

TEMA

Tempo e orari nel lavoro che cambia

Orari e organizzazione del lavoro: casi di flessibilità vantaggiosa

*Luciano Pero**

1. La tesi: l'innovazione negli orari di lavoro è una leva dell'innovazione dei sistemi organizzativi

Il calendario e gli orari di lavoro sono uno degli strumenti più efficaci per coordinare la società umana: la loro potenza regolativa nasce dal fatto che essi definiscono i confini temporali in cui una attività finisce e una attività diversa può o deve cominciare. In altre parole essi circoscrivono e alternano attività che hanno in genere significati opposti nel senso comune, come il lavoro e il tempo libero, il sacro e il profano, lo studio e il lavoro, la pausa e lo sforzo. Se poi si considera solo il lavoro, la funzione dell'orario è forse ancora più importante ed è paragonabile a quella svolta da concetti elementari come quello di gerarchia, di divisione dei compiti, di responsabilità, di specializzazione, di lavoro in team. Di conseguenza l'orario di lavoro ha legami molto stretti con l'organizzazione del lavoro: le sue modifiche interferiscono profondamente con le performance delle persone e dell'intero sistema economico. Non a caso è proprio nei crinali storici di cambio del sistema produttivo che si cambiano anche gli orari.

La tesi di questo lavoro è che il lento cambiamento degli orari di lavoro, in corso da circa un ventennio, e che abbiamo indicato con la parola «de-standardizzazione», non è altro che un aspetto del più generale cambiamento dei sistemi produttivi che viene di solito indicato come «post-fordismo» oppure come «nuovi modelli organizzativi» e dei loro legami col sistema sociale complessivo. La de-standardizzazione presenta aspetti positivi, ma anche negativi, come tutti i fenomeni nuovi. Questa stretta correlazione comincia a emergere in varie ricerche e nella pratica aziendale e sindacale, ma è stata a lungo ignorata dagli attori sociali. La nostra tesi è che una gestione più focalizzata e consapevole di questa relazione potrebbe in primo luogo

* Luciano Pero è docente di Organizzazione presso il Mip - Politecnico di Milano.

sostenere la difesa delle condizioni di lavoro e il loro miglioramento e in secondo luogo favorire l'innovazione organizzativa e tecnologica, sostenendo la partecipazione dei lavoratori alla loro implementazione. Il punto critico è che la gestione integrale della variabile tempo di lavoro consente di allargare lo spettro delle soluzioni innovative.

2. L'orario industriale standard e il coordinamento meccanico nel Novecento

Il complesso sistema degli orari, come si è sviluppato nel corso dell'Ottocento e del Novecento in quasi tutti i paesi industriali, viene di solito descritto come «modello industriale standard». Ciò è possibile principalmente per due caratteristiche comuni ai vari paesi che riguardano la regolazione della quantità e della qualità del tempo e che sono descritte sotto. In realtà, se si prescinde da queste due caratteristiche, gli orari di fatto dei vari paesi sono assai diversificati e difficilmente comparabili tra loro¹. In effetti il sistema degli orari di un paese è un prodotto complesso, risultato della sua storia materiale di lungo periodo.

- *Quantità e durata standard di tempo.* La regolazione della durata temporale viene attuata dovunque attraverso limitazioni legali e contrattuali al tempo di lavoro massimo possibile per unità di calendario (giorno, settimana, mese, anno). I limiti di lavoro tipici sono otto ore al giorno, quarantotto o quaranta ore settimanali, con riposo domenicale. L'orario annuo è limitato dalle ferie annuali. Le ore eccedenti questi limiti sono considerate «straordinarie».

- *Qualità ripetitiva del tempo.* La regolazione della collocazione del tempo di lavoro avviene stabilendo schemi tipici ripetitivi che aggregano tra loro le quantità lavorate nei diversi giorni. Alcuni schemi tipici sono: orario a giornata (ad es. 8,00-12,00 e 14,00-18,00), orario a giornata continuativo (ad es. 8,00-16,00), due turni di otto ore avvicendati (mattina-pomeriggio), tre turni avvicendati (mattino-pomeriggio-notte), turni fissi, ciclo continuo ecc. Si tratta quasi sempre di schemi fissi, ripetitivi e non modificabili dal lavoratore.

Il «modello di orario industriale standard» è il risultato di una tendenza

¹ Per avere un'idea dell'enorme difficoltà di comparazione tra gli orari dei diversi paesi europei si veda Fondazione europea di Dublino (1984).

storica di lungo periodo, iniziata con la prima legislazione sui limiti massimi dell'orario giornaliero adottata dalla Repubblica francese nel 1848. Esso ha rappresentato una tendenza secolare, che ha operato con continuità sino ad oggi per rendere sempre più eguali gli orari di lavoro per tutte le persone e in tutti i settori. Questa diffusione dell'orario standard ha costituito in passato un fattore potentissimo di unificazione sociale e di diffusione dei modelli di vita industriale e urbana in tutti gli strati della società. Questa funzione di regolazione sociale è stata definita dagli storici come funzione di «coordinamento meccanico» (Zerubavel 1981). Il modello standard è stato anche considerato come una applicazione tipica del compromesso sociale alla base del sistema taylor-fordista. Da un lato l'impresa otteneva certezza del tempo di lavoro e il completo comando sui lavoratori, ma dall'altro i sindacati ottenevano limiti molto precisi, facili da far rispettare. Di conseguenza per tutto il Novecento la strategia dei sindacati è stata centrata sulla riduzione dei limiti di orario uguali per tutti: l'ultima grande stagione è stata quella del 1990-1995 con la riduzione a trentacinque ore dell'orario settimanale in Francia (a forza di legge) e in Germania (in base ad accordi sindacali) e a trentotto ore medie in altri paesi dell'Unione Europea tra cui l'Italia.

