

Le Cooperative della grande distribuzione: Coop e Conad.

Sono stati intervistati due manager tuttora in carica, presidente e responsabile del personale, e un presidente ora in pensione, ecco le loro valutazioni:

Presidente in pensione.

Un profilo aziendale.

La coop Nordest nasce nel 1995 attraverso la fusione per incorporazione in Coop Nordemilia di Coop Consumatori Friuli-Venezia Giulia. La Cooperativa è tra le prime a livello nazionale e la prima in provincia di Reggio Emilia; ha 500.000 soci su scala nazionale e 150.000 a Reggio Emilia, con una proporzione di 1 cittadino su 3 che è socio.

Vi è stato, su sua iniziativa, un tentativo di internazionalizzazione in Croazia che fu poi abbandonato cedendo tutto agli Austriaci; in quegli anni – il ventennio '80-'90 – la cooperazione italiana ha comunque avuto la capacità di innovarsi ed è riuscita a resistere in una situazione molto difficile, a differenza di quanto accaduto in Germania e Francia. Vi è invece un'incapacità della sinistra e dei sindacati in Italia a comprendere il ruolo dell'economia sociale e del movimento cooperativo. In Europa fa eccezione la Merkel che ne comprende l'importanza. Una dimostrazione di questa incapacità è chiaramente rappresentata da come è stato affrontato il caso UNIPOL. Lui è d'accordo con Zamagni sull'improponibilità della riduzione del mercato e della concorrenza alla sola forma capitalistica.

I problemi dei prossimi cinque anni.

Vi è innanzitutto un problema dimensionale complessivo dell'impresa. Non si tratta di darsi dei limiti nel crescere ma di evitare di perdere le proprie radici quando si superano certe dimensioni: “ non bisogna perdere l'anima”.

Occorre poi affrontare una diversificazione nel proprio “core business” sviluppando, come si è già iniziato a fare nuovi settori quali i viaggi, le farmacie e la distribuzione della benzina.

Infine non bisogna separare la natura economica dell'attività dalla finanza. “ La finanza è un animale selvaggio” e se le si crea uno spazio distinto e separato senza avere regole precise e confini definiti del suo ruolo, allora essa prende il sopravvento. Investire negli iper ha oggi un ritorno tra i 5 e i 7 anni mentre un tempo si ragionava di ritorni a 15 anni. Per questa ragione lui è contrario alle società immobiliari e alle finanziarie all'interno del movimento cooperativo. La Legge 59 del 1992 sulle obbligazioni e sul risparmio cooperativo è molto meglio che lanciarsi nell'uso dei derivati. Il fatto che si viva in un mondo sempre più complesso non giustifica certi comportamenti, legati alla finanza, che negano i valori fondativi della cooperazione.

Bisogna invece rilanciare il rapporto tra il socio e l'impresa. Da questo punto di

vista le nuove tecnologie informatiche sono state di grande aiuto; la carta di socio coop, infatti, misura “la fedeltà” del consumatore, nel mentre permette di rivalutare il ristorno; pratica oggi poco usata da molte cooperative. Se si considerasse l’1% dell’utile su un miliardo di fatturato, si potrebbe ristornarne al socio lo 0,3% in una forma qualunque, ad esempio con la previdenza integrativa attraverso l’UNIPOL. Ciò introdurrebbe una circolarità nel sistema; si tratta, infatti, di lavorare su meccanismi quotidiani e non solo sulle promozioni.

Partecipazione e governance.

Il problema della partecipazione è particolarmente complesso su queste dimensioni. La partecipazione effettiva è attorno alle 10-15mila presenze, circa il 5%; per di più si tratta spesso dei soci anziani. I distretti che esistono dal 1980 consentono l’elezione diretta; ci sono 55 distretti con 20 -25 membri eletti. Vi è poi l’elezione di secondo grado di circa 1000 grandi elettori che eleggono il consiglio di amministrazione con anche l’utilizzo delle “primarie” per selezionare i candidati. I lavoratori, data la natura della cooperativa, non sono soci lavoratori, anche se possono ovviamente essere soci in quanto consumatori. In questo caso non possono essere eletti né nel consiglio né diventare presidenti di distretto per ragioni di un possibile conflitto d’interessi. Nei meccanismi partecipativi hanno avuto particolare rilevanza le scelte di impegno sociale e civile quali quelle legate all’uso dei terreni sequestrati alla Mafia in rapporto con Don Ciotti.

Il sindacato.

Non capisce perché, nella vertenza passata, nel mentre l’azienda offriva una discussione di merito, e non solo informativa, sul proprio piano di sviluppo il sindacato si sottraesse. Per lui la cosa è particolarmente rilevante perché è un sostenitore della cogestione.

Si rende conto che il meccanismo del part-time contribuisce a una significativa estraneità del lavoratore dalla vita aziendale. Occorre però dire che loro adottano il part-time a tempo indeterminato e che il suo utilizzo è regolamentato, anche attraverso la contrattazione. In ogni caso quando lavorava lui, le modalità d’utilizzo del part-time non potevano essere qualificate come selvagge.

Il fatto poi che vi sia stata una progressiva concentrazione delle risorse, nelle nuove forme di organizzazione della grande distribuzione, non è necessariamente in antitesi con il decentramento delle responsabilità; il problema non è di architettura organizzativa ma di selezione e creazione di quadri: ci vuole “l’homme de terrain”, che oggi non c’è.

Infine sulle politiche di acquisto lui è favorevole all’applicazione integrale della forma cooperativa che saldi il circuito dalla produzione allo scaffale.

Attuale Presidente.

Un profilo aziendale.

La cooperativa ha le prime radici nel 1880 ed è frutto di una storia lunga e complessa di unificazioni e intrecci politici, sociali, culturali e con il sindacato.

