

# **LA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA DECENTRATA E GLI STRUMENTI DI FLESSIBILITÀ AZIENDALE DEL TERRITORIO PUGLIESE**

*Su incarico dell'Ufficio della Consigliera di parità  
della Regione Puglia*

Responsabile scientifico  
**Roberta Caragnano**

Gruppo di ricerca  
**Maria Carmela Amorigi, Immacolata Di Stani,  
Valentina Sorci, Andrea Stoccoro, Rosita Zucaro**



## INDICE

<i>Presentazione</i> .....	5
<i>Premessa e nota metodologica</i> .....	11

### CAPITOLO I

#### **LA CONCILIAZIONE DEI TEMPI DI VITA E DI LAVORO NELL’OTTICA DELLA PRODUTTIVITÀ E FLESSIBILITÀ**

1. La conciliazione vita-lavoro nel quadro delle relazioni industriali, della crescita e della produttività: scenario di riferimento .....	15
2. La “questione produttività”: aspetti economici e il ruolo della contrattazione collettiva per le politiche di conciliazione.....	19
3. La flessibilità lavorativa come strumento per la conciliazione e l’effettività della contrattazione di secondo livello .....	23
3.1. La flessibilità interna ed esterna del lavoro.....	26
3.2. Potenzialità del ricorso a modelli flessibili di organizzazione degli orari e dell’organizzazione dell’impresa nelle politiche aziendali .....	28
3.2.1. La flessibilità del tempo di lavoro e dell’organizzazione del lavoro.....	29
3.2.2. Politiche aziendali e responsabilità sociale di impresa .....	33

### CAPITOLO II

#### **STATO DELL’ARTE DELLA CONTRATTAZIONE DECENTRATA NEI SETTORI E DISTRETTI INDUSTRIALI REGIONALI CON PREVALENTE PRESENZA FEMMINILE**

1. Le piccole e medie imprese nel sistema produttivo dei distretti industriali italiani.....	39
1.1. I dati sui distretti industriali pugliesi e sulla loro diffusione nei settori di riferimento dell’economia.....	42
2. La contrattazione decentrata nelle piccole e medie imprese: vantaggio e opportunità....	45

## INDICE

2.1.	Il ruolo e i driver della contrattazione decentrata nelle piccole e medie imprese pugliesi.....	46
3.	Il settore agroalimentare: quadro di riferimento del settore primario.....	48
3.1.	La filiera agricola in Puglia: fattori di criticità e problematiche di genere.....	51
3.2.	I distretti del settore agroalimentare.....	54
3.3.	Gli strumenti per la conciliazione nella contrattazione territoriale degli operai agricoli-florovivaisti e degli impiegati agricoli.....	55
3.4.	L'industria alimentare regionale: breve quadro di riferimento.....	57
3.4.1.	La contrattazione integrativa nelle aziende Granoro e Granarolo.....	58
3.4.2.	La flessibilità degli orari, le pari opportunità e il welfare aziendale in Barilla.....	62
4.	Gli strumenti di flessibilità contrattuale nel settore terziario e servizi, turismo e commercio in Puglia: scenario di riferimento.....	64
4.1.	Analisi della contrattazione di secondo livello nel turismo: dati e strumenti di flessibilità.....	67
4.1.1.	La contrattazione decentrata per la flessibilità in Autogrill S.p.A.....	71
5.	Il settore tessile-abbigliamento in Puglia: quadro di riferimento.....	73
5.1.	Il distretto della moda e gli strumenti di flessibilità del tempo e dell'organizzazione del lavoro.....	76

## CAPITOLO III

### **GLI STRUMENTI DI FLESSIBILITÀ PER LA CONCILIAZIONE IN ALCUNE GRANDI AZIENDE PUGLIESI: MODELLI DI RIFERIMENTO E CONDIZIONI DI TRASFERIBILITÀ**

1.	Riflessioni sul rapporto costi-benefici e sugli effetti economici derivanti dall'implementazione di misure di conciliazione.....	81
2.	La flessibilità degli orari, i permessi retribuiti e le borse di studio per i figli dei dipendenti in Banca popolare di Bari, Banca di Puglia e Basilicata, Banca popolare Pugliese.....	83
2.1.	La contrattazione integrativa interregionale delle Banche di credito cooperativo e Casse rurali di Puglia e Basilicata.....	86
3.	Flessibilità dell'orario in ingresso e part-time in Fiera del levante e Acquedotto Pugliese S.p.A.....	88
4.	Aeroporti di Puglia S.p.A.: dalla contrattazione ai patti di genere.....	91
5.	Il telelavoro in Birra Peroni.....	95
6.	Gli strumenti di conciliazione in IKEA.....	97
7.	Proposte e soluzioni "territoriali" per le piccole e medie imprese.....	99

## PRESENTAZIONE

La crisi che stiamo attraversando non è solo economica, ma anche etica, culturale, politica.

È una crisi di civiltà, dei suoi valori e delle sue credenze. Ed è, soprattutto, una transizione fra un mondo antico e un mondo nuovo. Le idee di progresso e sviluppo secondo visioni deterministiche ed economicistiche di crescita quantitativa si sono dimostrate fallimentari, l'iperspecializzazione disciplinare non ha saputo tener conto di tutto ciò che non è facilmente quantificabile, come la felicità e il benessere. Le vecchie visioni della politica, dell'economia, della società non ci hanno consentito di "governare" la complessità, perciò oggi siamo chiamati a costruire nuove visioni e un nuovo modello di sviluppo.

Per fare questo non basta spianare la via con qualche levigatura: bisogna cambiare via. La necessità di cambiare via, naturalmente, non ci impone di ripartire da zero. Anzi, ci spinge a integrare tutti gli aspetti positivi, e soprattutto a guardare a quelle esperienze che sono riuscite ad integrare competitività e benessere, quantità e qualità della vita <sup>(1)</sup>.

È necessario affrontare una serie di nodi critici che riguardano sia il sistema pubblico di welfare sia il nostro sistema industriale. L'Italia si trova ad affrontare il problema della difficile conciliazione tra due esigenze. Da un lato, quella di contenere il debito pubblico e rendere sostenibile il nostro sistema di welfare pubblico; dall'altro, quella di tutelare le fasce più deboli della società: i "nuovi poveri", in rapido aumento durante la crisi; la forza lavoro operaia; ma anche porzioni sempre più ampie della classe media, che quotidianamente si confrontano con la precarietà del mercato del lavoro (disoccupazione, mobilità, cassa integrazione). Tutte criticità che si inseriscono in un contesto già di per sé problematico come quello di una popolazione che invecchia sempre di più e che fa sempre meno figli.

Allo stesso tempo la globalizzazione e l'internazionalizzazione hanno modificato profondamente il sistema industriale in tutto il mondo, determinando reazioni eterogenee nelle economie nazionali. Mentre in Germania o nei Paesi asiatici sono nate estese reti industriali ed economiche che hanno consentito di mantenere pressoché inalterata la competitività, in Italia l'assenza di una politica

---

<sup>(1)</sup> E. Morin, M. Ceruti, *Il Progresso è fallito, ora una nuova via*, in *L'Unità*, 13 settembre 2012.

industriale di lungo respiro ha prodotto, da diversi anni a questa parte, un sistema in affanno, caratterizzato da «mancanza di obiettivi e di strategia, difficoltà nel costruire piattaforme estese, ad adottare una *lean production* coinvolgente, lentezza nell'innovazione di mercato e di processo. E dallo spaventoso aumento della corruzione, dal rafforzamento delle organizzazioni criminali che coincide sempre con un processo di decrescita economica» <sup>(2)</sup>.

E dunque, mentre la crisi consuma i suoi effetti sul mercato del lavoro e sulla vita di individui e famiglie, in Puglia abbiamo sollevato voci critiche sul modello di sviluppo su cui si è andata edificando la società contemporanea. Ci siamo poste la domanda, in particolare, se sia possibile trovare, proprio nelle linee di frattura che si sono aperte di recente, elementi dai quali ripartire, nel tentativo di stabilire nuovi presupposti per un sistema socio-economico che sia più equo e inclusivo, ridando nel contempo slancio alla competitività del nostro sistema produttivo. In questo scenario, dunque, ci siamo chieste come possono situarsi le politiche di conciliazione e di welfare e quale ruolo, politico e di progettazione, possono esercitare per definire “un nuovo patto sociale” tra lavoratrici/lavoratori e impresa.

La Puglia ha dimostrato in questi anni di essere un grande cantiere di innovazione e sperimentazione; sul piano normativo, di *governance*, ma anche strettamente operativo, come dimostra l'attuazione delle tante misure a sostegno di genitori e donne, queste ultime titolari quasi esclusive dei compiti di “cura” di bambini e anziani, in ossequio a un paradigma datato e da sempre viziato <sup>(3)</sup>. In questi anni abbiamo voluto considerare la conciliazione come un sistema di azioni mosso da una coalizione di attori eterogenea ma sinergica, virtualmente dotato di un forte grado di coerenza interna e di un intrinseco portato di mutamento sociale. La doppia tesi al centro del nostro operato è che sia indispensabile coinvolgere il mondo maschile, ottenerne complicità e collaborazione, e che il rapporto tra famiglia e lavoro vada profondamente riconsiderato, ricucendo in maniera salda e definitiva la rottura, la discontinuità che finora lo ha caratterizzato. Su quest'ultimo punto, la proposta è dunque quella di riflettere su una nuova cultura del lavoro, che sappia valorizzare, e non invece cancellare, il legame virtuoso che può insistere tra i mondi vitali.

---

<sup>(2)</sup> L. Pero, *Opportunità di sviluppo della contrattazione decentrata, panel progetto La.Fem.Me (Lavoro femminile nel Mezzogiorno di Italia Lavoro)*, Bari, 16 ottobre 2012.

<sup>(3)</sup> Tra le principali misure innovative adottate dalla regione Puglia si citano: politiche di sostegno alla genitorialità e di conciliazione, implementazione di un capillare sistema di servizi per l'infanzia (350 strutture e 13500 posti nido), piani dei tempi e degli orari, patti sociali di genere, fondo pubblico privato per il sostegno alla flessibilità del lavoro (cfr. *Gender Studies*, rivista di scienze sociali, 4 luglio 2012, disponibile all'indirizzo <http://www.rivistadisocienzesociali.it/le-politiche-di-genere-della-regione-puglia/>).

La normativa in materia di diritto alle pari opportunità e all'uguaglianza sul lavoro (e, dunque, di affermazione del principio di non discriminazione) da sola non è riuscita a produrre quei comportamenti inclusivi che si attendevano. Molte, ancora troppe, sono le discriminazioni sul lavoro di genere. Tante le dimissioni dal lavoro a seguito di maternità (886 in Puglia nel 2011), dimissioni che le donne imputano a inconciliabilità tra tempi di vita e di lavoro, con difficoltà particolarmente pronunciate a causa della rigidità dei tempi di organizzazione del lavoro e, in seconda battuta, della mancanza di servizi.

Politiche di conciliazione all'organizzazione del lavoro, part-time, dimensione dei tempi e degli orari delle città, trasporti: c'è un terreno innovativo di impegno che richiede uno sforzo maggiore di coordinamento tra contrattazione territoriale, contrattazione aziendale e rete dei servizi, con l'auspicabile presenza negoziale del sindacato a garanzia della qualità dei processi partecipativi.

Non è del resto solo una questione etica, di rispetto di principi fondamentali e di aumentato benessere dei singoli. I dati dimostrano in maniera inequivocabile che la conciliazione riduce i costi sociali (di previdenza, di malattia, di assistenza a figli e parenti), garantisce la sostenibilità al sistema previdenziale, contribuisce al riequilibrio demografico. E, non ultimo, aumenta la produttività dell'azienda e la competitività dell'azienda, ne migliora la reputazione sul mercato e contribuisce a forgiare un *employer branding* capace di attirare le migliori competenze. Un'analisi costi/benefici della conciliazione realizzata dall'istituto di ricerca Prognos di Berlino per conto del Ministero tedesco della famiglia, la prima di questo tipo realizzata in Europa, evidenzia i seguenti parametri: ROI (il ritorno sugli investimenti di programmi per la conciliazione) tra 1,15 e 1,25; riduzione di un terzo dei costi di *turnover* e ricerca di nuove risorse umane; riduzione dei tempi di assenza per maternità (di circa 12 mesi) e alta percentuale di ritorno al lavoro.

La sfida è, dunque, comprendere che una maggiore qualità del lavoro, e quindi una maggiore produttività, passa anche attraverso un clima migliore in azienda – e nei luoghi di lavoro in generale – che a sua volta è anche un prodotto dell'attenzione alle problematiche di genere, alle tematiche della conciliazione e a quelle relative alle pari opportunità, intese in senso europeo come equità che trascende orientamento sessuale, disabilità, cultura, razza.

Il ruolo delle istituzioni politiche deve essere quello di facilitatori di simili politiche, ma al contempo imprese, sindacati, pubbliche amministrazioni e organizzazioni del privato sociale dovrebbero essere stimolati a investire nelle politiche di pari opportunità, *family-friendly* e *person-friendly* non per beneficenza, né per vago idealismo, ma nel loro “ben inteso interesse”. Il benessere delle organizzazioni – la loro produttività, competitività e, in ultima

analisi, il loro successo – passa attraverso il benessere dei lavoratori e delle lavoratrici che ne fanno parte.

Il nuovo orientamento della Commissione europea in materia di *Corporate Social Responsibility* (CSR) supera la fase pionieristica avviata nel 2001, quando la CSR veniva intesa come «l'integrazione su base volontaria, da parte delle imprese, delle preoccupazioni sociali e ambientali nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate». Una definizione in cui la CSR assumeva una dimensione importante dello sviluppo dell'impresa. La nuova comunicazione del 25 ottobre 2011, *A renewed EU strategy 2011-2014 for Corporate Social Responsibility*, avanza una definizione più impegnativa, «responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società», con l'obiettivo di massimizzare la creazione di valore condiviso tra gli *shareholders* (proprietari e azionisti dell'impresa, insieme a tutti gli altri soggetti a vario titolo coinvolti e la società in generale) e rimuovere eventuali effetti negativi sul tessuto sociale. Particolarmente significativo è poi il rimando alla contrattazione tra le associazioni delle imprese e le associazioni di rappresentanza dei lavoratori per il concreto perseguimento della responsabilità sociale dell'impresa: «il rispetto della normativa vigente e degli accordi collettivi tra le parti sociali costituisce un presupposto necessario per realizzare tale responsabilità».

Nel corso degli ultimi anni, il tema della contrattazione di secondo livello è stato oggetto di una crescente attenzione e ha allargato ampiamente i suoi ambiti di interesse: alle tradizionali voci scambi capitale-lavoro, salari-profitto, organizzazione del lavoro, tutela dei diritti del lavoratore e distribuzione della maggiore produttività, se ne sono aggiunte di nuove, come la conciliazione vita familiare e vita lavorativa, il welfare negoziale, aziendale e territoriale, l'accompagnamento alla maternità.

Non si tratta di sostituire spesa pubblica con spesa privata, ma di mobilitare le risorse aggiuntive per bisogni e aspettative crescenti, in un contesto di finanza pubblica fortemente vincolato e di aumento pronunciato della pressione fiscale, almeno sui redditi da lavoro. Non si tratta quindi di mettere in discussione il *Welfare State*, quanto di riconoscere la necessità di un'integrazione allo stesso, proveniente dall'estero, laddove ci siano domande insoddisfatte <sup>(4)</sup>.

Un significativo passo avanti in questo ambito è stato l'avviso comune *Azioni a sostegno delle politiche di conciliazione tra famiglia e lavoro*, sottoscritto il 7 marzo 2011 dal Ministero del lavoro e del welfare, dalle parti datoriali e sindacali e dai rappresentanti della società civile. L'obiettivo dichiarato è quello di promuovere l'adozione di dispositivi di conciliazione famiglia-lavoro

---

<sup>(4)</sup> Percorsi di secondo welfare, su [www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it).



incoraggiando soluzioni innovative nel processo di sviluppo della contrattazione decentrata aziendale e territoriale.

Tra i mandati dell'avviso, si sottolinea in particolare l'attivazione di un tavolo tecnico per l'individuazione di buone pratiche attraverso l'Osservatorio sulla contrattazione decentrata, istituito presso l'Ufficio della Consigliera nazionale di parità, e la diffusione delle buone pratiche. È da queste premesse che prende avvio il progetto *Impresa Conciliante*, elaborato dalla Consigliera regionale di parità, che ha così aperto a sindacati e parti datoriali, ma anche agli enti di ricerca, luoghi e tempi certi per sostenere la contrattazione decentrata, al Sud tutt'oggi ancorata a zavorre culturali che ne impediscono il decollo.

L'obiettivo principale del progetto è fornire un nuovo impulso alla contrattazione sociale, allo scopo di armonizzare le trasformazioni del mercato del lavoro del tessuto produttivo con la riprogettazione dei servizi per la famiglia, per l'infanzia e per gli anziani, puntando a una nuova e più flessibile organizzazione del lavoro e, in generale, ad solido welfare aziendale.

Il percorso ha previsto una serie di azioni:

- costituzione di un Tavolo regionale in grado di accompagnare la contrattazione collettiva di II livello in termini sociali e di conciliazione;
- sensibilizzazione presso le aziende del territorio pugliese (attraverso la rete delle Consigliere provinciali di parità) alla sottoscrizione della Carta delle pari opportunità e uguaglianza nel lavoro (carta sottoscritta da parti sociali e datoriali e rete delle Consigliere nel 2009);
- formazione di parti sociali e datoriali che sono impegnate a livello territoriale nella contrattazione sociale;
- ricerca sugli strumenti di flessibilità aziendale nelle imprese del territorio pugliese ed elaborazione di linee guida per la contrattazione "di genere" di secondo livello aziendale e territoriale soprattutto per le piccole e medie imprese;
- formazione di 20 consulenti aziendali;
- istituzione di un elenco di consulenti aziendali per la conciliazione da mettere a disposizione delle aziende per l'elaborazione di piani di maternità, conciliazione, uguaglianza;
- integrazione del progetto *Impresa Conciliante* con in progetto *La.Fem.Me* (Lavoro femminile nel Mezzogiorno di Italia Lavoro);
- elaborazione del terzo rapporto sul personale femminile e maschile delle aziende medio/grandi (biennio 2010/2011), con una tabella aggiuntiva rispetto al questionario ministeriale per conoscere l'utilizzo della contrattazione decentrata e le politiche attivate;
- ricerca presso le aziende pugliesi da 50 a 99 dipendenti per verificare l'assetto delle misure di conciliazione e di welfare aziendale eventualmente esistenti sul territorio;

- raccordo degli interventi del progetto con le azioni messe in campo dall'Assessorato al welfare (patti sociali, piani dei tempi, marchio di genere, distretto famiglia);
- istituzione del premio *Impresa Conciliante*.

Il lavoro di ricerca attuato dall'ADAPT è dunque una delle azioni previste dal progetto. Esso ha indagato il grado di sviluppo della contrattazione decentrata nelle imprese pugliesi, partendo da un'analisi di contesto accurata, con l'esame dei settori produttivi e dei relativi distretti in cui è presente la componente femminile. Purtroppo, come ipotizzabile, la ricerca evidenzia la mancanza di un sistema regionale centralizzato di raccolta, monitoraggio e aggiornamento dei contratti. Questo è uno spunto prezioso per l'Ufficio della Consigliera regionale di parità, che si riserva di inaugurare in merito una specifica linea di intervento, funzionale anche all'implementazione dell'Osservatorio sulla contrattazione della Consigliera nazionale di parità.

*Serenella Molendini*  
Consigliera di Parità della Regione Puglia

## PREMESSA E NOTA METODOLOGICA

Lo sviluppo della contrattazione decentrata (territoriale e integrativa) all'interno delle imprese, siano esse di grandi o piccole e medie dimensioni, è un tema sempre più delicato e che merita attenzione nell'attuale contesto in cui si assiste all'affermarsi di una economia della flessibilità spaziale, organizzativa, temporale e delle relazioni che incide, cambiandolo, sul modo di lavorare di individui e organizzazioni.

L'introduzione di nuove tecnologie e la caduta dei confini geografici in un sistema di organizzazioni a rete fondate sui processi, nel passaggio da una logica di prodotto ad una di servizio, nonché l'aumento della presenza femminile in azienda e nel mercato del lavoro, unitamente al problema demografico e al conseguente invecchiamento della popolazione aziendale, rendono sempre più cruciale il tema della conciliazione vita-lavoro e delle politiche aziendali ad esso orientate.

La ricerca, che analizza qual è il grado di sviluppo della contrattazione decentrata nelle imprese pugliesi, prende le mosse dalla analisi di contesto ed esamina i settori, e i relativi distretti siti sul territorio, nei quali è presente in misura maggiore la componente femminile, con una lente di indagine che spazia dalla piccola e media impresa, di cui è costellato il territorio regionale, alla grande impresa avendo cura di individuare quali sono i driver comuni e gli elementi fondamentali in un'ottica di trasferibilità al fine di implementare in maniera efficace degli strumenti che consentono il *work-life balance*.

Il principale obiettivo è stato esaminare e illustrare le condizioni in base alle quali, in seno alle aziende, sono attuati gli accordi relativi alla flessibilità degli orari di lavoro, nonché la possibilità che tali accordi incrementino la produttività garantendo al contempo, e addirittura migliorando, la qualità del lavoro sia in generale sia, in particolar modo, per quel che riguarda l'equilibrio tra lavoro e vita familiare.

Al fine di procedere all'analisi dello stato dell'arte della contrattazione decentrata nelle imprese pugliesi, il gruppo di ricerca si è attivato nel reperimento delle fonti idonee a sostenerne l'analisi complessiva facendo ricorso alle banche dati Cnel, ADAPT e delle organizzazioni sindacali, sia a livello nazionale sia territoriale, ma ricorrendo anche ad una ricerca diretta, sul campo.

Prima di entrare nel merito della analisi, occorre evidenziare le difficoltà riscontrate, in sede di ricerca, nel reperimento dei dati e dei contratti per cause diverse che vanno dalla assenza, in alcune realtà, di contratti decentrati (territoriali o aziendali), alla mancata pubblicizzazione degli stessi, alla mancanza di un sistema regionale centralizzato di raccolta, monitoraggio e soprattutto aggiornamento dei contratti (criticità quest'ultima, che ha reso difficilmente utilizzabili le poche banche dati disponibili).

A tali cause si aggiunge la mancata propensione, nella fattispecie, delle PMI pugliesi a ricorrere alla contrattazione di secondo livello, in particolare a quella aziendale, a causa anche della presenza di micro imprese di 1-3 dipendenti.

Il punto di partenza è stato il reperimento degli accordi integrativi aziendali di due classi dimensionali di imprese, piccole/medie e aziende più grandi, presenti sul territorio, a cui è seguita una analisi degli stessi (accordi) per individuare i contesti nei quali sono presenti strumenti contrattuali che consentono la flessibilità sia numerica sia funzionale anche attraverso lo strumento della contrattazione acquisitiva.

Nel dettaglio gli step sono stati:

- raccolta documentale dei contratti;
- analisi, sistematizzazione e studio del materiale raccolto;
- sottoposizione del questionario e delle interviste telefoniche e via e-mail;
- ricerca delle soluzioni proposte e adottate dalla contrattazione collettiva decentrata;
- individuazione degli strumenti conciliativi attuati, dalla flessibilità del tempo di lavoro, a quella della organizzazione, ai servizi aziendali e interaziendali, alle soluzioni di welfare aziendale, e diffusi nei contesti aziendali con particolare riguardo ai punti di forza nell'ottica di una possibile trasferibilità delle azioni positive messe in campo.

L'analisi è snodata in tre fasi distinte ma tra loro funzionalmente collegate.

La prima (fase) ha riguardato l'esame dello scenario di riferimento e del quadro generale sul ruolo della conciliazione nell'ottica della produttività e flessibilità; nella seconda fase si sono esaminati i contratti territoriali, gli integrativi aziendali delle realtà più strutturate insieme alle previsioni in materia di flessibilità previste dai contratti collettivi nazionali attuate nelle piccole e medie imprese; nella terza fase, che è quella finale, si sono analizzate le prospettive *de iure condendo* ponendo l'attenzione sulle condizioni di trasferibilità.

La ricerca ha esaminato con un approccio metodologico integrato, che guarda all'analisi dello stato dell'arte quantitativo e qualitativo, della relazione contrattazione decentrata, flessibilità degli orari e flessibilità organizzativa, conciliazione vita-lavoro, i settori: terziario e servizi, commercio e turismo,

tessile, agroalimentare, bancario e i distretti industriali regionali del calzaturiero, della moda, delle energie rinnovabili e il distretto tecnologico di Lecce.

Tuttavia a riguardo, e come evidenziato in precedenza, si segnala che molto spesso non sono disponibili dei dati sulla percentuale di donne così come non sono molto presenti gli accordi a livello aziendale, fatta eccezione per le aziende del settore agroalimentare al quale ampio spazio è dedicato nella trattazione e che si distingue per la presenza di una contrattazione sia territoriale sia integrativa aziendale.

Per tale motivo si è proceduto *in itinere* ad integrare la metodologia di lavoro con la somministrazione, a testimoni qualificati (quali direttori del personale e responsabile dell'area legale) delle aziende campione considerate, di interviste telefoniche e via e-mail.

Nel dettaglio le domande hanno riguardato il numero degli addetti dell'impresa (chiedendo se possibile dati disaggregati per genere), la presenza di un contratto territoriale, piuttosto che di una contrattazione integrativa (laddove possibile); la presenza di flessibilità, anche informali, nelle forme e nel tempo lavorativo (telelavoro, orari di ingresso e uscita flessibili oltre le previsioni legislative, programma di ferie flessibili); politiche di supporto alla maternità e/o paternità, servizi ed agevolazioni legate ai familiari dei dipendenti (borse di studio per figli, assistenza domiciliare, scontri e convenzioni); piani di prevenzione per la salute insieme a forme di assistenza medica gratuita o agevolata; la diffusione di prassi anche informali nella gestione degli orari di lavoro, il ricorso a strumenti legislativi come l'art. 9 della legge n. 53/2000.

A fronte di 158 aziende contattate, appartenenti a settori e distretti differenziati come illustra il grafico che segue, hanno risposto all'intervista/questionario in 31. Riguardo ai distretti delle energie rinnovabili e al distretto tecnologico di Lecce si segnala che dall'indagine non sono emersi risultati concreti in quanto né accordi sono stati reperiti né le aziende hanno risposto all'intervista/questionario.



## Capitolo I

# LA CONCILIAZIONE DEI TEMPI DI VITA E DI LAVORO NELL'OTTICA DELLA PRODUTTIVITÀ E FLESSIBILITÀ

*Sommario:* **1.** La conciliazione vita-lavoro nel quadro delle relazioni industriali, della crescita e della produttività: scenario di riferimento. – **2.** La “questione produttività”: aspetti economici e il ruolo della contrattazione collettiva per le politiche di conciliazione. – **3.** La flessibilità lavorativa come strumento per la conciliazione e l’effettività della contrattazione di secondo livello. – **3.1.** La flessibilità interna ed esterna del lavoro. – **3.2.** Potenzialità del ricorso a modelli flessibili di organizzazione degli orari e dell’organizzazione dell’impresa nelle politiche aziendali. – **3.2.1.** La flessibilità del tempo di lavoro e dell’organizzazione del lavoro. – **3.2.2.** Politiche aziendali e responsabilità sociale di impresa.

### **1. La conciliazione vita-lavoro nel quadro delle relazioni industriali, della crescita e della produttività: scenario di riferimento**

I cambiamenti dei modelli organizzativi e dei processi produttivi legati ai mutamenti del mercato del lavoro e alla complessità dei mercati finanziari, insieme alle esigenze aziendali e ai bisogni familiari, obbligano a (ri)pensare alle politiche di conciliazione e di organizzazione dei servizi delle imprese in modo integrato e globale al fine di «migliorare la qualità della vita di tutte le persone nel rispetto e nella solidarietà attiva di uomini e donne» <sup>(1)</sup>. La conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, infatti, è un tema sempre più all’attenzione non solo delle istituzioni comunitarie, ma anche nazionali e regionali, in quanto oltre ad essere una priorità dell’Agenda sociale europea, è fondamentale per il rilancio delle politiche sociali e la chiave di volta per un traino culturale nei contesti di sviluppo locale. Già agli inizi degli anni Novanta a livello europeo <sup>(2)</sup> era

---

<sup>(1)</sup> Risoluzione del Consiglio dei ministri, del 29 giugno 2000 pubblicata in *GUCE* 31 luglio 2000, incaricati dell’occupazione e della politica sociale, concernente la partecipazione equilibrata delle donne e degli uomini all’attività professionale e alla vita familiare.

