UNIONE EUROPEA
Fondo Sociale Europeo
Investiamo nel tuo futuro

pon SPAO
SISTEMI DI POLITICHE ATTIVE PER L'OCCUPAZIONE

ANPAL
Agenzia Nazionale Politiche Attive del Lavoro

EQuIPE

Orario di lavoro, 6 casi di eccellenza

Analisi e sviluppo della contrattazione di secondo livello

ANPAL Servizi

L'iniziativa è organizzata dal progetto EQuIPE 2020, finanziato nell'ambito del PON SPAO con il contributo del Fondo Sociale Europeo 2014-2020 e realizzato da Anpal Servizi S.p.A.

1 Accordi di flessibilità degli orari e il vissuto degli attori.....5
2 Dalle dimissioni al reimpiego, conciliare è possibile..... 13
2.1 Il contesto istituzionale..... 13
2.2 Le motivazioni..... 14
2.3 Dal piano territoriale all'accordo..... 17
2.4 L'organizzazione del lavoro..... 19
3 Non per ore ma per risultati..... 21
3.1 1 Il contesto e l'accordo..... 21
3.2 L'orario di lavoro flessibile..... 23
3.3 Smart working..... 24
3.4 Flessibilità e responsabilità; banca ore, turni , reperibilità e permessi retribuiti..... 25
3.5 Premi e organizzazione..... 26
3.6 Welfare aziendale..... 26
4 Degli orologi marcatempo possiamo fare a meno 27
4.1 Il contesto e l'accordo..... 27
4.2 Eliminazione orologi marcatempo. 28
4.3 Banca ore e straordinari..... 30
4.4 Smart working..... 31
4.5 Il controllo direzionale 33
4.6 Valutazione del personale e premi..... 33
4.7 Il Cheating..... 34
5 Flessibilità dell'orario in un sistema di produzione a ciclo continuo..... 35
5.1 La flessibilità della turnazione..... 35
5.2 La banca ore..... 36
5.3 Come funziona la flessibilità dell'orario..... 38
5.4 La dinamica dei conti ore; come lavorare in continuo ed evitare la cassa integrazione 39
5.5 World Class Manufacturing (WCM)..... 40
6 Il flusso teso nel lavoro artigiano, flessibilità degli orari e organizzazione multiskills/multitasking 44

6.1 L'accordo "Richard Ginori" 44
6.2 La flessibilità degli orari di lavoro 46
6.3 La produzione snella 47
6.4 Multiskills, Multitasking 49
7 E' il mercato che ci dice quanti giorni dobbiamo lavorare e quanta produzione fare. 53
7.1 La storia 53
7.2 L'orario 55
7.3 Polivalenza e professionalità 57

1 Accordi di flessibilità degli orari e il vissuto degli attori

Il presente rapporto illustra sei casi sull'orario di lavoro, di cui cinque previsti dal sotto-progetto di analisi e sviluppo della contrattazione di secondo livello inerente le "Azioni di sostegno per le politiche di conciliazione lavoro famiglia". Progetto che ha innanzitutto la finalità di promuovere, presso le aziende, accordi tra le parti finalizzati a introdurre misure e interventi per il miglioramento della produttività del lavoro e della qualità della vita e di lavoro. Tali misure comprendono interventi per la ridefinizione di schemi di orari; part-time, diffusione del telelavoro o *smart working*, sviluppo di piani di welfare aziendale, identificazione di nuove forme di organizzazione di lavoro. Tutte misure che devono essere congruenti al mantenimento o al miglioramento della produttività. Nel presente rapporto è approfondito il fenomeno dell'introduzione di nuove forme d'orario di lavoro e di alcune innovazioni significative in contesti socio tecnici tra loro diversi.

Così facendo questo rapporto è a conclusione delle precedenti analisi che hanno riguardato:

1. **L'analisi desk di un precedente "pacchetto di accordi" (circa 100 contratti aziendali)** già raccolti nell'ambito del progetto LaFemMe. Sono accordi raccolti non su base rigorosamente campionaria, ma su quanto mettevano a disposizione le banche dati Cisl, Fisascat, Cisl Lombardia, Cgil e altre fonti, relative a diverse categorie merceologiche (alimentaristi, commercio, metalmeccanici, chimici, tessili, trasporti etc.). Questa scelta è stata, di fatto, obbligata perché non esiste una banca dati nazionale che contenga tutti gli accordi della contrattazione collettiva aziendale del settore privato.
2. R**iclassificazione degli accordi** in grado di mettere a disposizione degli attori, interni ed esterni all'azienda, un archivio di misure inerenti il tema del rapporto tra cambiamento di orario, regolamentazione contrattuale, conciliazione tra famiglia e lavoro, distinguendo tra accordi aziendali, di categoria, di Regione per data di

applicazione e per temi inerenti i modelli di orario, organizzazione e produttività, welfare.

3. La selezione **di una decina di accordi più significativi per un primo approfondimento** e la messa punto di schede utili a favorire la progettazione, in particolar modo quella partecipata degli attori sociali. Approfondimento condotto con interviste telefoniche a testimoni privilegiati imprenditori, responsabili del personale, attori delle Relazioni Industriali in modo da documentare diversi punti di vista e di lettura sul contributo che la contrattazione collettiva ha prodotto nell'ambito degli orari e dell'organizzazione del lavoro. Tale tipo di approfondimento e i suoi risultati sono stati illustrati in una relazione separata in cui sono presentate le schede utili a documentare tali accordi agli attori sociali impegnati nel mettere a punto e sviluppare di sistemi di orario.

Come previsto dal piano di lavoro questo rapporto provvede alla ricostruzione di dettaglio di **sei casi** in cui sono evidenziati la situazione, la natura dell'accordo e le sue implicazioni, il grado d'implementazione, le relazioni tra gli attori, i presupposti favorevoli e in alcuni casi i vincoli. I casi sono stati selezionali in base alla loro peculiarità e complessità e ad alcuni criteri quali la dimensione dell'azienda, le caratteristiche dell'organizzazione del lavoro. Non sono invece rappresentativi di tutte le possibili articolazioni dei sistemi di orario presenti nelle aziende, per un'analisi comparativa di questo tipo si rimanda ai precedenti rapporti.

Ciascun caso è stato analizzato in conformità a materiale informativo attendibile e attraverso interviste registrate in modo da poter mettere a confronto anche tesi diverse. Finalità di quest'analisi è, infatti, quella di individuare e illustrare gli aspetti di maggior rilievo tra quelli indicati nei rapporti precedenti in particolare per migliorare la produttività e l'organizzazione aziendale da un lato e la qualità del lavoro per le lavoratrici e i lavoratori dall'altro. Le interviste sono state fatte a responsabili aziendali per la produzione e per il personale e in alcuni casi alle rappresentanze unitarie dei lavoratori presenti in azienda.

Importante è stata la registrazione e trascrizione delle interviste in modo da riprodurre nel testo una narrazione con particolare attenzione al tema o ai temi che si vogliono focalizzare, i punti di vista e gli attori più significativi con l'elaborazione di un report per ciascun caso. Non quindi una scheda dell'accordo, tra l'altro già definita nelle precedenti fasi di lavoro, ma uno spaccato del vissuto, delle motivazioni, delle forme d'identità dell'intervistato e

delle interpretazioni che ne danno gli attori che hanno maturato la loro esperienza in imprese, in politiche di gestione delle risorse umane e di relazioni industriali diverse tra loro.

Gli accordi selezionati prendono in considerazione innanzitutto alcuni esempi di organizzazione dell'orario flessibile, di gran lunga uno dei temi più trattati dalla contrattazione collettiva fino al 2016. In particolare si è insistito nel mettere in luce le novità più evidenti, l'intreccio diverso delle forme di disciplina dell'orario e il loro legame con modelli di organizzazione innovativi da un lato e i risultati di qualità della vita e di lavoro dall'altro.

A - Disciplina dell'orario finalità e organizzazione dell'impresa. Sono casi che a detta dei selezionatori presentano maggiori novità e peculiarità, sia dal punto di vista del contesto produttivo esterno che da quello dell'efficacia ed efficienza dell'organizzazione.

1. *Il primo caso è inerente a un accordo territoriale che interessa imprese di piccolissime dimensioni di servizio data entry con forza lavoro femminile.* La nuova organizzazione dell'orario prevede un'estensione dell'orario settimanale e giornaliero durante alcune settimane del mese per fare fronte alle richieste delle imprese clienti (ad esempio la predisposizione di paghe e stipendi) e una riduzione dell'orario nelle restanti settimane, in modo da compensare lo standard di quaranta ore settimanali mensili. Si evitano in questo modo i costi d'impresa per il ricorso agli straordinari.
2. *Il secondo e terzo caso sono inerenti l'abolizione, in tutto o in parte, della timbratura in entrata e in uscita.* Il secondo caso riguarda un'azienda di medie grandi dimensioni che fa progettazione di semiconduttori, parte di un gruppo multinazionale con dipendenti e attività di produzione in tutto il mondo. Il terzo caso riguarda un'azienda media di produzione, vendita e assistenza software per la certificazione. In entrambi i casi gran parte della popolazione dipendente è composta d'ingegneri o appartenenti ad altre discipline scientifiche.
3. Nell'azienda multinazionale è stata abolita nel 2017 la timbratura in entrata e uscita con registrazione individuale delle ore su apposito contatore orario. Un controllo sul lavoro non in base alle presenze ma al risultato, anche se il dipendente deve garantire uno standard di prestazione media di quaranta ore settimanali su tre mesi, registrate giornalmente e settimanalmente come flessibilità negativa o positiva rispetto alle otto ore giornaliere. La stessa azienda è promotrice dello smart working (o lavoro in

remoto); per ora il 10% dei dipendenti lavora in remoto anche per dare assistenza alle altre unità del gruppo su qualsiasi fuso orario, in Asia e USA.

4. Nell'azienda di software l'abolizione della timbratura è organizzata in modo diverso, con flessibilità in entrata e uscita regolamentata entro una fascia oraria dalle 7 – 21 con un utilizzo dell'orario giornaliero non inferiore alle sette e non superiore alle nove. La flessibilità di orario così congeniata su di uno spazio di orario ampio riduce il ricorso ai turni, agli straordinari e all'utilizzo stesso della banca ore.
5. *La flessibilità nella turnazione contraddistingue gli ultimi tre casi.* Com'è noto da tempo l'organizzazione per turni è sempre stata considerata rigida giacché gli orari e la sincronia del cambio turno richiedono adeguati standard che devono essere programmati in anticipo sul medio e lungo periodo. Un'accentuata flessibilità nell'organizzazione dei turni anche al di là di quanto programmato ex ante accomuna invece queste tre esperienze.
6. Il quarto caso illustra, infatti, l'esperienza di un'azienda siderurgica di grandi dimensioni, settore che per tradizione da sempre è organizzato per turni su cicli di lavoro continui e semi continui per mantenere il pieno utilizzo degli impianti. In questo caso la flessibilità è data dalla possibilità di garantire una variazione da cinque a ventuno turni la settimana su tutto l'anno, mantenendo uno standard settimanale medio di quaranta ore settimanali nell'arco dell'anno. Con l'andamento ondivago delle richieste di mercato, il passaggio a un lavoro su commessa, di grandi ma anche di piccole, sempre più numerose, la stabilità delle turnazioni nell'anno ha dovuto lasciare il posto al ricorso ad un accordo con la possibilità di avere orari variabili da 32 – 48 ore settimanali, con alternanza delle turnazioni e utilizzo della banca ore.
7. Il quinto illustra un sistema diverso, e sotto certi aspetti piuttosto estemporaneo. Si tratta di un'azienda manifatturiera a carattere artigianale, con produzione su commessa o unitaria nella quale i turni sono inseriti in un regime di orario individuale a chiamata con la possibilità di estendere l'orario a quarantacinque ore la settimana per dodici settimane e in alcuni casi a quarantotto ore per non oltre sei settimane. Per ridurre il ricorso e/o per portare a termine meglio l'estensione dell'orario è introdotto il doppio turno a chiamata che *si attiva solo per particolari posizioni di lavoro e non per l'intero reparto*. Come negli altri casi

le ore in eccesso sono accantonate in un conto ore individuale.

8. Nell'ultimo e sesto caso il ricorso ai turni costituisce il tema centrale per riorganizzare e rendere competitiva sui mercati una piccola – media azienda di imbottigliamento acque, acquistata da un grande gruppo italiano di acque minerali. Tutti i dipendenti applicano turnazione stagionale con una flessibilità degli orari settimanali 32 – 48 in forma variabile secondo la stagionalità ma non solo. Nel periodo di alta stagione il settore dell'imbottigliamento in plastica può lavorare su ventuno turni e variare però continuamente rispetto alla programmazione iniziale, con breve preavviso alla squadra di lavoro. Anche in quest'azienda esiste una banca per la flessibilità degli orari composta di una sezione a credito e a debito.

B - Il tempo scelto e la qualità di vita e di lavoro. *Se si prende in considerazione la qualità della vita* ciascun caso presenta a suo modo soluzioni peculiari.

1. Diffuso è l'utilizzo della flessibilità in entrata e uscita (se si escludono i casi 4° - 6° caso di lavoro a turni) e la promozione generalizzata della banca ore ad esclusione del caso 3 (*Degli orologi marca tempo possiamo fare a meno)*. In questo esempio la flessibilità giornaliera in entrata e uscita su un arco di tempo piuttosto ampio, dalle ore 7 alle 21 (con l'eliminazione della timbratura), riduce le opportunità di utilizzo della banca ore.
2. Lo spazio del tempo scelto è in tutti questi casi dovuto dal sistema di ricupero delle giornate di lavoro aggiuntive prescritte dalla nuova disciplina degli orari con l'utilizzo di permessi retribuiti, giornate di riposo, utilizzo di giornate di vacanze o di altre attività di tempo libero rispetto ai tempi di lavoro. Nel caso delle lavoratrici che operano in un servizio di data entry, l'accordo soddisfa le esigenze della cura dei figli non solo con la possibilità di tempo liberato, grazie all'utilizzo delle ore accumulate in un determinato periodo, ma anche con un servizio territoriale di accoglienza dei figli previsto dall'accordo con un contributo pubblico e delle aziende.
3. I possibili effetti sulla qualità della vita sono sono evidenti negli esempi di eliminazione delle timbrature in entrata e in uscita. Da parte di chi lavora è possibile la scelta individuale di quando e in quale orario lavorare e se, al contrario, vuole farsi retribuire le ore lavorate oltre l'orario contrattuale. La stessa libertà di scelta esiste per le imprese

con chiamate al lavoro (in azienda e a casa) da parte dei supervisori e dei clienti.

4. Nel caso dei turni utilizzo della banca ore evita a sua volta periodi di cassa integrazione oltre a quello di potere utilizzare ore e giornate per finalità e attività individuali. Sempre nel caso dei turni da segnalare possibilità che il lavoratore può scegliere eventuali sostituzioni individuali da parte di colleghi di altri turni disponibili a farlo (previa informazione al capo) nei casi necessiti di cambiare turno.

C - La qualità del lavoro. *Se si prende in considerazione la qualità del lavoro,* la flessibilità degli orari comporta spesso una mobilità e la polivalenza su più mansioni e più specializzazioni.

1. Viene in questo caso documentato, specialmente con la flessibilità nelle turnazioni, l'arricchimento del lavoro e delle competenze richieste ai dipendenti per consentire sostituzioni e comporre le squadre di lavoro. Le stesse considerazioni sono implicite se si guarda al lavoro professionale. E' in questo caso intuibile la mobilità su più progetti e o su più ambiti tecnologici.
2. Nel caso delle turnazioni il processo di flessibilità degli orari e d'implementazione della qualità del lavoro con la polivalenza nei compiti e nelle specializzazioni, si accompagna a sistemi di riconoscimento contrattuale con una valutazione delle competenze comportamentali e delle capacità individuali che consente riconoscimenti retributivi una tantum o promozioni di carriera.
3. Riconoscimento delle capacità professionali che avviene anche, se non esclusivamente, per mezzo della formazione. In tutti questi casi l'ottica della contrattazione non si focalizza solo più sul riconoscimento salariale della prestazione, con premi collettivi ed individuali di produzione, qualità, assiduità ma si sposta sul riconoscimento e valutazione delle competenze individuali, come nel caso dell'azienda siderurgica, e o sulla revisione degli inquadramenti contrattuali, come nel caso dell'azienda d'imbottigliamento di acque minerali.

In sintesi, nella prospettiva di questi casi analizzati, la flessibilità degli orari *riduce l'utilizzo degli straordinari*, metodo di gestione degli orari riconosciuto tradizionalmente come la principale forma di flessibilità rispetto all'orario standard. Lo riduce in due modi con la banca ore e con l'eliminazione della timbratura e il dilatarsi dello spazio giornaliero o settimanale entro il quale esercitare la prestazione individuale. E', infatti, evidente che più gli ambiti di

flessibilità sono ristretti a poche ore, più esiste la possibilità di utilizzo degli straordinari e degli stessi turni.