Oggi la cooperativa, nella forma attuale, viene da un'unificazione, fatta nel 1995 da Coop Nordemilia e Coop Friuli, che ha dato luogo a un'impresa che oggi impiega in modo diretto 4500 persone e in modo indiretto, includendo cioè i lavoratori delle controllate, circa 4700 persone.

La cooperativa ha un volume di affari di circa 1 miliardo di euro di fatturato e di 1 miliardo e 200 milioni come gruppo.

I soci sono circa 550 mila, soci consumatori che hanno quote economicamente non significative. Il rapporto mutualistico è nello scambio di servizi che la Coop ha con i propri soci e si misura con l'intensità di utilizzo che il socio fa della cooperativa.

Oggi hanno circa il 75% delle loro vendite fatte con i soci.

La dimensione economico patrimoniale della coop è significativa, frutto di una storia che va indietro nel tempo, oggi la coop ha un patrimonio netto importante, che sfiora gli 800 milioni di euro.

Accanto all'attività caratteristica, che è quella di avere dei negozi (80 di cui 8 o 9 sono ipermercati) lavorando in modo diretto in 4 regioni italiane: nell'Emilia occidentale, in una parte di Lombardia, in Veneto orientale e in Friuli, la cooperativa opera anche in attività attraverso società partecipate o controllate. Ad esempio in Trentino, dove hanno un'alleanza oramai da più di 10 anni con quelle che una volta erano le coop bianche, le famiglie cooperative, che fanno parte di un consorzio con cui hanno una società insieme. Sono entrate nel sistema cooperativo e la Coop Nordest è lì presente, poi anche in Sicilia insieme ad altre 3 cooperative del nord dove verrà il quinto ipermercato a Palermo. Anche in questo caso è una società partecipata.

Coop Nordest è parte di un sistema cooperativo, non è una cooperativa unica ma più di 100 cooperative insieme. Di queste la parte rilevante sono 9 le più grandi del consumo e tra queste 9 c'è un accordo di fatto per non pestarsi i piedi sul territorio nazionale. Queste coop hanno in comune delle cose importanti, hanno dato luogo a un consorzio che si chiama COOPITALIA che fa gli acquisti, che si occupa del prodotto a marchio coop, della qualità e della ricerca. E' un consorzio che tiene insieme tutte le coop ma in particolare queste 9 ed è il luogo dove in questi anni hanno trasferito molte attività. Un'altra cosa in comune fra le coop sono i consorzi di marketing e di logistica. Le coop sono organizzate per distretti, ci sono 3 macro aree. Loro fanno parte del distretto adriatico insieme a Coop

Estense e Coop Adriatica. Queste tre, insieme ad altre cooperative più piccole, hanno formato CENTRALE ADRIATICA che è il posto dove gestiscono un pezzo dell'attività del marketing ma soprattutto la logistica, quindi i magazzini che servono alla loro rete, sia dei freschi che dei duri.

I magazzini sono di Centrale Adriatica che è un loro consorzio, fa cioè per conto delle Coop i servizi di logistica, prima li faceva il CIC poi, circa 7 anni fa, hanno creato Centrali Adriatica entro cui il CIC è stato inglobato.

La regola del consorzio è che lavorano solo per i soci, che possono essere solo cooperative di consumatori. E' una loro struttura con loro personale, in parte i servizi sono appaltati, ad esempio quelli di logistica interna, come la movimentazione, in pratica il facchinaggio.

I problemi dei prossimi cinque anni.

Bisogna intendersi sul concetto di strategia. Il movimento cooperativo è un movimento politico sociale con una dimensione collettiva; non può essere considerato un soggetto imprenditoriale; la sua vera natura emerge quando, ad esempio un'impresa cooperativa ha delle difficoltà, allora accade che un'impresa ne salvi un'altra, ciò è specifico del movimento cooperativo. Non si può quindi parlare di una strategia imprenditoriale del movimento cooperativo ma solo di una specifica azienda, ad esempio la loro.

Il movimento cooperativo ha un tema comune specifico, il suo radicamento territoriale, e una sfida politica comune, cioè i valori, i comportamenti, le modalità di produzione che devono essere tesi a creare una ricchezza sociale e a favorire la sua distribuzione. A valle di ciò poi si hanno le diverse strategie aziendali. Nel caso specifico la loro è una cooperativa di consumatori non di lavoratori; può quindi accadere che vi sia un conflitto tra interessi diversi; il loro compito primario è tutelare l'interesse dei soci consumatori.

Qual è la sfida comune che hanno le cooperative? Il campo è politico. Dal suo punto di vista la cooperazione ha forza, anche per la parte imprenditoriale e aziendale, nel momento in cui affonda le proprie radici in un territorio, in una comunità, fra dei soci che hanno dei valori e dei comportamenti che in qualche modo riconoscono il valore specifico delle cooperative, cioè quello di produrre non per fare arricchire qualcuno ma per creare ricchezza sociale e condizioni, nel tempo, di distribuzione di questa ricchezza che siano più eque possibili.

Questa cosa vale per tutte le cooperative, e quando viene reinterpretata alla luce del fatto che deve sposarsi e trovare coniugazione sui mercati che cambiano, questo è quello che li tiene insieme e gli fa riconoscere un territorio e i suoi soci come elemento fondante della vita di una cooperativa. Questo è il tema, che era vero trent'anni fa e rimane vero oggi, anche se i mondi in cui applicarlo sono completamente diversi.

A loro appare più difficile quel che fanno oggi, ma in realtà, guardando attentamente, chi li ha preceduto ha avuto sfide tostissime.

