



Flessibilità del lavoro, cresce la domanda ma aumentano i vincoli

Tra i vantaggi delle cooperative, nonostante le nuove rigidità normative, la capacità di rispondere ai picchi della domanda e il sistema di governance che le regola.

Antonio Massa

Non c'è niente di più ordinario, per chi lavora nella logistica, del ricevere richieste straordinarie, improvvisate, per soddisfare le quali è necessario disporre di personale qualificato secondo l'alternarsi della domanda che richiede una caratteristica indispensabile per chi agisce lungo la supply chain: flessibilità. Un termine che, per non restare una chimera e acquistare

invece concretezza a dispetto di quanto sta avvenendo con i giri di vite sulle norme che regolano i rapporti di lavoro anche nella logistica, ha bisogno di essere meglio definito per arrivare a conclusioni condivise in tempi rapidi. Tenendo tra l'altro conto dei gravi fatti di cronaca che hanno confermato l'esistenza di zone oscure nel settore, con imprese che, non rispettando la legge, attuano forme di concorrenza sleale

a danno di chi si comporta correttamente. È questo il succo del discorso tenuto da Paolo Bisogni, presidente Ailog, nell'inquadrare i lavori del convegno indetto dall'associazione proprio su "Flessibilità del lavoro, outsourcing e gestione dei magazzini". Bisogni rammenta così le origini del problema: «La flessibilità fu proposta inizialmente per aiutare i manager a gestire variazioni improvvise nei sistemi

produttivi, come fermi sulle linee di produzione, tempi di esecuzione variabili, ritardi per accodamenti e rilavorazioni con problemi di qualità nelle forniture e nel processo produttivo. In questo senso flessibilità equivale alla capacità di riconfigurare le risorse di produzione per migliorare qualità ed efficienza».

L'importanza del fattore umano

Spesso le strategie volte a migliorare la flessibilità si sono basate su elementi di integrazione interaziendale, nota ancora Bisogni, in modo da ridurre le cause che contribuiscono alla variabilità della domanda o, più in generale, ad aumentare l'incertezza con la ricerca di sinergie fra i processi di marketing e di supply chain: «Penso a strategie come il collaborative Forecasting, il Vendor Managed Inventory e l'Efficient Response, note come tecniche finalizzate a ridurre la distorsione delle informazioni e a rendere più fine il controllo sulle scorte». Ci vuol poco a spostare il dibattito sul coinvolgimento delle cooperative nelle attività logistiche, con tutto ciò che ne consegue. Secondo Damaso Zanardo, Vicepresidente di Assologistica, il sistema delle cooperative costituisce sì una risorsa, ma la cronaca recente richiede di apportare alcune chiarezze. E spiega: «L'importanza del fattore umano e delle cooperative deriva dai tre elementi che giocano un ruolo importante nella logistica e che la sola tecnologia non è in grado di soddisfare. Si tratta della stagionalità dei prodotti, dei picchi di lavorazione e del

mercato fluttuante».

In realtà il cambiamento del modo di operare ha comportato un'evoluzione pure delle cooperative. Dal primitivo ruolo determinante nel facchinaggio e nel trasporto, negli anni Ottanta, la manodopera di queste realtà si è sempre più specializzata. La collaborazione tra committenza e cooperative si è evoluta fino a divenire un rapporto di partnership. «Parliamoci chiaro - aggiunge Zanardo - senza le cooperative la logistica italiana non sopravviverebbe. È anche vero, però, che non tutte le cooperative hanno imboccato questa strada pur svolgendo un'importante funzione sociale nell'assorbimento di personale licenziato da aziende tradizionali e di personale extra-comunitario».