<sup>(2)</sup> Sul punto per tutte cfr. direttiva 93/104/CE del Consiglio, 23 novembre 1993, concernente taluni aspetti dell’organizzazione dell’orario di lavoro, modificata dalla direttiva 2000/34/CE, del 22 giugno 2000, del Parlamento europeo e del Consiglio; Accordo interconfederale per il recepimento dell’accordo-quadro europeo sul telelavoro concluso il 16 luglio 2002 tra Unice/Ueapme, Ceep e Ces; direttiva 97/81/CE del Consiglio del 15 dicembre 1997 relativa

riconosciuta l'importanza di favorire strumenti per il *work-life balance* e politiche di conciliazione anche ai fini del rinnovamento demografico <sup>(3)</sup>. La mancanza di politiche che rendano compatibili la sfera lavorativa con quella privata, infatti, se da un lato ha incidenza negativa sui tassi di natalità, dall'altro ostacola la piena partecipazione attiva delle donne nel mercato del lavoro e, di conseguenza, la competitività di un sistema paese e, quindi, la crescita economica. Gli impegni familiari, infatti, sono fattori importanti che influenzano la decisione delle donne rispetto all'accesso e alla permanenza nel mercato del lavoro; il tutto diviene più critico se si considerano anche altri fattori culturali. I dati del Rapporto Annuale 2012 di Social Watch Italia <sup>(4)</sup> rilevano ancora la presenza, in Italia, di stereotipi culturali relativi ai ruoli di genere, così come un aumento della disoccupazione femminile nel centro e sud Italia, e la frequenza dell'interruzione del rapporto di lavoro dopo la maternità, che interessa il 30% delle madri e il 3% dei padri. Concetti questi ribaditi, nel 2011, anche dal Consiglio europeo che individua nel sostegno alle misure di conciliazione uno strumento che consenta di raggiungere gli obiettivi principali dell'Unione europea, con particolare riguardo a crescita e occupazione, riduzione delle carenze di competenze, benessere delle famiglie, inclusione sociale dei gruppi vulnerabili e parità fra uomini e donne.

L'equilibrio tra attività professionale e v  
 priorità fissate nella Roadmap per la parità tra donne e uomini elaborata dalla Commissione europea per gli anni 2006 – 2010 <sup>(5)</sup>

liore equilibrio tra  
 attività professionale e vita familiare mediante strutture per l'infanzia più economiche e flessibili e grazie alla prestazione di servizi che rispondano alle esigenze di assistenza degli anziani e delle persone disabili. Ne discende che le misure di conciliazione congiuntamente alla garanzia di accesso a servizi di cura di qualità hanno un impatto importante sulla partecipazione al mercato del lavoro e sui comportamenti procreativi della popolazione femminile <sup>(6)</sup>. La

---

all'accordo quadro sul lavoro a tempo parziale concluso dall'UNICE, dal CEEP dalla CES – Accordo quadro sul lavoro a tempo parziale.

<sup>(3)</sup> La Commissione europea nella comunicazione, *Il futuro demografico dell'Europa, trasformare una sfida in un'opportunità*, COM(2006) 571, Bruxelles, 2006 sottolinea l'importanza della Strategia europea per trasformare la sfida demografica in opportunità; tra le aree di intervento individua le misure che possono creare condizioni favorevoli all'aumento dei tassi di fertilità.

<sup>(4)</sup> Il Rapporto è consultabile in *Bollettino ADAPT*, n. 33/2012.

<sup>(5)</sup> Comunicazione della Commissione europea, 1° marzo 2006.

<sup>(6)</sup> Sul punto si legga Quaderni FOP, *Conciliazione vita-lavoro. Politiche, servizi e strumenti*, numero 3-4, maggio-agosto 2011, 26. Per una panoramica europea si veda J. Plantenga, C. Remery, *EU Expert group on Gender, Social Inclusion and Employment (EGGGSIE), Reconciliation of Work and Private Life: a comparative review of thirty countries*, settembre 2005, e anche The Commission's Network of legal experts in the fields of employment, social affairs and equality between men and women, *Report on Pregnancy, Maternity, Parental and Paternity Rights*, marzo



conciliazione, in tal senso, è multidimensionale in quanto raccoglie molteplici istituti giuridici e non, accomunati, in senso teleologico, dal consentire ai lavoratori e alle lavoratrici l'esercizio di diritti costituzionalmente garantiti, come quello di costituire una famiglia, ovvero quelli al lavoro e allo sviluppo della personalità. Dall'altra parte, se gli strumenti di conciliazione costituiscono la risposta dell'ordinamento ad interessi fondamentali dei lavoratori e delle lavoratrici, è altrettanto vero che uno dei termini della conciliazione – il tempo di lavoro – investe una relazione giuridica obbligatoria, da cui anche il datore di lavoro trae legittime pretese costituzionalmente fondate.

Ne discende che il tema è complesso e non deve essere letto in maniera isolata o settoriale ma all'interno di un contesto molto più ampio che interessa la relazione tra dinamiche del mercato del lavoro, produttività e relazioni industriali senza trascurare il ruolo fondamentale della contrattazione collettiva. Il rapporto tra questi aspetti negli ultimi anni ha modificato il *trade-off* tra crescita occupazionale e dinamica della produttività ridisegnando sempre più il ruolo e la funzione delle relazioni industriali. Queste ultime, che rispondono alle principali sfide che l'Europa è chiamata ad affrontare quali la globalizzazione, l'allargamento della Unione europea e il processo di transizione verso una economia basata sulla conoscenza <sup>(7)</sup>, hanno subito una evoluzione rispetto alla impostazione della Strategia europea per l'Occupazione a fronte delle problematiche emerse in seguito ai cambiamenti avvenuti nel modello consolidato di rendimento economico e di sviluppo sociale. In particolare, oggi, le relazioni industriali devono confrontarsi con un'economia competitiva e "post-industriale", largamente dominata dal mercato finanziario e dalla internazionalizzazione, all'interno della quale le tecnologie della informazione stanno trasformando i metodi organizzativi e produttivi. In tale contesto gli attori delle relazioni industriali ma anche i governi nazionali e le istituzioni comunitarie, svolgono un ruolo trainante nella prospettiva della modernizzazione attraverso il dialogo sociale.

In questa direzione si sono mossi i recenti interventi legislativi, sia nazionali sia comunitari sia internazionali, aventi come punto di partenza, per l'implementazione di strumenti conciliativi, la necessità di una azione sinergica tra gli attori sociali-istituzionali e le politiche sociali e contrattuali, in un sistema

---

2007.

<sup>(7)</sup> La transizione verso un'economia della conoscenza, la modernizzazione dello stato sociale e l'accresciuta concorrenzialità derivante dalla globalizzazione e dalla liberalizzazione costituiscono altrettante sfide ai ruoli tradizionali delle organizzazioni dei datori di lavoro e dei sindacati nella gestione dell'economia. Su tale concetto e per approfondimenti sulla importanza delle strategie basate sul capitale umano, si veda R.D. Putnam, *Bowling Alone: the Collapse and Revival of American Community*, Simon and Schuster, New York, 2000.

che guarda all'obiettivo della crescita sostenibile, con più posti di lavoro di migliore qualità, in un'ottica di coesione sociale e produttività del lavoro<sup>(8)</sup>. In tale contesto il tema della produttività (che, considerata da un punto di vista strettamente economico, è un indicatore della capacità di un Paese e di un sistema produttivo di migliorarsi, innovare, modificare assetti organizzativi, aumentare la qualità del proprio personale, dei propri prodotti e servizi) insieme a quello del benessere dei lavoratori è polisenso in quanto non è valutabile solo in meri termini economici ma è ricco di implicazioni anche sociologiche e giuridiche, ed è un problema attuale del sistema economico italiano ed europeo. Declinato in una prospettiva di genere, infatti, il benessere organizzativo è legato al concetto della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. Il *work-life balance* è, dunque, uno strumento per la realizzazione del benessere collettivo, capace di coniugare al suo interno, competitività e produttività<sup>(9)</sup>, ed è allo stesso tempo attrattivo per le imprese in quanto si pone come leva di competitività e produttività in un mercato globale divenendo pro-attore di nuove dinamiche e tecniche di gestione delle risorse umane che puntino alla implementazione di una cultura organizzativa imperniata su tali valori.

Solo risolvendo la “questione produttività” l'Italia potrà tornare a condividere il livello di vita dei grandi Paesi europei, abbattere il debito pubblico a dimensioni accettabili, portare a compimento il disegno del sistema di *Welfare* e avviare una nuova fase di benessere e sicurezza sociale. In tal senso il Libro Bianco della Commissione europea<sup>(10)</sup> sulla salute enfatizza lo stretto legame tra salute e prosperità economica sottolineando l'importanza della centralità del benessere dei cittadini nelle politiche contemplate dalla Strategia di Lisbona per la crescita e l'occupazione.

Diversi studi internazionali<sup>(11)</sup> hanno altresì riscontrato come lo sviluppo di un sistema di valorizzazione delle risorse umane in azienda, in un contesto di

---

<sup>(8)</sup> Sul punto si legga Commissione europea, *È ora di cambiare marcia*, la relazione annuale di avanzamento della Commissione sulla crescita e l'occupazione 2006 pubblicata il 25 gennaio 2006 è consultabile al link [http://ec.europa.eu/index\\_it.htm](http://ec.europa.eu/index_it.htm); si veda in particolare p. 6 e cfr. anche la Relazione Congiunta sull'Occupazione del Consiglio e della Commissione 2005/2006, 6 e 12-13.

<sup>(9)</sup> In questo senso si legga D. Pink, *Free Agent Nation: the future of working yourself*, Warner Books, New York, 2001.

<sup>(10)</sup> Commissione delle Comunità europee, *Libro Bianco – Un impegno comune per la salute: Approccio strategico dell'UE per il periodo 2008-2013*, COM(2007) 630 definitivo, in Indice A-Z, voce *Salute e sicurezza nei luoghi di lavoro*.

<sup>(11)</sup> Alcuni autori considerano il concetto di “sistema delle relazioni industriali” come uno strumento euristico “utile” per comprendere lo stato delle relazioni industriali in un determinato contesto, senza caricarlo di significati che vanno al di là della rilevazione dei fatti, dei fattori e delle tendenze che le riguardano (in tal senso G.S. Bain, H.A. Clegg, *Strategy for Industrial Relations Research in Great Britain*, in *British Journal of Industrial Relations*, 1974, vol. 12, n. 1). Altri autori come J.T. Dunlop, *Industrial Relations Systems*, New York, Henry Holt and Company,

elevata evoluzione partecipativa delle relazioni industriali, produca conseguenze positive sia sulla produttività delle imprese che sulla soddisfazione dei dipendenti oltre a ridurre i tassi di assenteismo fra i lavoratori.

## **2. La “questione produttività”: aspetti economici e il ruolo della contrattazione collettiva per le politiche di conciliazione**

L’analisi delle cause dell’arresto della produttività dell’economia italiana, che può spiegarsi come fenomeno economico sulla base dell’osservazione delle dinamiche delle variabili chiamate in causa dal modello di Sylos Labini <sup>(12)</sup> rappresenta una questione aperta con implicazioni politiche e sociali che interessano anche l’aspetto giuridico. Il problema produttività è quanto mai attuale come dimostrano anche i dati del rapporto sul Mercato del lavoro 2011-2012 del Cnel <sup>(13)</sup>, il quale evidenzia come il sistema produttivo italiano sia entrato in una nuova fase di recessione e senza una svolta potrebbero prevalere pressioni deflazionistiche sui salari e sui redditi interni, assecondate da politiche fiscali di segno restrittivo.

La sfida e allo stesso tempo la soluzione si muove sul terreno fertile del potenziamento della contrattazione collettiva decentrata che può rappresentare uno strumento decisivo, non solo nella logica dei salari di efficienza ma anche del

---

1958, considerano il concetto di sistema delle relazioni industriali con implicazioni anche ideologiche volte a sottolineare i legami necessari e “naturali” fra lavoratori e imprenditori, con presupposti e conseguenze che hanno scarsi riscontri nella storia dei rapporti di lavoro e dell’esperienza sindacale.

<sup>(12)</sup> Il modello di Sylos Labini si basa essenzialmente su due forze economiche fondamentali. La prima è quella dell’“effetto Smith”, ovvero della capacità della dimensione del mercato di sostenere economicamente la divisione e la specializzazione del lavoro: due processi che ancora oggi possiamo considerare come forma fondamentale dell’innovazione, sia di processo che di prodotto. La seconda forza trainante la crescita della produttività nel modello di Sylos Labini è quella dell’“effetto Ricardo”. Questo è basato sul ruolo della crescita del prezzo relativo del lavoro come fattore di spinta all’introduzione da parte delle imprese di nuovi macchinari, nuove tecnologie e nuove forme di organizzazione. Per Ricardo, la produttività cresce come effetto di un risparmio diretto del coefficiente di lavoro, a sua volta determinato da un aumento del costo relativo del lavoro, ossia da un aumento dei salari rispetto al prezzo delle macchine. Su questo punto si può dire che Ricardo fornisca un importante approfondimento dell’analisi di Smith sul legame tra alti salari e prosperità economica: le retribuzioni reali debbono crescere, non solo perché esse sono il principale sostegno ai consumi delle famiglie, ma perché sono anche il fondamentale elemento di pungolo alle imprese sul terreno dell’innovazione tecnologica e organizzativa. Per approfondimenti si legga P. Sylos Labini, *Le forze dello sviluppo e del declino*, Laterza, Roma-Bari, 1984, e P. Sylos Labini, *Torniamo ai classici*, Laterza, Roma-Bari, 2004.

<sup>(13)</sup> Il Rapporto è consultabile in *Bollettino ADAPT*, 2012, n. 33.

benessere organizzativo legato ai cambiamenti dei modelli organizzativi e ai sistemi orientati alla flessibilità.

In tale contesto la contrattazione collettiva è importante nel sistema aziendale sotto molteplici aspetti. Da un lato, infatti, assume rilevanza nella prevenzione dei rischi di discriminazioni attraverso l'utilizzo di misure specifiche, di codici di condotta, di linee guida e buone prassi. L'articolo 5 del decreto legislativo 25 gennaio 2010 n. 5, il quale attua la direttiva CE 2006/54 CE – relativa al principio delle pari opportunità e della parità di trattamento fra uomini e donne in materia di occupazione e impiego – nel disciplinare la prevenzione, la sanzione e il risarcimento di discriminazioni e molestie, in tutti gli aspetti concernenti l'accesso al lavoro, rimanda proprio alla contrattazione collettiva la possibilità di «prevedere misure specifiche, ivi compresi codici di condotta, linee guida e buone prassi, per prevenire tutte le forme di discriminazione sessuale e, in particolare, le molestie e le molestie sessuali nel luogo del lavoro, nelle condizioni di lavoro, nonché nella formazione e crescita professionale».

Dall'altro lato l'autonomia collettiva ha un ruolo chiave anche per la gestione di politiche di conciliazione vita-lavoro, che presentano l'evidente necessità di un temperamento di esigenze confliggenti. Attraverso la contrattazione, possono essere perseguiti obiettivi di: benessere della persona ed efficienza produttiva, in quanto si muove nella logica della ricerca del “reciproco vantaggio” e del “rispetto dei principi di pari opportunità”; aumento dell'occupazione femminile e partecipazione al lavoro; accesso e miglioramento dei percorsi di carriera delle donne; ricerca ed introduzione di forme di flessibilità organizzativa al fine di favorire la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro; prevenzione dei rischi di discriminazione; miglioramento del clima aziendale e della qualità del lavoro. Investire sulla contrattazione di secondo livello significa, inoltre, più diretta connessione ai bisogni di produttività delle imprese e ad una visione in cui la concertazione subentra alle forme classiche di conflittualità sociale.

Attivare accordi e provvedimenti aziendali finalizzati alla conciliazione consente di incrementare la produttività, attraverso una miglior immagine aziendale, attraendo e mantenendo talenti, sviluppando valori e senso di appartenenza tra i dipendenti e le dipendenti, diminuendo l'incidenza del turnover di manodopera e livellando verso il basso i tassi di assenteismo.

La contrattazione di secondo livello è, quindi, una dimensione congeniale, in quanto si pone come un contesto di fattibilità e di operatività, riconosciuto e condiviso. Diversamente le politiche di conciliazione, sancite da un contratto nazionale, sono prescrizioni astratte con tutti i limiti di applicabilità che ciò può comportare.

Tuttavia uno dei problemi del nostro sistema di relazioni industriali è rappresentato dal fenomeno della presenza di molti contratti collettivi nazionali,

che genera oltre seicento contratti di categoria, e da una scarsa diffusione della contrattazione di secondo livello <sup>(14)</sup> che, invece, potrebbe coniugare salario e produttività sulla base delle condizioni specifiche delle aziende e delle esigenze dei dipendenti anche e soprattutto a livello territoriale e locale. La contrattazione decentrata, infatti, ha il riconosciuto pregio di poter intervenire sulle singole specificità, potendo quindi incidere sull'organizzazione del lavoro nel modo più congeniale e produttivo, in quanto fortemente aderente alle realtà di riferimento; attraverso essa è possibile dare maggiore operatività alle prassi ed ai finanziamenti volti al sostegno delle realtà produttive e aziendali che intraprendono, previo accordo tra le parti, concrete azioni di bilanciamento tra lavoro e vita privata.

La scarsa diffusione della contrattazione di secondo livello è confermata anche dal recente Rapporto Eurofound, *Contrattazione settoriale e possibilità di deroghe a livello aziendale: Italia* <sup>(15)</sup> il quale evidenzia come in Italia non siano disponibili dati sistematici sulla copertura di tale livello. Tuttavia vi sono stime che rilevano una percentuale, piuttosto elevata e sopra la media dell'UE-25, di copertura de

bassa e si aggira sulle seguenti cifre: 0%-45% dei lavoratori nell'industria; 35%-40% dei lavoratori nei servizi; 0%-25% delle aziende.

delle loro dimensioni; in tale contesto la contrattazione di secondo livello è quasi completamente assente nelle piccole imprese. Dai dati più recenti del rapporto diffuso dalla Banca d'Italia <sup>(16)</sup> si stima che il 54,4% dei lavoratori di aziende industriali con oltre 20 dipendenti (cfr. tabella 1) sono coperti da un contratto a livello aziendale, mentre non esistono stime analoghe per i dipendenti di società di servizi.

---

<sup>(14)</sup> Le difficoltà nel promuovere in modo uniforme la prassi della negoziazione collettiva decentrata su tutto il territorio nazionale e in tutti i principali settori di attività economica erano d'altra parte già emersi in occasione della verifica del Protocollo avviata nel 1997 con l'istituzione della Commissione Giugni nella cui relazione finale si osserva che «La contrattazione decentrata (aziendale o territoriale) che doveva accrescere la variabilità della retribuzione, concorrendo così ad una maggiore flessibilità del sistema, è stata quantitativamente e qualitativamente insufficiente ed insoddisfacente [...]». Cfr. Commissione per la verifica del Protocollo del 23 luglio 1993.

<sup>(15)</sup> Eurofound, *Contrattazione settoriale e possibilità di deroghe a livello aziendale: Italia*, 2011.

<sup>(16)</sup> Banca d'Italia, *Indagine sulle imprese industriali e dei servizi*, Supplemento al *Bollettino Statistico*, 28 giugno 2009, a. XIX, n. 38.

Tabella 1 – Copertura della contrattazione a livello aziendale nell'industria (aziende con più di 20 dipendenti)

Dimensioni dell'azienda (n. dipendenti)	1990-1999		2000-2008	
	% di aziende che hanno firmato almeno un secondo livello	Lavoratori (%)	% di aziende che hanno firmato almeno un secondo livello	Lavoratori (%)
20-49	34,1	35,6	21,1	21,7
50-199	62,3	64,5	46,6	50,8
200-499	82,6	83,2	72,7	73,6
Oltre 500	84,7	89,2	84,3	84,2
<b>totale</b>	<b>43,3</b>	<b>64,1</b>	<b>30,6</b>	<b>54,4</b>

Fonte: Banca d'Italia, *Indagine sulle imprese industriali e dei servizi, Supplemento al Bollettino Statistico*, 28 Giugno 2009, a. XIX, n. 38

Tali dati sono da leggersi insieme a quelli elaborati dall'Isae che, sempre nel 2009, ha condotto uno studio *ad hoc* sulla diffusione e sulle principali caratteristiche della contrattazione collettiva di secondo livello. Lo studio, che ha fornito una fotografia aggiornata e dettagliata sulla effettiva presenza dei contratti integrativi nelle imprese italiane dell'industria e dei servizi, distinte per ampiezza dimensionale, localizzazione geografica e specifico ramo di attività economica <sup>(17)</sup> ha confermato lo scarso sviluppo della contrattazione decentrata: alla fine del 2008 le imprese con contratto integrativo ammontavano a poco più di un quarto del campione intervistato (26,6%), con una consistente differenza fra industria (28,8%) e servizi (19,2%). I dati raccolti relativi a 3.676 imprese riguardavano in particolare quattro variabili principali: la presenza di un contratto collettivo a livello aziendale o territoriale, le materie oggetto di contrattazione, il collegamento delle erogazioni contrattate con i parametri aziendali, il peso della retribuzione contrattata a livello decentrato rispetto al salario complessivamente percepito dal lavoratore.

Lo studio confermava, altresì, come uno dei principali ostacoli allo sviluppo della contrattazione decentrata fosse rappresentato dalla bassa dimensione media delle aziende italiane <sup>(18)</sup>. Su queste basi e alla luce della varietà dell'universo delle piccole e medie imprese, ma anche delle microimprese (1-3 dipendenti), non

<sup>(17)</sup> Per un approfondimento sullo studio Isae si legga A. Guelfi, *La contrattazione integrativa nei dati dell'inchiesta Isae*, in *Quaderni Arel*, febbraio 2009.

<sup>(18)</sup> Sul punto confermano ciò anche diversi studi nazionali e internazionali che individuano nella crescita lenta dei salari, un motivo fondamentale. Si leggano C. Dell'Aringa, S. Negrelli (a cura di), *Le relazioni industriali dopo il 1993*, Franco Angeli, Milano, 2005.

solo in termini dimensionali ma anche di settori produttivi e di complessità organizzativa che costituiscono una realtà numericamente significativa e uno dei motori del sistema paese, è importante sviluppare un ragionamento sistemico sulla importanza dello sviluppo degli strumenti di flessibilità che possono essere implementati della contrattazione decentrata nell'ambito delle politiche e pratiche gestionali.

### **3. La flessibilità lavorativa come strumento per la conciliazione e l'effettività della contrattazione di secondo livello**

La flessibilità, quindi, è una priorità non solo dell'individuo ma assume sempre più una dimensione sociale propria della collettività e quindi una valenza collettiva di fronte alle regolamentazioni contrattuali e aziendali che ne definiscono le condizioni.

Flessibilità e conciliazione sono elementi tra loro collegati ed intrecciati aventi in comune la caratteristica di rendere più fluida l'organizzazione del lavoro per rispondere ai repentini cambiamenti in atto nella società e in particolare nel mercato del lavoro; in particolare la flessibilità rappresenta uno dei principali strumenti della conciliazione. Nel complesso si è in presenza di una relazione biunivoca in quanto se da un lato la flessibilità rappresenta uno dei principali strumenti della conciliazione intesa come complesso di soluzioni flessibili di gestione dei tempi di vita e di lavoro, dall'altro è la stessa conciliazione che consente di armonizzare le esigenze e la domanda di flessibilità delle imprese in un contesto generale di nuovi modelli organizzativi.

Nel lungo periodo le aziende che saranno in grado di condurre al meglio l'evoluzione del rapporto con i lavoratori saranno anche quelle che avranno maggior vantaggio competitivo rispetto alle altre. Infatti, al fine di porre un argine agli effetti negativi prodotti dalla competizione dei paesi in via di sviluppo, il mercato italiano deve puntare sulla produttività, che passa attraverso la flessibilità (cfr. figura 1), come strumento di competitività, e di qui il tema del bilanciamento vita lavoro assume una notevole importanza unitamente al ruolo della contrattazione che funge da collante e rappresenta uno degli strumenti sui quali le aziende possono fare leva per attivare adeguate politiche conciliative, creare sviluppo, occupazione, equità sociale, sistemi integrati di welfare <sup>(19)</sup>.

---

<sup>(19)</sup> Sul ruolo della contrattazione collettiva per la conciliazione tra lavoro e vita familiare, si veda al riguardo: I. Senatori, *Il ruolo della contrattazione collettiva nella promozione del welfare aziendale*, Quaderni Fondazione Marco Biagi, Saggi 2012, n. 2; S. Costantini, *Contrattazione collettiva nazionale e conciliazione fra lavoro e vita familiare: un rapporto difficile*, in *Lavoro e*

Figura 1 – Rapporto tra flessibilità e produttività per il bilanciamento vita-lavoro



Fonte: elaborazione ADAPT, ottobre 2012

Su questa linea di intervento si inserisce l'Avviso comune *Azioni a sostegno delle politiche di conciliazione tra famiglia e lavoro* del 7 marzo 2011 <sup>(20)</sup>, siglato da Governo e parti sociali il cui obiettivo consiste nel favorire, attraverso una visione integrata, politiche sociali e contrattuali a sostegno della conciliazione per implementare soluzioni innovative, tanto di tipo normativo che organizzativo, capaci di incidere positivamente sull'organizzazione. La sinergia di politiche sociali e contrattuali è particolarmente interessante poiché grande efficacia viene riconosciuta al coordinamento fra gli interventi di parte pubblica (servizi pubblici, infrastrutture, incentivazioni fiscali e contributive etc.) e quelli demandati alla contrattazione collettiva (modulazione flessibile dei tempi e orari di lavoro, buone pratiche di flessibilità etc.). Con l'Avviso comune si avvia il percorso tecnico per introdurre, in tutti i livelli di contrattazione, aziendale o territoriale, forme di flessibilità *family-friendly* e di conciliazione dei tempi di vita e dei tempi di lavoro, con orari rimodulati, lavoro a tempo parziale, forme di telelavoro, congedi parentali rimodulati e una gestione oculata dei permessi. Le parti sociali affidano un ulteriore compito alla contrattazione collettiva che potrebbe risultare congeniale in questo ambito: quello di generalizzare le buone pratiche, istituite

*diritto*, inverno 2009, n. 1, 121-142. Si legga anche l'inserito mensile di *Tempi, Conciliazione la strada per la ripresa*, in *Capitale Umano*, 2012, n. 1.

<sup>(20)</sup> Sul punto si leggano R. Caragnano, *Nuove linee guida e buone prassi per la conciliazione vita-lavoro*, in *Bollettino ADAPT speciale*, 2011, n. 11.



mediante gli accordi individuali “convalidati”, in una prospettiva di *benchmarking*.

Tutto ciò senza dimenticare che il bilanciamento vita-lavoro, attraverso le leve messe a disposizione dalla contrattazione decentrata, e la flessibilità concertata concorrono a ridurre la perdita di produttività. Vi è di più. Un sistema di relazioni industriali aziendali orientate alla flessibilità organizzativa è un sistema integrato dove la contrattazione collettiva e gli strumenti di welfare interagiscono in maniera efficace. L’obiettivo è una visione sempre più integrata di politiche contrattuali, sociali, territoriali capaci di incidere positivamente sull’organizzazione. Accanto alla contrattazione collettiva e al ruolo delle parti sociali i modelli di welfare realizzati a livello aziendale, infatti, se sono implementati in maniera armonica possono comportare una redistribuzione egualitaria che incentiva la produttività nell’ambito del processo di globalizzazione. Ma non solo. Un sistema così strutturato favorisce, nel lungo periodo, l’efficienza e un migliore funzionamento del sistema economico. Flessibilità, competenze, contrattazione collettiva (decentrata e aziendale), tempi di vita e servizi alla famiglia sono quindi i driver fondamentali nella definizione delle strategie di *work-life balance* e di welfare integrato.

Gli aspetti da considerare sono, infatti, sia le esigenze delle aziende sia quelle dei lavoratori in un contesto caratterizzato da cambiamenti culturali, sociali e demografici, come la crescente partecipazione delle donne al mercato del lavoro, che comporta una diversa organizzazione (del lavoro) al fine di migliorare la qualità del lavoro e il benessere del lavoratore e della lavoratrice nella valorizzazione delle differenze di genere come ad esempio la possibilità di convertire il rapporto di lavoro da tempo pieno a part-time quando i bisogni familiari lo impongono e/o viceversa <sup>(21)</sup>. Le imprese, da parte loro, devono trovare la capacità di mettersi in discussione, anche sperimentando nuove organizzazioni del lavoro e strumenti innovativi dedicati alla flessibilità e al *work-life balance*.