Le cooperative nascono tendenzialmente come mutuo soccorso e quando nascono le forme di modello cooperativo le prime sono di consumo perché più facilmente mettono insieme braccianti, artigiani, ceti e gruppi diversi. Poi nascono per creare e difendere il lavoro, però bisogna dire che le prime forme nascono proprio legate al consumo per cercare cioè di trovare della roba buona al minor prezzo. Quel tema lì rimane, loro oggi una realtà di consumatori e hanno come primo punto di “essere dei consumatori”.

Il tema del lavoro è un tema fondante. Una frontiera di innovazione è quella di sposare consumatori e lavoratori in un dialogo che non vede la coincidenza di interessi, perché se si massimizza l'interesse dei consumatori non si massimizza quello dei lavoratori e viceversa. C'è un problema di dialogo e secondo lui una frontiera nuova sarà quella di introdurre i lavoratori dentro il dialogo sul governo della società.

È difficile perché quando pongono questo tema i rappresentanti dei soci tirano la mano indietro, difficile perché il sindacato su questo non ci sente.

Per loro che sono una cooperativa di consumo, il come includere il tema del lavoro in un dialogo che è fatto anche di differenze e non solo di interesse generale in cui tutto si annacqua è uno dei punti più rilevanti che hanno davanti.

Partecipazione e Governance.

Il primo problema è che i soci sono soci che hanno un modesto investimento economico nella cooperativa e quindi uno scarso incentivo economico a partecipare. Ci sono 53 distretti sociali con una presenza di soci con una età media avanzata ma su iniziative specifiche si riesce anche a coinvolgere giovani tra i 35 e i 40 anni. Ma laddove si riescono ad innescare attività interessanti c'è un rinnovamento anche generazionale, il distretto di Reggio fino a pochi anni fa funzionava male ma negli ultimi tre anni c'è stato un cambiamento e c'è gente, da 35 anni in su, che sta esprimendo progetti e attività significative. Quindi non hanno il residuo di qualcosa che c'è stato ma uno spazio vero per rinnovare la partecipazione attiva dei soci.

Ad esempio su iniziative di raccolta a fini solidaristici ci sono circa 80-90mila soci che partecipano dando i loro punti per la solidarietà. Vi sono comunque 430.000 soci che usano la carta soci e sono quindi attivi.

Fanno almeno 70 assemblee annue sul territorio, tra cui quella di bilancio dove ci sono 500 persone, perché vogliono portare la gente a parlare; usano l'incentivo del buono ma vengono, fanno domande e prendono i materiali, quando lavorano bene, fino a 10mila persone.

I mille che sono eletti ogni 3 anni hanno la funzione di selezionare il consiglio d'amministrazione. Hanno costruito un sistema di governance, praticato dal 2000, dove il C.d.A., composto da 30 persone rappresentative dei territori, viene

selezionato a voto segreto dai mille grandi elettori.

Il consiglio viene nominato per circoscrizioni elettorale, ce ne sono 8 o 9. Si fanno delle auto candidature, e devi essere socio da almeno due anni e avere alcune caratteristiche di base, poi si votano i grandi elettori del proprio territorio, a Reggio sono 200.

L'ultima volta si è votato a primavera 2010, la percentuale di partecipazione è stata del 92%. Ogni territorio seleziona attraverso questo sistema i propri rappresentanti che poi vanno in una lista che all'assemblea dei soci viene votata in blocco, perché non è un'elezione diretta, è una sorta di primarie. Questo sistema garantisce di avere della gente che rappresenti i soci e i territori e ha anche la funzione di rendere autonomo il C.d.A..

Uno dei problemi dopo che si è superata l'influenza dei partiti, era come formare i dirigenti delle imprese cooperative. Tendono a formarsi attraverso il meccanismo che chi c'è determina chi viene dopo, cioè la cooptazione. Questa cosa non è sbagliata di per sé, ma può rendere dipendente chi arriva da chi c'era prima. Il sistema da loro elaborato consente di eleggere un C.d.A. autonomo perché evita il rischio della cooptazione. Un sistema che ha bassa autonomia ha un problema serio perché un'impresa come questa ha due punti di riferimento nella governance: i dirigenti della cooperativa e il C.d.A.. I membri del C.d.A. non sono dirigenti con uno stipendio, hanno un gettone di presenza ma non assomiglia a quello che prendono nel C.d.A. di UniCredit. Il consiglio deve avere la forza e l'autonomia per fare il suo mestiere soprattutto se ci sono dei problemi sciogliere sul versante del management.

I dipendenti Coop nel loro meccanismo non possono essere eletti. Per lui sarebbe interessante introdurre nel consiglio il tema di una rappresentanza del lavoro e dei lavoratori attraverso meccanismi autonomi; di introdurre una mediazione con il punto di vista del lavoro, che potrebbe arrivare fino a livelli di governance. Ma sono temi che trovano resistenza.

Il Lavoro.

Loro teorizzano la stabilità del lavoro, non a caso hanno più del 90% a tempo indeterminato e un altro 2/3% di tempo determinato per sostituzioni malattia, maternità o lunghe assenze. Tra i tempi indeterminati la metà o un po' meno sono part time, circa due terzi del lavoro, per lo più negli ipermercati che nei supermercati. I part time sono al 47%, di questi la quasi totalità sono a 24 ore, il loro orario per i full time è di 37 ore. Ogni anno c'è una quantità equivalente di persone che da part time vuole passare a full time e viceversa. Queste domande non sempre s'incrociano, però tendenzialmente è un fenomeno che solo apparentemente è a una via. C'è stata molta richiesta di questa forma di lavoro: ovviamente c'è nel part time sia un'esigenza aziendale, che è quella di dare copertura e flessibilità a un mestiere che non è industriale e dall'altro lato c'è un'esigenza dei lavoratori, soprattutto delle donne che sono il 74%. C'è molta domanda di donne che scelgono quella forma per avere un'organizzazione della

propria vita più appropriata alle loro esigenze.