In secondo luogo sistemi di flessibilità oraria inducono a nuove forme di organizzazione del lavoro. In un caso danno luogo a maggiore responsabilità con rapporti diretti con il cliente in un contesto di lavoro di routine, come nel caso delle operatrici data entry. Nei casi del lavori a turni la flessibilità degli orario induce mobilità, polivalenza, multi professionalità, incoraggia l'addestramento e la formazione. Non è dato di vedere dai casi esaminali il contrario, che nuovi sistemi tecnologici e organizzativi conducano, in quanto tali, a nuovi regimi di orario, se non nel caso di forme di utilizzo di tecnologie e di organizzazione che necessitano attività a distanza e in remoto.

In terzo luogo i sistemi di orario flessibile potenzialmente aumentano possibili opzioni di scelta individuale, sia per gli orari che per come organizzarsi nel proprio lavoro. Condizione quest'ultima che necessita un approfondimento del modo in cui si è evoluta l'opzione dell'orario scelto, della possibile composizione dei menù. Qualsiasi decisione in proposito non può esimersi comunque dai vincoli aziendali . E' l'azienda che sceglie sulla base di questi vincoli lo spazio per il tempo scelto.

Non sempre l'orario flessibile è legato nella prassi a forme di salario incentivante e flessibile, come nel caso degli straordinari. Se si guarda ai casi, le nuove forme di orario più che fare riferimento a incentivi salariali (tra l'altro già esistenti come nel caso dei turni) gli incentivi sono rintracciabili in forme di riduzioni dell'orario contrattuale vedi azienda siderurgica. Oppure nella riqualificazione professionale con la formazione e possibilità di carriera grazie anche alla modifica degli inquadramenti contrattuali.

2 Dalle dimissioni al reimpiego, conciliare è possibile[2]

2.1 Il contesto istituzionale

Il giorno 3 Aprile 2013 a Lecco è stato sottoscritto un accordo tra le aziende CS Sestante SRL., Sestante di Ratti e C. SNC e R.&S Consulenze e Servizi di Impresa SRL. e le OOSS Fisascat CISL e UST CISL con la finalità di costituire una organizzazione del lavoro favorevole alla conciliazione famiglia – lavoro e alla produttività dell'azienda. L'accordo fa seguito all'intesa sancita il 25 ottobre 2012 in Conferenza Unificata territoriale *Conciliazione dei tempi di vita e di lavoro per il 2012* che stanzia risorse destinate al sostegno del welfare aziendale e interaziendale. Tiene conto di quanto previsto dal CCNL per i dipendenti delle aziende del terziario della distribuzione e dei servizi in tema di flessibilità di orari e fa si che le parti concordano su interventi inerenti il telelavoro, la banca ore, parttime, flessibilità in ingresso e in uscita, sostegno all'occupazione femminile.

Si tratta di un caso interessante perché rispetto ad altri accordi richiama alcuni elementi di novità. Il primo è quello di essere un accordo territoriale, parte di un confronto istituzionale, di essere interaziendale tra piccolissime imprese con manodopera femminile, reso possibile da un progetto pubblico di conciliazione vita e lavoro. Infatti:

- L' accordo interaziendale ha di fatto origine dal Piano territoriale che vede coinvolte istituzioni territoriali importanti quali ASL e le Amministrazioni Comunali, cooperative di servizio alla persona e rappresentanti delle imprese e delle OOSS.

---

[2] I dati sono stati rilevati dal verbale di accordo tra le parti sociali del 3 Aprile 2013 e dal progetto 42700908 dell'1 novembre 2013. L'intervistata è stata condotta con la amministratrice di CS Sestante Srl responsabile di tutto il progetto. L'intervistata è anche consigliera di parità ed che ha sempre lavorato sul tema delle dimissioni delle donne. Ha contribuito alla definizione del piano territoriale ed a messo a punto il progetto: *Dalle dimissioni al reimpiego; conciliare è possibile.*

- A seguire le tre aziende hanno dato luogo al progetto dal titolo *Dalle dimissioni al reimpiego; conciliare è possibile* in data 1-11-13 con scadenza 1-11-14, poi rinnovato l'anno successivo. Capofila del progetto è la *CS Sestante* che svolge attività di elaborazione dati, consulenza alle imprese. Le finalità sono quelle di sperimentare modalità di lavoro flessibile attraverso la creazione di una banca ore per la flessibilità dell'orario delle lavoratrici e di una piattaforma online di lavoro di rapporto con i clienti e elaborazione dei dati. Tutto il progetto è sostenuto e accompagnato dalla creazione di un sito web con link e forum sulla conciliazione, di informazione alle lavoratrici e ai clienti anche per l'attivazione di una rete territoriale di sostegno al personale.
- Più in generale gli obiettivi dell'attività di conciliazione sul territorio sono quelli di investire in attività di consulenza alle imprese,per una rilevazione dei propri bisogni e un supporto a progettare organizzazioni flessibili e più rispondenti alle esigenze di cura dei propri dipendenti.

La seconda novità è data dalle motivazioni del cambiamento, dall'intreccio delle soluzioni adottate per quanto riguarda la combinazione di organizzazione degli orari e organizzazione del lavoro grazie anche ad interventi di natura tecnologica. Di seguito riprendiamo i principali aspetti del cambiamento, dalle motivazioni, da come si è arrivati dal piano territoriale all'accordo con una rassegna dei principali cambiamenti di orario conseguiti o non conseguiti e dei cambiamenti organizzativi aziendali intervenuti. La rassegna dei principali cambiamenti mette in rilievo luci e ombre sulle soluzioni adottate attraverso la voce stessa dell'intervistato, soluzione quest'ultima che più di una semplice scheda mette in rilievo ed enfatizza (oltre che descrivere in modo puntuale) la dinamica dell'intero caso preso in esame.

2.2 Le motivazioni

Le aziende interessate all'accordo sono tre società di servizi, fanno contabilità, gestione del personale in particolare paghe e contributi. CS Sestante è anche organismo di mediazione civile e commerciale accreditato al Ministero. In sintesi due di loro fanno solo contabilità, di cui una fa paghe e contributi, la terza fa anche mediazione. Sono piccolissime imprese, insieme fanno otto dipendenti a cui vanno aggiunti i professionisti, consulenti commerciali, tre o quattro, avvocati, a volte un consulente del

lavoro. Complessivamente le unità interessate danno lavoro a circa 14 persone. L'accordo e lo stesso progetto interessa solo il personale operativo dipendente non i professionisti al momento otto persone di sesso femminile.

Le motivazioni al cambiamento del regime di orari e all'utilizzo del servizio pubblico sono più di una.

- La prima perché i dipendenti sono tutte donne con una età media sui 30 – 35 anni, alcune di queste hanno figli, sei su otto;
- la seconda perché sono aziende di servizi di elaborazione dati ed hanno tempi di impegno mensile molto differenziati (ad esempio, per quanto riguarda le paghe e contributi, il lavoro è intenso nei primi 15 giorni del mese per cui diventa obbligo ricorrere agli straordinari; negli altri 15 giorni invece il lavoro è più tranquillo, ordinario);
- la terza evitare le dimissioni delle lavoratrici madri, aspetto di politica del personale ritenuto molto importante sul medio periodo al fine di non subire una costante perdita di personale con esperienza per la tendenza delle donne a dimettersi nel primo anno di vita dei figli.

In questo tipo di contesto la flessibilità nell'organizzazione degli orari conta e viene ritenuta come opportuna dalle parti sociali. Senza nessuna flessibilità esiste da sempre un costo in più per l'azienda ed esigenze non soddisfatte da parte delle lavoratrici.

" Allora mi sono chiesta perché non ipotizzare un'organizzazione diversa che avrebbe da una parte ridotto i costi dell'azienda e dall'altra anche soddisfatto le richieste delle lavoratrici che avevano esigenze di conciliazione dei tempi di lavoro con quelli della cura dei figli con una età al disotto dei cinque anni? .... intanto con questo accordo sindacale abbiamo istituito la banca delle ore, una flessibilità dell'orario in entrata e in uscita, una postazione di telelavoro e un sostegno ad un servizio chiamato Ponti di accoglienza dei bambini durante le festività natalizie, pasquali ed estive. Il servizio Ponti partecipa anche al tavolo territoriale di Lecco sulla conciliazione, la cui capofila è la Asl. Ci sono l'Asl, Comuni, enti non-profit, associazioni di categoria e aziende. È il tavolo specifico sulla conciliazione dei tempi casa e lavoro e quindi integrando i vari servizi gli enti non-profit hanno promosso questa iniziativa di apertura dei loro centri durante le festività natalizie ed estive e le aziende e gli enti pubblici hanno partecipato con un proprio contributo".

Associazioni di volontariato e cooperative sociali del territorio in risposta alle esigenze delle imprese da una parte e dei/lle lavoratori/trci hanno presentato progetti di campi/laboratori per bambini figli dei dipendenti durante i periodi di chiusura delle

scuole per festività natalizie, pasquali e estive e alcune aziende hanno partecipato sostenendo il pagamento delle quote a carico delle famiglie. Un misto di finanziamento pubblico privato istituito nei periodi estivi quando la scuola e i genitori che lavorano hanno bisogno di qualcun altro in grado di curare i propri figli.

Per l'azienda il sostegno è considerato un benefit dato alle dipendenti *"anziché dare un premio abbiamo trasformato questo in un'ottica di conciliazione e quindi un benefit: nel cedolino "voucher per servizio Ponte". Non erano soldi, abbiamo dato quei 100 euro in più rispetto allo stipendio ordinario per pagare il servizio per i loro figli. Il finanziamento pubblico era agli enti no profit noi davamo il voucher e la dipendente poi pagava... . C'era quindi un finanziamento pubblico agli enti, l'azienda contribuiva … pagava il resto del servizio".*

"C'è però una'altra digressione importante da fare, le donne dopo la maternità tendono a dimettersi nel primo anno di vita del bambino. Questo perché se si dimettono nel primo anno di vita del bambino la legge prevede il riconoscimento comunque dell'assegno di disoccupazione. Prima tendevano a fare così. Diciamo che la legge se da una parte riconosce questa possibilità di "dimissioni tutelate" senza perdere il sussidio della disoccupazione; dall'altra, però, vede l'abbandono delle neo mamme del mondo del lavoro. Se si fa un'analisi sull'occupazione femminile si vede che tante donne nel primo anno di vita del bambino si dimettono. È vero che le dimissioni risultano come un'azione volontaria però in realtà si dimettono molto probabilmente perché al lavoro non riescono a trovare una flessibilità di cui hanno bisogno soprattutto nel primo anno di vita del figlio o figlia. In queste tre aziende succedeva così.

Secondo l'azienda "*con le dimissioni di queste donne significava davvero perdere una risorsa da esperienza pluriennale. Lavoro difficile? Paghe e contributi sì... più che difficile non c'è una formazione specifica da nessuna parte, in nessuna scuola si impara fare paghe e contributi, non a ragioneria e non a segretaria d'azienda. Quindi per l'azienda questa è una delle ragioni e l'altra è quella degli straordinari. La ragione è non perdere le risorse perché una donna che ha un'esperienza pluriennale oltre ad essere un costo è anche una risorsa per la qualità del lavoro, per il rapporto con i clienti".*

"… diciamo che un'attenzione ad un'organizzazione flessibile ha un doppio riscontro, sia dal punto di vista del dipendente che dal punto di vista del datore di lavoro. È un po' la solita ovvia correlazione tra produttività e benessere cioè se si sta bene dove si lavora, si lavora meglio e si lavora anche di più. Nel benessere c'è anche l'esigenza familiare e quindi non scindere la vita privata dalla vita lavorativa ma... come assunto di base è quello, se lavoro bene e quando sono al lavoro sono tranquillo, lavoro anche meglio … ".

2.3 Dal piano territoriale all'accordo

Partecipazione al piano territoriale come aspetto di maggior rilievo, poi contrattazione e coinvolgimento del sindacato prima assente in realtà aziendali di piccole dimensioni. *Il sindacato e la contrattazione sono quindi un effetto del piano territoriale*; il sindacato è parte del comitato guida del piano, di qui il confronto tra parti sociali su come organizzare in un'ottica di conciliazione il lavoro per poi concludere l'accordo sindacale sugli orari Lo scopo dell'accordo sindacale era promuovere il welfare aziendale, eliminare per quanto possibile il ricorso agli straordinari e mantenere l'occupazione femminile, evitando le dimissioni delle donne dopo la maternità. Si intrecciano in tale ambito più soluzioni, alcune più efficaci altre di meno.

2.3.1 La Banca ore

La proposta è stata fatta per tutto il territorio perché rientra nelle finalità del piano territoriale. Infatti la stessa iniziativa è stata assunta anche dall'ospedale di Lecco per i suoi dipendenti e da qualche altra azienda. In azienda l'orario di lavoro era di otto ore dal lunedì al venerdì. Di qui la banca delle ore che consentiva di lavorare in un giorno nove ore un altro sette o sei ore rispetto all'orario standard di otto ore, provvedimento non solo di conciliazione ma che aveva anche a che fare con l'intensità del lavoro nei primi 15 giorni.

"ad esempio, convertire le ore di straordinario in ore da recuperare potrebbe significare una gestione personalizzate del tempo e una maggiore disponibilità delle ore da gestire a seconda delle esigenze familiari di cura ".

Una possibilità offerta alle lavoratrici che avrebbero potuto scegliere tra il riconoscimento dello straordinario e l'accantonamento delle ore da usufruire. È una scelta non un obbligo. Questo anche perché ci sono due persone che non sono mamme che avevano proprio tutt'altre esigenze, ad esempio di comprare la casa …

2.3.2 Telelavoro

Con il contributo della Regione l'azienda ha messo a punto un server e un programma che permette di elaborare le paghe via Web senza rendere necessaria la presenza in ufficio.

Non viene usato tantissimo... le donne preferiscono venire a lavorare … I motivi sono due perché se c'è il bambino a casa è difficile lavorare in presenza dei bambini, L'altro motivo è la socializzazione tra le colleghe e anche il rapporto con i clienti perché noi siamo piccole realtà e quindi anche con il cliente c'è un rapporto personale. Penso che sia importante anche per la

motivazione e il riconoscimento delle lavoratrici. Comunque il telelavoro non è così ambito dalle lavoratrici. preferiscono sicuramente usare la banca ad ore che è quella più apprezzata, prendono le ore, quando hanno bisogno e integrano, vengono a lavorare, non lavorano in solitudine. Obiettivamente poi è difficile lavorare in presenza dei bambini, ho provato ed è difficile. Ci si distrae di più e ci si innervosisce anche di più e quindi si preferisce avere uno spazio separato da gestire con i figli".

Con il telelavoro non vi è bisogno di una supervisione stretta. Si sono in questo caso gli stessi criteri di prima, trasparenti e che ogni operatrice gestisce per proprio conto.

" volendo si controllano le righe di contabilità che fanno cioè tutte le voci che si inseriscono nel programma per esempio nella partita doppia. Tuttavia questo controllo non viene fatto troppo dispendioso bastano i tempi . Se il 16 del mese bisogna pagare l'Iva... se il 16 del mese c'è da quantificare... o altre scadenze contabili … tutte sono sottoposte a scadenze, il ritmo lo fanno loro con le relative proroghe, solo che le proroghe arrivano sempre all'ultimo momento e non si può dire al cliente di fatto non possiamo farlo perché pagherebbe la multa. Il riscontro del rendimento per le paghe sono i cedolini cioè il cliente ha bisogno del cedolino e il cedolino deve essere pronto. Per la contabilità ci sono le scadenze delle tasse. E dei rispettivi dipendenti".

2.3.3 Part-time reversibile

E' stato sperimentato nell'ambito di una cultura aziendale che non lo prevedeva. L'organico nel 2012 era di sei persone con l'introduzione del part-time sono state assunte altre due lavoratrici. Delle otto impiegate oggi quattro sono part-time.

"*Il part-time ha portato ad una crescita dell'organico da una parte, dall'altra è stato uno strumento per affrontare una riduzione del lavoro. E' stato utile per compensare tre maternità nel giro di due anni con il rischio molto alto che senza part-time si sarebbero dimesse."*

L'esperienza del part time segue la sperimentazione del **Job sharing,** due lavoratrici condividevano una stessa postazione (Adesso dopo il job-act non esiste più).

" psicologicamente era difficile da gestire proprio per condividere la stessa scrivania e lo stesso computer..... idealmente ci sono queste belle proposte però poi a livello concreto... la condivisione dello stesso spazio diventa un problema: ad esempio io metto la foto sulla scrivania e tu me la sposti. Oppure sul computer metti la foto di mio figlio e non del tuo. Anche la divisione del pacchetto dei clienti... come anche un po' il telelavoro che sembra così tanto apprezzato però poi in alcune situazioni non lo è, perché bisogna considerare anche il riscontro psicologico e motivazionale".

