

Riferimenti bibliografici:

Accornero, A. Di Nicola, P. (1996). "La flessibilita' e gli orari di lavoro". Galli, G. (a cura di), *La mobilita' della societa' italiana*, Sipi, Roma, vol.I p. 297-358.

LA FLESSIBILITÀ E GLI ORARI DI LAVORO

ARIS ACCORNERO E PATRIZIO DI NICOLA

1. PREMESSA.

1.1. Si è fatta sistematica, soprattutto nell'industria, la tendenza a rendere via via più flessibili gli orari e i calendari lavorativi, al duplice scopo di prolungare il periodo di utilizzazione degli impianti e di rispondere tempestivamente alle oscillazioni della domanda. Questa riorganizzazione era iniziata a livello aziendale nella seconda metà degli anni '80, attraverso passaggi a volte incerti e in forme poco vistose. Ma a metà degli anni '90 gli effetti della flessibilizzazione si stanno ormai profilando in tutta la loro portata, in Italia forse più che in altri paesi europei. ⁽¹⁾ Le conseguenze maggiori a livello aziendale sono innanzitutto che la struttura degli orari di lavoro sta facendosi assai variegata e modularizzata; e in secondo luogo che questa flessibilizzazione ha come *trade-off* modeste riduzioni d'orario e, assai più spesso, apprezzabili ritocchi salariali. Il processo è tale che potrebbe condurre al rapido superamento dell'assestato e omogeneo sistema degli orari tipico dell'ultimo mezzo secolo.

1.2. La ricerca parte dagli anni '80, quando hanno cominciato a essere intaccati i regimi più consolidati. Questo primo ciclo di flessibilizzazione ha toccato un culmine agli inizi degli anni '90, quando - come si vedrà - gli orari sono stati l'argomento più presente nella contrattualistica aziendale. Questo cospicuo sforzo di negoziazione ha fatto evolvere le relazioni industriali a livello d'impresa, concorrendo allo sbocco dato dal "Protocollo" del 1993 al problema del raccordo fra contrattazione nazionale e contrattazione aziendale. ⁽²⁾ La crisi economica ha poi chiuso quel ciclo e la ripresa dopo il 1994 ne ha aperto un altro, che si profila fin d'ora più incisivo negli effetti. Di questo complesso processo negoziale si illustreranno i contenuti più significativi, cercando di stilizzare le forme assunte dalla flessibilizzazione degli orari. Si mostrerà inoltre come il comportamento dei partner sia stato coerente nell'affrontare la buona e la cattiva congiuntura che si sono susseguite in Italia nel volgere dell'ultimo quinquennio. Si darà infine una informazione ragionata sugli ultimi accordi.

1.3. Per la ricerca, dopo attenta verifica, è stata scelta come fonte principale l'archivio dell'IRES-Cgil, in considerazione della sua ampiezza e dello stato di aggiornamento. Questa fonte, che raccoglie i testi integrali di ben 1727 accordi aziendali (buona parte di quelli sottoscritti nel 1990-94), è stata preferita all'archivio del CNEL, che dispone di un maggior numero di accordi ma per un solo biennio, e alla banca-dati del CESOS, che si basa su una propria griglia di rilevazione. Sono stati dapprima selezionati tutti gli accordi che contengono aspetti regolativi degli orari e dei calendari di lavoro; poi - con il consenso dell'IRES - sono state estratte dalla banca-dati le introduzioni generali e le parti utili di tali accordi. La base dei dati risulta così formata da 539 documenti, provenienti da quasi un terzo degli accordi raccolti dall'IRES fra quelli stipulati nel quinquennio a livello di stabilimento, di impresa o di gruppo. ⁽³⁾ Le analisi effettuate si basano su elementi sia quantitativi che qualitativi, che riguardano i *contenuti negoziali* e il *corpo testuale* degli accordi. La massa di informazioni elaborata può essere considerata la più vasta fra quelle a disposizione, sebbene il quadro che ne emerge sia generalizzabile soltanto con molte cautele.

(1) OECD, 1995 (Vedi i rinvii in Bibliografia: paragrafo 8).

(2) Mania e Orioli, 1993.

(3) Per una descrizione dell'archivio, vedi il paragrafo 7.

1.4. In sintesi è emerso quanto segue. La flessibilizzazione degli orari di lavoro, iniziata nei primi anni '80, è stata incentivata dalla fase alta e non dalla fase bassa del ciclo economico, che hanno dato luogo ai due sotto-periodi negoziali 1990-92 e 1993-94. Essa sembra seguire due vie distinte: quella "adattiva", o *a corto raggio*, che elasticizza gli orari d'ingresso e di uscita del personale, e che ritocca i tempi delle ferie e delle festività; quella "strategica", o *a lungo raggio*, che da un lato movimentata e diversifica il tempo di lavoro della mano d'opera interna, e dall'altro mobilita mano d'opera esterna mediante regimi speciali o rapporti atipici. La gamma delle soluzioni adottate è così varia da apparire talvolta eterogenea anche fra aziende dello stesso settore, e i termini dello scambio mutano da accordo ad accordo perfino nella medesima impresa. La contropartita prevalente è costituita da paghe maggiorate e da orari ridotti, che a volte coesistono, e molto meno da una occupazione aggiuntiva.

La flessibilizzazione degli orari si estende mediante l'articolazione geografica dei maggiori gruppi assai più che mediante la contiguità spaziale delle singole imprese, per cui nei contesti locali la spinta imitativa non è forte e non sembra avere stimolato le amministrazioni ad adottare misure che - per esempio - facilitino gli spostamenti della mano d'opera. Del resto, raramente un'intera maestranza è investita in modo stabile dalle misure di flessibilizzazione, e queste dal canto loro producono effetti plurimi, piuttosto che massicci: basti pensare alle pratiche di "scorrimento" degli orari settimanali e mensili, che a livello territoriale disarticolano le mappe temporali, con esiti di parziale de-sincronizzazione. Per questi motivi, la flessibilizzazione non sembra quasi aver dato luogo a ristrutturazioni dei sistemi orari locali.

A livello d'impresa, i partner tendono a non enfatizzare le innovazioni introdotte, e si riservano quasi sempre periodi di sperimentazione e momenti di verifica; ciò si accompagna da un lato a una gestione generalmente poco conflittuale degli organici e delle ridondanze, e dall'altro a una visione coerente nel tempo degli scenari occupazionali d'impresa. La crisi economica modifica poi la filosofia degli accordi, nei quali compare una nuova attenzione per strategie a medio termine e per relazioni sindacali di tipo più partecipativo. Successivamente, la ripresa produttiva rilancia un nuovo ciclo di accordi, mentre il processo di flessibilizzazione degli orari pare giungere a un *plafond*, segnalato da significative contestazioni contro l'istituzione o l'estensione del sabato lavorativo. Ma il processo di destrutturazione e ristrutturazione del tempo di lavoro taylor-fordista non si ferma.

2. GLI ACCORDI AZIENDALI PRIMA DEL 1990

2.1. I nuovi regimi orari risalgono ai primi anni '80, quando le riduzioni di orario ottenute contrattualmente sono state applicate in azienda per introdurre talune elasticità rispetto agli schemi uniformi del passato, e quando la flessibilità è comparsa in un documento sindacale: la "piattaforma in 10 punti" approvata dai Consigli generali della Federazione Cgil-Cisl-Uil e sottoposta alla consultazione dei lavoratori nel 1982. Il paragrafo dedicato ai rinnovi contrattuali, nel porre l'obiettivo di giungere in pochi anni alle 35 ore settimanali, affermava per la prima volta che "la riduzione dell'orario settimanale di lavoro deve essere accompagnata e sostenuta da più ampi interventi sul sistema complessivo degli orari nei luoghi di lavoro e nella società, prevedendo (...) un organico progetto di flessibilità contrattata degli orari in tutti i settori contrattuali, e la coerente regolamentazione del lavoro a turni ed a tempo parziale, in modo da armonizzare reali esigenze soggettive dei lavoratori e specifiche domande emergenti in settori del mercato del lavoro con esigenze di flessibilità". Era una novità che veniva

dopo contrapposizioni con gli imprenditori proprio sull'utilizzo flessibile della mano d'opera.

Ma le rivendicazioni sindacali erano però distanti da quanto gli imprenditori erano disposti ad accettare in azienda. In assenza di un accordo che impegnasse anche il governo (l'inflazione era vicina al 20%), Confindustria, Intersind e Asap rifiutarono di aprire le trattative per i rinnovi contrattuali. Sopravvenne allora l'inatteso intervento del Ministro del Lavoro, che nel gennaio del 1983 presentò alle parti un'intesa, in mancanza della quale i negoziati sarebbero falliti e il ministro si sarebbe dimesso. Il cosiddetto "lodo Scotti", approvato *ob torto collo*, recepiva varie richieste sull'orario di lavoro, di cui stabiliva una riduzione sino a 40 ore nei 2 anni successivi, mentre creava i contratti di solidarietà e offriva alle aziende una maggiore flessibilità nell'utilizzo della mano d'opera.

2.2. Varie categorie stipulano allora i primi contratti, che recepiscono i contenuti del "lodo". Nell'aprile dell'83, i metalmeccanici e l'Intersind firmano un accordo che riduce l'orario a 40 ore, prevedendo al tempo stesso 24 ore di lavoro straordinario; nel settore privato l'accordo arriva in settembre e prevede una maggiore diluizione nella riduzione dell'orario: le 40 ore verranno fruite in forma di 5 permessi giornalieri, e per i turnisti questa riduzione vale metà poiché 20 ore sono "monetizzate". Le altre categorie seguono e poi comincia la contrattazione al livello aziendale, al quale sono di fatto demandate l'attuazione della riduzione d'orario e la definizione dei meccanismi di flessibilità. Secondo il CESOS, nel periodo 1984-85, la riduzione d'orario è presente nel 41% degli accordi aziendali dell'industria, e nel 22% di quelli riguardanti i turnisti; in particolare, la flessibilità è presente in quasi un accordo su tre, anche se spesso si limita a spostare gli orari di ingresso o di uscita (Olini, 1990); nel periodo 1986-87, invece, soltanto 7 accordi prevedono ulteriori riduzioni degli orari, la cui flessibilizzazione e riorganizzazione sono contrattate meno spesso. Così, fra il 1984 e il 1987, la presenza degli orari come materia negoziale scende da quasi i tre quarti a poco più di metà degli accordi, mentre la loro articolazione va sostituendo la loro riduzione, come farà poi notare G. Baglioni.

La riorganizzazione degli orari stenta a decollare come strumento di flessibilità perché le aziende dispongono di mezzi più consolidati: innanzitutto la coppia formata dalle ore straordinarie e dalla Cassa integrazione guadagni che, usate congiuntamente, riescono a fronteggiare picchi improvvisi di produzione, controbilanciando anche le riduzioni degli orari contrattuali. (Uno studio del CNEL sottolineerà appunto questo aspetto: "L'orario contrattuale si è ridotto dal 1980 al 1991 di circa 56 ore, mentre le ore effettivamente lavorate, al netto della Cassa integrazione e con riferimento ad un operaio dell'industria in senso stretto, sono aumentate nello stesso periodo di 75 ore": Olini, 1993: p. 89.) Dove emerge la contraddizione fra l'apparente convenienza dello straordinario per i lavoratori, e il sostanziale interesse per le aziende, anche perché l'ora di straordinario in certi casi può costare quanto un'ora di lavoro normale, e in certi altri - come tra i metalmeccanici e i chimici - anche meno. ⁽⁴⁾ D'altra parte, dagli anni '80 la disponibilità di lavoro in azienda aumenta con la riduzione dell'assenteismo ereditato dagli anni '70, che scende dall'11 al 7% tra il 1979 e il 1984 mantenendosi intorno a questa quota anche negli anni '90; ciò si traduce in un minor bisogno di ore straordinarie per gli operai: vedi la tab 2.1.

Tab. 2.1 - Quote di ore straordinarie in rapporto all'assenteismo (1993)

(4) Olini, 1993; vedi in particolare la tab. 12 a p. 95.

| Settore | Impiegati | Operai |
|---------------------|------------------|---------------|
| Siderurgia | 1,4 | 0,6 |
| Fonderie | 1,3 | 0,6 |
| Produzione macchine | 1,2 | 0,6 |
| Mezzi di trasporto | 1,0 | 0,4 |
| Impiantistica | 1,0 | 0,5 |
| Meccanica generale | 0,9 | 0,6 |
| Navalmecanica | 0,8 | 0,3 |
| Elettrodomestici | 0,8 | 0,4 |
| Elettromeccanica | 0,7 | 0,4 |
| Aeronautica | 0,4 | 0,4 |
| Elettronica | 0,2 | 0,4 |

Fonte: nostra elaborazione su dati Federmeccanica.

Insomma, l'uso combinato dei classici strumenti d'intervento sull'orario - ore straordinarie e Cassa integrazione - garantisce già alle aziende un discreta dose di flessibilità. (Se si prende il 1993, anno critico in cui l'economia è entrata nell'ultima crisi, si vede che le ore pro-capite di straordinario sono state 61,1 per gli operai e 62,9 per gli impiegati, mentre le ore pro-capite di Cassa integrazione sono state 231 per gli operai e 65 per gli impiegati: Federmeccanica, 1994.)

Vengono inoltre offerti alle aziende nuovi strumenti di flessibilità. Nel 1984 la legge n. 863 apre la strada al part-time "variabile" ⁽⁵⁾, ai contratti di formazione-lavoro e a quelli di solidarietà: un insieme di strumenti congeniali alle aziende che hanno bisogno di adattare il livello degli organici alle fluttuazioni di mercato. ⁽⁶⁾ Nel 1987 la legge n. 56 estende la possibilità di ricorrere alle assunzioni a termine e a tempo parziale, a condizione che esistano accordi stipulati tra le parti, il che porta molti contratti (tessili, legno, chimici, poligrafici, ecc.) a fissare quote di lavoro a tempo determinato. La tab. 2.2, utilizzando i pochi dati disponibili, quantifica gli effetti delle innovazioni.

(5) L'art. 5, comma 4, prevede che la contrattazione collettiva possa stabilire deroghe al divieto, per i lavoratori part-time, di svolgere lavoro straordinario.

(6) Va ricordato che la legge dell'84 prevedeva non solo i contratti di solidarietà "difensivi", ma anche quelli "espansivi", finalizzati anziché alla difesa dell'occupazione al suo incremento. Ma si tratta di una fattispecie che è stata raramente adottata dalle aziende.

Tab. 2.2 - Effetti delle leggi sulla flessibilità del 1984 e 1987

| Anni | Part-time | N. indice | Form.-Lav. | N. indice |
|------|-----------|-----------|------------|-----------|
| 1987 | 142.692 | 100 | 402.856 | 100 |
| 1988 | 161.447 | 113 | 493.643 | 123 |
| 1989 | 180.120 | 126 | 530.099 | 132 |
| 1990 | 184.786 | 129 | 469.050 | 116 |
| 1991 | 211.670 | 148 | 316.343 | 79 |
| 1992 | 234.840 | 165 | 255.715 | 63 |
| 1993 | 253.748 | 178 | 189.317 | 47 |

Fonte: nostre elaborazioni su dati del Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale.

Legenda: Part-time = Lavoratori a tempo parziale, legge n. 863/1884;

Form.-Lav. = Contratti di formazione e lavoro, legge n. 56/1987.

Un'altra forma di flessibilità consiste nel ricorso a sistemi di turnazione più articolati, e secondo alcuni autori è proprio qui che si è giocata la partita, mediante l'utilizzo aziendale articolato della riduzione d'orario ottenuta nei contratti nazionali, di cui abbiamo già parlato: "Questi accordi hanno introdotto un ventaglio di possibilità: lavoro a turni (compreso il lavoro notturno per le donne in determinate circostanze); indennità per attività disagiate, turni e lavori pesanti; redistribuzione delle ore e del tempo di lavoro nell'ambito della giornata o su diverse settimane; riduzione dell'orario (e del salario) e così via". (Bruni e De Luca, 1994: p. 172). L'espansione dei turni venne messa in risalto anche da G. Olini commentando i dati CESOS: "Nell'ultima rilevazione disponibile (*quella del 1986-87 N.d.A.*) ben il 20% degli accordi sull'orario porta alla ridefinizione del lavoro a turni, con l'introduzione, l'estensione o la modifica degli schemi di turnazione. Al contrario, nei tre anni e mezzo viene registrato solo un accordo che porta alla riduzione delle aree e dei lavoratori interessati ai turni" (1990: p.141). Si arriva così alle quote segnalate dalla Federmeccanica per il 1993, quando il 46,5% dei dipendenti opera su due o su tre turni avvicendati, quota che nelle maggiori imprese arriva all'86%.

Nel corso degli anni '80, in definitiva, la flessibilità degli orari cresce in varie forme e con vari strumenti, e la contrattazione aziendale ne diventa il vettore principale.

2.3. I dati più completi sulla contrattazione degli orari di lavoro sono quelli relativi alla Lombardia, grazie ai rapporti redatti dall'IRES ⁽⁷⁾ per i vari anni, che ci danno uno spaccato analogo a quello fornito del CESOS su un campione nazionale. Anche in Lombardia l'orario è l'argomento trattato con maggior frequenza: nell'87 è presente in tre accordi su quattro nelle piccole e medie aziende e in nove su dieci sottoscritti nelle grandi. ⁽⁸⁾ Sia nelle une che nelle altre coesiste sugli orari un *doppio binario* di contrattazione: quello *formale*, più presente nelle grandi, e quello *informale*, più presente nelle piccole.

Gli interventi sugli orari non derivano soltanto dalla mera necessità di adattare le situazioni aziendali ai contratti nazionali. Al contrario, "se si mettono a confronto i temi su cui le direzioni hanno mostrato più resistenza e quelli su cui più puntava il sindacato, emerge in primo luogo la crucialità per entrambe le parti della problematica dell'orario, che si conferma l'*issue* principale delle relazioni industriali a livello di impresa in questo

(7) L'ampiezza del campione varia, negli anni, da un minimo di circa 200 sino a un massimo di 350 aziende.

(8) Regalia e Ronchi, 1988: p. 16. La definizione per classe dimensionale è la seguente:

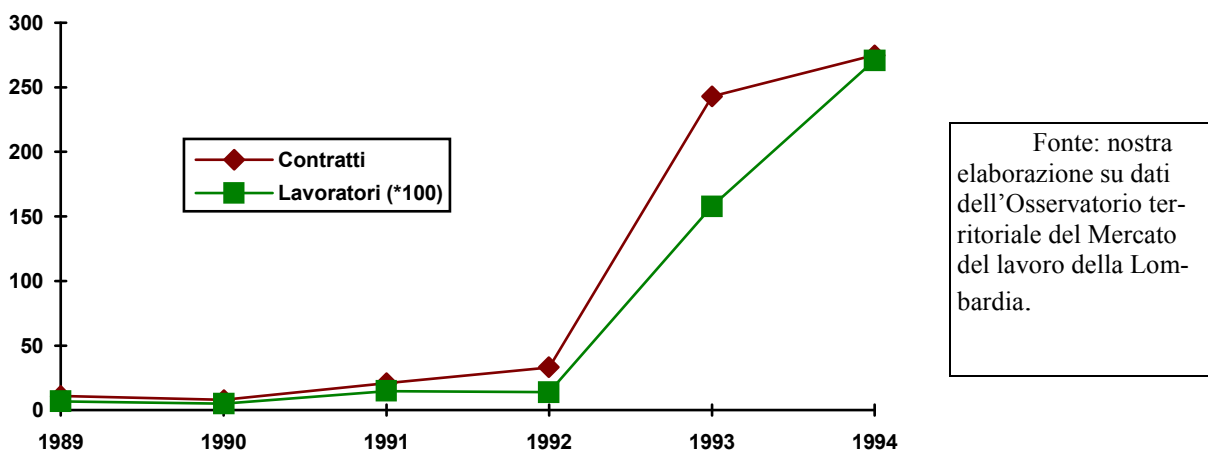
piccole imprese : sino a 100 dipendenti;
medie imprese: da 100 a 500 dipendenti;
grandi imprese: oltre 500 dipendenti.

periodo" (Regalia e Ronchi, 1988, p.16). Questo assume maggiore importanza se si considera che il campione è composto da aziende ove le parti hanno già negoziato discreti margini di flessibilità. Il lavoro al sabato, per lo più occasionale, interessa infatti il 75% delle medio-piccole imprese e l'85% delle grandi; la domenica è saltuariamente lavorativa per il 7% delle piccole, per il 22% delle medie e in un terzo delle grandi; è ampio anche il ricorso ai contratti di formazione lavoro, stipulati rispettivamente nel 33, 44 e 55% delle imprese.