Dal 2008 hanno un contratto integrativo unico che ha superato, facendoli convergere ad un livello intermedio, i trattamenti diversi che esistevano nelle diverse realtà territoriali.

Per quanto concerne il lavoro nero, o comunque sotto gli standard contrattuali prevalenti, ritiene che il problema esista non solo nelle attività di facchinaggio, dove c'è effettivamente un mercato del lavoro dominato dal lavoro nero, ma anche nella grande distribuzione organizzata, ad esempio in Sicilia. Lui si è trovato in "Adriatica" spesso a dovere cambiare i fornitori per questa ragione, poiché è fermamente convinto che ci debba essere "una situazione pulita e trasparente". L'esternalizzazione di alcune funzioni è ormai inevitabile, ad esempio nei magazzini, ma ciò non impedisce di agire in modo trasparente.

Considerazioni generali sul movimento cooperativo.

A fronte di una specifica domanda su come possano coesistere nello stesso movimento realtà così difformi come la coop di consumo e quelle di facchinaggio viene fornita una risposta precisa.

Il tema di alcuni settori come il facchinaggio in cui il mercato è dominato da forme di lavoro illegale, nero, da sfruttamento non contrattualizzato è un tema che c'è anche nella grande distribuzione, anche nei piccoli soggetti che spesso hanno nei punti vendita condizioni contrattuali più arretrate, non applicazione dei contratti, lavoro grigio lavoro nero. E' una battaglia rilevantissima. Sono andati in Sicilia praticando la linea della legalità, è una linea irrinunciabile si può e si deve fare cooperazione e impresa in maniera pulita e poter stare sul mercato in maniera efficiente.

Si possono utilizzare imprese di facchinaggio in un mercato trasparente, o in maniera trasparente anche se il mercato è inquinato. Nei loro magazzini hanno cambiato diverse volte i fornitori perché vogliono avere garanzie. Utilizzano coop aderenti alla Lega che applicano il contratto e che concretamente siano fatte da gente che è assunta in regola. La terziarizzazione e gli appalti vanno bene se rispettano certe regole.

C'è una ragione forte per cui le imprese coop possono avere una chance in questi settori, proprio perché sono cooperative. Non sono i vantaggi fiscali ma è che nel DNA coop, se interpretato correttamente, c'è una facilità maggiore ad introdurre la socialità. Ma vi è anche una maggiore facilità, rispetto alle imprese private, ad aprirsi a una dimensione sociale e collettiva, anche quando contrasta con un interesse immediato come sta accadendo per la loro campagna contro l'utilizzo dell'acqua minerale.

C'è uno spirito diverso da un privato anche se a breve non da un risultato economico, lo da più avanti se la gente viene informata. Loro sanno qualcosa che solo chi vende sa, se c'è un soggetto collettivo che ti informa, questo stesso fatto crea un valore sociale e una forza di mercato. Forza che si può giocare anche nei

settori alta competizione; la distribuzione è il settore in cui oggi si giocano più partite perché da lì si comanda un pezzo di industria e non è un caso che i grandi giganti sono nella distribuzione. Coop è grande su scala locale ma è piccola su scala globale.

Per lui è il vero punto di differenza per cui le coop possono avere una chance anche nei settori complicati, come i servizi sociali o lo sfalcio del verde. Dato che sono a bassa profittabilità e utilizzano un lavoro che non ha prospettive ci sono delle nicchie che ti vengono lasciate, mentre in settori come la distribuzione o quello delle tecnologie o delle edilizia tu ti misuri con della gente che ha una forza finanziaria industriale seria.

Riferendosi poi ai problemi che solleva la presenza di società di capitali nel movimento cooperativo, cosa che hanno anche loro, ne difende la giustezza quando esse sono l'unica forma societaria che consenta di fare certe operazioni. La Coop ha diverse società controllate, ad esempio Planetario Spa, distribuzione turismo, che all'83% è di Nordest e al 17% di Nova Coop e Coop Lombardia. Lo strumento che hanno potuto usare per mettersi insieme alle altre due è quello della S.p.A. Non c'è altro modo.

In Sicilia hanno costituito Ipercoop Sicilia, che è una spa tra 4 coop, perché i soci chiedono conto delle risorse economiche. Non possono fare una cooperativa devono fare una società per azioni. L'investimento lo hanno fatto le cooperative, ora il punto non è la forma di capitale perché quella S.p.A. è controllata dal C.d.A. di Coop Nordest, insieme a Coop Adriatica, Liguria e Lombardia.

La partecipazione di Coop Nordest in Unipol, una società quotata in borsa controllata dalle cooperative, avviene attraverso OLMO e FINSOE che sono società di capitali: non c'è altro modo. L'unico altro modo è quello di fare dei consorzi: l'unica differenza è nel fatto che esiste una casa madre dove il cuore della società e il comando rimangono di forma cooperativa. Finché questo è vero va bene, se invece la cooperativa diventa un pezzo di una società, una scatola societaria e finanziaria in cui ci sono i soci, ma il valore è il pezzo di una partecipazione di una S.p.A., controllata da altri meccanismi, allora si è oltre i lecito.

Il CCPL, che è una coop di II grado, ha il controllo delle sue attività, usa delle società da lei controllate poi, come Coop Nordest, ha anche una società in cui ha una quota di minoranza ma ha uno scopo specifico. Quando hai la tua attività principale che è controllata da te, se la scatola societaria è diversa, l'importante è che sia in qualche modo riconducibile alla cooperativa e al suo meccanismo di governo.