2.4 L'organizzazione del lavoro

Un'organizzazione diversa da quella standard mette in rilevo l'esigenza a sua volta di una nuova organizzazione del lavoro, da un lato più flessibile dall'altro più responsabile ed autonoma. Flessibile perché il sistema informatico permette di parlare direttamente con il cliente o con le stesse colleghe in caso sia necessario rilevare direttamente il lavoro di un'altra. Responsabile e flessibile allo stesso tempo perché ogni dipendente ha oggi il proprio pacchetto clienti. Ciascuna delle lavoratrici può, se lo vuole lavorare da casa o in ufficio. Secondo l'azienda questa modalità di organizzare il lavoro in modo che ciascuna lavoratrice ha un proprio pacchetto clienti spiega da un lato lo scarso successo del telelavoro ma anche del parttime e l'esigenza da parte delle interessate ad essere comunque presenti in ufficio almeno alcuni giorni della settimana lavorativa.

" *se il cliente chiama il pomeriggio non trova la persona. Si era contrari a concedere il part-time …… volevano che la persona fosse sempre lì, perché se chiama il cliente non deve sentire che quella persona non c'è. Per risolvere il problema basta educare il cliente [ride]. Basta dire che per esempio la Luciana c'è solo la mattina e quindi il cliente si abitua e chiama di mattina. Queste hanno un pacchetto clienti e se lo gestiscono loro, poi se hanno bisogno del consulente rispondo io o il commercialista o l'avvocato. I clienti le acquisisco io poi lo smisto ad uno di loro, poi la singola persona gestisce i rapporti. Ad esempio tipo il cedolino si deve raccogliere le presenze tutti i mesi, il cliente si rapporta mensilmente direttamente con le persone a cui manda le presenze.*

Ogni mese c'è l'elaborazione delle paghe e quindi il cliente ogni mese si rapporta con noi. Se vuole assumere, se vuole cambiare un contratto. Per quanto riguarda la consulenza e la trattazione vera e propria viene fatta dagli amministratori, la contabilità la fa il commercialista e consulente del lavoro, direttamente il cliente si rapporta sempre con loro sul lavoro di routine, magari affrontano... se una non riesce oppure ha finito prima, tra di loro sì, ma con il cliente si interfaccia sempre la stessa persona. La risoluzione del cedolino all'interno dell'azienda la possono anche condividere, però chi si interfaccia con il cliente è sempre la stessa persona.

Cambia anche l'organizzazione nei rapporti di collaborazione e di interazione del personale.

"*Tra di loro possono scambiarsi il lavoro, si aiutano, ma non con il cliente è sempre la stessa persona, altrimenti poi il cliente si confonde. Questa libertà di gestione interna è spontanea tra le ragazze. Anche i permessi e le ferie le gestiscono tra di loro e poi me le comunicano. Quindi ad esempio una dice che vuole una settimana di ferie e quindi affida all'altra il suo lavoro, se lo gestiscono tra di loro, la chiusura collettiva sono due settimane ad agosto, i*

giorni che rimangono se li gestiscono fra di loro. Se una si trova in ritardo chiede aiuto alle compagne, però risponde sempre lei. Così per ferie o assenteismo vario o malattia invece c'è una che passa il lavoro a un'altra. Il tasso di assenteismo non è elevato, la Brianza per questo è encomiabile devo dire.

Tutto ciò "*rientra nel discorso di identità. Secondo me anche per quello il telelavoro non funziona. Alle lavoratrici intanto piace il lavoro che fanno, sanno di fare un lavoro speciale, particolare. E' un lavoro molto di routine, ma forse questo rapporto che comunque hanno con il cliente le motiva molto. Non è soltanto un compito da eseguire dato dall'alto... anzi. Loro hanno questo rapporto diretto che aiuta molto intanto ad essere riconosciute e poi ad avere anche una loro autonomia. Nel loro percorso di motivazione e di crescita professionale si sentono gratificate e forse anche per questo non abbiamo tante assenze per malattia*".

3 Non per ore ma per risultati[3]

3.1 1 Il contesto e l'accordo

Micron Semiconductor Italia S.r.l. produce dispositivi di memoria a semiconduttore. Micron Semiconductor Italia fa parte di una multinazionale americana con più di 35.000 dipendenti nel mondo; la casa madre è nell'Idaho, a Boise mentre in Europa è presente in Gran Bretagna (Scozia, Manchester, Bracknell), in Germania e in Francia. In Italia si fa soprattutto progettazione, ma anche caratterizzazione di prodotto, non esiste produzione diretta. La parte commerciale è principalmente in Germania e in Gran Bretagna. La maggior parte della produzione è concentrata in Asia, soprattutto a Singapore dove è impiegata circa la metà della forza totale di Micron; in Asia la Micron è anche presente in Giappone, a Taiwan e in Cina.

In Italia ci sono cinque sedi: Vimercate, Catania, Napoli, Padova, Avezzano. L'accordo integrativo del 14 Dicembre 2015 ha interessato i circa 700 lavoratori delle sedi italiane, principalmente ingegneri, diplomati, l'età media è di circa quarant'anni di cui un 80% di uomini e un 20% di donne. Le sedi italiane svolgono principalmente attività di progettazione. L'organizzazione interna si basa su responsabili gerarchici ma ancor più su responsabili di progetto che si trovano a gestire un team di attività e di persone legate ad una singola iniziativa progettuale. Queste persone sono perfettamente integrate in una struttura più ampia e le varie attività sono svolte in Italia, in Europa, in Asia e in America in assoluto coordinamento tra loro. Questo spinge ad utilizzare il mezzo delle conferenze video sempre di più e quindi ogni sede Micron è provvista di sistemi tecnico-informatici che consentono di effettuare riunioni da remoto con la possibilità di lavorare con i propri colleghi come se fossero contemporaneamente nella stessa stanza.

Il CCNL applicato è quello del settore metalmeccanico. L'accordo del 14 dicembre 2015 con validità triennale a partire dal 1 gennaio 2016 è stato siglato dopo un periodo di razionalizzazione e

[3] L'intervistata è stata condotta con il direttore di organizzazione e personale della sede italiana.

scorporo di attività. In particolare, circa 5 anni fa, Micron aveva in Italia più di 3600 dipendenti che lavoravano in vari settori e dove la produzione impiegava il maggior numero di risorse. In base a valutazioni legate al business della Compagnia, importanti operazioni di scorporo sono state necessarie. Il tutto è iniziato dalla vendita dello Stabilimento di produzione di Avezzano, per poi seguire con la definizione di differenti assetti del Consorzio di Agrate ed infine con la ristrutturazione iniziata tre anni fa e completata nel 2015. Tutte queste operazioni hanno portato ad una forte riduzione della forza lavoro in Italia, da 3600 persone alle attuali 650.

A seguito di queste operazioni, al di là della riduzione del personale, il livello medio della professionalità dei dipendenti è aumentato notevolmente. In questo contesto era quindi necessario rivedere le regole sulle quali fondare il lavoro e spingere verso una maggiore responsabilizzazione dei dipendenti e ad una flessibilità che consentisse di collaborare con colleghi di altri contenenti che lavorano in fusi orari assai diversi. Per molti lavoratori Micron si era creata la necessità di allinearsi con le controparti asiatiche di mattina presto e con le controparti americane il tardo pomeriggio. Da tutte queste considerazioni è quindi nato un accordo che, tra le altre cose, rivedesse meglio gli orari di lavoro. Infatti, la premessa contenuta nell'accordo stesso cita:

"il presente accordo integrativo ha lo scopo di recepire i cambiamenti organizzativi e di mercato …… rendere organici i trattamenti previsti nei vari accordi di secondo livello stratificatisi nel tempo, accrescere la flessibilità nella gestione degli orari di lavoro e rendere omogenei i trattamenti aziendali di retribuzione variabile ….. . L'accordo annulla e sostituisce ogni precedente accordo o prassi aziendale esistenti" Quest'ultima frase è forse la più innovativa, significa che si riparte con un accordo nuovo, che si fa un taglio netto con il passato e si vuole ripartire con un modo tutto diverso di vedere le cose. Modo che è stato condiviso dai Sindacati che hanno dimostrato molta maturità e che hanno accolto in pieno l'importanza di rinnovare. I diritti acquisiti in un diverso contesto non avevano più molto senso e sono stati rimpiazzati da nuovi diritti, molto diversi dai precedenti. La società, le RSU, i sindacati riconoscono con questo accordo *che il benessere dei lavoratori, sia sul luogo di lavoro che nell'ambito famigliare è una condizione imprescindibile per il successo dell'organizzazione nel suo complesso.* Per queste ragioni l'accordo ha lo scopo di migliorare l'organizzazione aziendale favorendo allo stesso tempo la conciliazione dei tempi di vita con quelli di lavoro. *Le parti si danno atto che l'accordo realizza nel suo complesso un trattamento di maggior favore rispetto alla disciplina normativa ed economica del CCNL".*

3.2 L'orario di lavoro flessibile

L'accordo sull'orario di lavoro e lavoro occasionale e da remoto prevede che l'orario di lavoro normale sia pari a otto ore giornaliere e 40 ore settimanali. La pausa pranzo ha la durata di un'ora, da effettuarsi nella fascia compresa tra le 12.00 e le 15.00. Le principali novità sono:

1. eliminazione della timbratura per i quadri: "*i lavoratori inquadrati nella categoria ottava (quadri direttivi di ottavo livello) non timbreranno né l'ingresso né l'uscita"*;
2. tale tipo di regolamentazione *è intesa come sperimentale per un anno a partire dal 1 Aprile 2016. Alla fine della sperimentazione la Direzione e le RSU si incontreranno per verificare eventuali criticità, efficacia e i costi della regolamentazione*. Se la sperimentazione avrà buon esito l'esonero dalla timbratura sarà confermato ed esteso anche ai lavoratori inquadrati nella settima categoria; qualora invece emergessero difficoltà i lavoratori torneranno a timbrare sia in ingresso che in uscita; per capire quanto questo approccio abbia rivoluzionato il nuovo modo di organizzare il tempo lavoro va detto che la somma tra i quadri e gli impiegati di settima categoria supera ampiamente il 60% dell'intera popolazione aziendale; ergo, dal primo aprile 2017, se confermato dalle parti, più del 60% dei lavoratori non registreranno la loro presenza al lavoro sull'orologio marcatempo.
3. per gli altri livelli si prevede la timbratura in entrata ed uscita ma con una grande flessibilità dell'orario all'interno della fascia compresa tra le 06.00 e le 20.00. Inoltre, in tale fascia va garantito un tempo minimo di lavoro pari a 6 ore e trenta minuti dal lunedì al giovedì e di 6 ore al venerdì. Eventuali prestazioni in eccesso o in difetto alle 40 ore settimanali possono essere recuperate su base trimestrale.

Il peso strategico della gestione aziendale con il nuovo sistema è legato al passaggio da un controllo sulle presenze ad uno in cui ciò che conta veramente è il risultato del lavoro svolto. Così commentato da un dirigente: *"Prima la valutazione della prestazione di ogni individuo era fortemente caratterizzata dal tempo speso in azienda mentre oggi c'è un maggior focus sul risultato ottenuto dal proprio lavoro. C'è molta più responsabilizzazione nei confronti dei dipendenti che più di prima devono sapere come, dove, quando e in che modo portare i risultati. Ognuno di noi è responsabile di taluni obiettivi, deve portare a casa quegli obiettivi e il tempo per portarli a termine sarà regolato di conseguenza. È stato un grosso cambio culturale …… , non solo con i dipendenti ma anche per i nostri supervisori che*

devono essere sempre più chiari nel comunicare i risultati, nel monitorare gli stati di avanzamento dei progetti ed abbandonare ogni pratica di misurazione delle prestazioni basata solo sul tempo. Anche se banale non è facile abituarsi con il nuovo sistema soprattutto per noi che siamo figli di una cultura in cui si categorizzavano i lavoratori solo in base al tempo speso in azienda. Questa è la vera grande rivoluzione soprattutto perché non timbrerà la presenza in azienda più del 60% dei dipendenti e quindi la maggioranza dei lavoratori…"

3.3 Smart working

Lo *smart working* è complementare alla semplice flessibilità di orario e da non confondere con il telelavoro o lavoro a casa: "*lo smart working al contrario lo fai su richiesta e lo fai da qualunque posto". Quasi tutti i nostri dipendenti hanno un laptop ed uno smartphone assegnato in dotazione dalla Compagnia …. telefonate illimitate, connessione Internet ...e tutto ciò rende più semplice il ricorso allo smart working ".*

Allo *smart working* possono aderire tutti: è una questione di funzione e di opportunità. Al momento circa il 10% del personale utilizza questo strumento in modo sperimentale. Secondo l'accordo lo *smart working* costituisce un'alternativa occasionale e motivata alla presenza del lavoratore presso la sede di appartenenza, permette ai dipendenti di svolgere il proprio ruolo fuori dall'azienda. La richiesta di lavorare in remoto deve essere fatta al proprio supervisore il quale valuta l'improrogabilità della prestazione lavorativa e la compatibilità della stessa con il lavoro fuori sede. Il lavoro in remoto non deve essere considerato però come abituale, l'autorizzazione può essere data per tutta la giornata o parte di essa.

Per l'azienda, in ogni caso, lo *smart working*, come l'orario flessibile, è uno strumento di responsabilizzazione individuale. Ancora una volta ci spostiamo dal semplice concetto: *"ho fatto il mio lavoro perché ho lavorato otto ore"* al concetto *"ho fatto il mio lavoro perché ho consegnato il progetto nei termini … . Preferiamo molto di più che una persona, con senso di responsabilità, senza guardare esclusivamente il fattore tempo, possa dare il massimo di sé stesso quando è necessario e recuperare in altri periodi in cui ha, ad esempio, appena consegnato un progetto."*

3.4 Flessibilità e responsabilità; banca ore, turni , reperibilità e permessi retribuiti

Con il nuovo accordo e nella prassi aziendale si è voluto semplificare e de burocratizzare istituti previsti dal CCNL e o previsti dai precedenti accordi aziendali. Il concetto della Banca ore è stato superato da un fondo orario in cui transitano le ore in eccesso o da recuperare nel corso del trimestre.

La reperibilità è un altro esempio di flessibilità e responsabilizzazione. Ci sono macchine installate in altri continenti ma gestite e monitorate direttamente da personale della Micron in Italia durante il normale orario di lavoro e fuori dall'orario di lavoro in regime di reperibilità. L'accordo del dicembre 2015 regola anche la reperibilità riconoscendo ai lavoratori impattati un contributo economico superiore alle previsioni contrattuali.

Infine per migliorare comunque le condizioni ai pochissimi lavoratori che lavorano in turni e per i quali, chiaramente, la flessibilità sull'orario non è possibile, si e' pensato di aumentare il riconoscimento economico legato attraverso una maggiore indennità turno.

Tra i diritti acquisiti nei precedenti accordi di secondo livello e che rispondevano ad una impostazione diversa che non ha più trovato motivo di esistere con l'attuale accordo c'è sicuramente da prendere in considerazione l'istituto dei permessi retribuiti. Nel passato, ogni dipendente poteva usufruire di varie tipologie di permesso retribuito, soprattutto quello per effettuare le visite mediche specialistiche. Il riconoscimento di tali permessi era pressoché illimitato. Con il nuovo accordo, viene messo un tetto di otto ore di permesso orario retribuito all'anno per dipendente. E' un cambio di paradigma, anziché coprire le ore di assenza per recarsi dal medico, l'azienda ha introdotto una polizza sanitaria che tende a coprire le spese sanitarie, spesso economicamente molto più importanti delle prime. *"in pratica, anziché avere due ore di permesso retribuito per recarsi dal medico, l'azienda copre le spese associate alla visita medica stessa"*. In questo modo abbiamo disincentivato l'utilizzo delle ore di permesso retribuito, spesso troppo numerose secondo l'azienda, e coperto il costo delle visite mediche attraverso una polizza sanitaria. Inoltre, pensandoci bene, perché' ricorrere a particolari permessi per assentarsi dal lavoro se si entra in un regime di flessibilità? Le ore non lavorate possono essere recuperate con la massima flessibilità.

3.5 Premi e organizzazione

All'origine, prima dell'accordo, tutti i dipendenti italiani avevano un premio di risultato di massimo 2425 euro, retribuito in base all'effettivo raggiungimento di alcuni obiettivi, spesso legati alla qualità ed ai tempi di consegna dei progetti. Questo premio era uguale per tutti i dipendenti, indipendentemente dallo stipendio e dall'inquadramento.

Il nuovo il premio, invece, è legato ai risultati globali della multinazionale ed ai risultati dei singoli progetti dipartimentali. Il premio è non è uguale per tutti ma è calcolato in percentuale dello stipendio. Ad inquadramenti superiori corrisponde una percentuale superiore. Nel passaggio tra il vecchio e il nuovo è stato comunque garantito come minimo lo stesso trattamento precedente con un target pari a 2425 euro.

3.6 Welfare aziendale

Con il nuovo accordo è stato introdotto un *flexible benefit* di 258 euro annuali spendibili in varie forme come per l'istruzione dei figli, la previdenza integrativa ecc.