Il prezzo stracciato ostacola la crescita

A suscitare discussioni, secondo il vicepresidente di Assologistica, è la legge 142/2001 che ha dettato nuove disposizioni per consorzi e imprese cooperative: «Con particolare riferimento alla

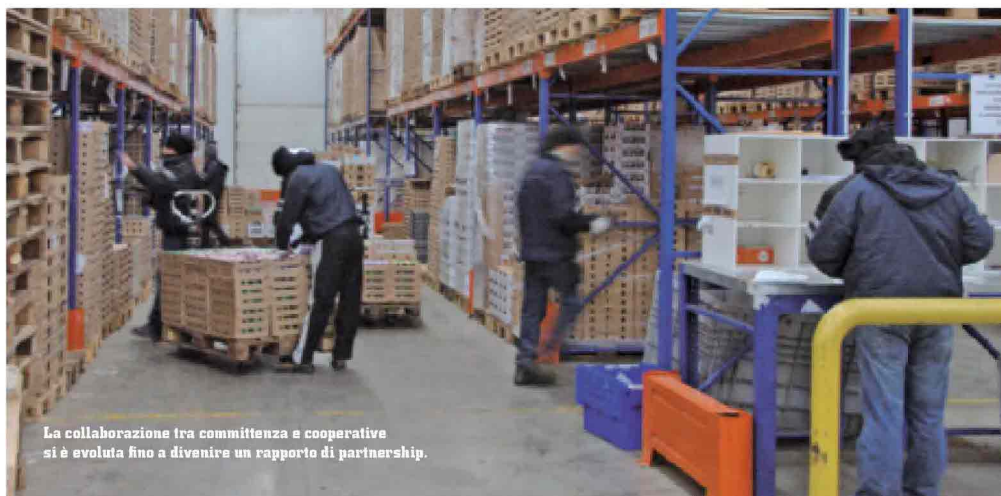
figura del socio-lavoratore e all'obbligo di richiamarsi ai contratti collettivi applicabili, e cioè a quelli della logistica e del trasporto per quanto attiene al nostro settore, che sta creando disarmonie. C'è poi il grave problema tariffario, dal momento che nel settore vige una forte *deregulation*, con conseguenze gravi per quelle aziende cooperative e consorzi che intendono agire nella legalità. La corsa al prezzo basso ha ostacolato la crescita di realtà con valori fondanti e favorito realtà sommerse che eludono ogni forma di controllo; non solo fiscale».

La raccomandazione di Zanardo affinché le imprese condividano i loro KPI con le cooperative che forniscono servizi logistici è già stata raccolta da Ikea. Spiega Andrea Colzani, responsabile del grande impianto logistico che la multinazionale di origine svedese possiede a Piacenza e dove la movimentazione è affidata al consorzio di cooperative CGS: «Abbiamo scelto questo operatore in quanto è certificato con sistema integrato sicurezza/qualità e perché segue la piattaforma nazionale

del contratto logistica e trasporto. Con il consorzio abbiamo stipulato un accordo annuale, stabilito una tariffa oraria per attività con obiettivi globali di Ikea e previsto i volumi da trattare con un sistema che stabilisce dei *bonus malus*, ma anche dei premi in caso di superamento di determinati risultati. Inoltre, ogni settimana vi è una riunione operativa che ha il compito di monitorare i risultati e individuare possibili miglioramenti. Questi incontri sono poi riassunti ogni quattro mesi con riunioni del management».

Si assottigliano i benefici fiscali ma...

Luigi Patassini, dirigente della Divisione VII Albi Cooperativi del Ministero dello Sviluppo Economico, è tra i massimi esperti del settore del quale conosce a fondo anche l'evoluzione normativa che lo porta a sostenere: «Non dovrebbe essere il miraggio di un qualche risparmio la molla che spinge all'impiego della cooperativa in quanto, se una volta questo vantaggio era sicuramente presente, l'evoluzione normativa ha visto assottigliarsi di



La collaborazione tra committenza e cooperative si è evoluta fino a divenire un rapporto di partnership.