Mentre ce chi ha autorizzato la partecipazione a una scatola che viene quotata di cui non ha il controllo. Lui non pensa che le coop siano buone di natura e non le difende acriticamente, bisogna guardarle senza un occhiale ideologico. Coopservice ha fatto cose tali che "il dio della cooperazione si rivolterebbe, ma con mille casini il mondo che era intorno è intervenuto, ha discusso, hanno fatto

delle manifestazioni e sono cambiati”; se non fossero stati in questo contesto cooperativo ciò non sarebbe successo. Sono state le altre cooperative a sollevare la questione che non ci si può arricchire in una cooperativa, perché non ci si arricchisce personalmente e chi lo fa deve andar fuori.

Ci sono cooperative che sono delle finzioni, e loro dovrebbero essere i primi avversari di queste che fanno del male a tutte quelle vere. La distinzione è fondamentale e i primi a dover distinguere: “siamo noi, la Lega un po' di paletti prova a metterceli ma anche la lega rispetto a un sistema di imprese che è cresciuto fa fatica a svolgere fino in fondo i compiti di vigilanza c'è bisogno di un contesto che dia una mano”.

Le politiche di acquisto sono sicuramente molto importanti. Lui ritiene che la proposta del “km zero” sia “una bufala” e che occorrerebbe, viceversa, discutere su com'è organizzata l'agricoltura italiana anche rispetto alle dinamiche internazionali in corso. Altra cosa è una politica di “accorciamento della catena distributiva”. Loro, infatti, stanno operando in questo senso. Si prenda ad esempio il caso dell'uva prodotta in Puglia; loro partono dal campo, dove l'uva viene confezionata e inviata ai magazzini della catena del fresco, da lì viene distribuita direttamente a 80 – 90 punti di vendita.

Responsabile del personale.

Un profilo aziendale.

La loro cooperativa è una delle nove grandi del sistema ed ha un peso significativo sia a livello nazionale che regionale; a Reggio Emilia ci sono un “super” ad un “iper”. Gli occupati erano al momento dell'intervista esattamente 4021.

I loro concorrenti, locali, sono Il CONAD e l'Esselunga che loro prendono come benchmarking per auto-valutarsi; loro sono l'azienda più importante. Nel resto d'Italia vi è una concorrenza molto forte a Mantova e in Friuli Venezia Giulia, dove c'è un'altissima densità commerciale.

I problemi dei prossimi cinque anni.

Dovendoli sintetizzare in una battuta si potrebbe dire che il problema è sopravvivere data la complessità e difficoltà della situazione economica generale.

In specifico si tratta di puntare ad una serie di obiettivi di sistema:

Il primo è l'attività di valorizzare i prodotti a marchio coop. Italia; il secondo è quello di lavorare per una segmentazione dell'offerta di prodotti; il terzo è il riposizionamento della rete, bisogna cioè ripensare il ruolo degli iper; su questo

tema è aperto un confronto con Coop Italia.

Che rapporto con la filiera agricola e con i nuovi consumatori attenti agli aspetti della sostenibilità ambientale?

C'è una discussione aperta e vi sono delle aree critiche. Si pensa di portare il peso dei prodotti a marchio sino al 25% senza incidere sul prezzo; ciò può comportare anche dei momenti di frizione con i produttori sui prezzi. In ogni caso mantenere vivo l'intero comparto della filiera cooperativa è anche una delle ragioni dell'esistenza della cooperativa di consumo. La discussione che si è aperta avviene sia a livello della Direzione, sia della Coop Italia che dell'ANCC, cioè l'associazione nazionale delle cooperative di consumo.

Organizzazione della Produzione e del Lavoro, condizioni di lavoro.

I lavoratori della cooperativa che sono anche soci, in quanto consumatori, sono circa il 60%, ma ciò non significa molto in termini di coinvolgimento; si fa infatti fatica a coinvolgerli. Gli immigrati sono sotto il 10% dell'organico.

Il part-time nasce dal fatto che l'organizzazione del lavoro ha bisogno di flessibilità della prestazione lavorativa, legata ai flussi. Non è possibile per loro una struttura di tipo industriale basata sulla previsione, perché si possono prevedere i flussi importanti ma non le fluttuazioni che sono casuali e loro hanno bisogno di un adattamento della organizzazione in tempo reale. I part-time a Settembre erano 2003 contro 2018 a full time; sono tanti perché l'uso del part-time si è diffuso anche fuori dagli iper.

La "taglia" del loro part-time è di 24 ore, contro chi invece usa da 20 ore in giù, e la distribuzione delle ore non è "anarchica". Hanno una programmazione quadri-settimanale, e ogni settimana viene programmata la quarta; le modifiche su quella successiva sono comunicate entro il Venerdì con modifiche che non superino il 40%, il tutto verificato con la struttura sindacale aziendale, dove c'è. Le strutture sindacali non sono presenti in tutti i punti vendita ma stanno crescendo sia pure con forti differenze da territorio a territorio.

Il turn over è bassissimo, meno del 10%. La composizione della forza lavoro non è basata solo su una specifica fascia di età ma con un mix tra giovani e anziani il che aiuta a risolvere molti problemi.

La rete dei "super" si basa su una forza lavoro più anziana il che ha comportato, nel passato, un forte turn over. Oggi, con la situazione che si è aperta su fronte pensionistico, non ci sono più quei problemi. Viceversa la rete degli "iper" si basa su dei giovani e quindi il turn over è molto basso.