Ne discende che è stretta la relazione tra cambiamento organizzativo e dimensione del tempo legata ai cambiamenti delle forme di organizzazione del lavoro; la percezione sociale del tempo è cambiata passando da una misura “generale” tipica del modello fordista <sup>(22)</sup>, dove ad un determinato tempo corrispondeva una prestazione qualitativa e quantitativa standard, ad un sistema

---

<sup>(21)</sup> F. Bergamante, *La modulazione dei tempi di lavoro, Uno strumento di conciliazione*, Osservatorio Isfol, 2011, n. 2, 87-88.

<sup>(22)</sup> Sul punto si legga F. Garibaldo, F. Sbordone, V. Telljohann, *Forme della divisione del lavoro e i processi di cambiamento del lavoro e delle sue modalità organizzative*, in *Primo Rapporto Annuale dell’Istituto per il Lavoro*, Franco Angeli, Milano, Collana IpL, 2000.

nel quale la dimensione temporale si è scomposta dando luogo a nuovi modelli organizzativi con una varietà di schemi di orario.

### 3.1. La flessibilità interna ed esterna del lavoro

La flessibilità e la conciliazione in azienda, quindi, vanno inquadrati non solo come strumenti in grado di migliorare la qualità di vita di lavoratori e lavoratrici, ma quali mezzi che consentono, anche all'impresa stessa, di promuovere un processo di riorganizzazione al proprio interno, i cui effetti risulteranno vincenti nel medio-lungo periodo.

Flessibilizzare il lavoro significa fare in modo che l'attività lavorativa diventi fluida ed adattabile alle specifiche esigenze della produzione, senza mettere a rischio la sicurezza dell'occupazione. La flessibilizzazione del mercato del lavoro segue un duplice binario: da un lato agisce sulla natura dei rapporti di lavoro, mediante l'introduzione di contratti di durata limitata che consentono una rapida variazione del numero dei lavoratori; dall'altro favorisce la diffusione di orari lavorativi flessibili, in modo da rendere gestibile la quantità di lavoro erogato, in termini di ore lavorate e retribuite di ciascun lavoratore.

Un aspetto interessante e allo stesso tempo cruciale di un sistema produttivo è rappresentato dal rapporto tra flessibilità interna ed esterna.

Per *flessibilità interna* si intendono tutte quelle forme di flessibilità che l'impresa esercita sul lavoratore all'interno dell'azienda ma che non comportano un cambiamento della struttura del rapporto di lavoro; mentre per *flessibilità esterna* si fa riferimento all'interazione tra impresa e mercato del lavoro esterno ossia all'*outsourcing* e, quindi, a tutti quei fenomeni di esternalizzazione con cui le imprese ricorrono ad aziende esterne per la gestione di alcune fasi del loro processo produttivo.

La Commissione europea nella Relazione comune sull'occupazione (la *Joint Employment Report*) affronta il tema della adeguata flessibilità sia per i lavoratori sia per i datori di lavoro. L'approccio della Commissione è quello di guardare alla *flexicurity* in termini di maggiore mobilità nel mercato del lavoro e nell'organizzazione dello stesso e dei suoi tempi. A riguardo appare opportuno il riferimento alla distinzione operata da J. Atkinson e N. Meager<sup>(23)</sup> i quali distinguono tra flessibilità esterna numerica (contrattuale), flessibilità interna numerica (orario di lavoro), flessibilità funzionale (organizzativa) e flessibilità finanziaria (salario) (sul punto si rinvia alla tabella 2). In questa ottica la flessibilità intesa in senso spaziale si aggiunge al concetto tradizionale, ossia

---

<sup>(23)</sup> J. Atkinson, N. Meager, *Changing working patterns: how companies achieves flexibility to meet new needs*, NEDO, London, 1986.

flessibilità legata all'orario di lavoro, alle tipologie contrattuali, alla retribuzione variabile. L'adozione di strumenti conciliativi come elemento di flessibilità numerica permette al datore di lavoro, anche in un periodo di recessione economica, di mantenere il suo margine di profitto mediante una diminuzione automatica dei costi di lavoro senza ridurre la forza lavoro e nel complesso concorre a ridurre la disoccupazione.

Tabella 2 – Tipologie della flessibilità del lavoro

Flessibilità categoria	<b>Interna</b>	<b>Esterna</b>
<b>Numerica</b>	Orario di lavoro (temporale) <ul style="list-style-type: none"> <li>– part-time/ aspettativa/ orario flessibile</li> <li>– straordinario/ turni/orario calcolato su base annua</li> </ul>	Contrattuale (occupazione) <ul style="list-style-type: none"> <li>– temporaneo/tempo determinato/agenzie interinali</li> <li>– allentamento dei vincoli di assunzione/regolazione del licenziamento</li> </ul>
<b>Funzionale</b> (organizzazione del lavoro)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– rotazione delle mansioni/lavoro di squadra/rotazione delle funzioni</li> <li>– formazione professionale/opzioni di fare cambiamenti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– esternalizzazione</li> <li>– ristrutturazione</li> </ul>
<b>Spaziale</b> (del luogo di lavoro)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– tele-lavoro/lavoro a domicilio</li> <li>– lavoratori esterni/trasferimento all'interno dell'impresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– trasferimento</li> <li>– internazionalizzazione</li> </ul>
<b>Finanziaria</b> (salario)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– retribuzione variabile (individuale/legata ad un gruppo)</li> <li>– partecipazione agli utili/regimi di diritto di opzione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ridimensionamento</li> <li>– ristrutturazione finanziaria</li> </ul>

*Fonte: Rapporto PEPPER IV, Benchmarking of Employee Participation in Profits and Enterprise Results in the Member and Candidate Countries of the European Union, 2009*

Attivare e rendere operativi strumenti quali part-time, telelavoro, lavoro ripartito, lavoro intermittente, tipologie contrattuali ad orario ridotto, modulato e flessibile, flessibilità di orario in entrata e in uscita, banca delle ore, sono azioni prioritarie da implementare nelle aziende sempre più attente al benessere organizzativo come positiva interfaccia tra l'organizzazione e le sue risorse.

In particolare gli ambiti di iniziative in tema di bilanciamento vita lavoro si possono suddividere in quattro macro aree:

1) temporali: strumenti che permettono un'organizzazione flessibile dei tempi di lavoro (part-time, orario scorrevole, *job sharing*);

2) spaziali: strumenti che favoriscono una diversa organizzazione degli spazi lavorativi, permettendo alle organizzazioni di superare i confini fisici dell'ente a favore di una maggiore libertà (telelavoro);

3) servizi per la famiglia: strumenti che supportano il lavoratore nell'assunzione dei ruoli e delle responsabilità familiari (servizi e/o congedi che l'azienda e le leggi mettono a disposizione dei lavoratori per consentire l'assolvimento degli obblighi familiari);

4) servizi per i lavoratori: iniziative che le organizzazioni implementano per supportare il lavoratore nei problemi riguardanti la mobilità (da e verso il proprio posto di lavoro) ed il benessere psico-fisico (ad esempio i servizi di assistenza e consulenza offerti ai propri dipendenti per la risoluzione di problemi personali di carattere economico, psicologico e familiare).

### **3.2. Potenzialità del ricorso a modelli flessibili di organizzazione degli orari e dell'organizzazione dell'impresa nelle politiche aziendali**

Come evidenziato in precedenza la necessità di rendere duttile l'organizzazione del lavoro per generare condizioni di benessere è contribuire ad incrementare la produttività, consolida la relazione tra flessibilità lavorativa e mondo del lavoro.

La flessibilità dell'orario è una delle diverse forme di flessibilità e risponde essenzialmente a due obiettivi: dal lato della organizzazione della produzione e della fornitura di beni e servizi consente un rapido adattamento dell'input di lavoro alle esigenze aziendali; dal versante del lavoratore, diviene uno strumento di fondamentale importanza per gli effetti sul mutamento della distribuzione tra lavoro e tempo libero per i lavoratori coinvolti. Non solo. Per le imprese, la flessibilità dell'orario di lavoro risponde all'esigenza di condizionare le variabili della produzione, quali stagionalità, congiunture economiche, picchi di domanda, mentre per il lavoratore, la possibilità di gestire con flessibilità l'orario di lavoro può costituire un elemento per migliorare la condivisione tra tempi di vita professionale e tempi di vita familiare.

In merito anche la Commissione europea in diversi studi, da ultimo in *Organisation of working time: Implications for productivity and working conditions – Overview Report* del 2012 <sup>(24)</sup>, ha rilevato che sia i datori di lavoro sia i lavoratori traggono vantaggio da un'organizzazione flessibile del lavoro così come è oggettiva l'esistenza di un rapporto triangolare tra flessibilità dell'orario di

---

<sup>(24)</sup> Eurofound, *Organisation of working time: Implications for productivity and working conditions – Overview Report*, 2011.

lavoro, miglioramento dell'equilibrio tra lavoro e vita familiare e rafforzamento della motivazione nonché delle condizioni psicosociali.

Pertanto a seguito dell'evoluzione dell'organizzazione della produzione da un lato, e alla crescente attenzione dedicata al rapporto tra lavoro e sfera privata dall'altro, è sempre più ricorrente l'uso modulato del tempo, implementato anche attraverso strumenti di *governance*.

### 3.2.1. La flessibilità del tempo di lavoro e dell'organizzazione del lavoro

Uno tra gli strumenti normativi che permette una flessibilità del tempo di lavoro nell'ottica di favorire il bilanciamento vita lavoro è il part-time disciplinato dal decreto legislativo n. 61 del 28 gennaio 2000 a seguito del recepimento della direttiva europea n. 97/81/CE.

Esso assume tre diverse configurazioni: orizzontale, con orario di lavoro corrispondente ad una parte della settimana di lavoro standard; verticale con prestazione a tempo pieno per un limitato periodo della settimana, del mese o dell'anno; mista ovvero un mix tra le precedenti configurazioni.

In Italia sulla base dell'elaborazione ISFOL su dati Istat-Rcfl 2000 e Rcfl 2009 tra il 2000 e il 2009 si è assistito ad una crescita della quota dei lavoratori con contratto part-time legata, indubbiamente, ad effettive esigenze di equilibrio con la sfera familiare. I risultati di tale indagine mostrano, altresì, una tendenziale disponibilità delle imprese a rispondere alle esigenze dei dipendenti con la consapevolezza che la produttività degli occupati possa aumentare se le esigenze del lavoratore vengono soddisfatte dall'impresa <sup>(25)</sup>.

L'istituto del part-time, infatti, è uno strumento di flessibilità particolarmente utile alla conciliazione (dei tempi di vita e di lavoro), ad esempio per accudire i figli o gli anziani, e risulta particolarmente utilizzato dalle donne perché consente di presidiare "fisicamente" il luogo di lavoro e di avere, allo stesso tempo, una elasticità di comportamento (e quindi di gestione dei tempi familiari) soddisfacente. A fronte della contrattazione collettiva nazionale anche quella decentrata <sup>(26)</sup> rileva come sia una delle forme più utilizzate e gradite sia dalle

---

<sup>(25)</sup> Per un'analisi dettagliata dell'incidenza del part-time tra uomini e donne nel settore bancario ed assicurativo della Lombardia, si vedano I Quaderni Fiba Cisl Lombardia, *Un futuro al femminile per la contrattazione aziendale. Il rapporto biennale per uno sguardo di genere sulle realtà aziendali*, 2012, n. 1; sul tema dei vantaggi e svantaggi derivanti ai lavoratori e ai datori dall'uso del part-time, cfr: Eurobalance, *Conciliazione Vita Lavoro: una guida per approfondire*, agosto 2011, 14-18.

<sup>(26)</sup> Il contratto integrativo della Colussi, stipulato il 31 maggio 2011, ad esempio prevede per l'azienda l'impegno a valutare le richieste di trasformazione temporanea dell'orario di lavoro da full-time in part-time nella misura del 5% dell'organico (generalmente è il 3%) con particolare

lavoratrici sia dal *management*, in quanto consente di migliorare l'efficacia e l'efficienza aziendali, riducendo il *turnover*, ma anche di andare incontro alle esigenze dei lavoratori di conciliare il lavoro con i carichi di cura.

Oltre al part-time, le aziende, a seconda del settore in cui operano, e in base alle proprie esigenze produttive-organizzative possono ricorrere ad altri strumenti che garantiscano la flessibilità dell'orario di lavoro in un'ottica di *work-life balance*.

Tra questi rientrano l'orario scorrevole che dà la possibilità al lavoratore di variare l'orario di ingresso e/o di uscita o l'orario di inizio o di fine della pausa, garantendo la copertura del numero delle ore previste dal contratto. E' uno strumento ampiamente utilizzato per posizioni all'interno di organizzazioni che non prevedono un contatto diretto con il pubblico e che, pertanto, non necessitano di orari fissi di apertura e chiusura; la settimana concentrata quale variante che consiste nel concentrare l'orario complessivo settimanale in meno dei classici 5 giorni lavorativi, allungando la durata giornaliera complessiva; l'annualizzazione dell'orario: essa prevede la fissazione da parte dell'azienda di un monte ore complessivo che il lavoratore deve sostenere durante l'anno senza definirne in maniera rigida la sua distribuzione temporale.

Da questo strumento il lavoratore riesce ad ottenere molti benefici, primo tra tutti quello di organizzare al meglio i suoi tempi lavorativi ed alternare periodi di maggior lavoro con periodi di maggiore libertà; la banca delle ore, quale istituto contrattuale che prevede la possibilità per il lavoratore di "depositare" su un conto virtuale le ore lavorate in più (straordinario) e poi, nel corso dell'anno, attingervi per godere di riposi compensativi secondo le modalità previste dalla contrattazione collettiva. La peculiarità di questo strumento è la non monetizzazione delle ore di straordinario. In particolare, queste ore vanno a

---

riguardo ai lavoratori affetti da patologie oncologiche, che necessitano di terapie salvavita con periodicità frequente, ai genitori lavoratori sino al compimento del terzo anno di vita del bambino e ai lavoratori con anziano convivente non autosufficiente. Interessante è anche il caso di Kraft Foods Italia che dal 2000 ha registrato un aumento considerevole del numero di contratti part-time in azienda soprattutto tra le donne, al rientro dalla maternità. Se nel 2001 Kraft contava solo 2 part-time, nel 2008 ne registra 20, prevalentemente di tipo orizzontale. Il numero presenta un trend crescente e riflette la scelta dell'azienda di accogliere tutte le richieste avanzate. Tra i part-time attivati, il 30% circa è ricoperto da dipendenti in ruoli manageriali. In Cittadini S.p.A. su 40 donne inserite nell'organizzazione aziendale il 28,5% lavora con contratti part-time di 4/5 ore giornaliere e il 30% con orari personalizzati, collegati agli orari dei nidi, delle scuole materne oppure agli orari di lavoro dei mariti, al fine di favorire la cura dei figli o di familiari anziani. In alcune situazioni, è concordato anche il turno (ad esempio, il caso di una coppia di giovani coniugi, assunti in reparti diversi, che hanno chiesto di lavorare con lo stesso orario). Si legga per approfondimenti anche R. Caragnano, *Le misure di sostegno della genitorialità: congedo obbligatorio di paternità e voucher*, M. Magnani, M. Tiraboschi (a cura di), *La nuova riforma del lavoro*, Giuffrè, Milano, 2012.

formare un monte ore speciale (credito di ore) dal quale attingere nel caso in cui si necessiti di permessi e riposi aggiuntivi <sup>(27)</sup>. Infine si sottolinea anche il ricorso allo strumento del *job sharing* (o lavoro ripartito). Quest'ultimo è un rapporto di lavoro speciale mediante il quale due lavoratori assumono in solido l'adempimento di un'identica prestazione lavorativa. La caratteristica della solidarietà permette ai lavoratori di gestire autonomamente e discrezionalmente la ripartizione dell'attività lavorativa ed effettuare sostituzioni tra di loro. Lo stipendio è calcolato sulle ore effettivamente prestate da ciascun lavoratore.

Altro strumento è il telelavoro che consente una variazione delle modalità spazio-temporali di esecuzione del lavoro e prevede la possibilità di svolgere la propria prestazione da una posizione remota avendo a disposizione, nel luogo scelto da lavoratore, tutte le attrezzature necessarie per svolgere la propria attività. Il telelavoro è infatti definito, nell'accordo-quadro del 2002, «una forma di organizzazione e/o di svolgimento del lavoro che si avvale delle tecnologie dell'informazione nell'ambito di un contratto o di un rapporto di lavoro, in cui l'attività lavorativa, che potrebbe anche essere svolta nei locali dell'impresa, viene regolarmente svolta di fuori dei locali della stessa». Le forme di classificazione del telelavoro si differenziano in base al tempo e allo spazio.

In base al tempo, possiamo distinguere i telelavoratori full-time, part-time, con orario fisso e con orario flessibile. In base alla variabile spaziale, invece, possiamo distinguere quattro differenti modalità di lavoro: 1) telelavoro a domicilio; 2) centri satellite monoimpresе, ovvero uffici satellite creati lontano dalla sede centrale e vicino alla residenza della maggior parte dei collaboratori con lo scopo di ridurre l'abbattimento dei costi e dei tempi di trasporto; 3) telecentri di quartiere; 4) telelavoro mobile adatto ad alcune tipologie di prestatori di lavoro che non lavorano in una sede fissa <sup>(28)</sup>.

---

<sup>(27)</sup> Per un approfondimento sulla prassi della contrattazione collettiva integrativa in tema di conciliazione vita lavoro, si vedano le tabelle di R. Caragnano, *Le prassi della contrattazione collettiva integrativa in materia di conciliazione vita lavoro*, in R. Caragnano (a cura di), *Nuove linee guida e buone prassi per la conciliazione vita-lavoro*, in *Bollettino ADAPT Speciale*, 8 marzo 2011, n. 11.

<sup>(28)</sup> Per un ulteriore approfondimento si veda Rapporto Fondazione I-CSR, *People First, Le dimensioni del bilanciamento tra vita personale e professionale: le nuove prassi italiane*, Marzo 2011, 57; Eurobalance, *Conciliazione Vita Lavoro: una guida per approfondire*, cit., 24-25, in cui vengono illustrati i vantaggi e svantaggi derivanti dall'uso del telelavoro tanto per il datore quanto per il lavoratore; cfr, altresì, verbale di accordo Eni S.p.a del 14 Maggio 2012. Nell'accordo si legge che il telelavoro, quale strumento atto a favorire un miglioramento della produttività, verrà utilizzato anche in nuovi processi organizzativi, congiuntamente al miglioramento del *work life balance*. Lo strumento è utilizzato anche in Enel; in merito si legga C. Cofacci, *Accordo sul telelavoro in Enel*, in R. Caragnano, L. Ricciardi, F. Pace (edited by), *ADAPT Bulletin LIBRA*, 2012, n. 6.

Un ulteriore strumento presente in alcune realtà italiane, quali ad esempio nel Gruppo Auchan, è il ricorso alle “isole di lavoro” che consente di conciliare le esigenze individuali di gestione del tempo di “non lavoro” con quelle organizzative dell’azienda. Il modello, concretamente, prevede la suddivisione dei lavoratori in gruppi (chiamati isole) secondo una logica di complementarietà, ossia attraverso una analisi preventiva dei bisogni individuali e familiari (età, composizione nucleo familiare, distanza dal luogo di lavoro, fattori sociali, fattori di rigidità/flessibilità). Nel rispetto della cd. curva di carico di lavoro previsionale dell’azienda il personale, nell’ambito della propria isola, si impegna ad osservare un orario individuale di lavoro (in termini di durata, giorni e fasce orarie) con un sistema di credito/debito da riportare annualmente a somma zero. I vantaggi per l’azienda sono l’adeguamento della presenza del personale al flusso cliente e il miglioramento del clima con conseguente riduzione dell’assenteismo; per il lavoratore una migliore gestione del proprio tempo.

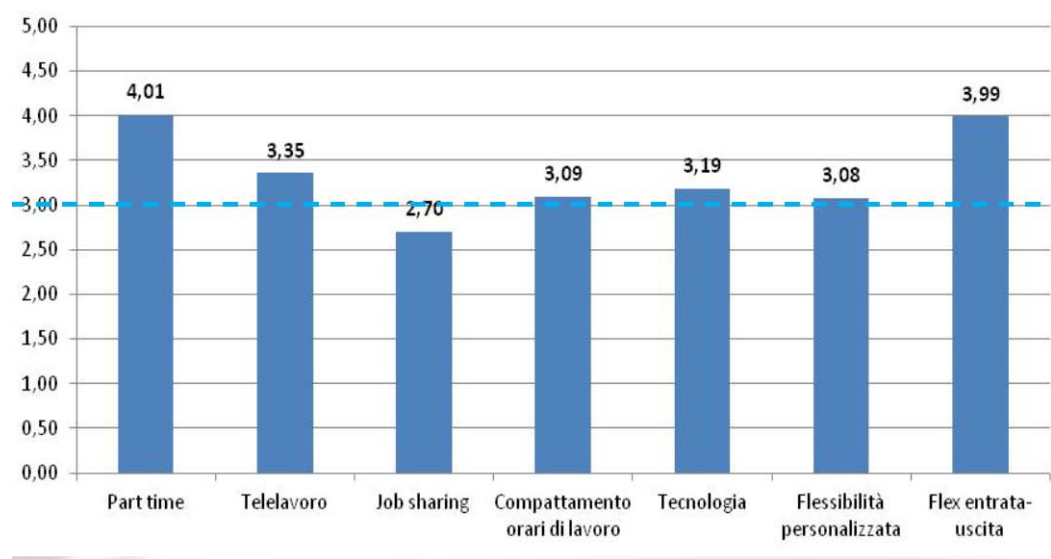
Nel complesso degli studi condotti dall’Istat mediante indagini campionarie *ad hoc* <sup>(29)</sup>, emerge come le esigenze di flessibilità siano connesse alle tipologie di organizzazione della produzione e si diversificano in base al settore di attività, alla dimensione e all’orario di lavoro abituale, o medio, della realtà produttiva; le peculiarità delle differenti strutture produttive, infatti, si manifestano secondo una diversa incidenza delle varie forme di flessibilità dell’orario. Nel complesso il sistema statistico nazionale rileva che nelle regioni del Centro-nord si registra una flessibilità contrattuale più elevata, mentre in quelle meridionali è riscontrabile una quota maggiore di prestazioni lavorative svolte in base ad un orario concordato con il datore di lavoro e senza vincoli temporali.

Le tipologie contrattuali adottate sono differenti e vanno dal *flexi-time*, che consente economie di scale alle aziende con picchi produttivi stagionali, alle forme di telelavoro o *homeworking* le quali contribuiscono a rendere compatibili gli impegni familiari e lavorativi favorendo, altresì, un miglioramento dell’utilizzo degli spazi aziendali, sino alla banca delle ore che consente di avere un “deposito orario” da cui attingere a seconda delle necessità individuali (cfr. grafico 1).

---

<sup>(29)</sup> ISTAT, *L’organizzazione dei tempi di lavoro: la diffusione degli orari “atipici”*, pubblicazione n. 28- 2004.



Grafico 1 – Politiche di flessibilità. *Focus* su imprese italiane

Fonte: Osservatorio sul Diversity Management SDA Bocconi, 2011

Nell'attuale contesto globalizzato la maggiore flessibilità lavorativa, quindi, è un fattore che comporta un vantaggio competitivo che si concretizza nella capacità di attrarre e trattenere i lavoratori qualificati e di migliorare la produttività, sia del singolo sia aziendale, nell'ottica del raggiungimento del benessere organizzativo che indica, non solo la qualità dell'ambiente di lavoro, ma anche la capacità di un'organizzazione di essere efficace e produttiva, mantenendo un adeguato grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori.

### 3.2.2. Politiche aziendali e responsabilità sociale di impresa

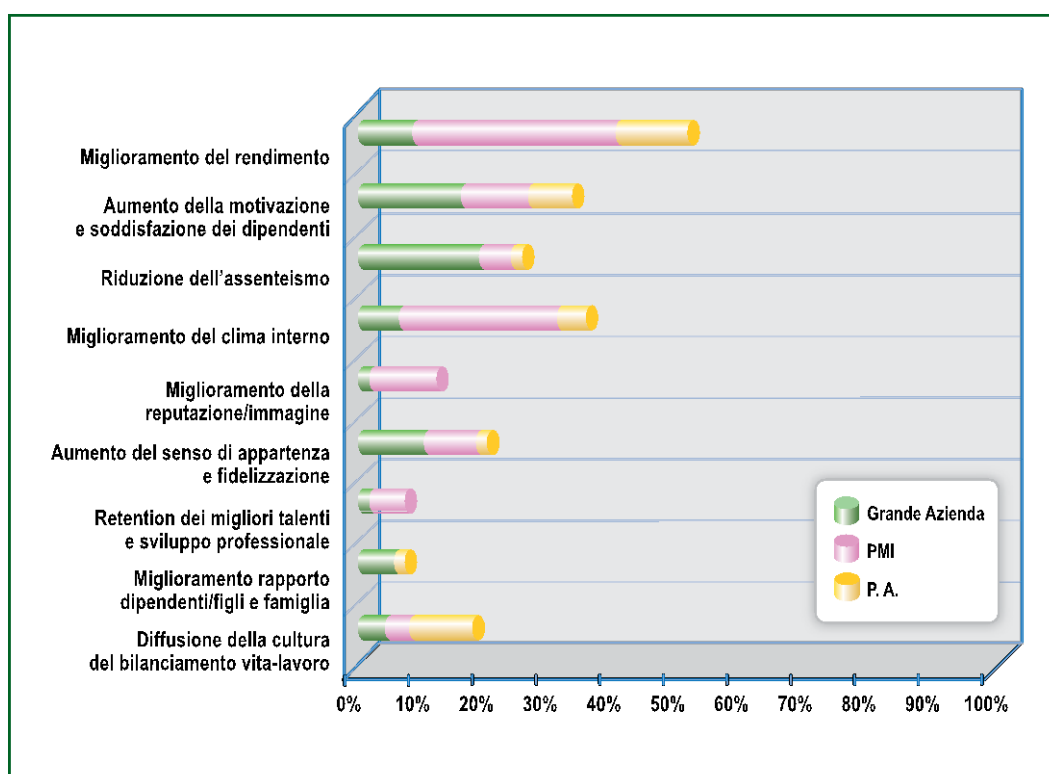
Sviluppare politiche aziendali che pongono al centro le esigenze dei lavoratori e il loro grado di soddisfazione produce vantaggi economici e sociali in quanto la conciliazione non è un vincolo per le imprese ma è legata alla progettazione organizzativa. I processi di lavoro rispettosi delle richieste familiari da un lato ampliano le modalità organizzative dell'azienda e, dall'altro, responsabilizzano e motivano i dipendenti.

Nel citato rapporto della Fondazione I-CSR <sup>(30)</sup> sono evidenziati in maniera più dettagliata i vantaggi organizzativi, nonché gli effetti positivi sull'economia

<sup>(30)</sup> Si veda Rapporto Fondazione I-CSR, *People First, Le dimensioni del bilanciamento tra vita personale e professionale: le nuove prassi italiane*, cit., 59-63.

delle organizzazione, derivante da una equa gestione dei rapporti dei tempi di vita e di lavoro. Ciò è più rilevante nelle PMI. Nelle aziende oggetto dell'indagine della Fondazione I-CSR, infatti, la ricerca ha registrato una crescita della soddisfazione e motivazione dei lavoratori (37%), una riduzione dell'assenteismo (29%) e l'aumento del senso di appartenenza e della fidelizzazione dei lavoratori nei confronti della organizzazione (24%) (cfr. grafico 2).

Grafico 2 – I vantaggi del bilanciamento vita lavoro



Fonte: Elaborazione dati Fondazione I-CSR, *People First, Le dimensioni del bilanciamento tra vita personale e professionale: le nuove prassi italiane*, marzo 2011

Sempre la citata ricerca evidenzia come gli effetti benefici non si manifestino soltanto all'interno dell'azienda, ma anche sulla società esterna, dal momento che possono contribuire a migliorare le relazioni familiari dei propri dipendenti (11%) e a diffondere una cultura del bilanciamento vita-lavoro (21%).

