

## Accordi Saati e Lanfranchi: due esempi di flessibilità contrattata

di Maria Tuttobene

Durante la seconda edizione della Fiera della contrattazione di Bergamo, organizzata dalla Cisl Lombardia, si è parlato anche di «orari di lavoro, conciliazione vita-lavoro e deroghe», che l'esperienza degli ultimi anni mostra essere una delle tematiche più negoziate a livello aziendale e, al tempo stesso, con maggiori difficoltà. Del resto non si può pretendere che il contratto collettivo nazionale di categoria disciplini con certezza e in maniera rigida tutte le multiformi varianti che l'orario di lavoro può assumere per adattarsi alle esigenze delle imprese, da un lato, e a quelle dei lavoratori, dall'altro. La difficoltà nel negoziare su questo tipico terreno di scambio è riconducibile alla resistenza dei lavoratori, che generalmente tendono ad opporsi a quei cambiamenti che li costringono a modificare abitudini e ritmi di orario ormai consolidati, ma che poi, il più delle volte, scoprono la convenienza dei nuovi assetti temporali. Del resto, come le aziende hanno sempre più bisogno di maggiore flessibilità al fine di adattare i volumi della produzione alle richieste del mercato, anche i prestatori necessitano di una flessibilità che consenta loro di adattare al meglio le esigenze professionali a quelle familiari e personali, in una prospettiva di bilanciamento tra vita e lavoro.

Nell'ambito di questa macrotematica sono stati presentati dai relativi Segretari territoriali Cisl due esempi di contratto aziendale: l'Accordo Saati del 2008, rilevante sotto il profilo della regolamentazione del part-time, e l'Accordo Lanfranchi, significativa esperienza di flessibilità contrattata.

A parlare del primo accordo è stata Gloria Paolini, Segretario generale provinciale di Como, la quale ha, *in primis*, sottolineato come la Saati S.p.A., azienda multinazionale italiana operante nel settore tessile (produce tessuti tecnici industriali in poliestere, nylon, polipropilene e poliammide per filtrazione e usi industriali), si caratterizzi per un organico piuttosto bilanciato tra donne e uomini e come anche questi ultimi spesso si avvalgano della formula part-time. A fronte del proliferare di richieste, da parte dei dipendenti, di trasformazione dei rapporti di lavoro da tempo pieno a tempo parziale, che rischiava di inquinare il clima aziendale, le parti hanno deciso di regolamentare la questione in maniera chiara e precisa. L'accordo del 2008, infatti, individua i reparti e le casistiche in cui è possibile ricorrere a questa forma di lavoro (rientro da crisi aziendale o da maternità, problemi di salute personali o familiari, motivi di studio), i criteri di valutazione e le priorità a cui l'azienda deve attenersi, lasciando al dialogo con le OO.SS. le ipotesi più problematiche. Quanto alla durata dei contratti part-time, la scelta dell'azienda e della controparte sindacale è stata quella di concederli per 12 mesi, salvo situazioni particolari per le quali è sufficiente un periodo minore (ad esempio qualora sorga il bisogno di assistere un familiare limitatamente ad un breve arco temporale). L'accordo prevede, poi, la possibilità di rinnovare di anno in anno gli iniziali 12 mesi, laddove sussistano oggettive e comprovate esigenze dei lavoratori, e questo per "lasciare il posto" ad altri lavoratori che si trovano a dover affrontare sopravvenute circostanze. La tipologia di part-time utilizzata in Saati è quella orizzontale di 6 ore sulla mattina, che è la collocazione temporale che consente alle madri e/o ai padri lavoratori di dedicare alla famiglia l'intero pomeriggio, coperto in azienda da nuove assunzioni part-time su turno appunto pomeridiano. La rilevanza dell'Accordo Saati in tema di *work-life balance* si può cogliere anche

nella possibilità di mutare mansione qualora questa presenti peculiarità tali da rendere difficile il suo svolgimento a tempo parziale (ad es. la figura della tessitrice). Altri elementi contrattuali evidenziati dal Segretario Paolini riguardano la flessibilità di ingresso e di uscita nonché l'istituto della banca ore, in cui vengono accantonate le ore di lavoro prestate in più rispetto all'orario concordato dalle parti.