Outsourcing

Sentirsi socio stimola a lavorare meglio. E di più

Sono quasi 1.000 i soci di Clo. Di questi il 10% donna, il 55% ha cittadinanza italiana (in genere questa scende al 30% nella maggior parte delle cooperative di logistica e movimentazione merci), il 50% ha un'anzianità aziendale superiore a 10 anni e il 20% superiore a 25 anni. Il fatturato dell'azienda, aderente a Legacoop, ha raggiunto i 40 milioni di euro senza contare quello delle aziende controllate e partecipate. Si perché attraverso la "cassafora" Clo Management (sempre società cooperativa a mutualità prevalente), che custodisce le partecipazioni non strategiche, Clo possiede tra l'altro parte di un broker assicurativo e una quota di circa il 30% di Immobiliare Logistica Spa (con oltre 70.000 m² di immobili dedicati alla logistica). Recente, tra l'altro, è stata la costituzione di CloCom, una società per l'importazione e sdoganamento di prodotti dal Far East che svolge attività commerciale e logistica perché vende insieme la merce e la movimentazione, franco magazzino del cliente, valorizzando il servizio di logistica core business del gruppo.



parecchio i benefici fiscali, contributivi, contrattuali e di varia natura che distinguevano il settore. Secondo i dati forniti da Patassini esistono in Italia circa 93.000 cooperative, distribuite con uniformità sul territorio nazionale. Fra queste, ben 1.534 sono cooperative di trasporto e 34.882 di produzione e lavoro delle quali è legittimo ipotizzare che il 25-30%, svolga attività di facchinaggio o di logistica in genere. «Abbiamo la possibilità, in base a un campione di cooperative che hanno correttamente presentato il mod. C17 Bilancio, mediante il quale debbono annualmente dimostrare il permanere del rispetto delle condizioni di prevalenza della mutualità, di scandagliarne la composizione tipologica per fasce di fatturato. Sebbene

non siano dati freschissimi, si può sicuramente affermare che i rapporti proporzionali fra le varie fasce siano rimasti invariati. Ebbene, su 663 cooperative di trasporto di cui sono stati elaborati i dati di bilancio 2008, la ripartizione mostra che oltre la metà delle cooperative in esame presenta un fatturato superiore ai 500.000 euro. Si tratta, quindi, di realtà societarie di tutto interesse, che sicuramente non presentano le caratteristiche di scarsa solidità». Lo stesso campione, analizzato dal punto di vista del numero dei soci lavoratori, fornisce un totale di 7.573 unità; applicando un criterio proporzionale tra tale dato campionario e il totale attuale delle cooperative di trasporto iscritte si può ipotizzare un numero di addetti intorno alle 15.000 unità. «Senza

Il lavoro? Più flessibile con le cooperative

Ma attenzione a quelle finte, si è fatto rischioso rivolgersi a chi strumentalmente propone tariffe superscontate. Ne abbiamo parlato con Fabio Ferrario, presidente di Clo, un gigante nel settore.

Nonostante alcuni provvedimenti normativi abbiano abbassato il livello di esenzione fiscale alla quale le cooperative hanno diritto, affidare a queste ultime in outsourcing i servizi di movimentazione e logistica può essere ancora conveniente. Ne è convinto Fabio Ferrario, presidente di Clo, quella Cooperativa lavoratori ortomercato le cui origini risalgono al lontano 1937 e che non ha basato il suo successo sul taglio delle tariffe. Del resto secondo Ferrario non è tanto il costo del lavoro che le "vere" cooperative offrono vantaggi alla committenza quanto nelle prestazioni e sulla flessibilità nei ruoli. Flessibilità che è poi uno dei valori più ricercati dalle aziende che si considerano spesso vittime di una rigidità eccessiva: «Tuttavia i controlli sono stati troppo scarsi, spingendo persone prive di scrupoli ad approfittare delle norme sulle cooperative, con parte della committenza che tentava

così di scaricare problematiche di cui voleva liberarsi». Il presidente di Clo si riferisce tra l'altro alla pregressa normativa che ha reso impossibile negli anni scorsi alle cooperative di regolarsi autonomamente (con semplici delibere assembleari) sulle retribuzioni dei soci-lavoratori, in deroga a quanto previsto dai contratti di lavoro nazionali.