3. La destandardizzazione: aspetti positivi e negativi

Dopo la stagione delle trentacinque ore non ci sono più state lotte sindacali per una riduzione uguale per tutti, neanche nella durissima crisi 2008-2015. Questa crisi è stata paragonata a quella del 1929 e ci si poteva aspettare perciò il ritorno della riduzione generalizzata a trentadue ore che aveva tentato allora il governo americano e che il presidente F.D. Roosevelt era sul punto di firmare nel 1932, come antidoto alla crisi occupazionale.

Al contrario, nell'ultimo ventennio le innovazioni nell'orario di lavoro sono state effettuate in modo differenziato tra gruppi di lavoratori, o addirittura tra singole persone e tra settori produttivi o addirittura tra singole imprese. Di fatto si è aperto un periodo storico di ampia differenziazione degli orari di fatto che proprio per questo è stato indicato come de-standardizzazione. Questo processo non viene più trainato da un unico fattore convergente, come nel Novecento, ma da due fattori diversi. Da un lato ci sono le esigenze di innovazione delle imprese, che nel settore manifatturiero-

ro è stato indicato come flessibilità produttiva e che in altri settori dei servizi ha assunto invece la forma di estensione degli orari di apertura (ad esempio nella grande distribuzione). Dall'altro ci sono le esigenze di diversificazione e personalizzazione dell'orario per le diverse persone, per rispondere soprattutto a esigenze di cura familiare, oppure di studio e formazione o semplicemente per una diversa cultura del tempo di vita e di *work life balance*.

Alle esigenze di personalizzare il tempo di lavoro sono riconducibili le seguenti forme innovative diffuse nei paesi europei dopo gli anni ottanta.

- Il part-time, che in Europa è arrivato nel 2015 al 19,6 per cento degli occupati (per le donne al 32,1) e in Italia al 18,3 (per le donne al 32,3).

- Il *flexitime*, cioè l'orario di ingresso e uscita flessibile con recupero nello stesso giorno o nel mese. In Italia esso è limitato ai lavori di ufficio e impiegatizi e quindi è diffuso solo tra un terzo circa degli occupati, ma in altri paesi europei la sua diffusione supera il 50 per cento.

- Il conto ore o banca ore, di cui in Italia è diffusa una versione molto limitata che restringe l'utilizzo al recupero da parte del lavoratore di una parte delle ore straordinarie già lavorate. Ma in altri paesi il conto ore è invece un vero e proprio strumento di scambio tra le persone e l'impresa di lavoro in più ceduto all'azienda, in caso di necessità, con recuperi completi scelti dal lavoratore per le sue esigenze familiari e personali. La possibilità di pareggiare crediti e debiti si estende su più anni.

- Il pensionamento flessibile o parziale, cioè la possibilità di ridurre l'orario di lavoro in prossimità della pensione con limitati impatti sul salario o sulla pensione.

- I congedi e permessi, per i genitori, per la formazione per altre esperienze ecc.

Invece sono riconducibili alle esigenze di flessibilità delle imprese le seguenti forme.

- L'orario multiperiodale, diffuso in Italia sin dagli anni ottanta e che prevede per periodi limitati la crescita dell'orario settimanale a quarantaquattro ore, con recupero simmetrico a trentasei.

- La flessibilità positiva e negativa, diffusa in Italia dagli anni novanta. Con questo istituto le aziende possono far lavorare nei periodi di picco circa ottanta-novanta ore in più ogni anno, con corrispondente fermata nei mesi di bassa sino al pareggio. Ma in altri paesi europei con istituti simili o con il conto ore si possono spostare anche centotrenta-centosessanta ore nel cor-

so di un anno. In molti casi, ad esempio in Germania, si possono spostare queste ore anche su più anni con effetto zero sui salari.

- I turni non standard o anomali, soprattutto in Germania e Francia, sono diffusi sistemi di turnistiche innovative, dopo la riduzione a trentacinque ore e lo scambio conseguente tra riduzione e flessibilità. In Italia, invece le turnazioni «in deroga» sono molto più limitate poiché le esigenze di flessibilità sono risolte con lo straordinario e la cassa integrazione ordinaria.

- I contratti di lavoro a termine o precari.

Questo stesso modo di classificare le forme non standard dei nuovi orari di lavoro è stato adottato negli studi recenti della Fondazione europea di Dublino. In particolare una ricerca della European Foundation del 2007 (Chung, Kerkhofs, Ester 2007) che presenta una rassegna delle nuove forme di orario flessibili in un campione di più di 20.000 aziende europee, ha individuato otto indicatori di *working time flexibility*, ed è arrivata a classificare le aziende in una tipologia che passa da sistemi più orientati alla flessibilità a favore dell'impresa a sistemi più orientati alla flessibilità a favore dei lavoratori.

3.1. Il lato oscuro della destandardizzazione

Il processo di de-standardizzazione ha però aperto anche la strada a nuove forme che peggiorano le condizioni di lavoro e le fanno regredire a soluzioni persino molto più antisociali dell'orario standard. Di solito queste formule si sviluppano in settori in cui la presenza sindacale è più debole o la contrattazione più timida, come la logistica, i servizi più frammentati e in genere i lavori marginali. Tra le formule più antisociali si può ricordare: il part-time involontario, quello che maschera una parte di lavoro in nero, lo straordinario «obbligatorio» o di uso frequente, l'eccesso di contratti a termine e precari, le turnistiche inusuali e in genere tutte le forme di orario non standard, ma imposte dall'azienda e senza nessuna possibilità di variazione da parte del lavoratore.