Questa realtà cambia con la rilevazione del 1989, che segnala come l'orario di lavoro sia stato da molte aziende: il 13% delle minori, il 29% delle medie, il 19% delle grandi, con interventi negoziati a vasto raggio "in oltre il 70% di imprese medio-grandi e in circa un terzo di quelle minori" (Regalia e Ronchi, 1990: p. 8). Si apprende inoltre che nel 52% delle grandi aziende si ricorre spesso al lavoro di sabato, nel 13% a quello di domenica; che il lavoro notturno riguarda il 63% dei casi, l'orario flessibile il 60%, mentre il part-time e i contratti a termine interessano un terzo delle aziende. Dati che sono analoghi nelle imprese medie e che troveranno conferma nella rilevazione del 1990: "L'estensione del lavoro al sabato e alla domenica tende ad aumentare in rapporto all'andamento favorevole dell'azienda". Viene segnalato altresì il ricorso regolare al lavoro notturno e, in quasi il 40% dei casi, un aumento del ricorso allo straordinario, e si nota: "In quasi un quarto delle aziende si registrano mutamenti dei regimi di orari che sono significativamente correlati a processi di riorganizzazione della forza lavoro e quasi tutti concordati con le organizzazioni sindacali; si tratta soprattutto di mutamenti relativi alla modificazione o all'introduzione di nuovi turni" (Regalia e Ronchi, 1991: p.8). La marcia verso la flessibilità concordata prosegue anche nei primi anni '90, quando si estende il ricorso a straordinari, turnazioni, e lavoro nei fine settimana: "segno dell'espansione produttiva ancora in atto e del fatto che la flessibilità del lavoro fa perno sul sistema degli orari" (Terragni, 1995: p. 8).

Sulla ristrutturazione degli orari in Lombardia incide anche la diffusione dei contratti di solidarietà, studiati dall'Osservatorio territoriale del Mercato del Lavoro per il periodo 1989-1994, tenendo conto delle modifiche introdotte dalla legge n. 236 del 1993, che li estende anche alle aziende minori e a quelle escluse dalla Cassa integrazione straordinaria: vedi fig. 2.1.

Fig. 2.1 - Evoluzione dei contratti di solidarietà in Lombardia



I contratti di solidarietà sembrano profilarsi come un ulteriore strumento di flessibilità, sebbene vengano utilizzati in senso congiunturale più che strategico: molte imprese - almeno in Lombardia - vi fanno ricorso come ultima sponda, quando è esaurita la possibilità di ricorrere alla Cassa integrazione, e di fronte all'alternativa "fra

un forte scontro sociale per ridurre il personale (...) e una soluzione contrattata che soddisfaceva tutti" (Barbieri, 1995: p. 84). Forse è per questo che ai sindacati i contratti di solidarietà non sembrano ancora un'opportunità di coinvolgimento nei programmi delle aziende, sebbene abbiano dato luogo a processi negoziali cooperativi.

2.4. La flessibilizzazione degli orari prosegue fino all'inizio degli anni '90, dando vita a corpo di norme che introduce prestazioni flessibili quali il part-time, i contratti a tempo determinato, di formazione e di solidarietà, e al lavoro notturno per le donne. I sindacati si sono mostrati disponibili a negoziare tali norme in azienda, accettando di avere di fronte l'azienda e alle spalle "il mercato", il che li ha portati a rimuovere talune preclusioni circa l'estensione degli straordinari e delle turnazioni, così come il lavoro di sabato o di domenica. La buona congiuntura dà spesso una portata contingente agli accordi sugli orari, anche nelle aziende che introducono paradigmi produttivi intesi a superare le rigidità taylor-fordiste (Cerruti, 1994) la flessibilizzazione assume forme di vera e propria ristrutturazione. Come ha mostrato il CESOS, la produzione annua degli accordi decresce dopo il 1986. Al relativo assestamento nell'articolazione degli orari, che ha introdotto una diversa "gestione del tempo di lavoro", corrisponde l'indebolirsi della richiesta di riduzioni generalizzate della durata del lavoro.

Ma al volgere del decennio, la flessibilizzazione degli orari si impone come mezzo irrinunciabile alle imprese che stanno ristrutturandosi. Il lungo *boom* degli anni '80 le ha incoraggiate ad adattare la produzione al mercato non appagandosi soltanto di strumenti quali le ore straordinarie e la Cassa integrazione. Del resto, la competizione e la globalizzazione richiedono e le nuove tecnologie consentono al management di trovare soluzioni diverse a problemi analoghi, mediante misure organizzative e operative fra le quali cresce d'importanza la gestione flessibile degli orari. Con gli anni '90, sia dal lato delle direzioni aziendali che delle organizzazioni sindacali, comincia una nuova ricerca di sistemi d'orario più rispondenti, sia a impellenti necessità di fluttuazioni produttive entro l'arco dei mesi, sia a bisogni emergenti di elasticità individuale di entrata-uscita giornaliera. Si negoziano quindi con maggiore frequenza interventi tali da rendere gli orari, i turni, i permessi, i recuperi, i riposi, le ferie e le festività *istituzionalmente e sistematicamente* sensibili alle congiunture del mercato e dall'altro maggiormente "personalizzati" sui dipendenti.

3. I CONTENUTI DEGLI ACCORDI AZIENDALI 1990-94

3.1. Per studiare le recenti modifiche apportate agli orari e agli calendari di lavoro abbiamo analizzato i contenuti degli accordi aziendali intervenuti su questa delicata materia nel periodo 1990-94. Quanto è emerso si basa quindi sulla produzione negoziale formale ⁽⁹⁾ sull'orario, che è spesso oggetto di negoziati informali (Regalia, 1990; 1995). Questo motivo - a parte i limiti degli archivi sulla contrattazione - impedisce di considerare pienamente rappresentativi i risultati, la cui affidabilità è peraltro abbastanza elevata, per due considerazioni:

a) la base dei dati è al momento la più dotata e ha il notevole pregio di contenere i testi completi degli accordi; questo riduce sia gli errori dovuti a selezioni dagli accordi basate su criteri soggettivi, sia le deformazioni in cui si può incorrere quando l'attività negoziale viene rilevata mediante questionari;

b) quando le parti ristrutturano gli orari e i calendari vigenti in un modo tale da modificare l'organizzazione aziendale e la prestazione lavorativa, esse ricorrono quasi

(9) Con questo termine intendiamo riferirci ai negoziati che, in azienda, danno luogo ad accordi scritti.

sempre ad accordi scritti ⁽¹⁰⁾, mentre ricorrono a intese informali quando si tratta di apportare adattamenti e "limature" agli accordi, oppure di introdurre *ex novo* piccoli ritocchi.

3.2. Nel quinquennio preso in considerazione l'orario di lavoro è stato negoziato in quasi un terzo degli accordi, con una distribuzione differenziata per settore (tab. 3.1). In agricoltura, ove nel 1993 è stata applicata la riduzione a 5 giorni della settimana lavorativa concordata a livello nazionale, l'argomento è stato oggetto di numerosi accordi territoriali: oltre il 57% dei quali conteneva infatti un capitolo sugli orari. Degli orari si parla in più del 40% degli accordi stipulati nel credito e nell'edilizia, e nel 30% di quelli stipulati fra sindacati e imprenditori dei settori metalmeccanico, tessile-abbigliamento, agro-alimentare, poligrafico-cartario, e del settore trasporti. Laddove gli orari sono meno presenti, compaiono comunque in oltre il 20% degli accordi.

Tab. 3.1 - Distribuzione degli accordi sugli orari per settore

| | Totale accordi stipulati all'orario | Di cui: relativi su orario | % sugli accordi su orario | % su tutti gli accordi |
|-----------------------------------|---|----------------------------------|---------------------------------|------------------------------|
| Agricoltura | 14 | 8 | 1,5 | 57,1 |
| Industria in senso stretto | 1361 | 401 | 74,4 | 29,5 |
| Chimico | 543 | 130 | 24,1 | 23,9 |
| Metalmeccanico | 297 | 94 | 17,4 | 31,6 |
| Tessile-Abbigliamento | 182 | 61 | 11,3 | 33,5 |
| Agro-Alimentare | 212 | 74 | 13,7 | 34,9 |
| Poligrafico-Cartario | 127 | 42 | 7,8 | 33,1 |
| Edilizia | 42 | 17 | 3,2 | 40,5 |
| Terziario privato | 310 | 113 | 20,9 | 36,5 |
| Commercio | 50 | 13 | 2,4 | 26,0 |
| Trasporti | 178 | 62 | 11,5 | 34,8 |
| Credito e Assicurazioni | 82 | 38 | 7,0 | 46,3 |
| Totale | 1727 | 539 | 100,0 | 31,2 |

Il livello di contrattazione dove gli orari vengono negoziati più spesso è quello aziendale, che comprende il 65,4% dei casi, contro la media generale del 59,6%. Le aree geografiche non mostrano scostamenti apprezzabili fra gli accordi sugli orari e il totale di quelli raccolti; l'unica differenza territoriale è il 3,1% in più di accordi stipulati al Nord rispetto al Centro-Sud. Lo stesso dicasi per la dimensione aziendale, che vede leggermente sovra-rappresentate le aziende tra i 500 e i 1.000 addetti (+5,9%). Si tratta peraltro di differenze poco significative sotto un profilo statistico, e ciò riguarda anche la contrattazione degli orari in senso stretto ⁽¹¹⁾. Più interessante l'analisi degli accordi in termini diacronici, a partire dal livello di contrattazione. Se associamo queste variabili alle altre nell'analisi fattoriale, vediamo che esse sono l'elemento più importante del fattore principale, il quale spiega circa il 33% della varianza ⁽¹²⁾.

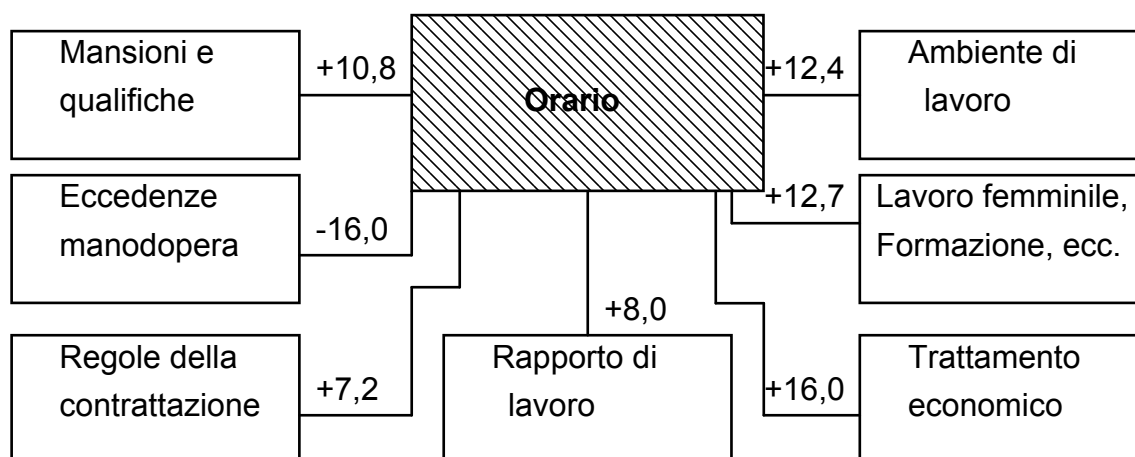
(10) Così venivano commentati i risultati dell'indagine sulle relazioni industriali svolta in Lombardia nel 1989: "Una maggiore propensione a firmare accordi formali si rileva significativamente quanto più l'azienda è interessata da processi di trasformazione produttiva" (Regalia e Ronchi, 1990: p. 18).

(11) Va detto però che tra le aziende e gruppi presenti nell'archivio vi è una sovra-rappresentazione dei più grandi: il numero medio di addetti si situa infatti attorno alle 2000 unità.

(12) L'analisi fattoriale è stata svolta con il metodo delle componenti principali sui 539 accordi che hanno trattato l'orario. Le variabili utilizzate erano: area geografica; settore produttivo; classe dimensionale; livello contrattuale; anno di stipula.

Gli accordi aziendali studiati sono ricchi di contenuti anche perché le tematiche degli orari di lavoro si intrecciano sempre con altre: infatti non ne abbiamo trovato *nessuno* che affronti la gestione del tempo di lavoro isolatamente da altri aspetti della prestazione. Insomma, la contrattazione degli orari *alimenta la contrattazione di quasi tutte le altre materie*. Le principali relazioni riscontrate fra orario e altre materie sono evidenziate nella fig. 3.1, la quale dà la differenza percentuale tra accordi che trattano una determinata materia nei testi che trattano l'orario, e percentuale di casi in cui la medesima materia è stata affrontata nell'insieme degli accordi.

Fig. 3.1. - Interrelazioni tra accordi sugli orari e altre materie.



Come si vede, il reticolo di relazioni è assai fitto. Significativa è la circostanza che quando si concorda un diverso assetto degli orari si rivedano anche i trattamenti economici, tramite premi e indennità di vario tipo. Di queste voci si è discusso nel 44% degli accordi che hanno toccato l'orario, contro il 28% dell'intero campione. intensa è anche la contrattazione del lavoro femminile e della formazione professionale (32,7%, contro una media del 20%), nonché dell'ambiente di lavoro (25,4%, contro una media del 13%). Aumenta soprattutto la regolamentazione dei diritti d'informazione: ne parla ben l'84,2% degli accordi sugli orari; nel 10% dei casi vengono istituite apposite commissioni paritetiche o congiunte.

Per contro, è importante notare che dove si è contrattato l'orario, *si è ridotta sin quasi a scomparire* la necessità di gestire le eccedenze di mano d'opera. Questa voce, che nel '90-94 ha interessato in media un testo su cinque, negli accordi sugli orari compare appena in cinque casi su cento. Ciò potrebbe derivare dal fatto che l'orario viene trattato principalmente in aziende ben posizionate sul mercato, o quanto meno in fasi non recessive; ma sembra invece più fondato ritenere che le manovre sugli orari *abbiano evitato "cure dimagranti" difficili e dolorose*. (Talvolta si è anche evitato il ricorso ai contratti di solidarietà.) Tali manovre non hanno aumentato l'occupazione: ma l'hanno garantita, mostrando la capacità delle imprese e dei sindacati di fronteggiare periodi difficili, limitando al massimo i danni per i lavoratori.

3.3. Se ora disaggreghiamo le materie contrattate per argomento ⁽¹³⁾, ne vediamo emergere nettamente tre, con una presenza piuttosto equilibrata: 1) turni, lavoro a squadre e produzioni a ciclo continuo; 2) ferie e permessi; 3) definizione e applicazione aziendale dell'orario contrattuale; segue a distanza un quarto argomento: la flessibilità in senso stretto (tab. 3.2).

(13) Per questa e le altre elaborazioni è stata presa in considerazione soltanto la materia prevalente; nella pratica infatti parecchi accordi affrontano una pluralità di argomenti legati all'orario di lavoro (per esempio: flessibilità, straordinari e ferie).

Tab. 3.2 - La contrattazione degli orari per argomenti (*)

| | N. | % |
|---|------------|--------------|
| Turni, squadre, ciclo continuo | 148 | 27,5 |
| Ferie e permessi | 123 | 22,8 |
| Orario contrattuale e sua distribuzione | 122 | 22,6 |
| Flessibilità | 62 | 11,5 |
| Riposi settimanali e aggiuntivi | 46 | 8,5 |
| Lavoro supplementare e straordinario diurno | 20 | 3,7 |
| Sospensione lavoro e recuperi | 10 | 1,9 |
| Straordinario notturno, domeniche e festivi | 8 | 1,5 |
| Totale accordi | 539 | 100,0 |

(*) Si intende la materia prevalente affrontata.

Nella più parte dei casi, gli accordi disegnano forme di flessibilità che sostituiscono meccanismi quali l'alternarsi fra la Cassa integrazione quando la domanda flette e le ore straordinarie quando c'è un picco produttivo; o che introducono nuove e più complesse turnazioni; o che fanno diventare un evento *normale* il lavoro svolto al sabato, seppure entro certi limiti e con recupero entro la settimana secondo calendari concordati. In altri accordi ⁽¹⁴⁾ si redistribuisce invece l'orario contrattuale, differenziando i riposi infrasettimanali e "individualizzando" la fruizione delle riduzioni d'orario decise nei contratti. In questi casi si parla poco di flessibilizzare la prestazione, anche se si giunge allo stesso risultato: ad esempio si calendarizzano periodi di "super lavoro" (nei quali vengono svolte sino a 48 ore settimanali, con l'aggiunta di un sabato lavorativo *non* retribuito come straordinario), e periodi di riduzione dell'attività. Questo meccanismo è presente in 41 dei 106 accordi che per la loro significatività abbiamo riassunto nel paragrafo 6.

Tutti questi interventi agiscono sugli orari a lungo raggio. La flessibilità in senso stretto, regolata da non molti accordi, agisce invece a corto raggio. In buona parte dei casi essa "elasticizza" infatti l'orario di ingresso e l'orario di uscita, in genere di 60 minuti. ⁽¹⁵⁾ Questo tipo di innovazione - come mostrano i testi degli accordi - viene quasi sempre proposto dai sindacati in quanto risponde a esigenze della mano d'opera, ma non è facile da ottenere: vi sono infatti imprese che si impegnano soltanto a studiare i modi per venire incontro alla richiesta, poiché sono preoccupate dalle conseguenze organizzative. ⁽¹⁶⁾

Nella contrattazione di nuovi regimi orari, che di solito avviene dove e quando le parti sono disponibili a una qualche forma di "concertazione", esistono dunque *due modelli* di flessibilità: una *a lungo raggio*, che potremmo chiamare "strategica", e una *a corto raggio*, che potremmo chiamare "adattiva". Capita che esse convivano nella stessa azienda, ma è raro che vengano definite dallo stesso accordo.

(14) Si vedano nel paragrafo 6 le caratteristiche salienti dei 106 accordi più interessanti tra quelli che hanno flessibilizzato la prestazione lavorativa.

(15) Gli accordi in questione - 13 del triennio '90-92 e 3 del biennio '93-94 - sono stati per lo più stipulati in aziende ove l'esistenza di orari di apertura al pubblico o di lavorazioni a ciclo continuo rende problematico il superamento delle rigidità; si tratta infatti di 9 imprese della chimica e di 3 imprese del terziario.

(16) E' il caso degli accordi Iris-Ceramiche del 4.1.93, e Coop Firenze del 18.12.92.

3.4. Vediamo adesso come si distribuiscono le materie contrattate secondo le due variabili forse più significative: il livello e i settori. ⁽¹⁷⁾ Il livello di contrattazione (tab. 3.3) mostra relazioni statisticamente significative e ci dice che: a) nell'azienda si negoziano in prevalenza le turnazioni e la flessibilità; b) a livello di gruppo la distribuzione dell'orario contrattuale e la flessibilità; c) a livello sub-aziendale gli straordinari, i riposi, le ferie e i permessi (probabilmente per adattare a esigenze di livello inferiore - stabilimento, reparto o ufficio - gli accordi raggiunti a livelli superiori); d) a livello territoriale (12 testi in tutto, in prevalenza agricoli), la distribuzione dell'orario contrattuale.

Passiamo ora al settore merceologico (tab. 3.4). Nell'industria, in particolare nei rami alimentare e chimico, si negozia in prevalenza la flessibilità; nel commercio (ma i casi sono pochi), si negozia soprattutto la distribuzione dell'orario, seguita da straordinari, domeniche e festivi, e da sospensioni, riposi e recuperi; nel credito e nelle assicurazioni, si negoziano l'orario contrattuale, le ferie e i permessi; nei trasporti, infine, si negoziano in prevalenza le turnazioni, i cicli continui e lo straordinario.

Tab. 3.3 - Voci dell'orario negoziate per livello contrattuale

| | Distribuzion e orario con- trattuale | | Turni, cicli continui e squadre | | Straordinari, domeniche e festivi | | Riposi, so- spensioni e recuperi | | Ferie e per- messi | | Flessibilità dell'orario | | TOTALE | |
|---------------|--|-------------|---------------------------------------|-------------|---|------------|--|-------------|-----------------------|-------------|-----------------------------|-------------|---------------|--------------|
| | N. | % | N. | % | N. | % | N. | % | N. | % | N. | % | N. | % |
| Aziendale | 78 | 22,3 | 99 | 28,3 | 19 | 5,4 | 30 | 8,6 | 78 | 22,3 | 46 | 13,1 | 350 | 100,0 |
| Gruppo | 24 | 27,9 | 23 | 26,7 | 3 | 3,5 | 4 | 4,7 | 20 | 23,3 | 12 | 14,0 | 86 | 100,0 |
| Sub aziendale | 14 | 16,1 | 24 | 27,6 | 6 | 6,9 | 19 | 21,8 | 22 | 25,3 | 2 | 2,3 | 87 | 100,0 |
| Territoriale | 6 | 50,0 | 2 | 16,7 | 0 | 0,0 | 1 | 8,3 | 1 | 8,3 | 2 | 16,7 | 12 | 100,0 |
| TOTALI | 122 | 22,8 | 148 | 27,7 | 28 | 5,2 | 54 | 10,1 | 121 | 22,6 | 62 | 11,6 | 535 | 100,0 |

$\chi^2 = 33, p=0,004$

(17) Per questa analisi e per le successive abbiamo ridotto a sei gli argomenti, accorpando le voci "lavoro aggiuntivo e straordinario" con le voci "straordinari notturni e festivi-sospensioni del lavoro", e "recuperi-riposi settimanali".

