

# Le imprese giocano la carta flessibilità

Turni meno rigidi, straordinari, pause: così le aziende riescono a diventare più competitive

Rosalba Reggio

«Bisognava interrompere un tabù, far capire che solo insieme e in totale accordo si potevano risolvere problemi comuni. Così è stato fatto. Il buon senso ha prevalso e con piccoli segni abbiamo ottenuto risultati importanti». La voce arriva da un imprenditore dell'alto vicentino, Antonio Spillere, ma il tema riguarda tutte le imprese del paese. Competitività, produttività, flessibilità. Elementi fondamentali per restare sul mercato, e in questa direzione va la proroga del Governo anche per il 2011 degli sgravi fiscali sul premio di produttività con aliquota secca al 10% e l'innalzamento del tetto da 35 a 40 mila euro.

La contrattazione tra le parti, oggi al centro del dibattito economico e politico italiano, è sempre stata in realtà alla base di ogni scatto produttivo aziendale. E proprio le pmi, come ha ricordato Federica Guidi in un'intervista rilasciata al Sole 24 Ore il 26 ottobre scorso, hanno avviato negli anni forme di sperimentazione di flessibilità poi mutate dalle grandi aziende. Insomma, come sottolinea il presidente dei giovani imprenditori di Confindustria, le pmi sono state una vera e propria "palestra" di contrattazione aziendale. D'altronde, basta scorrere le intese sottoscritte negli anni tra le parti sociali per averne la testimonianza diretta. Accordi che riguardavano certamente grandi imprese e spaziavano da recuperi produttivi e procedure di raffreddamento dello sciopero della Tenaris Dalmine, alla flessibilità della turnistica della Brembo. Ma anche accordi innovativi conclusi da piccole realtà su temi come la riorganizzazione degli straordinari al sabato, su 3 turni, della Aluberg di Bagnatica (70 dipendenti) o la turnistica

su ciclo continuo della Comital di Nembro (80), o ancora l'eliminazione dell'utilizzo dello straordinario sostituito dai permessi retribuiti della Zf di Padova. E l'elenco è ben più lungo.

L'accordo della Telwin di Antonio Spillere - azienda da trecento dipendenti alle porte di Vicenza che produce saldatrici ed esporta circa l'80 per cento della produzione - risale agli anni novanta. Il patto è stato necessario, spiega Spillere perché «lavoriamo nel mondo, giriamo tutti i continenti e ci confrontiamo con molteplici realtà. Tutto questo ci ha resi consapevoli che solo attraverso un contratto più elastico si può essere davvero competitivi. Nell'esigenza del mercato ma, contemporaneamente, nel rispetto del lavoratore». Vent'anni fa, dunque, il primo accordo sottoscritto «grazie a un momento particolarmente favorevole. La conflittualità sociale era bassa e il lavoratore era consapevole dell'importanza di salvaguardare il proprio posto di lavoro. Gli ordini arrivavano, ma bisognava adattarsi ai loro tempi. Per noi è bastato poco». L'accordo prevedeva infatti un'ora di lavoro in più al giorno, con un tetto annuo di 60 ore, innalzabile attraverso un nuovo accordo. Le ore accumulate in una sorta di "banca ore" venivano poi recuperate dal lavoratore nei periodi di bassa produzione. «Un sistema vincente che, aggiornato negli anni, utilizziamo anche adesso. Dopo aver risentito della crisi mondiale, infatti, l'azienda sta nuovamente aumentando la produzione e da metà giugno ha chiesto agli operai di ricominciare a lavorare un'ora di più al giorno». Richiesta accolta con favore dai lavoratori che lo scorso anno, per circa 4 mesi, hanno usufruito del contratto di solidarietà. «Insomma - conclude Spillere - in un modo o nell'altro noi utilizziamo la flessibilità da sempre e, nella mia esperienza, lavoratori e rappresentanze sindacali hanno sempre avuto posizioni collaborative a fronte di una disponibilità reciproca».

A duecento chilometri di distanza, in un'impresa che produce motori elettrici, il primo patto in deroga ha radici ancora più lontane. «Fu una vera e propria rivoluzione copernicana», spiega Alessandro Baietti, direttore del personale della Sisme, azienda con 700 dipendenti, in provincia di Como. Era la seconda metà degli anni ottanta e azienda e lavoratori fecero una scommessa su un concetto che ancor non esisteva: il premio di risultato. A quei tempi si parlava di premio di produzione, ma la vera novità consisteva nel fatto che con il premio di risultato si gratificava veramente chi riusciva a migliorare quantità e qualità del prodotto. L'obiettivo si articolava in tre fasi: il miglioramento della produttività attraverso una maggiore organizzazione del lavoro e una maggiore efficienza nella gestione tecnica delle macchine; il miglioramento della qualità, diminuendo la quantità degli scarti, e la riduzione dei tempi di attraversamento del prodotto da una linea produttiva all'altra. Un accordo tra i tanti sottoscritti negli anni. «Nel 1996, per esempio, introducemmo, come prima azienda metalmeccanica nel comasco, il terzo turno femminile. Anche questa, una vera svolta per i costumi del tempo. Ma la Sisme fu antesignana anche del concetto di flessibilità. In sostanza, a quadro generale normale, la flessibilità poteva essere gestita a livello individuale. Un modello che ha funzionato e che funziona ancora oggi, tanto e vero che la curva della produttività, da allora, è sempre aumentata».

Ma la pièce della contrattazione ha avuto anche teatri più periferici, o spettacoli mai andati in scena. «Al di là degli accordi noti - spiega Michele Zanocco, segretario generale Fim Cisl Veneto - sul territorio per anni si sono conclusi accordi di flessibilità tra piccole aziende e lavoratori, mai documentati sulla carta ma fondati sulla fiducia reciproca». Accordi quasi sconosciuti, invece, per il settore delle fonderie dove, nonostante i tentativi, non è stato possibile concludere accordi di flessibilità. «Nel mio campo - spiega infatti Silvano Squaratti, direttore generale Assofond - la flessibilità ha assunto i contorni di un desiderio quasi impossibile da realizzare».



## Tra passato e futuro

### 1 GLI ACCORDI

68,9%

La percentuale indica il totale dei lavoratori occupati in imprese che adottano contratti di secondo livello. Si tratta del 31,9% delle aziende

### 2 PREMI E BONUS

6,9%

È la quota media per addetto di retribuzione variabile legata alla contrattazione aziendale in rapporto alla retribuzione annua lorda

### 3 LA PREVISIONE

+0,6%

Secondo le stime del governo, è l'incremento della produttività, misurata in rapporto al Pil, atteso per l'anno 2011

## La misura

Contratti aziendali con contenuti economici. Valori in %