Il processo di unificazione tra le strutture dell'Emilia Romagna, del Veneto e del Friuli ha comportato la ricerca di una soluzione alle differenze retributive. La soluzione è stata quella di un contratto unico che ha allineato i nuovi assunti ad un livello pari al 96% per tutti, con meccanismi di maturazione diversi per punti vendita: il 99% in quattro anni nei vecchi punti vendita e in molti più anni in quelli nuovi. I vecchi assunti, cioè quelli sono al 30/06/2006, hanno mantenuto

il trattamento e arriveranno al 107%.

Per quanto riguarda le professionalità si è fatto l'esempio delle cassiere; in questo caso loro vedono una evoluzione dal "mestiere" alla "relazione".

L'organizzazione della produzione inizia con gli ordini giornalieri alle centrali di marketing; vi è stata insomma dal 2003 un accentramento delle attività di afflusso delle merci attraverso una comune piattaforma logistica - la Centrale Adriatica - tra le coop Nordest, Estense, e Adriatica. Tale attività arriva sino allo scaffale, per determinate componenti merceologiche. Tutto ciò ha richiesto e richiede delle attività di movimentazione che sono state affidate ad altre cooperative, di soci lavoratori; in passato hanno avuto problemi legati a questo tipo di esternalizzazioni.

Gli Ipermercati hanno scelto sin dall'inizio un modello di acquisizione delle merci di tipo francese. Il prodotto viene consegnato dal fornitore, tramite contratti di merchandiser, che posiziona le merci sullo scaffale come previsto nel contratto stesso; i lavoratori incaricati di questo non sono dipendenti della cooperativa di consumo. La centralizzazione delle consegne tramite la Centrale Adriatica, ha portato ad assegnare una parte di queste attività a una cooperativa di produzione e lavoro, che offre una maggiore tutela sulle questioni lavorative. In genere dove vi sono ancora le consegne gestite direttamente dai fornitori, con i contratti di merchandiser e i promoter, la selezione dei lavoratori è affidata alle agenzie e i rapporti sono pessimi. Viene fatto notare che a loro giudizio la centralizzazione della piattaforma non impedisce una gestione decentrata da parte del punto di vendita.

Per quanto riguarda la presenza di malavita, ritengono che i furti in Sicilia siano organizzati con una complicità interna.

Il punto di vista di una lavoratrice part time in un supermercato Coop.

«La Coop consumatori nordest è una delle prime cooperative di consumo ed è e fra le più grandi d'Italia. Io sono addetta alla pescheria, sono 8 anni che lavoro e faccio un part time a 30 ore. in Coop ho ricoperto quasi tutti i ruoli, ad esclusione del reparto ortofrutta. Nonostante sia in forza al reparto macelleria-pescheria ho sempre fatto anche altre mansioni, tipo la cassiera, addetta alla gastronomia, allo scarico merci. Ma è capitato anche, ad esempio in un turno di sei ore, di fare due ore alla cassa e quattro ore alla pescheria. Questo è un modo di fare che si è affacciato negli ultimi tempi perché c'era bisogno di personale, soprattutto in momenti di grande affluenza. Insomma il mio lavoro si svolge fondamentalmente in pescheria ma se viene richiesta flessibilità si da disponibilità».

La Coop che cambia e la crisi come spauracchio.

«Da quando lavoro in Coop ho visto una grande trasformazione. I primi anni avvertivo una realtà cooperativa e una partecipazione anche corale di colleghi e superiori, in questi ultimi anni invece questa coralità non c'è più ed è più marcata la differenza dei ruoli. Lo spirito cooperativo sta venendo meno e sento dire che nel privato ci sono cose che accadono anche da noi. Ad esempio , l'azienda cerca di utilizzare gli orari a suo favore e non del lavoratore e alcuni lavoratori nonostante facciano parte della cooperativa da anni permettono che si infrangano queste regole, un po' per paura, un po' per non avere il fiato sul collo del capo reparto e un po' per non avere complicazioni durante lo svolgimento del proprio lavoro. Oggi c'è più timore che in passato perché le aziende in generale hanno usato la crisi come argomento per intimorire il lavoratore e portare a loro favore questa situazione. La crisi c'è ma non sarebbe dovuto cambiare il rapporto umano che invece sta cambiando: l'atteggiamento non è stringiamoci tutti perché tutti abbiamo bisogno. La crisi diventa uno spauracchio, avremmo dovuto condividere le problematiche mentre invece chi si deve sacrificare sono gli operai».

Part time o Full time?

«Nel mio negozio siamo una sessantina, ci sono maternità che non sono state sostituite e ci sono tantissimi part time a 24 ore. I capi reparto e i capi turno sono full time, così come chi ha contratti da una vita. Per il resto è molto difficile la trasformazione da part time in full time. Io sono un esempio, sono 8 anni che chiedo il passaggio ma c'è una graduatoria che ti promuove full time quando si libera un posto. Poi però succede che se la Coop ha bisogno di 8 ore in più alla settimana o nell'organico magari assume delle persone a tempo determinato per completare l'orario senza chiedere a chi ha fatto domanda di full time se fosse disponibile. Tra l'altro un part time a 24 ore è fisso mentre un part time a 30 ore come il mio ha una flessibilità totale. Io ho settimane da 28/30 o 37ore e mezzo

ed il cumulo orario è sull'intero anno. C'è come una banca ore, ad esempio nel mese di dicembre sono 37 ore e mezzo, ma ne vengono pagate 30 e quelle restanti vengono spalmate su tutto l'anno».

Composizione e contratti.

«Riguardo ai contratti ci sono anche interinali e contratti a tempo determinato. La Coop quando fa l'inventario prende anche lavoratori esterni. Riguardo alla composizione siamo abbastanza omogenei. Siamo in alta percentuale donne e c'è una movimentazione del personale molto veloce, c'è chi va e chi viene, ci sono arabi, russi, egiziani. Ci sono anche laureati e persone di tutti i tipi».