Tab. 3.4 - Voci dell'orario negoziate per settore produttivo

| | Distribuzion. orario contrattuale | | Turni, cicli continui, squadre | | Straordinari, domeniche e festivi | | Riposi, sospensioni e recuperi | | Ferie e permessi | | Flessibilità dell'orario | | TOTALE | |
|------------------------|-----------------------------------|-------------|--------------------------------|-------------|-----------------------------------|-------------|--------------------------------|-------------|------------------|-------------|--------------------------|-------------|------------|--------------|
| | N. | % | N. | % | N. | % | N. | % | N. | % | N. | % | N. | % |
| Agricoltura | 5 | 62,5 | 1 | 12,5 | = | = | 1 | 12,5 | 1 | 12,5 | = | = | 8 | 100,0 |
| Industria (*) | 86 | 21,4 | 107 | 26,7 | 20 | 5,0 | 41 | 10,2 | 93 | 23,2 | 54 | 13,5 | 401 | 100,0 |
| Chimica | 36 | 27,7 | 42 | 32,3 | 6 | 4,6 | 10 | 7,7 | 19 | 14,6 | 17 | 13,1 | 130 | 100,0 |
| Meccanica | 14 | 14,9 | 19 | 20,2 | 4 | 4,3 | 8 | 8,5 | 39 | 41,5 | 10 | 10,6 | 94 | 100,0 |
| Tessile | 11 | 18,0 | 15 | 24,6 | 2 | 3,2 | 9 | 14,7 | 18 | 29,5 | 6 | 9,8 | 61 | 100,0 |
| Alimentare | 15 | 20,3 | 20 | 27,0 | 4 | 5,5 | 9 | 12,2 | 9 | 12,2 | 17 | 23,0 | 74 | 100,0 |
| Poligrafici | 10 | 23,8 | 11 | 26,2 | 4 | 9,5 | 5 | 11,9 | 8 | 19,0 | 4 | 9,5 | 42 | 100,0 |
| Edilizia | 1 | 5,9 | 1 | 5,9 | 0 | 0,0 | 4 | 23,5 | 9 | 52,9 | 2 | 11,8 | 17 | 100,0 |
| Terziario priv. | 30 | 26,5 | 8 | 7,1 | 39 | 34,5 | 10 | 8,8 | 20 | 17,7 | 6 | 5,3 | 113 | 100,0 |
| Commercio | 6 | 46,2 | = | = | 3 | 23,1 | 2 | 15,4 | = | = | 2 | 15,4 | 13 | 100,0 |
| Trasporti | 8 | 12,9 | 33 | 53,2 | 5 | 8,1 | 7 | 11,3 | 8 | 12,9 | 1 | 1,6 | 62 | 100,0 |
| Credito e assicur. | 16 | 42,1 | 6 | 15,8 | = | = | 1 | 2,6 | 12 | 31,6 | 3 | 7,9 | 38 | 100,0 |
| TOTALI | 122 | 22,6 | 148 | 27,5 | 28 | 5,2 | 56 | 10,4 | 123 | 22,8 | 62 | 11,5 | 539 | 100,0 |

(*) In senso stretto. $\chi^2 = 34$, $p=0,003$ (calcolato sui 4 settori aggregati).

3.5. Qual è il trend della contrattazione sugli orari? Se osserviamo la tab. 3.5 (e la corrispondente fig. 3.2) vediamo che la materia, dopo essere stata oggetto di oltre un accordo su tre nel '90-92, declina velocemente nel '93-94, quando interessa soltanto un accordo su sette. Questo calo appare ancor più evidente se con le dovute cautele - viste le diverse metodologie usate - innestiamo i nostri dati su quelli rilevati dal CESOS (fig. 3.3). In questo ambito temporale emerge tuttavia una profonda redistribuzione delle materie negoziate: assumono maggiore importanza sia la distribuzione dell'orario contrattuale, che tra il 1990 e il 1994 passa dal 20% al 41%, sia la flessibilità dell'orario, che passa dal 10,3% del 1990-92 sino al 23,9% del biennio successivo, con un picco (27,6%) nel 1993. In fase calante, invece, i testi che regolano tutte le altre materie, in particolare quelle "classiche" della concertazione aziendale: la regolazione dei turni passa dal 29% del primo triennio al 13% nel secondo biennio, mentre la tematica delle ferie e dei permessi interessa ora il 13% degli accordi, contro il 23,7% del passato. Si tratta di un andamento non nuovo, fatto notare in una analisi della contrattazione negli anni '80: "Il baricentro dei negoziati si va rapidamente spostando dall'obiettivo politico-sindacale della riduzione a quello della gestione dei regimi dell'orario" (Baglioni, 1990: p. 78).

Tab. 3.5 - Distribuzione annua dell'orario per voci negoziate

| | 1990 | | 1991 | | 1992 | | 1993 | | 1994 | |
|---|------------|--------------|------------|--------------|------------|--------------|------------|--------------|------------|--------------|
| | N | % | N | % | N | % | N | % | N | % |
| Orario contrattuale e sua distribuzione | 34 | 20,4 | 29 | 21,2 | 41 | 21,7 | 11 | 37,9 | 7 | 41,2 |
| Turni, squadre, ciclo continuo | 41 | 24,6 | 44 | 32,1 | 57 | 30,2 | 4 | 13,8 | 2 | 11,8 |
| Straordinario, domenica e festivi | 15 | 9,0 | 4 | 2,9 | 8 | 4,2 | 0 | 0,0 | 1 | 5,9 |
| Riposi, sospensione lavoro e recuperi | 24 | 12,6 | 14 | 10,3 | 17 | 9,0 | 3 | 10,3 | 1 | 5,9 |
| Ferie e permessi | 42 | 25,1 | 27 | 19,7 | 48 | 25,4 | 3 | 10,3 | 3 | 17,6 |
| Flessibilità | 14 | 8,4 | 19 | 13,9 | 18 | 9,5 | 8 | 27,6 | 3 | 17,6 |
| Totale | 167 | 100,0 | 137 | 100,0 | 189 | 100,0 | 29 | 100,0 | 17 | 100,0 |
| Totale sugli accordi siglati nell'anno | 430 | 38,8 | 423 | 32,4 | 547 | 34,6 | 189 | 15,3 | 138 | 12,3 |

$\chi^2 = 35, p=0,002$

Da quanto detto, parrebbe emergere una contraddizione: la contrattazione sugli orari declina, mentre emerge la tematica della flessibilità. Ma ci troviamo davvero di fronte a un fenomeno inaspettato? A nostro avviso, no. La spiegazione va cercata nell'orario di lavoro stesso, la cui regolazione ha raggiunto una fase di maturità, specie quanto a gestione concordata di riposi, ferie, permessi e turni. Le parti infatti hanno rimesso mani alla materia, in azienda, sin dalla prima metà degli anni '80, a seguito della richiesta sindacale di ridurre la durata degli orari, e anche sotto lo stimolo delle innovazioni contenute nel cosiddetto "lodo Scotti" del 1983. Ulteriormente *aggiustato* nei rinnovi degli accordi integrativi aziendali a cavallo tra anni '80 e anni '90, l'orario *tout court* ha avuto bisogno soprattutto di aggiustamenti. Ecco perché, ove una riorganizzazione è già stata impostata, molto spesso il negoziato ha carattere informale e non dà luogo ad accordi scritti: una modalità aziendale certo non esclusiva delle relazioni sindacali italiane (Regalia, 1995; Regalia e Ronchi, 1988-92).

Ma non è così per le materie più innovative, intese a intervenire sulle rigidità precedenti. In questi casi, che rappresentano una sfida sia per le aziende che per i sindacati, si richiede la messa a punto, spesso l'invenzione, di dispositivi nuovi. I quali generano sia accordi scritti sia procedure di verifica a breve-medio termine, come dimostra il fatto che nel 84,2% degli accordi sugli orari si è anche parlato di diritti di informazione (18). Ma le aziende che sperimentano la modularizzazione dell'orario, procedendo magari per tentativi e approssimazioni, non sono la maggioranza; e del resto non si può pensare che *tutte* le aziende necessitino di una organizzazione e di una prestazione lavorativa dotata di flessibilità indefinitamente crescente. Per quelle strutturate nelle classiche modalità taylor-fordiste, la flessibilità dell'orario, date le condizioni tecniche di riferimento, può addirittura rappresentare più un costo che un beneficio (19). E anche questo spiega l'apparente contraddizione per cui la produzione negoziale sull'orario declina focalizzandosi sulla flessibilità. In realtà, il 1995 mostra che forse quel declino non c'è.

(18) La materia è presente a livello generale nel 40,9% degli accordi.

(19) E' bene ripetere che diversi degli accordi qui analizzati affrontano soltanto la materia della flessibilità nell'orario di ingresso e di uscita, e generalmente su stimolo dei sindacati o dei lavoratori.

Fig. 3.2 - Distribuzione % delle materie inerenti gli orari

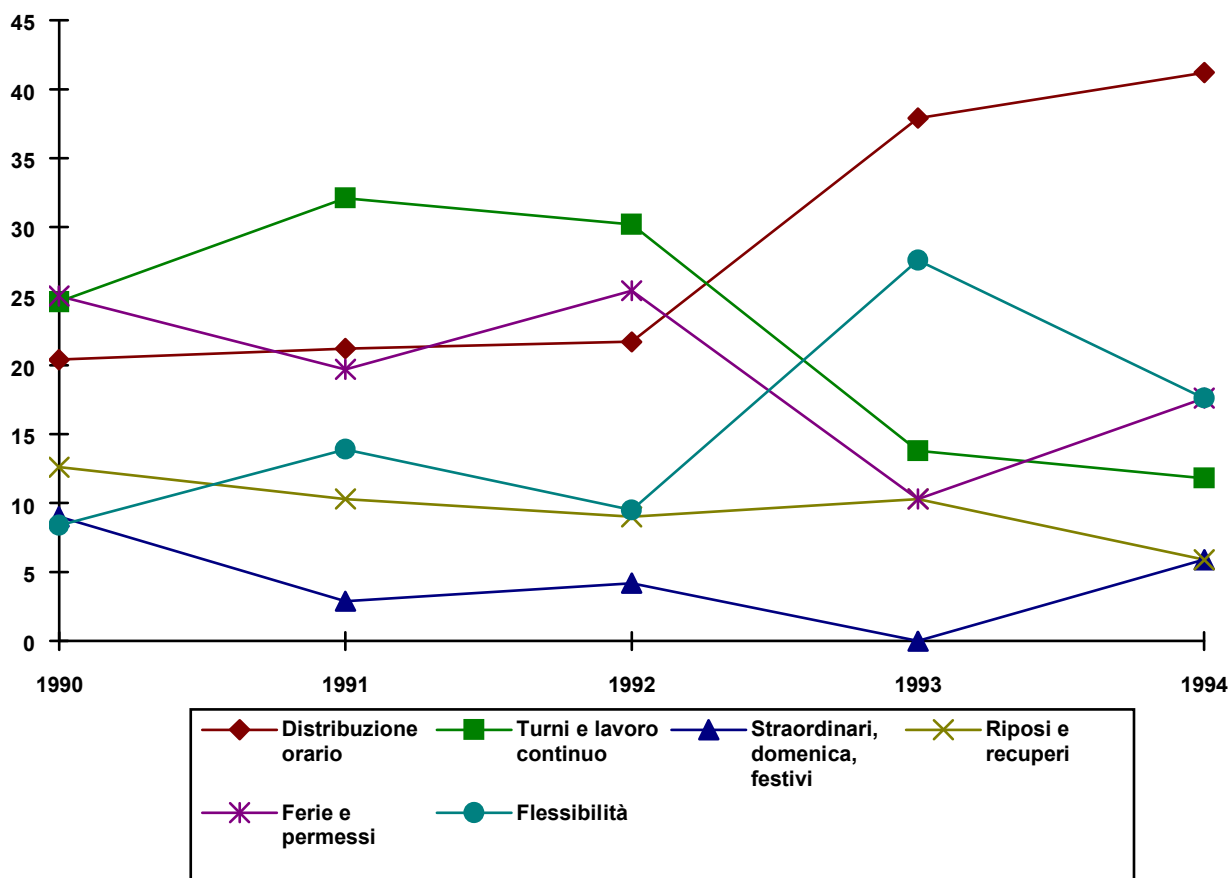
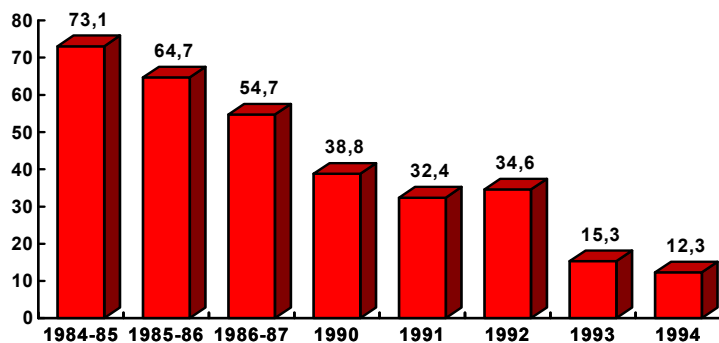


Fig. 3.3 - Presenza della voce "orario" negli accordi aziendali (%)



Fonti: CESOS per gli anni 1984-87 e nostra elaborazione per gli anni 1990-94.

3.6. Per individuare quali sono gli elementi connotativi degli accordi specificamente volti a flessibilizzare gli orari e i calendari lavorativi abbiamo ridotto a 3 le 7 voci fin qui considerate, aggregando come segue le materie tra loro simili:

Tempi. Comprende i 212 accordi che hanno riorganizzato gli orari provvedendo alla loro redistribuzione su base mensile e/o annuale, programmando quote di ore straordinarie e/o di lavoro supplementare, e adottando meccanismi flessibili espliciti.

Prestazione. Comprende i 148 accordi che sono intervenuti sugli orari con modalità classiche, modificando le turnazioni, i cicli continui e l'organizzazione delle squadre.

Calendario. Comprende i 179 accordi che hanno concordato gli interi calendari lavorativi e programmato riduzioni d'orario, riposi, ferie e permessi, oltre alle sospensioni lavorative e i relativi recuperi.

Questa semplificazione mette in evidenza i fenomeni portanti del periodo: a) l'emergere negli ultimi anni di una contrattazione innovativa che arriva a interessare i due terzi degli accordi; b) la tendenza a portare a livelli superiori (ad esempio di gruppo anziché di stabilimento) il negoziato sulla flessibilizzazione degli orari; c) la maggiore attenzione data agli orari anche in aziende medie (tra i 200 e i 500 addetti) e non soltanto in quelle maggiori (tab. 3.6).

Tab. 3.6 - Gli interventi sull'orario

| | Tempi | | Prestazione | | Calendario | | Totale | |
|--------------------|-------|------|-------------|------|------------|------|--------|-------|
| | N. | % | N. | % | N. | % | N. | % |
| <i>Periodo:</i> | | | | | | | | |
| 1990-92 | 182 | 36,9 | 142 | 28,8 | 169 | 34,3 | 493 | 100,0 |
| 1993-94 | 30 | 65,2 | 6 | 13,0 | 10 | 21,7 | 46 | 100,0 |
| <i>Livello:</i> | | | | | | | | |
| Aziendale | 143 | 40,9 | 99 | 28,3 | 108 | 30,9 | 350 | 100,0 |
| Gruppo | 39 | 45,3 | 23 | 26,7 | 24 | 27,9 | 86 | 100,0 |
| Sub aziendale | 22 | 25,3 | 24 | 27,6 | 41 | 47,1 | 87 | 100,0 |
| <i>Dimensione:</i> | | | | | | | | |
| Sino a 200 addetti | 10 | 18,5 | 16 | 29,6 | 28 | 51,9 | 54 | 100,0 |
| da 201 a 500 | 34 | 41,5 | 21 | 25,6 | 27 | 32,9 | 82 | 100,0 |
| da 501 a 1000 | 26 | 26,3 | 31 | 31,3 | 42 | 42,4 | 99 | 100,0 |
| da 1001 a 5000 | 44 | 38,6 | 46 | 40,4 | 24 | 21,1 | 114 | 100,0 |
| Oltre 5000 | 25 | 40,3 | 14 | 22,6 | 23 | 37,1 | 62 | 100,0 |

χ^2 : Periodo: 14, $p=0,0008$; Livello: 16, $p=0,02$; Dimensione: 26, $p=0,001$.

L'analisi diventa più interessante se trascuriamo completamente quelle voci che, pur intervenendo sull'orario, non hanno comportato alcuna forma di flessibilizzazione. Così è possibile ricostruire la genesi della scomposizione e ricomposizione del tempo di lavoro. Le tabb. 3.7 e 3.8, relative ai soli accordi sui *tempi*, mostrano l'esistenza di una forte relazione tra periodo di stipula dell'accordo, livello di stipulazione e settore merceologico. Nel '90-92, ad esempio, soltanto il 15% degli accordi veniva stipulato a livello di gruppo, mentre nel biennio successivo questa percentuale è balzata al 50%. Considerando invece il settore, risulta chiaro che il processo è ancora *in itinere* nel comparto manifatturiero, mentre nel terziario si è pervenuti a una relativa stabilità dopo che nel '90-92 molti accordi avevano reso lavorative le tradizionali giornate festive. Nel settore agricolo, la cui organizzazione produttiva sta assumendo tratti "industriali", il processo di flessibilizzazione dell'orario è appena agli inizi; innescato dalla recente conquista della "settimana corta", esso ha dato luogo ad accordi che comportano una prestazione minima nella mattinata del sabato.

Tab. 3.7 - Accordi per anno e per livello contrattuale

| | 1990-92 | | 1993-94 | |
|---------------|------------|--------------|-----------|--------------|
| | N. | % | N. | % |
| Aziendale | 132 | 73,3 | 11 | 45,8 |
| Gruppo | 27 | 15,0 | 12 | 50,0 |
| Sub aziendale | 21 | 11,7 | 1 | 4,2 |
| Totale | 180 | 100,0 | 24 | 100,0 |

$\chi^2 = 17, p=0,0002$

Tab. 3.8 - Accordi per anno e per settore produttivo

| | 1990-92 | | 1993-94 | | Totale | |
|-------------|---------|-------|---------|-------|---------------|-------|
| | N. | % | N. | % | N. | % |
| Agricoltura | = | = | 5 | 100,0 | 5 | 100,0 |
| Industria | 136 | 85,0 | 24 | 15,0 | 160 | 100,0 |
| Edilizia | 3 | 100,0 | = | = | 3 | 100,0 |
| Terziario | 43 | 97,7 | 1 | 2,3 | 44 | 100,0 |

$\chi^2 = 36, p=0,0000$

Questo in sintesi lo sviluppo della flessibilità d'orario negoziata, quale emerge dai nostri dati: all'inizio prevale il contratto integrativo che interessa la singola azienda o il singolo stabilimento (o una sua parte). E' qui che tra il '90 e il '92 viene stipulato l'83% degli accordi che ridisegnano la distribuzione dell'orario, e l'85% di quelli che attuano forme di flessibilità. Tra il '93 e il '94 si ha un incremento degli accordi di gruppo, che passano dal 16,5 al 54% per la distribuzione dell'orario contrattuale, e dal 16 al 40% per la flessibilità. L'impressione, in definitiva, è che esista nelle imprese italiane una netta spinta verso la modularizzazione degli orari. Tale processo, iniziato sin dagli anni '80, è passato attraverso una fase di sperimentazione che all'inizio ha interessato soltanto alcuni stabilimenti. Sulla base dei risultati ottenuti, le parti vanno ora orientandosi verso accordi di maggiore respiro, cosicché la flessibilità diventa un patrimonio delle varie articolazioni dell'impresa, e non soltanto la scelta di alcune realtà. E' in corso, insomma, un processo di *diffusione e stabilizzazione* che interessa forse un minor numero di accordi, ma che coinvolge quote sempre più ampie di lavoratori. ⁽²⁰⁾

Un altro elemento va ancora aggiunto. Avevamo in precedenza mostrato che dove si contrattano gli orari aumenta anche la propensione a negoziare altre materie. Il fenomeno sembra avere una *ratio* "politica" assai più che "organizzativa": esso sembra infatti indicare che, dove esiste una disponibilità sindacale a riconoscere una fondatezza alle richieste di flessibilità avanzate dalle aziende, e quindi a contrattare, si instaura fra le parti un gioco che non è a somma zero. Ne consegue un'espansione dell'area di negoziabilità della condizione lavorativa, da cui ciascuna parte trae vantaggi. Ciò è ancor più vero dove gli accordi hanno specificamente riguardato la flessibilità degli orari; in questi casi (si veda la tab. 3.9) si eleva l'indice di negoziabilità di molte materie chiave, quali la formazione, l'ambiente, i diritti di informazione e il trattamento economico-normativo, con il risultato che gli accordi sono quasi sempre più ricchi di contenuti innovativi.

