

Università degli Studi di Torino, 25 febbraio 2011

Orari di lavoro, competitività e conciliazione

Relazione di sintesi

di Dimitri Giardino e Maria Tuttobene

Il giorno 25 febbraio 2011, presso la Facoltà di Scienze Politiche di Torino, si è tenuto un seminario in tema di orario di lavoro, competitività e conciliazione tra tempi di lavoro e tempi sociali, al fine di inaugurare il Master in *Organizzazione e sviluppo delle risorse umane*, promosso dall'Università degli Studi di Torino e da AIDP (Associazione italiana per la direzione del personale).

All'apertura dei lavori, il professor Gian Carlo Cerruti (Direttore del Master) ha esordito con una panoramica dei modelli organizzativi di lavoro esistenti sullo scenario internazionale.

In particolare ha parlato del "modello anglo-americano", caratterizzato dall'individualizzazione e da un marcato ricorso alla contrattazione individuale, anche sugli aspetti legati all'organizzazione degli orari e del lavoro, a cui si affianca il "modello europeo-continentale". Con riferimento a quest'ultimo si può notare come, dagli anni Ottanta/Novanta del secolo scorso, vi sia stato un significativo "scambio" tra riduzione degli orari di lavoro e flessibilità.

Tale relazione di scambio consiste nel fatto che sempre più spesso, in sede di trattativa per la sottoscrizione degli accordi collettivi, le parti sociali si fanno reciproche concessioni: la parte datoriale è disposta a concedere una riduzione degli orari di lavoro a fronte della possibilità di ricorrere ad un'organizzazione maggiormente flessibile del lavoro.

All'interno del "modello europeo-continentale" è, poi, possibile individuare una molteplicità di sottogruppi, tra cui il "modello renano", presente, in particolare, in Francia e in Germania, caratterizzato dalla presenza di un orario ridotto per tutte le categorie di lavoratori (35 ore settimanali) e dal ricorso a strumenti di flessibilità, come ad es. la "banca delle ore".

Ad esso si aggiunge il "modello nordico", in cui la media del lavoro settimanale è di 38/39 ore e che prevede, tra i suoi istituti particolari, il part-time per le lavoratrici madri?, variabile in funzione della crescita età? del bambino.

Infine vi rientra il "modello mediterraneo", il quale si caratterizza per un notevole ricorso allo straordinario e per un utilizzo di orari molto lunghi (che alcuni definiscono "orari artigianali"), sebbene vengano previsti, al fine di ridurre l'orario medio, "pacchetti di permessi" (10/12 giorni all'anno).

In questo contesto è stata sottolineata l'importanza di una maggiore flessibilizzazione degli orari di lavoro, flessibilità da intendersi non solo più come strumento utile all'impresa, ma sempre più quale opportunità per i lavoratori di bilanciare esigenze lavorative e vita privata/familiare.

A tal riguardo sono molteplici gli strumenti potenzialmente in grado di raggiungere tale obiettivo: da quelli più "tradizionali", come, ad esempio, il part-time (differenziato in base alle esigenze dei singoli lavoratori), i permessi per cura e formazione e le banche ore, a quelli maggiormente innovativi che alcune aziende iniziano ad adottare, quali i c.d. "orari a menù". Questi ultimi, in particolare, consistono nella definizione, da parte del datore di lavoro, di diverse forme e regimi di orario, al cui interno il lavoratore può decidere a seconda delle proprie esigenze extra-lavorative.

A conclusione di questa breve panoramica sui sistemi di orario, i lavori si sono spostati sull'analisi di casi aziendali concreti, ed in particolare sugli elementi più significativi presenti negli accordi integrativi di due grandi realtà industriali, quali Pirelli e Carrefour.

Sul caso Pirelli è intervenuto il dottor Bracco, Direttore delle risorse umane e organizzazione di Pirelli S.p.A. e, a seguire, Renzo Maso, segretario torinese della Filcem-Cgil, con i quali si è proceduto ad illustrare il percorso che ha portato, nel 2010, alla sigla dell'accordo integrativo di Settimo Torinese.

L'azienda, avendo anticipatamente avuto il sentore della crisi economica avvertitasi, già nel 2007 e poi esplosa nel 2008/2009, aveva siglato un accordo di programma al fine di condividere con le organizzazioni sindacali le strategie per affrontare siffatta crisi, delineando insieme linee guida per la realizzazione di un nuovo polo industriale a Settimo Torinese.

A tale accordo ne è seguito un altro nel 2009 sulla regolamentazione degli orari di lavoro, la riqualificazione del personale e la gestione degli esuberi (a seguito dell'accorpamento dei due stabilimenti pneumatici di Settimo, uno vettura e l'altro veicoli industriali, in un nuovo ed avanzatissimo complesso tecnologico-produttivo), prevedendo l'utilizzo di ammortizzatori sociali, quali la CIGS, la mobilità su base volontaria, un piano di incentivazione all'esodo, oltre che il ricorso ad attività di internalizzazione di lavori attualmente in appalto.