4. La conciliazione tra personalizzazione e flessibilità produttiva: gli orari a menù come soluzione *win-win*

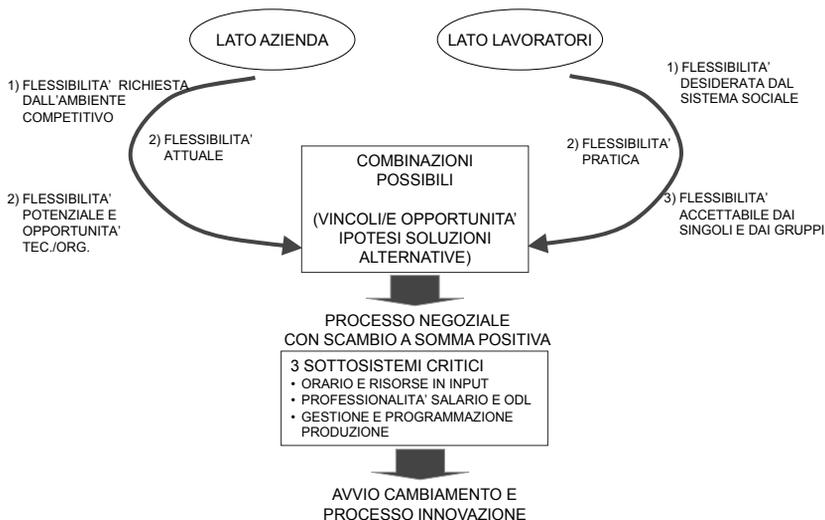
I due fattori illustrati sopra, la personalizzazione del tempo e la flessibilità produttiva, sono stati considerati per molto tempo come fattori molto dif-

ficilmente conciliabili. Per molti anni in molte vicende aziendali in Italia nei decenni 1995-2015 i due attori, direzione aziendale e sindacati, si sono scontrati ciascuno portando le proprie esigenze e cercando continuamente le soluzioni o nella difesa del modello standard (il sindacato) o nella deroga per interessi unilaterali (l'azienda). Di conseguenza per quasi tutto il periodo del cosiddetto post-fordismo, l'intervento sull'orario si è configurato come un gioco a somma zero o negativa. Si sono create situazioni negoziali in cui, non essendo apparentemente modificabile la «torta» dei benefici da spartire, il cambiamento del sistema degli orari si risolveva necessariamente in maggiori vantaggi per una parte e altrettanti svantaggi per l'altra: vincenti e perdenti. Se vinceva l'azienda con nuove turnazioni, perdevano i lavoratori che peggioravano le condizioni di lavoro, e viceversa.

Ma fortunatamente dopo il 2001 sono cominciate a comparire in vari negoziati aziendali anche soluzioni a «somma positiva» o *win-win*, nel senso che il negoziato riusciva a produrre un nuovo assetto degli orari che consentiva a tutti di guadagnare qualcosa o almeno di compensare bene alcuni lati negativi della nuova soluzione. In queste situazioni l'esigenza di arrivare a soluzioni condivise ha spinto gli attori a uscire dagli schemi di orario standard e dalla contrapposizione frontale per trovare soluzioni innovative che conciliano le esigenze di flessibilità con le esigenze di personalizzazione. Il primo esempio più noto è l'accordo aziendale sugli orari a menù della Zf di Padova del 2001 (vedi anche Chiesi *et al.* 2006). Il gioco *win-win* può riuscire a condizione che si esca dall'idea di trovare una soluzione standard uguale per tutti. Gli orari standard infatti sono forse molto egualitari, ma sono molto rigidi per l'impresa e non consentono personalizzazioni per i lavoratori. Invece nelle aziende contemporanee sono di solito presenti diversi tipi di lavoratori, uomini e donne, di età differenti e con diverse condizioni socio-famigliari e diversi orientamenti culturali. In questi casi una diversificazione anche limitata degli orari per i diversi gruppi sociali che possono scegliere tra una gamma ristretta può consentire di costruire un sistema di orario aziendale molto più flessibile e molto più personalizzata dei modelli standard. Perciò l'idea della conciliazione tra esigenze aziendali ed esigenze soggettive di personalizzazione è basata sulla trasformazione del negoziato «povero» sugli orari in un gioco a somma positiva, che consenta ai diversi attori una scelta tra opzioni diverse di orario e di organizzazione del lavoro, seppure molto limitate. Questo sistema di scelte parzialmente vincolate da un riconoscimento reciproco viene indicato come orario a menù (Pero

2002). Ad oggi gli accordi di questo tipo sono ancora poco numerosi, ma è noto che c'è un bisogno straordinario di innovazione, di flessibilità e di conciliazione, che è ancora latente e in gran parte sottotraccia, ma che è destinato a crescere con la spinta per uscire dalla crisi. La figura 1 presenta un percorso ideale per arrivare a concordare un orario a menù basato su soluzioni innovative.

Figura 1. Percorso per gli orari a menù



Fonte: Campagna, Pero 2004, p. 124.

5. Stretto legame tra nuovi orari e innovazione organizzativa e tecnologica

Nella pratica aziendale in Italia la questione dei nuovi orari di lavoro è sempre stata trattata come un problema di relazioni industriali (con protagonisti i direttori del personale e i sindacati) e non come un tema di innovazione organizzativa (con protagonisti i dirigenti della produzione e i lavoratori). Anche nel mondo accademico gli orari di lavoro sono stati un argomento per lo più della sociologia del lavoro e delle relazioni industriali e non un tema di ma-

nagement o di organizzazione aziendale. Eppure nei casi più studiati di orari a menù già nel decennio 2000-2010 emergevano ampi collegamenti tra nuovi orari e innovazione organizzativa. Nel caso ZF, citato, si può osservare che l'attuazione degli orari a menù aveva richiesto lo sviluppo della polivalenza, del lavoro in team e l'evoluzione del sistema di pianificazione della produzione e dell' inquadramento professionale (Chiesi *et al.* 2006). Le prime riflessioni che evidenziano questo collegamento stretto sono le ricerche della Fondazione Seveso di Milano (Pedersini 2004) e della Fondazione di Dublino (2007 citata sopra). In particolare in queste ricerche si elabora il concetto di manovra di flessibilità dove l'innovazione organizzativa e tecnologica e l'innovazione degli orari di lavoro sono strettamente collegate come strumenti di una unica strategia aziendale. Nello studio dei casi italiani viene distinta la manovra di flessibilità «povera», da quella «ricca» (Campagna, Pero 2004).