Tab. 3.9 - Indice di negoziabilità per materie (%)

(20) Le aziende con oltre 1000 dipendenti costituiscono il 40% di quelle in cui si è contrattato l'orario, mentre i gruppi industriali delle stesse dimensioni sono il 71% del totale.

| | Totale di tutti gli accordi stipulati | Soltanto accordi sull'orario | Soltanto ac- cordi su flessibilità |
|-------------------------------------|---|------------------------------------|--|
| Regole della contrattazione | 92,8 | 100,0 | 100,0 |
| Rapporti sindacali | 47,7 | 48,2 | 59,4 |
| Trattamento economico | 28,0 | 44,0 | 57,5 |
| Gestione delle eccedenze | 21,8 | 4,8 | 4,2 |
| Formazione, pari opportunità., ecc. | 20,2 | 32,7 | 42,9 |
| Organizzazione del lavoro | 19,7 | 22,4 | 25,0 |
| Mansioni e qualifiche | 15,9 | 26,7 | 34,4 |
| Costituzione del rapporto di lavoro | 13,4 | 22,4 | 30,2 |
| Ambiente di lavoro | 13,0 | 25,4 | 35,8 |
| Luogo di lavoro | 12,8 | 12,6 | 15,6 |
| Cessazione del rapporto | 10,9 | 13,9 | 21,2 |
| Sospensione del rapporto | 8,9 | 13,9 | 16,0 |
| Norme disciplinari | 0,6 | 1,7 | 2,8 |
| Totale accordi | 1727 | 539 | 212 |

3.7. Perché in azienda si contratta la flessibilità? Il fine comune è quello imposto dalla globalizzazione dei mercati: fronteggiare le incostanze della congiuntura e le sfide della competizione. Per gli imprenditori, essa va introdotta come condizione per assicurare all'azienda una tenuta tale che garantisca anche l'occupazione, per oggi e soprattutto per domani. Per i sindacalisti, essa va concessa entro limiti che tutelino la condizione lavorativa, come contropartita per ottenere al tempo stesso la massima occupazione e orari ridotti. Non si tratta dunque di approcci troppo distanti, sebbene i dibattiti sulla flessibilità presentino a volte contrapposizioni insanabili. (Si pensi alle discussioni suscitate dal saggio di Aznar, 1994, o dagli accordi Volkswagen.) E' quindi necessario chiedersi se la flessibilità, così com'è stata affrontata nelle imprese italiane, sia o no servita a espandere l'occupazione, in qualsiasi forma.

Dalla nostra ricerca, questo non risulta. E comunque, se questa fosse stata la contropartita rivendicata dalle strutture sindacali aziendali o dalle organizzazioni provinciali o nazionali di categoria, si dovrebbe concludere che negli accordi non è stata accolta. Nei cinque anni considerati, abbiamo trovato soltanto in 6 testi su 184 (quattro del triennio '90-92 e due del biennio '93-94) la parola "assunzione" associata alla parola "flessibilità". A ben leggere, neanche in questi sei casi, che riguardano appena quattro imprese, la flessibilizzazione degli orari sembra avere direttamente generato posti di lavoro: in due (Perugina e Pavesi) si concorda infatti di coprire posti che si erano già resi disponibili in precedenza, e nelle altre due (Adriplast e Barilla) si parla di assunzioni soltanto per ricordare che gli "eventuali" nuovi assunti opereranno in regime di massima flessibilità.

La logica seguita negli accordi sulla flessibilità, dunque, è tutta interna al nucleo della mano d'opera stabile, e le contropartite concesse dalle aziende per ottenere orari meno rigidi sono di tipo compensativo: recupero delle ore in più svolte in alcuni periodi dell'anno; compenso monetario vero e proprio; aggiunta alle ore di permesso retribuito (un caso non diffuso, ma in cui lo scambio è diverso). Il meccanismo prevalente è il seguente:

a) si concorda uno *stock* individuale di ore di flessibilità ⁽²¹⁾, non retribuite come straordinario, di cui l'azienda può usufruire allungando l'orario giornaliero o inserendo un turno addizionale, generalmente al sabato. Queste ore aggiuntive vanno

(21) Otto ore alla settimana, per non superare il limite delle 48 ore, vigente dal 1923 nella legislazione italiana.

obbligatoriamente erogate dai lavoratori interessati in un determinato periodo dell'anno e in settimane scelte dall'azienda, previo preavviso di un mese (che in alcuni casi scende a una-due settimane);

b) viene fissato un periodo dell'anno nel quale le ore eccedenti lavorate in regime di flessibilità potranno essere recuperate sotto forma di permessi individuali; il lavoro del sabato viene quindi *scambiato* con un permesso da fruire in un giorno diverso;

c) le prestazioni aggiuntive, anche se recuperate in seguito, verranno compensate con una maggiorazione che oscilla tra il 15 e il 25% della paga base oraria ⁽²²⁾; talvolta questa clausola manca, e ciò si spiega probabilmente con le condizioni dell'azienda, la sua posizione sul mercato e i suoi specifici obiettivi di flessibilità;

d) data la novità della materia, si fissa un termine assai ravvicinato (3-6 mesi) per una verifica congiunta dell'accordo; e qui appaiono evidenti sia la preoccupazione dei sindacati per l'impatto che i nuovi orari avranno sulla condizione dei lavoratori sia quella del datore di lavoro per l'adattamento dell'organizzazione del lavoro a periodi di flessibilità "prevedibili" e calendarizzati.

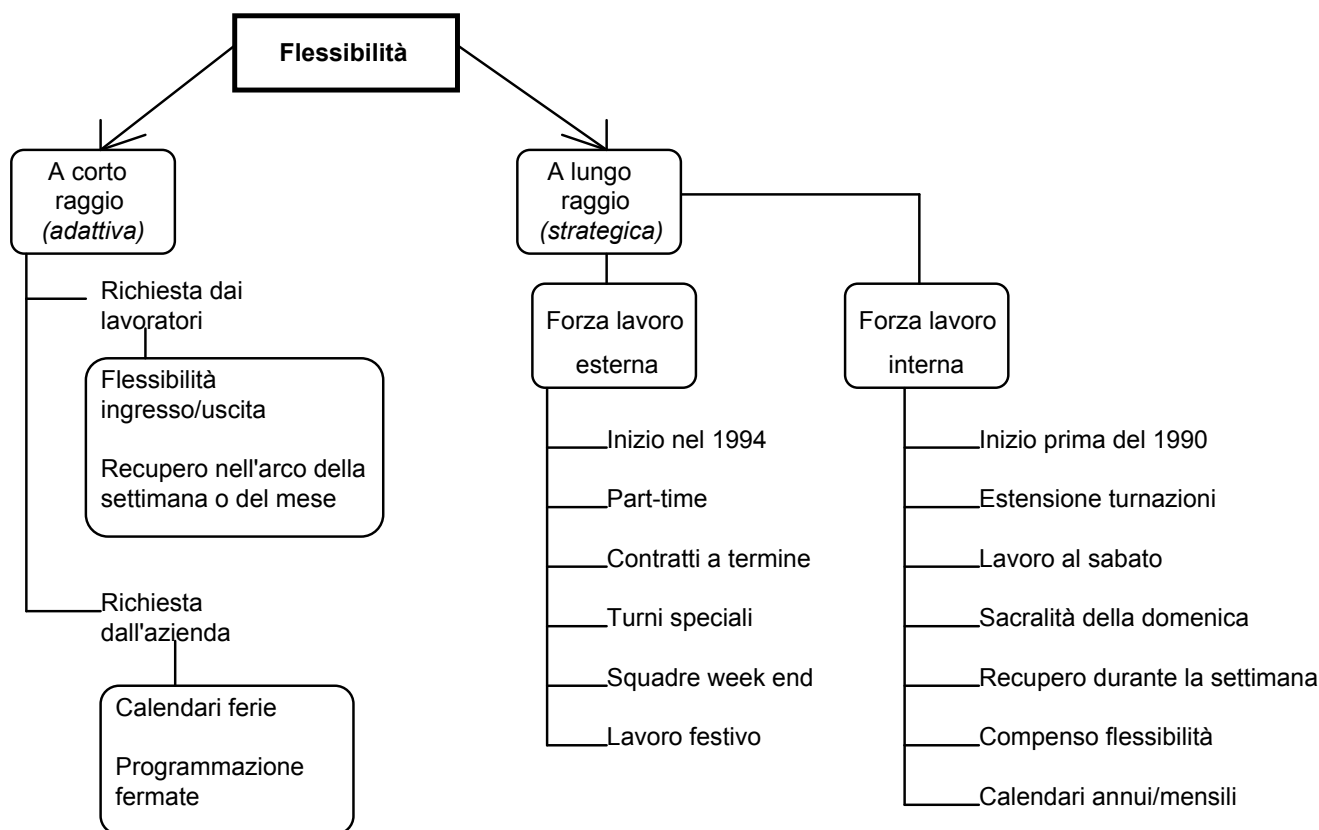
Il primo ciclo di flessibilizzazione degli orari, che pure ha interessato parecchie realtà, ha quindi avuto sinora pochi risvolti occupazionali diretti a livello aziendale, anche se ne ha sicuramente avuti molti indiretti, nella tenuta della massa occupazionale stabile, e nell'attivazione di una quota addizionale di posti atipici. Forse non poteva che essere così, in un quinquennio contraddistinto da una fortissima oscillazione ciclica, in cui le ultime fasi di un vero e proprio *boom* sono arrivate quasi di sorpresa a ridosso di una crisi economica fra le più dure dal dopoguerra. Gli accordi aziendali stipulati portano pertanto il segno di due diverse filosofie. Una è la scelta della flessibilizzazione quale *risposta attiva*, sebbene talvolta contingente, agli stimoli e agli allettamenti di un mercato favorevole. L'altra è quella della flessibilizzazione quale *vocazione difensiva*, di fronte ad avversità e a sfide talvolta minacciose. Entrambe le parti tentano di evitare il peggio e sperimentano forme inedite di cooperazione, fra le quali la flessibilità degli orari riveste un'importanza primaria.

Tra periodi di espansione e congiunture difficili, l'evoluzione del negoziato sugli orari, previsto dai contratti nazionali degli anni '80, ha dato luogo ai due modelli già richiamati, e le cui caratteristiche salienti sono indicate nella fig. 3.4, della flessibilità *a corto* e *a lungo raggio*. La prima, "adattiva", viene richiesta dai lavoratori per superare le rigidità dell'orario di ingresso e di uscita dal lavoro, e per evitare almeno in parte l'affanno di conciliare i tempi della produzione con quelli della riproduzione; e viene richiesta dalle aziende che hanno interesse a programmare consensualmente le sospensioni dell'attività e i calendari delle vacanze. La seconda invece, quella "strutturale", viene da una richiesta dell'azienda quando intende giocare strategicamente sull'orario per misurarsi con il mercato e vincere la competizione. In questo caso è coinvolto dapprima il cuore della maestranza stabile, a cui si chiede, in cambio di ricompense o di recuperi, l'estensione del lavoro al sabato e una maggiore flessibilità nelle turnazioni, specialmente di quelle notturne (anche per le donne); non si chiede però di lavorare nei week end: la sacralità della domenica dedicata al riposo, e spesso del sabato pomeriggio dedicato agli acquisti, viene rispettata in molti accordi, anche per chi lavora su turni avvicendati. Quando le richieste di flessibilità diventano più pressanti, esse si concentrano sulla forza lavoro esterna. La mano d'opera aggiuntiva, spesso assunta con contratti a termine o con il part-time (sia "orizzontale" che "verticale"), viene destinata a lavorare in orari o nelle giornate in cui la mano d'opera stabile non lavora, *almeno per il momento*. Nascono pertanto turni speciali per coprire la

(22) Vi è anche un accordo, particolarmente innovativo ma isolato, in cui i lavoratori possono scegliere se ottenere una maggiorazione monetaria in percentuale della retribuzione oppure una equivalente quota aggiuntiva di tempo libero da capitalizzare.

carenza di mano d'opera durante i periodi festivi e i week end (l'accordo Firestone dell'ottobre 1994 motiva così l'assunzione di 200 giovani part-time), il che introduce il lavoro domenicale in un paese dove è poco diffuso anche per la fiera opposizione della Chiesa.

Fig. 3.4 - Modelli di flessibilità dell'orario di lavoro



4. I TESTI DEGLI ACCORDI AZIENDALI 1990-94

4.1. L'analisi che segue, di tipo testuale, è stata condotta sul *corpus* costituito dalle parti riguardanti gli orari estratte dagli accordi aziendali 1990-94. Ci si è limitati a studiare le distribuzioni di frequenza di alcune parole-chiave, secondo una dimensione diacronica che si è dimostrata feconda ⁽²³⁾, senza ricorrere a tecniche di analisi statistica più sofisticate. La scelta di fermarci a una indagine esplorativa è stata dettata soprattutto dal contesto di ricerca: non esistono infatti, al momento, analisi del contenuto degli accordi aziendali, e neppure dei contratti di lavoro. L'evidenza emersa mostra la forza esplicativa di una metodologia che accresce il grado di "ispezionabilità" della base empirica, e che sta conoscendo una vivace ripresa. ⁽²⁴⁾

Per realizzare questa elaborazione, si è ritenuto utile operare uno scorporo parziale di alcuni documenti già selezionati, allo scopo di porre in maggiore risalto determinati

(23) Franzosi, 1990 e 1994.

(24) Una conferma si è avuta nella terza edizione della Conferenza internazionale JADT, sul tema "Statistical Analysis of Textual Data", tenuta a Roma presso il CNR nel dicembre 1995: vedi Bolasco, Lebart e Salem, 1995.

contenuti degli accordi: ad esempio, quelli presenti negli allegati. I documenti presi qui in considerazione salgono pertanto a 577, rispetto ai 539 utilizzati finora.

Che i contenuti dominanti ruotino intorno all'aggiustamento congiunturale e strategico dei sistemi orari di lavoro e di riposo lo dimostrano le parole-chiave più spesso ricorrenti: "orari" compare in 250 documenti, "turni" in 245; "lavoro a turni" e "turni di lavoro", compaiono in 173 documenti; "lavorativo" e "festivo" rispettivamente in 178 e in 141 documenti, mentre un po' meno spesso compaiono "recupero" (140 testi), "ferie" (132), "straordinari" (124), e "riposi" (123). Ovviamente, quasi tutte le parole-chiave vengono considerate sia al singolare che al plurale.

Una cospicua componente dell'aggiustamento riguarda la redistribuzione settimanale degli orari di lavoro (che in 33 accordi è chiamata "articolazione"). Infatti di "orario settimanale" si parla in 65 documenti, mentre in 45 si parla di "orario giornaliero", in 38 di "orario annuo", e appena in 11 di "orario mensile". La parola "calendario" compare in 96 documenti. Che gli accordi del 1990-94 abbiano teso a modificare la struttura temporale della settimana lavorativa lo si vede già nel fatto che del "sabato" si parla con una frequenza ben maggiore: esso viene citato infatti in ben 136 documenti (per un totale di 388 volte), contro i 91 che citano il "venerdì", gli 87 che citano la "domenica" e gli 84 che citano il "lunedì". Degli altri giorni invece si parla molto meno: il "giovedì" è richiamato in 24 documenti, il "martedì" in 22 e il "mercoledì" in appena 15. Una conferma viene dalla frequenza relativa, cioè dal numero medio di volte in cui i vari giorni sono citati, nei 226 documenti che ne citano qualcuno:

| | |
|-----------|------|
| Sabato | 2,85 |
| Domenica | 2,78 |
| Venerdì | 2,66 |
| Giovedì | 2,42 |
| Lunedì | 2,31 |
| Mercoledì | 2,27 |
| Martedì | 2,18 |

Da qui si può vedere che i giorni richiamati più volte nei medesimi documenti sono il sabato, la domenica e il venerdì: proprio questa attenzione fornisce una prova che gli interventi sui calendari settimanali hanno frequentemente interessato il cosiddetto sabato *inglese*. Del resto, era già noto che in Italia c'è una quota non piccola di lavoratori impegnati al sabato, tra i quali molti pubblici impiegati. Una conferma si ha dall'ultima indagine Eurostat sulla quota di lavoratori impegnati nel fine settimana ⁽²⁵⁾ (vedi tab. 4.1).

Tab. 4.1 - Lavoratori europei abitualmente impegnati nel week end (% , 1993)

| PAESI | Sabato | Domenica | Totale |
|---------------|-------------|------------|-------------|
| Grecia | 44,4 | 15,1 | 59,5 |
| Spagna | 38,6 | 14,8 | 53,4 |
| <i>Italia</i> | <i>41,6</i> | <i>8,1</i> | <i>49,7</i> |
| Irlanda | 31,4 | 17,9 | 49,3 |
| Danimarca | 27,0 | 19,8 | 46,8 |
| Germania | 21,9 | 19,8 | 41,7 |
| Portogallo | 28,9 | 12,0 | 40,9 |
| Paesi Bassi | 25,7 | 13,6 | 39,3 |
| Regno Unito | 23,9 | 11,8 | 35,7 |
| Francia | 25,4 | 8,5 | 33,9 |

(25) *European Labour Force Survey, 1995.*

| | | | |
|-----------------------|-------------|-------------|-------------|
| Lussemburgo | 20,2 | 9,7 | 29,9 |
| Belgio | 18,3 | 9,3 | 27,6 |
| UNIONE EUROPEA | 28,2 | 11,0 | 39,2 |

Rispetto alla media comunitaria, dunque, gli italiani lavorerebbero nettamente di più al sabato, ma di meno alla domenica: l'utilizzo del giorno festivo non sembra dunque intaccato. (Le ultime previsioni della Commissione europea per l'Italia sono tra l'altro di una ulteriore e vistosa crescita nell'utilizzo degli impianti: *Economie Européenne*, 1995.)

Anche i mesi dell'anno sono citati spesso (quasi sempre più di uno alla volta), secondo una graduatoria che conferma quanto i documenti qui considerati intervengano sui calendari lavorativi:

| | |
|-----------|-----|
| Dicembre | 106 |
| Gennaio | 94 |
| Luglio | 78 |
| Giugno | 77 |
| Novembre | 75 |
| Agosto | 67 |
| Aprile | 65 |
| Ottobre | 60 |
| Marzo | 55 |
| Settembre | 49 |
| Maggio | 48 |
| Febbraio | 41 |

Una certa sorpresa può destare la circostanza che "flessibilità" compaia *appena* in 137 documenti (comunque, più di "mercato": 134). Come per tutte le altre parole-chiave, ciò naturalmente significa che se ne è parlato come minimo 139 volte: il sostantivo ricorre infatti 354 volte in tutto, mentre l'aggettivo "flessibile" ricorre 454 volte (4 volte vengono adoperate le parole "flessibilizzazione" e "flessibilizzando"). Vari documenti parlano più volte di flessibilità: 6 volte gli accordi Sara del 5.2.91, Alivar del 9.7.91 e Zanussi del 22.7.92; 7 volte l'accordo Ferrero del 6.11.92 (ma ve ne sono altri 8 con altre 14 citazioni) e l'accordo Galbani del 18.6.94; 8 volte l'accordo Sperlari del 18.1.92; 9 volte l'accordo Agnesi del 21.10.94; 10 volte l'accordo Editoriale Johnson dell'8.2.91; 13 volte l'accordo Cooperativa Toscana Legno del 19.7.92; 18 volte gli accordi Cooperativa Estense del 21.12.90 e Uniass Assicurazioni del 24.7.92, e ben 39 volte l'accordo Barilla del 7.7.94).

Ma perché la flessibilità compare soltanto in un quarto dei documenti qui analizzati? Per il fatto che pochi accordi intervengono in modo organico sui sistemi temporali, mentre molti regolano orari e calendari in modo contingente, sia perché dedicati solamente alla fissazione delle ferie e delle festività, sia perché focalizzati su altre materie. Di questi abbiamo estrapolato le parti più attinenti al tema, mentre degli altri la base dei dati contiene il testo integrale. Pur non potendo quindi escludere che la parola-chiave compaia anche in brani qui non considerati (ma nell'ambito di contesti che non riguardano comunque gli orari), la sensazione è che il tema della flessibilità non venga enunciato apertamente, e venga magari esorcizzato, pur mentre si introducono modifiche nei regimi temporali del lavoro. E' come se non fosse la *guide-line* riconosciuta di tali cambiamenti. (Per fare un esempio: dei 16 documenti che intervengono sullo scorrimento di orari e turni, ve ne sono ben 10 - fra cui gli accordi Manuli del 19.1.90, Pavesi del 23.4.91, SKF del 10.11.92, Ferrero del 27.11.92 e Fedrigoni dell'11.5.93 - che non evocano la flessibilità.)

La mera conta delle frequenze con cui compaiono le nostre parole-chiave può essere considerata abbastanza ovvia. (Meno ovvia invece è la sporadica comparsa di vocaboli come "mission" ed "eccellenza", oppure "turbolenza" e "fluttuazione": ma ne ripareremo.) Le frequenze diventano invece un indicatore semantico pregnante quando si osservi la loro evoluzione lungo il quinquennio. Un'analisi diacronica rivela infatti come si sono evoluti, tra "boom" e crisi, i contenuti testuali degli accordi. Basti un esempio: il vocabolo "mercato" - già ricordato - è presente in 10 documenti nel 1990, in 13 nel '91 e in 16 nel '92, ma nel '93, dopo lo scoppio della crisi, entra in ben 52 documenti, e nel '94 in 46. (Anche questo conferma che il quinquennio è composto di due sotto-periodi.) Le diverse occorrenze della parola-chiave si stagliano meglio se la distribuzione temporale viene calcolata non sia sul totale della voce, sia sulla frequenza annua dei testi sottoscritti, come nella tab. 4.2.