Questa è una novità molto importante. Questo welfare aziendale non è soggetto né a contribuzione e né a tassazione. Abbiamo di fatto aperto la strada verso un nuovo modo di concepire la retribuzione che si avvantaggia di tutte le facilitazioni che la legge prevede nella gestione dei benefit aziendali.

4 Degli orologi marcatempo possiamo fare a meno [4]

4.1 Il contesto e l'accordo

Infocert è un azienda che produce software, in particolare, per la certificazione, con sede a Padova e altre sedi a Milano e Roma. Vende e assistenza post vendita, assistenza degli impianti presso le aziende. I clienti sono grandi aziende, sia pubbliche che private, lavora inoltre attraverso concessionari che rivendono i prodotti Infocert.

Nata come Inci Solution nel luglio del 2004, faceva inizialmente parte di Infocamere, poi si è privatizzata ed è diventata Infocert nel 2007. La matrice iniziale era pubblica oggi è affiliata a Confindustria ed applica il CCNL del settore metalmeccanico. Gli occupati sono circa 200, il 95% sono ingegneri informatici, comunque laureati in fisica o in matematica o in altre lauree scientifiche; l'età media è intorno ai quarant'anni. La maggioranza del personale è composta da uomini, le donne sono circa 35 in tutta l'azienda, il part-time interessa solo due persone..

Infocert e rappresentanze sindacali hanno firmato per gli anni 2013 – 2015 un accordo che introduce il superamento degli orologi marcatempo. L'accordo prevede inoltre la regolazione dell'orario flessibile, la banca ore, il lavoro mobile, il part – time, oltre alla regolamentazione dei premi di produzione; a seguire è stato firmato un secondo accordo, per il periodo 2016 – 2018, nel quale vengono ripresi i temi del precedente, 2013 – 2015, e avviata la sperimentazione per l'adozione dello *smart working*.

L'abolizione degli orologi marcatempo costituisce l'innovazione di maggior rilievo. Secondo il testo del primo accordo del 21 Dicembre 2012 nella premessa, concordata tra le parti, si sostiene che *nell'ultimo triennio l'evoluzione organizzativa ha imposto rilevanti modifiche nel modo di lavorare e della cultura organizzativa dell'azienda e di tutto il personale. Questo tipo di evoluzione ha suggerito l'introduzione di nuove forme di certificazione degli orari con l'abbandono degli orologi marcatempo, in modo che l'attività lavorativa potesse essere organizzata per*

[4] L'intervistata è stata condotta in più incontri, con la responsabile del personale e con la rappresentanza sindacale unitaria (RSU).

favorire l'arricchimento professionale, le concrete possibilità di espressione delle potenzialità degli addetti. Tale cambiamento deve ovviamente essere introdotto entro un quadro di funzionalità aziendale, allo scopo di migliorare la produttività e l'efficienza nella gestione dell'azienda in relazione all'impegno con gli azionisti, con il mercato e con i soggetti, in specifico, con i soggetti committenti.

Rispetto all'accordo siglato il 22 dicembre 2012, l'accordo successivo, 2016 – 2018, in relazione allo stesso cambiamento culturale che ha condotto all'abolizione degli orologi marcatempo, istituisce, in via sperimentale, la possibilità di applicare lo *smart working*, o lavoro agile. Modalità di lavoro che consentirà al lavoratore di auto organizzarsi e conseguire le attività in funzione degli obiettivi e scadenze stabilite. L'azienda intende inoltre avviare, con il nuovo contratto l'utilizzo di forme di retribuzione alternative a quelle monetarie introducendo la possibilità di scelta su prestazioni e servizi di welfare aziendale.

4.2 Eliminazione orologi marcatempo.

La scelta di non utilizzare gli orologi marcatempo prevede l'introduzione di una procedura per il controllo delle presenze. Ognuno segnala ore di presenza o lavoro ordinario, lavoro straordinario, accumulo di ore o giornate in banca ore, permessi, ferie, straordinari lavoro ordinario di trasferta ecc. su di un format chiamato *portalino*. La procedura è informatica, si entra con una password di accesso comune a tutti anche ai dirigenti. Il riferimento standard dell'orario rimane quello di 8 ore giornaliere, 40 settimanali.

La nuova procedura prevede che:

a) Il dipendente registri su apposito format le ore lavorate. Lo standard è di 8 ore giornaliere.

b) Possa scegliere di fare 7 ore con ricupero successivo su 9 ore senza autorizzazione.

c) Al di fuori di questo arco di tempo , non inferiore a 7 ore e non superiore a 9, il dipendente debba richiedere autorizzazioni.

d) Il dipendete possa stabilire che le ore prestate oltre l'arco di tempo previsto siano retribuite subito in straordinario o messe in Banca Ore.

e) Lo spazio orario delle potenziali ore giornaliere lavorabili sia dalle 7 alle 21 giornaliere. Ciascuno dipendente può

quindi entrare ed uscire entro tale spazio aperto all'esercizio della prestazione.

f) Gli straordinari siano retribuiti subito. L'utilizzo della banca sia fatto dal dipendente quando lo ritiene opportuno previa autorizzazione del supervisore.

g) sia stabilito un controllo mensile dell'azienda per contabilizzare gli stipendi e una verifica settimanale da parte del supervisore (responsabile di unità organizzativa).

h) il controllo mensile verifichi che il format sia stato correttamente compilato.

4.2.1 In cosa consiste l'eliminazione degli orologi marcatempo .

Per la direzione del personale questa innovazione "*comunque non porta nessuna modifica per quanto attiene all'orario di lavoro. Quello che noi abbiamo fatto è stato di eliminare i cartellini marcatempo, eliminare qualsiasi controllo sull'orario effettivo di lavoro delle persone, dando a loro stessi la disponibilità per cui tutti i dipendenti hanno gli accessi ad entrare in una procedura delle presenze per cui ogni giorno, ogni due giorni, ogni settimana o quando ritengono più opportuno (l'unica condizione è che entro il sette del mese successivo sia completato il quadro delle presenze con tutti i relativi giustificativi del mese precedente per poter elaborare gli stipendi) dove loro di volta in volta registrano le loro presenze; ognuno registra il lavoro ordinario e straordinario che ha svolto nella giornata, la trasferta, le ferie, i PAR, la malattia eccetera".*

Gli unici che non applicano questo regime di flessibilità sono gli addetti alla reception ed hanno una indennità di mancata flessibilità. In altre aziende la flessibilità viene pagata in questo caso è il contrario, esiste una indennità di rigidità. "*Chi non ha la possibilità di fare la flessibilità perché ha un orario rigido si vede coperta questa rigidità con un'indennità".*

4.2.2 I badge

I badge servono esclusivamente per aprire gli ingressi senza segnalare che la persona sia entrata. Così il responsabile del personale: " *io non sono in grado di dirle adesso esattamente chi c'è in azienda … abbiamo comunque una e-mail settimanale che viene inviata a tutti quanti, dove se ci sono dei buchi o se qualcosa è stato compilato male o se mancano tutti i giustificativi dell'orario assegnato delle otto ore giornaliere, questa e-mail comunica tutte le anomalie. Ogni lunedì mattina questa mail viene spedita, viene comunicato che mancano delle presenze, chi riceve la mail si deve attivare per inserire i dati mancanti. Una seconda mail arriva il martedì ai responsabili che devono autorizzare il lavoro ordinario, straordinario, ferie, malattia, permessi ecc segnato nel format. La flessibilità di entrata ed uscita*

viene considerata come flessibilità positiva dal personale probabilmente perché consente un utilizzo individuale, seppure parziale, del proprio tempo.. "

4.2.3 La registrazione delle presenze

Ogni dipendente consuntiva sul format settimanale le ore: *E' un portalino e diciamo che per ogni giorno posso indicare se sono in trasferta, se sono in permesso, se faccio l'orario lavorativo ordinario e metto quante ore faccio e pure gli orari in cui lavoro…..*

Ogni *portalino* è autorizzato dai responsabili di unità e di progetto: *"Quando io oggi faccio sette ore perché devo andare via prima, io ho comunque la giornata in cui andrò ad inserire il giustificativo di "lavoro ordinario e giornata intera", per cui non lo saprà nessuno che io sono andata via prima (a parte il mio responsabile che è lì e mi vede oppure se io decido di andarglielo a dire); domani, se io faccio nove ore perché mi vado a recuperare la mia ora di flessibilità che ho utilizzato il giorno prima, perché non voglio star lì a portarmela dietro... Io inserirò sempre e comunque nel mio giustificativo "lavoro ordinario e giornata intera" per cui per le mie otto ore io sono a posto.*

4.2.4 I vantaggi

Per l'azienda la flessibilità consente di organizzare l'assistenza al cliente con un modello aderente alle reali necessità. Il lavoro a turni è in questo modo superato perché lo spazio di lavoro giornaliero è dalle 7 alle 21 e si può richiedere al personale di entrare presto o addirittura nel pomeriggio. Per il dipendente invece poter scegliere la fascia oraria consente di ottimizzare la sua prestazione professionale (gestione dei trasferimenti, gestione degli obblighi familiari ecc.). Anche la pausa pranzo è libera, va da un minimo di mezz'ora a un massimo di due ore. Secondo l'azienda tutto viene regolato direttamente grazie all'auto responsabilità del dipendente anche se può esserci un uso improprio della procedura segnando le ore di presenza in modo errato o segnando ore di presenza in effetti non prestate. Così accenna un delegato sindacale: *"questo dipende dall'intelligenza delle persone. Siccome c'è comunque un responsabile che ha la possibilità di vedere e quindi se uno lo fa una volta al mese non se ne accorge nessuno a meno che non abbia la sfortuna che gli succede un incidente e viene fuori tutto".*

4.3 Banca ore e straordinari

La banca ore viene poco utilizzata, sono molto di più gli straordinari regolarmente retribuiti. In ogni caso rispetto alle due opzioni, se il lavoratore supera l'orario contrattuale delle otto ore giornaliere, calcolate come standard medio sulla settimana e sul

mese, può scegliere di metterle in banca ore o farsele pagare come straordinario. Nel mese di maggio in tutta l'azienda ci sono state 17 ore in banca ore e 120 pagate in straordinario. Sul farsi pagare lo straordinario è una scelta che il lavoratore può fare subito; se sceglie invece a fine trimestre o annualmente di farsi pagare le ore in Banca ore, queste gli sono retribuite solo al 50% dell'indennità di straordinario.

In sintesi se un dipendente va oltre la flessibilità oraria consentita nell'arco della settimana (devono sempre tornare le 40 ore) le può mettere in banca ore e recuperarle quando desidera previa autorizzazione del supervisore, oppure farsele pagare come straordinario. Non si possono fare, ad esempio nove ore per una settimana intera e sette ore la settimana successiva anche se sembrano praticate delle eccezioni "*soprattutto quelli dei sistemi, quando c'è un problema vengono qua anche di notte, ma è ovvio che il responsabile il giorno dopo ne viene a conoscenza. Quindi poi decidono se segnare lo straordinario o metterle in recupero".*

La stessa flessibilità di orario con l'eliminazione degli orologi marcatempo riduce, secondo l'azienda, il ricorso sia alla banca ore che agli straordinari: "*io direi che la banca ore viene utilizzata per un 50% rispetto alle ore straordinarie. Tenga presente che noi non abbiamo moltissime ore straordinarie per il fatto che ci possono essere solo quando viene messa in produzione una nuova procedura oppure gli aggiornamenti delle procedure precedenti. Lì però utilizziamo di più la parte del contratto che parla di "intervento e reperibilità" che però è un'altra cosa".*

4.4 Smart working

E' prevista l'applicazione dello *smart working* a partire dal 2016 come sperimentale per un anno e applicabile solo in alcuni settori. Potranno usufruire dello *smart working* i programmatori di procedura che rappresentano circa 80% della forza lavoro. Lavorano in remoto con il cliente e non vanno fuori. Il controllo dovrebbe avvenire sulle attività definite dal supervisore e sui risultati di budget. La sperimentazione è partita a giugno e l'azienda al momento dell'intervista non può ovviamente fare un bilancio. Si prevede lo smart per un giorno la settimana esclusi il lunedì e il venerdì ed è volontario. Al momento delle interviste non era dato di conoscere quanti avevano aderito.

Lo *smart working* non è motivato da ragioni di trasferta in altre sedi, per questa finalità esiste l'accordo sul telelavoro mobile (vedi di seguito). Lo *smart working* è stato bensì introdotto, in primo luogo, perché una buona quota di lavoratori abita lontano, in questo

modo si ottimizzano i tempi di lavoro e di trasporto. In secondo luogo per l'azienda gli aspetti motivazionali sono importanti, non solo per quelli che abitano lontano ma anche perche consente uno spazio di autoregolazione del proprio lavoro. Si tratta in questo modo di un incentivo a rimanere dipendente dell' azienda, ed evitare un eccessivo turnover. Trattenere personale ad alta qualificazione in azienda non sempre è facile, esistono professionalità già preparate, difficili da sostituire e da individuare sul mercato del lavoro. Si devono inoltre considerare, per l'azienda, i costi del reclutamento, di formazione e addestramento per eventuali nuovi assunti.

Il sindacato come l'azienda fa una valutazione positiva del nuovo istituto: "*Sicuramente lo abbiamo introdotto per migliorare la qualità della vita delle persone che non devono spostarsi, ma anche per motivi di sostenibilità aziendale per cui le persone che fanno centinaia di chilometri, se iniziamo a ridurre un po' gli spostamenti è un minore inquinamento che facciamo. Adesso come sperimentazione c'è una turnazione non flessibile, che viene scelta dal responsabile. In un'area di 10 persone il responsabile può dire che per coprire i cinque giorni, tre persone gli servono sempre e le altre possono essere mobili per cui decidiamo quando e quali giorni le determinate persone che hanno aderito allo smart working possono stare a casa ….. ….. Chi aderisce allo smart working sa che comunque se il responsabile dice che c'è una riunione un determinato giorno e quello è il giorno che aveva scelto per lo smart working non può non essere presente.*

Di fatto esiste già da tempo, prima della recente introduzione dello *smart working*, il telelavoro mobile (così lo definisce l'azienda) solo per i commerciali. Questi sono solo una quindicina e lavorano sempre fuori azienda, in tutta l'Italia, sono dipendenti della sola sede di Padova. Non sono dei reali venditori ma persone che fanno applicazioni delle procedure, quindi sono programmatori con attività porta a porta. Per quanto riguarda la registrazione dei propri i tempi di lavoro usano la stessa procedura degli altri, il vero controllo è in verità sulla fatturazione.

"*Il telelavoro mobile lo abbiamo sempre attuato ed è un'altra cosa. Una parte dei commerciali lavorano sul territorio: loro hanno come sede lavorativa la sede di Padova, però non sono presenti materialmente in azienda, vengono molto poco, perché loro sono comandati a vendere in giro …..".* Anche per loro esiste la procedura informatica per indicare l'orario di lavoro, del tutto uguale agli altri: "*Ovviamente loro sono in giro e quindi hanno la dicitura "telelavoro" che serve per quando sono a casa oppure quando sono nelle altre sedi dell'azienda. Diversamente hanno la dicitura " trasferta … comunicano direttamente ai responsabili tutti i dati*".

4.5 Il controllo direzionale

Il controllo direzionale sulle commesse viene fatto attraverso Oracle. " Il portalino" per segnare le ore di presenza, Oracle per il controllo di gestione sono due strumenti direzionali distinti. Con il "portalino" la persona segna le ore lavorate in sede o fuori ed è lo strumento per fare le buste paga e per contabilizzare i costi orari. Oracle Istantis invece serve principalmente per quantificare i costi dei progetti; è uno strumento di *project management*. In Oracle vengono tracciate tutte le attività, i tempi e le persone assegnate per tipo di attività o fase; è uno strumento di supervisione e di controllo delle commesse e degli investimenti.

Se lo stesso professionista lavora su cinque progetti indica le ore di lavoro giornaliere per ciascuno di questi. Gli indicatori sono le ore lavorate, e le ore lavorabili per ciascun progetto, il valore monetario della commessa (anche pluriennale), i tempi di consegna e rispettivi valori per fasi o per attività progettuali; non solo quando lavora presso il cliente o direttamente in sede per lo specifico progetto, ma anche quando lavora indirettamente per uno o più investimenti di un progetto o anche in generale quando lavora su nuovi investimenti.

Consente in questo modo di pianificare i tempi di consegna, le attività e l'assegnazione delle risorse per ciascuna attività, i costi e i risultati del progetto. Non sono incluse specifiche tecniche operative o dettagliati parametri di qualità mentre sono però inclusi eventuali costi esterni che gravano sulla commessa per attività affidate a terzi o per l'acquisto di beni e servizi. E' di fatto un controllo dei risultati e tempi del progetto e delle risorse impiegate in modo che, così come sostiene un delegato: " *una persona può stare davanti a uno schermo per otto ore ma non è detto che stia lavorando. Poi ci sono persone che riescono a sintetizzare il loro lavoro molto meglio e quindi lo fanno più velocemente. Io come responsabile devo saperti valutare sulla base del risultato … "*.