Le manovre di flessibilità povera sono quelle che puntano a minimizzare i costi di investimento e a massimizzare i margini dei prodotti esistenti intervenendo solo sulle risorse in input. Esse risolvono i picchi produttivi ricorrendo in primo luogo allo straordinario e i momenti di difficoltà con la cassa integrazione. In secondo luogo si ricorre all'*outsourcing*, e infine ai nuovi contratti atipici e ai lavoratori flessibili a tempo determinato. Queste manovre sono dette povere perché non fanno crescere la capacità dell'organizzazione di imparare a rispondere meglio al mercato e di innovare insieme lavoro e organizzazione. Non solo, il reiterare la risposta povera porta al declino della capacità competitiva e alla crisi dell'impresa. Si tratta di manovre dove prevale il «lato oscuro» della destandardizzazione.

Le manovre di flessibilità ricca invece combinano l'uso delle leve quantitative sulle risorse in input anche con interventi di innovazione sulla struttura produttiva, sulle tecnologie, sulle risorse umane e sugli orari di lavoro con soluzioni a menù. In particolare esse sviluppano nuove forme di organizzazione del lavoro, come il *team work*, la polivalenza e la crescita professionale. Si tratta di manovre, che presuppongono capacità manageriali evolute, investimenti sul lungo termine e anche capacità di condivisione con i lavoratori. In questo caso l'impresa acquisisce una capacità di imparare dall'andamento del mercato, il che costituisce una garanzia e un punto di appoggio per il futuro.

La differenza tra manovre ricche e manovre povere è una applicazione al caso italiano della nota distinzione tra via alta e via bassa all'innovazione (Ewon 2001), elaborata dalla sociologia del Nord Europa.

Gli esiti della due strade, alta e bassa, come descritti da questi studi, infatti sono perfettamente coincidenti con gli esiti previsti per le due manovre descritte sopra. Per comprendere meglio il significato e anche la varietà delle manovre ricche, presentate nei casi che seguono, può essere utile ricordare la tipologia elaborata da H.W. Volberda (1998) per studiare le strategie di innovazione e di flessibilità delle imprese. Questo autore distingue due tipi diversi di manovre «ricche»: la flessibilità strutturale, più adatta alla produzione di massa e centrata sulla flessibilità di processo, e la flessibilità strategica, centrata anche sulle innovazioni di prodotti/servizi, e su sistemi organizzativi in grado di apprendere

6. Casi di flessibilità *win-win*

Dopo il 2000 in Italia sono stati negoziati vari casi di orari a menù. Alcuni sono stati ampiamente descritti in letteratura, come ZF di Padova e Italiana assicurazioni di Milano (vedi Chiesi M. *et al.* 2006). Altri casi sono presentati in ricerche più recenti, o sono stati oggetto di servizi giornalistici e televisivi. La principale novità nei casi che seguono sta nel fatto che essi presentano un legame molto forte tra innovazione tecnico-organizzativa e nuovi orari. In particolare il legame non è solo nel fatto che gli orari a menù favoriscono anche la strategia competitiva dell'impresa (questione già assodata), ma soprattutto nel fatto che orari più scelti e favorevoli ai lavoratori favoriscono anche il coinvolgimento e la loro partecipazione attiva all'innovazione organizzativa e all'adozione di nuovi modelli. In particolare la differenziazione degli orari e la loro personalizzazione favorisce la riduzione del controllo gerarchico per supervisione diretta a favore di un controllo per obiettivi, e inoltre incentiva il lavoro in team, la polivalenza e lo sviluppo di competenze professionali.

6.1. Caso A - Azienda di moda con forte innovazione organizzativa e part-time a menù

L'azienda è di dimensioni medie (circa seicento addetti) e opera nel settore della moda, producendo accessori di lusso, indossabili, di fascia medio-alta, con vari marchi prestigiosi nel settore. Essa fa parte di un gruppo internazionale che possiede un network produttivo in diversi paesi e alcuni stabilimenti in Italia, specializzati per famiglia di prodotto. I prodotti vengono

venduti per il 95 per cento all'estero e devono seguire gli stili, le caratteristiche e la qualità tipica dei vari marchi. La progettazione del prodotto e la sua industrializzazione vengono effettuate nel Centro stile e progettazione centrale del gruppo. Anche la logistica è gestita in gran parte dal Centro.