Tab. 4.2 - Distribuzione dei testi e della parola "mercato" nel 1990-94

| ANNO | TESTI | | "MERCATO" | | |
|---------------|------------|--------------|------------|--------------|----------|
| | V.A. | V. % | V.A. | % voce | % testi |
| 1990 | 131 | 22,7 | 10 | 7,3 | 7,6 |
| 1991 | 113 | 19,6 | 13 | 9,5 | 11,5 |
| 1992 | 150 | 26,0 | 16 | 11,7 | 10,7 |
| 1993 | 105 | 18,2 | 52 | 38,0 | 49,5 |
| 1994 | 78 | 13,5 | 46 | 33,6 | 59,0 |
| TOTALI | 577 | 100,0 | 134 | 100,0 | = |

Come si vede, mentre la quota di occorrenze rispetto al totale di "mercato" cresce lentamente fino al '92 e subisce un salto nel '93, la quota di occorrenze sul totale degli accordi annui stipulati (che decrescono dal '93) sale e si impenna dal '93 finché nel '94 ben sei testi su dieci parlano di mercato.

4.2. Fermiamoci ora su alcune parole di particolare pregnanza. Sebbene gli accordi aziendali facciano di solito ampio uso di espressioni tecniche e scarso uso di parole ricercate, sorprende di non trovare vocaboli che pure costituiscono pane quotidiano per le due parti, tanto che si affrontano tematiche innovative come quelle riguardanti i tempi del lavoro, e che 37 accordi sono preceduti da una Introduzione, o Premessa, a volte di notevole spessore formale (un quinto delle quali compare nel primo '90-92 e il resto nel '93-94: frequenza ancora una volta significativa).

Vediamo intanto alcune parole che parrebbero evocate dalla fase di crisi subentrata fra il '90-92 e il '93-94, e che invece sono quasi assenti. Il gruppo "instabilità/turbolenze/fluttuazioni", ad esempio, si trova appena in 3 accordi; per inciso, "fluttuazioni" c'è soltanto negli accordi Piaggio. (Vanno tuttavia segnalate espressioni sinonime, tipo "variazioni nell'intensità dell'attività", presenti negli accordi Manifattura di S. Maurizio del 3.4.90 e Zanussi del 22.7.92.) Altrettanto dicasi per la parola "sfida", che compare soltanto in 4 accordi, 2 dei quali della Parmalat (azienda che si segnala per l'impiego, nell'accordo del 4.10.94, di una espressione ricercata quale "il circolo virtuoso che alimenta l'eccellenza", peraltro già reperibile in un testo di 6 anni prima).

Il termine stesso "complessità", di cui si è fatto abbondante uso, ricorre soltanto in 11 accordi, ben 5 dei quali - si noti - sono datati 1994, mentre 2 sono i medesimi accordi Parmalat testé citati. Ma anche altre parole ricorrono raramente: "monitorare/monitoraggio" vengono usate in 2 testi e "massimizzare/massimizzazione" in 3; anche "trend" e "turn-over" compaiono in appena 4 testi. La radice "mondial-" si trova in 7 testi (5 dei quali del 1993-94, e 2 sottoscritti all'Italtel); anche la parola

"mission", il cui uso sta ormai dilagando, si ritrova solamente in 8 testi: 2 nel triennio '90-92 e ben 6 nel biennio '93-94.

4.3. Ma queste, al limite, sono delle pure curiosità. Agli effetti del nostro studio, le informazioni più utili sono quelle sulla distribuzione annua delle occorrenze testuali per le parole-chiave più frequenti. Vediamo pertanto qualche vocabolo che, senza entrare direttamente nella tematica degli orari, ci fornisce preziose indicazioni sul quadro in cui la contrattazione aziendale si è svolta nel quinquennio.

Prendiamo innanzitutto alcune parole da cui può dedursi l'intento di tenere maggiormente sotto controllo l'andamento della situazione, e la cui presenza negli accordi marca uno stacco impressionante fra gli anni del "boom" e quelli della crisi. Si tratta dei termini: "piano/pianificazione", presente in 71 testi; "previsione/previsionale", presente in 39 testi; "strategia/strategico", presente in 37; e "prospettiva/e", che si trova in appena 16 testi, tutti del biennio '93-94.

Tab. 4.3. - Frequenze % degli indicatori di "attenzione strategica"

| | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | N. CASI |
|----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| Pianificazione | 11,3 | 11,3 | 9,8 | 35,2 | 32,4 | 71 |
| Previsione | 8,5 | 5,6 | 12,7 | 14,1 | 14,1 | 39 |
| Strategia | 7,1 | 4,8 | 7,1 | 40,5 | 40,5 | 42 |
| Prospettiva | = | = | = | 46,2 | 53,8 | 26 |
| TOTALI | 16 | 13 | 18 | 63 | 67 | 178 |
| % sulle voci | 9,0 | 7,3 | 10,7 | 35,4 | 37,6 | 100,0 |
| % sui testi | 12,2 | 11,5 | 12,7 | 60,0 | 85,9 | = |

Come si può vedere dalla percentuale dell'ultima riga della tab. 4.3, quella che si potrebbe chiamare l'attenzione "strategica" è presente dal '90 fino al '92 in un ottavo dei documenti, ma dal '93 entra in sei documenti su dieci, e addirittura in più di otto su dieci l'anno successivo.

Non meno interessante è la frequenza con cui ricorrono vocaboli da cui emerge una sensibilità alla dinamica del quadro economico. Si tratta di: "competitivo/competitività", che compare in 61 documenti; "investimento/i", che compare in 42 documenti; e di "ottimizzazione", che compare in appena 17 documenti. Anche questo gruppo registra il mutamento di congiuntura con un brusco balzo di frequenza.

Tab. 4.4 - Frequenze % degli indicatori di "attenzione dinamica"

| | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | N. CASI |
|----------------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| Competizione | 4,8 | 6,5 | 9,7 | 37,1 | 40,3 | 61 |
| Investimenti | 8,5 | 5,6 | 12,7 | 14,1 | 14,1 | 42 |
| Ottimizzazione | 5,9 | 5,9 | 17,6 | 29,4 | 41,2 | 17 |
| TOTALI | 5 | 7 | 14 | 46 | 48 | 120 |
| % sulle voci | 4,2 | 5,8 | 11,7 | 38,3 | 40,0 | 100,0 |
| % sui testi | 3,8 | 6,2 | 9,3 | 43,8 | 61,5 | = |

Come si vede nella tab. 4.4 (specie nell'ultima riga) l'attenzione che potremmo chiamare "dinamica", è presente fino al '92 in un numero assai limitato di testi, ma sale in modo regolare, per poi impennarsi dal '93 fino a entrare in più di quattro testi su dieci, e nel '94 in più di sei su dieci.

Significativa è la frequenza con cui ricorrono parole che segnalano malessere nella gestione delle imprese. Si tratta di: "occupazione", che compare in 62 documenti; "eccedenze", che compare in 52; "difficoltà", che compare in 37; "domanda" che compare in 28; e "congiuntura/congiunturale", che compare in 15 documenti. Anche questo gruppo registra il passaggio ciclico con un brusco balzo di frequenza.

Tab. 4.5 - Frequenze % degli indicatori di "attenzione apprensiva"

| | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | N. CASI |
|---------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| Difficoltà | 8,1 | 8,1 | 13,5 | 40,5 | 29,7 | 36 |
| Eccedenze | 11,5 | 15,4 | 25,0 | 19,2 | 28,8 | 52 |
| Occupazione | 3,3 | 6,7 | 3,3 | 46,7 | 40,0 | 60 |
| Domanda | 3,6 | 14,3 | 17,9 | 32,1 | 32,1 | 28 |
| Congiuntura | = | = | 6,7 | 33,3 | 60,0 | 16 |
| TOTALI | 12 | 19 | 26 | 67 | 68 | 192 |
| % sulle voci | 6,3 | 9,9 | 13,5 | 34,9 | 35,4 | 100,0 |
| % sui testi | 9,1 | 16,8 | 17,3 | 63,8 | 87,2 | = |

Nella tab. 4.5 si vede come l'attenzione che potremmo chiamare "apprensiva" abbia nel primo periodo una presenza non marginale e un incremento non disprezzabile, mentre nel secondo la presenza e l'incremento si espandono e si velocizzano al massimo.

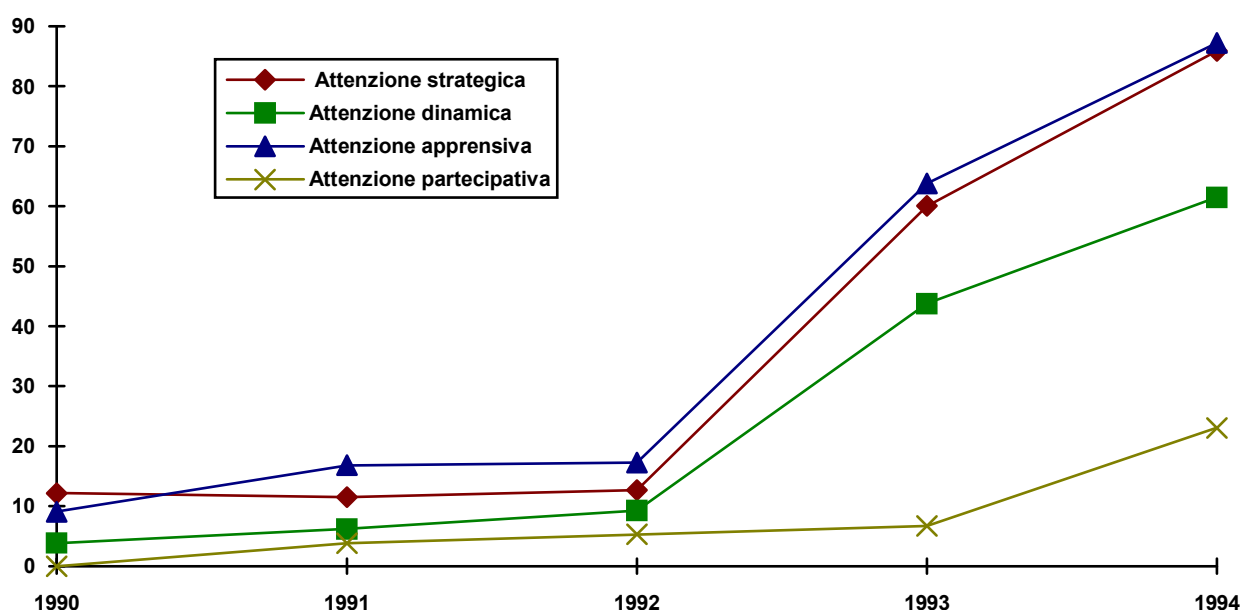
Un andamento non molto diverso mostrano parole poco usate come "partecipazione" e come "coinvolgimento" (che nei testi del 1990 non compaiono neppure), anche se qui spicca soprattutto il salto fra 1993 e 1994, sottolineato nel dato dell'ultima riga della tab. 4.6. Si può senz'altro ritenere che questo tipo di curva rifletta un po' tutta la vicenda delle relazioni industriali in Italia, segnata dai due accordi raggiunti fra sindacati, imprenditori e governo nel luglio '92 e nel luglio '93.

Tab. 4.6 - Frequenze % degli indicatori di "attenzione partecipativa"

| | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | N. CASI |
|----------------|------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|
| Partecipazione | = | 11,5 | 11,5 | 26,9 | 50,0 | 26 |
| Coinvolgimento | = | 15,3 | 20,1 | 20,1 | 38,5 | 13 |
| TOTALI | = | 5 | 6 | 10 | 18 | 39 |
| % sulle voci | = | 12,8 | 15,5 | 25,6 | 46,2 | 100,0 |
| % sui testi | = | 3,8 | 5,3 | 6,7 | 23,1 | = |

La fig. 4.1 mette a confronto l'evoluzione dei 4 indicatori testé illustrati.

Fig. 4.1 - Modifiche delle vocazioni contrattuali



Ma le parole-chiave forse più espresse del cambiamento di scenario in azienda sono "turno", "turnazione" e "articolazione". I testi mostrano un andamento che si commenta da sé, e che ci dice qualcosa in più proprio sul processo di riorganizzazione degli orari di lavoro. L'anno nel quale si firmano più accordi sulle turnazioni è il 1992, mentre l'anno in cui le turnazioni sono presenti in quasi tutti gli accordi è il 1991. Questa è una prova evidente che le imprese cercavano di mantenere l'utilizzo degli impianti al livello del 1990, annata in cui alcune avevano cominciato a percepire i primi segnali deboli della crisi ⁽²⁶⁾ (vedi la tab. 4.7).

Tab. 4.7 - Frequenze del ricorso alla regolazione delle turnazioni

| | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 |
|----------------------------------|------|------|------|------|------|
| Turno, turnazione, articolazione | 93 | 110 | 127 | 40 | 31 |
| % su voce | 22,9 | 27,1 | 31,3 | 9,9 | 7,6 |
| % su anno | 70,9 | 98,2 | 84,7 | 38,1 | 39,7 |

(26) L'indice generale del grado di utilizzo degli impianti nel quinquennio è stato il seguente: 1990= 93,9; 1991= 92,7; 1992= 91,9; 1993= 89,0; 1994= 92,5: Banca d'Italia, *Relazione del Governatore*, esercizio 1994.

Anche se raduniamo le parole che sottendono un intervento attivo sulla durata degli orari e dei calendari lavorativi - "fermata", "ponte", "chiusura" e "riduzione d'orario" (ROL) - vediamo che gli anni della crisi restringono sensibilmente questa possibilità (tab. 4.8).

Tab. 4.8 - Frequenza della regolazione di fermate, chiusure, ponti, ROL

| | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 |
|-----------------|------|------|------|------|------|
| Numero dei casi | 53 | 36 | 37 | 14 | 16 |
| % sulle voci | 34,0 | 23,1 | 23,7 | 9,0 | 10,3 |
| % sui testi | 40,5 | 31,8 | 24,7 | 13,3 | 15,2 |

Che nel quinquennio '90-94 il vecchio sistema degli orari sia stato molto innovato si desume dalla significativa quota di accordi contenenti clausole cautelative, che prevedono l'eventualità di apportare ritocchi e miglioramenti. Si veda la tab. 4.9, che dà conto delle occorrenze di espressioni quali "sperimentazione" e "sperimentale" e di "verifica" o "verificare".

Tab. 4.9 - Frequenze % del ricorso a clausole cautelative

| | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | N. CASI |
|-----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| Sperimentazione | 29,8 | 16,4 | 28,4 | 15,0 | 10,4 | 67 |
| Verifica | 20,5 | 19,6 | 27,7 | 17,0 | 15,2 | 112 |
| TOTALI | 43 | 33 | 50 | 29 | 24 | 179 |
| % sulle voci | 24,0 | 18,4 | 28,0 | 16,2 | 13,4 | 100,0 |
| % sui testi | 32,8 | 29,2 | 33,3 | 27,6 | 30,7 | = |

Sommate, queste espressioni mostrano una costanza degna di nota. Infatti la quota annua sul totale delle occorrenze abbastanza equilibrata, anche se con una flessione nel '93-94; se poi si considera la quota sul totale delle stipule annue, la regolarità cresce: mentre lo scostamento massimo nella quota di "sperimentazione/sperimentale" è di 10,6 punti, quello di "verifica/verificare" è appena di 5,7 punti.

4.4. Vediamo ora alcune parole-chiave la cui frequenza annua ha suggerito di associarle in due gruppi in quanto mostrano una comune sensibilità di risposta al ciclo economico; per brevità diamo soltanto i dati dei bienni. Il primo gruppo è formato da "retribuzione/remunerazione"; il secondo da "assenze/assenteismo"; il terzo da "ore/lavoro/prestazioni"- "straordinarie/supplementari". Si ha qui una conferma che quando arriva la crisi imprenditori e sindacati riducono drasticamente l'attenzione data ai temi cui si dedicavano quando il mercato "tirava": la frequenza crolla dall'84 al 16% (tab. 4.10); e anche se rapportiamo i dati al numero di accordi sottoscritti nei due bienni, il calo resta di oltre la metà, passando la frequenza dal 31 al 15%.

Tab. 4.10 - Sottoperiodi e tematiche da "ciclo alto"

| | 1990-92 | 1993-94 | N. CASI |
|---------------|------------|-----------|------------|
| Retribuzione | 83,0 | 17,0 | 94 |
| Assenze | 83,8 | 16,2 | 68 |
| Straordinari | 84,4 | 15,6 | 109 |
| TOTALI | 227 | 44 | 271 |
| % sulle voci | 83,8 | 16,2 | 100,0 |
| % sui bienni | 31,7 | 14,8 | = |

L'altro gruppo è dato da "produzione" e da "sindacato/le", e mostra una presenza più costante, che parrebbe quindi sganciata dal ciclo; tuttavia, se rapportiamo i dati al numero di accordi (tab. 4.11), constatiamo che in realtà l'attenzione per temi come questi è più che raddoppiata.

Tab. 4.11 - Sottoperiodi e tematiche da "ciclo basso"

| | 1990-92 | 1993-94 | N. CASI |
|---------------|-----------|------------|------------|
| Produzione | 46,7 | 52,3 | 107 |
| Sindacato | 49,0 | 51,0 | 98 |
| TOTALI | 98 | 107 | 205 |
| % sulle voci | 47,8 | 52,2 | 100,0 |
| % sui bienni | 24,9 | 58,5 | = |

Un utile esercizio è poi quello di considerare i tipi di scenario nei quali i documenti inscrivono la tematica dell'occupazione, che come parola-chiave ricorre in 50 testi. Ce ne sono quattro:

* i *tagli*, un problema evocato dall'associazione del sostantivo occupazione (o l'aggettivo occupazionale) a parole dal significato piuttosto esplicito quali "riduzione", "diminuzione", "calo", "caduta", "ricadute", "abbassamento" e "perdita", oppure a vocaboli che mandano un messaggio più indiretto quali "eccedenza", "difficoltà", "criticità", "compromettere", "pregiudicare" e "negativo";

* la *tenuta*, un vincolo evocato dall'associazione a parole quali "salvezza", "difesa", "tutela", "garanzia", "stabilità", "mantenimento" e "alternativa";

* l'*impegno*, un auspicio evocato dall'associazione a parole quali "aumento", "sviluppo", "progresso", "crescita", "incremento", "consolidamento", "rilancio", "potenzialità" e opportunità";

* il *warning*, un clima evocato dall'associazione a parole quali "problema(tiche)", "situazione", "profilo", "quadro", "conseguenze", "risposta" e "fini".

(I vocaboli in questione, contenuti ovviamente nella stessa frase, compaiono accoppiati in senso stretto, oppure associati dal contesto discorsivo, come avviene nel caso di espressioni del tipo: "rilancio produttivo e occupazionale"; "compromettere le prospettive di occupazione"; "effetti negativi sulla gestione aziendale con conseguenti riflessi occupazionali".)

Sommando queste varie coppie secondo i quattro scenari, si ottiene innanzitutto una interessante graduatoria sulle occorrenze testuali:

1) il *warning* ricorre 49 volte (quasi sempre nei documenti che parlano di occupazione):

2) i *tagli* ricorrono 40 volte;

3) l'*impegno* ricorre 32 volte;

4) la *tenuta* ricorre 26 volte.

Così ripartita, in un quinquennio ad andamento fortemente ciclico, la presenza dei quattro tipi di scenario parrebbe tutto sommato equilibrata. Ma così non è. Se si procede a un'analisi diacronica emerge che in pratica la parola occupazione compare soltanto a partire dal 1993, e più spesso dal 1994, e che soltanto in questi due anni essa viene qualificata in termini di clima, di problema, di auspicio o di vincolo. Si veda nella tab. 4.12 la distribuzione temporale delle occorrenze testuali, ottenuta radunando le varie voci in gruppi, per ognuno dei quali la quota annua è stata calcolata - come al solito - rispetto al totale delle voci e al totale dei documenti: ciò evidenzia quanto il contesto storico abbia influito.

Tab. 4.12 - Frequenze di quattro scenari occupazionali

| | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | N. CASI |
|---------------|----------|----------|----------|-----------|-----------|------------|
| "Warning" | 4,8 | 6,5 | 9,7 | 37,1 | 40,3 | 39 |
| "Tagli" | = | 7,5 | = | 57,5 | 35,0 | 40 |
| "Impegno" | 15,2 | = | 3,0 | 27,3 | 54,5 | 33 |
| "Tenuta" | = | 3,8 | = | 50,0 | 46,2 | 26 |
| TOTALI | 7 | 5 | 2 | 60 | 64 | 138 |
| % sulle voci | 5,3 | 4,4 | 11,7 | 38,3 | 40,0 | 100,0 |
| % sui testi | 5,3 | 4,4 | 1,3 | 57,1 | 82,1 | = |

4.6. Una verifica più analitica e di tipo qualitativo fa infine emergere che - a differenza di quanto ci si poteva forse aspettare - sono rarissimi i testi nei quali viene evocato più di uno scenario, tipo "tagli e tenuta", o "tenuta e impegno" o, addirittura, "tagli e impegno". Eppure, sia in certi testi imprenditoriali sia soprattutto nelle forme discorsive dei sindacati, non mancano accoppiate retoriche quali "salvezza e sviluppo" o "salvaguardia e incremento". Gli accordi aziendali mostrano invece una coerenza semantica, tant'è vero che fanno riferimento a uno solo dei quattro scenari, specie laddove è stato sottoscritto più di un accordo; le eccezioni sono trascurabili. E' come se la situazione oggettiva da un lato e la volontà delle parti dall'altro avessero indotto i partner a *scommettere* insieme su una determinata prospettiva, indirizzandovi tutta la negoziazione.