Le sopra citate intese sono state fondamentali nel percorso che ha condotto alla firma dell'integrativo aziendale Pirelli del 2010, i cui elementi di maggior rilievo possono essere così riassunti:

- istituzione di piani di formazione destinati a tutti i lavoratori, anche a quelli in cassa integrazione, per un totale di 120 ore per dipendente, al fine di sviluppare competenze e abilità tecnico/professionali omogenee tra gli stessi lavoratori, il che mostra la particolare attenzione dell'azienda verso le motivazioni delle persone e le possibilità di crescita professionale;
- creazione di convenzioni (grazie anche ai finanziamenti della Regione) con il Politecnico di Torino per progetti di ricerca finalizzati allo sviluppo e all'innovazione, nell'ottica di rendere più competitivo il sito industriale torinese;
- passaggio da un'organizzazione del lavoro basata su 15 turni (3 turni per 5 giorni a settimana) a 21 turni settimanali (3 turni per 7 giorni a settimana);

abbandono (prima volta per un'azienda manifatturiera in Italia) dello schema orario "4 - 2" (strutturato, cioè, su quattro giorni lavorativi e due di riposo) e passaggio allo schema a ciclo continuo "3 - 2" (tre giorni lavorativi e due di riposo), che prevede la quinta squadra organica, consentendo in tal modo di diminuire i carichi di lavoro e, di aumentare la produttività di un impianto (da 230 giorni di utilizzo all'anno si passa a 342 giorni) nonché l'occupazione sullo stesso. Tuttavia, poiché questo nuovo sistema di organizzazione del lavoro determina una riduzione dell'orario di lavoro per il singolo prestatore (di circa 8/10 giorni di lavoro l'anno), addirittura al di sotto di quanto previsto dal Ccnl di riferimento, sono stati previsti i c.d. "rientri forzati" (RF), a cui il lavoratore è soggetto una volta al mese proprio per restituire quei giorni lavorati in meno.

La positività di questo accordo, in particolare sotto il profilo del bilanciamento tra esigenze produttive ed esigenze familiari, è piuttosto evidente, come peraltro dimostra il fatto che abbia ricevuto un'approvazione plebiscitaria da parte del 98,9% dei lavoratori, confermando, ancora una volta, il ruolo strategico delle relazioni partecipative.

Il convegno è, poi, proseguito con l'analisi del caso Carrefour Italia, seconda impresa distributiva a livello mondiale, presente in una ventina di Regioni (tra cui il Piemonte che vanta la maggiore concentrazione di punti vendita), con oltre venti mila collaboratori e quattro tipologie di vendita (ipermercati, supermercati/iperstore/superstore, supermercati di prossimità ed, infine, cash and carry).

In particolare, il dottor Marco Bressan, Direttore risorse umane del gruppo Carrefour Italia, ha evidenziato come il sistema degli orari in contesti ad alta variabilità temporale, quale appunto la realtà della grande distribuzione organizzata (GDO), si caratterizzi per un elevato grado di

outsourcing, di differenziazione dei rapporti di lavoro nonché di flessibilità funzionale della forza lavoro.

Il nuovo modello orario può, infatti, essere rappresentato in una formula con quattro variabili: “turni spinti + tempo parziale + lavoro supplementare + contratto a termine”, di cui, però, non possono ignorarsi le intrinseche criticità, quali la ridotta socializzazione alla cultura aziendale, lo scarso coinvolgimento del personale nelle politiche produttive, gli ingenti costi di selezione e formazione dei neoassunti, gli orari socialmente disagiati, il crescente pericolo del lavoro precario e la segmentazione del lavoro sulla base del genere (il 70% circa del personale Carrefour è di sesso femminile).

Significativo anche l'intervento del dottor Gianantonio Pezzetta, Segretario generale UILTuCS Piemonte, il quale ha descritto l'ipermercato nei termini di un'“officina” complessa da gestire, dove si registra la più alta molteplicità di forme contrattuali utilizzate (il 60% sono contratti part-time di svariati tipi, a cui si aggiungono il lavoro notturno e quello somministrato), a fronte della necessità di ottimizzare, oltre che il flusso di merci e gli spazi di vendita, anche l'impiego delle risorse umane, considerata la forte concorrenza del settore.

