatore Sergio Doldi a spiegare l'impegno della Coim sul fronte della sicurezza:

Un'industria chimica è sottoposta a scrupolosi controlli di legge. Come è giusto che sia per ogni attività economica che può produrre un impatto ambientale. In particolare viene applicata la legge Seveso, dal nome della industria chimica che ha provocato un grave incidente a metà degli anni '70 con rilevanti contaminazioni ambientali. Le norme vengono applicate in modo da tenere sotto controllo i potenziali fattori di rischio e mettere in atto misure preventive. Coim rientra in questo quadro legislativo ed è sottoposta ai controlli di diversi enti preposti: Azienda sanitaria locale (Asl), vigili del fuoco, autorità regionali che conducono ispezioni periodiche. Coim ha recentemente ottenuto una particolare certificazione nell'ambito dei sistemi di sicurezza. Non rientra negli obblighi di legge, ma rappresenta una concreta dimostrazione di quanto questi temi siano di primaria importanza per l'azienda. Inoltre si sta lavorando a un ulteriore obiettivo per l'ottenimento della certificazione nel settore ambientale. Sempre su base volontaria. Non si tratta di rispondere agli obblighi di legge, ma sono segnali della grande sensibilità che si avverte in merito a queste tematiche.

Doldi si riferisce al fatto che nel gennaio del 2012 la Coim ha ottenuto la certificazione di conformità del proprio Sgs allo standard internazionale Ohsas 18001: 2007 al fine non solo di soddisfare i requisiti legislativi, ma anche di migliorare costantemente le proprie performance in tale ambito.

Gli operatori sono i primi a essere istruiti e protetti. Continua Doldi:

Abbiamo dispositivi di protezione collettiva e dispositivi di protezione individuale. Tra i primi ci sono ad esempio, le cappe aspiranti, ossia una sorta di cabine con vetri di sicurezza con lo scopo di proteggere gli operatori da vapori nocivi e creare una barriera fisica contro fuoriuscite o sversamenti accidentali durante le operazioni. Inoltre gli operatori indossano protezioni individuali: occhiali di protezione, mascherine, quando serve, e varie tipologie di guanti.

Un sistema antincendio all'avanguardia

L'azienda è dotata di sistemi antincendio, automatici e manuali, montati nei reparti e negli uffici. A seconda delle sostanze immagazzinate



o lavorate nei vari impianti vengono utilizzati diversi agenti estinguenti come acqua, schiuma e polveri. Lo stabilimento di Offanengo dispone di un avanzato sistema antincendio automatico composto da una riserva d'acqua pari a 2500 metri cubi, di una stazione di pompaggio completamente automatica e da una fitta rete di tubazioni che distribuisce l'acqua antincendio in tutto lo stabilimento.

I cavi elettrici vengono protetti nel corso degli anni per evitare l'esposizione ad agenti atmosferici. Con l'introduzione dei delegati dei lavoratori per la sicurezza vengono effettuati degli incontri periodici tra l'ufficio della sicurezza, il medico competente e la direzione insieme alle RIs per stabilire delle previsioni di intervento per la sicurezza. Inoltre una volta al mese avviene l'analisi dei 'quasi incidenti' e un aggiornamento sulle nuove norme e leggi sulla sicurezza con i vari responsabili di reparto. I lavoratori di tutti i reparti devono inoltre saper utilizzare gli estintori in dotazione in caso di incendio.

La formazione nei singoli reparti

Regolarmente si tengono corsi di formazione specifici per i vari reparti (ad esempio con analisi della rumorosità a cui sono esposti i lavoratori) e generali legati ai pericoli e rischi delle lavorazioni in un'industria chimica. Racconta Lorenzo Pavesi:

Oltre alle squadre di emergenza dello stabilimento, abbiamo dato il via alle squadre di emergenza dei reparti. Questo ha comportato la formazione del personale nell'uso degli estintori e quindi per l'immediato intervento in caso di incendio.

A sua volta Eligio Mosconi afferma:

La formazione è entusiasmante, indispensabile per la sicurezza. Più ho messo un dipendente a conoscenza della materia che sta manipolando, del pericolo, più posso essere tranquillo. Qualsiasi persona che entra nell'azienda deve essere tutelata, non può fare cose non autorizzate e deve evitare di commettere distrazioni. Cerco di motivare le persone. È importante lavorare con il piacere di farlo, se si è obbligati non si lavora in modo efficiente. Deve esserci una costante ricerca di miglioramento.

Secondo Sergio Doldi

la non osservanza della legge in tema di sicurezza all'interno della Coim è

molto difficile, quasi impossibile. La negligenza è esclusa. Ci sono procedure di emergenza già definite, una squadra di emergenza interna, personale formato continuamente e costantemente aggiornato. Non mi sento in pericolo perché so di lavorare tra persone competenti e responsabili. Naturalmente occorre consapevolezza del proprio lavoro per minimizzare il rischio. Ma in Coim tutti fanno attenzione.

Valeriano Manenti spiega che

il mansionario e il piano di emergenza redatto all'interno della Coim constano di settantaquattro pagine. C'è scritto tutto quello che ognuno di noi deve fare giornalmente all'interno della fabbrica. Trent'anni fa ci si basava sulle capacità organizzative del caporeparto e sul passaparola tra i lavoratori più anziani e i neo assunti. Adesso è diverso. Entri in Coim e sei sottoposto a una formazione continua. Ti consegnano il libretto e lo devi studiare. Si fanno corsi con verifiche finali. Se un dipendente sbaglia tre domande deve rifare il corso. Esistono anche corsi on line. Se sbagli devi tornare indietro e risentire la risposta. L'incidente mortale del 1991 ha segnato un punto di non ritorno. Da allora è iniziata la formazione per tutti.

Sicurezza: standard di eccellenza e incentivi per risultati

Il vissuto dei lavoratori, e cioè quello di stare in un'azienda con un alto grado di sicurezza, è confermato da dati oggettivi, che la Coim da qualche anno raccoglie in modo sistematico e preciso. I dati riferiti al 2012, gli ultimi disponibili, collocano la Coim su 'valori di eccellenza' nella comparazione con la realtà lavorativa nazionale. Il confronto interessa i settori merceologici in cui opera l'azienda offanenghese. Ma Coim è un'azienda chimica che al proprio interno ha un reparto di addetti meccanici e fino al 2012 era attivo un reparto di produzione di pannelli in fibra di vetro riferibile al settore gomma-plastica. Per questi tre settori merceologici i dati nazionali del 2012 indicano un indice di frequenza (If, ossia il numero di infortuni per milione di ore lavorate) tra 8.7 e 22.1; un indice di gravità (Ig, ossia i giorni di lavoro persi ogni mille ore lavorate) tra 0.22 e 0.58; un indice della malattie professionali (Mp, ossia malattie professionali) tra 0.52 e 0.96. Ebbene in tutti e tre questi indici Coim si colloca molto al di sotto, con un If pari a 14.7, un Ig di 0.20 e un indice di malattie professionali pari a 0.

Valeriano Manenti, membro della Rsu fino al 2012, afferma che il sindacato non ha mai voluto sottoporre a contrattazione gli incentivi per la

sicurezza:

Gli incentivi ottenuti negli ultimi dieci anni sono un'iniziativa dell'azienda e del suo responsabile della sicurezza, l'ingegner Cavalli. A fronte del raggiungimento degli indici If e Ig fissati come obiettivo, ogni anno viene riconosciuto un premio individuale in denaro. Si tratta del 'Premio annuale infortuni per personale operativo'. È destinato ai lavoratori che non hanno subito infortuni durante l'anno, hanno frequentato con successo tutti i corsi formativi previsti nell'ambito del sistema di gestione della sicurezza, non hanno ricevuto sanzioni in materia di sicurezza e salute sul lavoro.

Una drastica riduzione dell'impatto ambientale

Anche l'impatto ambientale delle Coim è stato oggetto di ripetuti interventi volti a un costante miglioramento. Come per la sicurezza, la sensibilità e l'attenzione sono maturati col tempo.

Attualmente la legge di riferimento è la n. 156 del 2006. Il cambiamento più significativo è avvenuto con l'introduzione dell'Aia, l'autorizzazione integrata ambientale. Prima occorre ottenere permessi e concessioni per singole emissioni, scarichi, rumori e rifiuti, mentre ora tutti i parametri che bisogna rispettare per legge sono inclusi in un unico atto e sono soggetti a un controllo periodico.

I maggiori sforzi compiuti dall'azienda hanno riguardato la riduzione del consumo di acqua, l'abbattimento delle emissioni in atmosfera, la diminuzione della produzione di rifiuti e del consumo di energia.

Acqua, rifiuti ed energia

La Coim ha notevolmente ridotto il consumo di acqua con un 'taglio' drastico effettuato nonostante il raddoppio della produzione. Alla fine degli anni '80 Coim e Larim utilizzavano cinque pozzi. La notevole riduzione dei consumi è stata raggiunta grazie alla costruzione delle torri di raffreddamento che consentono un notevole risparmio di acqua, richiedendo solo l'integrazione di quella persa per evaporazione. Infatti, evaporando, l'acqua sottrae calore ai prodotti finiti, raffreddandoli.

Le tecnologie utilizzate dalla Coim consentono di distillare le acque di processo, recuperando in questo modo i prodotti che possono essere riutilizzati. Il resto, invece, viene bruciato. Sempre Sergio Doldi chiarisce la questione dei rifiuti:

Il processo produttivo di per sé non produce rifiuti. Durante la produzione di poliestere, oltre al polimero che si va formando, viene liberata acqua come



prodotto di condensazione. L'acqua viene poi ripulita per distillazione e rilasciata negli scarichi, dopo gli opportuni controlli per la verifica della conformità ai requisiti di legge.

Uno stabilimento industriale ha bisogno per il proprio funzionamento di aria compressa, acqua, energia elettrica. Queste dotazioni sono denominate utilities e la più importante è l'energia elettrica.

La Coim è dotata di impianti che hanno una potenza complessiva pari a circa 11.000 kW. Al fine di ridurre l'impatto ambientale recentemente si è provveduto all'installazione di un impianto di cogenerazione che permette l'auto produzione di 3500 kW di corrente e 1.7 ton/h di vapore.

L'abbattimento delle emissioni in atmosfera

Circa l'abbattimento delle emissioni in atmosfera, un problematica che fin dagli anni '70 l'azienda ha cercato di affrontare con la costruzione di un inceneritore e i suoi periodici adeguamenti, nel 2012 è stato realizzato un termo-combustore e un impianto di captazione dei vapori per un massimo di 60.000 mc di emissioni. I vapori sono trasportati da chilometri di tubi d'acciaio. Tutto viene portato a 800-900 °C, nel termo-combustore, distruggendo così tutte le sostanze organiche e inquinanti. Quello che esce dal camino è aria pulita, costantemente monitorata. Così si ha un controllo maggiore. Il punto di raccolta è uno solo e si usano le tecnologie migliori e più avanzate.

Lorenzo Pavesi ci tiene a chiarire che «la nube che ogni tanto si vede non ha nulla a che vedere con l'inquinamento. Si tratta di scarichi di vapore ad alta temperatura, in altre parole condense, che si trasformano in nubi di vapore acqueo». Sergio Doldi ribadisce lo stesso concetto:

Dai camini della Coim escono acqua e anidride carbonica come da tutti i camini delle case e dagli scarichi delle automobili. Ma, a differenza di questi, la qualità degli effluenti è costantemente monitorata ed è sempre conforme alle norme vigenti. Di fatto si emette solo acqua e anidride carbonica, i due gas che si producono in una combustione ottimale.

A questo proposito Mario Buzzella spiega come la legislazione italiana sia differente da quella europea e penalizza in modo considerevole le aziende nazionali:

L'Europa pone dei paletti ben precisi, che indicano il limite massimo di emissione. Ma nella legge si parla anche di masse, un parametro che l'Italia ha

eliminato. Faccio un esempio. Se in un'ora emetto la concentrazione massima di un determinato prodotto sono costretto a costruire un impianto di depurazione. Ma il concetto di massa si estende sulle 24 ore. Posso anche superare il limite nel momento di punta a patto di rispettare la massa di emissioni consentite durante tutta la giornata. È una differenza rilevante. La regola che individua nella massa il parametro principale vale anche per le emissioni nei corpi irrigui. È la normativa applicata in tutto il mondo. Ma questo vuol dire che l'industria italiana deve sopportare costi che i nostri concorrenti tedeschi non hanno.

Nessuna denuncia ambientale

Celeste Zaniboni, un laureato entrato in Coim negli anni '80, ricorda:

Ero responsabile, oltre che del reparto Eps, anche di quello dell'ecologia, il reparto dello smaltimento dei rifiuti. Ricordo un funzionario della Regione che dopo avere controllato l'acqua mi disse: "Sono quasi 50 anni che c'è la Coim. Ma come mai non abbiamo mai trovato nulla di anomalo nell'acqua?". Io gli risposi: "Perché siamo bravi". Noi abbiamo sempre adeguato gli impianti sulla base delle esigenze che la Regione ci sottoponeva.

Secondo Sergio Doldi

la Coim non inquina. Non lo dico io, ma le autorità che ci controllano. Le leggi sono restrittive e la Coim, in quanto industria chimica, è sottoposta a controlli scrupolosi. Inoltre gli sfati degli impianti produttivi vengono raccolti a circuito chiuso e bruciati in un combustore che abbate le emissioni, producendo calore che viene recuperato per produrre energia e riducendo il fabbisogno da fonti esterne.

Anche Antonio Martinelli ribadisce lo stesso concetto:

Prima di essere assunto alla Coim ho lavorato presso altre aziende del settore. Posso dire che qui siamo all'avanguardia, anche dal punto di vista dell'attenzione all'ambiente. La stessa acqua, ad esempio, viene riciclata. Questo ha consentito di abbattere, e di molto, la quantità consumata. I rifiuti tossici vengono ritirati 4-5 volte all'anno da una ditta specializzata. Non esiste inquinamento interno: di sicuro c'è più smog nel centro di Offanengo che da noi. Da qualche anno abbiamo ripreso a produrre il perossido. Si tratta, è vero, di un materiale a rischio in quanto può provocare uno scoppio, ma oggi l'impianto che abbiamo ci tutela.

Tutti i rifiuti all'interno del processo produttivo della Coim vengo smaltiti tramite operatori certificati e autorizzati dagli enti competenti. Si tratta di una procedura che vede l'azienda soggetta a verifiche continue. L'azienda non è mai incappata in nessuna denuncia ambientale. Un traguardo evidentemente non casuale.

La filosofia imprenditoriale

Una gestione familiare

Dopo cinquant'anni la Coim è ancora nelle mani di chi l'aveva fondata e degli eredi. Il consiglio di amministrazione è composto da Mario Buzzella, il fondatore, e dai figli Francesco e Beatrice, oltre che da Claudio ed Emilio Zocchi, i figli di Cesare Zocchi, scomparso nel 2011. Se guardiamo ai risultati ottenuti, si tratta di una scelta vincente. Parla Mario Buzzella:

Il capitalismo familiare è ancora oggi la forma rappresentativa della nostra economia. Serviranno riforme e stimoli per una giusta crescita evolutiva. Dovrà essere superata la cultura del 'padrone' conservatore, per trovare un giusto equilibrio tra la spinta imprenditoriale e il controllo familiare. Chi rimane fedele alle proprie radici diventa maggiormente competitivo riuscendo a far fronte alla concorrenza internazionale. Abbinare a questo tipo di gestione una struttura manageriale è, senza dubbio, una strategia vincente perché impedisce al fattore economico di avere il sopravvento sui valori umani.