Una ulteriore prova di coerenza degli accordi emerge dalle seguenti constatazioni:

- a) in nessuno compaiono insieme le coppie "assunzioni-licenziamenti" o "assunzioni-eccedenze";
- b) "assunzioni" compare con una certa regolarità per tutto il periodo, salvo un picco nel '92, che segna la transizione fra i due bienni;
- c) "eccedenze" compare una sola volta nel primo biennio (accordo Piaggio del 12.2.1991) e tutte le altre nel secondo;
- d) "licenziamenti", invece, compare esclusivamente nel secondo biennio.

4.7. Vediamo da ultimo il ricorso alla parola-chiave "flessibilità" e ai suoi corollari semantici, che riflette l'andamento già visto: di fatto, l'assetto dei sistemi orari comincia a essere modificato nel triennio 1990-92; dopo questa data, cioè fino al superamento della crisi, gli orari vengono toccati di meno (tab. 4.13):

Tab. 4.13 - Frequenze della parola-chiave flessibilità

| | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 |
|-----------------|------|------|------|------|------|
| Numero dei casi | 24 | 29 | 47 | 18 | 19 |
| % sulle voci | 17,5 | 21,2 | 34,3 | 13,1 | 13,9 |
| % sui testi | 18,3 | 25,9 | 31,3 | 17,1 | 24,4 |

Che il ricorso alla flessibilità non sia semplicemente strumentale a problemi di ridondanza della mano d'opera si evince anche da due semplici constatazioni:

a) i 18 documenti che parlano di eccedenze (29 volte in tutto, ma la Piaggio, con due accordi, vi concorre per ben 10 volte) sono quasi tutti del '93 e del '94 (rispettivamente 4 e 12), mentre nessuno ne parla nel '90 e nel '92, e soltanto 2 nel '91;

b) parlano anche di flessibilità appena 3 dei 18 documenti dove si parla di eccedenze.

La flessibilità è semmai connessa ai "recuperi", tanto è vero che le due parole ricorrono insieme in ben 71 documenti: un'accoppiata quasi altrettanto frequente di quella fra flessibilità e orario, che compare in 89 documenti. (Qualche altra volta, tuttavia, la flessibilità definisce campi semantici diversi, diventando "produttiva", "gestionale", "operativa", e "organizzativa".)

In effetti, gli accordi del quinquennio introducono nel tempo di lavoro (talvolta estendendo forme già in atto) i due tipi diversi di flessibilità: quella che abbiamo chiamato "adattiva" o *a corto raggio* perché tocca gli orari soltanto entro la giornata, e quella "strategica" o *a lungo raggio* perché tocca gli orari di più giornate e i calendari stessi. La prima, partendo dai bisogni individuali delle maestranze, consente di entrare al lavoro e di uscirne con oscillazioni che li rendono elastici (le varie soluzioni adottate presentano scostamenti in più e in meno che vanno dai 15 ai 90 minuti). La seconda, partendo dalle esigenze produttive dell'impresa, consente di aumentare o di ridurre temporaneamente le ore, i turni o le giornate di lavoro, in modo da aderire meglio e prima agli andamenti del mercato e degli ordinativi.

Vediamo le frequenze, radunando in due gruppi le espressioni derivanti da parole associate a flessibilità, e che segnalano:

* quella *a corto raggio* = "minuti", "tolleranza", "fascia", "uscita" ed "entrata/ingresso/inizio", presente in 35 documenti;

* quella *a lungo raggio* = "mercato", "produzione", "impianti", "giornate", "riposo" e "recupero", presente in 115 documenti.

Il totale supera il numero dei documenti nei quali si parla di flessibilità, e ciò in quanto alcuni accordi prevedono l'adozione di orari flessibili (talvolta limitati a certi settori o a determinati gruppi), ma nell'ambito di misure destinate a incidere cospicuamente sulle "masse d'orario" - espressione usata negli accordi Piaggio e Zanussi - anche quando si limitano a introdurre la previsione della flessibilità *a lungo raggio*, rinviandone poi l'attuazione a soluzioni che non conosciamo, perché concordate informalmente.

Tab. 4.14 - Frequenze dei due tipi di flessibilizzazione degli orari

| | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | N. CASI |
|-----------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| <i>A corto raggio</i> | 20,0 | 17,1 | 48,6 | 11,4 | 2,8 | 35 |
| <i>A lungo raggio</i> | 16,5 | 24,3 | 33,9 | 10,4 | 14,8 | 115 |
| TOTALI | 26 | 34 | 56 | 16 | 18 | 150 |
| % sulle voci | 17,3 | 22,7 | 37,3 | 10,7 | 12,0 | 100,0 |
| % sui testi | 19,8 | 30,1 | 37,3 | 15,2 | 23,1 | = |

Con l'avvertenza che negli accordi del quinquennio vi è senza dubbio molta più flessibilità di quanta non compaia nei testi che usano questo sostantivo, notiamo infine che prima della crisi la spinta a modificare i regimi orari era piuttosto diversificata. Gli accordi che adottavano misure per andare incontro ai desideri dei dipendenti erano pochi, ed ebbero poi un *boom* nel 1992 (forse anche per effetti imitativi), mentre gli interventi di cui abbisognavano le imprese crebbero in modo sostenuto, sempre con un picco nel 1992. Nel 1993, invece, la ricerca di flessibilità pare ridursi drasticamente, mentre nel 1994 gli andamenti tornano a divaricarsi: quella *a corto raggio* si riduce al lumicino mentre quella *a lungo raggio* riprende. Il trend storico occulta questa divaricazione mostrando una ripresa generale nel '94. (Una curiosità: la quota '92 sugli accordi *corto raggio-lungo raggio* dell'intero quinquennio coincide con la loro quota sul totale di accordi dell'annata.)

5. ACCORDI AZIENDALI E TENDENZE GENERALI DEL 1995

5.1. Nel 1995 il processo di flessibilizzazione degli orari di lavoro è proseguito con caratteristiche analoghe, e per qualche aspetto accentuate, rispetto alle caratteristiche fin qui descritte. Ma sono comparse due novità. Da un lato, il processo sembra avere toccato e forse superato una soglia sociale, dall'altro comincia a istituzionalizzarsi nella società.

Vediamo la prima novità. Il '95 è stato il primo anno nel quale diversi accordi sono stati raggiunti attraverso negoziati travagliati, accesi dibattiti e strascichi di vario tipo, sebbene ciò non ne abbia praticamente bloccato nessuno. La causa di queste difficoltà non sembra derivare da una intensificazione del processo, né da un cambiamento di rotta. I contenuti degli accordi, che spesso offrivano come contropartita un certo numero di assunzioni (con rapporti tradizionali, e più spesso con rapporti atipici), non presentano brusche novità o modifiche troppo drastiche, rispetto a quelle accettate in precedenza.

Se si considerano i singoli casi nei quali le trattative o gli accordi sugli orari hanno suscitato scontenti e comunque "fatto notizia", il minimo comun denominatore è facilmente individuabile: i nuovi orari andavano a intaccare il sabato festivo e i relativi vantaggi salariali. I casi più eloquenti sono stati probabilmente quello della FIAT di Termoli, ove il sabato era già lavorativo ma in regime di ore straordinarie; quello della Piaggio di Pontedera, dove sono stati introdotti due turni al sabato e uno nella notte della domenica; e della Baltea-Disk di Ivrea (Olivetti), dove contro il sabato lavorativo era intervenuta anche la gerarchia ecclesiastica locale. Peraltro, dopo varie pressioni e qualche aggiustamento, le maestranze si erano poi pronunciate di misura in favore degli accordi, attraverso referendum che cancellavano i risultati delle consultazioni precedenti, anch'esse contrassegnate da maggioranze risicate. Altri accordi che hanno fatto molto discutere impegnando il sabato o la domenica sono stati quelli della Osram di Treviso, della Mel-Zanussi di Belluno, della Berco di Copparo (Ferrara) della Magneti Marelli di Milano, della New Holland di Modena e della Dalmine di Bergamo.

(Anche il 1996 si è aperto con travagli analoghi, ma in alcune aziende - talvolta le stesse - la contestazioni degli accordi sui nuovi orari si sono irrigidite al punto da renderne difficile il riassorbimento.)

Il contenuto di quasi tutti gli accordi siglati nel 1995 comprende:

- * un cospicuo aumento dei turni settimanali: si arriva a 18 in sei giorni, appunto come alla Baltea-Disk; a 20, come alla SKF di Airasca (Torino); o a 21, come alla Dalmine;

- * uno scambio fra il numero delle giornate lavorate e la durata dell'orario, che viene aumentato su base giornaliera e ridotto su base settimanale, anche in modo consistente (33 ore all'Arcotronics e 32,5 alla Mec Track e alla Rcm di Bologna, 31,5 ore alla Bonfiglioli);

- * una conseguente diffusione degli orari "a scorrimento", tale da realizzare in azienda veri e propri sistemi temporali modularizzati (l'accordo Marzotto di Valdagno prevede quattro settimane di 5 giorni, 2 di riposo e una di 4 giorni, mentre l'accordo Piaggio prevede anche le ferie a scorrimento);

- * un parallelo aumento di quegli orari di squadra che determinano un'alternanza delle durate, smontando la regolarità dei tradizionali calendari lavorativi individuali;

- * una rapida espansione dei lavori e dei rapporti atipici, i quali comportano: orari e/o turni assai lunghi intorno al week end (10 ore alla Zincocelere di Cavaglià, 12 ore alla Sony di Rovereto), turni esclusivamente notturni, e contratti di *job-sharing*.

5.2. La seconda novità è che nel 1995 il processo di flessibilizzazione - come si diceva - ha cominciato a istituzionalizzarsi. Lo dimostra il contratto di lavoro siglato il 19.12.1994 per gli oltre 200 mila lavoratori del credito, i quali hanno ottenuto la possibilità di "elasticizzare" di 30 minuti l'orario di ingresso-uscita, materia che prima era regolata soltanto da accordi aziendali. Un'altra novità riguarda proprio il sabato, che sarà lavorativo in circa 1300 sportelli (l'8% dei 22000 esistenti) situati entro strutture di grande distribuzione e in una parte degli sportelli situati in località turistiche, con un massimo di 12 sabati l'anno per ogni dipendente ⁽²⁷⁾ (Mieli, 1995). Inoltre, varie amministrazioni statali o semi-pubbliche, sia centrali che periferiche, hanno avviato nel 1995 una riorganizzazione degli orari destinata ad accrescere il tempo di fruizione dei servizi di sportello - dall'anagrafe alle poste - attraverso turnazioni che costituiscono una novità (e che potrebbero ridurre l'alta quota di lavoratori impegnati al sabato in Italia).

Questi prolungamenti di un orario di servizio che si svolgeva da sempre su cinque giornate sono indicativi della tendenza a una "società permanentemente attiva" ⁽²⁸⁾ (CENSIS, 1989), proveniente dal mondo del consumo, sia di servizi che di beni, parallela a quella del maggior utilizzo degli impianti, proveniente dal mondo della produzione. Se ne è avuta traccia nel referendum del 1995 in favore di una liberalizzazione degli orari di apertura e di chiusura dei negozi, avversato sia dagli imprenditori che dai sindacati (ma anche dalla Chiesa), e respinto a maggioranza. Se ne ha traccia nei lodevoli tentativi di tenere aperti anche in Italia i principali musei nei giorni festivi. La stessa tendenza a una fruizione più estesa dei servizi concorre dunque alla flessibilizzazione degli orari di lavoro, unica via per conciliare le opposte e legittime esigenze di un maggiore utilizzo degli impianti e di una minore durata del lavoro.

6. SINTESI DEGLI ACCORDI PIÙ INTERESSANTI

(27) Mieli, 1995.

(28) Vedi per tutti il dossier CENSIS, 1989.

| AZIENDA | DATA | PUNTI SALIENTI |
|----------------------------|------------------------|--|
| Parmalat | 4-11-1989 | - Accordo di principio sulla flessibilità |
| Manulplast | 21-11-1989 | - Richiama l'accordo del 1986 - 12 sabati lavorativi su due turni da 6 ore |
| Mondadori | 01-01-1990 | - 40 ore annue di flessibilità mediante rientri al sabato (mattina o pomeriggio: dipende dall'orario base), con riconoscimento di altrettante ore di riposo preferibilmente nei periodi di basso carico. - Definizione orari settimanali fissi |
| Sim - Agip | 9-1-1990 | - Accordo interlocutorio per l'introduzione della turnazione su 6 e 7 giorni |
| Sperlari | 18-1-1990 | - Fissazione calendario annuo e previsione lavorazioni al sabato dalle 6.00 alle 11.00 |
| Manuli Rubber | 19-1-1990 | - Nuova turnazione 4*6*6 dalle ore 6.00 del lunedì sino alle ore 24.00 del sabato (stabilimento A) - Nuova turnazione 3*8*6 dalle ore 6.00 del lunedì sino alle ore 6.00 della domenica (stabilimento B) - Compenso aggiuntivo in cifra fissa |
| Roloil | 23-1-1990 | - Orario flessibile (1h) in ingresso/uscita |
| Confar | 29-3-1990 | - Riconferma di massima della flessibilità della turnazione |
| Pirelli Treg | 1-4-1990 | - 35 sabati lavorativi nel triennio successivo - Limite massimo pro-capite: 13 sabati - Maggiorazione + gettone presenza lire 10.000 |
| Manifattura di S. Maurizio | 3-4-1990 | - 48 ore settimanali durante i periodi di picco produttivo - Massimo 4 ore lavorative il sabato. Esclusione della domenica - Limite individuale annuo 64 ore - Recuperi scelti per il 50% dall'azienda e per il restante 50% dai dipendenti - Maggiorazione tra il 12 e il 15% |
| Piaggio | 22-5-1990 | - Fissazione due sabati lavorativi al rientro delle ferie estive |
| Pirelli | 24-05-1990 | - Accordo per la gestione delle fermate improvvise tramite meccanismi di re-cupero flessibile. |
| ATC Bologna | 5-7-1990 | - Orario ridotto (36h54') per le 10 settimane estive, con recupero (39,5h) nel resto dell'anno |
| Lanificio Sarti | 19-7-1990 | - Flessibilità con orario oscillante da 32 a 48 ore settimanali |
| Pirelli Cavi | 19-7-1990 22-5-1990 | - Sperimentazione flessibilità in ingresso/uscita (75') - Flessibilità gestita dai lavoratori sino a un massimo di 4 ore mensili non cumulabili tra i diversi mesi |
| Ferrero | 4-9-1990 | - Estensione dello schema orario 4/2 (4 giorni lavorativi-2 di riposo) - Maggiorazione (30-50 mila lire) per il sabato e la domenica lavorati - Verifica congiunta dopo sei mesi |
| Perugina | 18-9-1990 | - 4 sabati lavorativi retribuiti come straordinario |
| Pirelli Pneumatici | 1-10-1990 | - Sperimentazione flessibilità in ingresso/uscita (1h) - Flessibilità gestita dai lavoratori sino a un massimo di 4 ore mensili non cumulabili tra i diversi mesi |
| Pavesi | 18-10-1990 | - 8 sabati lavorativi - Incentivazione di 600.000 lire uguali per tutti |
| Coop Estense | 21-12-1990 | - Flessibilità sino a 44 ore annue e non oltre 11 settimane nei punti vendita - Pianificazione da concordare con il sindacato - Recuperi individuali |
| Cartiere Pigna | 4-2-1991 | - Richiama accordo precedente e fissa le date per il recupero delle ore in più |
| Sara Assicurazioni | 5-2-1991 | - Flessibilità in ingresso/uscita di 1 ora |
| Editoriale Johnson | 8-2-1991 | - Orario settimanale flessibile sino a 48 ore - Lavoro al sabato sia nel turno del mattino che del pomeriggio - Ore eccedenti recuperate - Ore di flessibilità (oltre 8 ore giornaliere o 40 settimanali) soggette a com-penso aggiuntivo del 15% anche se recuperate. Maggiorazione passa al 25% se lavorato il sabato pomeriggio. - Flessibilità del turno notturno tra 36 e 40 ore - Verifica trimestrale dell'accordo |

| | | |
|------------------------------|------------|---|
| Piaggio | 12-2-1991 | - Accordo per l'instaurazione di un meccanismo sperimentale di flessibilità ottenuto variando la quantità di lavoratori in Cassa integrazione - Verifiche congiunte con cadenza quadrimestrale |
| 3M Italia | 10-3-1991 | - Sperimentazione flessibilità in ingresso/uscita (1h) - Flessibilità gestita dai lavoratori sino a un massimo di 6 ore mensili non cumulabili tra i diversi mesi (per i livelli A,B,C) - Flessibilità 30' da recuperare nella giornata per i livelli D e L |
| Ferrov. Nord Milano | 11-3-1991 | - Fissazione tetto individuale straordinari |
| Pavesi | 23-4-1991 | - Nuova turnazione 3*6 |
| Paracchi G&G | 9-5-1991 | - 32 ore flessibilità al sabato. Recupero con prolungamento ferie estive |
| VAP Italiana | 14-5-1991 | - Flessibilità in ingresso/uscita e durante pausa mensa |
| Fiat Iveco | 28-5-1991 | - Sei sabati lavorativi per 250 persone compensati come straordinari |
| Legatoria del Verbanò | 29-5-1991 | - Riduzione turni da 10 sino a 8 per tre settimane - Recupero con lavoro al sabato |
| Alpi Legno, Limteco | 4-6-1991 | - Accordo di intenti sulla flessibilità dell'intero gruppo industriale. |
| Maglificio Remo | 5-6-1991 | - Ribadito l'utilizzo delle 96 ore annue di flessibilità "secondo i tempi e le modalità già ampiamente collaudati negli anni precedenti" |
| Ataf | 28-6-1991 | - Programmazione per riduzione straordinari |
| Alivar | 9-7-1991 | - Estensione della produzione su sei giorni - Maggiorazione per la sesta giornata 20% + 50.000 lire mensili - Ore non recuperate pagate come lavoro ordinario |
| Fiat Auto | 26-7-1991 | - Recupero cali di produttività tramite aumenti della velocità della linea di montaggio di Cassino (+10%) |
| Scott | 10-9-1991 | -Flessibilità per 5 sabati lavorativi ore 6.00-18.00 su alcune linee |
| Perugina | 18-9-1991 | - Estensione lavoro al sabato |
| Agip Petroli | 24-9-1991 | - Accordo per i cantieri di perforazione in mare - In deroga al contratto si riconferma la specificità dell'orario con turnazioni tipo 15 giorni in mare e 13 a terra, oppure 8/6 e 6/4 |
| Pirelli Pneumatici | 8-10-1991 | - Accordo di principio sulla flessibilità |
| Fiat | 16-10-1991 | - Istituzione Commissione Flessibilità con lo scopo di studiare i sistemi di gestione dell'orario di lavoro in uso in altre aziende europee |
| Smae | 5-11-1991 | - Calcolo dell'orario settimanale sulla media delle ultime 4 settimane. <i>(Accordo raggiunto per "servire al meglio" il maggior cliente: Fiat Auto)</i> |
| Bossi | 14-11-1991 | - 16 ore di flessibilità al sabato gennaio-marzo, recupero giugno-agosto |
| Cassa di Risparmio di Torino | 1-1-1992 | - In caso di lavoro al sabato è possibile di scegliere il recupero (+30% retribuzione oraria) o il pagamento della giornata eccedente |
| Ferrero | 25-2-1992 | - Accordo di gruppo che conferma la sperimentazione iniziata nel 1991, per l'articolazione del lavoro su tre turni per sei giorni settimanali |
| Enichem | 27-2-1992 | - Flessibilità settimanale (ingresso/uscita) nell'ambito di +/- 5 ore |
| Smith Kline Beacham | 24-3-1992 | - Flessibilità in ingresso/uscita di 1 ora |
| Banca Popolare Veneta | 30-3-1992 | - Istituzione di turni di reperibilità - Recupero delle ore effettivamente lavorate quando reperibili - Indennità di reperibilità in cifra fissa |
| Dreher | 30-3-1992 | - 10 sabati lavorativi nel periodo giugno-agosto 1992 - Doppio turno in alcuni giorni - Recupero in data stabilita dall'azienda (giorni fissati con accordo 10/6/92) |
| Basf | 31-3-1992 | - Orario flessibile (ingresso/uscita) su base mensile anziché giornaliera |
| Fiat Auto | 8-4-1992 | - Calendario ferie |
| Editoriale Johnson | 14-4-1992 | - Utilizzo anticipato (rispetto a quanto concordato) dei periodi di flessibilità |
| Ferrero | 4-5-1992 | - 13 sabati lavorativi su tre turni di 6 ore dalle 6.00 alle 24.00 - Sabati lavorativi recuperati e compensati con maggiorazione 20% più <i>una tantum</i> di 20.000 lire (primi due turni) o 40.000 lire (terzo turno) - Ulteriori aumenti a partire dal 10° sabato lavorativo - Nascita di un comitato paritetico per la gestione dell'accordo |
| Centrale Latte Roma | 8-5-1992 | - Richiama accordo sulla flessibilità del 5.10.88 e stabilisce che recupero ore in più potrà avvenire anche per segmenti di giornate o per singole ore. |
| Rhone-Poulenc | 14-5-1992 | - Aumento premio di stabilimento a seguito effettuazione sabati lavorativi |