6.1.1. Il sistema di produzione tradizionale e gli orari

Il processo è basato su tre macrofasi di lavoro: a monte la costruzione della struttura e di alcuni componenti, nel mezzo attività di tintoria e di verniciatura, a valle il montaggio, finitura e imballaggio del prodotto finito. Tradizionalmente le tre macrofasi erano separate, con magazzini intermedi di stoccaggio, e quasi tutte le lavorazioni erano effettuate su postazioni singole, con banchetti o macchine gestite da una sola persona con piccoli *buffer* locali. I reparti a valle, di montaggio e finitura, erano i più numerosi e occupati quasi esclusivamente da donne (circa il 75 per cento degli addetti) con orari di lavoro a giornata (7,30-16,30) con un'ora di intervallo-mensa. L'intervallo di pranzo tuttavia era scaglionato ogni mezz'ora dalle 11,30 alle 13,00 tra diversi reparti per evitare code eccessive in mensa. In questi reparti era presente anche un 10 per cento di addetti a part-time a metà tempo nelle forme di quattro ore al giorno alternate tra mattino e pomeriggio, oppure di part-time verticale sempre tra due persone in sequenza. La questione del part-time delle donne, concentrate all'80 per cento nella fascia di età fertile, era la principale occasione di conflitto tra Rsu e direzione aziendale. L'azienda sosteneva da anni che il part-time era poco produttivo e di difficile gestione. Pertanto si concedeva alle dipendenti a tempo indeterminato di passare a part-time solo entro il tetto del 10 per cento previsto dall'accordo aziendale. Viceversa la Rsu da anni chiedeva di superare il tetto per soddisfare le richieste del personale che a inizio di ogni anno arrivava spesso al 30 per cento degli addetti. Per accordo aziendale il part-time concesso al dipendente durava un anno solare e poi doveva essere rinnovato. Tipicamente a ogni rinnovo annuale il numero di domande poneva le Rsu in stato di agitazione e di conflitto strisciante con la direzione. Negli altri reparti a monte erano presenti sia lavoratori a giornata con lo stesso orario 7,30-16,30, sia lavoratori a due turni classici (6,00-14,00 e 14,00-22,00) all'incirca il 15 per cento degli addetti.

6.1.2. La crisi del 2008 e l'inizio della lean

Dopo un periodo di cassa integrazione nel picco della crisi del 2008-09, l'Alta direzione decide di iniziare ad attivare anche in questo sito produt-

tivo una prima iniziale forma di *lean production* con lo scopo di ridurre il *lead time* complessivo di produzione (all'epoca di circa cinque settimane) e conseguentemente di ridurre notevolmente i materiali fermi in attesa di lavorazione e l'elevata rigidità produttiva del sistema tradizionale. L'obiettivo strategico era quello di aumentare la gamma di modelli prodotti per ogni stagione, di ridurre la dimensione dei lotti e di aumentare la flessibilità produttiva di stabilimento. Per arrivare a questo obiettivo la direzione di fabbrica decide di superare l'organizzazione per reparti specializzati basati su lavorazioni singole e di adottare linee di lavorazione con più persone in sequenza stretta. I reparti a valle con più addetti vengono riorganizzati con più linee di assemblaggio e finitura, specializzate per famiglie di prodotto. Nei reparti a monte si punta a un flusso più teso ponendo in sequenza le macchine. Il risultato dopo questo cambiamento è che il *lead time* scende a circa due settimane e la flessibilità aumenta, ma la produttività e la qualità dello stabilimento scendono a valori molto sotto la media e sotto le attese. Le cause della elevata caduta di produttività sono individuate in due fenomeni che si sommano. Da un lato ci sono molte imperfezioni e difetti di qualità prodotti a monte che, con il vecchio sistema delle lavorazioni singole, venivano corrette dagli operatori, ma che invece con le linee a flusso teso non possono essere corrette. Dall'altro c'è il fatto che frequentemente le linee di assemblaggio restano incomplete o con grossi buchi, a causa sia del personale a part-time, che entra ed esce in orari non sincronizzati, sia delle pause caffè, che sono decise individualmente da ogni lavoratore casualmente. Questi due aspetti dell'orario portano a gravi sbilanciamenti e colli di bottiglia sulle linee e fanno crollare la produttività.

6.1.3. Il primo progetto di coinvolgimento dei lavoratori: le pause collettive e la sincronizzazione del part-time

In questa situazione critica la direzione di fabbrica mette sotto accusa la formula del part-time e delle pause individuali, che per tradizione non erano regolate e che ciascuno poteva fare a piacimento per circa quaranta minuti al giorno e si chiede alle Rsu di modificarle. Le Rsu rispondono che il part-time è un diritto non rinunciabile per tutelare le mamme e che le pause sono un diritto conquistato in passato. Viene invece messa sotto accusa la scarsa qualità delle produzioni a monte su cui la direzione fa poco. In questo contesto di conflitto acceso, l'alta direzione chiede a sua volta a tutta la fabbrica rapidi correttivi e fa intendere che si potrebbe arriva-

re, in caso contrario, alla chiusura dello stabilimento. In un clima molto teso la direzione del personale propone una sorta di «armistizio» tra Rsu e direzione di fabbrica per attuare un progetto condiviso di coinvolgimento di tutti i lavoratori con lo scopo di trovare soluzioni ragionevoli al problema. Dopo varie discussioni il progetto viene attivato e vengono attuati workshop di formazione e informazione di tutti i lavoratori e un questionario di massa sui tre temi in discussione: miglioramento della qualità, organizzazione delle pause, regolazione del part-time.

Il coinvolgimento dei lavoratori è lungo e dura vari mesi (tre workshop per tutti in piccoli gruppi di venti persone). Viene distribuito ed elaborato un questionario. Alla fine il progetto riesce ad avere successo poiché emergono idee nuove e condivise.

- Sulla qualità emergono molti suggerimenti per migliorare le lavorazioni a monte.

- Sul part-time si individua la causa dei disservizi nella scarsa sincronizzazione tra gli orari di ingresso e uscita e gli orari di mensa. Vengono proposte soluzioni di sincronizzazione per i mesi successivi che si rivelano molto efficaci. Da allora il part-time risulta molto più produttivo e con un assenteismo inferiore a quello del full-time.

- Per le pause viene individuata la soluzione delle pause collettive predefinite per ciascuna linea di assemblaggio, con una durata uguale per tutti di trenta minuti al giorno.