Un recente studio condotto dalla cattedra di formazione e politiche relative alla gestione delle risorse umane dell'Università La Sapienza di Roma, propone un modello di organizzazione e gestione del rapporto di lavoro il cui elemento centrale è l'intersezione tra *work-life balance* e *Total Reward System* (un sistema retributivo motivazionale che oltre alla classica retribuzione comprende benefit e programmi di WLB volti ad aiutare i dipendenti nella difficile ricomposizione dei

tempi lavorativi e personali) in quanto punto d’incontro tra esigenze aziendali ed esigenze dei lavoratori e generatore di benefici per entrambe le parti in causa, ossia rispetto dei tempi di vita per i lavoratori e migliori prestazioni per l’azienda <sup>(31)</sup>.

Ne discende che le politiche per la conciliazione sono il risultato di sottosistemi tra loro interagenti ed in particolare del sottosistema sociale-istituzionale e di quello organizzativo. Una azienda per sviluppare tali politiche può agire su quattro dimensioni o leve tra loro complementari: organizzazione del lavoro, cultura aziendale, sistema di retribuzione, servizi aziendali (cfr. figura 2).

Figura 2 – Le leve della conciliazione famiglia-lavoro



*Fonte: Guida operativa Regione Lombardia, La conciliazione famiglia-lavoro. Un'opportunità per imprese e pubbliche amministrazioni, 2011*

In tale contesto il tema della conciliazione si inquadra nell’ambito della responsabilità sociale di impresa definita dalla Commissione europea come «l’integrazione volontaria da parte delle imprese delle preoccupazioni sociali e ambientali nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con i vari

<sup>(31)</sup> Il modello del Total Reward System è stato oggetto di sperimentazione. Sul punto si veda F. Ballone, R. Belleggia, P. Costa, V. Giorgi, E. Manfreda, P. Moretti, D. Rotondo, *Total Reward System e Work Life Balance: un approccio integrato all’attrazione e retention delle persone nelle organizzazioni*. Per un ulteriore approfondimento del Total Reward System cfr. T. Torre, *Verso logiche di Total Reward*, in *Impresa Progetto*, 2008, n. 2.

portatori di interesse (*stakeholders*)»<sup>(32)</sup>. La Commissione pone particolare enfasi sull'utilità economico-sociale della *corporate social responsibility* e sulla sua strumentalità rispetto al modello di sviluppo europeo così come definito nel vertice di Lisbona, i.e. un'economia della conoscenza dinamica e competitiva basata sulla coesione e sull'investimento nel sociale in grado di realizzare anche benefici economici.

L'adozione di un comportamento socialmente responsabile ovvero l'assunzione di iniziative idonee a migliorare la società, può comportare per l'azienda l'acquisizione di un vantaggio competitivo nei confronti delle imprese concorrenti dal momento che potrebbe convincere diversi soggetti (partner commerciali, lavoratori, fornitori, finanziatori, ma soprattutto consumatori) a preferirla rispetto alle altre<sup>(33)</sup>. Tale modello, che affonda le sue radici anch'esso nell'evoluzione della teoria della *Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits* di Edward Friedman, si è affermato negli anni Ottanta e sviluppato nel campo degli studi aziendalistici che esaltavano la massimizzazione dello *shareholder value* come obiettivo primario dell'impresa in un quadro caratterizzato, al contempo, da una progressiva crescita di autonomia dei manager e da un aumento della pressione dei mercati finanziari e degli investitori istituzionali sulle performance degli stessi manager. Al contempo si affievoliva l'idea di impresa come comunità di lavoro organizzata, incentrata su una capacità produttiva condivisa da una pluralità di persone e si iniziava a concepire la stessa come centro autonomo di programmazione finanziaria della valorizzazione del capitale investito, dotato di grande autonomia nella scelta degli strumenti produttivi reperibili sui mercati mondiali con possibilità di decentramento un tempo impensabili. Su tali basi anche l'organigramma dell'impresa inizia a cambiare passando dalla struttura a piramide, tipica del modello fordista, verso l'idea della impresa a rete.

In questo contesto il problema economico che si pone è quello della reputazione quale fattore di competitività (e dunque come investimento e non come costo per le imprese); reputazione che deriverebbe dallo spontaneo rispetto di norme sociali non vincolanti giuridicamente. Mentre sul piano dei rapporti di lavoro è in questione l'aspetto delle buone pratiche di gestione delle risorse umane (*human resource management*).

In siffatto contesto di attenzione agli *stakeholders* esterni ed interni, quali i dipendenti, l'attuazione di politiche aziendali che fanno leva su migliori

---

<sup>(32)</sup> Commissione europea, *Libro Verde. Promuovere un quadro europeo per la sociale delle imprese*, COM(2001) 366 definitivo.

<sup>(33)</sup> Per un quadro generale si leggano L. Bagnoli, *Responsabilità sociale e modelli di misurazione*, Franco Angeli, Milano, 2010; A. Di Pascale, *La responsabilità sociale dell'impresa nel diritto dell'Unione Europea*, Giuffrè, Milano, 2011.

condizioni di lavoro, sulla conciliazione di tempi di vita e di lavoro e su maggiori opportunità di accesso alla formazione è anche alla base del modello sociale europeo in un sistema che si muove incontro alle esigenze di vita di chi lavora, ai cambiamenti delle organizzazioni, delle tecnologie e del sistema economico in generale.

La responsabilità sociale di impresa, tuttavia, non è un tema solo delle grandi aziende ma è applicabile anche nelle piccole imprese, dove a livello anche informale, il più delle volte, e in maniera inconsapevole si realizzano scelte ad essa ispirate (<sup>34</sup>).

L'adozione di comportamenti socialmente responsabili crea valore e un vantaggio competitivo con ripercussioni positive sia a livello aziendale sia dei singoli sia nel contesto sociale circostante.

---

(<sup>34</sup>) P. Donadi, R. Prandini, *La conciliazione famiglia lavoro nelle piccole e medie imprese, costruire e governare nuove reti*, Franco Angeli, Milano, 2009.



## Capitolo II

# STATO DELL'ARTE DELLA CONTRATTAZIONE DECENTRATA NEI SETTORI E DISTRETTI INDUSTRIALI REGIONALI CON PREVALENTE PRESENZA FEMMINILE

*Sommario:* **1.** Le piccole e medie imprese nel sistema produttivo dei distretti industriali italiani. – **1.1.** I dati sui distretti industriali pugliesi e sulla loro diffusione nei settori di riferimento dell'economia. – **2.** La contrattazione decentrata nelle piccole e medie imprese: vantaggio e opportunità. – **2.1.** Il ruolo e i *driver* della contrattazione decentrata nelle piccole e medie imprese pugliesi. – **3.** Il settore agroalimentare: quadro di riferimento del settore primario. – **3.1.** La filiera agricola in Puglia: fattori di criticità e problematiche di genere. – **3.2.** I distretti del settore agroalimentare. – **3.3.** Gli strumenti per la conciliazione nella contrattazione territoriale degli operai agricoli-florovivaisti e degli impiegati agricoli. – **3.4.** L'industria alimentare regionale: breve quadro di riferimento. – **3.4.1.** La contrattazione integrativa nelle aziende Granoro e Granarolo. – **3.4.2.** La flessibilità degli orari, le pari opportunità e il welfare aziendale in Barilla. – **4.** Gli strumenti di flessibilità contrattuale nel settore terziario e servizi, turismo e commercio in Puglia: scenario di riferimento. – **4.1.** Analisi della contrattazione di secondo livello nel turismo: dati e strumenti di flessibilità. – **4.1.1.** La contrattazione decentrata per la flessibilità in Autogrill S.p.A. – **5.** Il settore tessile-abbigliamento in Puglia: quadro di riferimento. – **5.1.** Il distretto della moda e gli strumenti di flessibilità del tempo e dell'organizzazione del lavoro.

### **1. Le piccole e medie imprese nel sistema produttivo dei distretti industriali italiani**

Rispetto ai paesi maggiormente sviluppati, l'apparato produttivo italiano si distingue per l'elevato numero di imprese attive e una dimensione media estremamente ridotta, cui si aggiunge un accentuato localismo produttivo. In tale ambito, le piccole e medie imprese (PMI) rappresentano uno degli assi portanti dell'economia nazionale e sono andate incontro ad uno sviluppo quantitativo, ma anche qualitativo, che non ha eguali nel panorama internazionale.

come previsto dalla strategia Europa 2020 adottata dalla Commissione nel marzo

2010 <sup>(1)</sup> che vede nelle stesse il volano per il recupero di competitività del vecchio continente.

La principale caratteristica delle PMI italiane può essere individuata nella particolarità della loro forma organizzativa, che ha trovato la struttura più completa nei distretti industriali i quali, sono espressione di uno sviluppo industriale che nasce dal basso e riflette la capacità di forze economiche, sociali ed istituzionali presenti in un determinato territorio di autopromuoversi, mettendo a frutto le risorse in termini di capitale umano, di materie prime e di conoscenze disponibili in ambito locale.

Sono proprio i distretti industriali italiani, sviluppatisi all'interno dei settori, a rappresentare uno dei maggiori punti di forza del sistema produttivo italiano e si configurano come sistemi produttivi locali omogenei, caratterizzati da un'elevata concentrazione di imprese industriali, prevalentemente di piccola e media dimensione, e dalla specializzazione produttiva. L'interesse per il distretto industriale, infatti, ruota intorno al ruolo della piccola e media impresa nell'economia italiana e al rapporto con il territorio dove economia e società si compenetrano per abbandonare politiche settoriali e sviluppare, invece, politiche territoriali <sup>(2)</sup>.

I distretti italiani, nati come superamento del concetto di industria <sup>(3)</sup> per favorire in zone con determinate caratteristiche economiche la creazione e lo sviluppo di attività produttive nei settori dell'industria e dei servizi, si sono sviluppati in maniera largamente autonoma durante gli ultimi decenni, concentrando le loro attività su settori specifici (tessile, abbigliamento, meccanica, cuoio) nei quali hanno acquisito e sviluppato vantaggi competitivi particolarmente rilevanti. La necessità di soddisfare standard sempre più rigorosi in termini di qualità e di sicurezza ha poi condotto le aziende dei distretti a concentrare la loro attenzione su nicchie di mercato sempre più definite, come testimoniano l'alto grado di qualità ed innovazione dei loro prodotti.

L'analisi del territorio, attraverso una valutazione della relativa presenza e consistenza dei distretti, fornisce un utile strumento per la definizione delle politiche di sviluppo locale, in quanto prima ancora che una manifestazione della realtà effettuale – un caso concreto di sviluppo o una formula organizzativa della produzione – essi rappresentano una fonte di produttività e di innovatività.

---

<sup>(1)</sup> Sul punto si leggano Commissione europea, *Europa 2020 Una strategia per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva*, COM(2010)2020; Commissione europea, *Un'industria europea più forte per la crescita e la ripresa economica*, COM(2012) 582 final; Commissione europea, *Piccole imprese, grande mondo - Un nuovo partenariato per aiutare le PMI a cogliere le opportunità globali*, COM (2011) 702.

<sup>(2)</sup> Sul punto si legga F. Sforzi, F. Lorenzini, *I distretti industriali italiani*, in *L'esperienza italiana dei distretti industriali*, Ricerca Ministero Attività produttive e IPI, 2001.

<sup>(3)</sup> G. Beccatini, *Il distretto industriale*, Rosenberg&Sellier, Torino, 2000.



Il modello del distretto industriale affermato attraverso la riscoperta delle economie *marshalliane* <sup>(4)</sup> e la rivalutazione del territorio, può quindi contribuire ad arricchire l'interpretazione del sistema locale, inteso come unità integrata di produzione, in quanto fa emergere la misura in cui la produzione sia effettivamente un processo geograficamente concentrato, poiché la sua genesi è in un territorio, e non semplicemente in un'impresa <sup>(5)</sup>.

Il fenomeno dei distretti industriali si è inizialmente diffuso in particolare nell'Italia nord-orientale e centrale e ha costituito un potente motore di sviluppo in regioni tradizionalmente prive di un tessuto industriale diffuso, come il Veneto, e le regioni centro-meridionali del versante Adriatico, come Marche, Abruzzo, Puglia.

La presenza di tali agglomerati produttivi, quindi, diversa tra le aree geografiche non solo in termini di consistenza, ma anche per talune caratteristiche strutturali relative ai settori di specializzazione prevalenti, al peso di tali settori all'interno del distretto, alla dimensione media delle imprese e alla propensione all'*export* di queste ultime.

Nell'industria manifatturiera italiana, la rilevanza dei distretti industriali, infatti, è maggiore al centro-nord, ove essi rappresentavano il 43% dell'occupazione manifatturiera totale dell'area, che nel Mezzogiorno, ove la stessa quota scende al 10% <sup>(6)</sup>.

Per quanto riguarda la composizione settoriale, la differenza principale è tra i distretti del Nord, caratterizzati dalla prevalenza dei sistemi dell'industria meccanica, e quelli del Centro-Sud, dove prevalgono invece le specializzazioni del "sistema moda" (tessile, abbigliamento, cuoio e calzature).

La maggiore diffusione, nel Mezzogiorno, si rileva in misura apprezzabile solo in Abruzzo e in Puglia; in quest'ultima regione i distretti industriali hanno una rilevanza inferiore alla media nazionale, e si caratterizzano per una concentrazione in settori tradizionali e limitate dimensioni aziendali.

---

<sup>(4)</sup> «Alla base del concetto marshalliano di economie esterne di localizzazione si trovano dunque i vantaggi della concertazione territoriale (locale) e della specializzazione (settoriale) che promuovono: a) la riproduzione delle competenze; b) la diffusione della conoscenza, c) lo sviluppo di attività sussidiarie, sia nella manifattura che nei servizi (attraverso la varietà nella produzione); d) l'impiego di materiali specializzati; e) lo sviluppo di industrie complementari (attraverso la varietà dell'occupazione)», F. Sforzi, F. Lorenzini, *op. cit.*

<sup>(5)</sup> Rapporto Intesa Sanpaolo, *Economia e finanza dei distretti industriali*, 2011.

<sup>(6)</sup> Rapporto Banca D'Italia, *Economie Regionali*, 2011.

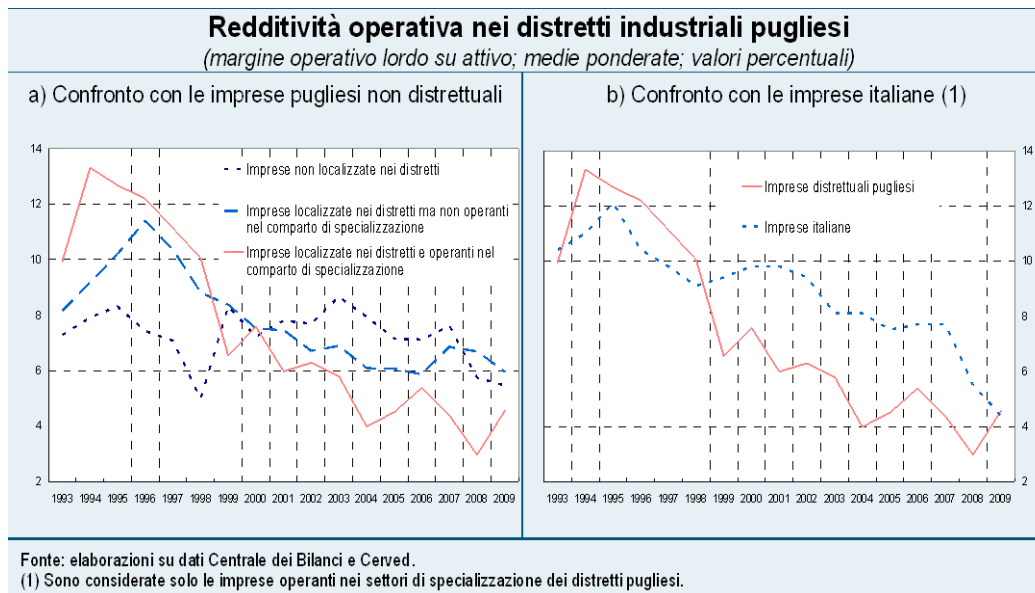
### 1.1. I dati sui distretti industriali pugliesi e sulla loro diffusione nei settori di riferimento dell'economia

Il territorio pugliese è caratterizzato da distretti industriali la cui presenza, così come nelle altre realtà, è diretta espressione dei sistemi locali e delle aree produttive allocate sul territorio.

In Puglia l'Istat, nel 2011, individuava 8 sistemi locali del lavoro <sup>(7)</sup> che, per l'intensità di talune specializzazioni produttive e la prevalenza di imprese di piccola e media dimensione, sono definiti come "distretti industriali", tutti specializzati nelle produzioni tradizionali del *made in Italy*. In particolare sette distretti erano appartenenti al "sistema moda" e quello di Altamura al settore del mobile. Pressoché tutti i distretti pugliesi presentavano dimensioni assolute limitate, fatta eccezione per il distretto delle calzature di Barletta che raggiungeva una quota di circa il 2 % dell'occupazione del comparto a livello nazionale.

Nel confronto tra le dimensioni medie delle imprese distrettuali pugliesi e italiane la situazione variava tra tipologie di distretto; a parità di specializzazione, le imprese dei distretti pugliesi presentavano dimensioni medie inferiori a quelle dei distretti italiani, con la sola eccezione del distretto calzaturiero (figura 1).

Figura 1 – Reddittività operativa nei distretti industriali pugliesi. Margine operativo lordo su attivo; medie ponderate; valori percentuali

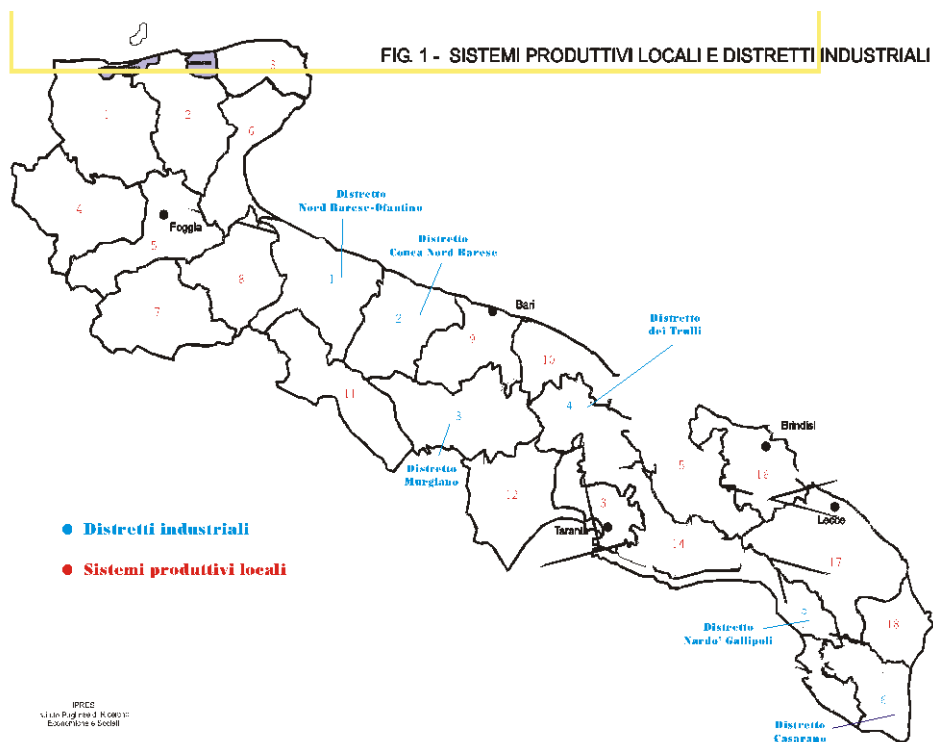


Fonte: elaborazioni su dati dei Bilanci e Cerved

<sup>(7)</sup> Per in quadro generale si legga Banca D'Italia, *Economie regionali. L'economia della Puglia*, giugno 2011.

Oggi, in Puglia, i distretti industriali, ossia i sistemi produttivi locali caratterizzati da una levata concentrazione di imprese industriali, nonché dalla specializzazione produttiva di sistemi di imprese, individuati dall'ultimo rapporto dell'IPRES 2012 <sup>(8)</sup>, sono 6, come illustra la figura 2.

Figura 2 – Sistemi produttivi locali e distretti industriali



Fonte: Rapporto IPRES, Distretti industriali e sistemi produttivi locali, ottobre 2012

In particolare i distretti sono: nord barese ofantino (*settore dominante*: industria delle calzature; *settore secondario*: tessile e abbigliamento, lavorazione di minerali non metalliferi); conca nord barese (*settore dominante*: abbigliamento; *settore secondario*: industrie e alimentari); murgiano (*settore dominante*: mobili-salotti; *settore secondario*: industrie alimentari, fabbricazione di prodotti in metallo); Dei Trulli (*settore dominante*: abbigliamento; *settore secondario*: industrie alimentari); Nardò-Gallipoli (*settore dominante*: abbigliamento; *settore secondario*: tessile, industrie alimentari, fabbricazione di prodotti in metallo); Casarano (*settore dominante*: industria delle calzature; *settore secondario*: abbigliamento).

<sup>(8)</sup> Sul punto per approfondimenti puntuali si legga IPRES, *Distretti industriali e sistemi produttivi locali*, ottobre 2012.

Tavola 1 – Indicatori socio-economici relativi ai distretti industriali

Sistemi Distretti Industriali	Tasso densità imprenditoriale	Tasso densità imprenditoriale manifatturiera	Tasso industrializzazione	Lucid. occup. ind. manif. rispetto a ISS	Incid. occup. ind. manif. Rispetto a industria in totale
1. Nord Barese Ofant.	11,80	11,66	64,27	98,39	76,98
2. Conca Nord Barese	8,20	8,15	45,27	99,67	74,37
3. Murgiano	8,53	8,45	68,32	99,09	72,08
4. dei Trulli	11,30	11,16	79,55	99,27	74,50
5. Nardò-Gallipoli	9,10	8,99	37,33	99,15	74,28
6. Casarano	10,13	10,03	85,44	99,61	84,90

Fonte: *Rapporto IPRES, Distretti industriali e sistemi produttivi locali, ottobre 2012*

Nello scenario complessivo la crisi economica ha inciso e continua ad incidere su buona parte della produzione industriale a livello distrettuale al punto che diverse realtà sono state costrette a ridurre il numero dei dipendenti oppure a riconvertirsi.

La Banca d'Italia nell'ultimo rapporto del 2012 <sup>(9)</sup> sul fatturato delle imprese industriali ha rilevato, presso un campione di imprese con almeno 20 addetti, un aumento del 3% in termini reali. L'aumento delle vendite ha riguardato in particolare le imprese della meccanica, che hanno beneficiato del vigore della domanda estera, e il settore alimentare, che ha risentito in misura contenuta della crisi. L'aumento del fatturato, tuttavia, non si è tradotto in un miglioramento della situazione reddituale delle imprese. Il basso grado di utilizzo degli impianti, le incertezze sulla situazione economica e il peggioramento delle condizioni di finanziamento hanno condizionato gli investimenti, diminuiti per il terzo anno consecutivo. Le aspettative delle imprese industriali restano intonate alla prudenza: nel 2012 è atteso un lieve aumento del fatturato e un nuovo calo degli investimenti.

Ai fini dello studio effettuato e quindi sullo stato dell'arte e sulla diffusione della contrattazione decentrata saranno di seguito analizzate le realtà aziendali sia dei settori dove maggiore è la presenza femminile sia dei distretti industriali nei quali è stato possibile reperire i contratti integrativi e valutare, pertanto, gli strumenti di flessibilità, a disposizione o nei quali le aziende hanno risposto alle interviste.

<sup>(9)</sup> Banca D'Italia, *Economie regionali. L'economia della Puglia*, giugno 2012.

## **2. La contrattazione decentrata nelle piccole e medie imprese: vantaggio e opportunità**

La contrattazione collettiva nelle PMI è contraddistinta da un forte rapporto con il territorio e da una specifica socialità. Quando si fa riferimento al rapporto con il territorio si intendono con esso radici e identità culturali, specializzazione produttiva, saperi peculiari e innovativi, coesione dei fattori, che compongono i cicli produttivi, capacità costante e continua di flessibilità e di elasticità in relazione alle esigenze della produzione e dei mercati. Ciò costituisce un insieme di esperienze non solo integrative dell'inquadramento contrattuale nazionale, ma sostanzialmente modificative e aperte a sperimentazioni e percorsi originali e articolati.

La crescita della contrattazione orizzontale e di secondo livello ha favorito anche, di recente, l'avvio della semplificazione e dell'integrazione del numero dei contratti nazionali. Ciò che non era possibile nella contrattazione nazionale, lo è divenuto invece in quella territoriale, per aree e regioni, dove le singole PMI, che si riconoscono come parte di un sistema territoriale, hanno accettato anche livelli di rappresentanza sociale che dal territorio si esprimono e che, in un'ottica di sussidiarietà, erano indubbiamente più vicini e idonei, in quanto più consapevoli del contesto, ad individuare i percorsi contrattuali e relazionali necessari alla soddisfazione delle attese dei lavoratori e alle delicate esigenze di crescita delle imprese.

Uno dei principali profili della contrattazione territoriale è divenuto proprio la ricerca di una più intensa produttività, in grado di corrispondere alle effettive esigenze delle imprese, per molteplici aspetti come per esempio misurare, nelle diverse realtà, i necessari differenziali dei livelli di reddito, al fine di equilibrare la vita economica delle imprese con i contesti locali specifici. Consolidare e valorizzare questa dimensione, anche nelle dinamiche contrattuali, può rappresentare un fattore competitivo determinante nel complesso scenario evolutivo.

Il secondo tratto caratterizzante la contrattazione nella piccola e media impresa è quello della socialità, che si basa su di una diversa relazione tra il lavoratore-proprietario-imprenditore e tutti gli altri lavoratori-collaboratori.

Le parti sociali, rappresentative delle piccole e medie imprese, sono cresciute insieme alle stesse aziende, ai piccoli imprenditori e ai loro lavoratori, rendendo in tal modo più efficace l'azione di rappresentanza, in diverse fasi della crescita economica e sociale del Paese.

Questa più forte e concreta capacità di integrazione e di coesione delle rappresentanze ha prodotto accordi innovativi e strumenti idonei a potenziare e valorizzare la centralità del capitale umano nelle PMI, rispetto al capitale

finanziario o agli stessi impianti di produzione. Una nuova e forte socialità ha, dunque, contraddistinto questa evoluzione portando alla maturazione condivisa, attraverso la contrattazione, di numerose nuove modalità e istituti nei campi:

- dell'apprendistato professionalizzante e della formazione continua per i lavoratori, ma anche per gli imprenditori e le imprenditrici;
- di una flessibilità condivisa dei tempi e degli orari, capace di corrispondere alle esigenze di operatività e di produttività delle imprese, ma anche di considerare peculiari aspettative dei lavoratori e delle loro famiglie;
- degli ammortizzatori sociali orientati alla tutela del lavoratore e del suo reddito;
- degli strumenti integrativi del welfare (previdenza complementare, sanità integrativa, ecc.).

È evidente, quindi, come si tratti di una socialità che si mantiene sempre fortemente ancorata alle problematiche concrete e dirette dei diversi attori, e che perciò tende a rinsaldarsi, a generare coesione e motivazione individuale e collettiva.

Le relazioni industriali delle PMI paiono, quindi, avere delle peculiarità particolarmente confacenti all'adozione e attuazione di strumenti di conciliazione vita-lavoro, alla realizzazione del benessere organizzativo. È evidente pertanto che la contrattazione decentrata, in tale contesto, possa essere – se diffusa e ben condotta – foriera di risultati molto interessanti.

### **2.1. Il ruolo e i driver della contrattazione decentrata nelle piccole e medie imprese pugliesi**

Dallo studio effettuato e spostando il *focus* sullo sviluppo della contrattazione decentrata nelle PMI pugliesi, sia dei distretti industriali sia dei settori trainanti l'economia regionale, e in ottica di produttività, il primo dato emergente è che buona parte dei contratti raccolti, e aventi rilevanza per la ricerca, sono da ricondurre ad una contrattazione decentrata territoriale.

Ne discende, quindi, la scarsità di accordi e contratti aziendali per le aziende di dimensioni medio piccole contenenti disposizioni finalizzate all'attuazione delle politiche di conciliazione. Ciò in quanto si tratta spesso di realtà molto piccole, le c.d. microimprese costituite da 1-3 dipendenti e che lavorano nell'indotto legato alle aziende di maggiori dimensioni.

La situazione della Puglia conferma il trend ossia che la presenza di contrattazione decentrata al Sud cresce con la dimensione aziendale ed è maggiore tra le imprese dei servizi privati rispetto al settore dell'industria. Si registra il permanere di un deficit negoziale ampio nelle PMI in Puglia e, in generale, nel

Mezzogiorno, nonostante l'introduzione di meccanismi di coinvolgimento e partecipazione sia auspicata come strumento per accrescere la loro competitività sul mercato. Tale gap non può che essere segnalato in quanto, anche con riferimento alle PMI, la contrattazione di secondo livello ha il compito di individuare meccanismi di collegamento tra dinamiche di conciliazione di vita e lavoro e aumento della produttività anche attraverso una migliore organizzazione del lavoro.