| | | |
|-----------------------|-------------------------|--|
| Scott | 14-6-1992 | - Sei sabati di flessibilità su due turni (mattina e pomeriggio) su alcune linee - Riduzione oraria (anticipo flessibilità) su altre linee |
| Fila | 25-6-1992 | - Estensione da 5 a 6 dei ritardi ammessi (all'inizio turno) nell'arco di un me-se, con successivo recupero |
| Manif. S. Maurizio | 29-6-1992 | - Estensione del limite individuale di flessibilità da 64 a 96 ore annue |
| Siat | 1-7-1992 | - Orario flessibile (ingresso/uscita) per impegnati in attività di volontariato |
| ATAC Roma | 7-7-1992 | - Flessibilità in ingresso di 45 minuti - Normativa speciale per le donne - Fissazione orario massimo giornaliero in 10 ore |
| Perugina | 7-7-1992 | - Per chi passa da part-time a full-time il lavoro al sabato viene considerata prestazione flessibile anziché straordinaria |
| Glaxo | 17-7-1992 | - Instaurazione ciclo continuo (inclusa la domenica) - Riposi compensativi + gratifica da stabilire |
| Coop. Toscana Lazio | 19-7-1992 | - Flessibilità su base mensile dei lavoratori part-time |
| Unicoop | 22-7-1992 | - Accordo di principio sulla flessibilità |
| Agip Petroli | 23-7-1992 | - Fissazione nuovi schemi di turnazione (incluso sabato mattina) |
| Ferrero | 25-7-1992 16-10-1991 | - Estensione delle turnazioni per alcune linee di prodotto - Recupero e maggiorazioni per i sabati lavorativi |
| Banca Fideraum | 29-7-1992 | - Sperimentazione flessibilità ingresso/uscita: 30 minuti |
| Ferrero | 10-09-1992 | - Fissazione monte ore di flessibilità nelle isole di montaggio - Maggiorazione 20% e relativo recupero delle ore in più - Maggiorazione di 15.000 lire per ogni notte di lavoro in regime di flessibilità |
| Garzanti Editore | 27-9-1992 | - Flessibilità in ingresso: 15 minuti |
| Nuova Sanac | 15-10-1992 | - 11 sabati lavorativi - Recupero + compenso <i>una tantum</i> di 176.000 lire |
| Panini Editore | 22-10-1992 | - Flessibilità ottenuta aumentando l'orario giornaliero |
| Ferrero | 6-11-1992 | - 14 sabati lavorativi su tre turni di 6 ore dalle 6.00 alle 24.00 - Sabati lavorativi recuperati e compensati con maggiorazione 20% più una tantum di 20.000 lire (primi due turni) o 40.000 lire (terzo turno) - Ulteriori aumenti a partire dal 10° sabato lavorativo - Articolazione per linee di prodotto |
| Coop Estense | 10-12-1992 | - Retribuzione aggiuntiva per le ore svolte in regime di flessibilità |
| Filature di Grignasco | 15-12-92 | - Accordo-quadro: si riconferma la flessibilità già in corso |
| Ferrero | 17-12-1992 | - Un'ora di flessibilità in ingresso/uscita per gli impiegati - 52 ore di permesso in applicazione riduzione orario di lavoro da 40 a 39 ore |
| Coop Firenze | 18-12-1992 | - Orario flessibile (ingresso/uscita) per gli impiegati amministrativi |
| Iris Ceramiche | 4-1-93 | - Criteri per accogliere richieste di flessibilità provenienti dalle maestranze |
| Rhone-Poulenc | 13-1-93 | - Fissazione orario flessibile in entrata/uscita di 1h15' |
| Olivetti Modinform | 20-1-93 | - Orario settimanale sino a 48 ore sino ad un massimo di 80 ore nel periodo - Lavoro al sabato possibile - Ore eccedenti recuperate o pagate come straordinario (in questo caso le ore di flessibilità vengono scorporate dal monte di 150 ore/anno) - Ore di flessibilità (oltre 8 ore giornaliere o 40 settimanali) soggette a com-penso aggiuntivo del 10% anche se recuperate; - Verifica trimestrale dell'accordo |
| Piaggio | 2-2-93 | - Accordo di solidarietà (legge 223/91) con riduzione di 12-20 ore settimanali - Fluttuazioni masse d'orario: mesi estivi sino a 48 ore settimanali con recupero delle ore lavorate in più nei periodi di flessione delle vendite |
| Procter & Gamble | 5-2-93 | - Fissazione calendario ferie |
| Hoechst | 17-3-93 | - Attuazione accordo precedente sulla riduzione dell'orario di lavoro - Flessibilità in entrata/uscita di 30' |
| Italtel | 24-3-93 | - Accordo-quadro di gruppo per la riduzione degli straordinari e la sperimentazione per 24 mesi di forme di flessibilità. - Applicazione rimandata alla contrattazione nei vari stabilimenti del gruppo |

| | | |
|----------------------|----------|--|
| Piaggio | 26-3-93 | - Applicazione di stabilimento dell'accordo di massima per il gruppo - Turno lavorativo al sabato; - Assunzione a termine (sino al 10% dell'organico) per turni aggiuntivi |
| Fiat | 27-3-93 | - Istituzione commissione nazionale bilaterale su orario di lavoro e flessibilità |
| Fedrigoni | 11-5-93 | - Turno aggiuntivo al sabato - Compensazione orario flessibile (+recupero) - Verifica congiunta a 5 mesi |
| Zanussi | 8-6-93 | - Il turno a scorrimento (6*6*3) può divenire un turno fisso se i tre lavoratori interessati a turni consecutivi si accordano tra di loro - Istituita Commissione bilaterale per valutare richieste orari speciali provenienti da maestranze |
| Ferrero | 14-6-93 | - Turno continuo 8h*7gg nel periodo 10/7/93 - 27/3/94 - Orari differenziati per operai permanenti e stagionali |
| Snam | 17-6-93 | - Attuazione accordo precedente sulla riduzione dell'orario di lavoro |
| Agricoltura Siena | 29-6-93 | - Orario estivo di 44 ore anziché 39 per 10-12 settimane - Recupero nei mesi invernali - Orario distribuito su 5 giorni - Lavori nocivi: massimo 2 ore settimanali |
| Agricoltura Bologna | 8-7-93 | - Orario estivo di 44 ore anziché 39 per 10-12 settimane - Recupero nei mesi invernali |
| Merloni Termosantari | 22-7-93 | - Conferma accordi sulla flessibilità siglati nel 1986 e 1989; - Estende il lavoro al sabato sino alle ore 14.00 |
| Agricoltura Ferrara | 9-9-93 | - Riconferma di 4 ore di lavoro al sabato come da contratto - Sperimentazione orario su 5 giorni. - Orario estivo di 44 ore anziché 39 per 10-12 settimane - Recupero nei mesi invernali |
| Spati | 10-12-93 | - Orario settimanale tra 30 e 46 ore - 32 ore recupero compensativo - lavoro al sabato possibile - Centro elaborazione dati aperto la domenica, chiuso il lunedì - Turnazione sino alle ore 24 |
| Safilo | 12-4-94 | - Estensione quota di aspettative non retribuite e part-time |
| Dreher | 28-4-94 | - Richiama accordo precedente e fissa le date per il recupero delle ore in più |
| Galbani | 18-6-94 | Accordo-quadro di gruppo: - quota part time; - trasformazione delle festività lavorate e pagate come straordinario in ore di permesso; - sperimentazione di nuove forme di flessibilità da concordare; - le ore di flessibilità verranno recuperate e, comunque, daranno luogo a un compenso aggiuntivo del 15% dalla 57a alla 80a ora e del 25% oltre la 80a; in alternativa all'indennità il lavoratore può ottenere un permesso aggiuntivo di 21 o 27 minuti per ogni ora lavorata; - preavviso di 7 giorni. |
| Italaque | 25-6-94 | - Orario settimanale tra 32 e 48 ore - Preavviso per flessibilità di un mese - Elevazione indennità di flessibilità dal 20 al 25% della paga oraria - Verifiche trimestrali |
| Barilla | 7-7-94 | - Accordo tecnico che definisce la flessibilità come: strutturale, non strutturale, positiva e negativa. Serve da guida alla contrattazione nei vari stabilimenti |
| Star | 15-7-94 | - Accordo di principio a livello di gruppo: per mantenere i livelli di occupazione, è necessario finalizzare le riduzioni di orario all'aumento della la produttività; l'applicazione avverrà nei vari stabilimenti |
| Barilla | 17-7-94 | - Accordo di intenti sulla flessibilità dell'intero gruppo industriale. |
| Heineken | 20-7-94 | - Accordo interlocutorio |
| Nestlé | 21-7-94 | - Accordo di intenti sulla flessibilità dell'intero gruppo industriale |
| Tessili Pistoia | 22-7-94 | - Accordo-quadro: si riconferma la flessibilità già in corso |
| Plasmon | 23-7-94 | - Accordo di intenti sulla flessibilità dell'intero gruppo industriale |
| Jolly Hotel | 23-9-94 | - Ore aggiuntive (ex straordinarie) diventano recuperi |

| | | |
|--------|----------|---|
| Agnesi | 21-10-94 | <ul style="list-style-type: none"> - Accordo-quadro di gruppo che stabilisce: - per mantenere i livelli occupazionali è necessario rinunciare al pagamento di alcune maggiorazioni (festività cadenti di domenica, ecc.) trasformandoli in giorni di permesso; - applicazione rimandata alla contrattazione nei vari stabilimenti. |
|--------|----------|---|

7. LA BASE DEI DATI E LA METODOLOGIA

7.1. Gli archivi sulla contrattazione aziendale.

Premessa. In Italia esistono vari archivi sulla contrattazione aziendale, costruiti da istituzioni, sindacati o centri di ricerca, tutti con peculiarità che li rendono difficilmente confrontabili: coprono un'area geografica ristretta, un singolo settore merceologico, oppure non sono sempre aggiornati, risentendo dell'altalenare dei fondi messi a disposizione. Le metodologie adottate per rilevare l'attività contrattuale aziendale si ispirano a due criteri. Ci sono: a) gli *archivi analitici*, costruiti a partire da un questionario che, inviato a un campione di aziende, intende acquisire i dati salienti degli accordi stipulati in un periodo temporale di riferimento; b) e ci sono invece gli *archivi testuali*, costruiti anch'essi su base campionaria, nei quali vengono memorizzati, in forma di "text file", gli accordi sottoscritti dalle parti in azienda.

Nella fase iniziale della ricerca è stata fatta una comparazione tra i diversi archivi. E' risultato che ve ne sono almeno quattro che, per estensione e completezza, offrono una panoramica attendibile sulla produzione negoziale in azienda. Due, gli archivi dell'IRES Lombardia e del CESOS, sono di tipo analitico. Il terzo, gestito dall'IRES-Cgil di Roma, è organizzato in forma testuale. L'ultimo è in fase di realizzazione presso il CNEL da un consorzio, ed è anch'esso organizzato in forma testuale. Questi archivi sono una fonte insostituibile per chiunque si accinga allo studio della cosiddetta "micro-concertazione". Il loro utilizzo offre varie possibilità analitiche ma richiede cautela se si vogliono generalizzare i risultati, per motivi che illustreremo.

L'archivio dell'IRES Lombardia sulla contrattazione aziendale. Nasce da una rilevazione annuale iniziata nel 1987, i cui risultati vengono pubblicati negli <IRES Papers> (Regalia e Ronchi, 1988-1994). Il campione è costituito da circa 300 aziende, con un tasso di caduta variabile, per cui le rilevazioni si basano generalmente su di un numero di casi validi oscillanti tra i 150 e i 250. I dati raccolti sono statisticamente rappresentativi delle imprese manifatturiere dei settori chimico, alimentare, meccanico, tessile, poligrafico e del legno operanti in Lombardia. Il campione è stratificato su tre classi di dimensione aziendale: da 50 a 99 addetti, da 100 a 499 addetti, e con oltre 500 addetti. La rilevazione viene svolta inviando ai rappresentanti sindacali di ciascuna unità produttiva un questionario concernente alcuni dati generali sull'azienda (quali le *performance* produttive e occupazionali, i tassi di sindacalizzazione, ecc.), e i dati sulla contrattazione: gli incontri di trattativa, gli accordi formali e informali, i temi negoziati. L'archivio è estremamente dettagliato e permette la valutazione dei livelli di "interazione" tra le parti, anche a prescindere dalla stipula o meno di accordi scritti (Regalia, 1995: p. 233); purtroppo l'area coperta è geograficamente limitata.

L'archivio del CESOS sulla contrattazione aziendale. Anche questa è una rilevazione campionaria, iniziata nel 1983-84 in forma sperimentale. I risultati delle elaborazioni condotte sull'archivio vengono resi noti nell'Annuario del CESOS (1984-1994); una trattazione più estesa è stata pubblicata nel 1990 (Baglioni e Milani). Il campione è assai ampio: circa 1300 aziende di 18 province, rappresentative di tutto il

settore industriale, stratificato per dimensione secondo criteri coincidenti con quelli dell'IRES Lombardia. Differente è invece il metodo di raccolta delle informazioni. Mentre i dati generali sull'azienda e sulla sindacalizzazione vengono acquisiti tramite contatti con le direzioni aziendali e i sindacati locali, la *scheda di analisi* inerente la contrattazione viene codificata dagli stessi rilevatori, previa acquisizione e lettura dei contratti. In questo modo è possibile "trasformare i testi degli accordi in dati trattabili statisticamente" (Baglioni e Milani: p. 239). Le elaborazioni, prevalentemente descrittive, vengono condotte su due *file*: il primo relativo alle aziende, il secondo agli accordi.

L'archivio IRES-Cgil sulla contrattazione aziendale. A differenza dei precedenti, non è il risultato di una rilevazione campionaria svolta con questionari o con schede di rilevazione. Grazie alla cooperazione con i sindacati di categoria, l'archivio raccoglie sistematicamente, dal 1990, tutti i testi degli accordi stipulati a livello aziendale, senza limiti di area geografica o settore di attività. L'archivio è quindi un enorme *text file*, dal quale è possibile estrarre gli interi testi o le loro sezioni tematiche. Questa raccolta ha uno scopo "didattico" oltre che documentario, in quanto i sindacalisti possono prendere visione della produzione negoziale, studiarne gli esiti e utilizzarla come spunto in aziende o settori diversi. Questo è anche un limite; si è infatti notato che l'archivio viene alimentato in maniera e con criteri differenti dalle varie strutture di categoria; così risultano privilegiate la produzione negoziale di aziende medio-grandi e quella che ha dato luogo a qualche componente innovativa. Al momento del nostro studio, l'archivio conteneva oltre 1700 testi di accordi stipulati nel periodo 1990-94, più una serie di informazioni aggiuntive (in un *file* sintetico codificato in modo da consentire analisi statistiche) relative all'anno di stipula, al livello contrattuale, al settore di attività, alla localizzazione geografica dello stabilimento, e gli argomenti oggetto dell'accordo. E' invece poco affidabile l'informazione circa la dimensione aziendale, che manca in una discreta percentuale di casi.

L'archivio CNEL sulla contrattazione. Anche quello del CNEL è un archivio di testi contrattuali. Esso prevede due diversi *file*: da una parte i contratti nazionali, raccolti esaustivamente sin dal 1987 a fronte di precise disposizioni di legge; dall'altra un campione rappresentativo di circa 1500 accordi integrativi aziendali, cui si affiancano altri 600 accordi stipulati nelle maggiori aziende italiane. Questo archivio, sia per l'ampiezza sia per l'intelligente politica di collaborazione con gli istituti che già gestiscono questi dati, si avvia a essere la fonte conoscitiva più attendibile sulla produzione negoziale in Italia. Al momento del nostro studio tale disponibilità era limitata al periodo 1990-92. Il suo aggiornamento agli accordi del biennio successivo era previsto soltanto a partire dal 1996, per cui è stato giocoforza indirizzarsi verso una base dati se non più vasta, almeno più estesa temporalmente.

Le altre fonti utilizzate. Per ricostruire l'evoluzione della contrattazione aziendale degli orari prima del 1990 abbiamo utilizzato le pubblicazioni del CNEL, del CESOS e dell'IRES Lombardia; per dare conto invece degli sviluppi successivi al 1994 abbiamo considerato alcuni fra i più importanti accordi stipulati nel 1995, sia riferendoci ai testi pubblicati dalle riviste specializzate (come *Lavoro Informazione* e *Rassegna Sindacale*), sia contattando le organizzazioni sindacali.

7.2. Il contenuto degli accordi nell'archivio IRES-Cgil: una sintesi

Dei 1.727 accordi studiati, oltre l'80% è stato stipulato prima del 1993, e ciò sembra attribuibile sia alla procedura seguita dall'IRES per costruire l'archivio (i testi

sono stati inseriti a partire dai meno recenti), sia all'andamento delle varie tornate contrattuali di categoria. Lo scarso numero di accordi nel biennio più recente può avere risentito della gestazione del "Protocollo" sindacati-imprenditori-governo del luglio 1993, che ha fermato per alcuni mesi la contrattazione integrativa aziendale, giacché nelle categorie interessate le parti attendevano che venissero definite le nuove regole cui ispirarsi. Un nodo cruciale di quel negoziato, infatti, era proprio stata la contrattazione aziendale, mai ufficialmente riconosciuta prima di allora, la fissazione dei due livelli poi istituiti occupò buona parte del dibattito tra le parti sociali; ad accordo già raggiunto, il ministro del Lavoro dovette anzi intervenire per fornire "interpretazioni autentiche" (Mania e Orioli, 1993).

Quasi tutti gli accordi raccolti dall'IRES sono stati stipulati a livello di azienda, di gruppo, o di singolo stabilimento facente parte di un gruppo; assai limitata è la presenza di livelli diversi. Costituisce peraltro un'eccezione il settore agricolo, ove gli "integrativi" sono tradizionalmente discussi su base provinciale.

Le regioni ove si è contrattato di più sono quelle in cui esiste sia una tradizione di insediamento sindacale a livello aziendale, sia un tessuto di imprese di dimensioni medio-grandi. Infatti in Lombardia, Piemonte, Lazio ed Emilia-Romagna si concentra oltre il 60% degli accordi, e al censimento del 1991 in queste stesse regioni c'era il 44,8% delle imprese industriali italiane, con il 51,7% di tutti gli addetti ⁽²⁹⁾. E i tre sindacati maggiori hanno qui la più alta concentrazione di iscritti, dal 33,3% della Uil al 45,3% della Cgil ⁽³⁰⁾. Si comprende quindi la fitta attività contrattuale in azienda, in regioni che costituiscono dei veri e propri "laboratori delle relazioni industriali". Discreta comunque è anche la presenza di accordi stipulati in Veneto, Puglia e Campania.

Quanto appena detto vale anche per la "paternità contrattuale": quattro quinti degli accordi sono relativi ad aziende industriali, con una ampia presenza di imprese chimiche (oltre 30% del totale), meccaniche, alimentari e tessili. Nel terziario vi è una netta prevalenza dei trasporti, che da soli hanno oltre il 60% degli accordi. E' evidente insomma sia la stretta relazione tra rinnovi contrattuali e contrattazione integrativa, sia l'importanza delle tradizioni di relazioni sindacali dei vari comparti. Non stupisce quindi la scarsissima attività contrattuale nel commercio, ove prevalgono le piccole imprese, spesso a conduzione familiare; qui, tutti gli accordi si riferiscono ad aziende operanti nella grande distribuzione o a cooperative di consumo, per lo più situate in regioni con forte tradizione politica *pro-labour*.

Se entriamo nel merito degli accordi stipulati (tab. 7.1), troviamo una graduatoria assai interessante: ai primi posti tra le materie regolamentate vi è la fissazione dei criteri-guida dell'attività contrattuale. Applicabilità dell'accordo, durata, decorrenza e scopi generali dell'integrativo sono presenti, spesso sotto forma di premessa, in ben 1.602 testi, pari al 93% del totale. Fissazione dei diritti di agibilità sindacale, modalità di informazione, regole per il dialogo tra le parti, e altre tipiche materie "di garanzia" per corrette relazioni industriali, vengono affrontate in quasi metà degli accordi stipulati.

Sin qui, nulla di nuovo. Ma se osserviamo gli argomenti più legati al rapporto di lavoro, vediamo che al primo posto vi è proprio l'orario, oggetto di contrattazione nel 31,2% degli accordi; in particolare: 57% negli accordi dell'agricoltura ⁽³¹⁾, 46,3% di quelli del credito-assicurazione, 40% di quelli dell'edilizia, 35% degli accordi nei

(29) All'estremo opposto vi sono ad esempio Sicilia e Sardegna, con il 6% di imprese manifatturiere e il 4,5% di addetti.

(30) I dati provengono da Istat, 1992, e Di Nicola, 1993.

(31) L'interesse per la materia si giustifica con il fatto che, in linea con il contratto nazionale di categoria, le aziende agricole hanno iniziato nel 1993 ad attuare la distribuzione dell'orario su cinque giorni anziché su sei.

trasporti e nell'industria alimentare, 33% dei tessili e dei poligrafici, 31,6% di quelli della metalmeccanica e 24% di quelli della chimica . Seguono poi, in ordine di importanza, le materie concernenti la retribuzione (28% degli accordi), la gestione della forza lavoro in eccesso (21,8%) e le restanti materie, con presenze oscillanti tra il 10 e il 20%. Risulta insomma che nel 1990-94 l'orario di lavoro è stato ampiamente regolato. E infatti ne ha parlato un accordo su tre, facendone l'argomento più contrattato della condizione lavorativa.