Successivamente, facendo riferimento al recente accordo integrativo aziendale dell'11 febbraio 2011, la cui trattativa è durata quasi due anni, il dottor Pezzetta ha individuato proprio nell'organizzazione flessibile del lavoro, specificamente nella previsione dell'allargamento delle forme di part-time utilizzabili, uno dei problemi che hanno creato maggiori tensioni tra le parti sociali. È stato, infatti, messo in luce come, spesso e volentieri, il part-time, su cui si basa il modello organizzativo della grande distribuzione, non sia voluto dal personale, in quanto privo di una prospettiva di crescita contrattuale. Altro nodo problematico riguarda lo scollamento tra mondo del lavoro altamente flessibile e sistema sociale ancora fortemente rigido, con conseguenti difficoltà per le donne nel, di per sé travagliato, processo di conciliazione tra vita familiare e vita professionale. Una causa dell'attuale incertezza dell'orario lavorativo viene identificata nella “specializzazione delle mansioni”, modello tipicamente francese dove, ad esempio, la cassiera fa solo ed esclusivamente la cassiera, con la conseguenza che si viene a creare l'esigenza aziendale di utilizzare questa figura prevalentemente in quei momenti della giornata e della settimana dove il flusso della clientela è maggiore (pausa pranzo, ore serali, giorni festivi), esigenza che inevitabilmente si scontra con le necessità personali della lavoratrice medesima. Da qui la reintroduzione del modello della “promiscuità delle mansioni”, dove il personale viene impiegato in una pluralità di funzioni diverse, riuscendo così a garantire una maggiore stabilità all'orario di lavoro.

Nella seconda parte dell'incontro si è affrontato il tema dell'orario di lavoro e salute, con l'intervento del dottor Angelo d'Errico (Facoltà di Medicina e chirurgia, Università degli Studi di Torino), il quale ha messo in luce come, secondo alcuni studi (sebbene questi presentino dei limiti da tenere in conto), per i lavoratori soggetti ad un orario di lavoro prolungato e/o basato su turni aumenti il rischio di patologie cardiovascolari, di ulcera peptica, e, per le donne, di carcinoma mammario.

Semberebbe, infatti, esistere uno stretto legame tra lo stress da lavoro (dovuto anche alle alterazioni del ritmo sonno-veglia) e lo stress comportamentale (alimentazione non sana, inattività fisica, fumo, ore di sonno insufficienti, aumento di peso), con conseguenti alterazioni fisiologiche (aumento della frequenza cardiaca, della pressione arteriosa, della glicemia a digiuno, ecc.).

Altri studi hanno, inoltre, posto in evidenza come nei turni di lavoro serali e notturni cresca esponenzialmente, in particolare tra la prima e la seconda ora, il rischio di eventi infortunistici.

A tal proposito il dottor Antonio Sansone, segretario nazionale Fim-Cisl, ha aggiunto che una partecipazione dei lavoratori alla programmazione dei turni e, in generale, all'organizzazione del lavoro, produrrebbe effetti positivi sia in termini di incremento della produttività che in termini di sicurezza e salute mentale dei lavoratori stessi. La chiave del successo sta, infatti, nel riuscire a sviluppare un modello organizzativo in cui la competitività abbia come ingrediente decisivo il tema della coesione sociale.

Il testimone è, poi, passato alla professoressa Carmen Belloni (Facoltà di Lettere e filosofia dell'Università degli Studi di Torino), la quale si è soffermata sulla non semplice operazione di conciliazione tra i diversi tempi di lavoro e quelli della città.

La professoressa Belloni ha mostrato come in un modello post-fordista di “flessibilizzazione spinta”, in cui è cresciuta la partecipazione femminile sul mercato del lavoro (sebbene siamo ancora lontani dagli obiettivi di Lisbona), le organizzazioni sociali diventano sempre più complesse. Da ciò deriva una generale confusione di funzioni e ruoli all'interno delle stesse famiglie, come dimostra il fatto che nei tempi attuali l'attività di cura non è più una prerogativa esclusiva delle donne.

A fronte di tempi di lavoro sempre più flessibili e meno “massificati” cresce la domanda di servizi all'esterno e, nel contempo, l'esigenza di offrire tali servizi in diversi momenti della giornata, con conseguente mutamento del tempo urbano.

In questo contesto appare estremamente utile l'intervento della pubblica amministrazione, che, certamente, non può dettare i tempi al mondo della produzione, ma potrebbe fungere da mediatrice nel tentativo di armonizzazione tra vita lavorativa e vita familiare, mirando all'offerta di servizi non standardizzati e promuovendo la diffusione di modelli paritari nel tempo.

L'importanza di questa funzione di mediazione da parte dell'ente pubblico è stata sottolineata anche dalla dottoressa Marta Levi, Assessore alle Pari opportunità e ai tempi e orari della città del Comune di Torino, con il cui intervento si è chiuso il seminario.

Dimitri Giardino, Maria Tuttobene

Scuola internazionale di Dottorato
in Formazione della persona e mercato del lavoro

Adapt – CQIA
Università degli Studi di Bergamo