«Il secondo paletto introdotto - aggiunge Ferrario - riguarda la responsabilità del committente circa le eventuali evasioni o irregolarità contributive. Oggi egli non può fingere di non sapere ed è chiamato talvolta a rispondere delle irregolarità». E spiega: «Purtroppo, prima che gli enti preposti al controllo, Inps o Inail, si accorgano che sono state emesse buste paga fittizie, o che non sono stati versati correttamente i contributi, può trascorrere anche un anno. E se un lavoratore danneggiato fa causa, prima che questa si concluda la falsa cooperativa può aver chiuso

i battenti e i responsabili possono essere scomparsi. In casi come questi il committente, oltre a rispondere del danno causato al lavoratore, andrà pure incontro a forti sanzioni amministrative».

Poche le aziende in regola

Tornando al costo del lavoro, si stima che la differenza tra una cooperativa che rispetta le regole e una "normale" impresa privata si aggiri tra il 4 e il 6%. «Il problema - avverte Ferrario - consiste nel fatto che nel nostro settore ad agire nella legalità è non più del 20% di chi opera sotto forma di cooperativa, con differenze sul costo del lavoro in realtà più alte e tali da ingelosire parte della committenza. Un'altra forma di agevolazione per le cooperative era data dal Dpr 602/1970 che disponeva la possibilità di applicare una contribuzione convenzionale agevolata e le trattenute

non sull'intera retribuzione, ma solo su una parte, con un taglio del 30% circa. Ciò produceva un vantaggio per il committente, che si vedeva applicare tariffe inferiori, ma uno svantaggio per il lavoratore che godeva di minori accantonamenti pensionistici.

Un ruolo importante nel monitorare la correttezza dell'operato delle imprese lo svolgono gli Osservatori provinciali sull'attività delle cooperative che si stanno trovando di fronte a fenomeni inquietanti: «Partecipo all'Osservatorio di Como dove, nel 2011, su 17 cooperative controllate 16 sono risultate non in regola», afferma Ferrario. Che continua: «Un committente che paga tariffe evidentemente troppo basse non può chiamarsi fuori dicendo che non sapeva. Il costo orario del lavoro (per un 6° livello del Ccln) è intorno ai 14,60 euro, al quale vanno aggiunti i costi delle attrezzature». Affidarsi a una cooperativa regolare è tuttavia ancora

dimenticare - aggiunge Patassini - che stiamo tenendo conto solo delle cooperative di trasporto. Applicando gli stessi valori numerici alla percentuale di cooperative di produzione e lavoro che ipotizziamo svolgere attività di logistica, arriveremmo a un numero di soci lavoratori dell'ordine di più di un centinaio di migliaia, senza contare i lavoratori dipendenti non soci».

Il dirigente del ministero dell'Economia, sulla base della propria esperienza, ha maturato anche una sua convinzione circa la convenienza a istituire cooperative e a servirsi in special modo nel settore della logistica integrata. «L'aspetto più rilevante non riguarda solamente la maggior elasticità e rapidità della gestione aziendale, bensì piuttosto un aspetto

fondamentale e qualificante che contraddistingue nettamente il mondo cooperativo rispetto a qualunque altra forma societaria. Si tratta della governance che nella società cooperativa coinvolge direttamente e con immediatezza i soci lavoratori nelle scelte strategiche aziendali. È questo il segreto mediante il quale la cooperativa può conseguire, se ben condotta con intelligenza, partecipazione e realismo, risultati eclatanti neppure lontanamente ipotizzabili se ricercati attraverso altre forme societarie».