Continua il fondatore della Coim:

Sicuramente tra le due famiglie che possiedono la società esiste un rapporto solido, fondato sul rispetto, la trasparenza e il riconoscimento delle rispettive capacità. I risultati della Coim dimostrano che una gestione di questo tipo non solo è possibile ma è anche in grado di assicurare il successo dell'iniziativa imprenditoriale. Anche se non posso non riconoscere che un caso come il nostro, con due famiglie proprietarie al 50 per cento e una compartecipazione che dura ormai da decenni, rappresenta un episodio assolutamente raro.

Claudio Zocchi precisa:

Non siamo una realtà anonima. Nelle multinazionali i direttori generali cambiano con notevole frequenza. La nostra è una realtà che è in grado di offrire punti di riferimento sicuri. È possibile conoscere di persona chi ha fondato l'azienda e anche i loro figli. Collaboratori, clienti, fornitori e banche hanno questa certezza. Se si creano delle difficoltà sanno che possono venire direttamente da noi, parlare a viso aperto, attendere risposte. Tutto con la massima

franchezza.

Dai padri ai figli: i Buzzella

L'azienda è dunque saldamente nelle mani delle famiglie Buzzella e Zocchi. La sintonia e la complementarità tra i due fondatori ha costituito uno degli elementi di forza dei primi decenni e sembra riprodursi con la seconda generazione.

Mario Buzzella ha ormai più di 75 anni ma siede ancora al 'posto di comando' e sembra ancora avere lo stesso entusiasmo, la stessa curiosità, la stessa voglia di imparare, lo stesso sguardo visionario di cinquant'anni fa. La sua scelta di radicarsi nel Cremasco l'ha portato via via a diventare un protagonista della vita economica e sociale del territorio, anche al di là della realtà strettamente aziendale. Negli anni '70 ha accettato di diventare presidente dell'Us offanenghese. Dal 1975 al 1977 è stato presidente del Rotary club di Crema. Il 13 dicembre 2005 è diventato presidente dell'Associazione degli industriali della provincia di Cremona per il quadriennio 2005-9. Sempre nel 2005 è entrato a far parte del Consiglio direttivo e della giunta di Federchimica. Nel 2006 è stato nominato vice-presidente del consiglio regionale di Confindustria lombardia, carica che ha ricoperto fino al 2010. Nello stesso anno è diventato membro della giunta nazionale di Confindustria. Attualmente è membro del comitato di indirizzo della Fondazione Banca del monte di Lombardia.

I rappresentanti dei lavoratori che hanno avuto modo di conoscerlo lo definiscono «persona affidabile e sensibile, di grande valore umano, corretto dal punto di vista dei rapporti sindacali e umani quando gli vengono sottoposti anche problemi che riguardano il singolo lavoratore». Da sempre nello stabilimento di Offanengo ha ricoperto un ruolo 'a 360 gradi', occupandosi di ricerca chimica, progettazione degli impianti, gestione del personale, rapporti sindacali e con gli enti locali.

Francesco Buzzella, il figlio di Mario, è nato nel 1968. Dopo il diploma al liceo scientifico Leonardo Da Vinci di Crema, si è laureato in Economia aziendale presso la Bocconi nel 1992, proprio con una tesi sull'azienda di famiglia dal titolo *La gestione strategica di un'impresa diversificata: il caso Coim*. Ha lavorato un paio d'anni in Germania alle dipendenze della Dow, un'importante multinazionale americana, attiva sempre nel settore chimico. Dopo di che ha fatto il suo ingresso nella Coim. Dopo il primo periodo di ambientamento, si è dedicato allo sviluppo degli stabilimenti all'estero e delle attività produttive in Brasile, Germania, Stati Uniti, Singapore e India.

Beatrice Buzzella è nata nel 1971. Dopo aver frequentato il liceo linguistico si è laureata in giurisprudenza presso l'Università di Pavia con



una tesi sull'antitrust. Ha trascorso due anni presso uno studio legale per preparare e sostenere l'esame di stato; subito dopo è entrata in azienda. Nel 2003 ha costituito un autonomo ufficio legale composto da quattro avvocati che si occupa della contrattualistica relativa a tutti i contesti in cui opera la Coim.

I fratelli Zocchi

Claudio Zocchi, figlio di Cesare, è nato nel 1949. Ha conseguito il diploma di ragioneria e successivamente la laurea in Economia e commercio presso la Bocconi di Milano. Ha fatto il suo ingresso in azienda nel 1976, a 26 anni, nel settore vendite. Sono gli anni in cui sta per esplodere il made in Italy, un'opportunità che Coim non si lascia scappare. Claudio Zocchi diventa ben presto un profondo conoscitore dei mercati esteri delineando, insieme al fratello Emilio, le strategie per una efficace penetrazione:

Chiaramente se un'azienda vuole essere competitiva deve avere entrambi gli elementi: qualità e un prezzo concorrenziale. Ma sono convinto che nella trattativa commerciale c'è lo spazio per qualcosa di più. Qualcosa che ha a che fare con l'animo e la coscienza delle persone. Mi riferisco al rispetto verso gli altri. Quando le relazioni sono autentiche e sincere è anche più facile risolvere i problemi che normalmente fanno parte di un rapporto di lavoro.

Emilio Zocchi è nato nel 1951. Dopo essersi laureato in biologia a Pavia è entrato in azienda a venticinque anni, nel 1976. All'inizio, per due anni, ha lavorato nell'impianto di Offanengo presso i reparti produttivi. Un apprendistato che l'ha messo strettamente a contatto con tecnici e operatori e che gli ha consentito di rendersi conto dei vari aspetti della realtà aziendale. Poi si è insediato a Settimo Milanese dove ha iniziato a lavorare nel settore commerciale, occupandosi dei mercati esteri. Afferma: «Coim ha dato sempre prova di migliorare e creare sempre qualcosa di innovativo. Amare il prodotto significa investire sulle persone individuando i tecnici più preparati e risolvere i problemi dei clienti».

Nicchie di mercato

La Coim ha conseguito una posizione di leadership mondiale in determinate nicchie di mercato. Un risultato che deriva da una strategia chiara: molti dei prodotti realizzati dall'azienda sono dei cosiddetti *tailor made*, ossia concepiti per soddisfare le particolari e specifiche richieste del cliente. Se da una parte ciò aiuta a fidelizzare il cliente, dall'altra richiede una costante innovazione tecnologica e una sicura efficienza produttiva.



Assistenza al cliente, costante sviluppo di nuovi prodotti, efficienza degli impianti e controllo costante dei costi fissi sono i punti chiave alla base della filosofia aziendale della Coim. Afferma Francesco Buzzella:

Cosa vuole veramente il cliente? In primis il cliente vuole un servizio che sia veloce, efficiente, vuole insomma potere sollevare il telefono e parlare con il tecnico e non avere dall'altro lato delle megastrutture dove non si capisce chi sia il responsabile. Poi, vuole un interlocutore che sia possibilmente bravo, sempre quello, affidabile. Sotto questo punto di vista anche la lingua è importante. Quindi cerchiamo di difenderci dai concorrenti fornendo un servizio con queste caratteristiche. Inoltre siamo disposti a sviluppare per loro un prodotto particolare.

Il fondatore Mario Buzzella parla di prodotti con un taglio 'sartoriale', appositamente realizzato su misura per i vari clienti. La Coim si caratterizza per una forte e costante attenzione al cliente insieme alla capacità di inserimento in settori di mercato specifici e accuratamente selezionati.

Siamo fra i primi con quote fra il 10 e il 15% del mercato mondiale, in segmenti come gli adesivi poliuretanicici per gli imballaggi flessibili, le resine per alcune vernici speciali, i poliuretani per le suole delle scarpe sportive di gamma alta, per gli scarponi da sci e le finte pelli.

Claudio Zocchi conferma: «La nostra strategia è sempre la stessa: individuare nicchie di piccole e medie dimensioni. Ma sempre all'interno di mercati con ampie possibilità di sviluppo».

Questa precisa strategia della Coim si rispecchia nelle scelte che interessano il campo tecnico-chimico. Precisa Mario Buzzella:

Il poliuretano lo possono fare in tanti. Il fatto è che questa materia plastica si produce con due precursori chimici: il polietere e il poliestere. Il primo è quello dei comuni materassi di gommapiuma sintetica mentre il secondo, il poliestere, è per le applicazioni specialistiche».

L'«alta moda» della plastica

Ha scritto Jacopo Gilberto, giornalista de «Il sole 24 ore»:

In catalogo l'azienda elenca un migliaio di prodotti. Ogni anno il catalogo ha un ricambio di quasi il 20%. Circa 200 prodotti nuovi che si aggiungono e altrettanti che vengono abbandonati. Come se fosse una collezione autun-

no-inverno [...]. Coim è una di quelle aziende della nuova chimica che fanno scuola nel mondo seguendo un principio: essere i migliori in poco invece di essere mediocri in tutto. Tutti prodotti nei quali le qualità del poliuretano diventano una qualità visibile al consumatore che opera le scelte d'acquisto. Un finta pelle di vecchio 'scai' o una finta pelle che dà una piacevole sensazione al tatto? Scarponi da sci convenzionali oppure quelli leggermente traslucidi molto 'trendy'? Il made in Italy, dopotutto, si basa sulle qualità prestazionali del materiale associate alle qualità percepibili dal consumatore. Tant'è che l'Audi, quando [alla fine degli anni '90, ndr] ha dovuto lanciare un nuovo modello, per il cruscotto non ha voluto una plastica convenzionale. Affinché il cruscotto avesse una 'mano' speciale, la casa automobilistica tedesca è dovuta rivolgersi all'azienda lombarda per ottenere quel particolare tipo di poliuretano termoplastico alifatico.

«Mai stare fermi»

Ma ci sono altri aspetti della filosofia imprenditoriale della Coim che vale la pena di mettere in evidenza. Mario Buzzella sottolinea come

la spinta a migliorare e a migliorarsi sempre è parte della natura stessa della Coim. Innanzitutto è una caratteristica che noi viviamo in prima persona. Io, ad esempio, non ho mai smesso di 'investire' sul mio bagaglio di formazione. Ho continuato a studiare durante gli anni di lavoro.

Emilio Zocchi afferma che

il risultato positivo è importante ma per noi resta anche e soprattutto un mezzo. È la filosofia che ci ha accompagnato in tutti questi cinquanta anni. Il profitto ha valore nella misura in cui ci consente di fare gli investimenti necessari per essere sempre più competitivi.

La Coim ha attuato nei decenni una politica di continua crescita, ma tutta basata sull'autofinanziamento, limitando il più possibile il ricorso all'aiuto delle banche. Francesco Buzzella riassume così la strategia aziendale: «Non si può mai stare fermi e bisogna sempre cercare nuovi settori di sbocco e per far crescere un'azienda i profitti vanno reinvestiti e va limitata la distribuzione dei dividendi ai soci».

In sintesi, la 'filosofia' aziendale potrebbe essere riassunta in questo modo: essere sempre a disposizione dei clienti, per rispondere in tempo reale a ogni richiesta; la presenza, accanto ai laboratori di ricerca, di laboratori tecnologici in grado di riprodurre le tipiche condizioni di ogni setto-

re e quindi di fornire prodotti su misura in base alle richieste del mercato; l'attenzione alla salute e all'ambiente; l'attenzione alla qualità dei prodotti e del servizio di assistenza; l'investimento continuo nel settore cruciale della ricerca e sviluppo per ottenere continua innovazione.

I mutamenti prodotti dall'internazionalizzazione

Cesare Giannini, responsabile tecnico per il poliuretano, è una delle figure storiche della Coim. In azienda dalla metà degli anni '70, ne conosce molto bene le dinamiche e i segreti. Secondo lui, l'accelerazione del processo di internazionalizzazione è avvenuto dalla metà degli anni '90 grazie a Francesco Buzzella, vero e proprio artefice di questa nuova fase. Prima lo sviluppo della Coim si realizzava tutto interno all'azienda e si basava sulla crescita e sull'ampliamento della tecnologia. Così facendo sono nate dal nulla intere classi di prodotti e si sono progettati gli impianti necessari per produrli. A partire dal nuovo millennio, l'internazionalizzazione ha portato con sé un nuovo modo di crescita ed espansione, basato sullo sviluppo di nuovi prodotti che l'azienda si è trovata a realizzare, partendo oltre che dalla tecnologia nativa anche da quella proveniente dalle acquisizioni effettuate. Grazie alle nuove società, infatti, la Coim si è trovata a gestire nuove classi di prodotti indirizzati verso nuovi settori applicativi. Se prima lo sviluppo avveniva internamente all'azienda, ora lo stimolo arriva anche dall'esterno e dai nuovi mercati.

Una posizione di primo piano nel poliuretano

Ma se l'internazionalizzazione ha portato con sé importanti novità, alcune cose sono rimaste immutate. O quasi. Sono quelle che Cesare Giannini definisce «i segreti della Coim» e che le permettono di superare i momenti di difficoltà, di espandersi anno dopo anno e di occupare posizioni di primissimo piano a livello mondiale all'interno del mondo del poliuretano.

Non va dimenticato che la Coim compete con realtà chimiche del calibro di Bayer, Basf, Dow, Henkel, Yantai, Noveon. Queste realtà hanno fatturati superiori a quelli della multinazionale nata a Offanengo. Tuttavia, se si prende in considerazione il poliuretano, la Coim per fatturato, portafoglio e qualità dei prodotti riesce a essere ugualmente competitiva.

È sempre Giannini a sottolineare che il 90% del core business dell'azienda è rappresentato dal poliuretano.

La commercializzazione di questo prodotto richiede una continua innovazione e un costante miglioramento. Il poliuretano è un polimero tecnologico di

nicchia se confrontato con Pvc, Abs, Eva. Le sue applicazioni toccano settori merceologici profondamente diversi come la moda, il tempo libero, lo sport, l'alimentare, il farmaceutico, l'automobilistico, l'industriale, l'edile. Alcuni di questi comparti, come l'alimentare e il farmaceutico, sono sicuramente anticiclici. Da qui la capacità di crescere di anno in anno, evitando le contrazioni dovute all'alternanza dei cicli macro economici, riuscendo così a compensare i risultati dei settori in difficoltà con quelli che invece fanno segnare percorsi di crescita.

Gestione familiare e fedeltà dei dipendenti

Il secondo ingrediente del successo deve essere visto nella gestione familiare della Coim. Secondo Giannini

la capacità imprenditoriale dei due fondatori e quella manageriale dei figli ha permesso di beneficiare di scelte azzeccate e lungimiranti. Tra le tante si è rivelata indubbiamente molto importante quella di esportare in tutti i siti produttivi esteri il modello di gestione della Coim di Offanengo. Inoltre la presenza quotidiana della proprietà ha avuto l'effetto di impedire la nascita di centri di potere con interessi devianti e di accorciare la catena decisionale. Nello stesso tempo, concedendo di fatto ai vari responsabili un'ampia autonomia operativa, ha favorito il naturale formarsi di un gruppo di persone che ha operato in condizioni quasi ideali, mutuando dalla proprietà grande passione e determinazione. Ovviamente, come in tutte le cose umane, questo equilibrio di interazione proprietà-manager non sempre ha retto ma sostanzialmente è stata una delle ragioni del successo della Coim.

Il terzo e ultimo 'segreto' è rappresentato dalla manodopera presente in azienda. Da sempre la politica dell'azienda è quella di cercare i lavoratori a Offanengo e nei paesi limitrofi. La politica di 'fidelizzazione dei lavoratori' punta inoltre ad assumere i figli e parenti dei lavoratori o ex lavoratori, in modo da farne una 'grande famiglia'. Mario Buzzella sottolinea la «grande fedeltà nei nostri confronti da parte dei dipendenti» e cita l'esempio di Mario Bordogna che ha cominciato a lavorare già a Settimo Milanese e che è andato in pensione dopo quasi cinquant'anni di attività, rimanendo legato ancora all'azienda come consulente.