Siamo, dunque, in presenza di contratti decentrati, a volte territoriali, aventi competenze e finalità diverse, che solo in pochi casi contengono strumenti creati *ad hoc* per la singola realtà e creano assetti di conciliazione propriamente intesa attraverso l'introduzione di singole disposizioni dedicate ad orari differenziati per chi ha esigenze di cura, permessi per la maternità e paternità, banca delle ore, lavoro a tempo parziale, orario di lavoro, telelavoro e sovvenzione alla costituzione di scuole di infanzia-nido.

Ne discende che risulta sempre più evidente la necessità di incentivare e diversificare l'erogazione di sussidi e forme di servizio a favore dei lavoratori per dare risposte adeguate ai loro bisogni.

In tale contesto, la contrattazione decentrata, territoriale e soprattutto aziendale, svolge un ruolo fondamentale quale strumento in grado di rappresentare le particolari esigenze dei lavoratori scaturenti dal contesto organizzativo di impresa, offrendo soluzioni innovative e adatte a cogliere bisogni comuni e ad incidere contemporaneamente e in modo complementare su più fronti: dall'organizzazione del lavoro e della produzione, alla sostenibilità dei servizi di cura alle persone e gestione delle risorse umane nelle imprese. La crescita e il potenziamento della contrattazione di secondo livello costituisce, pertanto, un potente fattore di forza per le imprese, un fattore che ne qualifica la produzione e le conoscenze assicurandone così la competitività nel mercato del lavoro.

Appare necessario, quindi, estendere la contrattazione al maggior numero di imprese al fine di implementare e rafforzare politiche di conciliazione vita-lavoro che consentono al lavoratore di raggiungere un maggiore benessere personale che si ripercuote positivamente non solo sulla sua vita privata ma, altresì, sulle performance lavorative.

Misure quali part-time, telelavoro, lavoro ripartito, lavoro intermittente, tipologie contrattuali ad orario ridotto, modulato e flessibile, flessibilità di orario in entrata e in uscita e banca delle ore rappresentano le azioni prioritarie da implementare nelle aziende che, incidendo sul benessere dei propri collaboratori, consentono di migliorare il rendimento dell'attività aziendale, in termini di maggiore produttività e migliore qualità dei servizi e prodotti offerti.

In tal senso anche la riforma degli assetti contrattuali del 22 gennaio 2009 incoraggia l'uso di misure volte ad incentivare la contrattazione di secondo livello che collega aumenti salariali al raggiungimento di obiettivi di produttività, redditività, qualità, efficienza ed efficacia ed altri elementi rilevanti ai fini del miglioramento della competitività nonché dei risultati legati all'andamento economico delle imprese, concordati tra le parti. Nello spirito della riforma la valorizzazione della contrattazione territoriale è l'elemento decisivo, soprattutto in considerazione del sistema produttivo italiano caratterizzato da un universo di microimprese; sempre più, quindi, il baricentro della contrattazione è destinato a spostarsi dal centro al territorio per consentire di dare risposte più vicine alle esigenze delle imprese che vi operano.

Alla luce delle considerazioni sopra esposte, appare evidente come flessibilità, competenze, contrattazione collettiva (decentrata e aziendale), tempi di vita e servizi alla famiglia sono quindi i driver fondamentali nella definizione delle strategie di *work-life balance* e di welfare integrato.

In tale contesto il ruolo della contrattazione decentrata, quanto meno di carattere aziendale, risulta senz'altro fondamentale nello sviluppo e nel sostegno di azioni di conciliazione costituendo il filtro normativo ed organizzativo più vicino ed immediato tra dimensione lavorativa e dimensione privata del lavoratore. Occorre, pertanto, incentivare il ricorso a tale strumento di implementazione nella consapevolezza del suo stretto legame con il contesto normativo ed istituzionale e, quindi, con l'esistenza di una legislazione nazionale di pari opportunità, la presenza di istituzioni di pari opportunità attive, l'avvio di azioni di sistema e la presenza di servizi pubblici e privati sul territorio. Si tratta, dunque, di un ruolo che è complementare ed integrativo rispetto ad altre fonti di regolazione della materia oggetto del nostro interesse.

### **3. Il settore agroalimentare: quadro di riferimento del settore primario**

Il settore agroalimentare pugliese riveste da sempre un ruolo importante non solo per l'economia della Regione, ma anche per quella nazionale. Il valore aggiunto agricolo pugliese è, infatti, il quarto per dimensione assoluta e, nell'insieme, l'agroalimentare della regione è il 7,4% del totale nazionale.

Per quanto attiene specificatamente all'agricoltura, dal censimento del 2010<sup>(10)</sup>, emerge che la struttura del settore agricolo nel Sud-Italia è prevalentemente composta da medie e piccole imprese, di cui il 95% non fattura più di 5 milioni di euro, fermo restando però che le stesse realizzano un fatturato aggregato

---

<sup>(10)</sup> ISTAT, 6° Censimento generale dell'agricoltura, in <http://censimentoagricoltura.istat.it>, luglio 2012.



significativo. Infatti, la Puglia si distingue quale regione con il maggior numero di aziende agricole (oltre 275.000), pari a circa il 17% del totale nazionale, mentre per quanto riguarda la superficie agricola utilizzata, con 1.280.876 ettari, è seconda solo alla Sicilia.

In base, invece, ai dati del 5° Censimento dell'agricoltura <sup>(11)</sup>, trovano occupazione nelle aziende agricole circa 960.000 lavoratori (il 17% del totale di quelli presenti a livello nazionale), dei quali 113.000, ossia il 35%, sono donne. La Puglia, quindi, si distingue in questo settore, quale regione più rosa di tutta l'Italia.

Dall'analisi del dato inerente i livelli occupazionali al femminile, emerge che nel 2007, il 31,6% dei conduttori era costituito da donne (contro una media nazionale del 30,1%). Tuttavia, dal 2000 al 2007, la percentuale di imprenditrici agricole sotto i 40 anni è diminuita vistosamente passando dal 3,7 all'1,1%, mentre è aumentata in maniera importante la manodopera giovane di sesso femminile (pari al 12,2%), anche se i capi azienda donne con laurea o diploma sono solo il 5,7%.

Tabella 1 – Il profilo dell'occupazione nel settore primario (media 2009)

REGIONE	TOTALE ECONOMIA					SETTORE PRIMARIO										
	Occupati (in migliaia)					GENERE		ETA' (CLASSI)			TITOLO DI STUDIO			CITTADINANZA		
	SETTORE PRIMARIO		ALTRO SETTORE		TOTALE	Maschio	Femmina	15-29	30-49	50 e +	Fino a licenza media	Dipl. di scuola sup. o assimilati	Laurea o specializz. post univers.	citt. italiano	citt. straniero UE	citt. straniero NON UE
	N	%	N	%	N	%										
Remonte	72	3.9	1788	96.1	1860	69.0	31.0	14.2	49.5	36.3	65.4	30.8	3.8	92.1	2.8	5.2
Valle d'Aosta	2	4.0	54	96.0	56	67.1	32.9	11.4	55.7	33.0	74.6	23.8	1.7	94.2	2.0	3.8
Lombardia	73	1.7	4226	98.3	4300	78.6	21.4	9.3	55.9	34.8	55.8	38.8	5.4	84.0	2.2	13.8
Trentino alto Adige	24	5.2	442	94.8	467	76.8	23.2	9.9	48.6	41.5	63.1	36.0	1.0	96.7	1.1	2.3
Veneto	60	2.8	2052	97.2	2112	74.6	25.4	14.2	49.6	36.2	58.3	39.1	2.6	93.5	4.5	2.0
Friuli Venezia Giulia	11	2.2	497	97.8	508	77.4	22.6	8.0	69.1	22.8	56.4	41.6	2.0	91.5	1.4	7.1
Liguria	14	2.1	632	97.9	646	59.4	40.6	3.6	56.0	40.3	51.6	43.0	5.4	96.3	3.7	.
Emilia Romagna	80	4.1	1876	95.9	1956	68.5	31.5	11.2	43.6	45.3	60.1	36.6	3.3	92.0	2.4	5.6
Toscana	53	3.4	1517	96.6	1570	69.6	30.4	12.3	53.1	34.6	63.5	33.2	3.3	84.9	7.7	7.4
Umbria	16	4.3	350	95.7	366	64.8	35.2	15.5	52.5	32.0	46.1	46.3	7.6	78.5	4.4	17.1
Marche	17	2.6	638	97.4	655	76.4	23.6	10.3	34.4	55.2	60.3	37.7	2.0	88.3	3.3	8.3
Lazio	43	1.9	2198	98.1	2241	65.3	34.7	11.6	53.0	35.4	63.1	28.6	8.3	84.3	5.3	10.4
Abruzzo	18	3.6	476	96.4	494	59.4	40.6	6.4	49.1	44.5	70.3	26.9	2.7	91.4	4.1	4.5
Molise	8	6.9	103	93.1	111	57.0	43.0	6.5	51.3	42.2	77.1	22.0	0.9	96.5	1.4	2.2
Campania	66	4.1	1546	95.9	1612	63.5	36.5	10.7	56.8	32.5	74.6	23.3	2.1	90.3	1.3	8.3
Puglia	107	8.7	1130	91.3	1238	71.8	28.2	11.8	55.9	32.2	83.3	15.4	1.2	94.8	2.9	2.3
Basilicata	15	7.6	176	92.4	191	60.7	39.3	6.3	57.1	36.5	68.0	28.9	3.1	94.1	3.1	2.9
Calabria	56	9.5	530	90.5	586	61.8	38.2	14.6	54.2	31.2	77.3	21.4	1.3	92.8	4.6	2.6
Sicilia	106	7.2	1358	92.8	1464	83.4	16.6	9.9	61.0	29.1	79.3	18.5	2.2	93.2	0.7	6.1
Sardegna	34	5.8	558	94.2	592	85.8	14.2	8.4	55.6	36.0	84.1	13.2	2.7	99.8	0.2	.
<b>ITALIA</b>	<b>874</b>	<b>3.8</b>	<b>22151</b>	<b>96.2</b>	<b>23025</b>	<b>71.7</b>	<b>28.3</b>	<b>11.2</b>	<b>53.4</b>	<b>35.4</b>	<b>68.9</b>	<b>28.1</b>	<b>3.0</b>	<b>91.3</b>	<b>2.9</b>	<b>5.8</b>

Fonte: ISFOL, Dimensioni e caratteristiche del lavoro sommerso/irregolare in agricoltura, 2011

<sup>(11)</sup> ISTAT, 5° Censimento generale dell'agricoltura, in <http://censagr.istat.it/>, settembre 2002.

La manodopera aziendale femminile è classificata ai fini statistici in familiare (ossia insieme delle conduttrici, delle consorti di conduttori e degli altri familiari donne dei conduttori) ed extra-familiare (distinta nelle due categorie di “dirigenti ed impiegati” e di “operai ed assimilati”).

Quest’ultima è pari a circa 89.000 unità che corrispondono orientativamente il 26% del totale delle lavoratrici occupate nelle aziende agricole pugliesi. Con riferimento a questi dati si rileva come in Puglia sia maggiore il ricorso a tale manodopera rispetto a quanto avviene su base nazionale: in Italia, infatti, solo il 15% delle donne occupate nelle aziende agricole fa parte della manodopera extra-familiare. Da dati forniti nel 2008, si rileva, inoltre, che la quasi totalità delle donne assunte alle dipendenze ha un contratto a tempo indeterminato <sup>(12)</sup>.

Alla luce di tale contesto socio-economico emerge, quindi, che anche per le aree rurali, diventano centrali le politiche di qualificazione delle risorse umane e di redistribuzione in maniera più equa del carico di lavoro tra uomini e donne.

Deve far riflettere, poi, il dato della progressiva diminuzione delle donne coinvolte in processi di ricambio generazionale nella guida delle imprese famiglia, che deve essere posto in relazione a fenomeni di emancipazione delle giovani donne, le quali sempre più preferiscono destini professionali diversi da quelli nel settore agricolo o semplicemente impegni lavorativi nello stesso ambito, ma al di fuori dal contesto familiare. Aumentano, tra l’altro, le occasioni di lavoro offerte da attività in qualche modo connesse a quella agricola e che richiedono percorsi formativi *ad hoc*, quali, ad esempio, l’agriturismo o le fattorie didattiche.

Secondo gli ultimi dati diffusi dall’Istat, infatti, nel 2012 i numeri dell’agriturismo in Puglia registrano un segno positivo. Risulta cresciuto, in termini assoluti, il numero di aziende e precisamente: dello 0,8 % quelle che si dedicano alla ristorazione, del 21,4 % quelle dedite alla degustazione e del 5,6% le imprese con alloggi. Inoltre, l’offerta di attività ricreative e culturali è aumentata in misura crescente nel corso degli ultimi anni, rispettivamente del 26,5% e del 22,4%. Su queste novità relative alle capacità imprenditoriali e al ruolo delle donne in agricoltura si sta giocando anche in Puglia lo sviluppo delle attività agricole in senso più ampio.

Se la Regione, oggetto di questo studio, viene descritta come la locomotiva del Mezzogiorno è proprio perché sta sperimentando, da oltre un quinquennio, la costruzione di un ecosistema dell’innovazione, in grado di determinare la crescita di un indice di sviluppo sostenibile e di benessere diffuso.

---

<sup>(12)</sup> Regione Puglia, *Programma di sviluppo rurale, FEASR 2007-2013*, BUR Puglia, 29 febbraio 2008, n. 34.

### 3.1. La filiera agricola in Puglia: fattori di criticità e problematiche di genere

Dall'esame dei principali indicatori e dagli studi disponibili <sup>(13)</sup> è possibile individuare i principali punti di forza e di debolezza del sistema agroalimentare regionale.

Gli aspetti più positivi della filiera agricola pugliese appaiono legati soprattutto alla presenza di qualificate risorse naturali, ambientali, culturali, umane, scientifico-tecnologiche e produttive diffuse sul territorio, che nel recente passato sono state alla base di una crescita del settore più sostenuta rispetto a quanto verificatosi nel resto del Mezzogiorno. Il territorio regionale, infatti, si contraddistingue per la presenza di aree di specializzazione agricola e per il fatto di detenere una *leadership* nazionale indiscussa in numerosi segmenti produttivi <sup>(14)</sup>. Dall'analisi dei dati del 6° Censimento generale dell'agricoltura del 2010 emerge un quadro strutturale di tale settore profondamente trasformato rispetto al censimento del 2000, in quanto conseguenza di un processo pluriennale di concentrazione dei terreni agricoli e degli allevamenti in un numero più ridotto di aziende che sempre più di frequente gestiscono terreni sia in proprietà che in affitto.

Dall'altra parte però emergono diversi fattori negativi quali: la consistente polverizzazione aziendale, l'invecchiamento dell'imprenditorialità agricola, la scarsa integrazione dell'offerta agricola, la frammentazione della struttura distributiva. Il settore dell'agricoltura attraversa una fase particolarmente critica per le prospettive future, che ne condiziona il ruolo di tradizionale volano di sviluppo economico, sociale e produttivo nazionale, meridionale e regionale.

Altro aspetto negativo è quello legato alla presenza del lavoro sommerso che ha avuto pesanti ricadute negative sull'immagine della regione e delle sue imprese ed è un problema che interessa tutti i settori della società pugliese, in particolare i giovani e le giovani donne.

Il carattere stagionale dell'attività agricola e il frequente ricorso al lavoro a giornata, infatti, rendono il settore primario difficile da controllare, nonché fortemente esposto a dinamiche informali quando non illegali. Inoltre, la massiccia disponibilità di lavoro clandestino e del fenomeno del caporalato non fa

---

<sup>(13)</sup> Per approfondire si veda: IPRES, *Puglia in cifre 2011*, Cacucci Editore, Bari, 2012; Camera di Commercio di Bari, *Bari economia & cultura*, aprile/giugno 2012, n. 2; Confagricoltura Puglia, *Il sistema agroalimentare nel mezzogiorno d'Italia – Nota di approfondimento*, aprile 2012; Distretto produttivo agroalimentare di qualità Terre Federiciane, *Programma di sviluppo – Legge regionale 3 agosto 2007, n. 23 “Promozione e riconoscimento dei distretti produttivi”*, marzo 2010; Regione Puglia, *Programma di sviluppo rurale 2007-2013*, dicembre 2009.

<sup>(14)</sup> A.R.T.I., *La ricerca pubblica in ambito agricolo ed agroalimentare in puglia*, Quaderni A.R.T.I., ottobre 2008, n. 7.

che alimentare un circuito produttivo illegale nell'agricoltura del Mezzogiorno, dove ampi segmenti della filiera sembrano effettivamente sopravvivere grazie alla possibilità di fruire di manodopera a bassissimo costo, priva di qualsiasi tutela salariale o garanzia sulle condizioni di lavoro.

Al lavoro nero <sup>(15)</sup> si sovrappone spesso anche il fenomeno delle imprese cosiddette “apri e chiudi”, ossia aziende che vengono istituite formalmente, denunciano una certa quota di lavoro dipendente e, una volta espletati i doveri amministrativi e contributivi per accedere a benefici previdenziali e fiscali, chiudono per poi riaprire l'anno successivo sotto diversa denominazione. Spesso il lavoro così dichiarato non è fittizio – o non del tutto – ma questa pratica presenta indubbe conseguenze negative, non soltanto per i conti pubblici, ma per l'intero comparto agroalimentare che risente di una certa “mortalità” strutturale, che va a tradursi in una condizione generale più instabile e incerta.

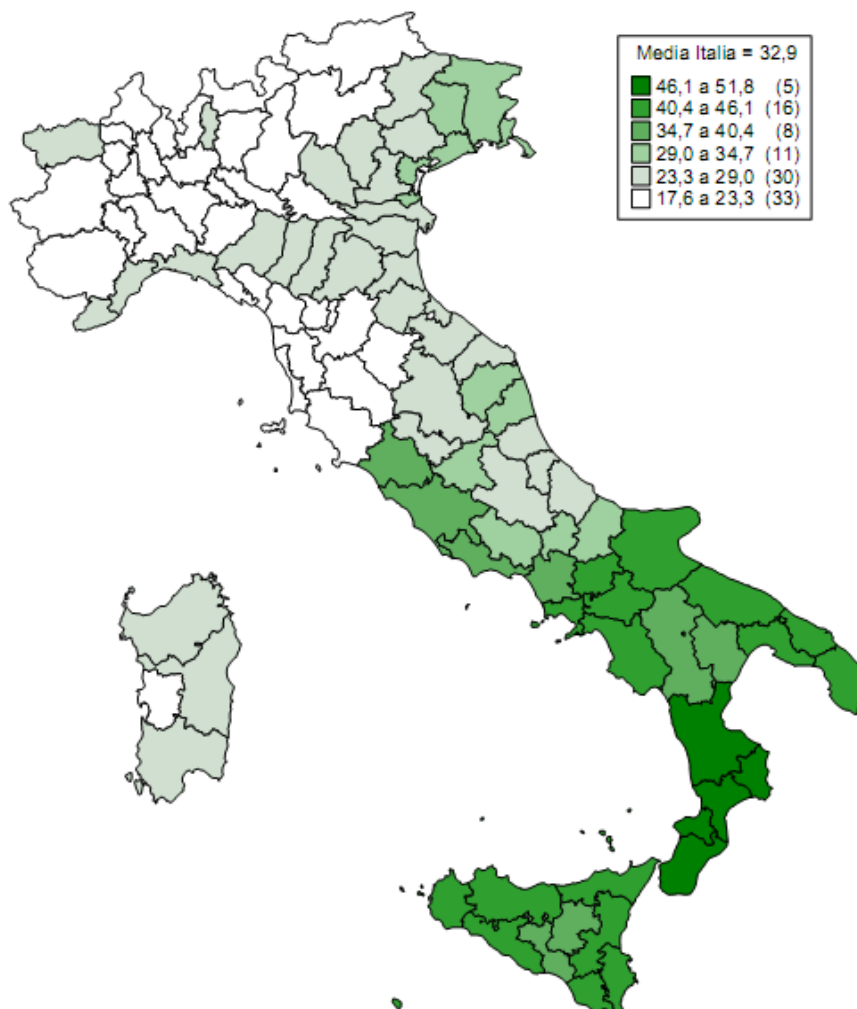
Alcuni dati relativi all'attività di vigilanza dell'Inps, in particolare, indicano una situazione allarmante in Puglia. Nel 2009, infatti, su 5.559 aziende ispezionate, ben 4.405 sono risultate irregolari (79%) e 1.100 totalmente in nero. I lavoratori irregolari individuati sono risultati 3.052 su 3.167, pari al 96,4%. È anche consistente il dato dei rapporti di lavoro “fittizi” contestati in agricoltura: 25.896 su 98.375 riscontrati a livello nazionale ossia il 26,3%.

Altro aspetto critico è quello legato alle problematiche di genere ed in particolare alla presenza, ancora troppo diffusa, di una retribuzione differenziata tra uomini e donne, per rapporti di lavoro in concreto identici. Ovviamente tale pratica non è prevista dal contratto nazionale né tanto meno da quelli provinciali, ma è a oggi molto diffusa soprattutto nelle regioni del Mezzogiorno.

---

<sup>(15)</sup> Per contrastare il lavoro nero nel comparto agricolo, la Regione Puglia ha approvato la l.r. n. 28/2006, *Disciplina in materia di contrasto al lavoro non regolare*, ed il successivo regolamento attuativo n. 31/2009. Con tali normative vengono previsti l'obbligo di inserire, nei bandi per la concessione di finanziamenti pubblici, incentivi e o contributi economici, per le aziende che intendono farne richiesta “la clausola sociale”, che si sostanzia nell' applicazione integrale del contratto collettivo nazionale di lavoro da parte dell'azienda per il settore di appartenenza riferito a tutti i dipendenti del beneficiario e per l'intero periodo del finanziamento; la revoca, in caso di inadempienza di tale prescrizione, dei finanziamenti pubblici parziali e/o totale in caso di recidiva, graduati secondo la natura dell'infrazione; l'obbligo in caso di appalti di prevedere integralmente la clausola sociale circa l'obbligo del rispetto del Ccnl e CPL di categoria con l'estensione di tale obbligo anche alle aziende in sub-appalto.

Figura 3 – Tassi di irregolarità provinciali nel settore agricolo. Anno 2003



Fonte: Istat, Dossier 5. L'economia sommersa e il lavoro non regolare, 2005

Da una ricerca del 2011 della FLAI CGIL <sup>(16)</sup>, infatti, emerge che le donne percepiscano un salario inferiore a quello degli uomini per un importo che va da un minimo di 3 euro fino a un massimo di 5 euro. Le donne occupate in agricoltura, inoltre, vengono generalmente inquadrare in modo errato e quindi percepiscono un salario inferiore rispetto alla qualifica e alla mansione che ricoprono in azienda. Tale dinamica è presente anche in alcune realtà dell'industria alimentare, specie in quelle di piccola o piccolissima entità.

La Puglia, tuttavia, è una terra di sperimentazione di modelli di sviluppo sociale, pur tra le mille difficoltà e le costrizioni di politiche di bilancio imposte da un situazione di crisi economica internazionale e da scelte di politica

<sup>(16)</sup> Ricerca della FLAI CGIL presentata alla Seconda Assemblea Nazionale *Donne, democrazia e rappresentatività*, il 12 aprile 2011.

finanziaria nazionali, che troppo spesso rischiano di ridurre l'impatto di questa nuova architettura normativa di benessere collettivo.

### **3.2. I distretti del settore agroalimentare**

Nel 2010 nel settore agroalimentare sono stati riconosciuti due distretti: il distretto agroalimentare di qualità terre federiciane ed il distretto agroalimentare di qualità Jonico Salentino.

Il primo include 683 imprese alle quali si aggiungono associazioni, enti, centri di ricerca. I territori di riferimento sono le province di Foggia e Bari. Il Distretto deriva dalla fusione di 6 proposte: il Distretto Produttivo Agroalimentare Regionale Capitanata, il Distretto Produttivo Filiera Corta Prodotti di Puglia, il Distretto Produttivo Sistema Agroalimentare della Puglia, il Distretto Produttivo Agroalimentare di Qualità dell'Olio Extravergine d'Oliva, il Distretto Produttivo Lattiero-Caseario Pugliese, il Distretto produttivo Enologia Innovativa e Sostenibile<sup>(17)</sup>.

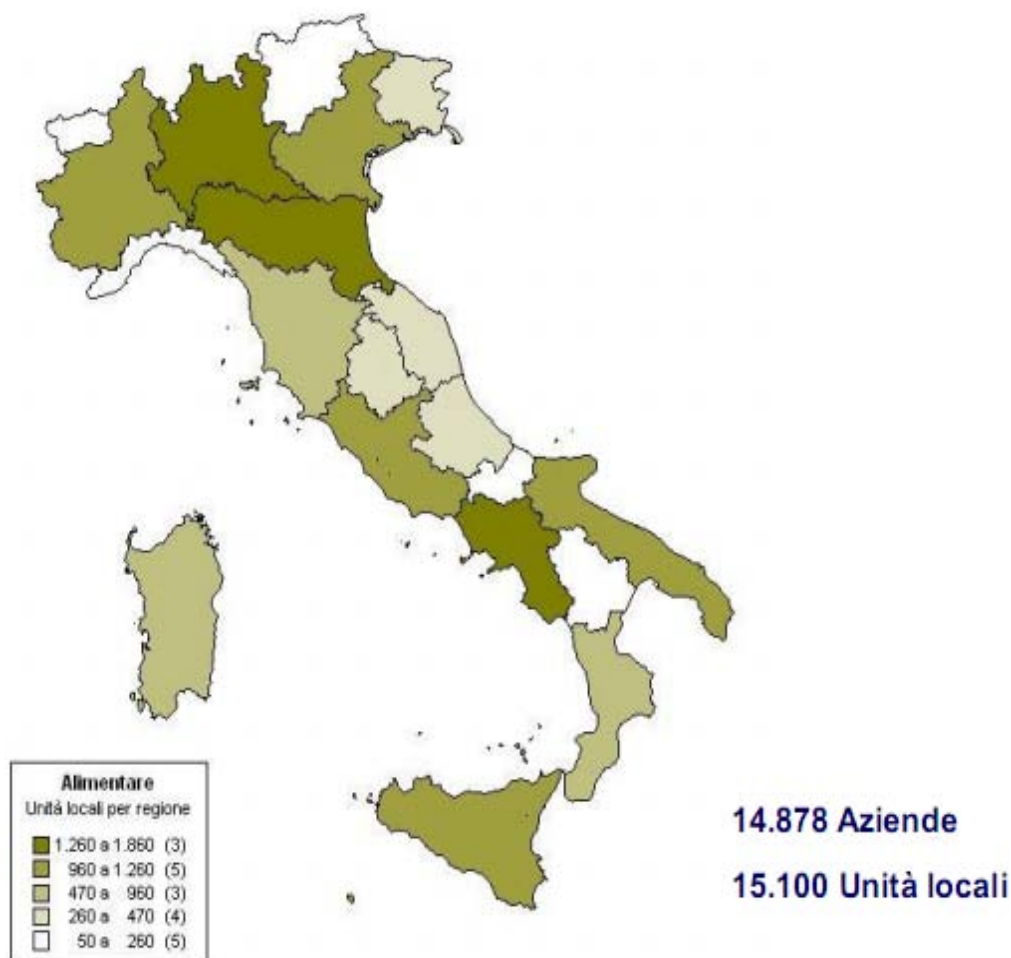
Il Distretto Agroalimentare di Qualità Jonico Salentino, invece, raggruppa 187 imprese, tra cui 78 tra enti e associazioni pubbliche e private, 7 centri di ricerca e università e riguarda le province di Taranto, Lecce e Brindisi. Esso è il risultato della fusione di tre proposte: il Distretto Agroalimentare di Qualità Jonico-Salentino, il Distretto Agroalimentare di Qualità Colline Jonico-Tarantine, il Distretto Produttivo "Sistema Salento".

Nei distretti interessati le imprese coinvolte dalla contrattazione aziendale rappresentano una quota molto ridotta delle imprese totali, una percentuale maggiore invece risulta interessata dalla contrattazione decentrata a livello territoriale.

---

<sup>(17)</sup> In [www.sistemapuglia.it](http://www.sistemapuglia.it).