4.6 Valutazione del personale e premi

Gli obiettivi del premio sono inerenti il raggiungimento del budget annuale di fatturato, inoltre il personale è anche valutato dal proprio responsabile sulla base di obiettivi qualitativi assegnati e realizzati. Si parte con i Dirigenti, poi gli obiettivi vengono declinati a cascata ai responsabili di unità e poi ai singoli operatori e professionisti. A livello operativo rimangono in parte gli obiettivi

annuali correlati ad obiettivi di produzione come i tempi di realizzazione di un particolare prodotto o attività.

4.7 Il Cheating

E' noto che in attività di produzione in cui esistono condizioni di lavoro semiautonomo queste esperienze di innovazione possono coesistere con comportamenti devianti. Cheat in inglese significa "raggirare". Comportamento che in nuove esperienze di organizzazione dei tempi può condurre a delle revisioni o anche al loro fallimento. Così racconta un delegato sindacale sulla esperienza fatta già molti anni prima di eliminazione degli orologi marcatempo: " *io avevo già sperimentato su un'altra azienda, che era l'azienda da cui è nata Infocamere e Infocert. ….. l'unica cosa importante era che i colleghi avessero il senso della responsabilità. Perché se ci sono persone che pensano solo ad approfittarsene e ad andare in giro quando gli capita... infatti dopo anni quello è stato un fallimento perché c'era gente che arrivava alle 11:00 e il sistema era fermo. A quel tempo poi non c'erano cellulari e quindi... oppure c'era gente che a metà mattinata andava a giocare a tennis, poi arrivava distrutta e poi lavorava da schifo. Queste cose, se sei intelligente, le puoi fare una volta e poi le puoi rifare dopo tre mesi e allora nessuno ti dice niente, ma se tu tutte le settimane al martedì non ci sei perché vai a giocare a tennis c'è qualcosa che non va".*

Di qui il ritorno degli orologi marcatempo. L'autocertificazione delle esperienze richiede responsabilità, clima di fiducia interno e di reciprocità tra colleghi, secondo un rappresentante sindacale: *nel senso che la gente con la flessibilità magari arrivava alle 11:30 del mattino... poi magari usciva anche tardi però il problema è che bisogna vedere il tipo di lavoro che fai: se tu hai un contatto con il pubblico, anche se è telefonico - e a suo tempo avevamo le Camere di Commercio come riferimento - è ovvio che tu puoi stare qui anche fino alle 10 di sera però alle 10 di sera non c'è più nessuno e quindi il tuo lavoro alla fine è lo stesso orario però... Allora per certe persone che magari fanno programmazione o roba del genere può andare bene, ma comunque all'interno di un gruppo... io ricordo che all'interno del gruppo dove lavoravo io ci si alternava, quindi magari c'era la persona che preferiva arrivare prima alla mattina e andare via prima al pomeriggio e c'erano delle persone che invece preferivano dormire alla mattina e andare a letto tardi la sera in modo da coprire tutto l'arco della giornata. Lo stesso vale nel caso in cui l'azienda ha bisogno di un tuo intervento: tu sai che puoi andare in banca o a fare qualcosa durante l'orario di lavoro senza problemi, ma è anche vero che quando l'azienda ha bisogno di te, tu devi essere presente. Con l'ingrandirsi dell'azienda e l'aumentare del numero di persone, ci sono state persone che ne hanno approfittato, dopodiché praticamente è stata tolta sempre di più la flessibilità …."*

5 Flessibilità dell'orario in un sistema di produzione a ciclo continuo[5]

5.1 La flessibilità della turnazione

L'accordo Tenaris (Dalmine), azienda siderurgica di produzione di tubi con lavorazione a caldo e a freddo rappresenta un esempio di flessibilità fino a 21 turni la settimana su qualsiasi tipo di impianto. Dal 1995 si è iniziato ad avere questa agibilità completa dei turni con l'estensione da 19 - 20 o 21 turni la settimana, con la possibilità di ridurli ed aumentarli rispetto alle esigenze del mercato. Agibilità finalizzata al pieno impiego degli impianti rispetto alla dimensione delle commesse, ai volumi di lavoro in un determinato periodo (volumi spesso variabili sia verso l'alto che verso il basso) e alla tipologia dei prodotti. Costituisce per questa ragione un caso di flessibilità in un contesto da sempre noto per la rigidità delle turnazioni di produzione di processo, quali sono riconosciute le lavorazioni del settore siderurgico.

Non un processo a ciclo continuo vero e proprio, rispetto a quello classico dell'altoforno. In Dalmine non ci sono alto forni, ma un'acciaieria elettrica, più flessibile. All'altoforno inevitabilmente si deve lavorare su 21 turni, mentre in acciaieria se ne può fare a meno, anche se più turni si fanno migliore è efficienza e minore il logoramento degli impianti. Si può quindi sostenere che l'utilizzo migliore di una acciaieria elettrica è anche sui 21 turni, dipende dalla produzione che si deve ottenere e dai volumi di lavoro. Anche negli impianti a freddo, e non solo nell'acciaieria, esiste la stessa logica; fondamentale è avere una agibilità completa fino a 21 turni soprattutto per rispondere ai tempi del mercato, oggi secondo l'azienda, sempre più stretti.

Questa implementazione di maggiore flessibilità nella gestione delle turnazioni è iniziato negli anni novanta all'acciaieria e si è poi esteso a tutti gli altri impianti, compresi quelli a freddo. Cambiamento per cui oggi nessuno, in Dalmine, ha limitazioni di turnistica (salvo limitazioni sanitarie del medico competente), può lavorare, secondo le richieste del mercato, da 5 a 21 turni su qualsiasi impianto, a caldo o a freddo. Estensione e allo stesso

[5] Le interviste sono state condotte con la Responsabile delle Risorse Umane e il Responsabile delle Relazioni Industriali.

tempo flessibilità della turnazione, compensate da riduzione dell'orario di lavoro come strumento per rispondere ai disagi e rendere più favorevole l'accettazione di questo tipo di turnazione e discontinuità nell'organizzazione degli orari.

Infatti con l'accordo del 1998 a partire dai 19 turni la settimana, con una quarta squadra per periodi superiori ai due mesi, viene applicata una riduzione dell'orario sull'anno da ridistribuire per più periodi. Su 19 turni e prevista una riduzione di 16 ore, 48 su 20 turni, 64 ore su 21 turni. La programmazione della turistica e le previsioni di marcia degli impianti avviene con scadenze annuali semestrali, trimestrali e mensili. Qualora il programma operativo mensile di ogni impianto debba essere cambiato da nuovi ordini di servizio (con degli spostamenti nei riposi) gli interessati ad uno spostamento mensile dei turni percepiranno una indennità di 30.000 lire lorde mensili. Stessa richiesta per il personale di manutenzione con una indennità di 50.000 lire mensili (il verbale dell'accordo è del 22/7/98, la moneta non è ancora l'euro).

5.2 La banca ore

La flessibilità con la possibilità di lavorare alternativamente da 5 a 21 turni necessita obbligatoriamente *forme di compensazione sugli orari*. La banca ore è lo strumento che permette tale tipo di operazione con l'esplicita finalità di rendere compatibile l'orario di fatto con l'orario contrattuale. Con la banca ore è infatti possibile rendere compatibile gli orari con fasi di forte crescita con quelle di forte decrescita della produzione. Consente la programmazione dei tempi, il controllo degli organici, l'allocazione delle professionalità e i costi aziendali. Tale tipo di compensazione prevede contemporaneamente la costituzione di fondi annuali di riposo individuale, spettanti a qualsiasi titolo per facilitare la programmazione, ripartiti in tre tipologie:

- *Fondo A* composto da 20 giorni di ferie contrattuali e 10 giorni di Riduzione orario contrattuale Programmato (RP). Si può utilizzare il fondo per fermate impianti (5 giorni), per la riprogrammazione di reparto (10 giorni), individualmente compatibilmente con programmi produttivi (10 giorni), per esigenze personali da concordare con i capi reparto (5 giorni);
- *Fondo B* da utilizzare per esigenze personali quando è terminato il fondo A composto da quattro ex festività abolite dal calendario delle festività in Italia e da altri

ricuperi (2,5 giorni);

- *Fondo C*, principale strumento di flessibilità dell'orario annuale in relazione all'utilizzo degli impianti. In tale conto sono "immagazzinate" giorni e ore usufruibili in caso di fermate superiori ad una settimana (fino a quattro settimane nel biennio). Il conto è composto da giorni di ferie non contrattuali spettanti ai dipendenti assunti prima del 1989, dalla festività accantonata del santo patrono, dalle ore accantonate a fronte delle prestazioni straordinarie.

Rispetto a tali modalità istituite nel 98 sono state introdotte alcune importanti modifiche. Con l'accordo del 22 giugno 2012 si stabiliscono nuove regole per *i ricuperi produttivi* dovuti ad imprevisti su impianti con regimi di orario uguali ed inferiori ai 18 turni la settimana. Ricuperi produttivi da utilizzare entro un limite complessivo di ulteriori 5 turni annui a cui si aggiungono ulteriori 2 turni mese sempre per squadra. Da questi ultimi due turni sono escluse le squadre che già stanno facendo, nello stesso mese, il recupero sui cinque turni. In tutti questi casi è prevista una indennità di variazione turno o indennità lavoro festivo, se questo tipo di esigenza cade a ridosso delle festività. Le ore di ricupero del quarto e quinto turno (rispetto ai 5 richiesti) potranno essere accantonate sul fondo orario C della banca ore.

Sempre nello stesso accordo per l'acciaieria e servizi collegati o altri servizi con un regime superiore invece ai 18 turni l'azienda potrà richiedere di lavorare i giorni festivi. Le ore lavorate in più potranno essere accantonate sul fondo C. Qualora il regime di ricupero produttivo permane sui 21 turni per 10 mesi consecutivi, in produzioni diverse dall'acciaieria, sono stabilite 10 ore aggiuntive di riduzione dell'orario rispetto a quanto indicato nell'accordo del 1998.

Il successivo, e ultimo accordo, 14 giugno 2014 si riferisce all'estensione della turistica dovuta all'afflusso discontinuo di ordini che possono richiedere maggiori prestazioni. L'accordo ha validità biennale ed è sperimentale per il periodo giugno 2014 – giugno 2016. Con tale accordo viene inserito nella banca ore *un nuovo fondo D,* in virtù del quale è possibile richiedere ai reparti interessati, a parità di organico e nell'arco di due anni diversi regimi di turno, fermo restando la media oraria di 40 ore settimanali.

Con il nuovo sistema del 2014 di orario plurisettimanale potranno essere fatte prestazioni di lavoro addizionali per squadra nel limite massimo biennale di 128 ore con un massimo di orario settimanale di 48 ore, compensate da uguali ore di lavoro che possono essere ridotte ad un minimo di orario di 32 ore settimanali nel caso di

bassi livelli di produzione. Le prestazioni orarie in più o in meno saranno contabilizzate nel fondo D. La durata del regime a flessibilità positiva (48 ore settimanali) o negativa (32) sarà definita con un verbale di accordo con le RSU 15 giorni prima della data di inizio e, 10 giorni prima, deve essere data comunicazione ai lavoratori interessati.

5.3 Come funziona la flessibilità dell'orario

Questo percorso e le sue conclusioni sono così evidenziate dall'azienda: "*Abbiamo inserito questo accordo perché avevamo la necessità di uno strumento leggermente diverso da quelli passati, perché già nell'accordo precedente avevamo la possibilità di fare dei recuperi fino ad un massimo di cinque all'anno. In pratica festività infrasettimanali da lavorare oppure anche dei sabati. Perché se un impianto ha un regime a 15 turni ha la possibilità di lavorare anche il sabato fino ai 18 turni, per un massimo però di cinque recuperi all'anno giustificabili attraverso qualche guasto sugli impianti oppure qualche punta di lavoro. Con l'accordo che abbiamo fatto* (fondo D ndr) *invece, la flessibilità ci porta fino a 128 ore aggiuntive in un biennio ma che in teoria possono essere fatte anche tutte in un anno perché se noi abbiamo una punta di lavoro molto consistente, un ordine molto grosso, lavoriamo per 48 ore e potevamo farlo fino a 128 ore anche nell'arco di sette mesi o un anno... insomma il tempo che ci occorreva per finire l'ordine".*

Questo tipo di flessibilità viene poi recuperata: "*flessibilità in più che possiamo fare e poi da compensare con altrettante ore e in meno nei momenti di calo. Questa efficienza è venuta fuori nel momento in cui il mercato è diventato molto più basso per certi versi, molto più instabile e molto più competitivo.*" In questo caso l'azienda è passata da un periodo in cui si avevano pochi ordini da consegnare in tempi stretti a momenti di caduta del mercato. Il sistema funziona in entrambe le situazioni sia sui grandi lavori sia in quelli meno grandi. La ragione di tale flessibilità è in gran parte dovuta ai tempi di consegna.

"*I tempi di consegna spesso diventano fondamentali. Basta pensare al noleggio di una nave che deposita questi chilometri di tubazioni nei fondali del mare che costa l'ira di dio e una volta prenotata la si comincia a pagare, per cui un ritardo nella fornitura costa cifre enormi alla compagnia. Ecco perché i tempi di consegna sono assolutamente rigidi e spesso molto stretti. E legati a grosse penali perché se la compagnia petrolifera paga dei noleggi... per cui tutto questo ci portava ad avere questa necessità e devo dire che anche da parte delle rappresentanze sindacali la comprensione di questo fatto è stata molto matura, tanto che nell'arco di un mese abbiamo fatto questo accordo. Abbiamo firmato l'accordo a giugno e durante l'estate è crollato il prezzo del petrolio; quei tre megaprogetti sono letteralmente scomparsi perché nessuno andava più ad*

investire in acque profonde perché il costo dell'estrazione è molto alto... e meno male che avevamo questo accordo perché al di là di questi megaprogetti questo ci ha consentito – in un mercato di bassa – di prendere progetti minori di circa 3000 o 5000 tonnellate, però di prenderli in buona quantità tanto da consentirci di arrivare ad impegnare uno stabilimento che rischiava di non avere più niente da fare ad un 60 / 70%, perché ci stavamo trovando da una sopra necessità ad un'assenza quasi totale di ordini. Non lavoriamo solo per il petrolio, però diciamo che il grosso della nostra produzione è l'estrazione ma ancora di più per noi è il trasporto. L'estrazione si fa nel pozzo e sono dei tubi e facciamo anche noi, ma il nostro prodotto principe per cui abbiamo una qualifica elevata e i nostri impianti sono più che idonei sono i tubi che vanno dal pozzo di petrolio alla destinazione finale che può essere una piattaforma o la terraferma dove poi il petrolio viene trattato. Questo è anche un prodotto molto delicato perché nel caso delle acque profonde subisce le forze fisiche e chimiche del mare, dato che la tubazione scende per dei chilometri. Tutti questi prodotti erano spariti ma noi siamo riusciti a prendere altri segmenti di mercato dove la concorrenza è spietata e i prezzi sono bassi ma i tempi sono molto stretti. Grazie a questo accordo nell'arco di due o tre mesi siamo riusciti a recuperare 25 / 30.000 tonnellate e quindi abbiamo utilizzato ugualmente questo accordo. In alcuni impianti si è lavorato per quasi tre mesi continui a 48 ore per riuscire a fare questi ordini strappati proprio grazie ai tempi molto stretti. Le ore in più che le persone hanno fatto in questi tre mesi che mediamente erano circa 50 / 55 a testa sono servite a non fare una settimana di cassa integrazione successivamente".

La compensazione in tutti questi casi è evidente: *se la persona ha accumulato 40 ore e c'è bisogno di fermare una settimana, quella settimana l'ha totalmente compensata con le ore che abbiamo accantonato …. in salita sono 48 ore come massimo; in discesa, può essere 32 ore e cioè un turno al mese in meno per persona, oppure anche di più.*

5.4 La dinamica dei conti ore; come lavorare in continuo ed evitare la cassa integrazione

Il conto D è legato esclusivamente alla fluttuazione del mercato. Il conto C è quello degli straordinari classici per cui la persona fa quattro ore di straordinario oltre alle 32 e quelle ore gli vengono accantonate nel conto C. Sono ore che possono essere utilizzate anche individualmente. Gli straordinari sono sempre oltre le 40 ore. *"Queste ore accantonate possono essere utilizzate sia dall'azienda nei momenti di crisi sia dal lavoratore per esigenze particolari".*

Il conto A è composto dalle ferie contrattuali, dove però la regola è che almeno tre settimane devono essere fatte nell'arco estivo. In

agosto le fermate sono sempre variabili. Alcuni impianti fermano due settimane, altri tre, altri quattro e altri ne fermano cinque. La gestione delle ferie nello stabilimento è molto articolato. Un' anno alcuni impianti hanno fermato collettivamente solo una settimana anche se l'azienda comunque garantisce lo stesso le tre settimane nel periodo che va da giugno a settembre. Nel conto A sono scritte queste regole ed è anche definito l'utilizzo di almeno un giorno di ferie al mese.