Tab. 7.1 - Materie trattate sul totale degli accordi

| | N. | % |
|-------------------------------------|-------------|--------------|
| Regole della contrattazione | 1602 | 92,8 |
| Rapporti sindacali | 824 | 47,7 |
| Orario | 539 | 31,2 |
| Trattamento economico | 484 | 28,0 |
| Gestione delle eccedenze | 377 | 21,8 |
| Altre materie | 349 | 20,2 |
| Organizzazione del lavoro | 341 | 19,7 |
| Mansioni e qualifiche | 274 | 15,9 |
| Costituzione del rapporto di lavoro | 231 | 13,4 |
| Ambiente di lavoro | 225 | 13,0 |
| Luogo di lavoro | 221 | 12,8 |
| Cessazione del rapporto | 189 | 10,9 |
| Sospensione del rapporto | 154 | 8,9 |
| Norme disciplinari | 11 | 0,6 |
| Totale accordi | 1727 | 100,0 |

8. BIBLIOGRAFIA

AA. VV., *L'orario di lavoro*, <Quaderni di Rassegna Sindacale>, a.VIII, No. 26, Giugno, 1970.

AA. VV., *La riduzione dell'orario di lavoro*, <Quaderni di Rassegna Sindacale>, a. XXII, No. 108-109, Maggio-Agosto, 1984.

AA. VV., *Orario di lavoro: riduzione e flessibilità*, <Prospettiva Sindacale>, a. XVII, No. 61, Settembre, 1986.

AA. VV., *The redesign of working time: Promise or threat?*, Berlin, Edition Sigma, 1989.

AA. VV., *La flessibilità del lavoro in Italia*, <Quaderni di Economia del Lavoro>, No. 41-42, 1990.

AA. VV., *Orari di lavoro e flessibilità: gli anni '90 e le imprese bancarie*, Roma, Assobancaria, 1993.

AA. VV., *Orario e tempo di lavoro*, <Il Progetto>, a. XIV, No. 80, Marzo-Aprile, 1994.

ABBURRA', L., *Atteggiamenti dei lavoratori e politiche sindacali: elementi per una revisione della strategia sull'orario*, <Prospettiva Sindacale>, a. XVII, No. 61, Settembre, 1986.

ABBURRA', L., MARCENARO, P., *Le ore e i giorni. L'orario di lavoro tra contrattazione e orientamenti dei lavoratori. Un'indagine alla FIAT*, Roma, Edizioni Lavoro, 1986.

ACCORNERO, A., *Novità nell'obiettivo sindacale della riduzione d'orario*, <Quaderni di Rassegna Sindacale>, a. XIX, No. 92, Settembre-Ottobre 1981;

-----, *'Il sindacato nella società flessibile'*, Roma, Ediesse, 1986: in Ferrante, G. (a cura di), «Il futuro del sindacato»;

-----, A., *Nuove tendenze alla variabilità e alla flessibilità del lavoro: requisiti, profili, remunerazione*, <Spazio Impresa>, a. III, No. 11, Luglio-Settembre, 1989, ora in Presidenza del Consiglio dei Ministri, «Pensioni lavoro equità», Roma, Poligrafico dello Stato, 1990.

ALLENSPACH, H., *Flexible working hours*, Geneva, International Labour Office, 1975.

ANDOLFI, F., INGROSSO, M., MANGHI, S., ROLLIER, M. et al., *Il lavoro e l'orario. Tra organizzazione produttiva e organizzazione sociale*, Roma, Editrice Sindacale Italiana, 1980.

ARRIGHETTI, A., *'L'evoluzione dell'impresa manifatturiera alla luce della categoria di flessibilità'*, Milano, F. Angeli, 1988: in Regini, M. (a cura di), «La sfida della flessibilità».

ARRIGO, G., *Flessibile e atipico: cambia il modello di lavoro*, <Il Progetto>, a. XII, No. 67-68, Gennaio-Aprile, 1992.

AZNAR, G., *Lavorare meno per lavorare tutti. Venti proposte*, Torino, Bollati Boringhieri, 1994 {*Travailler moins pour travailler tous. 20 propositions*, Paris, Syros, 1993}.

BAGLIONI, G., CROUCH, C. (a cura di), *European industrial relations: the challenge of flexibility*, London, Sage, 1990.

BAGLIONI, G., MILANI, R. (a cura di), *La contrattazione collettiva nelle aziende industriali italiane*, Milano, F. Angeli, 1990.

BAGLIONI, G., *La contrattazione a livello aziendale e l'evoluzione delle relazioni industriali*: in Baglioni G., Milani R., «La contrattazione collettiva nelle aziende industriali italiane», F. Angeli, Milano, 1990.

BARBIERI, P., *I contratti di solidarietà in Lombardia: quantificazione del fenomeno ed analisi della sua evoluzione*, in <Telegramma dell'Osservatorio sul mercato del lavoro in Lombardia>, dedicato a "Gli orari di lavoro. Normativa, fonti statistiche e strumenti d'intervento", Milano, 1995.

BARBIERI, P., CHIESI, A.M., MOLOCCHI, A., *L'orario di lavoro. Tecnologia, mercato e contrattazione in Lombardia*, <Politica ed Economia>, a. XXIII, No. 1, Gennaio, 1992.

BERGAMASCHI, M., CHIESI, A.M., DE FILIPPI, F., SOGNI, G., *Orari di lavoro come strategia*, Milano, F. Angeli, 1993.

BERTOLA, G., ICHINO, A., *Il problema della flessibilità e il ruolo del sindacato*, <Prospettiva Sindacale>, a. XXIV, No. 86, 1994.

BIAGIOLI, M., *'Flessibilità del mercato del lavoro o ridefinizione delle politiche macroeconomiche di sostegno all'occupazione?'*, Milano, F. Angeli, 1988: in Regini, M. (a cura di), «La sfida della flessibilità».

BLYTON, P., *Changes in working time: An international review*, London, St. Martin Press, 1985.

BOLOGNA, S., *Orari di lavoro e postfordismo. Le parole al vento di tanta sinistra*, <Nuova Rassegna Sindacale>, No. 30, 7 Agosto 1995.

BOSCH, G., *Le ricadute degli orari elastici*, <Politica ed Economia>, a. XVIII, No. 3, Marzo 1987.

BOSCH, G., DAWKINGS, P., MICHON, F., *Times are changing: working time in 14 industrialized countries*, Geneva, International Labour Office, 1994.

BOSETTI, G., HIRST, P., *Conversazione sull'impresa flessibile*, <Asterischi>, a. I, No. 1, Gennaio-Aprile, 1992.

BOYER, R., WOLLEB, E. (a cura di), *La flessibilità del lavoro in Europa. Uno studio comparativo delle trasformazioni del rapporto salariale 1975-1985*, Milano, F. Angeli, 1987 {*La flexibilité du travail en Europe*: Paris, La Decouverte, 1986}.

BRUNI, M., DE LUCA, L., *Flessibilità e disoccupazione: il caso Italia*, Roma, Ediesse, 1994 {*Employment and labour market flexibility: Italy*: Geneva, International Labour Office, 1993}.

BUTERA, F., *'La flessibilità: da fonte di deregolamentazione a componente di nuovi modelli di regolamento nelle organizzazioni'*, Milano, F. Angeli, 1988: in Regini, M. (a cura di), «La sfida della flessibilità».

CAMUSI, M.P., *La flessibilità nel sistema aziendale italiano*, <Industria e Sindacato>, a. XXXIII, No. 28, 19 Luglio, 1991.

CASSINA, G., OLINI, G. (a cura di), *L'orario di lavoro in Europa*, Roma, Edizioni Lavoro, 1984.

CENSIS, *Una società permanentemente attiva*, <Note e Commenti>, a. XXV, No. 7-8, Settembre-Ottobre 1989.

CERAVOLO, D., *La ristrutturazione dell'orario di lavoro*, Milano, F. Angeli, 1981: in Istituto Gramsci-Sezione veneta (a cura di), «L'orario di lavoro tra fabbrica e società».

CERRUTI, G., *Orario di lavoro e politiche di razionalizzazione produttiva. Osservazioni sull'emergere di un nuovo modello di orario*, <Documenti e Materiali Ires "L. Morosini">, No. 11, Giugno, 1994.

CESOS, *Le relazioni sindacali in Italia*, Roma Edizioni Lavoro, anni 1984-1994.

CHIESI, A.M., *Il sistema degli orari. L'organizzazione del tempo di lavoro e di non lavoro nella grande città*, Milano, F. Angeli, 1981;

-----, *Orario flessibile ed effetti di dislocazione delle rigidità temporali*, Milano, F. Angeli, 1988: in Regini, M. (a cura di), «La sfida della flessibilità»;

-----, *Organizzazione flessibile e desincronizzazione del tempo sociale*, <Sviluppo e Organizzazione>, a. No. 122, Novembre-Dicembre 1990.

CNEL, *Tempo di lavoro e flessibilità dell'orario*, <Documenti Cnel>, No. 29, 1993; No. 62, 1995.

CORSI, M., KLEIN, F.J. (a cura di), *Emploi et flexibilité du marché du travail*, <Economie Européenne>, suppl. A, No. 10, Octobre 1995.

D'ALOIA, G., MAGNO, M. (a cura di), *Il tempo e il lavoro. Gli orari di lavoro in Italia e in Europa*, Roma, Ediesse, 1994.

DELL'ARINGA, C., *Alcune osservazioni in margine al dibattito sulla flessibilità*, Milano, F. Angeli, 1988: in Regini, M. (a cura di), «La sfida della flessibilità»;

-----, *La flessibilità come "prezzo" per i lavoratori: critiche*, Napoli, Jovene, 1989: in Regione Emilia-Romagna, Cnel (a cura di), «Stato, Regioni, parti sociali e mercato del lavoro».

DI NICOLA, P. (a cura di), *Oltre la crisi. I futuri possibili della rappresentatività dei sindacati*, <Ires Materiali>, No. 3, Marzo 1993.

EVANS, A., *Flexibility in working life. Opportunities for individuals*, Paris Oecd, 1973.

EYRAUD, F., D'IRIBARNE, A., MAURICE, M., *Des entreprises face aux technologies flexibles: une analyse de la dynamique du changement*, <Sociologie du Travail>, a. XXX, No. 1, Janvier-Mars, 1988.

EUROSTAT, *Enquête sur les forces de travail, Résultats 1993*, Bruxelles, 1995.

FEDERMECCANICA, *Diciottesima indagine annuale sull'industria metalmeccanica*, Roma, 1994.

FIOM-FIM-UILM, *Indagine sui regimi di orario nelle aziende metalmeccaniche di Reggio Emilia*, mimeo, 29 marzo 1995.

FRANCHI, M., *Orario e tempo di lavoro: la grande e la piccola impresa*, <Quaderni di Rassegna Sindacale>, a. XIX, No. 93, Novembre-Dicembre 1981.

FRANZOSI, R., *Qualità e quantità: un gioco tradizionalmente a somma zero. Nuove prospettive nell'analisi del contenuto*, <Quaderni di Sociologia>, vol. XXXIV, No. 13, 1990;

-----, *Il gioco delle parti. Attori e azioni nei conflitti di lavoro*, Roma, Sipi, 1994.

GANDINI, A., *Flessibilità, cambiamenti produttivi e contrattazione sindacale negli anni '80*, <Sociologia del Lavoro>, a. XIII, No. 38-39, 1990.

GANDINI, A., *Flessibilità, cambiamenti produttivi e contrattazione sindacale negli anni '80*, <Sociologia del Lavoro>, a. XIII, No. 38-39, 1990.

GASPARINI, G., *Tempo di lavoro e flessibilità*, <Quaderni di Economia del Lavoro>, No. 41-42, 1990.

GILBERT, M., BURNS, K. (a cura di), *Fordism and flexibility*, London, MacMillan, 1992.

GORRIERI, E., *'Quando la flessibilità è richiesta dall'uomo'*, Roma, Edizioni Lavoro, 1985: in Fim-Cisl (a cura di), «35 ore. Lavorare tutti, vivere meglio».

HOFFMAN, R., LAPEYRE, J., (a cura di) *Le temps de travail en Europe. Organisation et réduction*, ISE/Edition Syros, Paris, 1995..

INSTITUTE DE L'ENTREPRISE, *'Una strategia del tempo retribuito: durata di lavoro e gestione degli orari'*, Roma, Edizioni Lavoro, 1985 (1983): in Gasparini, G. (a cura di), «Tempo e orario di lavoro. Il dibattito in Francia».

ISTITUTO GRAMSCI-SEZIONE VENETA (a cura di), *L'orario di lavoro tra fabbrica e società*, Milano, F. Angeli, 1981.

ISTAT, *7° Censimento generale dell'industria e dei servizi. Risultati provvisori provinciali e comunali sulle imprese, sulle istituzioni e sulle unità locali*, Roma, 1992 floppy disk.

KONLE-SEIDL, R., WALWEI, U., *Potential for flexibility in European Community countries*, <Labour>, v. 5, No. 2, Autumn, 1991.

LOCKE, R., *Remaking the Italian Economy*, Cambridge, Cambridge University Press, 1995.

MANIA, R., ORIOLI, A., *L'accordo di S. Tommaso*, Roma, Ediesse, 1993.

MARCHETTI, A., *Orario, flessibilità, formazione: per una ricomposizione del dibattito sul tempo di lavoro*, <Economia & Lavoro>, a. XXIII, No. 1, Gennaio-Marzo, 1989.

MARUANI, M., REYNAUD, E., ROMANI, C. (a cura di), *La flessibilità del lavoro in Italia*, Milano, F. Angeli, 1991.

MIELI, G., *Orari e flessibilità*, <Banca & Lavoro>, a. V, No. 26, Marzo-Aprile 1995.

MINERVA, E., *Orari di lavoro atipici in Italia e in Francia. Materiali di ricerca*, <Studi di Sociologia>, a. XXIX, No. 4, Ottobre-Dicembre, 1991.

OLINI, G., *'Orario di lavoro'*, in Baglioni, G., Milani, R. (a cura di), «La contrattazione collettiva nelle aziende industriali in Italia», Milano, F. Angeli, 1990;

-----, *'Il tempo di lavoro e la flessibilità dell'orario in Europa'*, in CNEL, «Tempo di lavoro e flessibilità dell'orario», <Documenti Cnel>, No. 29, 1993.

PASI, P., *Riduzione d'orario e flessibilità: una chiave di lettura per le politiche contrattuali*, <Prospettiva Sindacale>, a. XIX, No. 68, Giugno, 1988.

PELLACANI, B., *Lavoro e competitività. Proposte per contrattare il salario e l'orario: il caso Barilla*, Milano, F. Angeli, 1995.

PERO, L., *Orario di lavoro e nuove tecnologie*, <Prospettiva Sindacale>, a. XVII, No. 61, Settembre, 1986;

-----, *L'impresa chiede nuovi orari*, <Democrazia e Diritto>, a. XXX, No. 1, Gennaio-Febbraio 1990.

PERULLI, P., *Industrial flexibility and small firm districts: the Italian case*, <Economic and Industrial Democracy>, v. 11, No. 1, 1990.

POLLERT, A. (a cura di), *Farewell to flexibility?*, Oxford, Basil Blackwell, 1991.

RAPITI, F.M., *Miti e realtà del lavoro flessibile*, <Politica ed Economia>, a. XXV, No. 5-6, Settembre-Dicembre, 1994.

RAPP, J., *Flessibilità alla Opel*, <Sistemi & Impresa>, a. XXX, No. 8, Agosto, 1994.

REGINI, M. (a cura di), *La sfida della flessibilità. Impresa, lavoro e sindacati nella fase post-fordista*, Milano, F. Angeli, 1988.

REGALIA, I., *La contrattazione articolata in Lombardia 1987-1988. Un'analisi alla luce delle relazioni industriali*, <Ires Papers>, No. 28, 1990;

-----, 'The cost and benefits of informality', in Rogers, J., Streeck, W., «Work Councils. Consultation, Representation and Cooperation in Industrial Relations», Chicago, University of Chicago Press, 1995.

REGALIA, I., RONCHI, R., *Le relazioni industriali nelle imprese lombarde. I risultati della prima rilevazione annuale*, <Ires Papers>, No. 14, 1988;

-----, *Le relazioni industriali nelle imprese lombarde. La rilevazione del 1988*, <Ires Papers>, No. 20, 1989;

-----, *Le relazioni industriali nelle imprese lombarde. La rilevazione del 1989*, <Ires Papers>, No. 24, 1990;

-----, *Le relazioni industriali nelle imprese lombarde. La rilevazione del 1990 sulla medio grande impresa*, <Ires Papers>, No. 31, 1991;

-----, *Le relazioni industriali nelle imprese lombarde. La rilevazione del 1991 sulle piccole-medie imprese*, <Ires Papers>, No. 34, 1991.

REGALIA, I., TERRAGNI, L., *Le relazioni industriali nelle imprese lombarde. La rilevazione del 1993*, <Ires Papers>, No. 36, 1994.

RULLANI, E., 'Flessibilità del lavoro e flessibilità di impresa: le nuove regole dello sviluppo industriale', Milano, F. Angeli, 1988: in Regini, M. (a cura di), «La sfida della flessibilità».

SABEL, C.F., 'La flessibilità industriale in una prospettiva storico-comparativa. Alcuni esempi tedeschi e americani', Milano, F. Angeli, 1988: in Regini, M. (a cura di), «La sfida della flessibilità».

SCHARF, G., *La politica sindacale per la riduzione dell'orario di lavoro in Germania*, <Prospettiva Sindacale>, a. XV, No. 53, Settembre, 1984.

SCHIATTARELLA, R., *'Flessibilità nel mercato del lavoro e occupazione'*, Roma, Edizioni Lavoro, 1985: in Fim-Cisl (a cura di), «35 ore. Lavorare tutti, vivere meglio».

SCIARRA, S., *La direttiva comunitaria sull'orario di lavoro*, <Lavoro Informazione>, a. XII, No. 23-24, 15 Dicembre, 1993.

SESTITO, P., *Retribuzione, orario di lavoro e dimensione aziendale: un'analisi cross section*, <Economia & Lavoro>, a. XXII, No. 4, Ottobre-Dicembre, 1988.

TEMPIA, A., *'Riduzione e articolazione degli orari di lavoro: le ricerche empiriche sul tempo di lavoro in Italia'*, Roma, La Nuova Italia Scientifica, 1988: in Valli, V. (a cura di), «Tempo di lavoro e occupazione. Il caso italiano».

TERRAGNI, L., *Le relazioni industriali nelle imprese lombarde. La rilevazione del 1993*, <Ires Papers>, No. 38, 1995.

THELEN, K., *'The politics of flexibility in the German metalworking industries'*, Ithaca (N.Y.), Cornell University Press, 1992: in Golden, M.A., Pontusson, J. (a cura di), «Bargaining for change. Union politics in North America and Europe».

TOLLIDAY, S., ZEITLIN, J. (a cura di), *Between Fordism and flexibility: the automobile industry and its workers*, Oxford, Basil Blackwell, 1986.

TRONTI, L., *'Occupazione, orari di lavoro e salari: confronti interindustriali e territoriali (1974-1984)'*, Milano, F. Angeli, 1987: in Asap (a cura di), «1986. Rapporto sui salari».

VALLI, V., *'L'orario di lavoro e il ciclo di vita: la proposta delle fasce d'orario'*, Roma, La Nuova Italia Scientifica, 1988: in Valli, V. (a cura di), «Tempo di lavoro e occupazione. Il caso italiano».

WOOD, S. (a cura di), *The transformation of work? Skill, flexibility and the labour process*, London, Unwin & Allen, 1989.

RINGRAZIAMENTI. Nello svolgere la ricerca e nello stendere il rapporto (che si deve ad A. Accornero per i paragrafi 1, 4 e 5 e a P. Di Nicola per i paragrafi 2, 3, 6 e 7), gli autori sono stati aiutati da varie persone ed enti. Alla disponibilità dell'IRES e di Cornelio Bergantino - suo segretario generale all'epoca della ricerca - dobbiamo il permesso di utilizzare una banca dati fra le più importanti, senza la quale questa ricerca sarebbe stata problematica. Ida Regalia, dell'IRES Lombardia, ci ha dato preziose indicazioni sulla contrattazione integrativa in quella regione. Antonio M. Chiesi è stato prodigo di consigli e di materiali inediti sui tempi delle città. Paolo Mariani, dell'Ufficio studi Federmeccanica, ci ha messo a disposizione la rilevazione, svolta ormai da 19 anni. Enrico Ceccotti, della Fiom nazionale, ci ha aiutato a ricostruire gli sviluppi recenti della contrattazione di categoria. Caterina Guarna ha fornito molta documentazione sull'archivio della contrattazione CNEL. Enrico Giacinto, responsabile della Biblioteca Cgil, ci è stato di grande aiuto. Francesca Della Ratta Rinaldi ha riletto il manoscritto e dato suggerimenti per la metodologia d'analisi sui corpi testuali.