Figura 4 – Il settore alimentare in Italia



Fonte: Confindustria, Mappa delle competenze delle imprese, in Ricerca&Innovazione, Gennaio 2012

### 3.3. Gli strumenti per la conciliazione nella contrattazione territoriale degli operai agricoli-florovivaisti e degli impiegati agricoli

Per quanto attiene lo stato dell'arte della contrattazione in agricoltura, e in linea con lo scenario regionale, un elemento che si rileva è la quasi totale assenza della contrattazione aziendale, mentre più diffusa risulta essere quello territoriale. Rispetto a quest'ultimo livello, nella ricerca condotta, sono stati analizzati, in particolare, due contratti integrativi quello degli operai agricoli e florovivaisti della provincia di Taranto, sottoscritto il 2 marzo 2009, e quello degli impiegati agricoli della regione Puglia siglato in data 20 luglio 2010.

In ordine al primo contratto, nonostante il periodo di validità dello stesso sia decorso in data 31.12.2011, è interessante evidenziare che all'articolo 6, rubricato "Tutela della maternità e della paternità", è previsto il riconoscimento di 2 giornate di permesso retribuito al padre lavoratore per la nascita del figlio. Una previsione, quindi, più ampia rispetto al congedo di paternità obbligatorio (1 giorno entro 5 mesi dalla nascita del figlio), introdotto a seguito della legge del 28 giugno 2012 n. 92 di riforma del mercato del lavoro, e che dimostra quindi quanto possa essere produttiva una contrattazione decentrata diffusa ed efficiente.

In tale contesto, tuttavia, occorre segnalare che strumenti di flessibilità organizzativa in ottica di conciliazione vita-lavoro sono previsti anche dal contratto collettivo nazionale di lavoro per gli operai agricoli e florovivaisti, il quale rappresenta il riferimento contrattuale anche a livello decentrato, nelle realtà dove non opera la contrattazione integrativa.

Nella fattispecie il contratto, avente vigenza dal 1° gennaio 2010 al 31 dicembre 2013, prevede che i contratti provinciali di lavoro possono disciplinare, compatibilmente con le esigenze aziendali, la facoltà di trasformare il rapporto a tempo pieno in rapporto a tempo parziale per le lavoratrici madri con figli di età inferiore ai tre anni, con facoltà di ripristinare al termine del periodo il rapporto a tempo pieno. Per quel che attiene ai problemi legati al trasporto dei lavoratori sul posto di lavoro e per i tragitti lavoro- asili nido, le parti firmatarie convengono di riunirsi in sede sindacale per scambiarsi informazioni ed esaminare i problemi, al fine di prospettare ai livelli istituzionali proposte operative; inoltre in occasione della nascita, dell'adozione internazionale o dell'affidamento preadottivo di un minore (provvedimento di affido a scopo preadottivo) è riconosciuto al padre un giorno di permesso retribuito.

Rilevante è, altresì, la sezione dedicata all'organizzazione del lavoro nella quale è confermato l'indirizzo volto a demandare a livello decentrato la ricerca e la definizione dell'organizzazione del lavoro più idonea, in modo da contemperare al meglio il raggiungimento degli obiettivi aziendali con le esigenze dei lavoratori.

Per quanto attiene, invece, agli impiegati agricoli della Regione Puglia il contratto territoriale stipulato il 20 luglio 2010 all'articolo 4 prevede la Banca delle ore. La norma dispone espressamente che: « [...] È facoltà del lavoratore che effettua prestazioni di lavoro straordinario di optare, in alternativa alla remunerazione delle ore di lavoro straordinario, per l'accantonamento delle ore medesime in una apposita banca ore, nella quale attingere per fruire di riposi compensativi in altri periodi temporali. Tale facoltà è così regolamentata: 1) il dipendente deve formulare per iscritto la richiesta di adesione alla banca ore. L'adesione si intende tacitamente rinnovata di anno in anno e in caso di disdetta ha decorrenza dopo un anno; 2) la richiesta di fruizione delle ore disponibili nella banca delle ore deve essere presentata per iscritto almeno tre giorni prima della



fruizione; 3) la fruizione delle ore richieste deve essere compatibile con le esigenze organizzative aziendali e deve essere concordata tra le parti; 4) il godimento delle ore disponibili nella banca ore deve avvenire entro il 31 marzo dell'anno successivo. Nel caso di mancata fruizione di tali ore le stesse saranno retribuite entro e non oltre il 30 giugno successivo; 5) la eventuale richiesta di disdetta della banca ore avrà efficacia dopo dodici mesi dalla stessa».

In conclusione si deduce che tale attenzione ai temi del *welfare* aziendale e della conciliazione vita-lavoro sia una conseguenza del numero significativo di donne impiegate nel settore.

Da qui discende il dato positivo che, al di là di quanto erroneamente si pensa, tali politiche seppur inizialmente congeniate in un'ottica attenta soprattutto al genere "svantaggiato", sono in realtà rivolte a migliorare il benessere organizzativo non solo delle lavoratrici, favorendone l'aumento dell'occupazione, ma anche dei lavoratori con evidente ricaduta positiva su tutto il sistema aziendale.

### 3.4. L'industria alimentare regionale: breve quadro di riferimento

Spostando il *focus* di indagine sull'industria alimentare pugliese i dati rilevano che essa partecipa alla formazione del valore aggiunto nazionale per il 5,3%, con una tendenza all'incremento, negli ultimi anni, determinata dall'influenza positiva degli investimenti effettuati nel settore e dal sostegno di specifiche politiche strutturali comunitarie e regionali per la commercializzazione e trasformazione dei prodotti agricoli.

Dal punto di vista strutturale, l'industria agroalimentare regionale presenta un elevato numero di imprese (oltre 5.400) e occupa quasi 23.000 addetti<sup>(18)</sup>; di maggior peso sono le imprese relative ai comparti olio d'oliva e panetteria e pasticceria fresca, significativi anche in termini di addetti con l'aggiunta del comparto vino.

La maggioranza delle aziende è a carattere artigianale e, a conferma di ciò, dei circa 23 mila dipendenti presenti in Puglia al 2001 la metà sono concentrati in imprese di piccole dimensioni (imprese della classe da 1 a 9 dipendenti), un quarto in imprese da 10 a 49 dipendenti, mentre la restante parte si distribuisce per il 18% nella classe da 50 a 249 dipendenti e solo il 6% in imprese con oltre 250 dipendenti<sup>(19)</sup>.

Rispetto alla presenza della contrattazione di secondo livello, in materia di flessibilità organizzativa del tempo dell'orario e del lavoro e, in generale sugli

<sup>(18)</sup> Programma di sviluppo rurale (PSR) 2007-2013 Regione Puglia 2008.

<sup>(19)</sup> Unioncamere, Ministero del lavoro, *Sistema informativo Excelsior*, 2001.

strumenti di conciliazione vita-lavoro, va rilevata a livello generale una quasi totale assenza di contrattazione integrativa, fatta eccezione per alcune realtà sia locali sia nazionali ma presenti sul territorio con stabilimenti produttivi.

### 3.4.1. La contrattazione integrativa nelle aziende Granoro e Granarolo

Al fine di tracciare un quadro generale sullo stato dell'arte della contrattazione decentrata nelle aziende pugliesi del settore alimentare, sono stati analizzati due modelli: una middle player pugliese, la Granoro S.r.l., e un grande gruppo nazionale, la Granarolo S.p.A, presente con un impianto produttivo a Gioia del Colle.

La Granoro S.r.l., uno degli undici pastifici industriali pugliesi (cfr. tabella 2) avente sede a Corato, con 94 dipendenti, ha dichiarato <sup>(20)</sup> di attuare da circa 30 anni la contrattazione integrativa a livello aziendale.

Tabella 2 – I numeri dell'industria delle paste alimentari nelle Regioni d'Italia. Anno 2005

Regione	n. pastifici	n. dipendenti	Produzione (in quintali)	Produzione in % su totale nazionale
Piemonte	11	590	2.624.400	8%
Valle D'Aosta	0	0	0	0
Lombardia	19	813	2.805.000	8,6%
Trentino Alto Adige	3	176	356.000	1,1%
Veneto	21	1.019	2.365.100	7,2%
Friuli Venezia Giulia	2	130	1.150.000	3,5%
Liguria	2	88	606.000	1,8%
Emilia Romagna	12	1.384	5.838.000	17,8%
Toscana	7	413	1.120.000	3,4%
Umbria	2	97	440.000	1,3%

<sup>(20)</sup> La Granoro s.r.l. che, intervistata sul punto non ha messo a disposizione i contratti integrativi, ma ha fornito risposte dettagliate, utili a tracciare, attraverso un procedimento di ricerca di tipo induttivo, il quadro della situazione.

Marche	8	161	530.000	1,6%
Lazio	5	114	210.000	0,6%
Abruzzo	15	652	2.340.000	7,1%
Molise	5	332	1.380.000	4,2%
Campania	16	970	5.594.000	17,1%
Puglia	11	539	2.893.200	8,8%
Basilicata	2	36	240.000	0,7%
Calabria	1	25	120.000	0,4%
Sicilia	17	365	2.181.800	6,7%
Sardegna	0	0	0	<b>0,0%</b>
<b>Italia</b>	<b>159</b>	<b>7.904</b>	<b>32.793.800</b>	<b>100%</b>
Nord	70	4.200	15.744.800	48%
Centro	22	785	2.300.000	7%
Sud	67	2.919	14.749.000	45%

Fonte: Elaborazione accordo di programma MUR-CNR su dati ISTAT 2005, Sviluppo delle esportazioni di prodotti agroalimentari nel Mezzogiorno

In tale ambito, e per materie non regolamentate dalla contrattazione nazionale, la Granoro S.r.l. verifica ed eventualmente aggiorna periodicamente le situazioni relative al personale, per quanto riguarda le relazioni sindacali, le parti normative, i trattamenti economici generali (in base all'andamento aziendale), gli inquadramenti personali a livello di reparti, gruppi o singoli.

Dalla intervenuta vigenza, in ambito sindacale, del Protocollo Trilaterale Governo/Parti sociali del 23 luglio 1993, la contrattazione aziendale della Granoro S.r.l. si è adeguata ai nuovi criteri e moderni dettami nazionali, eliminando il vecchio premio di produzione "secco" e instaurando una serie di parametri variabili, periodicamente aggiornati, che regolavano e condizionavano gli importi eventualmente maturati periodicamente a livello aziendale, in base al realizzarsi di determinati indici di produttività e qualità nelle prestazioni, sia individuali che collettive. In particolare, si ricorda un accordo aziendale siglato fra le parti l'11 gennaio 2011, anche ai fini e sensi del decreto legge n. 185/08 e successive

normative (fra cui le leggi n. 220/10 e n. 122/10), in materia di trattamento fiscale delle componenti retributive connesse ad incrementi della produttività e al miglioramento della competitività aziendale, che è stato precursore dell'Accordo territoriale del 25 marzo 2011, siglato fra le organizzazioni sindacali nazionali maggiormente rappresentative ed il sistema confindustriale, proprio nella materia *de qua*. Da allora tali criteri vengono osservati, con esame annuale dell'andamento e reciproca soddisfazione per le parti. Ciò dimostra come un livello aziendale attivo possa influenzare positivamente anche i livelli superiori, quando il particolare ritenuto adatto per le peculiarità locali, può avere una portata positiva ad un livello superiore.

Per quanto attiene ai temi della flessibilità organizzativa e delle politiche di conciliazione vita-lavoro, queste, pur non essendo formalmente strutturate, sono, di fatto, a seconda delle esigenze concrete che possono manifestarsi nella vita produttiva aziendale, praticabili e praticate con i dipendenti, nell'ambito di un sistema di relazioni industriali "vivente".

Come anticipato, tale esperienza concreta fornitaci dal pastificio Granoro S.r.l. può essere presa a modello di quella che è la realtà contrattuale nelle PMI pugliesi, ossia: una contrattazione aziendale, poco praticata e quando lo è ne sono interessate per lo più imprese di più grandi dimensioni; scarsa disponibilità dell'azienda alla diffusione dei contratti aziendali; scarsa attuazione di strumenti conciliativi e quando ciò avviene è attraverso prassi informali.

Aumentando la grandezza dell'impresa, invece, la prospettiva cambia. Infatti, un grande gruppo nazionale come la Granarolo S.p.A. <sup>(21)</sup> – importante produttore di latte e che ha una sede anche nel barese, con 68 dipendenti – il 20 settembre 2011 ha sottoscritto un contratto integrativo aziendale molto interessante (il contratto ha vigenza dal 1° gennaio 2011 al 31 dicembre 2013).

Nel contratto, sul presupposto che è evitata ogni forma di discriminazione, anche tra i sessi, in modo da garantire a tutti le pari opportunità nei percorsi professionali e formativi, ampio spazio è dedicato al tema dei permessi e congedi.

Ne dettaglio e sono riconosciuti 2 giorni di permesso retribuito a favore del padre lavoratore in occasione della nascita dei figli al fine di permettere la partecipazione al parto senza dover ricorrere a giornate di ferie (riconosciuto anche in occasione di adozioni e di affidi preadottivi e, su richiesta, del padre lavoratore, potrà essere goduto entro un mese dall'evento).

Per quel che riguarda i congedi parentali, invece, il contratto prevede che al rientro dagli stessi, ove opportuno, anche a richiesta del lavoratore, l'azienda predisponga specifici percorsi formativi per un efficace reinserimento lavorativo

---

<sup>(21)</sup> Secondo dati forniti dal Rapporto annuale Granarolo del 2011, il gruppo conta al 31 dicembre 2011, 2.083 unità contro le 1.963 unità in organico al 31 dicembre 2010, mostrando quindi una crescita dei livelli occupazionali pari al 6%.

(<sup>22</sup>) così come è contemplato un aumento da 8 a 10 giorni per i congedi per malattia del figlio di età compresa fra i tre e gli otto anni di cui all'articolo 62 Ccnl.

Allo stesso modo l'azienda si impegna a soddisfare le richieste di part-time orizzontale e reversibile per le lavoratrici madri e i lavoratori padri al rientro da periodi di astensione obbligatoria o di congedo parentale fino ai tre anni di vita del bambino e a valutare, compatibilmente con la posizione professionale ricoperta e le condizioni organizzative correlate, modifiche temporanee dell'orario di lavoro per favorire l'inserimento del figlio all'asilo.

C'è inoltre una sezione dedicata al tema "asilo nido", in cui l'azienda sancisce la propria responsabilità a verificare con le rappresentanze di sito l'esistenza delle condizioni per poter richiedere la stipula di convenzioni con asili nido che consentano l'ingresso con un'agevolazione economica ai figli dei dipendenti.

A seguire molto interessante è la sezione dedicata all'organizzazione del lavoro in cui, in premessa, viene dato atto che attese le marcate differenziazioni, sia di carattere tecnologico/impiantistico, di prodotto e di mercato, presenti nei diversi siti produttivi, non è possibile individuare un'unica soluzione per l'organizzazione del lavoro di stabilimento, che possa essere estesa a tutte le realtà del Gruppo. Viene quindi confermato l'indirizzo volto a demandare a livello decentrato la ricerca e la definizione dell'organizzazione del lavoro più idonea e la conseguente definizione degli orari di lavoro, in modo da contemperare al meglio il raggiungimento degli obiettivi aziendali con le esigenze dei lavoratori.

Come da accordo 22 marzo 2007, i primi, in coerenza con quanto condiviso nel capitolo su qualità e sicurezza alimentare e in quello sulla politica industriale, vengono descritti come volti a migliorare i processi lavorativi in funzione dei requisiti di freschezza dei prodotti, delle evoluzioni della normativa in tema di produzioni alimentari, della ottimizzazione dei costi industriali necessaria a mantenere la competitività anche sul prezzo, degli adattamenti continui richiesti alla struttura logistica nel rapporto con la grande distribuzione.

Le seconde, invece, viene indicato che attengono principalmente alla necessità di realizzare condizioni di equilibrio tra tempo di lavoro e tempo libero, che incidano positivamente sulla qualità della vita, tenendo conto delle condizioni ambientali peculiari in cui le diverse realtà locali sono inserite e delle specificità di genere. Sotto questo profilo, si dispone che la contrattazione decentrata dovrà esprimere particolare attenzione e priorità verso quegli interventi, che mediante una diversa organizzazione del tempo di lavoro, propongono un migliore

---

(<sup>22</sup>) In tal senso viene ribadita l'importanza del pieno rispetto di quanto previsto dall'art. 9 della l. n. 124/1991, riguardo l'obbligo di comunicazione aziendale alle organizzazioni sindacali della composizione di genere anche con riferimento ai livelli di inquadramento e retributivi

equilibrio tra responsabilità familiari e professionali, configurabili come azioni positive sul terreno della parità donna-uomo.

Per quanto riguarda l'organizzazione del lavoro, in tale contratto, si prevede, altresì, la possibilità che vengano determinate soluzioni a livello di singola unità produttiva volte a consentire, rispetto a quanto di prassi o già regolato da accordi di sito, tempestive modalità di attivazione di organizzazione del lavoro flessibili di reparto/area produttiva che consentano, attraverso un adeguamento giornaliero e/o settimanale del periodo di apertura delle linee, di cogliere le opportunità di vendita offerte dal mercato.

Nell'ambito dell'organizzazione del lavoro del sito, congiuntamente agli obiettivi di salvaguardare e sviluppare i livelli occupazionali e la stabilizzazione dei rapporti di lavoro, è disposto che le parti si impegnino a valutare, promuovere e sperimentare, attraverso il confronto con le rappresentanze sindacali di sito, l'ottimizzazione produttiva anche mediante forme di flessibilità di impiego interna di sito nelle aree di fabbisogno; le modalità attuative oggetto di confronto dovranno essere concordate con le rappresentanze sindacali di sito per salvaguardare e accrescere il patrimonio di professionalità acquisita dai lavoratori e riconoscere le opportunità di valorizzazione professionale connaturate alla polivalenza di impiego.

Da quanto sin qui analizzato appare chiaro ed evidente quanto attenzione sia dedicata dall'azienda nella definizione di un modello organizzativo orientato alla flessibilità organizzativa e alla introduzione di misure di conciliazione vita-lavoro.

### **3.4.2. La flessibilità degli orari, le pari opportunità e il welfare aziendale in Barilla**

Un'altra azienda appartenente anch'essa ad un grande gruppo industriale è la Barilla, una delle maggiori aziende alimentari italiane, che conta circa 5 mila dipendenti sul territorio nazionale, distribuiti in 9 stabilimenti compresi quelli presenti ad Altamura e Foggia.

L'azienda, che ha sottoscritto il nuovo contratto integrativo aziendale il 24 giugno 2012, ha una politica attenta alle risorse umane con la previsione di un articolo *ad hoc*, l'art. 9, espressamente rubricato «l'organizzazione e le persone».

La "gente" Barilla viene definita quale risorsa centrale per lo sviluppo ed il successo dell'azienda e viene sancito l'impegno aziendale ad evitare ogni forma di discriminazione in tutte le sue decisioni, avendo cura di valorizzare le differenze di genere e di promuovere una cultura aziendale inclusiva capace di valorizzare i talenti in tutte le loro diversità di espressioni. Inoltre Barilla dedica un'attenzione particolare anche all'ambiente di lavoro, affinché possa assicurare a

tutti pari opportunità e il riconoscimento del potenziale e delle competenze individuali.

Per quanto attiene al welfare aziendale viene dato atto che nel corso del 2010 le parti con l'obiettivo di sviluppare ulteriormente tale sistema, hanno stipulato importanti accordi, a livello nazionale, sui temi legati a prestazioni assistenziali tra cui l'assistenza sanitaria e copertura in caso di morte e invalidità permanente dei lavoratori.

In particolare si fa riferimento all'accordo sindacale del 30 settembre 2010, che ha previsto l'armonizzazione e il miglioramento delle prestazioni assistenziali della Cassa Vita Nazionale del Ccnl con le polizze aziendali esistenti, e l'accordo del 10 novembre 2010 il quale, in attuazione e con modalità migliorative rispetto a quanto previsto dall'accordo integrativo del 31 luglio 2007, ha esteso il Fondo di Solidarietà Interna Riccardo Barilla a tutti i dipendenti a tempo indeterminato e a tempo determinato, in forza, che hanno espresso la loro volontaria adesione.

Nel contratto del 2011 viene invece dato formale mandato al Consiglio di Amministrazione del Fondo di Solidarietà Interna Riccardo Barilla di effettuare un'analisi di fattibilità, sostenibilità economica e gestionale al fine di estendere l'adesione al suddetto fondo ai componenti del nucleo familiare dei dipendenti già iscritti.

Per quanto attiene a strumenti di flessibilità oraria viene prevista la possibilità di part-time nell'ambito delle percentuali fissate dal Ccnl di settore per ogni sito, con l'indicazione delle categorie alle quali viene data priorità in caso di domanda di part-time e precisamente: le lavoratrici madri, a tempo indeterminato full-time, al rientro dal periodo di astensione obbligatoria e fino al termine dell'anno solare di compimento di tre anni di vita del bambino (al termine del periodo potrà essere valutato congiuntamente da azienda e lavoratrice che quest'ultima continui a lavorare ad orario ridotto); i lavoratori e le lavoratrici con gravi e documentati motivi di salute; i lavoratori e le lavoratrici che abbiano necessità contingenti e documentate, di accudire familiari conviventi non autosufficienti o colpiti da gravi problemi di salute. Si stabilisce, inoltre, che al fine di semplificare l'applicazione di questo istituto contrattuale riducendone gli impatti di natura organizzativa, nell'ambito dei lavoratori full-time che lavorano con orario "spezzato" sarà considerata preferibile l'adozione di part-time orizzontali, mentre nell'ambito dei lavoratori con tipologia contrattuale full-time che lavorano con orari a "turni" sarà considerata preferibile l'adozione di part-time verticali.

Il contratto integrativo fa anche riferimento alla possibilità di svolgimento della prestazione lavorativa in modalità di telelavoro, già introdotta in precedenza (nel 2009 sono state avviate forme di collaborazione in telelavoro con 4 lavoratrici disabili) e valutata positivamente in quanto considerata uno strumento in grado di facilitare l'inserimento di categorie deboli di lavoratori/lavoratrici e rispondente

alle esigenze di flessibilità e di conciliazione vita-lavoro. Per tali motivi nell'accordo del 2011 è sancito l'impegno ad approfondire le possibilità di ulteriore sviluppo nell'applicazione di questa modalità di svolgimento della prestazione lavorativa, in funzione dell'evoluzione del quadro normativo e contrattuale, dell'evoluzione delle tecnologie informatiche e telematiche, dei vincoli e delle opportunità di natura organizzativa. Le parti, quindi, rimandano ad un confronto a livello locale la valutazione e la verifica delle condizioni citate.

#### **4. Gli strumenti di flessibilità contrattuale nel settore terziario e servizi, turismo e commercio in Puglia: scenario di riferimento**

La contrattazione integrativa territoriale in Puglia per il settore Turismo e Commercio risale al periodo precedente il Protocollo Giugni del 1993 e appare, ad oggi, ancora troppo presto analizzare la sua diffusione per il settore Terziario, distribuzione e servizi alla luce dei nuovi assetti contrattuali fissati dal citato accordo del 22 gennaio 2009 il quale ha introdotto nuove regole e nuove procedure della negoziazione e della gestione della contrattazione collettiva e che conferma i due livelli della struttura contrattuale: uno nazionale di categoria e l'altro, alternativamente, aziendale o territoriale. L'obiettivo è, da un lato, consentire una regolazione dei rapporti di lavoro più vicina alle esigenze ed alla realtà delle imprese e del territorio, dall'altro una struttura della retribuzione maggiormente rispondente alle esigenze di incentivazione e remunerazione della produttività del lavoro.

Nella fattispecie il Ccnl Turismo sottoscritto il 20 febbraio 2010 <sup>(23)</sup>, nel recepire l'accordo del 2009, e al fine di prevenire la sovrapposizione dei cicli contrattuali, nazionale e territoriale/aziendale, ha previsto che la contrattazione integrativa si realizzi in un periodo intermedio tra la data di stipula del Ccnl Turismo (20 febbraio 2010) e quella di scadenza dello stesso (30 aprile 2013). Conseguentemente le piattaforme rivendicative per la contrattazione integrativa potevano essere presentate a partire dal 1° gennaio 2011.

Stessa cosa per il settore Terziario, distribuzione e servizi dove, con il rinnovo del Ccnl del 26 febbraio 2011, le procedure della negoziazione per la contrattazione integrativa sono state adeguate all'accordo di riforma degli assetti contrattuali del 2009. A fronte della novità della disciplina, le parti hanno concordato, come per il settore Turismo, che il termine per la presentazione delle piattaforme decorra trascorsi 18 mesi dalla sottoscrizione dell'accordo di rinnovo.

---

<sup>(23)</sup> *Linee guida secondo livello di contrattazione nei pubblici esercizi*, Fipe, Roma, 2011 in Osservatorio ADAPT-FIPE, su [moodle.adapt.it/fipe](http://moodle.adapt.it/fipe).



Tuttavia è possibile indicare alcuni elementi che non hanno favorito lo sviluppo della contrattazione integrativa nel settore turismo e che probabilmente condizioneranno la contrattazione di secondo livello nel Commercio.

Prima fra tutto la crisi economica iniziata nel 2008 e che ha avuto un peggioramento in Italia nel corso del 2011. Nel nostro paese il prodotto interno lordo è cresciuto meno che nel resto del mondo e nell'area dell'euro mentre il quadro macroeconomico della Puglia, seppur registrando un andamento negativo, risulta migliore rispetto al resto del Mezzogiorno. In particolare nel settore dei servizi emerge che il commercio al dettaglio abbia risentito della debolezza dei consumi mentre è proseguito il momento favorevole del settore turistico per effetto soprattutto dell'aumento dei viaggiatori stranieri.

Secondo l'ultimo studio della Banca d'Italia <sup>(24)</sup> emerge che il valore aggiunto nei servizi rispetto all'anno precedente è lievemente aumentato, dopo il calo del 2010. Nonostante ciò il settore del commercio ha risentito della debolezza dei consumi; la progressiva riduzione del reddito disponibile delle famiglie durante la crisi e le condizioni ancora incerte del mercato del lavoro hanno penalizzato i consumi. In particolare, la flessione, più intensa rispetto a quella media nazionale, è stata particolarmente marcata nel comparto delle automobili e per l'acquisto di beni durevoli per la casa come elettrodomestici, articoli per l'informatica e mobili.

Diversa la situazione per il settore del turismo che nel 2011, secondo i dati forniti dall'Assessorato al turismo della Regione, i flussi turistici verso la Puglia sono aumentati del 3,8% (4,2 nel 2010) anche grazie alla presenza di turisti stranieri.

L'andamento economico sopra descritto, trova conferma anche dallo studio dei movimenti occupazionali previsti dalle imprese per il 2012 – sistema informativo Excelsior <sup>(25)</sup>, nel quale emerge che non vi è alcuna area territoriale, al momento, non colpita dal vento della recessione, con effetti depressivi sulla domanda di lavoro ad eccezione del settore turistico.

Considerando innanzitutto la propensione delle imprese a assumere, in Puglia emerge un incremento delle assunzioni attese su base annua pari al 3,8% rispetto al 2011. Nemmeno questo è in grado di compensare la contrazione delle assunzioni previste nelle altre attività economiche, in particolare industriali (-29%) e dell'edilizia (-37,1%); tuttavia si segnala che il dato pugliese, nella lettura complessiva, è il più positivo.

---

<sup>(24)</sup> Banca D'Italia, *Economie regionali. L'economia della Puglia*, cit.

<sup>(25)</sup> Sul punto per approfondimenti si legga Sistema informativo Excelsior, *I movimenti occupazionali previsti dalle imprese per il 2012*, 2012.