Lo dimostra tra l'altro il costo pro-capite per la creazione di nuovi posti di lavoro. Continua Patassini: «La quota di investimento ritenuta necessaria, in sede di incentivi alle imprese, per la creazione di un nuovo

posto di lavoro supera di parecchio i 500.000 euro. Ma la Divisione che gestisce i contributi elaborando i dati desunti dai posti di lavoro creati tramite le iniziative progettuali presentate dalle società cooperative a valersi sull'art.11 della legge 59/92, ossia quelle finanziate tramite il versamento del 3% degli utili annuali di bilancio, rileva un costo pro capite approssimativo, rispetto ai posti di lavoro creati o stabilizzati, dell'ordine di 50.000 euro. Dieci volte meno».

La certificazione dei contratti d'appalto

Il professor Michele Tiraboschi, giuslavorista, rammenta come la Legge Biagi, alla quale va il merito di aver codificato il lavoro atipico, sia nata già prevedendo la possibilità di certificare i contratti

d'appalto a garanzia della correttezza dei rapporti: «Il Governo ha chiaramente indicato la strada che intende seguire, e cioè il ritorno graduale ma deciso al modello rigido del lavoro dipendente come scambio politico con il sindacato al quale chiede maggiore libertà in uscita. Questo, tuttavia, rischia di marginalizzare il lavoro atipico se non si riesce a portarlo su forme condivise anche con l'appoggio del sindacato laddove le procedure non possono essere inquadrate nei normali contratti nazionali di lavoro. Auspico per questo lo sviluppo di un dialogo tra sindacati e imprese ispirato al modello tedesco, dove chi rappresenta i lavoratori prima di opporsi sa valutare alternative e soluzioni condivise». ☒

© RIPRODUZIONE RISERVATA

conveniente, secondo il presidente di Clo, perché al di là del costo del lavoro a giocare in suo favore è la disponibilità del socio a darsi da fare, a lavorare con più entusiasmo per la sua azienda che lo premia con la ripartizione degli eventuali utili a fine anno.

Nella corretta formula cooperativa resta la possibilità di regolare meglio la gestione del lavoro aumentando la flessibilità: «Chi si sente socio a tutti gli effetti dà una maggiore disponibilità in termini di orario e di mansioni svolte aiutando la programmazione dei costi grazie alla maggiore capacità di adattarsi al mutare delle condizioni di mercato».

Ai committenti offriamo inoltre la possibilità di terziarizzare la loro forza lavoro assorbendola in maniera trasparente: chi viene da noi a lavorare lo fa volentieri perché non c'è sostanziale disallineamento tra le condizioni di lavoro come

dipendente e come socio lavoratore. Un'operazione in tal senso l'abbiamo condotta con grandi aziende come Coop Lombardia, Coop Liguria o Magazzini Gabrielli che hanno 'passato' in fase di terziarizzazione a noi parte degli addetti che in precedenza si occupavano di logistica internamente».

Qualche volta ci sono perdite

Appartenere a una cooperativa significa dividere i profitti ma anche ripianare eventuali perdite anche se non necessariamente con liquidità. L'anno scorso, per far fronte alle difficoltà di mercato e ai necessari investimenti, i soci lavoratori di Clo hanno devoluto alla cooperativa sei ore di lavoro al mese.

Il provvedimento ha aiutato Clo a investire nei software per migliorare tra l'altro il servizio alla catena Brico in della quale gestisce le piattaforme di distribuzione dove convoglia la



merce dei fornitori, divenuti clienti della cooperativa, con un sistema WMS avanzato. Ancora Ferrario: «Ora i produttori evitano di consegnare chi soltanto un barbecue e chi qualche barattolo di vernice».

Pensiamo noi ad assemblare le consegne mettendo insieme prodotti eterogenei con i quali formare un carico che può essere movimentato a costi ragionevoli diminuendo il lead time di consegna. In precedenza era

sufficiente che due-tre consumatori chiedessero lo stesso barbecue perché il punto vendita si trovasse senza e il cliente successivo si sentisse dire che il fornitore avrebbe consegnato dopo due-tre settimane». Ora il responsabile del singolo negozio Brico lo non si rivolge al fornitore, ma al magazzino gestito da Clo, i cui addetti si preoccupano di avere sempre disponibile l'assortimento per i 110 negozi della catena.