I primi operai che abbiamo assunto qui a Offanengo sono tutti rimasti in azienda fino alla pensione. È una fiducia che poi si è trasmessa ai figli e ai nipoti. Abbiamo dipendenti arrivati alla terza generazione, e i casi di seconda generazione sono quasi la normalità.

La vera grande sfida che deve affrontare in futuro l'azienda, secondo Cesare Giannini, riguarda la capacità di saper creare «un'omogenea mentalità aziendale». Avendo siti produttivi in diversi continenti con persone di diverse nazionalità, è fondamentale creare un amalgama, così da ottenere un'unica e per quanto possibile omogenea cultura del lavoro.

La Coim e la comunità di Offanengo

Il declino di molti, il successo di Coim

Ci siamo soffermati all'inizio sulle vicende dell'industrializzazione di Offanengo tra gli anni Sessanta e gli anni Settanta, vicende in cui anche la Coim è entrata. Dopo cinquant'anni possiamo affermare che delle molte iniziative industriali nate allora a Offanengo, la Coim è quella che ha lasciato il segno maggiore. Un segno chiaramente leggibile anche nell'ampiezza che il suo sito produttivo ha raggiunto: con i suoi oltre duecentomila metri quadrati ha addirittura superato le dimensioni del centro storico del paese.

Secondo il censimento del 2001, su circa 2.400 occupati del Comune di Offanengo, quasi 1.100 appartengono al settore manifatturiero. Un dato decisamente più elevato rispetto al resto del territorio. Ma la cosa che sorprende è che una buona parte di essi lavora alla Coim.

Anche prendendo in considerazione il contesto territoriale cremasco, emerge come Coim si presenti oggi come una delle realtà industriali più importanti, forse la più importante. Cinquant'anni fa rappresentava una tra le tante iniziative che accompagnavano l'incipiente sviluppo industriale contestuale al declino dell'agricoltura. Nel corso di questi decenni importanti realtà industriali cremasche come la Ferriera, la Bonaldi-Benditalia-Pan Electric e soprattutto l'Olivetti, sono scomparse. Altre realtà importanti sono state acquisite da gruppi stranieri. Dentro questo quadro, la Coim rappresenta un *unicum*. Non solo è rimasta saldamente italiana, legata all'assetto proprietario di stampo familiare che l'ha vista nascere e prosperare ma dall'Italia è andata alla conquista del mondo, imboccando un percorso di crescita che non si è mai arrestato, mostrando una solidità e una capacità di innovazione invidiabili.

È cresciuta la Coim, è cresciuto Offanengo

La Coim è oggi una multinazionale che mantiene un forte radicamento locale. È già stato rilevato, nelle pagine precedenti, che uno dei segreti del successo è da individuarsi nella fedeltà delle maestranze, scelte in-

tenzionalmente nel territorio di Offanengo e nelle immediate vicinanze. Il dato della provenienza dei dipendenti è eloquente: un terzo dei quasi quattrocento assunti risiede in paese mentre nove su dieci abitano nel territorio cremasco.

Non è mai semplice il rapporto tra una ditta e la comunità di un territorio. Entrano infatti in rapporto dimensioni e interessi non sempre convergenti: da un lato c'è l'interesse privato dall'altro quello pubblico; da un lato c'è un'attenzione privilegiata alla dimensione economica dall'altro si cerca di salvaguardare una pluralità di altre dimensioni, come quella sociale e ambientale. È evidente d'altro canto che una fabbrica, soprattutto quando cresce e dà lavoro a molte persone, rappresenta una grande ricchezza per un territorio e una comunità, una ricchezza di cui farsi carico, da custodire e, se possibile, da promuovere. Sta agli amministratori locali trovare il giusto equilibrio tra interessi privati e collettivi. La Coim ha sicuramente generato benessere economico e valore aggiunto per la comunità nella quale è inserita. Agli inizi, come abbiamo visto, è stato il sindaco Franco Patrini a spalancare le porte alla Coim. Ma fin da subito ha trovato in Mario Buzzella un interlocutore disponibile e consapevole della necessità di stabilire forti legami con il territorio. La Coim è cresciuta molto nei decenni – nel numero degli addetti, nelle dimensioni dell'impianto e nel fatturato – ma il territorio, e in particolare il Comune e la comunità di Offanengo, ne ha tratto evidenti vantaggi.

Lo testimonia indirettamente l'andamento demografico: anche dopo il boom degli anni '60 e '70 la popolazione ha continuato a crescere, passando dai 4.800 abitanti del 1981 ai quasi 6.000 di oggi. Su tale incremento incide sicuramente anche la disponibilità di posti di lavoro. I dati statistici mostrano che sia la disoccupazione totale che quella giovanile risultano essere inferiori rispetto a Crema e ai maggiori Comuni del Cremasco.

Un ambiente accogliente

Cosa ha dato Offanengo alla Coim? In occasione dell'inaugurazione del PalaCoim, nel febbraio 2008, Mario Buzzella ha dichiarato:

La nostra azienda ha trovato a Offanengo un ambiente accogliente. Partendo da qui, si è poi sviluppata in Europa e in altri continenti, diventando una realtà solida e dinamica, presente in molti Paesi. Tuttavia qui a Offanengo rimangono le nostre radici e il nostro cuore.

Un ambiente accogliente, dunque, nonostante alcune diffidenze e resistenze palesatesi in particolare tra gli anni '80 e '90 a proposito delle

richieste di ampliamento da parte dell'azienda. Il confronto continuo e la disponibilità ad ascoltare le istanze di tutti gli interlocutori, pubblici e privati, hanno contribuito a creare un clima più disteso. Tanto che la recente ulteriore richiesta di ampliamento non ha incontrato ostacoli.

In merito alle modifiche della viabilità che interessano lo stabilimento, sottolinea Buzzella:

Abbiamo beneficiato di una circonvallazione che è poi la bretella che si collegherà in futuro con la BreBeMi. In questo modo abbiamo avuto la possibilità di evitare che gli automezzi attraversassero il paese. Soluzione che è stata molto caldeggiata dalla comunità di Offanengo. Il nostro vantaggio è stato quello di aver scelto una zona distante dal centro abitato con un'area di cuscinetto verde di 200 m. Questo è sicuramente il modo migliore per non avere un impatto negativo nei confronti della comunità.

La positività del rapporto tra la Coim e l'Amministrazione comunale è confermata anche dal sindaco Gabriele Patrini:

Noi e la Coim abbiamo sempre cercato di trovare dei punti di accordo per poter permettere all'azienda di svilupparsi in modo funzionale alle sue esigenze ma sempre nel rispetto del territorio. Infatti la Coim ci riconosce di essere sempre cresciuta dal 1962 fino a oggi senza grandissimi contrasti. Noi abbiamo sempre rivolto una grandissima attenzione alla sicurezza e con l'azienda abbiamo sempre avuto un confronto costruttivo.

Ma Offanengo non ha dato alla Coim solo aree sulle quali svilupparsi. La risorsa maggiore è rappresentata dalle tante persone che vi hanno lavorato e vi lavorano tuttora, e che hanno contribuito in maniera decisiva al successo dell'azienda.

La Coim e Offanengo: «Una vera simbiosi»

Secondo il sindaco Gabriele Patrini «l'azienda si è impegnata molto con Offanengo». Del resto questo è ben presente agli offanenghesi: sanno che l'azienda si è attivata molto nei decenni, sostenendo numerose iniziative di valore socioeducativo, finalizzate a creare un ambiente armonioso e formativo per le giovani generazioni. Sono da considerarsi in questa prospettiva la ristrutturazione e la messa a norma della scuola materna Regina Elena. Grande attenzione hanno sempre ottenuto le iniziative legate allo sport, soprattutto giovanile. La Coim ha finanziato le attività della società sportiva Us offanenghese, che Mario Buzzella ha guidato in prima

persona in qualità di presidente. Il Torneo Coim, riservato alle categorie juniores regionali e nazionali oltre che agli allievi provinciali e regionali, si è affermato come un'importante vetrina per i giovani calciatori.

Ma le due iniziative più importanti sono state la realizzazione del nuovo palazzetto dello sport e la costruzione della pista ciclabile che collega il centro abitato con lo stabilimento. L'impianto sportivo cofinanziato dal Comune e dall'azienda, chiamato PalaCoim in segno di riconoscenza da parte dell'amministrazione, è stato inaugurato nel 2008 e rappresenta forse l'esempio più evidente dell'amore per lo sport di Mario Buzzella e l'affetto che lo lega alla comunità offanenghese.

Coim ha realizzato opere di carattere sportivo nel nuovo oratorio della parrocchia Santa Maria Purificata di Offanengo. Dagli anni '80 non ha mai mancato di dare il proprio contributo al 'Settembre offanenghese' e ha finanziato l'acquisto degli arredi della Biblioteca comunale e delle attrezzature del laboratorio della scuola media, intitolato alla memoria di Cesare Zocchi.

È per questo che il sindaco Gabriele Patrini definisce come «una vera e propria simbiosi» quella che si è instaurata tra la Coim e la comunità di Offanengo.

Tra presente e futuro

La chiusura del reparto produttivo della ex Larim

Il 31 dicembre 2012, proprio nell'anno del cinquantésimo compleanno dell'azienda, è cessata la produzione dei laminati che nel 1966 avevano visto nascere la 'costola' della Coim, la Larim. La dismissione non ha avuto ricadute negative sul fronte occupazionale. Dei venticinque dipendenti, alcuni sono andati in pensione mentre gli altri sono stati assunti dalla Coim. È Mario Buzzella a spiegare le ragioni della decisione:

La cessazione della produzione dei laminati è stata giustificata dal calo del mercato ma soprattutto dai costi produttivi non più sostenibili. Chi produce laminati appartiene al settore gomma-plastica dove non c'è il vincolo del recupero delle ore straordinarie. E questo per la Coim è un problema. Inoltre quello dei laminati è un tipo di produzione che può essere realizzata anche da piccole aziende, con pochi dipendenti, che hanno meno costi di servizio rispetto a un'azienda di maggiori dimensioni come la nostra. E poi in questi anni si è verificata una grave crisi del mercato dell'edilizia. Si è passati, in proporzione, da 100 a 20. È un settore che si sta spegnendo in Europa e non vediamo un avvenire perché sono prodotti che non isolano e quindi anche nei paesi emergenti, che si trovano in aree più calde, non hanno mercato. Del resto per Coim i laminati rappresentavano solo il tre per cento del fatturato.

Un nuovo polo di Ricerca e sviluppo

Il 2012 è stato l'anno del cinquantésimo anniversario della Coim, celebrato in grande stile da un'azienda in forte crescita. In quell'occasione sono state inaugurate tre strutture: un laboratorio di ricerca, un cogeneratore di energia elettrica e un combustore.

L'intervento più rilevante è il nuovo edificio con un'estensione di 3000 metri quadrati destinato interamente alla ricerca e sviluppo. Un vero polo della conoscenza che ha realizzato perfettamente la vocazione verso la sperimentazione e l'innovazione dell'azienda. Una sede che ha riunito i laboratori che erano stati trasferiti anni prima a Offanengo dalla Francia e dalla Germania. Ha trovato posto nella palazzina il laboratorio per la classe di prodotti Novacote, gli adesivi per laminazione utilizzati per l'imballaggio di prodotti alimentari e nel settore farmaceutico, in quello della



plastificazione, nei settori dei pannelli fotovoltaici e dell'avvolgimento di motori e parti elettriche oltre a molte altre applicazioni.

Qui è ospitato anche il laboratorio dedicato ai Coatings, le lacche termosaldanti per confezioni contenenti alimenti. Vi sono poi gli spazi riservati agli Imuthane, gli elastomeri per colata, che trovano applicazioni diversificate come setacci per miniere, ruote per carrelli e trolley, rulli da stampa e altro ancora. Si aggiungono i locali attrezzati per le prove fisico-meccaniche. Una vera struttura all'avanguardia che viene ad affiancarsi ai laboratori di ricerca, sviluppo e assistenza tecnica che già la Coim possedeva per ogni classe di prodotto e che sono presenti in varie parti dell'azienda. Undici per l'esattezza, dove lavorano oltre cinquanta addetti: periti chimici o laureati. Il nuovo 'polo' è il segnale che l'azienda continua a investire per riuscire anche in futuro ad anticipare, e non solo a soddisfare, le esigenze dei clienti.

Lo stabilimento di Offanengo

I tre capannoni iniziali costruiti su un'area di 2.500 metri quadrati si sono espansi e oggi accolgono chilometri di tubi d'acciaio, caldaie, magazzini, uffici, laboratori, impianti tecnologici a servizio della produzione e della sicurezza dello stabilimento. Il tutto è dislocato su un'area di 200 mila metri quadrati di superficie e 70 mila di copertura. Quotidianamente vi lavorano circa cinquecento persone, con turni che in alcuni reparti coprono le 24 ore. Il via vai di camion in entrata e in uscita è ininterrotto e la produzione ha raggiunto l'imponente quantitativo di circa 200 mila tonnellate all'anno.

Si tratta di una realtà articolata e complessa, con sette reparti produttivi dove si realizzano una o più classi di prodotti. A capo di ogni reparto c'è un responsabile, a volte affiancato da un assistente.

I reparti di produzione sono i seguenti: Adipati, Tpu, Eps, Plastificanti e perossidi, Resine, Addotti e coatings, Alcolossilazione. Alla Direzione di stabilimento fanno capo i responsabili dei sette reparti produttivi, la Manutenzione, RIs, Utilities e servizi tecnici di stabilimento e la Sicurezza della fabbrica. Un ufficio tecnico lavora a supporto dello sviluppo impiantistico. Il Supply chain si occupa della pianificazione e della movimentazione delle materie prime e dei prodotti finiti all'interno della fabbrica.

La Direzione tecnica di settore, distinta in tre aree corrispondenti ad altrettante macro-aree di prodotti, ha il compito di gestire la struttura R&D, ossia ricerca e sviluppo, l'assistenza tecnica ed è responsabile della tecnologia del processo produttivo.

Un laboratorio ad hoc controlla le materie prime in ingresso e, dotato

dei migliori strumenti analitici, supporta la ricerca e lo sviluppo della Coim Italia e degli altri stabilimenti sparsi nel mondo. L'Ufficio delle risorse umane impiega una decina di persone. I dipendenti Coim dello stabilimento di Offanengo sono circa quattrocentosettanta. A Settimo Milanese trovano posto l'ufficio commerciale, l'ufficio acquisti, l'ufficio amministrativo, finanziario e quello che si occupa delle tecnologie informatiche (It). Negli uffici di Settimo lavorano complessivamente circa 70 persone. Al vertice dell'organizzazione c'è una direzione generale affidata a Mario Buzzella, Francesco Buzzella, Claudio Zocchi, Emilio Zocchi e che è affiancata da un ufficio legale guidato da Beatrice Buzzella.

Oltre ai dipendenti Coim, sono quotidianamente presenti nello stabilimento di Offanengo un numero che varia tra 70 e 80 dipendenti di imprese esterne. L'indotto può essere calcolato in circa 100 lavoratori.

Oltre ottocento dipendenti di venti nazionalità diverse

La Coim nel 2013 ha fatturato 730 milioni di euro, pari a 1 miliardo di dollari, collocandosi al sesto posto tra le industrie chimiche italiane. Ha complessivamente 800 dipendenti sparsi per il mondo e appartenenti a venti nazionalità diverse.