Nel conto B vanno invece le ferie ante accordo '89 (prima dell'Ilva), oltre quelle del contratto nazionale vigente. Queste ferie non sono state tolte ma messe nel conto B assieme alle festività soppresse. Questo conto, diversamente dal conto A, non necessariamente deve essere esaurito entro l'anno e non rientra comunque nel conteggio degli organici. Il lavoratore ha a disposizione le ore del conto e se non vengono utilizzate se li può fare pagare.

"nei momenti di crisi, tutti questi conti noi li azzeriamo. Sono le cosiddette ferie forzate in sostituzione della cassa integrazione. Cioè prima di accedere alla cassa integrazione vengono azzerati tutti i conti, si comincia dal contro D e si va a ritroso. Per questo noi storicamente... oggi anche la legge lo impone più che in passato, ma noi quando chiedevamo la cassa integrazione in genere ne facevamo molta di meno di quella richiesta, perché facevamo la spazzolatura completa di questi riposi ……. Su un 27% di riduzione dell'orario di attività, nell'anno scorso un buon 20% è stato fatto con tutti i vari conti e quindi abbiamo inciso veramente poco sulle casse dello Stato. ….. nessuno ha detto che preferiva la cassa integrazione … perché tu prendi il 100% del salario contro una retribuzione ridotta comunque in cassa integrazione". Caso emblematico quindi di un ciclo "quasi" continuo che lavora a turni. che coinvolge sia il rendimento aziendale interno e il benessere del lavoratore, ma che coinvolge anche la Cassa Integrazione Guadagni, " … . *c'è un senso di maturità notevole da parte del nostro personale da questo punto di vista. E questa credo che sia una regola virtuosa per l'azienda e per il lavoratore, ma anche per la Pubblica Amministrazione e lo Stato.."*

5.5 World Class Manufacturing (WCM)

Per consolidare la propria posizione commerciale ed economica in ragione di un contesto di mercato che sta cambiando con la presenza di nuovi forti competitori l'azienda ha promosso con il *Progetto Competitività* una revisione dell'organizzazione del lavoro oltre che sugli orari. Per revisione dell'organizzazione del lavoro si intendono piccoli interventi impiantistici, accorpamenti di

mansioni, introduzione di tecniche di manutenzione. Il termine utilizzato è quello di WCM richiamandosi anche all'esperienza Fiat Chrysler Automobile (FCA); sono fasi graduali di analisi e verifica e piccole innovazioni anche tecniche, anche con momenti di formazione in aula. Molte di queste innovazioni erano già state pensate fine degli anni "80; sono però, per organizzarle su vasta scala e metterle in atto, piuttosto complesse. Ci vuole prima di tutto una grande determinazione da parte del management, l'azienda vorrebbe che gli impianti non si fermassero e il WCM è stato un modo per ridurre i tempi di attesa, dare maggiore responsabilità al lavoro, migliorare la qualità delle prestazioni.

" *Sono cose tradizionali per la verità che facciamo continuamente ogni anno, niente di rivoluzionario che però ci consentono di ridurre la necessità di persone sulla squadra. Quello più innovativo è l'auto-manutenzione che per la verità anche quella l'avevamo pensata tanti anni fa e non l'avevamo mai portata in fondo perché ci vogliono tempo e metodo e non è una cosa semplice. Auto - manutenzione è già una parola molto grossa, in realtà si tratta di riuscire a fare delle attività di diagnostica e di preventivistica, cioè di fare in modo che la macchina non si guasti facendo quelle piccole cose che ciascuno può fare una volta ben addestrato e una volta che gli diamo degli strumenti per vedere quando l'impianto si sta deteriorando. Questo è un po' il nostro obiettivo finale.*

Sono aree pilota come l'impianto che fa la filettatura dei tubi del petrolio, il trattamento termico e una parte dell'aggiustaggio. L'apprendimento è stato graduale. Le squadre hanno iniziato a fare un'attività di pulizia, poi ad individuare i punti che generano situazioni di sporcizia dell'impianto ed ad individuare i costi inerenti il deterioramento della macchina e di riparazione. Si è successivamente provveduto all'inserimento di nuovi strumenti per consentire una diagnostica; strumenti che rilevano pressione, temperatura e così via, in generale strumenti semplici, a portata di mano, non da specialisti. Sono fasi consecutive che hanno comportato anche formazione in aula. In questo modo si ha un forte risparmio sui tempi, non si deve aspettare la manutenzione per eventuali ispezioni. Si facilita il compito all'operatore mettendo bene in evidenza gli strumenti di controllo, *"perché magari il manometro era in una posizione nascosta chissà dove, oppure addirittura era il manutentore stesso che andava vedere la pressione o la temperatura ….. si mettono gli strumenti in grande evidenza in modo tale che lui riesce in un colpo d'occhio a rendersi conto se c'è qualcosa che non va. Se sono cose per cui lui è stato preparato le affronta, altrimenti chiama la manutenzione. Questo però ci consente di fare degli interventi molto più immediati".*

Ci sono anche i gruppi di miglioramento da non confondere con le Commissioni Tecniche Paritetiche (CTP). I gruppi di

miglioramento hanno un percorso molto diverso da quello dei CTP. Nei gruppi di miglioramento non ci sono i sindacati, possono esserci le rappresentanze sindacali solo in qualità di operai che lavorano nello stesso reparto in cui si fa pratica di innovazione e che lavorano nello stesso impianto. I gruppi di miglioramento sono composti da persone che lavorano nell'impianto mentre le commissioni paritetiche sono una forma di rappresentanza dei sindacati che molto spesso non conoscono nemmeno l'impianto oggetto di innovazione. In stabilimento i gruppi di miglioramento sono circa una quarantina con operai e tecnici, ed esistono da tempo. Non svolgono assolutamente alcuna attività contrattuale, né le innovazioni sono retribuite. Si incontrano durante l'orario normale di lavoro e i risultati sono discussi in aula magna, dove presentano i loro progetti ai supervisori e alla direzione. Ne discutono insieme per vedere se procedere ad una loro applicazione e alla fine di questo percorso viene semplicemente consegnato loro un gadget di valore limitato per riconoscere l'evento.

Sono previsti da tempo alcune CTP: Organizzazione Del Lavoro e professionalità; Ambiente e sicurezza; pari opportunità; Appalti e opere sociali e mensa. Solo la commissione ambiente è decentrata per reparti. Quelle che funzionano realmente con scadenze regolari sono la commissione ambiente e la commissione mensa. Nell'accordo del giugno 2012 si prevede l'insediamento di una Commissione Paritetica di carattere non negoziale per approfondire i temi della contrattazione aziendale con priorità dei sistemi premianti.

Il tema della partecipazione e del coinvolgimento del lavoro viene risolto anche attraverso un complesso insieme di sistemi premianti. Innanzitutto il Premio di qualità e produttività del processo produttivo (PQP) che ha lo scopo di incentivare il personale al rispetto delle procedure, all'attenzione dei segnali di degrado degli impianti e delle attrezzature, alla percezione di anomalie qualitative, alla prontezza nella regolamentazione e nel ripristino del flusso di produzione e alla ricerca di miglioramenti. Seguono il premio di redditività aziendale (PRA) calcolato sul conto economico di bilancio, il Premio Formazione (PF), il Premio Assiduità (PA).

Sono premi, in particolare il primo sulla qualità e gli ultimi due sull'assiduità e sulla formazione, strettamente legati alla continuità produttiva. Con la finalità migliorare, il primo, la qualità della produzione e degli impianti e di mantenere una stabilità e continuità degli organici delle squadre in turnazione. Il premio di assiduità incentiva i livelli di presenza ordinaria superiori alla media in un contesto di quasi ciclo continuo in cui il numero di assenze

per malattie, scioperi, ritardi ingiustificati può condizionare la continuità, le sincronizzazioni e l'estensione delle turnazioni. Il premio formazione tecnica contribuisce invece a perseguire, per operai e tecnici, l'obiettivo a migliorare la preparazione del personale, la qualità delle loro prestazioni, l'allargamento delle responsabilità e arricchimento delle loro mansioni. Va anche citata in proposito l'indennità di *leader gestionale,* o funzionale, prevista per gli operatori leader, la cui finalità è di fare formazione sulla sicurezza e sulla qualità agli addetti alla squadra.

Importanti se si guarda alle recenti innovazioni come il WCM sono:

- il premio professionalità espressa (PPE) che consiste nell'erogare premi differenti per differenti valutazioni annuali sui singoli lavoratori attraverso una scheda di competenze redatta dal capo. Introdotta nel '95 (da un accordo del '93) è definita dall'azienda come rivoluzionaria perché non coinvolge solo impiegati ma anche tutti gli operai. La Dalmine si considera, in base a questa esperienza, come una delle poche aziende che ha introdotto un sistema di valutazione delle competenze anche per gli operai.
- il premio prevenzione per la sicurezza (PPS) che incentiva le attività legate ad alcuni parametri caratteristici della prevenzione (ispezioni, segnalazioni anomalie, partecipazione all'analisi dei rischi, ecc.) e non il più tradizionale collegamento con gli indici infortunistici. Anche questo premio (introdotto nell'accordo integrativo del 2007) è stato considerato una innovazione per l'Italia perché incentiva la partecipazione individuale al miglioramento della tecnologia e dell'organizzazione.

Nell'accordo del 98 è prevista infine, in una nota a verbale, la partecipazione dei dipendenti alla compagine dell'azienda. Qui la Dalmine considera auspicabile la partecipazione dei suoi dipendenti agli utili e stabilisce di fatto un regolamento per l'acquisizioni delle azioni. E' prevista una rappresentanza dei lavoratori azionisti nel Consiglio di Amministrazione qualora la quota dei dipendenti raggiunga il 10% degli azionisti. Per facilitare questo tipo di partecipazione l'azienda mette a disposizione il TFR maturato, le azioni così acquistate non possono però essere alienate per un periodo di tre anni.

6 Il flusso teso nel lavoro artigiano, flessibilità degli orari e organizzazione multiskills/multitasking[6]

6.1 L'accordo "Richard Ginori"

Nella premessa del contratto integrativo aziendale 2014 – 2016 si enfatizza come questo accordo avviene in un contesto di forte e prolungata difficoltà di tutti i mercati e di drastica caduta dei consumi. In un contesto così difficile l'accordo è uno degli aspetti rilevanti per il rilancio del marchio "Richard Ginori 1737"[7] dopo l'acquisto dell'azienda da parte del gruppo Gucci nel maggio 2013. L'azienda ritiene infatti indispensabile la ricerca di un accordo sindacale di svolta rispetto al passato, con l'obiettivo di conseguire il rilancio dell'immagine ed il riposizionamento del marchio nella fascia alta del mercato e allo stesso tempo di perseguire la massima competitività sul piano dell'organizzazione interna.

Infatti secondo l'accordo si dovranno ricuperare velocemente quote di mercato e perseguire un piano finalizzato per il recupero dell'efficienza interna. Sono queste azioni necessarie per garantire livelli di redditività in grado di finanziare gli investimenti per la ricerca e sviluppo e l'innovazione necessari a valorizzare la professionalità e le risorse umane già presenti e di ricuperare e

[6] L'intervistata è stata condotta in più incontri, con la direzione e con la rappresentanza sindacale unitaria (RSU).

[7] La fabbrica di ceramica "Richard-Ginori" nasce, nel 1896, dall'acquisizione dell'antica manifattura di Doccia, fondata dal marchese Carlo Ginori nel 1737, da parte della "Società Ceramica Richard" di proprietà di Giulio Richard. Nasce una manifattura orientata alla produzione di prodotti verso il nuovo stile Art Nouveau proveniente dal nord Europa imponendosi sempre sul mercato ed entrando in diretta concorrenza con le più importanti manifatture di ceramica artistica italiane ed europee. E' degli anni iniziali la collaborazione con la manifattura dei pittori e dei modellatori. Dopo anni di successo l'azienda entra in crisi negli anni 2000 e nel 2013 la Manifattura Ginori viene acquisita dal Gruppo Gucci e così che oggi nella visione dell'azienda, come 280 anni fa, Richard Ginori rappresenta l'eccellenza del Made in Italy coniugando artigianalità, creatività e attenzione al progresso.

preservare il patrimonio di competenze, conoscenze e valori della storica manifattura sestese.

Questa sintesi della premessa illustra le caratteristiche di Richard Ginori in questo periodo odierno della sua storia. Grande azienda manifatturiera a carattere artigianale, con prodotti ad alto valore aggiunto, entrata in crisi di mercato, salvata e acquisita dal gruppo Gucci, oggi con circa 300 dipendenti, con una quota rilevante di manodopera professionale e semi professionale, organizzata in due macro reparti: il reparto bianco (fabbricazione su linea del manufatto di base); il reparto di decorazione con forme di lavorazione meno vincolate dalla tecnologia. All'interno dei due reparti il lavoro è organizzato in" sezioni", con gruppi da 4/20 persone organizzati per tipo di produzione, con un responsabile di gruppo.

Ogni reparto ha un proprio capo reparto. Il reparto bianco è dove si costruiscono le basi della produzione e dove si lavora con macchine complesse, operatori con professionalità specifiche e con diverse competenze acquisite nel tempo ma anche formate continuamente attraverso percorsi formativi interni all'azienda. Il reparto di decorazione dove si realizzano le decorazioni degli oggetti (vasi, sculture e altro tipo di oggetti) , il lavoro è meno vincolato permette di avere una maggiore autonomia, in questo reparto, sempre organizzato in sezioni, sono presenti prevalentemente le donne con un part-time legati alla maternità.

L'azienda insieme ad altri investimenti interviene sul tema degli orari di lavoro. Nel 2014 con l'accordo sugli orari si riconoscono come essenziali modelli organizzativi basati sulla lean production. L'organizzazione lean o leggera è un'organizzazione che si sviluppa normalmente in ambienti manifatturieri a produzione di massa come l'automobile; nell'azienda si ha invece un tentativo di adattamento che tiene conto delle specificità della produzione e degli ambenti lavorativi di tipo semiartigianale. L'introduzione del nuovo sistema di produzione ha come obiettivo migliorare gli standard di produzione ma allo stesso tempo rendere più lineare il processo di produzione, evitando magazzini intermedi, eccessive attese, ripetizioni, e altri aspetti propri della produzione artigianale. I principali principi applicativi secondo l'azienda sono

1. recupero degli sprechi, flusso continuo (o linea tesa),
2. miglioramento continuo,
3. tecniche di gestione –pull ,
4. affidabilità dell'attrezzatura,
5. coinvolgimento di persone.

6.2 La flessibilità degli orari di lavoro

L'accordo prevede interventi per ridefinire il sistema dell'orario di lavoro in coerenza con la crescita della produttività e il nuovo sistema di organizzazione del lavoro. Si prevede l'istituzione di un orario settimanale di flessibilità a chiamata collettiva per fronteggiare variazioni di intensità produttiva non prevedibili. La finalità dell'accordo è di superare il normale orario di lavoro di 40 ore settimanali con una estensione che però non dovrà superare di norma le 45 ore settimanali per un massimo di 12 settimane l'anno. Tuttavia questo tipo di limite, previo incontro con le rappresentanze sindacali e qualora insorgessero particolari urgenze, può essere di 48 ore settimanali non oltre un massimo di 6 settimane lavorative.

In sintesi questo tipo di flessibilità, chiamata positiva, non dovrà superare il limite annuale di 78 ore, con limiti settimanali dalle 45 alle 48 ore nei casi di urgenza, con limite giornaliero di un'ora. Per la gestione di questo regime di orario e per consentire il recupero delle ore prestate superiori alla 40 settimanali viene istituita una banca ore denominata "Banca ore Flex". L'orario rimane quindi quello standard contrattuale di 40 ore settimanali, per riportarsi in pari, nell'arco dell'anno rispetto a tale standard, il periodo individuato per il recupero delle ore di prestazione superiori alle 40 viene indicativamente fissato in novembre dicembre e durante le ferie estive.

E' anche sottoscritta nell'accordo una regolamentazione del lavoro straordinario in regime plurisettimanale, nel quale viene riconosciuta la facoltà di conseguire la remunerazione delle ore straordinarie, da un lato, o l'accantonamento su di un conto ore individuale, dall'altro. E' data la facoltà al lavoratore, nel caso di accantonamento di queste ore straordinarie di darne comunicazione entro il mese al proprio superiore per poterle successivamente recuperare con ore di assenza attraverso un meccanismo di compensazione automatica.

In generale lo straordinario retribuito come strumento in sé viene meno utilizzato in quanto la tendenza dell'azienda è di andare verso la riduzione di questa parte retributiva. Le ore di in eccesso vengono immesse in un *conto ore individuale* gestito dal singolo lavoratore. All'inizio dell'anno l'azienda chiede ad ogni singolo lavoratore le sue preferenze su diverse opzioni: 50% retribuite e 50% compensate, 100% compensate, 100% retribuite.