La gerarchia aziendale

«Il mio referente diretto è il capo reparto, poi c'è il capo negozio e se poi avessi bisogno ci sono l'ufficio paghe e l'ufficio del personale. Quando ho chiesto il passaggio full time mi hanno risposto con una raccomandata e non ho mai parlato personalmente con qualcuno, anche se in verità io non l'ho chiesto».

Il sindacato "punto vendita per punto vendita".

«Le relazioni sindacali sono sufficienti, ma sono diverse all'interno dei vari punti perché variano a seconda dei capi negozio che ci sono. I capi negozio cambiano sede ogni tot di anni e a seconda dei superiori che ci sono e abbiamo notato che sono cambiate anche le relazioni sindacali perché c'è chi è più disponibile e chi meno. Il lavoratore subisce il suo ruolo perché a seconda di come si comporta il capo reparto influisce sull'organizzazione del suo lavoro».

Il punto di vista di un lavoratore full time in Ipercoop.

«Lavoro in Coop consumatori nordest, che nasce dalla fusione di Coop Nordemilia e Coop Friuli. La storia della cooperativa è importante perché ha permesso lo sviluppo di un modello alternativo a quello che è il modello prevalente, cioè quello capitalistico. Nasceva dall'esigenza di rispondere alla comunità locale di avere accesso all'acquisto di beni alimentari a prezzi accessibili. Oggi le cose sono cambiate, Coop è l'azienda leader nel mercato italiano per la grande distribuzione, con super ed ipermercati, ed è un'impresa sul mercato che come tale adotta tutte le regole del mercato. Si differenzia dal modello privato perché non ha un proprietario, gli azionisti sono i soci e deve rispondere alla storica organizzazione dal basso, con i soci che votano il consiglio di amministrazione».

Organizzazione del lavoro.

«Lavoro in Coop dal 2000 a tempo indeterminato. Sono coordinatore all'interno di un reparto di 16 persone con ruolo organizzativo e di responsabilità. Ho come riferimento il capo reparto, che collego con il gruppo di lavoro, faccio un po' da trait d'union, organizzo il lavoro, mi occupo degli ordini e cerco di creare un

clima di collaborazione. La maggioranza dei lavoratori sono part time e sono quasi tutte donne. Ce ne sono moltissime soprattutto alla barriera casse dove ci sono 80 cassiere. Nei reparti almeno la metà, se non il 60-70% sono part time, anche perché quando si entra in Coop la modalità di assunzione prevede il part time a tempo determinato, poi dopo entri in una graduatoria ed è tutto organizzato come se il full time fosse una sorta di premio. In realtà ti sembra che sia così e che lo ottieni se sei bravo, ma secondo le regole vigenti hai diritto al passaggio alle 37 ore in base alle graduatorie e non al merito».

Il Socio Consumatore.

«Io sono un socio consumatore e prima di lavorare in Coop ho lavorato anche nel privato. La Coop si distingue anche perché non si toglie dal piano sindacale, ha una sua idea di sviluppo come sulle questioni ecologiche, l'equo e solidale ed è molto attenta. Cerca di farsi pubblicità. Dal punto di vista del lavoro non vogliono avere una disparità di condizioni, ma appiattirsi su queste posizioni verso il basso vuole dire che la tua posizione iniziale va scemando. Io mi sento socio perché con la tessera-socio ho un risparmio, ma non mi sento protagonista, la disparità di remunerazione con i dirigenti è impressionante. Loro ribattono dicendo che i manager privati prendono di più, ma loro dovrebbero svolgere un servizio ai soci. Prima c'era anche un partito a sostegno, oggi con questo governo no».

Lavoro e partecipazione.

«Tutto quello che il lavoratore sottolinea dal basso, avendo anche la percezione della clientela, per cercare di migliorare il sistema non viene preso in considerazione. Si tende a chiedere consulenze esterne. All'interno dei reparti facciamo delle riunioni periodiche dove però il capo reparto per tre quarti d'ora spiega e poi ti lascia spazio gli ultimi 15 minuti dove non c'è il tempo e in più il capo reparto coglie solo l'aspetto critico e finisce lì. Quando vai sul piano delle proposte concrete non vieni preso in considerazione. Bisognerebbe ascoltare di più i lavoratori: è il coinvolgimento che differenzia la Coop da tutto il resto ma ho dei dubbi che i dirigenti vivano quello che è all'origine del movimento cooperativo».

«Quando sono entrato io in Coop ci si aiutava, ci si passava le consegne, ci si parlava, anche sul piano personale per creare delle relazioni anche di amicizia. Mentre ora la tendenza è sul piano operativo e della produttività. Prima era meglio perché è fondamentale capire che un gruppo di lavoro rende quando è coeso e se non c'è una pressione che fa emergere competizione o attenzione sistematica ad ogni cosa. Si dovrebbe cercare di valorizzare le potenzialità anche se non dappertutto è così. Nel mio reparto stiamo un po' cercando di tornare a quel modello, perché si è visto che sotto un'attenzione eccessiva del tipo: "devi lavorare, devi lavorare, devi lavorare" aumentavano le malattie e le persone tendevano a starsene di più a casa. Si creava un ambiente di lavoro in cui si andava malvolentieri e dunque rendi anche meno perché se tu il lavoro lo subisci

invece di viverlo un po' più da protagonista i risultati sono questi».

Contratti.

«Dal punto di vista contrattuale ci sono cose più positive del privato anche se col tempo la distinzione si è fatta meno evidente. Come l'organizzazione ad isole dove le cassiere possono determinare il loro orario autonomamente tra una minore e una maggiore concentrazione di clienti. Si auto-regolamentano, per valorizzare le mamme e le donne. La difficoltà è nel confronto, che per noi è scambiarsi informazioni e valutare che vada bene entrambi, per loro il confronto va bene ma poi "faccio il mio"».