I prodotti possono essere raggruppati in tre grandi classi: la prima riguarda le materie prime per il poliuretano e i prodotti poliuretanic; la seconda i prodotti non poliuretanic; la terza i prodotti per il trattamento della fibra di vetro. Le unità produttive sono sei: Italia (Offanengo), Brasile (Vinhedo, vicino a San Paolo), Singapore (Jurong Island), Stati Uniti (West Deptford e Paulsboro) e India (New Dehli). Ciascuno di questi siti produttivi esteri riproduce la struttura di quello italiano, comprendendo oltre agli impianti anche il laboratorio di ricerca e sviluppo, i servizi tecnici e gli uffici di vendita. Questi ultimi, oltre che nelle località citate, si trovano anche in Germania (Hamburg), Regno Unito (Kenilworth), Mexico (Me-tepec), Chile (Santiago) e China (Shangai). Di recente è stato inaugurato l'ufficio di vendita a Mosca in Russia. La capacità produttiva complessiva è di quasi 500.000 tonnellate, metà delle quali in capo allo stabilimento di Offanengo.

Il 90% del prodotto è legato alla chimica e alla tecnologia del poliuretano. Il resto prevalentemente alla chimica del poliestere, con una piccola nicchia di perossidi, il primo prodotto lanciato dalla Coim nel lontano 1962. Il poliuretano è un tecnopolimero di nicchia se messo a confronto con i volumi di altri prodotti chimici quali il Pvc, il polipropilene, il polietilene, l'Abs, il polistirene e altri. Ha il vantaggio di essere estremamente versatile, come dimostra l'ampio ventaglio delle applicazioni. Copre infatti

una gamma di settori merceologici molto più ampi di altri polimeri, che pure hanno volumi maggiori in termini quantitativi. Solo il 20% della produzione Coim è destinata al mercato italiano: il 33% interessa l'Europa, esclusa l'Italia, l'Africa e il Medio Oriente; il 22% l'area del Pacifico; il 14% il sud America e il restante 11% i Paesi del Nafta, Nord e Centro America.

Dal punto di vista dell'organizzazione commerciale, le aree geografiche di pertinenza dei vari siti produttivi sono l'Emea (Europa, Medio Oriente, Africa), servite dallo stabilimento di Offanengo; Nafta, che fa riferimento a Coim US; Sud America, con Coim Brazil e il Far East che gravita su Coim Asia Pacific di Singapore. Coim Italia coordina tutte le altre strutture produttive, commerciali, R&D e di assistenza tecnica.

Considerando la ripartizione percentuale del fatturato aziendale tra le varie aree economiche del mondo, per i prossimi anni è previsto un incremento importante in Far East, India e Nord America, sia per l'impetuoso sviluppo economico dell'area dell'estremo oriente sia per la recente presenza dell'azienda negli Stati Uniti e in India, dove s'intravede la concreta possibilità di sottrarre quote di mercato ai concorrenti. Per l'area europea è prevista una leggera contrazione percentuale, dovuta più che altro alla crescita delle altre aree. La regione sudamericana sembra caratterizzata dalla stazionarietà.

Nuove prospettive: i prodotti e i mercati

Le prospettive, per un'azienda ormai abituata a una continua innovazione, si collocano su due livelli: uno concerne il prodotto, l'altro i mercati. Partiamo dal primo. Soprattutto nell'ambito dei poliuretani per i quali l'azienda è co-leader mondiale, si vanno individuando sempre nuove opportunità come i prodotti e le applicazioni basate su materie prime da fonte rinnovabile, non quindi ricavate dal petrolio ma da sostanze vegetali. Inoltre particolare attenzione meritano i polimeri biodegradabili e compostabili, così da contribuire allo sviluppo e all'affermazione di un modo di fare chimica rispettoso dell'ecosistema.

Per quanto riguarda i mercati, la Coim ha dimostrato di potersi muovere in sintonia con l'estendersi della globalizzazione e delle dinamiche di sviluppo delle diverse aree. È proprio in questa prospettiva che devono essere interpretate iniziative come l'apertura nel 2012 del sito produttivo di Delhi in India e a fine 2013 quella dell'ufficio di vendita a Mosca. La Russia è in una fase di crescita ma non ha ancora raggiunto uno sviluppo industriale tale da giustificare la realizzazione di un sito produttivo.

Uno dei pericoli più consistenti viene dalla concorrenza delle multinazionali dei paesi emergenti, che producono a costi inferiori sfruttando le



retribuzioni più basse e i minori costi di esercizio come quelli legati alla sicurezza e al rispetto ambientale e spesso non rispettano la proprietà intellettuale.

La necessità di imparare un linguaggio comune

Altre due sfide che stanno di fronte a Coim sono, secondo Cesare Giannini, la possibilità di proseguire in un approccio al personale che favorisca il senso di appartenenza all'azienda e che, prendendo spunto dalla lezione di imprenditorialità del suo co-fondatore Mario Buzzella, promuova la professionalità e la creatività a tutti i livelli utilizzando il suo primo insegnamento, riassunto nel motto «imparare a fare le cose facendole». Secondo Giannini

è necessario anche individuare un linguaggio comune, una comune cultura aziendale, partendo dalle esperienze culturali e lavorative di persone che ormai appartengono a più di venti nazionalità e che solo da pochi anni sono chiamate a capirsi, a fondere le proprie mentalità e le proprie professionalità in un unico crogiolo aziendale. Le opportunità ci sono e sono grandi. L'essere presenti nelle grandi aree dell'economia mondiale permette di capire e sfruttare le occasioni di sviluppo che si potranno presentare, approfittando della spinta propulsiva delle realtà economiche emergenti. Le materie prime da fonte rinnovabile, i prodotti biodegradabili e compostabili potrebbero essere parte importante del portafoglio futuro dell'azienda. Ogni epoca ha avuto le sue sfide, la Coim le ha vinte in passato. È attrezzata e motivata per vincere quelle che potrà avere di fronte in futuro. Continuerà a essere un'azienda snella e semplice. Il successo sarà determinato dalla capacità di cogliere le opportunità, comprendere le evoluzioni del mercato e implementare le proprie strategie in maniera tempestiva ed efficace.

Un'azienda 'glocal'

Glocalizzazione è il neologismo coniato per definire una tendenza emergente negli ultimi anni sia a livello culturale che economico. Esso vuole indicare la compresenza di aspetti della globalizzazione con elementi legati al contesto e alle culture locali. La glocalizzazione pone al centro della sua filosofia l'individuo, la persona umana, il patrimonio locale materiale e immateriale della persona e del gruppo di appartenenza. Non perde mai di vista il micro nella sua relazione con il macro. La Coim si avvia a essere un'azienda glocal, dando futuro a una caratteristica che abbiamo visto esserle quasi congenita. Essa si è proiettata verso sempre nuovi mercati e in dimensioni territoriali sempre più vaste ma nello stes-

so tempo ha mantenuto saldo il legame con il territorio. La Coim vuole comportarsi nello stesso modo con i vari contesti locali in cui negli ultimi quindici anni si è insediata, valorizzando le risorse umane del territorio. Si tratta di una strategia messa in atto ormai da diverse multinazionali ma che per Coim appare naturale.

Tutto e niente

Siamo arrivati al termine di questo racconto che ha cercato di raccogliere gli elementi significativi di una storia industriale di successo. Una storia come altre ma nello stesso tempo unica, irripetibile: per chi l'ha immaginata o sognata oltre cinquant'anni fa e per chi ha contribuito a scriverla, ciascuno con la sua esperienza, piccola o grande che sia.

Un'industria chimica è differente dalle altre realtà produttive. Si potrebbe dire che, paradossalmente, dalla Coim esce tutto e non esce niente. L'operaio che è alle prese con la miscelazione di anonimi liquidi trasparenti che al massimo si trasformano in fili, 'palline' di plastica o in composti gelatinosi non ha l'idea di produrre qualcosa di preciso. Lo stesso tecnico di laboratorio passa il suo tempo a combinare sostanze chimiche che si traducono in altre sostanze informi. Non c'è la soddisfazione, per un dipendente Coim, di vedere uscire dalla fabbrica qualcosa di tangibile, un prodotto di consumo vero e proprio, immediatamente riconoscibile. Alla Coim, da questo punto di vista non si fabbrica 'niente'. Eppure si può dire che si fabbrichi 'tutto'. Vediamo la cosa da un'altra prospettiva. Vado al supermercato e cerco un prodotto Coim: non lo trovo. Leggo le etichette dei vari prodotti alla ricerca del nome Coim: non lo trovo. Esco dal supermercato con il carrello pieno di prodotti e niente, esplicitamente, rimanda a Coim. Eppure, senza accorgermene, la Coim è dappertutto: nella plastica della confezione del caffè o in quella dei tortellini, nella colla che salda il barattolo di yogurt, nella suola delle scarpe, nella lampada di plastica, nel giubbotto impermeabile. Ma anche nelle ruote del carrello che sto spingendo e in molte delle parti dell'automobile su cui sto caricando la spesa: nel paraurti e nel cruscotto, nel tettuccio interno o nelle alette parasole, nella finta-pelle che ricopre i sedili.

Il cielo è azzurro sopra la Coim

Un'industria chimica ha un rapporto particolare con il territorio, un rapporto fatto insieme di attrazione e diffidenza, di estraneità e di complicità. Tra la Coim e Offanengo ci sono state tutte queste dimensioni ma col tempo, come due persone che devono imparare a conoscersi e a convivere, sono maturati gli aspetti positivi ed è cresciuta l'intesa. La Coim

ha messo radici proprio nella comunità offanenghese riconoscendo l'importanza di un legame che ha saputo caratterizzarsi come uno dei suoi maggiori punti di forza.

Quella della Coim è la storia di un'azienda che fin dall'inizio della sua storia ha puntato sull'innovazione, intercettando e a volte anticipando il mercato. Ha saputo adattarsi, nel suo modello industriale, ai tempi e alle distanze di una società globalizzata senza venir meno ad alcuni valori e a una filosofia imprenditoriale.

Era di un grigio invernale il cielo sulla distesa bianca di neve che si spalancava in una fredda mattina del gennaio 1962 davanti ai giovani Zocchi e Buzzella, lì dove avrebbe dovuto nascere la Coim. Oggi, a distanza di cinquant'anni, quella distesa bianca, immacolata è un groviglio inestricabile di tubi, di serbatoi e impianti, cresciuto a dismisura. È grigio l'orizzonte visivo fatto di asfalto e di acciaio ma sopra la Coim, ora, il cielo è azzurro.

Approfondimenti

La performance economica finanziaria di Coim

di Dino Martinazzoli, Studio Athena – professore a contratto dell'Università Bocconi di Milano – Dipartimento di Accounting

I capitoli precedenti hanno illustrato con dovizia di particolari il percorso di sviluppo di Coim dalla sua nascita ai giorni nostri. Sono state sottolineate l'intuizione, la tenacia e la lungimiranza dei suoi imprenditori e fondatori Cesare Zocchi e Mario Buzzella e, negli anni più recenti, dei loro figli anch'essi impegnati in azienda. Sono stati descritti con dovizia di particolari i vantaggi della iniziale localizzazione produttiva a Offanengo con i positivi effetti socio-economici che la Coim ha prodotto nel Cremasco e in Italia e del successivo più recente processo di internazionalizzazione, portando sviluppo e occupazione; è stata presentata la grande capacità di stare sui mercati nazionali e internazionali innovando nei prodotti, fidelizzando i clienti e confrontandosi con successo con agguerriti concorrenti a volte divenuti alleati. A completare il quadro dei fattori chiave del successo imprenditoriale è il reinvestimento in azienda della maggior parte dei profitti realizzati. Ecco perché la Coim rappresenta una storia degna di essere raccontata e possibilmente emulata.

Anche nei periodi più bui che hanno caratterizzato negli anni il comparto chimico italiano (si pensi alle guerre intestine tra gruppi quali la Sir di Nino Rovelli, la Montedison guidata da Cefis e l'Eni che negli anni '70, anche grazie a una dissennata politica industriale fatta di cattedrali nel deserto finanziate con i soldi dei contribuenti, hanno portato alla distruzione di gran parte della grande chimica di base italiana) Coim ha saputo cogliere le opportunità di mercato fino a divenire nell'ultimo decennio, come già accennato in altra parte del lavoro, uno dei leader mondiali riconosciuti in diversi comparti della chimica di specialità come ad esempio: adesivi poliuretanicici per imballaggi flessibili, resine per vernici speciali, prodotti per la fabbricazione di soles di scarpe sportive di alta gamma o scarponi da sci¹.

Questo capitolo si prefigge quindi di fornire un contributo alla comprensione dell'evoluzione storica fino ai giorni nostri di Coim mediante

¹ Jacopo Giliberto, *La chimica su misura vince*, articolo del Sole 24 ore del marzo 2003

l'analisi di alcune delle grandezze economico finanziarie che tipicamente, nel mondo delle imprese, consentono di misurarne la performance e lo sviluppo.

Tabella 1: Principali dati economico-finanziari consolidati del gruppo Coim (in migliaia di Euro) - Periodo 2002 - 2012

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Totale
Fatturato	361.592	325.755	345.601	366.009	423.789	452.259	446.577	402.892	562.833	653.579	699.413	-
MOL (*)	51.233	36.762	28.042	30.007	24.734	27.696	30.408	46.011	55.283	53.263	80.517	463.957
Utile consolidato	3.908	2.554	(5.408)	(159)	(8.634)	(8.346)	(12.154)	17.516	22.653	19.292	39.542	-
Investimenti	25.744	5.900	6.316	23.303	12.554	24.047	8.834	13.470	17.467	21.568	16.103	175.306
Patrimonio Netto	142.255	173.942	167.764	170.614	150.971	141.287	149.566	167.078	191.193	200.484	230.329	-
Indebitamento netto (**)	67.812	59.854	67.546	60.189	90.665	108.528	126.120	98.637	105.481	129.380	96.038	-
Dividendi distribuiti	4.050	-	1.512	-	2.138	2.484	3.002	2.487	3.005	9.013	5.016	32.707
Imposte di competenza	5.012	238	1.887	5.071	3.772	1.530	(2.267)	12.919	8.659	7.298	10.665	54.784

Fonte: Banca dati AIDA e dati forniti dalla Società

(*) Il MOL (Margine Operativo Lordo) è un indicatore di grande importanza per capire l'andamento di un'azienda in quanto evidenzia la sua capacità di produrre flussi finanziari positivi con i quali si possono effettuare investimenti, pagare le rate e gli interessi sui debiti finanziari, pagare le imposte e distribuire i dividendi (**). L'Indebitamento Netto esprime in maniera sintetica il saldo tra debiti finanziari e attività liquide e comprende quindi i debiti verso le banche e altri finanziatori al netto delle disponibilità liquide o liquidabili

La tabella 1 riportata di sopra presenta quindi una sintesi dei principali dati economico finanziari del Gruppo Coim negli anni più vicini a noi e cioè nell'ultimo decennio che va dal 2002 al 2012. Per alcune grandezze quali il fatturato e il numero dei dipendenti tuttavia le analisi presentate risalgono fino alle origini del Gruppo nel 1962. È opportuno precisare che i dati sono presentati per comodità di lettura in migliaia di euro anche laddove si faccia riferimento a periodi precedenti al 2002, data di entrata in vigore dell'euro (gli importi in lire sono stati convertiti al cambio euro/lire di 1936,27).

Nel 2013 il fatturato vola a 730 milioni di Euro (oltre un miliardo di dollari) – Coim tra i leader di mercato

Tabella 2: Evoluzione Fatturato e addetti Gruppo COIM (valori in migliaia di Euro)

Anno	Fatturato Gruppo	%*	Numero di Addetti	Fatturato per addetto	Fatturato per addetto medio industria chimica (**)	Fatturato industria chimica italiana (**)
1962	31	n.d.	7	4	n.d.	n.d.
1970	713	272%	40	18	n.d.	n.d.
1980	26.445	361%	93	284	100	n.d.
1990	56.554	11%	111	509	224	37.400.000
1995	182.215	44%	303	601	254	36.300.000
2000	296.373	13%	434	683	327	44.700.000
2005	366.009	5%	674	543	397	51.700.000
2010	562.834	11%	755	745	454	51.700.000
2012	699.413	12%	825	848	466	52.800.000
2013	730.000	4%	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.