Tavola 2 – Assunzioni previste per regione e macro settore. Variazioni percentuali 2011-2012

	Industria	Industria s. stretto	Pubbl. utilities	Costruz.	Servizi	Turismo	TOTALE
PIEMONTE E VDA	-45,2	-43,4	-46,6	-48,6	-24,1	-11,9	-31,4
LOMBARDIA	-43,0	-37,2	-35,0	-60,0	-21,6	-12,7	-28,5
LIGURIA	-46,5	-41,8	-29,2	-63,1	-14,7	9,7	-21,8
TRENTINO ALTO ADIGE	-24,4	-34,9	-37,5	-11,4	-20,5	-23,3	-21,1
VENETO	-41,6	-42,0	14,1	-48,2	-14,9	4,7	-24,2
FRIULI VENEZIA GIULIA	-32,3	-35,9	11,7	-43,1	-21,6	6,5	-24,9
EMILIA ROMAGNA	-50,7	-43,6	14,0	-76,4	-15,8	4,5	-26,3
TOSCANA	-49,9	-45,6	-34,0	-63,8	-17,5	17,2	-27,1
UMBRIA	-52,1	-49,3	-42,9	-56,9	-18,6	14,3	-30,0
MARCHE	-49,2	-45,9	-17,6	-59,9	-14,0	41,5	-29,0
LAZIO	-14,9	-36,7	-25,2	14,3	-24,6	-28,3	-22,7
ABRUZZO	-41,9	-34,4	-31,8	-48,2	-10,6	35,1	-24,1
MOLISE	-23,9	-34,1	-75,0	-14,4	-44,9	-48,2	-34,9
CAMPANIA	-35,6	-29,2	-23,7	-42,9	-16,7	-1,5	-24,5
PUGLIA	-29,0	-24,0	3,8	-37,1	-13,1	3,8	-19,5
BASILICATA	-35,7	-46,5	-50,0	-28,5	-16,2	7,9	-26,9
CALABRIA	-38,5	-44,8	-20,8	-35,3	-16,2	-3,4	-24,4
SICILIA	-26,6	-36,4	-39,1	-20,1	-19,0	2,4	-21,9
SARDEGNA	-33,4	-24,9	2,6	-40,8	-11,8	13,5	-18,9
NORD OVEST	-44,0	-39,3	-37,1	-56,2	-21,5	-8,1	-28,6
NORD EST	-43,1	-41,8	7,5	-53,5	-16,9	-3,3	-24,6
CENTRO	-38,8	-43,7	-29,0	-31,1	-20,6	3,2	-25,6
SUD E ISOLE	-33,0	-31,0	-22,4	-35,3	-15,8	4,7	-22,6
TOTALE ITALIA	-39,3	-38,9	-21,4	-42,0	-18,6	-0,7	-25,4

Fonte: Unioncamere-Ministero del lavoro, Sistema informativo Excelsior, 2011-2012

Nonostante l'incremento dei flussi turistici dall'estero, i dati dell'indagine sul turismo internazionale della Banca d'Italia, evidenziano che nel 2011 a tale incremento non si sarebbe associato un significativo aumento della spesa. Un altro dato negativo proviene dai dati di Infocamere-Movimprese secondo cui il tasso di creazione netta tra le imprese commerciali è stato negativo (-1,1%) e in ulteriore riduzione rispetto al 2010 (-0,6%). Tali difficoltà economiche non sono da imputare esclusivamente alla situazione economica nazionale/internazionale. Da uno studio della Banca d'Italia del 2012 <sup>(26)</sup> emerge che il rafforzamento delle organizzazioni criminali in Puglia come in Basilicata coincide con il consolidamento di un processo di decrescita economica, che si è tradotto negli

<sup>(26)</sup> P. Pinotti (a cura di), *The economic costs of organized crime: evidence from southern Italy*, Working papers (Temi di discussione), Banca d'Italia, aprile 2012, n. 868.

anni in un significativo ritardo economico. Secondo quanto emerso dalla ricerca, il ritardo economico non sembrerebbe essere attribuibile ad una riallocazione di forza lavoro all'economia ufficiale a quella sommersa, quanto piuttosto da una sostituzione di investimenti privati con capitale pubblico a minore produttività.

Gli elementi sopra indicati, congiunti ad alcune difficoltà strutturali della contrattazione integrativa delle micro imprese presenti sul territorio pugliese non ne hanno favorito lo sviluppo nei settori esaminati.

#### **4.1. Analisi della contrattazione di secondo livello nel turismo: dati e strumenti di flessibilità**

I dati sono chiari: I lavoratori di sesso maschile nel turismo sono soltanto quattro su dieci. Nei pubblici esercizi (bar, ristoranti, stabilimenti balneari, ecc.) il ruolo delle donne è fondamentale considerando che esse rappresentano circa il 60% del lavoro dipendente e l'*appeal* del settore per il genere femminile va collegato, con tutta probabilità, alla possibilità di coniugare, nell'ambito dell'attività, le esigenze lavorative con quelle familiari.

In generale, tuttavia, il settore è caratterizzato da un'elevata variabilità dovuta alla notevole influenza esercitata dalle forze economiche e sociali che sottopongono lo stesso (settore) a continue oscillazioni. A ciò si aggiunge la presenza di forti contrapposizioni: da una parte, le esigenze delle aziende che devono dotarsi di un'organizzazione flessibile e, dall'altra, le esigenze dei lavoratori e delle lavoratrici con carichi familiari.

A livello locale non è stato possibile reperire contratti integrativi aziendali in quanto questa come altre realtà e come chiarito in precedenza è caratterizzata dalla presenza di microimprese, nelle quali diventa difficile prevedere schemi e modelli contrattuali più complessi, o da aziende che ricorrono all'applicazione delle previsioni contenute nel contratto collettivo nazionale di lavoro del settore, il quale regola una molteplicità di forme di lavoro flessibili e attraverso un semplice cambiamento organizzativo realizza un concreto aiuto per le persone che lavorano in azienda. Tra le attività *family-friendly* che possono essere previste dalle aziende vi sono ad esempio la banca delle ore, l'orario flessibile in entrata e uscita, la flessibilità su turni, i permessi straordinari, il *job sharing*, ecc.

La contrattazione di secondo livello nel turismo si distingue, in relazione alle dimensioni o alla tipologia delle imprese, in contrattazione aziendale, contrattazione territoriale e contrattazione provinciale (per le imprese della ristorazione collettiva): nelle imprese che occupano più di quindici dipendenti, la contrattazione integrativa è aziendale. La contrattazione territoriale –

normalmente a livello provinciale e per singolo comparto – riguarda, invece, le imprese che occupano fino a quindici dipendenti.

A livello nazionale il contratto stabilisce che la contrattazione integrativa, nel rispetto dell'attuale prassi contrattuale, non può avere per oggetto materie già definite in altri livelli di contrattazione, salvo quanto espressamente stabilito dal contratto e a riguardo è stilato un elenco di materie affidate alla definizione della contrattazione integrativa. Tali materie affidate alla contrattazione di secondo livello sono distinte in quattro aree: materie generali relative alla contrattazione integrativa territoriale o aziendale; materie di esclusiva competenza della contrattazione integrativa territoriale; materie di esclusiva competenza della contrattazione integrativa provinciale per le aziende di ristorazione collettiva e servizi; materie di esclusiva competenza della contrattazione nell'unità produttiva per le aziende di ristorazione collettiva e servizi.

Il contratto collettivo stabilisce delle materie comuni, demandate al secondo livello di contrattazione, per le quattro aree come ad esempio: l'individuazione di peculiari qualifiche non riconducibili a quelle definite nella classificazione del contratto nazionale, la definizione dei meccanismi per il premio di risultato, l'ambiente di lavoro e tutela della salute e dell'integrità fisica dei lavoratori.

Il secondo livello di contrattazione può dunque stabilire, in materia di orario di lavoro e di flessibilità, una diversa modulazione della distribuzione degli orari e dei turni di lavoro ovvero di riposo nonché dei regimi di flessibilità dell'orario, le eventuali interruzioni, gli intervalli per la consumazione dei pasti e la regolamentazione del nastro orario stagionale; infine, può prevedere eventuali limiti massimi superiori o limiti minimi inferiori della durata della prestazione lavorativa.

Per quanto riguarda le materie relative al mercato di lavoro, la contrattazione decentrata può adattare alcuni istituti contrattuali, nei limiti imposti dal Ccnl, quali ad esempio il contratto a tempo determinato e di lavoro temporaneo per facilitare l'occupazione femminile e (facilitare) l'ingresso dei giovani nel mercato del lavoro.

Il contratto identifica le materie demandate «alla esclusiva competenza della contrattazione integrativa territoriale» come la determinazione del funzionamento delle Commissioni paritetiche, la definizione delle attività degli Enti Bilaterali Territoriali e la previsione di clausole di uscita.

Un'ampia delega al livello di contrattazione territoriale in materia di mercato del lavoro viene stabilita dal contratto collettivo il quale demanda a tale livello specifici accordi in materia di apprendistato (durata dei rapporti di lavoro, numero degli apprendisti, qualifiche, formazione “interna” ed “esterna”). Inoltre a tale livello possono essere individuate tipologie contrattuali volte ad agevolare l'ingresso dei giovani nel mercato del lavoro ed, infine, la definizione di

fattispecie per le quali è consentita l'assunzione di lavoratori extra e di ipotesi per il contratto a termine.

Alle aziende della ristorazione collettiva a livello provinciale, il Ccnl affida la possibilità di individuare le qualifiche per le quali è consentito l'apprendistato (nonché la diversa durata), la definizione di ulteriori ipotesi di apposizione del termine alla durata del contratto di lavoro, l'introduzione di strumenti di flessibilità legati al superamento del limite stabilito per il lavoro supplementare nel caso di rapporti di lavoro a tempo parziale, la determinazione del premio di risultato e la previsione di clausole di uscita.

La contrattazione nell'unità produttiva, nelle aziende di ristorazione collettiva e servizi, può riguardare la definizione di eventuali limiti massimi superiori o limiti minimi inferiori della durata della prestazione lavorativa ridotta, la ripartizione dell'orario di lavoro (distribuzione degli orari e dei turni di riposo), l'adozione di ulteriori diversi regimi di flessibilità dell'orario di lavoro settimanale, la misura del risarcimento per rotture e smarrimento oggetti, l'ambiente di lavoro e tutela della salute e dell'integrità fisica dei lavoratori.

Da uno studio effettuato dalla FIPE – Confcommercio <sup>(27)</sup> sul settore nel periodo compreso tra il 1990 e il 2009 le materie trattate negli accordi integrativi territoriali sono state classificate secondo 8 macro aree (si veda tabella 3):

- relazioni sindacali;
- mercato del lavoro / tipologie contrattuali;
- orario e flessibilità;
- erogazioni economiche;
- stagionalità;
- ente bilaterale e contributi, tutele del lavoratore ed altro.

Dall'analisi dei dati si evince che il tema del mercato del lavoro è quello che ricorre maggiormente (75%) e l'istituto più regolamentato è il contratto a tempo determinato. Il tema delle relazioni sindacali e dell'ente bilaterale ha riguardato circa il 60%, mentre l'orario di lavoro e la flessibilità circa il 43%. Per quanto riguarda la determinazione salariale solo il 36,4% degli accordi prende in esame questo tema e di questi il 57% definisce il premio (fisso o variabile) o il meccanismo per la determinazione mentre il restante 42,9% rimanda la definizione dello stesso a commissioni o valutazioni successive. Per quanto riguarda le altre aree tematiche, interessante è il dato relativo all'orario e flessibilità che ha riguardato il 22,7% dei contratti integrativi stipulati, i quali hanno affrontato per la maggior parte i sistemi di flessibilità di orario.

---

<sup>(27)</sup> A. Stoccoro, *La contrattazione di secondo livello nel settore dei pubblici esercizi*, Fiipe, Roma, 2010, in Osservatorio ADAPT-Fiipe sulla Contrattazione di secondo livello, in [moodle.adapt.it/fiipe](http://moodle.adapt.it/fiipe).

Tabella 3 – Composizione delle macro aree

Relazioni sindacali	%
Commissione vertenze	24,5
Relazioni sindacali	26,5
Commissione paritetica prov.le	14,3
Osservatorio mercato del lavoro	34,7
Totale	100

Stagionalità	%
Studenti lavoratori	11,1
Definizione di stagionalità	44,4
Aziende stagionali	44,4
Totale	100

Tutele del lavoratore	%
Sicurezza sui luoghi di lavoro	14,3
Malattia e infortunio	85,7
Totale	100

Premio	%
Definizione del premio (fisso o variabile)	57,1
Definizione del premio in altre sede	42,9
Totale	100

Ente bilaterale e contributi	%
Attività Ente bilaterale	55,9
Contributi contrattuali	41,2
Sostegno al reddito	2,9
Totale	100

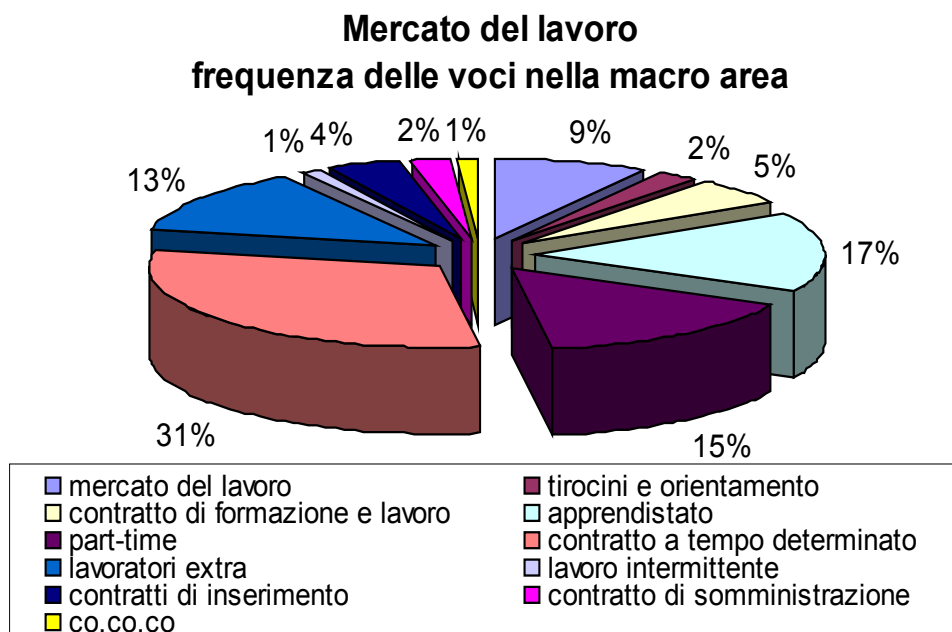
Altro	%
Qualifiche / classificazione	54,5
Formazione professionale	27,3
Lavoratori svantaggiati	18,2
Totale	100

Orario e flessibilità	%
Orario flessibilità	78,3
Lavoro notturno	21,7
Totale	100

Fonte: A. Stocco, La contrattazione di secondo livello nel settore dei pubblici esercizi, *Fipe*, 2010

Infine è utile analizzare la composizione della macro area “mercato del lavoro” per identificare le tipologie contrattuali maggiormente disciplinate a livello territoriale. Dal grafico sottostante emerge che l’istituto maggiormente trattato è quello relativo al contratto a tempo determinato mentre alcuni istituti come il contratto di somministrazione, i contratti di collaborazione coordinata e continuativa, i tirocini non sono stati proporzionalmente presi in considerazione. L’istituto del part-time e dell’apprendistato insieme costituiscono circa un terzo delle materie oggetto del mercato del lavoro.

Grafico 1 – Mercato del lavoro frequenza delle voci nella macro area



Fonte: A. Stoccoro, La contrattazione di secondo livello nel settore dei pubblici esercizi, Fipe, 2010

Per quel che riguarda specificamente la realtà pugliese si segnala che le parti sociali del turismo il 29 marzo 2011 hanno sottoscritto un Avviso comune sulla destagionalizzazione per il settore al fine di sollecitare la Regione Puglia ad adottare ogni utile provvedimento per favorire la ripresa del settore turismo, attraverso la realizzazione di interventi volti a valorizzare le potenzialità dell'economia turistica, a migliorare la qualità dei servizi ed a rafforzare il mercato del lavoro che ruota attorno alle attività turistiche.

Tale intesa mira a sviluppare una politica regionale che sostenga un percorso di sviluppo finalizzato all'allungamento della stagione turistica, al consolidamento del rapporto tra imprese e lavoratori in un'ottica di stabilizzazione dei contratti stagionali, alla qualificazione professionale dei lavoratori e al contrasto del ricorso al lavoro irregolare. Tuttavia al momento in cui si scrive non sono disponibili ulteriori dati territoriali da comparare e utilizzare ai fini del presente lavoro.

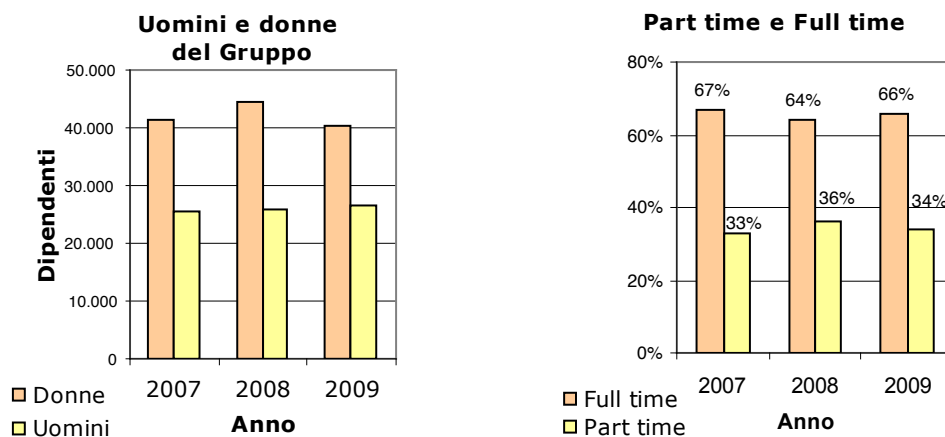
#### 4.1.1. La contrattazione decentrata per la flessibilità in Autogrill S.p.a.

Autogrill S.p.A è una delle principali aziende del settore Turismo presente su tutto il territorio nazionale e anche sul territorio pugliese dove è applicato il contratto integrativo siglato il 17 ottobre 2006.

La sensibilità del gruppo Autogrill verso politiche aziendali, tese a migliorare il bilanciamento fra vita lavorativa e vita privata, ha spinto l'azienda a confrontarsi nel 2006 con il sindacato su una serie di temi come la maternità, la sicurezza delle donne sul posto di lavoro, la riorganizzazione degli orari a tempo parziale e l'avvio di forme di flessibilità.

La presenza femminile nel gruppo Autogrill conta più del 60% e questo spiega l'attenzione dell'azienda ad alcune forme di lavoro che facilitano la conciliazione tra gli impegni lavorativi e la vita personale.

Grafico 2



Fonte: A. Stoccoro, La contrattazione di secondo livello nel settore dei pubblici esercizi, *Fipe*, 2010

Il primo elemento che emerge dall'analisi del contratto aziendale è la definizione dell'istituto del lavoro a tempo parziale: materia integralmente riformulata con il rinnovo del 2006 rispetto all'Accordo siglato nel 2001.

Con il rinnovo si stabilisce una disciplina uniforme a livello nazionale ma che necessita di due successivi passaggi negoziali; il contratto prevede, infatti, che la definizione dell'orario di lavoro venga stabilita in ogni unità di vendita e successivamente prevede la novazione di ciascun contratto individuale.

Le parti riconoscendo l'importanza del lavoro a tempo parziale, soprattutto con riferimento ai giovani ed alle donne, hanno previsto la possibilità di trasformare temporaneamente il rapporto di lavoro da tempo pieno a tempo parziale nel periodo, della maternità, successivo al parto (fino al 36esimo mese di età del bambino) e nei casi di adozione (12 mesi in caso di adozione di minori di età fino a 8 anni).

L'accordo individua anche un nuovo sistema degli orari con turni a settimane alternate con un turno notturno per ogni turnazione di 3 o più settimane, inoltre,



nell'ipotesi di orario di lavoro articolato su 5 giorni settimanali, si prevede il godimento di un giorno di riposo nella giornata di domenica ogni 5 settimane.

Sulla base di quanto previsto dai decreti legislativi n. 61/2001 e n. 100/2001, così come modificati dall'articolo 46 del decreto legislativo n. 276/2003, le parti nell'integrativo aziendale hanno introdotto le clausole flessibili consentendo la variazione della collocazione temporale della prestazione lavorativa a tempo parziale. Tali clausole prevedono lo spostamento dell'orario lavorativo nel giorno o nella settimana stabilendo una maggiorazione per ogni ora di lavoro ordinaria prestata al di fuori degli orari giornalieri o settimanali concordati. L'accordo stabilisce che per comprovati motivi familiari (maternità sino a 36 mesi, adozione fino ad 8 anni del bambino) e per altra attività lavorativa certificata, il dipendente può dare disdetta, anche in via temporanea, alle suddette clausole.

Il Gruppo Autogrill ha inoltre previsto anche, dal 2010, il Maternity Kit <sup>(28)</sup> che raccoglie sia per la sede sia per la rete vendita tutte le informazioni necessarie alle mamme per gestire al meglio il proprio periodo di maternità (informazioni chiare sui passi amministrativi da compiere, sui diritti, sulla valutazione dei rischi in gravidanza e in allattamento etc.).

## **5. Il settore tessile-abbigliamento in Puglia: quadro di riferimento**

Sul territorio regionale nel settore tessile-abbigliamento sono presenti imprese di spicco, che producono per grandi griffe e fanno da volano per il territorio, oltre che rappresentare per le imprese più piccole un modello di riferimento.

Il settore ha un bacino ampio e a riguardo si segnala che nel comparto produttivo del tessile ed abbigliamento, sono ricomprese anche le produzioni orafe e calzaturiere tanto che l'aggregato raggiunge un valore aggiunto complessivo vicino ad 1 miliardo di euro, pari a circa il 15% del prodotto.

La specializzazione regionale riguarda, in prevalenza, i comparti della confezione di articoli di abbigliamento e della maglieria, compresi i servizi produttivi di sub-fornitura (taglio, cucitura, confezione, ecc.) mentre risultano meno consistenti i comparti del tessile (produzione di filati e tessuti).

In questo settore la componente femminile è molto presente sia a livello impiegatizio sia operaio nelle differenti tipologie produttive dall'intimo e maglieria agli abiti da sposa.

La produzione di abbigliamento per bambino si localizza essenzialmente nella zona di Putignano, dove si registra la presenza della Mafrat S.p.A, azienda leader nel comparto con un fatturato che supera i 20 milioni di euro, una rilevante quota

---

<sup>(28)</sup> Si veda per la documentazione R. Caragnano, L. Ricciardi, F. Pace (a cura di), *ADAPT Bulletin LIBRA*, 2012, n. 6.

di *export* e un numero di addetti, nell'area, pari a 150 unità. A questa si aggiungono una decina di imprese di medie dimensioni localizzate sempre a Putignano (Gimel, Vuemme, Lavis, Loredana) e a Monopoli (Bufi).

Sono state censite inoltre 25 piccole imprese e più di 50 imprese piccolissime.

Per quel che concerne la produzione di capi spalla, Martina Franca (TA) è il Comune a maggiore vocazione settoriale, dove si registra la presenza della ITN spa, azienda leader nella produzione di abbigliamento da uomo con un fatturato di oltre 20 milioni di euro e 230 unità di personale. Non sono tuttavia trascurabili le presenze nei comuni di Bitonto e Noci, dove operano aziende competitive, come ad esempio la P.R.I.A.M.O. S.r.l. che produce con il marchio Park House e la Effedue Manifatture. In generale comunque la produzione di capi spalla uomo è di difficile quantificazione (si stimano circa 200 imprese e 3.000 addetti comprendenti anche l'indotto per l'area di Marina Franca <sup>(29)</sup> e circa 1.000 addetti in provincia di Bari), mentre risulta poco rilevante la produzione di capi spalla donna (circa dieci piccole imprese).

Per quanto riguarda la produzione di abiti da sposa, il comparto registra un numero di circa 800 addetti. Vale la pena evidenziare che complessivamente le aree produttive pugliesi specializzate nell'abbigliamento sposa (Putignano, Lecce e provincia, Spinazzola, San Severo) coprono circa l'80% della produzione nazionale. La caratteristica principale delle imprese Pugliesi è che oltre il 50% svolge attività di terzismo per le imprese del Nord-Italia.

Nella zona di Putignano in particolare esiste una modesta quantità di aziende piccole ma ben strutturate tra cui Giovanna Sbiroli, Valentini, Val&Max Sposa, e circa un centinaio di microimprese e di laboratori artigianali. Per quanto riguarda la produzione di camiceria, il comparto registra un numero di addetti inferiore a 700. Nella zona di Noci opera la "Nocese Manifatture", meglio nota col marchio Harry&Sons: azienda leader nel settore e tra le più grandi della provincia.

Vanno menzionati inoltre circa 200 microproduttori, che svolgono il ruolo di subfornitori dell'azienda leader, nonché i collegamenti di questo polo produttivo con il polo della camiceria di Francavilla Fontana (BR). La produzione di intimo-lingerie è localizzata nei comuni di Andria e Canosa e i dati testimoniano la presenza di una decina di imprese strutturate con fatturati compresi fra i 5 e 15 milioni di euro, tra queste Andra Lingerie S.r.l., e di circa 500 laboratori. Si registra inoltre la presenza di alcune imprese divenute esclusivamente commerciali, come ad esempio la "Fashion Italia". Il comparto della maglieria è il comparto produttivo che ha sofferto maggiormente la concorrenza internazionale.

---

<sup>(29)</sup> Si segnala che al momento dell'indagine e della elaborazione del presente rapporto di ricerca il distretto manifatturiero di Martina Franca vive una fase delicata, insieme a delle procedure di cassa integrazione guadagni, conseguenza della crisi congiunturale che stanno attraversando le economie mondiali.

Ciononostante vi sono alcune aziende di successo che hanno avviato una profonda ristrutturazione, posizionandosi su fasce di mercato medio-alte come la PSV S.r.l., la Gordon Confezioni (entrambe localizzate a Cassano delle Murge) e la New Linea Elle (localizzata a Barletta).

Il Comune di Barletta è quello in cui vi è la maggiore concentrazione produttiva. In questa area ai numerosi laboratori (circa 300) con produzione a domicilio si affiancano alcune imprese di media dimensione che stanno attivando un profondo processo di cambiamento e riposizionamento. La produzione di abbigliamento per bambino si colloca infatti in una fascia di mercato alta e di lusso. Anche per quanto concerne la produzione di capi spalla, si riscontrano alcune aziende posizionate sulla fasce medio-alta ed alta del mercato, che si stanno organizzando con una propria rete vendita, attività a carattere sartoriale ed una pluralità di imprese collocate nella fascia media di mercato. Per quel che riguarda la produzione di abiti da sposa e da cerimonia, le imprese collocano i loro prodotti nelle fasce medio-alta o alta del mercato, a seconda delle lavorazioni artigianali richieste e dei materiali impiegati nella produzione e lo stesso vale per le aziende operanti nel comparto della camiceria.

La produzione di intimo-lingerie è svolta da alcune imprese che hanno subito in passato un processo di riposizionamento e che operano nelle fasce di mercato medio-alto, mentre la maggior parte delle imprese collocano i loro prodotti nella fascia più economica del mercato. Anche nella produzione di maglieria, vi sono alcune imprese ormai già riposizionate nelle fasce di mercato medio-alto, mentre la maggior parte delle imprese collocano i loro prodotti nella fascia media ed economica del mercato.

Per quanto riguarda la localizzazione delle fasce di mercato in cui operano le imprese tessili pugliesi l'ambito regionale e nazionale rappresenta il mercato principale, anche se si sta assistendo ad una graduale apertura dell'economia locale verso l'estero.

Lo scenario sin qui delineato restituisce il quadro di un sistema produttivo ampio, caratterizzato dalla presenza di diverse imprese, ma per buona parte costituito, come sopra evidenziato, da realtà di piccole o piccolissime dimensioni per lo più di natura artigianale, i laboratori, anche se con una vocazione internazionale.

### 5.1. Il distretto della moda e gli strumenti di flessibilità del tempo e dell'organizzazione del lavoro

Il distretto della moda in Puglia è tra i più importanti esempi di successo imprenditoriale a livello regionale, sia per il numero di addetti impiegato sia per il fatturato prodotto.

La Puglia è la prima regione meridionale per il numero di aziende attive nel comparto moda con circa 38.000 addetti, per l'80% di presenza femminile impiegata<sup>(30)</sup>.

Il Distretto Produttivo Moda Puglia, che è il risultato della volontà delle imprese e delle Associazioni<sup>(31)</sup> che le rappresentano, per individuare un sistema di azioni, tese al sostegno dell'evoluzione dei modelli organizzativi delle imprese, promozione di una rete tra i poli produttivi della moda e servizi di competitività regionale, sostegno agli investimenti innovativi integrati delle imprese, alla loro internazionalizzazione e alla formazione degli addetti del settore, rappresenta un elemento di spinta all'innovazione e alla crescita dimensionale dell'impresa.

La crisi ha piegato molte aziende, soprattutto contoterziste, provocando la perdita di molti posti di lavoro, ma la tradizione e il patrimonio di conoscenza e creatività hanno spinto molte imprese a rafforzare qualitativamente i loro prodotti per resistere ai cambiamenti imposti dal mercato globale e a rivedere sia le strategie organizzative sia di posizionamento sul mercato puntando sull'export soprattutto nei paesi arabi nel caso delle imprese specializzate nella produzione di abiti da sposa.