Il secondo contratto “portato in fiera” nella giornata del 25 maggio, quale testimonianza di organizzazione del lavoro flessibile, è stato l'Accordo Lanfranchi, illustrato nei suoi punti salienti da Alberto Pezzoni (Segretario Fim Brescia) e da Laura Valgiovio (Segretario generale Fim Brescia). La ditta Giovanni Lanfranchi S.p.A., nata nel 1887 come fabbrica di bottoni, è oggi, a seguito della riconversione avvenuta nel dopoguerra, il principale produttore italiano di chiusure-lampo (a denti metallici) per abbigliamento, con 285 addetti, in maggioranza donne. Sebbene l'azienda applichi il contratto collettivo dei metalmeccanici, il suo prodotto è chiaramente legato al mercato della confezione tessile, essendo le cerniere-lampo un accessorio dell'abbigliamento e perciò anch'esso sottoposto alle forti variazioni stagionali della domanda. Questa elevata stagionalità della produzione aveva determinato, negli anni Settanta e Ottanta, periodi di pesante ricorso al lavoro straordinario, spesso anche eccedendo le norme contrattuali, seguiti da periodi di Cassa Integrazione di 2-3 giorni ogni settimana, per 2-3 mesi all'anno. Successivamente, negli anni Novanta, sotto la spinta della concorrenza straniera, in particolare proveniente dal Giappone, i tempi di consegna *just in time* e il contenimento del prezzo divennero componenti fondamentali per la sopravvivenza. Da qui si avviò un dialogo tra le parti sociali sulla necessità di procedere ad una riorganizzazione flessibile del lavoro, volta a rilanciare la produttività e la competitività dell'azienda stessa. Siffatto dialogo sfociò nella stipulazione del contratto integrativo aziendale del marzo 1996, che prevedeva l'introduzione della banca ore, una sorta di “serbatoio” individuale in cui venivano depositate le ore prestate come lavoro straordinario, nel limite massimo di 40 ore annue. Queste venivano, poi, retribuite con una maggiorazione (contrattata in misura maggiore rispetto a quella prevista dal Ccnl) oppure diventavano permessi retribuiti da usufruire nei periodi di “bassa stagione”. Nello stesso accordo era stato istituito un nuovo premio variabile legato all'andamento dei ricavi aziendali (parametro fin dall'inizio contestato dalla Fiom), determinato sulla base di un indice che misurava il rapporto tra fatturato e costo del lavoro. Alla contrattazione aziendale del 1996 sono seguite quelle del 2000 e del 2004, nelle quali trovava conferma l'istituto della banca ore con un innalzamento del limite massimo fino a 64 ore annue (in linea con la previsione del Ccnl, Sezione IV, Titolo III, art. 5), ferma restando la volontarietà a svolgere prestazioni aggiuntive giornaliere o su sabato da parte dei lavoratori, i quali hanno comunque risposto con disponibilità e responsabilità. Infine, nella contrattazione del 2008, la direzione aziendale, pur mantenendo le ore complessive di straordinario a 64 ore annue su base volontaria, ha voluto inserire una quota obbligatoria di 2 sabati per ciascun lavoratore, anche se di fatto, in questi due anni di vigenza, non si è mai sentita l'esigenza di utilizzare siffatto strumento, in quanto i lavoratori si sono sempre resi volontariamente disponibili. A dire il vero il suddetto meccanismo premiale si sostanzierebbe nel seguente modo: il datore di lavoro “chiama” un certo numero di dipendenti a prestare la loro attività il sabato e il raggiungimento di una determinata percentuale di presenze consente di ritenere soddisfatto uno specifico indicatore, determinante ai fini del computo della componente variabile della retribuzione. A tale scopo, ogni venerdì viene pubblicato sulla bacheca aziendale il numero dei lavoratori che si sono offerti di eseguire la loro opera su turno del sabato, di modo che, se non è ancora stata raggiunta la soglia richiesta, scatta la mobilitazione e responsabilizzazione dei lavoratori stessi, tesa a coprire il numero mancante per non perdere parte del premio. È, comunque, opportuno evidenziare come la previsione dei due sabati aggiuntivi, superando il limite massimo complessivo delle 64 ore all'anno, costituisca un esempio di deroga alla contrattazione nazionale di categoria. Oltre allo straordinario, un altro elemento su cui si regge la flessibilità del lavoro nella Lanfranchi è rappresentato dalla circostanza che nel calendario annuo delle fermate collettive, oltre a quelle per ferie estive, natalizie, ponti, ecc., vengono concordate da RSU e azienda, a seguito di esame congiunto che normalmente si tiene nel mese di marzo di ciascun