Fonte: Dati forniti dalla Società ed elaborazioni dell'Autore

(*) % di crescita annuale nell'intervallo considerato (**) Centro Studi e Ricerche Federchimica

Dalla tabella 2, che mostra per tappe prima decennali poi quinquennali i dati di fatturato, il numero degli addetti e il fatturato pro-capite anche in raffronto con la media del settore chimico, possiamo immediatamente visualizzare la grande capacità e la costanza di sviluppo del Gruppo nel corso dei suoi cinquant'anni di storia, sviluppo confermato dal preconsuntivo di fatturato 2013 che con oltre 730 milioni di euro supera il traguardo record di 1 miliardo di dollari.

Tabella 3: I 10 principali gruppi chimici italiani - Risultati 2012 (milioni di Euro)

#		Vendite mondiali	Produzione in Italia
1	Versalis	6.416	4.878
2	Gruppo Mossi & Ghisolfi	2.195	299
3	Gruppo Mapei	2.176	753
4	Radici Group	1.089	652
5	Gruppo Bracco	845	589
6	COIM Group	714	390
7	Polynt Group	681	537
8	Gruppo SOL	583	310
9	Gruppo Colorobbia	575	227
10	Gruppo Aquafil	501	251

Note: imprese con capitale a maggioranza italiano;

i valori si riferiscono ai prodotti chimici (esclusi i farmaci)

Fonte: L'industria chimica in Italia - Rapporto 2012-2013, Federchimica

Tabella 4: I 10 principali creatori di valore nel 2012

#	Rating	Var. % Triennio 2010 - 2012		
		Fatturato	MOL	Ris. Operativo
1	9,20	28,33	56,00	71,81
2	9,07	111,30	38,21	39,63
3	8,71	4,36	70,91	120,73
4	8,66	16,74	35,11	57,82
5	8,49	19,18	24,47	71,91
6	8,23	42,49	24,85	32,70
7	8,03	21,29	21,26	34,89
8	8,00	77,31	92,49	118,15
9	8,00	11,85	16,85	17,82
10	7,98	230,22	67,84	65,85

Note: il Rating è stato calcolato come media ponderata dei punteggi attribuiti alle variazioni % degli indicatori riportati e altri indicatori tra cui utile netto e redditività del capitale proprio

Fonte: L'Atlante delle società leader 2014; Milano Finanza in collaborazione con PwC

I sorprendenti risultati economico finanziari raggiunti nel 2012 hanno portato il Gruppo Coim al sesto posto nella classifica elaborata da Federchimica sui leader di mercato nel settore chimico (si veda la tabella 3) e al settimo posto nella speciale classifica delle società creatrici di valore elaborata dal quotidiano «Milano finanza» (si veda la tabella 4).

Evoluzione del fatturato e degli addetti

Lo sviluppo del fatturato, delle produzioni e quindi degli addetti è naturalmente conseguente alla capacità di penetrazione del mercato con sempre nuovi prodotti e quindi innovazione e competenza tecnologica. Come già illustrato in precedenza, la crescita misurata dall'andamento dei ricavi è connotata da alcune tappe che vale la pena di ricordare.

Negli anni di avvio delle attività che vanno dal 1962 al 1970 Coim ha iniziato il suo percorso di crescita puntando al settore dei perossidi organici (Ketanox) che mai in precedenza erano stati prodotti in Italia. Sempre in quegli anni, il ciclo produttivo dei perossidi viene completato grazie all'internalizzazione della produzione dei plastificanti monomerici (Plaxter), che costituiscono il 50% del perossido. Il know-how della Coim viene ulteriormente ampliato con l'accordo, nel 1966, con la Noury e Van Der Lande (oggi Akzo), leader mondiale nel mercato dei perossidi, che ha portato questo colosso internazionale all'ingresso nella compagine societaria di Coim con il 50%. L'accordo oltre a evitare un'agguerrita concorrenza con l'azienda di Offanengo rappresenta anche la prima significativa tappa della vocazione internazionale di Coim, che, come noto, è certamente stato ed è tuttora uno dei fattori chiave di successo di questa impresa. In questi primi anni, come si vede dalla tabella 2 il fatturato è contenuto – solo 713 mila euro nel 1970 - ma costituisce la base per un primo grande salto di scala nel decennio successivo.

L'ingresso degli olandesi con il conseguente apporto di capitali permette di entrare nel settore dei poliesteri insaturi (Exter S) attraverso la produzione delle resine sintetiche (Glicexter) che si integrava con le già esistenti produzioni di perossidi organici e plastificanti. Questa operazione consolidò l'espansione in quanto il mercato delle resine era molto più vasto rispetto a quello dei perossidi. In ogni caso, l'autonomia imprenditoriale dei soci fondatori non viene 'bloccata' in quanto, con lungimiranza strategica, contestualmente alla cessione del 50% della Coim, gli imprenditori Zocchi e Buzzella fondano la Larim, società specializzata nella produzione di laminati traslucidi in vetroresina che utilizzavano come materie prime le resine sintetiche e i perossidi prodotti dalla Coim.

L'incremento di fatturato tra gli anni '70 e '80 è esponenziale: il fatturato passa da 713 migliaia di euro a ben 26 milioni di euro. Questa crescita così sostenuta è attribuibile principalmente alle molteplici applicazioni delle resine sintetiche che vanno dalla produzione di laminati plastici, tubi, cisterne, furgonati, imbarcazioni, arredamento, pannelli per l'edilizia e in generale per la produzione di vernici per il legno, la decorazione edile e nel settore delle finte pelli (Larithane). Inoltre, sempre negli anni '70 nac-

que il mercato dei poliuretani per calzature (Urexter), che venivano utilizzati per la fabbricazione di tomaie e soles, uno dei tanti settori economici di eccellenza dell'Italia degli anni 70-80.

Gli anni '80 e '90

Anche la crescita riscontrata tra il 1980 e il 1990, quando il fatturato passa da 26 milioni di euro a 56 milioni di euro, con un tasso di crescita medio annuo di oltre l'11%, è figlia di una costante applicazione di ricerca e sviluppo e di una, potremmo dire, spasmodica attenzione ai mercati e ai clienti da parte degli imprenditori che anticipano e sfruttano appieno le nuove opportunità di mercato. Inizia proprio in quegli anni la produzione dei plastificanti polimerici (Plaxter P) e dei poliesteri aromatici utilizzati per produrre i poliuretani espansi rigidi come ad esempio i pannelli isolanti (Isoexter).

Negli anni tra il 1990 e il 1995, il fatturato passa da 56 milioni di euro a 182 milioni di euro e gli addetti occupati nella Coim arrivano a toccare quota trecentotré unità. Questo salto nel volume d'affari del Gruppo è in parte attribuibile all'integrazione tra Coim e Larim, conseguente al riacquisto da parte di Mario Buzzella e Cesare Zocchi nel 1990 della quota del 50% di Coim in mano ad Akzo. Nel 1992 Coim e Larim sono infatti state fuse mantenendo il nome Coim Spa e mettendo quindi in comune, oltre agli impianti produttivi e alle tecnologie anche i rispettivi mercati e clienti e quindi i volumi di affari; la Larim nel 1992 aveva un fatturato di tutto rispetto pari a 34 milioni di Euro.

La crescita del fatturato nel quinquennio in esame – di oltre il 30% all'anno – è dovuta principalmente alla commercializzazione sul mercato, non solo italiano, dei prodotti sviluppati negli anni precedenti e che iniziano a essere molto conosciuti anche sui mercati internazionali. Un contributo importante è fornito anche dall'acquisto nel 1991 dalla Dow Chemical, altro colosso europeo nel settore, del franchising per i granuli poliuretanic, per un volume di circa mille tonnellate anno, quando comunque la Coim già ne produceva di conto suo circa 5000. Di questi anni è anche l'avvio della produzione di leganti e appretti per la fibra di vetro (Filco), dei poliesteri aromatici e poliuretani per i pannelli di isolamento (Isoexter) e delle dispersioni poliuretaniche a base acqua (Hydrolar). Che dire, la capacità di sfornare a getto continuo nuovi prodotti adatti a soddisfare specifiche esigenze di mercato è impressionante e giustifica l'altrettanto impressionante scalata del fatturato e delle dimensioni del Gruppo alle vette internazionali.

Nel quinquennio 1995-2000, con una crescita media di circa il 13%

annua, il fatturato passa da 182 milioni di euro a 296 milioni di euro. In quegli anni e precisamente nel 1996 viene dato avvio a un rapido processo di internazionalizzazione, inteso come presenza diretta sui mercati esteri con filiali commerciali e produttive, essendo chiaro che la presenza internazionale di tipo commerciale ha da sempre contraddistinto la strategia del Gruppo. Nel 1996 viene quindi avviato il primo importante investimento diretto all'estero: viene acquisita in Brasile la società Polimind per la produzione in loco di poliuretani per calzature, produzione presto allargata ad altri prodotti.

Dal 2000 a oggi

Negli anni tra 2000-2005, con una crescita media annua del 5%, il fatturato arriva a toccare quota 366 milioni di euro e sono occupate 674 risorse a livello complessivo di Gruppo. Le vendite sono ulteriormente sospinte dall'acquisizione della società tedesca Novacote, specializzata nella produzione di adesivi per laminazione nel settore dell'imballaggio alimentare e farmaceutico (Novacote) e dall'apertura delle filiali commerciali e di assistenza tecnica in Francia, Inghilterra, Spagna, Messico, Cile, Colombia, Argentina, Cina e India. Viene inoltre avviato uno stabilimento produttivo a Singapore per la produzione di poliuretani e poliesteri saturi destinati al mercato asiatico.

Tra il 2005 e il 2010, il fatturato si sviluppa ulteriormente fino a toccare i 562 milioni di euro, con una crescita media annua nel quinquennio di oltre il 10%. Questi anni segnano lo sbarco del Gruppo Coim negli Stati Uniti: infatti l'ulteriore spinta al fatturato deriva dall'acquisizione dello stabilimento Nord-americano di West Deptford, dove si producono poliuretani e poliesteri saturi e dall'acquisizione della società Inolex, avvenuta due anni dopo, anch'essa specializzata nella produzione di poliesteri saturi (Diexter). In quegli anni inizia la produzione dei poliuretani per colata (Imuthane) con applicazioni dal settore minerario a quello dei rulli da stampa.

Nello stesso periodo Coim Usa acquisisce il ramo d'azienda dei pre-poliuretani dalla società Air Products che comprende il sito produttivo di Paulsboro, situato nella stessa zona dello stabilimento di West Deptford e quindi con evidenti opportunità di sinergia logistica. L'acquisizione ha inoltre consentito di accelerare la penetrazione di Coim nel mercato Usa superando le difficoltà e lungaggini legate alla omologazione dei prodotti.

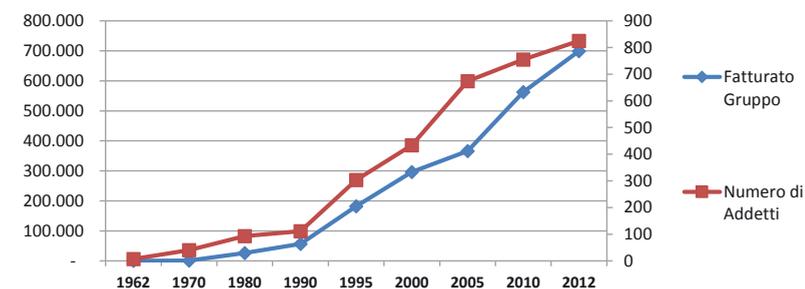
Da sottolineare che, con i numerosi investimenti internazionali brevemente richiamati nei paragrafi precedenti, il Gruppo Coim ha saputo

resistere e bypassare la più grande crisi economica del mondo occidentale che si è manifestata alla fine dell'anno 2007 e non ha ancora esaurito i suoi effetti. Il Gruppo ha inoltre saputo reagire tempestivamente e con successo ai cambiamenti e alle crisi di mercato: per esempio nel 2007 il mercato della finta pelle vale oltre 100 milioni, oggi in l'Italia conta appena per il 10%, stesso discorso per il settore del cuoio.

La capacità del Gruppo di reagire con determinazione è dimostrata oltre che dal trend positivo delle vendite nel quinquennio 2005-2010, dalla crescita che è continuata anche tra il 2010 e il 2012 quando il fatturato è passato da 562 milioni di euro a circa 700 milioni di euro (con un tasso di crescita medio annuo nel biennio di circa il 12%), collocando Coim al sesto posto tra le aziende chimiche italiane secondo *L'industria chimica Italiana – rapporto 2012-2013* - fonte Federchimica. Nel 2012 il settore chimico in Italia ha invece consuntivato una riduzione pari al -2,8% nella produzione e -0,5% nel numero degli addetti - fonte Federchimica - a causa sia nel 2011 che nel 2012 di un ridimensionamento della domanda, della pressione dal lato delle materie prime e della persistente concorrenza internazionale. La crescita del fatturato è attribuibile principalmente alle buone performance delle controllate estere e in particolare quelle operanti a Singapore (2012: +24% di ricavi rispetto al 2011), India (2012: +31% di ricavi rispetto al 2011), Stati Uniti (2012: +16% di ricavi rispetto al 2011) e Brasile (2012: +8% di ricavi rispetto al 2011). Ciò a dimostrazione che la globalizzazione, se fatta da aziende con buoni prodotti e buone tecnologie, costituisce un essenziale fattore di stabilizzazione e di sostenibilità dell'impresa.

Una Crescita superiore alla media

Grafico 1: trend fatturato e numero di addetti del gruppo Coim

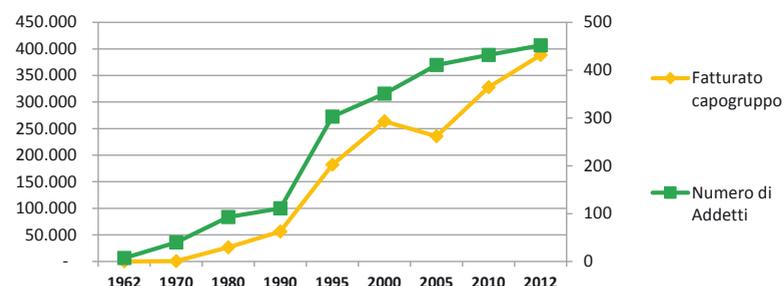


Se confrontiamo le performance del Gruppo Coim con quelle medie di settore riportate nella tabella 2 si nota che il Gruppo è sempre cresciuto a

tassi superiori a quelli medi e l'efficienza operativa rappresentata dal fatturato per addetto in costante crescita è di gran lunga superiore rispetto ai dati medi riguardanti l'industria chimica italiana.

Il grafico 2, sotto riportato, fornisce un'altra importante conferma e chiave di lettura dell'attenzione degli imprenditori Coim alle maestranze: il numero degli addetti della capogruppo e quindi quelli che operano in Italia è sempre stato mantenuto in crescita anche quando produzione e fatturato Italia hanno subito un rallentamento nel periodo tra il 2002 e il 2005, anni di forte crisi del settore calzaturiero, principale mercato di sbocco dei prodotti dello stabilimento di Offanengo, oltre che negli anni di crisi più recenti.

Grafico 2: Trend Fatturato e Numero di Addetti della sola Capogruppo Coim Spa



L'internazionalizzazione del Gruppo Coim rappresenta una vera e propria globalizzazione della società ed è necessario sottolineare che non si è trattato di una delocalizzazione, come troppo spesso è avvenuto per altre realtà italiane. Questa osservazione è confermata oltre che dal numero degli addetti mantenuti in crescita in Italia come sopra richiamato, anche dall'analisi dei ricavi per area geografica degli ultimi dieci anni dal 2002 al 2012.