In sintesi le ore di flessibilità seguono gli elementi di discontinuità della produzione per singoli prodotti, aree e squadre in modo da

consentire un utilizzo delle ore nelle punte alte della produzione. La flessibilità viene utilizzata in base alle urgenze, richieste improvvise e non pianificate di consegna dei prodotti ai clienti. Quando si fanno ore in risposta al flusso alto di produzione viene retribuita una maggiorazione di flessibilità di circa il 12% .

Viene inoltre introdotto il doppio turno(5gg.x 8 ore) a chiamata. Lo si attiva in particolare nel reparto di fabbricazione del bianco, in alcune sezioni di lavoro, presse e presso /colaggio, dove sono presenti impianti automatizzati. Viene utilizzato perché permette di aumentarne le quantità necessarie in relazione all'obiettivo dato (tempio di consegna, ritardi specifici etc.) . Questa turnazione si utilizza circa due tre volte all'anno per venire incontro alle esigenze dell'azienda. E' una flessibilità diversa dalla precedente, non si fanno più ore durante la giornata ma si lavora su due turni entro le 8 ore. In questo periodo di lavoro in squadra su due turni i lavoratori sono retribuiti con una maggiorazione retributiva prevista dai contratti nazionali di lavoro.

Il problema in questo caso non è l'estensione della giornata lavorativa ma l'organico per avere le persone, entro le otto ore, sui due turni. Il sistema funziona spostando personale tra reparti. La scelta ricade su quelli che lavorano in altri reparti e squadre senza pressanti urgenze di consegne e in grado di gestire le macchine del reparto bianco. Il reparto bianco di fabbricazione sta all'inizio del ciclo produttivo ed ad esempio con la turnazione ci sono due lavoratori che lavorano sull'impianto e due che rifiniscono. Nel doppio turno due sono macchinisti e devono essere specializzati e altri due lavorano in finitura, di solito chi entra nuovo nel reparto ha fatto lo stesso lavoro anni prima.

6.3 La produzione snella

L'idea di produzione snella è in questo caso applicata principalmente attraverso gruppi o team di analisi, discussione, proposta. Procede attraverso modalità già fatte proprie in altre esperienze quali i gruppi di innovazione, costruiti innanzitutto per l'ascolto di quanto succede nei reparti e per progettare e dare suggerimenti e stabilire condizioni di miglioramento continuo. L'idea di questi gruppi ha nel caso della Ginori una applicazione molto flessibile e con finalità specifiche quali: 1. Team settimanali (tecnici) su tematiche di valutazione degli andamenti delle performance; 2. Team specifici (tecnici e capi squadra) quando si presenta un tema specifico da approfondire (con durata anche di 3 o 4 mesi) e per trovare le soluzioni operative; 3. *Work shop* (tecnici

e lavoratori in produzione) con finalità di informazione delle soluzioni e di accoglimento di suggerimenti ulteriori.

I team settimanali, composti principalmente da tecnici, tendono a dare le soluzioni tecniche con il monitoraggio del processo e della qualità dei prodotti. Le riunioni si tengono di norma ogni settimana con lo scopo verificare le fasi di avanzamento in base ai programmi, quali risultati conseguiti, quali le principali anomalie. Partecipano normalmente a questi incontri il personale tecnico il cui leader coordinatore decide di organizzare, se necessario, dei *work shop* con la presenza anche del personale di produzione.

I team specifici, composti da tecnici e caposquadra, sono attivati solo quando si presentano problemi tecnici specifici. Si tratta di un gruppo di lavoro ad hoc, di *problem solving*, che può incontrarsi durante l'orario di lavoro per alcune ore su di un programma anche di 4/5 mesi. Il team lavora sui dettagli e scorporando il problema specifico fino ad arrivare a dare le soluzioni tecniche operative necessarie.

I *Work shop* composti da tecnici e operai, sono coordinati da un team leader, che di solito coordina i team settimanali. Decide le finalità e le modalità organizzative del *work shop* con lo scopo anche di verificare le soluzioni individuate negli incontri settimanali. Le soluzioni vengono verificate, confermate o aggiustate in base alle conoscenze degli operai che lavorano direttamente sui processi produttivi.

Nel reparto produzione, dove sono presenti macchine complesse, si è implementato un nuovo sistema di software su una macchina che monitora continuamente i fattori di criticità, queste criticità vengono sottoposte ad aggiustamenti continui o sostituzione di pezzi con una attività di manutenzione preventiva fatta direttamente in produzione. Tale intervento permette alla macchina di evitare fermi prolungati della manutenzione sia per manutenzione preventiva che quella straordinaria. Produce inoltre informazioni sull'andamento dell'impianto e utilizzate dai team.

Le attività di costante verifica dei team e il tema delle informazioni just in time costituiscono una dimensione fondamentale per la gestione del processo di produzione in particolare se si considera che, come sostengono alcuni intervistati, le tecnologie in se, se si esclude il caso del software sopra richiamato, non sono state cambiate e modernizzate. *"Alcune macchine …. fanno una analisi della situazione prima. Avviene su impianti perché sono molto vecchi e richiedono attenzione, la manutenzione è molto complicata. Questo sistema segnala criticità. Non hanno i finanziamenti per investire, ad oggi non sono stati fatti, pesa la vicenda dell'azienda in quanto i terreni sono propri solo al 50% ,l'*

altro 50% è stato venduto durante il fallimento. Venduti nel 2000 dalla vecchia proprietà che era alla canna del gas ad un costruttore che è fallito e sono incappati in una situazione complessa, quindi gli investimenti sono in ritardo".

6.4 Multiskills, Multitasking

Un uso articolato degli orari, la stessa implementazione della produzione snella, le possibili sostituzioni nei doppi turni richiedono ruoli sempre più polivalenti nei compiti e negli stessi mestieri. In genere i lavoratori possiedono diversi gradi di competenze tuttavia è sempre più necessario una maggiore flessibilità negli spostamenti tra reparti e sezioni, o sui turni. Per ragione l'azienda ha individuato un percorso su quattro dimensioni (vedi schema). Da Operatore Base con compiti di addetto ad una singola posizione ad operatore Multitasking, polivalente su più posizioni dell'impianto o degli impianti; oppure viceversa polivalente tra singola posizione e ruolo più specializzato di capo macchina (nell'area del bianco); per concludere polivalente su ogni tipo di impianto come operatore e capo macchina, Multitasking e Multiskills.

L'intento è quello di avere operatori che sono in grado di operare su diverse macchine e posizioni, che si spostano di volta in volta su le diversi impianti o fasi del processo, dando luogo ad intercambiabilità come strumento di flessibilità interna e di crescita professionale in grado di creare polivalenza/polifunzionalità e multidisciplinarità. Basti ricordare il testo dell'accordo in cui è previsto un apposito comma sulla mobilità: *"lo spostamento da un reparto/sezione all'altra del sito e/o la rotazione individuale sono da considerarsi uno strumento di flessibilità interna imprescindibile ed uno strumento di accrescimento professionale in grado di creare polivalenza/polifunzionalità e quindi accrescere le competenze di ognuno."*

Come afferma l'accordo sindacale del 2014, *"il percorso di gestione della polivalenza/polifunzionalità, parte da un'analisi dei "mestieri" esistenti e dalle postazioni di lavoro assegnate",* designati dagli obiettivi fissati nel piano di sviluppo, obiettivi che seguono due direttrici:

1. lo sviluppo della polivalenza finalizzata a valorizzare i mestieri a maggiore specializzazione (area pittorica, filettatura, aerografo, colaggio artistico, modellazione, addetti agli impianti)
2. lo sviluppo dell'approccio secondo le logiche del lean manufacturing (riduzione di attese e sovrapposizioni, abbassamento tempi di set up, rilevazione flussi di

> materiali e persone, garanzia di alta qualità e conformità del processo produttivo)."

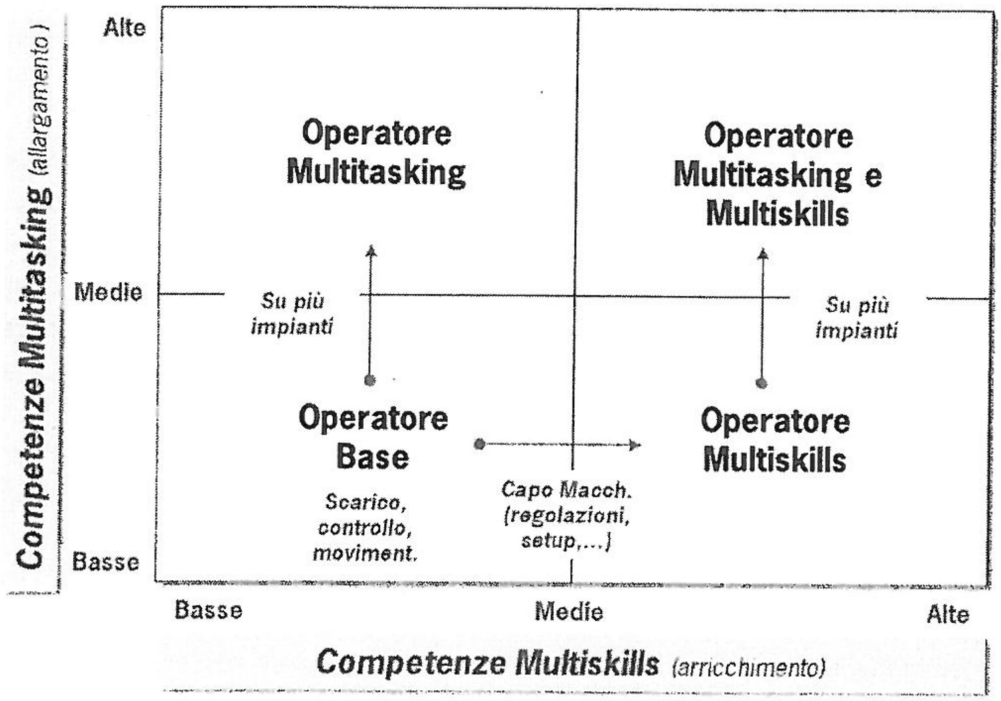
Ovviamente l'applicazione della lean è diversa da quella di una fabbrica di produzione di massa , è attenta ad un processo di adattamento ad una produzione specifica e di un organizzazione che si configura come una grande azienda artigiana con prodotti di alta qualità, a produzione unica o a lotti e specifici e difficilmente a produzione di massa (si lavora su clienti specifici, es. Hotel di lusso, clienti privati etc.)

Sul tema della flessibilità interna, l'azienda ha stabilito piani di formazione aziendale sia in aula che on the job. La formazione è infatti specificamente richiamata nell'accordo. Le parti confermano la continua attenzione ai temi di sviluppo del personale e si impegnano a migliorare il piano formativo anche attingendo alle offerte formative soggette alla disciplina dei fondi interprofessionali o europei. Ogni anno, con l'avvio del budget, la direzione risorse umane mette a disposizione un documento con le linee guida sull'annualità in questione. In un secondo momento mette a punto un piano formativo specifico stabilito grazie all'analisi dei fabbisogni formativi emersi dalle diverse aree e unità aziendali. Tale piano sarà presentato alle Rappresentanze Sindacali per favorire integrazioni e suggerimenti.

In conclusione tali percorsi formativi sono finalizzati alla mobilità di ruolo , allo sviluppo delle conoscenze e delle competenze in funzione della polivalenza. Verranno anche valorizzati, sempre secondo l'accordo, quei percorsi di formazione tecnico artistica e quelli legati all'innovazione tecnica e di processo

Molti di questi aspetti della lean sono tuttavia ancora in corso da divenire. In particolare questo fase lungi dall'essersi assestata del processo di innovazione è presente nell'intervista di un rappresentante sindacale aziendale con valutazioni in parte positive ma anche con perplessità sul futuro. Da un lato si riconoscono direttamente o indirettamente i successi degli interventi nella micro organizzazione dei reparti, dall'altra si sollevano interrogativi su un possibile sviluppo della lean come modello organizzativo in ambienti che l'interlocutore considera a produzione artigianale.

Schema dell'approccio alla formazione nelle aree operation secondo le logiche del lean manufactoring.



Tale intervento rientra tra quelli finalizzati ad attivare ed implementare la fungibilità delle mansioni svolte dai lavoratori[1].

> "*Con l'introduzione della lean è migliorato l'ambiente di lavoro. …… , sono stati chiamati dei tecnici e sono rimasti 6 mesi ,… .. C'è un piano di miglioramento del posto di lavoro e delle attrezzature, della mobilità del lavoratore . Doveva però essere fatta in modo diverso e doveva avere un seguito, mentre piano - piano si sono persi, gli accorgimenti sono stati banali. Ognuno ha la sua postazione la pulizia, ma rispetto a prima il posto di lavoro è stato riordinato e riorganizzato con delle soluzioni banalissime, prima forse c'erano tanti sprechi. Il problema è la continuazione e questa è un'azienda molto grande è una grande fabbrica artigiana non siamo alla catena ma lavoriamo singolarmente e la lean ha poco senso. Ha inciso ma poco e poi si è lasciata andare".*

7 E' il mercato che ci dice quanti giorni dobbiamo lavorare e quanta produzione fare.[8]

7.1 La storia

Lo stabilimento "Acqua Nepi" è situato a Nepi, in provincia di Viterbo a soli quarantacinque chilometri da Roma, su un promontorio triangolare tra due canaloni percorsi da due torrenti. Da tempo cittadina conosciuta per la sua antica storia a ridosso dei suggestivi monti Cimini e la sua acqua[9].

I dipendenti sono circa cinquanta di cui il 30% donne. Lo stabilimento e il marchio sono stati messi in vendita dal gruppo Italacqua e acquisite nel 2013 dal gruppo S. Benedetto (che comprende le acque, Nepi, Guizza, Fonte Viva, Cutolo Rionero). Il gruppo S. Benedetto ha complessivamente 1400 dipendenti in tutta Italia. La produzione consiste nel trattamento e imbottigliamento di acqua minerale per la vendita ai consumatori in contenitori di plastica e vetro. L'organizzazione molto semplice si basa su una linea d'imbottigliamento plastica e una vetro cui si aggiungono i servizi di manutenzione e organizzazione. La produzione richiede sull'anno un picco positivo di norma da aprile a settembre, mentre quello negativo per il resto dei mesi. Ciò dipende dalla stagionalità e dai consumi di acqua e di conseguenza dalla variabilità della produzione.

---

[8] L'intervistata è stata condotta in più incontri, con la direzione e con la rappresentanza sindacale unitaria (RSU).

[9] Lo stesso nome della città, secondo una delle diverse ipotesi storiche , sembra derivare da "Nepa", parola che in etrusco significa acqua. Sulle origini etrusche di Nepi non tutti sono d'accordo. Una leggenda racconta che fu il mitico Termo a fondare Nepi nel XIII secolo a.C., ma alcuni reperti archeologici suggeriscono la data di origine della città intorno al VII secolo a.C. Certo è che, come ci narra lo storico latino Tito Livio, Roma incluse Nepi tra le sue conquiste più importanti sulla via Amerina. I romani erano dei grandi cultori dell'acqua, fondavano le loro città dove esistevano buone sorgenti. E questa predilezione è evidente in alcuni dei resti rinvenuti a Nepi. Il sistema di captazione dell'acqua - ancora visibile presso lo stabilimento dell'Acqua di Nepi – è di chiara fattura romana, ma la testimonianza più significativa si trova nei resti delle Terme dei Gracchi, dove la famosa famiglia romana utilizzava a scopo termale le quattro sorgenti di acqua solfurea, magnesiaca, ferruginosa.

Le linee sono organizzate con più operatori e un manutentore. La linea di produzione dell'imbottigliamento in plastica ha avuto una forte innovazione attraverso investimenti in macchine sofisticate che richiedono competenze nuove. Infatti, con il cambiamento delle tecnologie i lavoratori hanno dovuto imparare nuovi codici e diverse modalità d'intervento sulle macchine. L'inserimento del meccanico di linea o manutentore sulle linee permette, ai singoli operatori, di intervenire nei piccoli aggiustamenti e di imparare anche operazioni di manutenzione più complesse. La gerarchia aziendale è molto semplice: capo turno, direttore di produzione, direzione generale.

Un primo accordo, 2012 - 14, e quello successivo, 2014 – 17, sono parte di un tentativo di riorganizzazione che cerca di mantenere l'azienda sana e competitiva specialmente dopo l'acquisto da parte del gruppo San Benedetto. Infatti, il rallentamento dei consumi insieme all'aumento della concorrenza tra le principali aziende del settore, che fanno sempre ricorso alla leva del prezzo per difendere i volumi e quote di mercato, aveva messo in difficoltà il marchio Acqua Nepi. In entrambi gli accordi si rimarcano, infatti, le difficoltà del periodo, caratterizzato dalla complessità dei fenomeni economici, politici e sociali che conducono a importanti trasformazioni dei mercati che richiedono comportamenti dinamici e flessibili per la gestione dei processi aziendali. In tale situazione in continua evoluzione l'azienda cerca di puntare sulla motivazione e sul coinvolgimento del lavoro e sull'individuazione di nuove modalità di organizzazione e di gestione.