Tuttavia la messa in atto effettiva delle pause collettive incontra molte resistenze. C'è difficoltà ad abbandonare le vecchie abitudini. Alla fine si arriva a un accordo di scambio tra l'innalzamento del tetto dei part-time (dal 10 al 16 per cento) in cambio dell'avvio delle pause collettive. Con un referendum la maggioranza dei lavoratori accetta l'accordo e le nuove regole entrano in vigore. Dopo qualche mese le pause collettive diventano abitudini consolidate, l'aumento dei part-time riduce l'assenteismo, la produttività e la qualità risalgono di vari punti, anche se non sono ancora del tutto soddisfacenti.

6.1.4. La seconda fase di coinvolgimento dei lavoratori: lean evoluta e liberalizzazione del part-time a menù

A seguito di questi miglioramenti la direzione di stabilimento immagina un nuovo salto innovativo basato su uno stadio più avanzato della *lean*,

con l'obiettivo di dimezzare ulteriormente il *lead time*, produrre modelli più complessi e aumentare la flessibilità produttiva. Il problema è a questo punto come arrivare a un livello più elevato di coinvolgimento dei lavoratori. Il direttore si rende ben presto conto che gli interventi migliorativi sugli orari, cioè le pause collettive e il part-time, hanno favorito la costituzione di team informali di linea che si sono ben affiatati e che sono quindi disponibili a sperimentare nuove forme di organizzazione produttiva. Dopo qualche mese di sperimentazione di nuove linee, si capisce che se fosse possibile togliere ogni limite alla concessione del part-time, che ormai non interessa solo le donne ma anche molti uomini con problemi di salute e avanti nell'età, cadrebbero le ultime resistenze e tutta la fabbrica collaborerebbe decisamente all'innovazione. Viene perciò elaborato con le Rsu un nuovo accordo sul part-time che abolisce il tetto del 10 per cento e rende accettabile ogni richiesta (sia di quattro che di sei ore) alla sola condizione che sia sincronizzato come detto sopra e che si prolunghi sino a fine anno. In altre parole il part-time di qualsiasi formula deve estendersi anche ai mesi autunnali, che sono un periodo di bassa stagione per l'azienda. Nel corso del primo anno questa soluzione viene sperimentata da tante lavoratrici che trovano conveniente fare molti mesi o tutto l'anno a sei ore settimanali piuttosto che pochi mesi a quattro ore settimanali, come accadeva in passato. Nel giro di due anni più del 40 per cento degli addetti chiede di passare a part-time per l'anno successivo, prevalentemente nella formula di sei ore con orario 7,30-13,30. Non solo, la possibilità di tornare a full-time, o addirittura chiedere il passaggio ai due turni, configura di fatto una soluzione stabile di orario a menù. L'adozione di un menù di questo genere, unita all'innovazione tecnologica diffusa e alla sperimentazione di forme organizzative di *lean* evoluta, ha portato in pochi mesi alla netta riduzione dell'assenteismo, alla crescita diretta della produttività, a un flusso produttivo molto stabile, ordinato, regolare e a una maggiore conciliazione vita-lavoro. Ma soprattutto ha aperto la strada alla piena collaborazione dei lavoratori all'innovazione tecnologica e organizzativa. Come conseguenza, la fabbrica da pecora nera del gruppo è diventata un laboratorio dove si sperimentano nuove tecnologie, nuove soluzioni di flusso, nuove formule organizzative, nuovi sistemi di gestione: si è arrivati a una situazione che nella tipologia di Volberda citata si può classificare come flessibilità strategica.

6.2. Caso B - Azienda manifatturiera metalmeccanica con lavoro su commessa che richiede forte flessibilità a breve

L'azienda è di dimensioni medie ed è stata acquistata una decina di anni fa da un gruppo tedesco che è specializzato sulla stessa famiglia di prodotti: componenti e sensori ad alta tecnologia per l'industria siderurgica e petrolifera. Il sistema di lavoro è esclusivamente a commessa. In particolare nel caso dei ricambi per grandi impianti c'è una forte necessità di consegne a brevissimo: due, tre giorni dall'ordine. La capacità di tenere questi tempi di consegna ristrettissimi su un prodotto ad alta tecnologia è ovviamente il fattore di successo principale dell'azienda. Inoltre l'elevata personalizzazione del prodotto riduce la possibilità di operare con semilavorati a magazzino, ma obbliga a operare con cicli produttivi brevi e molto compressi sino a tre giorni. La fabbrica italiana, di circa cinquecento dipendenti, in maggioranza uomini, è quasi gemella di una fabbrica tedesca con dimensioni simili, ma con manodopera prevalentemente femminile. I due stabilimenti sono assai simili per tecnologie, prodotto, ciclo produttivo e quindi sono confrontabili.

6.2.1. La flessibilità nello stabilimento in Germania

Lo stabilimento tedesco è più avanti dal punto di vista dell'applicazione della *lean* che si è evoluta in varie fasi da molti anni anche con il lavoro in team consolidato. Le relazioni industriali sono di tipo partecipativo, secondo la prassi della Germania moderna. In questo stabilimento sin dal 1997 è stato siglato un accordo aziendale in deroga per assicurare la flessibilità produttiva necessaria. Si tratta di un accordo che garantisce ampia flessibilità a breve all'azienda, ma consente anche molte libertà di scelta ai lavoratori; una sorta di orario a menù con vantaggi reciproci e scelte molto ampie. In sostanza l'orario di lavoro può essere ampliato o ridotto a breve termine con preavviso di pochi giorni sino a valori del 50 per cento delle ore. I cardini di questo accordo sono i seguenti:

L'orario settimanale di lavoro è di trentasette ore ordinarie (ed è scelto dal 70 per cento degli addetti), ma chi vuole può optare per le vecchie quaranta ore con tre ore di straordinario fisso (il 30 per cento degli addetti) pagate con maggiorazione del 25 per cento.