Tabella 5: Ricavi consolidati per area geografica Gruppo COIM (valori in migliaia di Euro)

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Ricavi Italia	102.424	95.636	98.328	97.300	121.603	128.376	109.813	90.113	128.958	137.793	141.101
Paesi UE	74.719	68.936	74.104	63.988	73.171	114.561	102.934	87.791	123.492	136.178	152.002
Paesi extra UE	184.449	161.183	173.169	204.721	229.015	209.322	233.830	224.988	310.383	379.608	406.310
Ricavi Estero	259.168	230.119	247.273	268.709	302.186	323.883	336.764	312.779	433.875	515.786	558.312
Totale Ricavi Consolidati	361.592	325.755	345.601	366.009	423.789	452.259	446.577	402.892	562.833	653.579	699.413

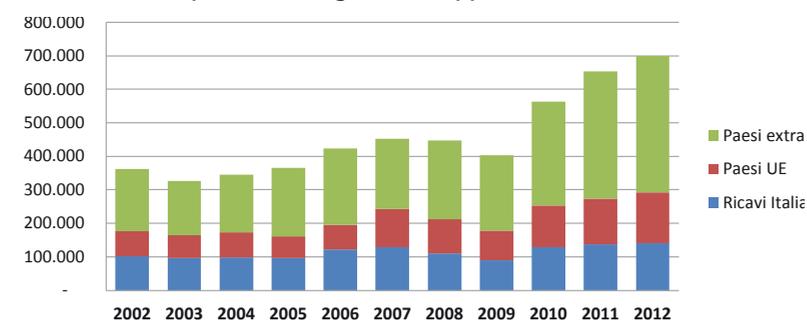
Fonte: Nota integrativa ai Bilanci del Gruppo

Il grafico 3 mostra come la quota di ricavi generati in Italia sia rimasta pressoché costante nel decennio analizzato e come la quota estera sia

cresciuta, in particolare nei paesi extraeuropei, rispondendo a una precisa esigenza dei clienti che a loro volta si espandevano in quei paesi.

Il costante volume d'affari prodotto in Italia è un chiaro segnale del legame che il Gruppo ha con il paese Italia. Differentemente da altre imprese del settore industriale, il Gruppo Coim, negli anni, non ha delocalizzato la produzione italiana, che tutt'ora si svolge nello stabilimento di Offanengo, e dove ancora oggi c'è il cervello propulsivo del Gruppo.

Grafico 3: Ricavi per Area Geografica Gruppo COIM

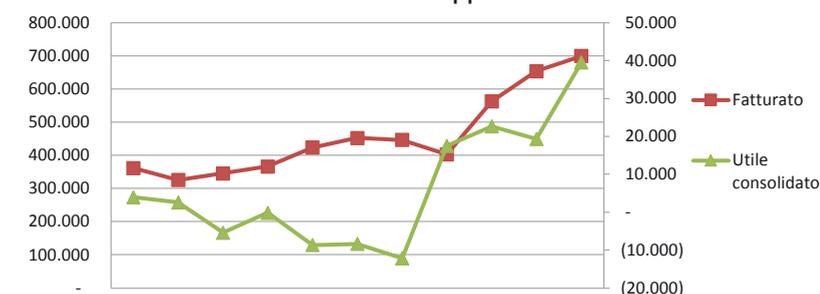


La redditività

Crescita di fatturato, aumento dell'occupazione, internazionalizzazione. Ma è tutto oro quel che luccica?

Se passiamo ad analizzare l'andamento del fatturato e dei risultati negli ultimi dieci anni (grafico 4) si può notare che anche il Gruppo Coim ha dovuto affrontare periodi di difficoltà, in particolare tra il 2006 e il 2008, difficoltà poi brillantemente superate grazie alla solidità patrimoniale, finanziaria, tecnologica e di mercato del Gruppo e del costante impegno diretto dei soci.

Grafico 4: Trend Utile e Fatturato di Gruppo



Il grafico 4 mostra che negli anni tra il 2002 e il 2008 il trend dell'uti-

le del Gruppo è in diminuzione, nonostante il fatturato seguisse invece un percorso di crescita. Ciò è dovuto principalmente alla compressione dei margini in seguito all'aumento dei prezzi delle materie prime e della crescente pressione esercitata dalla concorrenza proveniente dai paesi emergenti. Fortunatamente, grazie alla rapidità di reazione degli imprenditori, è stata condotta un'accurata politica di contenimento dei costi, senza mai ridurre gli investimenti in ricerca e sviluppo. Tali politiche, insieme alla capacità di mantenere i clienti e presidiare i mercati, già a partire dal 2009 hanno portato i loro frutti, e, come si nota nello stesso grafico 4, il Gruppo Coim è tornato prepotentemente alla crescita e all'utile.

Tabella 6: MOL e Fatturato del Gruppo COIM (valori in migliaia di Euro)

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Fatturato	361.592	325.755	345.601	366.009	423.789	452.259	446.577	402.892	562.933	653.579	699.413
MOL	51.233	36.762	28.042	30.007	24.734	27.696	30.408	46.011	55.283	53.263	79.698
MOL/Fatturato	14%	11%	8%	8%	6%	6%	7%	11%	10%	8%	11%

Fonte: Banca dati AIDA e dati forniti dalla Società

La pressione sui margini negli anni tra il 2004 e il 2008 è evidente osservando in tabella 6 il rapporto Mol (margine operativo lordo)/fatturato.

Il rapporto tra il margine operativo lordo e il fatturato registra un costante calo dal 14% del 2002 fino al 6% del 2007, per poi ritornare prepotentemente all'11% nel 2009 e nel 2012.

Gli investimenti del gruppo

Il processo di internazionalizzazione descritto precedentemente ha comportato significativi investimenti come conferma l'evoluzione dei valori delle immobilizzazioni che vengono riportati nella tabella 5. A fine 2012, il Gruppo Coim aveva immobilizzazioni materiali e immateriali lorde (quindi oltre agli stabilimenti produttivi e ai macchinari e attrezzature anche immobilizzi immateriali costituiti principalmente da avviamento e brevetti) per 390 milioni di euro che al netto degli ammortamenti erano pari a euro 125 milioni.

Tabella 7: Immobilizzazioni Gruppo COIM (in migliaia di euro)

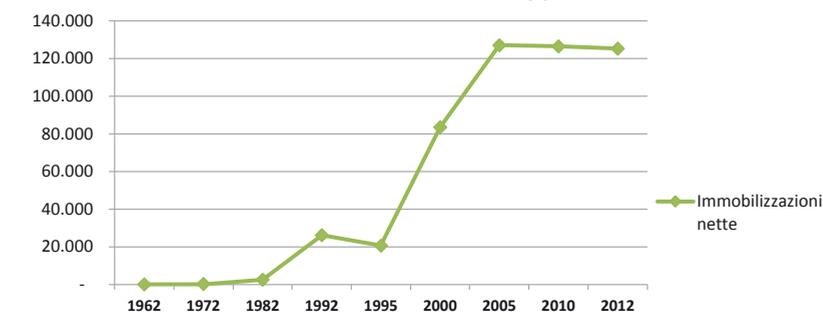
	1962	1972	1982	1992	1995	2000	2005	2010	2012
Immobilizzazioni materiali e immateriali	22	388	6.560	58.640	n.d.	180.593	313.400	355.599	390.648
Fondo ammortamento	2	156	4.062	32.517	n.d.	97.120	186.414	229.187	265.412
Immobilizzazioni nette	20	232	2.498	26.123	20.626	83.473	126.986	126.412	125.236

Fonte: Dati forniti dalla Società

Si può notare una rapida crescita tra il 1982 e il 1992 a seguito, prima

degli investimenti per la produzione di plastificanti polimerici e poi, della fusione tra Coim e Larim avvenuta nel 1991. Nel decennio compreso tra il 1995 e il 2005 il trend delle immobilizzazioni del Gruppo segue chiaramente l'andamento della politica di internazionalizzazione: nel 1996 l'acquisto della società Polimind con relativo stabilimento in Brasile, nel 2001 l'acquisto della società Novacote e l'apertura di numerose filiali commerciali, nel 2003 la costruzione e avvio dello stabilimento produttivo a Singapore, nel 2005 l'acquisto dello stabilimento produttivo di West Deptford negli Stati Uniti; il processo di internazionalizzazione e il rafforzamento del Gruppo non si interrompono: nel 2012 è stato avviato uno stabilimento produttivo in India ed è stato inaugurato un centro di ricerca e sviluppo a Offanengo. Inoltre è di questi giorni, a fine 2013, la notizia dell'accordo con gli enti locali per un ulteriore ampliamento dell'area produttiva di Offanengo. Il Grafico 5 mostra l'andamento appena descritto.

Grafico 5: Trend Immobilizzazioni Nette di Gruppo



La solidità patrimoniale

Di seguito, nella tabella 8, presentiamo la relazione tra indebitamento netto e patrimonio netto: possiamo notare che il rapporto raggiunge il valore massimo negli anni tra il 2005 e il 2008, periodo in cui la società si espande negli Stati Uniti, acquistando, a distanza di pochi anni, due stabilimenti produttivi. A partire dal 2009 il rapporto di indebitamento diminuisce progressivamente fino a raggiungere il valore del 42% nel 2012, percentuale che conferma una solidità di fondo della struttura finanziaria del Gruppo.

È interessante notare che il patrimonio netto, nel periodo considerato, aumenta costantemente: ciò, insieme ai valori contenuti dei dividendi distribuiti, dimostra la forte propensione al reinvestimento dei profitti nelle attività aziendali.

Una riprova di tale solidità patrimoniale e finanziaria è data dal rappor-

to tra capitale investito nelle attività aziendali e il loro finanziamento che per oltre il 60% è costituito dal patrimonio netto, caratteristica non molto comune nel panorama industriale italiano.

Se consideriamo cumulativamente nel periodo 2002-2012 i valori del Mol, degli investimenti, dei dividendi distribuiti e delle imposte pagate (si veda ancora la tabella 1) si può notare che il Mol complessivo di circa 464 milioni di euro (indicativamente pari ai flussi di cassa prodotti) è stato utilizzato per 175 milioni per effettuare investimenti, 54 milioni di euro per pagare le Imposte e 32 milioni di euro per erogare dividendi agli azionisti in 11 anni, dividendi poi in parte reinvestiti come finanziamento nel gruppo, in particolare nel 2008, come confermato da Mario Buzzella nel corso di una intervista.

Tabella 8: Rapporto tra Indebitamento Netto e Patrimonio Netto Gruppo COIM (valori in migliaia di Euro)

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Indebitamento netto	67.812	59.854	67.546	60.189	90.665	108.528	126.120	98.637	105.481	129.380	96.038
Patrimonio Netto	142.255	173.942	167.764	170.614	150.971	141.287	149.566	167.078	191.193	200.484	230.329
Indebitamento / PN	48%	34%	40%	35%	60%	77%	84%	59%	55%	65%	42%

Fonte: Banca dati AIDA

È interessante notare che, nell'arco di questi 11 anni, il valore delle imposte che il Gruppo ha pagato allo Stato italiano e agli altri stati in cui è presente è superiore rispetto al valore dei dividendi che ha erogato ai propri azionisti. Questo elemento è un'ulteriore dimostrazione delle qualità e dello spirito imprenditoriale della famiglia che è alla guida del Gruppo Coim da oltre cinquant'anni.

Tabella 9: Capitale Proprio / Capitale Investito Gruppo Coim (migliaia di Euro)

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Patrimonio Netto	142.255	173.942	167.764	170.614	150.971	141.287	149.566	167.078	191.193	200.484	230.329
CIN	210.066	233.796	235.310	230.802	241.636	249.816	275.687	265.715	296.000	300.000	310.000
Capitale Proprio / Capitale Investito	68%	74%	71%	74%	62%	57%	54%	63%	64%	67%	74%

Fonte: Banca dati AIDA ed elaborazioni dell'Autore

Una chimica di successo. Analisi strategica di Coim

di Ilaria Macconi, Cersi – Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale Università Cattolica del Sacro Cuore, Cremona

La formula del successo aziendale

«Coim è un gruppo chimico di successo?». Al termine del volume, il lettore vorrebbe probabilmente essere in grado di rispondere in modo semplice e diretto a questa domanda. Vorrebbe anche riuscire a farlo, probabilmente, non già 'a sentimento', ma avendo messo a sistema tutte le informazioni fornitegli dalla lettura.

Per rispondere al quesito può quindi tornare utile il modello illustrato dalla Figura 1, che enuncia le condizioni del successo duraturo dell'impresa. Proposto da Vittorio Coda, esso ci ricorda che, affinché un'impresa possa dirsi di successo, devono risultare verificate simultaneamente nel lungo periodo tre condizioni:

1. L'impresa deve detenere un vantaggio rispetto ai concorrenti, che le permetta di raggiungere il successo competitivo sui mercati;
2. L'impresa deve ottenere, in virtù di tale vantaggio competitivo, delle performance economico-finanziarie soddisfacenti, possibilmente superiori rispetto alla media del settore;
3. L'impresa deve godere del supporto sociale dei portatori di interesse interni (dipendenti, consulenti, manager) ed esterni (clienti, fornitori, finanziatori, comunità locale).

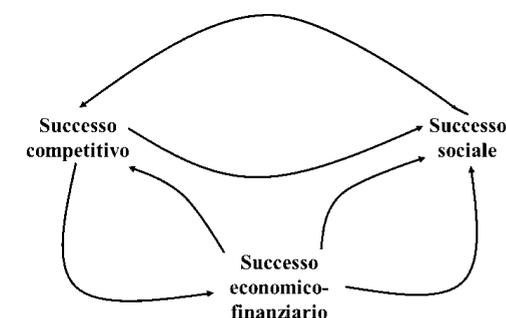


Figura 1: la valutazione del successo di una valida formula imprenditoriale (Fonte: V. Coda, 1984)

Altrimenti detto, l'impresa gode di un successo non effimero se, contemporaneamente, i risultati del gioco competitivo la premiano, gli indicatori sintetici dell'economicità aziendale (Roe, Roi, Ebitda/vendite ecc.) si attestano su livelli soddisfacenti e il sistema dei portatori di attese economiche, sociali e ambientali manifesta nei suoi confronti un atteggiamento collaborativo. In difetto di uno o più di questi risultati, nel lungo termine mutamenti delle condizioni esterne possono precipitare l'impresa in gravi difficoltà.

Il secondo messaggio che questo modello comunica è che le tre dimensioni del successo aziendale sostenibile sono connesse circolarmente l'una alle altre. Di esempi se ne possono fare molti: l'impresa guidata da un team manageriale illuminato, che si prodiga per il bene della comunità ospitante, può incontrare minori resistenze all'atto di compiere investimenti per migliorare la propria posizione competitiva. L'impresa che accresce le proprie quote di mercato può adoperarsi per tradurre questo risultato in un miglior equilibrio economico-finanziario. L'imprenditore che consegue utili elevati può servirsene per finanziare nuovi investimenti produttivi o progetti sociali che giovino all'immagine aziendale ecc.

La possibilità di innescare dei circoli virtuosi autoalimentanti tra successo competitivo, reddituale e sociale appartiene alle aziende che possiedono formule imprenditoriali internamente coerenti. In altre parole, il compito dell'imprenditore è quello di modellare il sistema di prodotto, competitivo e la struttura dell'azienda affinché risultino consonanti tra loro, sviluppi logici della sua originale intuizione circa il modo di soddisfare il bisogno di mercato individuato². Ripercorrendo la storia delle imprese di successo, si intuisce che la consonanza della formula imprenditoriale non rappresenta un risultato dato una volta per tutte ma, piuttosto, l'esito di un processo di apprendimento imprenditoriale che affina l'intuizione originaria. E tutti gli elementi della formula imprenditoriale sono tesi a dar corpo a questa idea continuamente perfezionata.