anno, anche 5 giornate aggiuntive di chiusura nei momenti di bassa stagione produttiva. Queste vanno ad assorbire una parte dei 13 Par annui di 8 ore ciascuno previsto dal Ccnl di riferimento (Sezione IV, Titolo III, art. 5) e nel caso in cui non vengano utilizzate collettivamente, esse tornano, a fine anno, nella gestione individuale del lavoratore. Il terzo punto della flessibilità è dato dalle tipologie di assunzione, rispondenti alle caratteristiche di un mercato fortemente stagionale come quello in esame. Nei vari accordi sopra citati si è, infatti, prevista la possibilità di assumere con contratti di somministrazione, a tempo determinato e part-time verticale (6 mesi di lavoro all'anno). Solitamente i lavoratori entrano in azienda con un contratto di somministrazione o a tempo determinato e, successivamente, dopo 1-2 stagioni di alta produzione, vengono stabilizzati attraverso il contratto part-time verticale o, in taluni casi, mediante il contratto a tempo pieno e indeterminato. Questo sistema ha consentito all'azienda di avere, a fronte di 285 occupati in media, periodi di alta stagione dove l'organico si gonfia fino ad un equivalente di circa 380 lavoratori e periodi di bassa stagione dove, invece, si registra una riduzione dello stesso fino a 180 addetti circa. Il modello di relazioni industriali appena descritto ha reso possibile governare i cambiamenti del mercato, favorendo una parziale riconversione della società che, seppur restando nella produzione di zip, è comunque riuscita a collocarsi sul mercato delle cerniere pregiate con finiture di valore (in oro) ed elevati livelli di qualità, ricercate da importanti case di moda. Quanto ai lavoratori, siffatto modello, basato sul combinato disposto di flessibilità del lavoro e salario variabile connesso alla redditività, ha consentito loro di ottenere nell'ultimo anno mille euro di premio, in aggiunta ai premi contrattati negli anni scorsi che superano i 5 mila euro annui, cui devono anche aggiungersi le maggiorazioni riconosciute nei momenti di surplus di orario. Nonostante gli effetti positivi sopra brevemente riportati, fa riflettere la non condivisione degli accordi da parte della Fiom Brescia, che da oltre 12 anni non firma alcun contratto aziendale in Lanfranchi. I principali "terreni di scontro" – spiegano i due Segretari sindacali – riguardano il premio di risultato, in quanto la Fiom tende a non accettare di legare il salario variabile ai risultati di impresa e al suo andamento, e il livello occupazionale aziendale, essendo la sigla sindacale in parola convinta che nei momenti di bassa produzione sarebbe compito dello Stato intervenire con lo strumento della Cassa Integrazione, mentre in quelli di picco produttivo l'azienda dovrebbe incrementare la propria forza lavoro. Su quest'ultimo punto va, però, sottolineato come una scelta del genere non avrebbe certamente consentito alla società di effettuare quegli investimenti che si sono poi rilevati necessari per migliorare la propria competitività e produttività e, quindi, per raggiungere la dignitosa posizione attualmente ricoperta sul mercato.

*Maria Tuttobene*

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

Adapt – CQIA

Università degli Studi di Bergamo