Flexitime: l'orario base di lavoro è la giornata di otto ore, però la fabbrica è aperta dalle 6,00 del mattino sino alle 20,00 di sera e si può entrare e uscire a scelta del lavoratore.

L'orario di lavoro giornaliero può andare dalle quattro alle dieci ore secondo il carico di lavoro necessario e secondo le scelte del singolo lavoratore verificate e gestite dal team di lavoro.

la fluttuazione dell'orario in alto o in basso è originata dalla esigenza aziendale, ma è governata dai team di lavoro, che al loro interno gestiscono le esigenze dei singoli in funzione degli obiettivi produttivi. In pratica l'orario del singolo non è deciso dal capo, ma è gestito dal team, a cui il singolo porta le proprie disponibilità ed esigenze.

Un conto-ore individuale bilancia le fluttuazioni aziendali con le esigenze personali. Alla fine di ogni mese il saldo non può superare più o meno le cinquanta ore. Questa regola serve a non far accumulare troppi crediti o debiti di ore che nel tempo sarebbero difficili da recuperare. In pratica verso la fine del mese tutti devono cercare di avvicinarsi più o meno alle cinquanta ore.

Tutto questo meccanismo di flessibilità non comporta nessun impatto sul salario: non ci sono premi né maggiorazioni, né riduzioni. Lo stipendio mensile è sempre uguale, anche a fronte di debiti di ore del lavoratore che saranno lavorate più avanti. Solo le ore straordinarie di chi opta per le quaranta ore invece delle trentasette ordinarie sono pagate con maggiorazione.

Il fatto che tutto questo sistema di flessibilità non sia incentivato con salario in più può sorprendere: ma in effetti essendo esso un sistema *win-win* è apparso normale ai lavoratori tedeschi che non implicasse costi aggiuntivi per l'azienda. Inoltre bisogna tenere conto che i salari netti tedeschi sono in questo caso superiore del 30-35 per cento a quelli simili in Italia.

6.2.2. La flessibilità nello stabilimento italiano

Nello stabilimento italiano la *lean* è stata introdotta molto più tardi, circa dieci anni dopo, a seguito dell'acquisto da parte del gruppo tedesco; inoltre la difficoltà a introdurre il lavoro in team tra gli operai ha rallentato la sua applicazione. In Italia il principale strumento di flessibilità era lo straordinario al sabato, oppure alla sera o a fine turno. Dopo il 2010 l'eccessiva rigidità dello straordinario e il fatto che non si riuscivano a tenere i tempi di consegna quasi nel 50 per cento delle commesse ha indotto la direzione a proporre ai sindacati e alle Rsu di applicare anche in Italia il sistema di flessibilità dello stabilimento tedesco. Il negoziato è stato molto lungo e condizionato dalla paura dei lavoratori di perdere i guadagni aggiuntivi dello straordinario, dalla difficoltà di responsabilizzare i team e dalla persistenza della cultura del modello standard. Ma alla fine l'accordo ha stabilito non

solo uno scambio tra flessibilità e salario, ma anche soluzioni con possibilità di scelta dei lavoratori e un avanzamento dell'innovazione organizzativa. In particolare viene prevista una delega maggiore alle isole e ai team nella gestione del tempo. I cardini dell'accordo sono i seguenti.

L'orario giornaliero può variare da quattro a dieci ore.

L'azienda può richiedere ore in più alla singola persona anche con la programmazione settimanale a breve (giovedì precedente), ma anche nella messa a punto del martedì nella stessa settimana.

La flessibilità positiva richiesta in più viene limitata da regole che evitano gli eccessi di debiti e crediti: c'è un massimo di novantasei ore annue, l'orario settimanale deve essere compreso tra un minimo di trentadue e un massimo di quarantotto e dopo le prime sessantaquattro ore in più devono essere scaricate trentadue ore.

Il recupero come flessibilità negativa delle ore lavorate in più è a scelta del lavoratore in accordo con il team.

Le ore di flessibilità positiva e negativa vengono effettuate a inizio o a fine turno a scelta del lavoratore, dal lunedì al venerdì.

Il sabato è riservato per lo straordinario volontario.

Tutte le ore effettuate oltre l'orario contrattuale giornaliero/settimanale sono pagate con maggiorazione del 25 per cento. Questa clausola cerca di assicurare i lavoratori sul mantenimento dei guadagni aggiuntivi prima garantiti dallo straordinario.

A seguito di questo accordo il rispetto del *delivery time* è salito intorno al 90 per cento, lo straordinario si è ridotto notevolmente, i team si sono rafforzati, l'innovazione organizzativa è proseguita, lo stesso salario è tutelato e in certi casi migliorato.

7. Conclusioni: un nuovo paradigma di gestione dello spazio tempo-organizzativo

Dai casi emerge abbastanza chiaramente che la forte rigidità del tempo di lavoro, su cui è costruito l'orario standard e l'attuale regolazione dello spazio-tempo, non solo non è più necessaria, ma in molte situazioni non è neanche più conveniente. In sintesi, oggi appare problematico puntare sulla superiorità dell'orario standard per ottenere i benefici effetti sulle condizioni di lavoro e sulla regolazione dell'attività economica realizzati nel passato. Al contrario, le

nuove strategie di impresa fondate sull'espansione in mercati variabili e sul servizio ai consumatori dei mercati mondiali richiedono istituti normativi diversi e molto più efficaci di quelli attuali per la gestione della flessibilità produttiva. Le persone a loro volta esercitano una pressione crescente per ottenere un maggior spazio di autonomia nell'organizzazione del proprio lavoro. L'incontro virtuoso tra la domanda di flessibilità dell'impresa e l'offerta di personalizzazione del tempo dei lavoratori, che abbiamo chiamato *matching* o conciliazione, diventa ogni giorno di più un elemento essenziale per la competitività aziendale, ma anche per il miglioramento delle condizioni di lavoro.