Nelle pagine che seguiranno si cercherà dunque di rispondere alla domanda iniziale: «Coim è un gruppo chimico di successo?». Per farlo, verranno presentati gli indicatori di successo competitivo e sociale disponibili per gli ultimi esercizi di attività del Gruppo – di quello economico-finanziario tratta riccamente un altro capitolo di questo volume. All'esposizione degli indici seguirà una discussione delle determinanti della «chimica del successo» del gruppo di Offanengo.

2 Golinelli, G. (2000), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. Volume I, L'impresa sistema vitale*, Cedam.

La 'chimica su misura'. Il successo competitivo

Gode di successo competitivo l'impresa che domina il mercato (o un segmento di esso), in virtù di un vantaggio competitivo chiaro e durevole.

Questa dominanza può essere apprezzata attraverso diversi indicatori, talvolta di natura solo indiziaria: la quota di mercato assoluta e/o relativa, il grado di copertura del mercato, il livello di penetrazione del prodotto/servizio presso la clientela, il profilo di quest'ultima ecc.

I primati competitivi del Gruppo Coim sono numerosi. Alcuni sono già emersi nei capitoli di questo libro: ad esempio, in sede di analisi economico-finanziaria la progressione del fatturato aziendale dal 1962 ai giorni nostri è stata messa in relazione all'aumento della capacità di penetrazione del mercato, quindi, di offrire prodotti sempre nuovi, che caratterizza il Gruppo. Analogamente, la ricostruzione della storia societaria contiene riferimenti alla posizione di leadership che Coim detiene in varie nicchie di mercato a elevato livello di specializzazione e personalizzazione.

	QdM Italia 2008	QdM Italia 2009	QdM Italia 2010	QdM Italia 2011	QdM Italia 2012
<i>Aquafil Spa</i>	0,59%	0,64%	0,71%	0,75%	0,79%
<i>COIM Spa</i>	0,69%	0,76%	0,92%	0,99%	1,11%
<i>Mapei Spa</i>	2,11%	2,69%	2,56%	2,58%	2,77%
<i>Polynt Spa</i>	0,90%	0,79%	1,00%	1,04%	1,08%
<i>Radici Chimica Spa</i>	0,32%	0,33%	0,43%	0,62%	0,54%

Tabella 1: quota di mercato in Italia di Coim e di alcuni competitor, anni 2008-2012

(Fonte: elaborazioni dell'autore su dati Aida e Federchimica)

L'indicatore che, in ragione della disponibilità dei dati, può essere aggiunto è la quota di mercato. Essa è stata calcolata, per Coim e per altri quattro importanti gruppi chimici nazionali, con riguardo all'orizzonte temporale 2008-2012 e al solo mercato italiano della chimica³. Per farlo, anno per anno è stato rapportato il valore delle vendite in Italia dei vari

3 La classifica dei maggiori gruppi chimici italiani viene annualmente aggiornata da Federchimica. Tali gruppi rappresentano il 26% della produzione italiana – dati aggiornati al 2012. A essi si aggiungono, secondo la classificazione degli attori del mercato chimico fornita dall'associazione di categoria, le imprese a capitale estero (36%) e un numero elevato di piccole e medie imprese nazionali (38%). Per questa analisi sono stati selezionati i maggiori gruppi chimici a capitale italiano che presentavano almeno una parziale sovrapposizione rispetto ai settori in cui è presente Coim Group.

gruppi alla domanda italiana di chimica. Si è consci dei limiti di un simile indicatore, che serve soprattutto a dar conto dell'importanza relativa del Gruppo Coim nel nostro Paese e dell'andamento nel tempo delle sue performance.

L'attenzione cade infatti, più che sull'esiguità dei numeri – il mercato della chimica è altamente frammentato e non è possibile scendere utilmente nel dettaglio dei suoi singoli sotto-comparti – sull'evoluzione di queste percentuali. Il primato di Coim, come si nota, è legato alla progressione della sua quota di mercato, prossima a raddoppiare tra il 2008 e il 2012. Qualcosa di simile è riuscito al Gruppo Radici – a partire, tuttavia, da valori delle vendite italiane pari a meno della metà di quelli di Coim. Si tratta di un'ulteriore conferma della crescita potente, anche in contesto di crisi, del Gruppo – che pure ha nel mercato internazionale il suo palcoscenico più entusiasmante.

Dagli indicatori alle cause: quali le determinanti del successo competitivo di Coim?

L'analisi in questo caso deve spingersi sino all'intuizione imprenditoriale originaria dei fondatori circa il modo di competere nei segmenti chimici prescelti: è questa, infatti, che conferisce unità alla formula imprenditoriale. Alla base della nascita del gruppo, stando alle parole di Mario Buzzella, vi è la volontà di creare, assieme al socio Cesare Zocchi, «qualcosa di nuovo». Questo impegno nei confronti dell'innovazione, evolutosi negli anni, riguarda, sia il prodotto, sia il servizio di Coim. Lo ha esplicitato Francesco Buzzella, figlio di Mario⁴ – dando così prova della continuità della visione imprenditoriale –, ma anche, in modo definitivo, la formula che oggi racchiude la *mission* dell'azienda. Riporta infatti il sito web:

La nostra mission è quella di far fronte alle esigenze dei nostri clienti, fornitori, partner, azionisti e a quelle dell'intera comunità assicurando prodotti di qualità superiore e i migliori servizi disponibili. Soddisfiamo le loro esigenze grazie all'innovazione, offrendo prodotti e tecnologie sofisticate, senza però

4 Ghezzi, D. M., *L'internazionalizzazione accelerata come vocazione: il caso Coim, Collana Casi aziendali del CERSI*, n. 6/2009: «Diciamo due cose: cosa vuole veramente il cliente? in primis il cliente vuole un servizio che sia veloce, efficiente, vuole insomma poter sollevare il telefono e parlare con il tecnico e non avere dall'altro lato delle mega-strutture dove non si capisce chi sia il responsabile. Poi, vuole un interlocutore che sia possibilmente bravo, sempre quello, anche la lingua è importante. Quindi cerchiamo di difenderci dai concorrenti fornendo un servizio con queste caratteristiche. Inoltre siamo disposti a sviluppare per loro un prodotto un po' particolare» (Francesco Buzzella, Ad di Coim Spa).

dimenticare il rispetto e la conservazione dell'ambiente.

Che Coim abbia saputo attuare concretamente la propria *mission* lo provano i risultati competitivi eccellenti che ha conseguito negli anni. È questo il suo vantaggio differenziale rispetto ai *competitor*: l'offerta di prodotti di elevatissima qualità e personalizzati, resa possibile da un lavoro progettuale e di assistenza al cliente di livello non inferiore.

La competenza dei collaboratori del Gruppo è proprio uno dei fattori critici su cui poggia il vantaggio competitivo aziendale. Un altro è l'intensità dell'attività di ricerca e sviluppo (R&S), in cui il gruppo re-investe significativamente i propri utili e che gli permette di offrire prodotti sempre nuovi (attualmente, il catalogo Coim contiene più di mille referenze). La creazione dei prodotti segue logiche di differenziazione e di integrazione ispirate, oltre che dalle opportunità del mercato, dalle esigenze di efficientamento della produzione. È una vera urgenza, quest'ultima, quando la produzione si presenta articolata in un numero tanto elevato di referenze, richieste in quantitativi spesso minuti. Tra l'altro, questo ha reso l'espansione nel mercato internazionale naturale – e vincolante – per il gruppo di Offanengo. La competizione con grandi gruppi internazionali, in Italia e all'estero, a sua volta obbliga Coim al controllo rigoroso dei costi e allo sfruttamento ottimale della capacità produttiva installata, affinché le risorse non vengano disperse⁵.

Esistono però anche altre attese, oltre a quelle del mercato, che le imprese devono soddisfare.

La 'chimica giusta'. Il successo sociale

Macro-fenomeni sociali ed economici, evoluzione della legislazione e del sistema delle certificazioni, stimoli provenienti dalla società civile e dal sempre più eterogeneo pubblico degli *stakeholder* aziendali⁶: se, negli ultimi decenni, possedere una strategia sociale è divenuto per le imprese tanto importante quanto averne una competitiva, questo lo si deve alla complessa combinazione degli elementi sopracitati.

Ecco perché il modello di valutazione della formula d'impresa illustrato in precedenza annovera anche l'attitudine di questa a soddisfare attese sociali e ambientali – oltre che economiche – tra le condizioni del suo

5 Ghezzi, D. M., *L'internazionalizzazione accelerata come vocazione: il caso COIM, Collana Casi aziendali del CERSI*, n. 6/2009.

6 Collis, D. J., e C. A. Montgomery, G. Invernizzi, M. Molteni (2011), *Corporate level strategy. Generare valore condiviso nelle imprese multibusiness*, McGraw-Hill Ed.

successo duraturo. Successo che, nella sua dimensione sociale, può essere apprezzato attraverso indicatori come il grado di soddisfazione degli attori legati all'impresa e la capacità di questa di raccogliere nell'ambiente le risorse, il consenso e le collaborazioni necessarie.

La rapidità con cui, all'inizio della sua storia, Coim ha sbrigato presso il Comune di Offanengo l'iter burocratico per poter intraprendere l'attività dimostra, più che la sua attitudine a riscuotere consenso, la capacità di profittare di circostanze ambientali favorevoli dei fondatori. La storia del gruppo, ricostruita con grande cura nelle pagine precedenti, riferisce anche di come, trent'anni più tardi, a Coim siano invece occorsi sei anni per vedere approvato dalla giunta locale il piano di lottizzazione che espandeva l'area destinata alle sue attività produttive.

Più di recente, è stata proprio la capacità del Gruppo di creare consenso a emergere con forza. Nel mese di ottobre 2013, infatti, è stata annunciata la firma di un accordo di programma tra l'azienda, il Comune di Offanengo e la Provincia di Cremona. Così Gabriele Patrini, attuale sindaco del Comune cremasco, ha commentato l'avvenimento:

L'importanza di questa variante e dell'accordo di programma con la Coim è decisiva per tutta la comunità. La Coim è presente da 50 anni sul territorio portando sviluppo e occupazione, facendo il bene della nostra comunità. Un'industria strategica che dà lavoro a oltre 470 persone. Questa ulteriore richiesta è il segno di solidità dell'azienda e noi siamo felici di dare questo ampliamento tenendo conto di tutte le compensazioni e le mitigazioni ambientali.

Alla firma era presente anche il Presidente della Provincia di Cremona, Massimiliano Salini, il quale ha osservato che:

Questo è l'epilogo positivo di un cammino che ha come scopo la variante al Piano di governo del territorio dell'amministrazione di Offanengo e consentirà un ulteriore ampliamento dell'attività della Coim, una realtà leader a livello internazionale.

Si tratta di forti testimonianze del riconoscimento sociale di cui gode l'impresa presso la comunità di riferimento.

Gli episodi remoti e recenti della sua storia mostrano che l'impegno quotidiano per costruire consenso e promuovere il benessere delle comunità ospitanti, cui tutte le società sono chiamate, è reso ancora più

vincolante per Coim dal fatto che il Gruppo svolge un'attività connotata da livelli medio-alti di rischio chimico e di incendio.

Più complesso, in assenza di contatti diretti, è misurare il livello di soddisfazione dei dipendenti. Ciò che soccorre, ancora una volta, è la ricostruzione della storia aziendale, da un lato, e la cronaca recente dall'altro. La prima documenta un'evoluzione della cultura aziendale: negli anni è aumentata infatti, presso la proprietà e i lavoratori, la coscienza dell'importanza degli sforzi per garantire la sicurezza fisica e dell'attività di rappresentanza degli interessi dei dipendenti. Coerentemente con questa evoluzione, la seconda fonte reca notizia della vivacità, anche sindacale, e dell'alta partecipazione di questi ultimi alla vita dell'azienda.

L'impegno del Gruppo di Offanengo nei confronti dei suoi dipendenti, documentato dalle dichiarazioni della proprietà e del *management*, ma anche dai fatti, è proprio uno dei tre aspetti da valutare per poterne apprezzare il complessivo impegno sociale.

È emblematico a tale proposito il contenuto dell'Art. 7 del Codice Etico di cui Coim si è dotata nel 2010:

Le risorse umane rappresentano per Coim Spa un valore indispensabile e prezioso per il proprio sviluppo. Viene riconosciuto il valore della persona umana, tutelandone l'integrità fisica e morale e favorendone un continuo accrescimento delle competenze tecniche e professionali. [...] In tale prospettiva, Coim Spa non tollera alcuna condotta discriminatoria, né alcuna forma di molestia o di offesa personale o sessuale.

Il riconoscimento del valore della persona e delle risorse umane figura, insieme al rispetto delle leggi, alla tutela dei diritti umani, all'eguaglianza e imparzialità, professionalità e affidabilità, lealtà e buona fede, trasparenza, correttezza, riservatezza, prevenzione dei conflitti di interessi e dei pericoli sul posto di lavoro, alla tutela ambientale, della concorrenza e della proprietà intellettuale, alla prevenzione del riciclaggio, lotta alla corruzione e qualità e sicurezza dei prodotti, tra i principi etici professati dal gruppo di Offanengo⁷.

Nel concreto, ciò impegna l'azienda, come si legge più oltre nel Codice etico, a garantire che sul posto di lavoro non venga attuato alcun tipo di discriminazione, a integrare elementi di merito e di valorizzazione delle

7 «Le risorse umane sono tutto. Senza di esse, le imprese non crescono», ha dichiarato Mario Buzzella in occasione dell'inaugurazione del nuovo centro ricerche Coim a Offanengo, Maggio 2012.

competenze nelle politiche di selezione e gestione delle risorse umane, a formare incessantemente i dipendenti, specie i neo-assunti, e a garantire a ciascuno di essi pari opportunità e il rispetto degli accordi collettivi di lavoro.

A livello pratico, ciò che, di queste dichiarazioni di principi, può essere riscontrato, stando alle informazioni raccolte, è che i dipendenti della capogruppo sono cresciuti costantemente dal 1962 – sul punto si veda il capitolo dedicato alla performance economico-finanziaria. Ciò acquista un valore particolare quando l'andamento delle vendite è stato meno positivo, fatto, questo, verificatosi tra il 2002 e il 2005.

Nel sito web di Coim si afferma poi che la qualità e l'efficienza della produzione, premiate dalle vendite, sono garantite da programmi formativi e informativi che consolidano l'esperienza dei dipendenti e in cui il Gruppo investe ogni anno.

La direzione di Coim è convinta che raggiungere gli obiettivi di competitività e redditività non sarebbe possibile se non si tutelassero contemporaneamente la sicurezza e la salute dei lavoratori ma anche dei cittadini e dell'ambiente (fonte: sito web aziendale). Per questo negli ultimi anni è stato introdotto un Sistema di Gestione della Sicurezza ispirato al D.M. 9/8/2000 e alle norme Ohsas 18001 e Uni 10617. Esso prevede che si identifichino e quantifichino i pericoli associati allo svolgimento dell'attività; che venga intrapreso ogni provvedimento utile per contenere quelli prevedibili; che si rispettino le disposizioni di legge vigenti in materia; che qualunque cambiamento apportato alle modalità di conduzione dell'attività non incida negativamente sulla sicurezza dei lavoratori; e che ciascuno di essi sia informato, formato e addestrato per operare con piena cognizione di causa nelle specifiche condizioni di rischio. In sede di valutazione della condotta dei dipendenti e per l'assegnazione di eventuali premi la direzione ha deciso che si debba tenere conto anche della capacità individuale di aderire a questi standard.

Ma ciò che più dà conto del livello cui è giunta l'interiorizzazione degli aspetti di responsabilità sociale verso i dipendenti da parte di Coim è il fatto che il gruppo abbia scelto di andare oltre l'adempimento formale degli obblighi di legge e previsto l'analisi anche dei cosiddetti 'quasi rischi'. Si tratta di tutti quei piccoli incidenti che non nuocciono alle persone, né all'ambiente, ma che, se trascurati, potrebbero tramutarsi in pericoli reali.