Dall'analisi degli accordi sono ben visibili importanti cambiamenti su orari di lavoro, polivalenza e professionalità. Sono cambiamenti che rendono evidente come la questione della flessibilità rispetto alle esigenze del mercato costituisca l'ambito entro cui si svolgono i rapporti tra le parti sociali, tra rappresentanze sindacali unitarie e datore di lavoro e tra azienda e sindacato. Non che prima non fosse presente il principio della flessibilità come aspetto importante della gestione dello stabilimento; una flessibilità condotta però attraverso una gestione a giornata e a corto raggio, molto empirica e pratica. Nel periodo odierno invece, con la stipulazione dei suddetti accordi, il principio della flessibilità è stato eretto a sistema organizzato e programmato sul medio periodo con una puntuale definizione degli orari di lavoro, la polivalenza e la professionalità conseguibili attraverso lo sviluppo delle competenze e la formazione tecnica.

7.2 L'orario

L'organizzazione dei turni sulla settimana e sull'intero anno costituisce il maggiore fattore di flessibilità. Nel caso dell'acqua confezionata in bottiglie di plastica, confezione più richiesta dal mercato, si lavora normalmente su tre turni, in caso di bassa produzione in alcuni periodi dell'anno, è abolito il turno notturno. Nel caso del vetro, meno richiesto, l'accordo prevede che si lavori su due turni giornalieri dalle sei alla ventidue. Secondo le interviste, tuttavia, si lavora principalmente solo su uno e solo in alcuni casi, quando necessario, su due. La logistica lavora anch'essa normalmente su tre turni, così come il servizio manutenzione e organizzazione lavora normalmente su tre, fatto salvo esigenze di manutenzione particolare e straordinaria (fatta alla fine dell'anno in coincidenza della chiusura invernale).

In generale tutti i dipendenti, salvo i dirigenti, i quadri e il personale inquadrato in 1 e 1s, applicano la flessibilità degli orari settimanali da 32/48 ore in forma variabile secondo la stagionalità e le necessità del mercato; le ore in più o in meno sono conteggiate nella "banca di flessibilità" composta da una sezione di ore a credito e una seconda a debito. Alla fine dell'anno si fa l'azzeramento; le ore residue a debito saranno compensate dalle ore Rol e Pir (77+32), oppure computandole sulle ferie estive; mentre per le ore residue a credito il lavoratore potrà richiederne la monetizzazione. Vista l'intensità di produzione nel periodo estivo, gli addetti non possono usufruire di un'autorizzazione superiore a due settimane consecutive per ferie.

La flessibilità negativa è quella considerata da ottobre a fine aprile, quella positiva da aprile fino alla fine settembre. Alla linea plastica il ciclo continuo nel periodo di alta stagione, sette giorni su sette si possono lavorare su ventuno turni che possono scendere a diciotto e a quindici. Il sistema prevede, infatti, tre tipi di turnazioni mensili, ventuno turni su tutta la settimana incluso il sabato e la domenica, diciotto senza la domenica e incluso il sabato, 15 dal lunedì al venerdì. Tuttavia questo modello di turnazione sembra conseguire altre modifiche ed essere molto variabile. Secondo le interviste prevalgono a volte diciassette turni con l'esclusione del turno notturno il sabato, oppure venti turni con l'esclusione del turno notturno la domenica. Nel periodo di bassa stagione si lavora al contrario su trentadue ore sempre a turni distribuiti lungo la settimana secondo le necessità.

Alla linea vetro anche nel periodo di alta stagione si lavora, secondo le interviste, preferibilmente sul normale per cinque giorni a quaranta ore la settimana e il sabato in turno normale in

flessibilità positiva, senza ricorrere allo straordinario. Prima alla linea vetro si facevano due turni giornalieri di otto ore con questa seconda soluzione si sono ottimizzati sia l'utilizzo dell'orario di lavoro sia i macchinari rispetto alle esigenze del mercato. La linea a vetro, è quella più sofferente nelle vendite, è un prodotto particolare con l'orario normale su cinque giorni. Con un turno supplementare il sabato, in flessibilità positiva, si ritiene di coprire il fabbisogno di produzione nei periodi di alta stagione. Nell'accordo tuttavia è previsto, in caso di maggiore produzione, il doppio turno e in caso di necessità anche il terzo turno.

Le diverse soluzioni dei turni, la loro adozione in forma flessibile, non sempre programmabili in anticipo durante tutto l'arco temporale dell'anno, necessitano una mobilità del personale tra linee e posizioni. Da questo punto di vista in primo luogo l'accordo prevede che il personale, sia quello assunto tempo indeterminato che determinato lavori sia alla linea d'imbottigliamento plastica che di vetro. In secondo luogo prevede l'utilizzo di personale con contratto a tempo determinato, reclutato a livello locale, in tutti quei casi in cui aumenti la produzione e di conseguenza il numero dei turni (nell'accordo si fa specifico riferimento alla linea vetro). In terzo luogo l'accordo prevede esplicitamente che, nel caso sia necessario incrementare la produzione nella linea vetro con turno pomeridiano, *potrà essere abolito il corrispondente turno alla linea plastica per permettere agli operatori a essere utilizzati sull'altro impianto.* Sempre secondo l'accordo *ogni variazione dell'orario sopra descritto dovrà essere preventivamente comunicata alle Rappresentanze Sindacali Unitarie.*

Di solito i turni sono programmati con qualche mese di anticipo o a inizio stagione, tuttavia i cambiamenti di fatto ci sono anche sul breve periodo secondo le richieste del mercato o altro tipo d'imprevisti di produzione, ad esempio alla linea vetro "*il camion non è tornato con le bottiglie di vetro e quindi dobbiamo fermare la linea perché non abbiamo le bottiglie da riempire, allora in quel caso c'è la flessibilità. ….. Oppure sono arrivati più ordini e quindi devi venire a lavorare anche il sabato*". E' prassi normale inoltre che nei casi dei permessi individuali un lavoratore di solito si rivolga a un collega per essere sostituito, "*di solito si mettono d'accordo tra di loro e quindi se loro garantiscono la presenza di una persona alla fine, non cambia niente …. Per evitare che il capo turno si trovi uno nuovo in squadra glielo si comunica lo stesso giorno*".

Per ultimo l'accordo fa uno specifico riferimento alla reperibilità nei giorni festivi. Aspetto quest'ultimo non emerso dalle interviste. La reperibilità riguarda le fasce orarie del sabato e della domenica e di altre festività infrasettimanali o il lavoro notturno durante la

settimana. E' probabile che tale istituto sia applicato per le manutenzioni e per la logistica, ma è anche per la copertura dell'organico nel lavoro a turni nei giorni festivi. La reperibilità è retribuita con un'indennità di 50 euro lordi per ogni festività più le ore eventualmente prestate retribuite come straordinario. Al contrario nei casi di bassa stagione si riduce l'orario utilizzando le ore a credito, se queste ultime non sono sufficienti, è previsto l'utilizzo dei giorni di ferie o dei permessi individuali.

Se si prende in considerazione il periodo precedente il 2013, secondo le interviste, non c'era, in effetti, un ciclo continuo di produzione ma era comunque applicata qualche forma di flessibilità; si lavorava ad esempio sui due turni 06.00/14.00 - 14.00/ 22.00, anche se "*col vecchio direttore, lui inseriva qualche turno notturno o si aveva un'estensione dell'orario pagando la maggiorazione di straordinario*". In generale, in caso di aumento della produzione si usava lo straordinario, mentre in caso di riduzione della produzione si utilizzavano le ferie, o i permessi. Il ricorso alla cassa integrazione è una prassi che, secondo gli intervistati, non è mai stata presente, sia oggi, al presente, che nel periodo precedente al 2013.

7.3 Polivalenza e professionalità

La polivalenza su più posizioni è, dal 2015, una possibilità messa a sistema. Non che non sia mai esistita; tale principio era implicito informalmente nella prassi lavorativa del passato con la gestione della produzione a turni e con la mobilità del personale tra le due linee. Secondo le interviste vi sono già oggi operai che hanno operato su più posizioni così come i capiturno o capilinea, alla San Benedetto li chiamano conduttori d'impianto, che conoscono tutte le macchine e tutte le posizioni di una linea o delle due linee.

Nel caso della linea plastica sono quattro le posizioni, mentre al vetro sono cinque. In entrambi i casi una posizione controlla di solito più macchine, ad esempio al vetro l'organizzazione è costruita in modo tale da consentire l'abbinamento macchina da due fino a quattro macchine per ciascuna posizione. Oltre agli operatori che ricoprono le posizioni, esiste il meccanico di linea; all'occorrenza quando manca un operatore, il meccanico di linea lo sostituisce.

Tale modo di organizzazione è probabilmente destinato a evolversi sia per quanto riguarda l'abbinamento macchina che per la polivalenza su più posizioni. Infatti, secondo l'accordo del 2015, quest'organizzazione va verificata per tutto il periodo della sua

durata fino al 2018. Ci vogliono una quindicina di giorni per imparare e conoscere una posizione, l'età media è cinquant'anni, i nuovi entrati hanno meno difficoltà degli anziani perché, sempre secondo le interviste, più preparati tecnologicamente. Per operare su entrambe le linee ci vogliono più tempo sia per la tecnologia sia per le caratteristiche delle posizioni; gli operai che vengono dalla linea di plastica a quella vetro sono di solito in difficoltà, così com'è rilevante il mutamento delle tecnologie d'impianto sul medio periodo.". *Praticamente noi che siamo stati promotori dell'avviamento della plastica se adesso ci veniamo a lavorare non sappiamo metterci le mani. Per esempio noi prima qui avevamo dei silos che soffiavano le bottiglie in continuazione e poi dopo le bottiglie soffiate venivano riempite. Adesso lo facciamo in diretta, è cambiato completamente il processo. Il macchinario che prima soffiava che si chiamava soffiatrice, e soffiava queste famose provette per farle diventare bottiglie, non esiste più.*

Il tema della polivalenza è ripreso specialmente dai rappresentanti sindacali, in particolare tenendo conto della complessità e dei possibili carichi di lavoro. *"Siamo dovuti andare incontro alle esigenze aziendali e del mercato del lavoro... il posto di lavoro va mantenuto e abbiamo cercato di trovare un accordo ..... Prima di queste cose c'era una situazione un po' più alla buona, adesso è un po' più organizzata perché giustamente loro vengono da aziende più inquadrate e più allineate ….:. Comunque un operatore lavora a una postazione e ha due macchine o tre, siccome non si fa sempre lo stesso formato, due giorni si fa il litro, due giorni si fa il settantacinque, due giorni si fa il bottiglione e magari un giorno al mese si fa il mezzo litro. L'operatore che lavora su quelle macchine deve essere in grado di fare manutenzione il sabato quando ci fermiamo e di fare il cambio formato.*

Quanto la polivalenza su più posizioni influisca sull'inquadramento professionale e la sua dinamica interna non sembra essere per ora un dato acquisito ed è, secondo la rappresentanza sindacale, un aspetto da confermare. L'accordo del 2015 agisce sull'inquadramento con l'intento di premiare direttamente non tanto la mobilità e la polivalenza ma le competenze agite necessarie in questi casi alla buona prestazione. All'articolo tre dell'accordo, con il termine professionalità s'identificano competenze comportamentali non necessariamente dipendenti dai compiti della singola posizione o mansione operativa o dalla mobilità su più mansioni; così come nell'accordo è esplicitamente richiamata la necessità di superare concetti quali l'anzianità, e la disponibilità come criterio per riconoscere forme di progressione di carriera attraverso l'inquadramento professionale.

Sono riconosciute come competenze comportamentali capacità di:

3. *svolgere in modo eccellente le funzioni richieste;*

4. *adattamento e flessibilità rispetto all'evoluzione dello scenario del mercato e del lavoro;*
5. *prontezza di risposta alle richieste di realizzazione nell'espletamento delle attività proprie della posizione lavorativa;*
6. *acquisizione e mantenimento delle conoscenze e competenze necessarie allo svolgimento del lavoro in maniera ottimale e sicura;*
7. *disponibilità ad affrontare situazioni impreviste ed ad impegnarsi per garantire la continuità della produzione;*
8. *operare in massima armonia con i colleghi, adottando comportamenti di massima collaborazione per il raggiungimento degli obiettivi comuni. Superare l'individualismo privilegiando il lavoro di squadra.*

L'accordo riconosce che per ciascun lavoratore potranno esserci diversi livelli di capacità, tali competenze traversali a più posizioni e linee sono valutate attraverso una scheda che è compilata dai responsabili del reparto. Valutazione che avviene anche attraverso un colloquio individuale con l'interessato con la presenza di qualcuno del personale. Viene fatta "*.. ai vari livelli, a seconda di qual è il suo livello di partenza, dopo l'analisi viene creata una scheda riassuntiva delle sue competenze, dopo di che viene rilasciato all'operatore un pezzo di carta che dichiara che alla certa data è stata fatta l'analisi ed è risultato che queste sono le tue competenze. Il tutto viene condiviso … l'idea è di dire che il soggetto ha migliorato le sue competenze e quindi si va ad analizzare se effettivamente quello che io vedo è reale."*

Nell'inquadramento per premiare la competenza è inserito un nuovo livello retributivo intermedio tra la 4°, 3°, 3A°, 2° categoria del contratto. Si riconoscono in questo modo le competenze acquisite e il miglioramento della prestazione individuale, senza alcun tipo di automatismo, con apposita voce sulla parte fissa del salario anche se tale voce fissa "*sarà assorbibile al momento del passaggio al livello superiore."* Questa politica retributiva, utilizzata in altri stabilimenti del gruppo, non esplicita in modo chiaro se in ogni caso e sempre la valutazione delle competenze dia luogo a una retribuzione fissa nel tempo. La scrittura dell'accordo, infatti, lascia in sospeso questo passaggio indicando *"come tale politica si avvarrà …… di interventi economici che incidano in forme una tantum o in modo continuativo sulla retribuzione"*.

Di solito è riconosciuto che l'attribuzione di uno o più livelli intermedi tra più classi dell'inquadramento s'identifica come superminimo fisso e non come retribuzione una tantum, variabile annualmente. Affermazione che in parte contrasta, in questo caso, con il concetto di competenza proprio perché le competenze più sopra richiamate sono comportamenti che, secondo la letteratura, o altre esperienze, possono mutare con il tempo, anche sul breve

periodo, spesso dipendenti dal grado di motivazione individuale che è di per sé variabile. Nel caso Acqua Nepi la valutazione delle competenze sembra al contrario avere un utilizzo ambivalente; incentivare e riconoscere i comportamenti della prestazione individuale, una tantum da un lato, stabilire una retribuzione fissa, in base ad un'attività o mansione esercitata dall'altro.

La formazione, indipendentemente dalle forme di retribuzione se variabili o permanenti, è a sua volta identificata nell'accordo come necessaria per il miglioramento della professionalità e capacità di utilizzare le nuove tecnologie; considerata non come una soluzione per tutte le esigenze di sviluppo individuale o aziendale ma come strumento per promuovere i comportamenti individuali prima richiamati. Nell'effettuare qualsiasi investimento di formazione è quindi necessario considerare le esigenze dell'organizzazione e i risultati della valutazione individuale delle competenze. Il richiamo alla valutazione delle competenze diventa quindi parte dell'investimento formativo, per individuare le competenze individuali e per migliorarle a sua volta con la formazione.

La formazione dovrebbe in questo modo costituire una sfida per rafforzare la professionalità e la capacità e non essere applicata in modo indifferenziato. Valutazione e formazione sono importanti specialmente per i tempi determinati e i giovani: " … *un gruppo di persone che noi abbiamo chiamato "Progetto Vivaio" vengono inseriti in formazione … in quel caso la persona è già in un percorso di formazione per cui sa che fa la stagione e durante la stagione gli viene insegnato a lavorare su una macchina nuova, poi a fine stagione viene fatta una valutazione e poi si continua a fare formazione fino a... Noi abbiamo previsto che nell'arco di un certo numero di mesi se uno parte dal quarto livello e viene fatto il percorso formativo arriva al terzo e così via"*. Che sia assunto a tempo indeterminato o determinato non sempre tale prassi è specificata in modo formale.

CREDITI

Materiale a cura di Anpal Servizi S.p.A.

Realizzazione: Progetto EQuIPE 2020 - Efficienza e Qualità del Sistema, Innovazione, Produttività e Equilibrio vita lavoro

Contenuti a cura di: REF Ricerche

Diritti: Anpal Servizi S.p.A.

Licenza Creative Commons: CC BY-NC-ND 4.0

Aggiornamento: marzo 2017

Per informazioni: worklifebalance@anpalservizi.it

L'attività è realizzata dal progetto EQuIPE 2020, finanziato nell'ambito del PON SPAO con il contributo del Fondo Sociale Europeo 2014-2020 e realizzato da Anpal Servizi S.p.A.