Malavita no. Lobby sì.

«Non credo ci siano fenomeni legati alla malavita, l'unica cosa, ma non è illegale, è che col tempo si è creata una sorta di lobby dove il mondo delle cooperative ha un radicamento importante sul territorio. Un radicamento che sviluppa con un partito particolare, che è il Pd, che tende a favorire lo sviluppo soprattutto di imprese cooperative. Per esempio nell'Area nord chi costruirà un nuovo supermercato? È un circolo».

Il punto di vista di un magazziniere del Conad Centronord.

«Lavoro per il Conad Centronord, azienda cooperativa di dettaglianti, da 30 anni. Il lavoro è organizzato in magazzini che acquistano e distribuiscono le merci in tutto il Nord Italia, siamo circa in 150 dipendenti diretti tra operai, impiegati e dirigenti. Riceviamo le merci dai fornitori, le scarichiamo, poi facciamo l'allestimento delle linee e la preparazione in base agli ordini che arrivano. Poi consegniamo le merci ai nostri punti vendita in Emilia Romagna, Lombardia e nelle zone in cui lavora il Conad. E' un lavoro a turni, con maggiore concentrazione al mattino, sono 37,5 ore settimanali. Ed è un lavoro faticoso, anche se aiutato da tecnologie le casse le devi spostare a mano. In magazzino siamo 30 operai diretti, io opero nel settore ortofrutta, poi ci sono le cooperative che hanno in appalto una serie di lavori, per lo più di logistica e manutenzione».

Gli appalti: una disparità che pesa.

«Gli appalti sono dati in gestione principalmente alla Coopesserivce, poi c'è anche la cooperativa Taddei. A loro vengono date in gestione tutte le mansioni che si devono svolgere in un magazzino tranne quelle nei punti nevralgici, cioè l'ingresso e l'uscita merci, che sono gestite da dipendenti diretti come me.

Il lavoro che fanno i lavoratori in appalto, che sono circa 130 è più o meno lo stesso di quello che facciamo noi dipendenti diretti che invece siamo 30. La ragione di questi numeri è evidente: loro non sono assunti perché sul piano legislativo sono state scardinate delle parti, perché così viene gestita con più facilità la flessibilità nei picchi produttivi, perché non hanno obblighi particolari

e hanno un costo del lavoro più basso. Questa disparità però crea un indebolimento dei lavoratori quando devono fare valere le proprie ragioni e della capacità contrattuale, perché mentre una parte gode di tutti i diritti, un'altra è più esposta. C'è una differenza salariale e contrattuale tra i settori, io sono inquadrato nel settore commercio cooperativo, i lavoratori in appalto sono nel trasporto merci logistica, e c'è una differenza. Nel settore del commercio queste cose sono andate avanti rapidamente, c'è un forte impegno di manodopera in questi magazzini che fanno fatturati alti, in questi centri di distribuzione sempre più ampi dove si movimentano molte merci e c'è bisogno di tanta manodopera. C'è stata un'evoluzione rapida di questi processi non solo in questa azienda ma in tutto il mondo cooperativo, credo da almeno una decina d'anni».

Le cooperative: un quid da ritrovare?

«Inizialmente eravamo tutti dipendenti, partecipi e più coinvolti. Pensavamo di partecipare ad un movimento collettivo e collaborativo. Ora, per la mia esperienza, non è più così: le cooperative sono imprese uguali alle altre, non ci sono più grosse differenze. Quello che è cambiato è che le aziende sono diventate più grandi e fanno più fatturati, ci sono valori economici sempre più importanti, la concorrenza è sempre più agguerrita quindi il modello che viene avanti è per un trattamento più individuale che collettivo come pareva essere prima.

Sul fronte sindacale si sono sempre fatte le trattative e rinnovati gli accordi, anche con degli scioperi. I rapporti con l'azienda sono positivi, non ci sono molti ostacoli, ci si può relazionare abbastanza bene con tutti. Io ho rapporti diretti con il capo magazziniere, che si occupa del settore dei freschi, poi ci sono i capi turno».

Composizione.

«E' un lavoro prevalentemente maschile, di movimentazione manuale di carichi, ma negli appalti ci sono anche delle donne che fanno un lavoro più leggero, spostando i salumi e i latticini, nell'ortofrutta invece ci sono casse più pesanti e sono tutti uomini. Questo per quanto riguarda i magazzini, negli uffici ci sono anche le donne. Ci sono molti stranieri tra i lavoratori in appalto, come dipendenti invece ce n'è qualcuno, ma non sono molti».

Non siamo noi i soci.

«Il Conad è una cooperativa di commercianti che acquistano insieme delle merci e organizzano il lavoro. Noi siamo dipendenti e basta. Loro come cooperativa esprimono un consiglio d'amministrazione e un presidente, quindi sono i soci che determinano le linee della cooperativa, poi ci sono anche i dirigenti».

Contratti a tempo e stagionali.

«Ultimamente si fanno assunzioni più che altro a tempo determinato, a differenza di un tempo dove quando superavi il periodo di prova di 45 giorni venivi assunto a tempo indeterminato. Adesso i giovani che entrano sono tutti a

tempo determinato e fanno molta fatica ad essere trasformati in tempi indeterminati. Ci sono pochi part time, mentre ci sono i lavoratori stagionali, ad esempio d'estate con le ferie o i picchi produttivi.

Credo che bisognerebbe riportare il ciclo produttivo dentro le aziende, dovrebbero assumere i lavoratori e non dare così tanto spazio all'appalto».