Un secondo aspetto dell'impegno sociale di Coim è quello testimoniato dalle sue iniziative in favore della comunità locale. La motivazione è di nuovo racchiusa nel Codice etico, Art. 12:

La Società promuove politiche produttive che contemperino le esigenze di sviluppo economico e di creazione di valore, proprie delle attività di impresa, con le esigenze di rispetto e salvaguardia dell'ambiente. Coim Spa, in particolare, ritiene di primaria importanza la tutela dell'ambiente e lo sviluppo sostenibile del territorio in cui opera, in considerazione dei diritti della comunità e delle generazioni future.

Si tratta di contenuti ripresi anche dal Presidente Mario Buzzella:

Noi siamo sempre stati molto attenti e ogni volta che siamo stati sollecitati abbiamo risposto. Potrei citare l'esempio del PalaCoim, il palazzetto dello sport, e della biblioteca, oltre ad altri interventi⁸.

Iniziative come quelle ricordate da Mario Buzzella servono (anche) per accrescere la reputazione e la visibilità dell'impresa a livello locale. È, questo, uno dei tipici benefici intangibili cui le imprese cercano di accedere attraverso il proprio impegno a favore delle comunità ospitanti⁹. Un altro è il miglioramento del dialogo con le forze sociali e politiche.

Inoltre, attraverso i progetti di formazione dei dipendenti e di rafforzamento del rapporto scuola-lavoro che promuove localmente, Coim cerca di rafforzare il senso di appartenenza di quanti già collaborano con essa e di inviare al mercato del lavoro dei segnali positivi. La necessità di farlo è divenuta ancora più impellente dopo l'inaugurazione, a maggio 2012, del nuovo centro di ricerche *corporate* presso la storica sede cremasca. In esso sono state concentrate tutte le attività di R&S sul poliuretano e di assistenza ai clienti che, fino a quella data, avvenivano negli altri Paesi europei. Oramai, quasi la metà della produzione totale del Gruppo Coim avviene al di fuori dei confini nazionali (precisamente, il 45,4%, dati Federchimica 2012), ma la sede di Offanengo conferma la propria centralità rispetto all'incessante processo di innovazione che contraddistingue la strategia di Coim. Analogamente, è assai evoluto nel tempo il profilo delle competenze di quanti lavorano presso lo stabilimento di Offanengo, un tempo scelti semplicemente tra i giovani che decidevano di abbandonare la campagna. Sulla relazione tra comportamento etico e mercato del lavoro si è di recente espresso Emilio Zocchi, figlio del co-fondatore della

8 Mario Buzzella in occasione della recente acquisizione di 40.000 mq per ampliare la superficie produttiva nei pressi di Offanengo, Ottobre 2013.

9 Collis, D. J., e C. A. Montgomery, G. Invernizzi, M. Molteni (2011), *Corporate level strategy. Generare valore condiviso nelle imprese multibusiness*, McGraw-Hill Ed.

società e membro del CdA:

Gli affari senza etica non possono durare nel tempo. L'etica ti promuove, ti permette di essere apprezzato e di avere vicino a te le persone migliori, che ti possono aiutare a crescere. [...] Riconduciamo pure all'etica il primo fattore di successo di una società¹⁰.

Infine, è evidente che l'impegno di Coim rispetto ai temi della sicurezza e della tutela riguarda, oltre al contesto di lavoro interno, anche l'ambiente naturale locale. In passato, la proposta volontaria dell'impresa di ridurre il quantitativo di acqua assorbita per uso produttivo ha contribuito ad accrescere il consenso locale attorno alle sue iniziative. Gli attuali investimenti per ammodernare i macchinari e per diffondere una cultura *green* in tutta l'organizzazione dovrebbero quindi servire anche ad accrescere la legittimazione di Coim a operare localmente.

Da considerarsi, in terzo e ultimo luogo, le iniziative di Coim a sostegno della comunità mondiale. Recita l'Art. 19 del Codice Etico del Gruppo:

La Società impronta le relazioni con i clienti alla piena soddisfazione delle loro esigenze, con l'obiettivo di creare un solido rapporto ispirato ai generali valori di correttezza, onestà, efficienza e professionalità. (...) La Società gestisce i rapporti con i fornitori e gli altri partner in affari con lealtà, correttezza e professionalità, incoraggiando collaborazioni continuative e rapporti di fiducia solidi e duraturi e evitando qualsiasi fenomeno corruttivo [...].

All'estero la presenza di Coim è segnata dalla stessa sollecitudine che essa tributa alla comunità cremasca. Oltre a ciò, fuori dall'Italia la società ha scelto di avvalersi di personale locale, fino alle posizioni apicali. Ciò per accrescere il proprio livello d'integrazione nelle comunità ospitanti.

A livello più generale, nel sistema competitivo globale Coim si relaziona, oltre che con i propri dipendenti, anche con clienti, fornitori e potenziali partner. Il Codice etico del gruppo elenca i valori cui le relazioni con questi soggetti devono essere improntate. Onorandoli, la società spera di ottenere anche una maggior fidelizzazione dei suoi clienti attuali e di aumentare la propria capacità di attrazione nei confronti dei nuovi.

Quanto argomentato fino a ora serve per presentare Coim come un

10 Emilio Zocchi, figlio del fondatore Cesare, in occasione dell'inaugurazione del nuovo centro di ricerche Coim a Offanengo, Maggio 2012.

caso di successo nel panorama chimico nazionale e mondiale, ma questo risultato potrà essere difeso anche in futuro?

Non può un'analisi strategica – come la maggior parte delle attività umane – dar conto del tempo che verrà con certezza. Ciò che, in queste pagine si è cercato di fare è ricostruire, non solo gli indici di successo competitivo e sociale, ma anche le loro determinanti, cioè dei fattori critici di successo durevoli. Questi ultimi, a loro volta, rappresentano il frutto di scelte strategiche che le famiglie proprietarie hanno assunto avendo lo sguardo rivolto al futuro e la soddisfazione dei clienti e degli altri attori sociali coinvolti, il rispetto dell'ambiente e la gestione con professionalità come obiettivi.

Contributo istituto di Offanengo

di Barbara Ghisletti, insegnante scuola di Offanengo

Quando il Centro ricerca Alfredo Galmozzi di Crema mi ha contattata per propormi la partecipazione a un progetto di ricerca storica sull'azienda Coim, ho subito pensato alla valenza educativa che potesse avere un lavoro di questo tipo, in quanto poteva avviare verso una conoscenza di una realtà radicata nel territorio offanenghese ormai da tempo. Capire come fosse iniziata questa avventura lavorativa, chi fosse il fondatore, cosa si facesse in questa industria che appare maestosa agli occhi di chi passa appena fuori dal paese, quali fossero le mansioni svolte da un nonno o da uno zio in passato o da un papà, sono stati gli aspetti sui quali i ragazzi si sono sentiti coinvolti. Si trattava della 3[^]E della scuola secondaria di primo grado, anno 2012-2013, una classe sempre attenta, curiosa e motivata verso la ricerca, l'analisi e l'approfondimento. Ragazzi educati con quell'educazione vera, trasmessa da famiglie rispettose delle istituzioni e attente al percorso formativo e culturale dei loro figli. Spesso in classe nascevano idee, curiosità, spinte verso una conoscenza sempre più matura. Così, in seguito all'invito del Centro Galmozzi, condiviso da subito dal nostro dirigente, siamo partiti con letture e soprattutto con piccole 'indagini' che ciascuno ha fatto a casa, ad amici e conoscenti, per entrare in argomento. Poco tempo dopo questa breve preparazione, eravamo pronti per il giorno in cui a scuola sono arrivati ex dipendenti e attuali lavoratori che attualmente ricoprono incarichi vari nell'azienda. Allestito uno spazio apposito, alla presenza di tecnici audio e cameraman, le interviste sono cominciate. I ragazzi hanno ascoltato le risposte alle domande da loro preparate con vivo interesse e non sono mancati momenti emozionanti nell'ascolto di racconti di giovani e anziani signori, tra i quali anche il nonno di un alunno che con gli occhi pieni di soddisfazione e con un pizzico di commozione, ricordava le sue giornate lavorative alla Coim e la parsimoniosa gestione dei suoi primi stipendi.

I ricordi hanno fatto il loro corso e la curiosità sempre viva degli alunni ha permesso tra le altre cose di approfondire aspetti strutturali e tecnici



caratteristici di un lavoro di questo tipo. Alcuni di loro hanno manifestato da quel momento un interesse per il mondo della chimica, che si è rivelato utile anche in vista della scelta della scuola superiore.

Così gli alunni hanno continuato a interessarsi alle attività di questa azienda, analizzando dati e informazioni di vario tipo e costruendo grafici a tema. La collaborazione con il Centro Galmozzi, a seguito di questa esperienza, è continuata anche a seguire. I ragazzi hanno visitato l'archivio storico del Centro, per approfondire alcune tematiche relative alla storia del Novecento, a vantaggio di un lavoro arricchito dall'impiego di un metodo di ricerca divenuto laboratoriale.

Possiamo dunque con sicurezza affermare di essere soddisfatti e grati al Centro per questo proficuo percorso.

Fonti

Franco Patrini e Offanengo

Per la ricostruzione della figura di Franco Patrini e delle vicende di Offanengo nella seconda metà del '900 il testo di riferimento è Fabio Forner (a cura di), *Narciso Franco Patrini (1920-1983). Un cattolico al servizio del suo paese*, Franco Angeli, Milano 2009. Il libro contiene saggi di Antonia Bianchessi e Fabio Forner, Carlo Ghidelli, Roberto Chiarini, Simone Riboldi, Andrea Salini.

Sulla figura di don Bellino Capetti si veda Romano Dasti (a cura), *Monsignor Bellino Capetti*, Cremona, Polis 1994.

Il cremasco: economia e società

Sullo sviluppo economico del Cremasco dal secondo dopoguerra a oggi esistono tre studi per molti aspetti simili nell'impostazione, redatti ciascuno a circa vent'anni di distanza:

- Giacomo Corna Pellegrini, Luigi Ferrario, Gianluigi Sala, *Il Cremasco. Studi geografici, programmazione territoriale ed economica, normativa giuridica per un piano urbanistico comprensoriale*, Giuffrè, Milano 1967;
- Censis (Centro studi investimenti sociali), *Cultura imprenditoriale e nuovo sviluppo economico nell'area cremasca*, Crema, Consorzio cremasco dei comuni 1989;
- Vitale Novello Zane & Co, *Il Cremasco, elementi per una strategia di sviluppo*, Crema, Reindustria 2007.

Una fotografia dell'economia cremasca negli anni '90 è offerta da Piero Carelli, *Crema tra crisi e riscatto. Viaggio nell'economia del territorio*, Crema, Libreria editrice Buona stampa 1998. Si veda anche il saggio di Romano Dasti, *L'industria cremasca nel contesto dell'economia della provincia di Cremona nel Novecento* in AaVv, *Dall'Everest all'Olivetti. Dalle "machinète" alla prima macchina da scrivere elettronica del mondo*, Crema, Centro Ricerca Alfredo Galmozzi, 2002, pp.9-18.

Un quadro complessivo della società cremasca negli anni '50 e '60 è presente in due volumi del Centro Galmozzi: AaVv, *Crema tra identità e*

trasformazione 1952-1963. *Le vicende del Cremasco*, Crema, 2006; AaVv, *Il grande cambiamento. Gli anni Sessanta a Crema e dintorni*, Crema, 2008.

Sempre il Centro Galmozzi ha pubblicato una serie di monografie su alcune importanti realtà aziendali cremasche del '900 all'interno della collana denominata Fabbriche paese. I volumi finora pubblicati sono:

- AaVv, *Dall'Everest all'Olivetti. Dalle "machinète" alla prima macchina da scrivere elettronica del mondo*, 2002
- Nicoletta Bigatti, *Andavamo la filatoio. Vita, lavoro e fatica nelle torciture di Pandino e Monte Cremasco*, 2007
- Nicoletta Bigatti, *Un mondo di fiducia. Gli 80anni dello stabilimento Galbani di Casale Cremasco*, 2008
- Vittorio Dornetti, *De Magistris, una fabbrica un paese*, 2009
- Romano Dasti, *La Sacet di Vaiano Cremasco. Un paese si racconta*, 2010
- Silvano Allasia, *Dalle pelli ai fertilizzanti. Italrettile Italfertil, le aziende di Judel Kaplan*, 2011
- A. Zambelli, W. Bianchessi, A. Vailati, *Un gioiello di tornio. Il mondo Canavese*, 2012
- Nino Antonaccio, *Dentro l'Inar, la fabbrica di Romanengo dove si tessava l'amianto*, 2012
- Nicoletta Bigatti, *La piccola "America". Sessant'anni di storia con il gas naturale a Crema*, 2013

Il Centro Galmozzi ha realizzato inoltre dei documentari su Olivetti, Sorini e Van Den Berg.

La Coim

Per la ricostruzione storica della Coim abbiamo attinto in particolare a:

- Francesco Buzzella, *La gestione strategica di un'impresa diversificata: il caso Coim*, tesi di laurea in Economia aziendale presso l'Università Bocconi di Milano, a.a. 1991-1992.
- Daniele M. Ghezzi, *L'internazionalizzazione accelerata come "vocazione": il caso Coim*, CE.R.S.I (Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale) collana Casi Aziendali, Università Cattolica del Sacro Cuore, 2009 (http://centridiricerca.unicatt.it/cersi_2070.html)
- Roberto Bettinelli, Luca Piacentini (a cura di), 1962-2012. *Coim, cinquant'anni di storia*, Crema, 2012: si tratta del testo pubblicato dall'azienda in occasione del 50° anniversario di fondazione.

Si veda anche Rosa Massari Parati (a cura), *1985-2005 20anni di storia della provincia di Cremona*, ed. Inprimapagina, 2006, pp. 159-163.

Utili sono stati anche gli articoli di cronaca pubblicati sul quotidiano cremonese «La Provincia» e articoli su giornali e riviste di settore, in particolare

- Jacopo Gilberto, *La chimica «su misura» vince*, in «Il Sole 24 Ore», marzo 2003;
- Intervista di Francesco Goi e Enrico Fano a Mario Buzzella, «Plast», dicembre 2005;
- *Coim cresce con la diversificazione*, in «Il Sole 24 Ore», 14 agosto 2012 (<http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2012-08-14/coim-cresce-diversificazione-064155.shtml>).

Fonti importanti sono anche state le delibere del Consiglio conservate presso l'archivio comunale di Offanengo e il libro dei verbali del Consiglio di fabbrica conservato presso.

Le interviste

Per la stesura del libro ci si è avvalsi abbondantemente delle interviste videoregistrate dal Centro Galmozzi nel periodo compreso tra ottobre 2012 e marzo 2014. Alcune di queste interviste sono state realizzate presso la scuola secondaria di primo grado di Offanengo alla presenza degli studenti. Sono stati intervistati Mario Buzzella, Gabriele Patrini, Lorenzo Arpini, Agostino Benelli, Mario Raimondi, Sergio Doldi, Enzo Mario Sangiovanni, Valeriano Manenti, Antonio Martinelli, Lorenzo Pavesi, Massimo Tonani, Eligio e Iginio Mosconi, Giovanni Vairani, Celeste Zaniboni, Alfio Crotti, Daniele Nichetti, Diego Gatti, Cesare Giannini.

Tutte le videoregistrazioni sono conservate presso l'archivio del Centro Galmozzi.

Sono state altresì raccolte le testimonianze, non video registrate di Michele Groppelli, Edoardo Macrì, Luigi Fontanella, Pino Bertozzi, oltre che di Mario Buzzella, Claudio ed Emilio Zocchi, Cesare Giannini, Valeriano Manenti.