Ma dai casi emerge anche un secondo insegnamento forse ancora più importante: la leva della progettazione di nuove soluzioni condivise spazio-temporali per organizzare il lavoro sta diventando una leva utilissima per favorire l'innovazione tecnologica e organizzativa delle imprese. Infatti le nuove tecnologie digitali e di internet consentono soluzioni di comunicazione a distanza tra le persone e di colloquio tra uomo, macchina e sistemi produttivi non pensabili sino a qualche anno fa. Diventano oggi fattibili soluzioni a distanza, sincronizzate e partecipate, che non si potevano neppure concepire nel passato. Non solo, c'è un fattore ancora più importante: ed è che l'applicazione pratica delle tecnologie 4.0 e la ricerca di soluzioni nuove di orario a menù e di lavoro a distanza (o *smartworking*) hanno come preconditione lo sviluppo di nuove forme organizzative basate su una maggiore partecipazione dei lavoratori, come ad esempio la polivalenza, il lavoro in team, i suggerimenti, la soluzione condivisa dei problemi, le comunità professionali. C'è una forte sinergia tra i processi di innovazione nelle tecnologie, nell'organizzazione spazio-temporale del lavoro, nei sistemi di coordinamento centrati su una maggiore responsabilità delle persone. Ad oggi siamo ancora agli inizi dello studio del rapporto tra queste tre variabili, ma è certo che la sinergia e le influenze reciproche sono forti.

Gli attori sociali dovrebbero abbandonare i modelli tradizionali e l'abitudine di affrontare l'orario come un problema a se stante e separato. L'interesse del sindacato e delle imprese per ricercare soluzioni di orari a menù non deve avere come obiettivo solo la soluzione di problemi contingenti (di flessibilità o di cura dei bambini e degli anziani), ma anche il rinnovamento delle imprese e l'accelerazione dei processi di innovazione e di partecipazione dei lavoratori. Anche la regolazione generale del tempo e dello spazio prevista nei Ccnl potrebbe essere opportunamente rivista per favorire la soluzione dei ritardi strutturali della nostra economia.

Riferimenti bibliografici

- Campagna L., Pero L. (2004), *Competere con la flessibilità sostenibile*, in *Sviluppo & Organizzazione*, n. 201, pp. 113-130.
- Chiesi M., Musolesi C., Pero L., Storti C. (2006), *Orari personalizzati, flessibilità aziendale e conciliazione*, in *Sviluppo & Organizzazione*, n. 213, gen.-feb., pp. 67-86.
- Chung H. J., Kerkhofs M.J.M., Ester P. (2007), *Working Time Flexibility in European Companies*, Luxembourg, Office for Official Publications of European Communities.
- European Foundation (1996), *Legal and Contractual Limitation to Working Hours in the European Union*, a cura di Blancpain A., Kohler E., Rojot J., Luxembourg, Office for Official Publications of European Communities.
- Ewon-The European Work Organisation Network (2001), *Challenge of the Work Organisation Development in the Knowledge-Based Economy*, a cura di Tuomo Alasoini, <http://www.certificazione.unimore.it/site/home/documento124002391.html>.
- Pedersini R. (2004, a cura di), *Oltre la flessibilità*, Roma, Edizioni Lavoro.
- Pero L. (2002), *I «menù alla francese» e gli orari di lavoro flessibili*, in *Sviluppo & Organizzazione*, n. 192, pp. 33-45.
- Volberda H.W. (1998), *Building the Flexible Firm*, Oxford, Oxford University Press.
- Zerubavel E. (1981), *Ritmi Nascosti*, Bologna, Il Mulino.

ABSTRACT

L'articolo presenta lo studio di due casi aziendali industriali in cui un cambiamento del sistema degli orari di lavoro viene effettuato, in accordo tra azienda e sindacati, secondo un approccio di scambio a somma positiva, o win-win. Lo scambio è tra maggiore flessibilità produttiva, richiesta dall'azienda, e maggiori spazi di personalizzazione del tempo graditi ai lavoratori. Si tratta perciò di soluzioni win-win adattate al contesto produttivo e sociale specifico delle due imprese. Ma la tesi ancora più interessante che emerge dallo studio è il ruolo di supporto all'innovazione organizzativa e tecnologica che viene giocato dal cambiamento degli orari di lavoro in particolare per favorire il lavoro in team e la partecipazione dei lavoratori alla gestione del flusso produttivo. La tesi che pertanto viene sostenuta è che la «de-standardizzazione» degli orari di lavoro è un aspetto del più complessivo cambiamento del sistema sociale e dei sistemi organizzativi di impresa che caratterizzano questo periodo storico. La de-standardizzazione ovviamente può avere aspetti positivi, ma anche negativi per gli attori sociali. In molti casi l'innovazione nel tempo di lavoro può essere una leva dell'innovazione tecnologica e organizzativa.

WORKING HOURS AND THE ORGANISATION OF WORK:
A CASE STUDY BASED ON A WIN-WIN SOLUTION

The report delivers the funding of research into the use of new forms of working hours in two manufacturing Italian firms. In these cases the new working hours are based on a win-win approach bargained by Union Representatives and Management. In fact the two enterprises agreements defines more working hours flexibility, requested by companies, and more opportunities for each worker to choose some aspect of his/her working time. The win-win arrangements are different for the social and technical context of the two firm. Besides, the report presents a more interesting finding: in the two cases, the new working hours arrangements are in fact a great support for the process of adoption of new technologies and new organizational forms. Particularly, new working hours arrangements support the diffusion of team working, empowerment and continuous improvement. In conclusion, new working hours arrangements are an aspect of the general process of the organizational innovation; furthermore a win-win approach to working hours seems to be a lever or stimulus for organizational innovation.