Tabella 4 – Dati sul numero di imprese e di addetti. Anni 2008-2009

NUMERO DI IMPRESE			
Ambito merceologico Core Business		Totale ambiti merceologici	
2008	2009	2008	2009
3.037	2.731	12.336	12.079

<sup>(30)</sup> Fonte dati Femca-Cisl Puglia.

<sup>(31)</sup> Tali impegni sono stati recepiti nell'ambito del *Piano di azione per lo sviluppo del Sistema Moda Puglia* elaborato da Confindustria Bari, Confindustria Lecce e Confindustria Taranto sulla base delle indicazioni fornite dalle imprese. In particolare il Piano individua le motivazioni, gli obiettivi e gli strumenti che le imprese ed il sistema di rappresentanza ritengono necessari per le strategie complessive del distretto. In particolare, le attività prevalenti in Puglia riguardano: abbigliamento da uomo: abiti, capispalla e camicie; abbigliamento bambino; intimo; maglieria esterna; abiti da sposa e da cerimonia; jeans; calzetteria; cravatte.

<b>NUMERO ADDETTI. ANNI 2008-2009</b>			
<b>Ambito merceologico Core Business</b>		<b>Totale ambiti merceologici</b>	
<i>2008</i>	<i>2009</i>	<i>2008</i>	<i>2009</i>
23.085	20.140	41.237	39.868

Fonte: Istat- Archivio Statistico delle Imprese Attive (Asia)

Tabella 5 – Esportazioni delle imprese operanti nelle attività economiche del distretto

<b>Anni 2009-2010 *</b>			
<b>Ambito merceologico Core Business</b>		<b>Totale ambiti merceologici</b>	
<i>2009</i>	<i>2010</i>	<i>2009</i>	<i>2010</i>
493	517	496	522

\*in milioni di euro

Fonte: Istat-statistiche del commercio estero

Tabella 6 –Valore aggiunto delle imprese operanti nelle attività economiche del distretto

<b>Anno 2009 *</b>	
<b>Ambito merceologico Core Business</b>	<b>Totale ambiti merceologici</b>
1.097	1.622

\* in milioni di euro

Fonte: Unioncamere – Fondazione Istituto Guglielmo Tagliacarne

I risultati dell'analisi condotta su 22 aziende del distretto hanno rilevato che nelle aziende, anche in quelle dimensionali più grandi come ad esempio la Mafrat, dove la percentuale di donne è pari al 70%, non vi è un contratto integrativo aziendale ma è applicato quello del settore tessile e abbigliamento delle piccole e medie imprese dell'8 luglio 2008, rinnovato il 22 luglio 2010 (con decorrenza dal 1° aprile 2012 al 31 marzo 2013 il quale prevede una serie di strumenti di flessibilità del tempo e dell'organizzazione del lavoro in ottica di conciliazione vita-lavoro.

Riguardo al part-time le parti ne promuovono la valorizzazione e la diffusione nell'ambito di un corretto utilizzo dell'istituto nell'intento di agevolare la soluzione dei problemi di carattere sociale per i lavoratori ed organizzativi per le aziende. In particolare per le aziende, entro il limite complessivo dell'8%, è previsto l'accoglimento delle domande di trasformazione del rapporto di lavoro, da tempo pieno a tempo parziale, motivate da gravi e comprovati problemi di salute del richiedente, ovvero da necessità di assistenza del coniuge o dei parenti di 1° grado per malattia che richieda assistenza continua, adeguatamente comprovata, nonché, ove non osti l'infungibilità delle mansioni svolte, per favorire la frequenza di corsi di formazione continua, correlati all'attività aziendale e per la durata degli stessi. Inoltre il diritto alla trasformazione del rapporto di lavoro a tempo pieno in lavoro a tempo parziale verticale o orizzontale è previsto per i lavoratori affetti da patologie oncologiche, per i quali residui una ridotta capacità lavorativa, anche a causa degli effetti invalidanti di terapie salvavita, accertata da una Commissione medica istituita presso l'Azienda unità sanitaria locale territorialmente competente. Il rapporto di lavoro a tempo parziale deve poi essere trasformato nuovamente in rapporto a tempo pieno a richiesta del lavoratore.

Per quel che attiene in generale alla flessibilità dell'orario di lavoro si disciplina che le ore oltre l'orario normale settimanale, fino ad un massimo di 96 ore annue, sono da recuperarsi mediante riposi compensativi in misura pari alle ore di lavoro effettuate in regime di flessibilità, maggiorati del 17% per le prime 48 ore di supero, del 20% per le successive. La retribuzione relativa alle ore così prestate è da erogare a regime normale nel periodo di paga in cui saranno goduti i riposi compensativi.

Il contratto collettivo disciplina in maniera dettagliata anche il ricorso alla banca delle ore.

Riguardo al primo istituto si prevede che ciascun lavoratore può far confluire in una banca individuale (delle ore) le prime 32 ore annue di lavoro straordinario che, su richiesta dell'interessato, possono recuperare sotto forma di riposi compensativi, fatte salve le relative maggiorazioni previste dal Ccnl che verranno corrisposte con la retribuzione afferente il mese in cui tali prestazioni sono state effettuate. Nella banca delle ore - già attivata da parte del lavoratore - confluiscono anche le ore di recupero della flessibilità se non fruite in occasione del programmato recupero collettivo per comprovati impedimenti personali.

Permessi e aspettative rappresentano un altro capitolo importante. Al lavoratore, assunto con contratto a tempo indeterminato, è concesso un permesso retribuito di massimo 3 giorni nell'arco di un anno in caso di decesso o documentata grave infermità del coniuge o di un parente entro il 2° grado nonché del convivente, purché la convivenza risulti da certificazione anagrafica. Al

lavoratore che ne faccia richiesta è altresì concesso, per gravi e documentati motivi familiari, un periodo di aspettativa, continuativo o frazionato, non superiore a due anni. Nell'ambito di tale periodo, potrà altresì essere concessa un'aspettativa da un minimo di 15 giorni ad un massimo di tre mesi, per gravi e comprovate necessità personali di carattere oggettivamente straordinario.

Alla lavoratrice madre adibita a lavoro a squadre che comprenda turni anche notturni può essere concessa, a richiesta, una aspettativa per necessità di assistenza al proprio bambino di età non superiore a 18 mesi. In alternativa all'aspettativa, e per il medesimo periodo, la lavoratrice può essere assegnata a prestazioni che non comportino il lavoro notturno, a condizione che venga definita la soluzione compatibile per la sua sostituzione per l'intero periodo e non ostino impedimenti di ordine legale o contrattuale.

*Job sharing* e telelavoro rientrano anch'esse tra le modalità che consentono una flessibilità dell'orario di lavoro e sono disciplinate nel contratto collettivo nazionale. In particolare riguardo al telelavoro si disciplina che, fermo restando l'orario settimanale ordinario, tra azienda e telelavoratore potranno essere previste diverse modalità di organizzazione dell'orario di lavoro nell'ambito della giornata sia in ordine alla collocazione che alla durata.

Un capitolo interessante è anche quello riguardante le azioni positive per le pari opportunità per cui le parti convengono sulla opportunità di realizzare, in attuazione della raccomandazione CEE del 13 dicembre 1984, n. 635, e delle disposizioni legislative in tema di parità uomo-donna, attività di studio e di ricerca finalizzate alla promozione di azioni positive a favore del personale femminile.

In relazione a ciò le stesse parti possono costituire un gruppo di lavoro che, verificati i presupposti di fattibilità, potrà predisporre schemi di progetti di azioni positive a favore del personale femminile.





CAPITOLO III

**GLI STRUMENTI DI FLESSIBILITÀ  
PER LA CONCILIAZIONE IN ALCUNE GRANDI AZIENDE  
PUGLIESI: MODELLI DI RIFERIMENTO  
E CONDIZIONI DI TRASFERIBILITÀ**

*Sommario:* **1.** Riflessioni sul rapporto costi-benefici e sugli effetti economici derivanti dall'implementazione di misure di conciliazione. – **2.** La flessibilità degli orari, i permessi retribuiti e le borse di studio per i figli dei dipendenti in Banca popolare di Bari, Banca di Puglia e Basilicata, Banca popolare pugliese. – **2.1.** La contrattazione integrativa interregionale delle Banche di credito cooperativo e Casse rurali di Puglia e Basilicata. – **3.** Flessibilità dell'orario in ingresso e part-time in Fiera del Levante e Acquedotto pugliese S.p.A. – **4.** Aeroporti di Puglia S.p.A.: dalla contrattazione ai patti di genere. – **5.** Il telelavoro in Birra Peroni. – **6.** Gli strumenti di conciliazione in IKEA. – **7.** Proposte e soluzioni “territoriali” per le piccole e medie imprese.

**1. Riflessioni sul rapporto costi-benefici e sugli effetti economici derivanti dall'implementazione di misure di conciliazione**

Come chiarito nella Premessa e nota metodologica il campo di indagine della ricerca ha riguardato non solo le piccole e medie imprese presenti sul territorio ma anche altre realtà più grandi radicate nella regione e che possono rappresentare dei modelli di riferimento.

L'obiettivo, infatti, è stato indagare l'esistente con uno sguardo di insieme per cogliere quegli elementi in comune tra grande e piccola impresa al fine di individuare gli elementi di trasferibilità delle azioni.

Un dato è oggettivo ossia che il modo di affrontare i problemi della conciliazione e porre in essere soluzioni condivise è differente.

Se nella grande impresa ciò è la risposta a scelte e politiche strategiche ed organizzative, nelle piccole e medie imprese gli strumenti conciliativi sono attivati in risposta ai bisogni specifici dei singoli <sup>(1)</sup> e nella maggior parte dei casi si

---

<sup>(1)</sup> Alla stessa conclusione giungono anche altri studi e rapporti di ricerca. Sul punto si leggano I. Quadrelli, *Promuovere la conciliazione tra responsabilità familiari e impegno lavorativo nei luoghi di lavoro*, Osservatorio nazionale sulla Famiglia, Working Paper n. 2/2012; L. Matrigani, *I*

realizzano in maniera spontanea in quanto si collocano in un contesto generale e naturalmente favorevole alla stessa regolazione informale dei rapporti di lavoro.

Legato a questo aspetto si rileva anche un'altra criticità, emersa soprattutto dalle interviste, e rappresentata dalla limitata informazione sugli strumenti aziendali messi a disposizione della legislazione per implementare forme di flessibilità; ne è un esempio l'articolo 9 della legge n. 53 del 2000 <sup>(2)</sup>, la cui disciplina è volta al riequilibrio della distribuzione dei compiti di cura all'interno della famiglia, con la previsione dell'erogazione di contributi, a fondo perduto, in favore di aziende che intendano realizzare misure di conciliazione. L'accordo sindacale, presupposto indispensabile per il finanziamento dei progetti, è posto a garanzia della priorità delle esigenze di flessibilità delle lavoratrici e dei lavoratori (originate da esigenze di conciliazione) rispetto alle esigenze di flessibilità aziendale e può essere stipulato: con le organizzazioni sindacali territoriali o aziendali firmatarie del contratto collettivo nazionale di lavoro applicato nell'azienda; o con le associazioni datoriali di riferimento. I risultati positivi, sia in termini quantitativi sia qualitativi dell'articolo 9 della citata legge, hanno mosso il legislatore, più recentemente, a prevedere un rifinanziamento per i progetti finalizzati alla realizzazione di azioni positive per la conciliazione tra tempi di lavoro e tempi di cura della famiglia <sup>(3)</sup>. La norma, avente carattere sperimentale, ha subito nel tempo diverse modifiche finalizzate a meglio adattarla

---

*dispositivi di conciliazione in atto: risposte informali e problemi di strutturazione*, in P. Donati, R. Prandini (a cura di), *La conciliazione famiglia-lavoro nelle piccole e medie imprese*, Franco Angeli, Milano, 2009.

<sup>(2)</sup> L'art. 9 della l. n. 53/2000 prevede tre diverse tipologie d'azione, tutte accomunate dal medesimo intento di facilitare la conciliazione tra gli impegni e le esigenze di lavoro e quelli connessi alla cura dei familiari: tipologia A: progetti di azioni positive, che consentano alla lavoratrice madre o al lavoratore padre (anche adottivi) di usufruire di particolari forme di flessibilità degli orari e dell'organizzazione del lavoro (part-time reversibile, telelavoro e lavoro a domicilio, orario flessibile in entrata o in uscita, banca delle ore, flessibilità sui turni, orario concentrato); tipologia B: programmi di formazione per il reinserimento dei lavoratori al rientro dal congedo (di maternità, paternità o parentale), in particolare per favorire l'aggiornamento professionale collegato anche ad eventuali processi di innovazione o modifiche organizzative avvenute nell'azienda durante il periodo di assenza; tipologia C: progetti che consentono la sostituzione del titolare di impresa o del lavoratore autonomo, che benefici del periodo di astensione obbligatoria o dei congedi parentali, con altro imprenditore o lavoratore autonomo.

<sup>(3)</sup> L'ultima modifica, contenuta nell'art. 38 della l. 18 giugno 2009, n. 69, ha ampliato la platea dei potenziali beneficiari ed aggiornato il novero degli interventi finanziabili, rendendo necessaria la stesura di un nuovo regolamento di attuazione, che è stato pubblicato in *GU*, 3 maggio 2011, n. 101 (serie generale), ed è entrato in vigore il 18 maggio 2011. Sulle novità e sulle procedure per accedere ai finanziamenti si vedano Cesos, *Presentazione di progetti nell'ambito dell'art. 9, legge 53/2000*, 23 giugno 2011; Dipartimento per le politiche della famiglia, *Avviso di finanziamento relativo all'anno 2011 per progetti sull'art. 9 della legge 8 marzo 2000 n. 53, così come modificato dall'art. 38 della legge 18 giugno 2009 n. 69*, 18 maggio 2011.

all'evoluzione del contesto di riferimento, così da intercettare i nuovi bisogni di conciliazione emersi nel corso dell'attuazione. In particolare è interessante la priorità riconosciuta ai progetti che, in aggiunta alle misure di flessibilità, prevedano sistemi innovativi per la valutazione della prestazione e dei risultati. Altro elemento di novità riguarda l'impulso all'attivazione di reti tra enti territoriali, aziende e parti sociali per promuovere servizi ed interventi innovativi.

Fermo restando le considerazioni sin qui fatte appare evidente l'importanza di stimolare le aziende ad investire sulla flessibilità mettendo in luce anche gli aspetti legati ai costi/benefici nonché gli effetti economici produttivi derivanti da misure che favoriscono la conciliazione, così come hanno fatto altri paesi europei, dove tali politiche infatti sono divenute parte integrante delle strategie di competitività delle aziende ma anche delle politiche statali.

Una ricerca realizzata dalla Prognos di Berlino (<sup>4</sup>), su un campione di imprese europee ha rilevato ciò calcolando gli indicatori più significativi. In particolare il ROI (*return on investment*) – ovvero il ritorno sugli investimenti di programmi per la conciliazione – è stato valutato tra il 15 e 25%; la riduzione dei costi del turnover e ricerca di nuove risorse umane è passata dal 63% al 31%; la riduzione dei tempi di assenza per maternità si è ridotta a 12 mesi; e la percentuale di ritorno al lavoro dopo la maternità è cresciuta sino ad arrivare all'80%.

## **2. La flessibilità degli orari, i permessi retribuiti e le borse di studio per i figli dei dipendenti in Banca popolare di Bari, Banca di Puglia e Basilicata, Banca popolare pugliese**

Secondo recenti dati resi noti al recente convegno ABI, *Donne, banche e sviluppo: l'Italia che cambia passo per crescere* (<sup>5</sup>), il settore bancario al 31 dicembre 2011 ha registrato una presenza femminile pari al 43% dell'occupazione complessiva con una percentuale di donne pari a più della metà dei neoassunti e con una previsione, tra il 2015-2017, che porterà al raggiungimento di una parità di presenza con gli uomini nel sistema bancario. Un aspetto, questo, incoraggiante che allinea l'Italia agli altri Paesi europei e che punta sul ruolo strategico delle donne come leva per la crescita.

In tal senso il settore del credito nell'ultimo rinnovo contrattuale contiene diverse previsioni sia riguardo alla valorizzazione delle risorse femminili sia alle

---

(<sup>4</sup>) *Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen 2003-2004*, Prognos, Berlino, 2005. Lo studio è stato commissionato dal Ministero tedesco della famiglia, in [www.bmfsfj.de](http://www.bmfsfj.de).

(<sup>5</sup>) Convegno ABI, *Donne, banche e sviluppo: l'Italia che cambia passo per crescere*, Palazzo Altieri, Roma, 25 e 26 settembre 2012.

forme di flessibilità che consentono una migliore gestione dei tempi di vita e di lavoro.

Nel complesso nelle realtà locali di tale settore lo strumento maggiormente utilizzato nell'ottica di realizzare condizioni di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro è quello della flessibilità del tempo e dell'organizzazione del lavoro attraverso la previsione di tipologie di orario ridotto, modulato e flessibile in entrata ed in uscita dal posto di lavoro; flessibilità agevolata tramite permessi retribuiti, così come diverse sono le previsioni anche a tutela della genitorialità e i servizi di supporto per i familiari dei dipendenti.

Il contratto integrativo aziendale stipulato dalla Banca popolare di Bari, il 6 aprile 2012, prevede permessi retribuiti anche frazionabili, per nascita e malattia dei figli nonché la possibilità per le organizzazioni sindacali di verificare ogni sei mesi le percentuali di concessione del tempo parziale al fine di garantire un orario di lavoro flessibile volto alla salvaguardia del ruolo della famiglia e delle esigenze particolari delle lavoratrici e dei lavoratori. Nel caso in cui si riscontrino eventuali scostamenti in negativo rispetto alle possibilità previste nel contratto collettivo nazionale, sono contemplati specifici incontri con lo scopo di ricercare soluzioni organizzative più idonee.

Allo stesso modo sono presenti anche incentivi di natura economica in favore dei lavoratori con figli portatori di handicap e borse di studio per i figli più meritevoli dei dipendenti.

<b>Banca popolare di Bari, Dircredito FD, Fabi, Fiba Cisl, Fisac Cgil, Sinfud, Uil CA CONTRATTO INTEGRATIVO AZIENDALE DEL 6 APRILE 2010</b>
<b>Articolo 10 – Permessi retribuiti</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 giorni di permesso retribuito, anche frazionabile, per:           <ul style="list-style-type: none"> <li>– visite mediche specialistiche e cure, ivi comprese le analisi di laboratorio, eseguite dal lavoratore, dal coniuge e dai parenti entro il primo grado (figli e genitori) anche non conviventi presso strutture pubbliche, private o convenzionate o medici privati. Il permesso in questione è concesso anche in caso di ricovero. Qualora la struttura sanitaria disti oltre 300 Km dalla residenza/abituale dimora del lavoratore, è concesso un ulteriore giorno di permesso per il relativo trasferimento;</li> <li>– malattia figlio di età non superiore agli otto anni.</li> </ul> </li> <li>• Ai lavoratori, in occasione della nascita di figli, è concesso un permesso retribuito di due giorni consecutivi (non frazionabili), da fruire entro 5 giorni di calendario dall'evento.</li> </ul>
<b>Articolo 17 – Provvidenza a favore dei figli dei dipendenti portatori di handicap</b>
<p>A ciascun figlio a carico, secondo il criterio seguito per l'individuazione dei titolari del diritto agli assegni familiari, che per grave minorazione fisica o psichica risulti portatore di handicap ai fini dell'apprendimento viene corrisposta una provvidenza annuale di euro 1.032,91.</p> <p>Tale provvidenza viene corrisposta entro il mese di giugno di ciascun anno solare e non oltre il compimento del 32° anno di età del portatore di handicap.</p>

**Articolo 19 – Borse di studio**

Con l'accordo le parti prevedono la corresponsione di borse di studio nelle misure seguenti:

- a) euro 100,00= agli studenti di scuola di istruzione secondaria di primo grado;
- b) euro 150,00= agli studenti di scuola di istruzione secondaria di secondo grado (su piazza);
- c) euro 200,00= agli studenti di scuola di istruzione secondaria di secondo grado (fuori piazza);
- d) euro 160,00= agli studenti universitari che siano iscritti al primo anno del corso di laurea;
- e) euro 250,00= agli studenti universitari (su piazza);
- f) euro 360,00= agli studenti universitari (fuori piazza).

La flessibilità è una costante anche della Banca popolare di Puglia e Basilicata così come si evince dalle disposizioni contenute nel testo definitivo degli accordi a latere del contratto integrativo aziendale del 10 giugno 2010, sottoscritto con delegazioni sindacali, e che trasfonde in un unico corpo gli accordi raggiunti nell'aprile 2009 con quelli preesistenti.

I punti salienti dell'intesa sono diversi e vanno dai permessi retribuiti in occasione della nascita dei figli, alle 15 ore annue di permesso retribuito per le lavoratrici madri con figli sino ai 5 anni di età, al premio natalità, alle borse di studio per i figli dei dipendenti, alla precedenza per le lavoratrici madri per i corsi di formazione e/o aggiornamento professionale, al rientro dalle assenze per maternità.

**Banca popolare Puglia e Basilicata e, Fabi, Fiba Cisl, Fisac Cgil, Dircredito**

**ACCORDI A LATERE DEL CONTRATTO INTEGRATIVO  
AZIENDALE DEL 10 GIUGNO 2010**

- 2 giorni di permesso retribuito in occasione della nascita di figli; 15 ore annue di permesso retribuito in favore delle lavoratrici madri con un figlio fino a 5 anni di età, con l'aggiunta di 7,5 ore annue per ogni ulteriore figlio di età inferiore a 5 anni; per il primo anno di vita del figlio, il numero delle ore di permesso è in rapporto ai mesi di lavoro effettivamente prestato. La decorrenza dei permessi è 01.06.2009, per l'anno in corso i plafond verranno considerati in quota 50%;
- Premio natalità: euro 300,00; premio nuziale: euro 300,00; per figli diversamente abili: con riferimento alla frequenza di corsi differenziati di reinserimento o di riabilitazione nel 2009 e anni successivi: euro 2.000,00, fino al compimento del 26° anno di età; premio di laurea (art. 55 Ccnl): euro 300,00 al conseguimento della laurea euro 200,00 al conseguimento della laurea magistrale; borse di studio (art. 56 Ccnl) con decorrenza anno scolastico e/o accademico 2009/2010: a) scuola di istruzione secondaria di primo grado euro 130,00; b) scuola di istruzione secondaria di secondo grado euro 200,00 : b1) se fuori sede ulteriori euro 100,00; c) università euro 400,00: c1) se fuori sede ulteriori euro 130,00.
- Per quel che riguarda le modalità di partecipazione degli impiegati ai corsi di formazione e/o aggiornamento professionale, viene data la precedenza alle lavoratrici madri al rientro dalle assenze per maternità.

Anche negli accordi a latere del contratto integrativo aziendale del 13 febbraio 2009 della Banca popolare pugliese le parti riconoscono permessi

retribuiti annuali per la nascita dei figli, per visite e cure ambulatoriali e anche in occasione del trasloco unitamente alle provvidenze per dipendenti che hanno figli iscritti agli asili nido nonché corresponsione di borse di studio, per i figli più meritevoli dei dipendenti.

Un caratteristica dell'intesa è anche la previsione del premio nozze in occasione del matrimonio del dipendente, e pari ad euro 500,00 al lordo delle ritenute fiscali e degli oneri contributivi.

<p><b>Banca popolare pugliese Dircredito, Fabi, Falcri, Fiba Cisl, Fisac Cgil, Uil CA</b></p> <p><b>ACCORDI A LATERE DEL CONTRATTO INTEGRATIVO AZIENDALE DEL 13 FEBBRAIO 2009</b></p>
<p><b>BORSE DI STUDIO</b></p> <p>Con l'accordo le parti, ferme restando le previsioni del vigente Ccnl, prevedono la corresponsione di borse di studio ai figli dei dipendenti che conseguano:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• diploma di istruzione secondaria di secondo grado con punteggio pari o superiore a 83/100, nella misura di euro 400,00;</li> <li>• laurea con punteggio pari o superiore a 100/110, nella misura di euro 500,00;</li> <li>• laurea magistrale con punteggio pari o superiore a 100/110, nella misura di euro 300,00.</li> </ul>
<p><b>PROVVIDENZE PER ASILI NIDO</b></p> <p>Ai dipendenti che abbiano figli frequentanti asili nido spetta una provvidenza nella misura, una tantum, di euro 200,00, da erogare con il cedolino paga del mese di ottobre.</p>
<p><b>PERMESSI RETRIBUITI</b></p> <p>Con l'accordo le parti riconoscono permessi retribuiti annuali di:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 giorno, in occasione della nascita del figlio;</li> <li>• 1 giorno, in occasione del trasloco;</li> <li>• 3 giorni, in caso di decesso di un affine entro il primo grado;</li> <li>• 3 giorni, per visite e cure ambulatoriali documentate nei confronti di dipendenti che siano portatori di patologie con carattere di cronicità;</li> <li>• 7,5 ore, per visite e cure ambulatoriali documentate, effettuate dai dipendenti presso strutture pubbliche.</li> </ul>
<p><b>PREMIO NOZZE</b></p> <p>In occasione del matrimonio, l'Azienda riconosce al dipendente un premio nella misura di euro 500,00, al lordo delle ritenute fiscali e degli oneri contributivi.</p>

## **2.1. La contrattazione integrativa interregionale delle Banche di credito cooperativo e Casse rurali di Puglia e Basilicata**

A livello locale si segnala anche il contratto integrativo interregionale del 9 novembre 2009, che interessa i quadri dirigenti e il personale dipendente delle Banche di Credito cooperativo e Casse rurali di Puglia e Basilicata, nel quale le parti hanno previsto la costituzione di una commissione paritetica per le pari

opportunità (costituita da tre membri in rappresentanza dell'associazione firmataria e da un rappresentante per ognuna delle organizzazioni sindacali negozianti il contratto integrativo) allo scopo di programmare azioni positive, ai sensi della legge n. 125/1991, avente l'obiettivo di valorizzare le risorse del lavoro femminile.

Nella stessa intesa si fa riferimento a permessi retribuiti per la nascita dei figli (2 giorni lavorativi successivi anche se la nascita avviene in un giorno festivo o semifestivo o di sabato), per necessità di assistenza per visite specialistiche per familiari intesi non solo come coniuge ma anche altro componente di una unione di fatto e eventuale prole, parenti e affini entro il 2° grado. Sono altresì contemplati anche permessi retribuiti per interventi chirurgici e inizi di ricoveri in strutture ospedaliere di familiari, come sopra intesi, dei dipendenti.

**Banche di Credito cooperativo/Casse rurali di Puglia e Basilicata**  
**CONTRATTO INTEGRATIVO INTERREGIONALE**  
**DEL 9 NOVEMBRE 2009 PER I QUADRI DIRETTIVI**  
**E PER IL PERSONALE DIPENDENTE**

**PERMESSI RETRIBUITI**

- Le parti concordano, fatte salve le agevolazioni di cui alla l. n. 104/1992, con riferimento all'art. 88 del Ccnl, che al lavoratore/trice con familiare fiscalmente a carico portatore di handicap, verrà erogato annualmente, insieme alla retribuzione del mese di giugno, la somma di euro 3.000,00 dietro presentazione di adeguata documentazione ed in sostituzione dell'importo di cui all'articolo citato.
- Con riferimento all'art. 54 Ccnl si concedono permessi retribuiti anche nei casi di: nascita di figli; necessità di assistenza per visite specialistiche (incluse le indagini radiologiche) per familiari (intesi come: coniuge o l'altro componente di un'unione di fatto ed eventuale prole, parenti e affini entro il 2° grado) necessità di assistenza per terapie riabilitative a seguito di intervento chirurgico, di familiari intesi come sopra inizi di ricoveri in strutture ospedaliere pubbliche e private, seguiti o meno da degenza, di familiari intesi come sopra; interventi chirurgici di familiari intesi come sopra; visite mediche (urgenti) del dipendente; citazioni a testimoniare. Resta inteso che per gli interventi chirurgici e le visite specialistiche è da ricomprendere anche il tempo di viaggio a fronte di adeguata giustificazione.
- Le aziende, su richiesta scritta dell'interessata/o presentata con un ragionevole periodo di preavviso, ove possibile, concederanno detti permessi retribuiti in misura adeguata agli eventi che li giustificano ed in modo perequato in ambito aziendale.
- In ogni caso, i permessi retribuiti di cui sopra saranno, in particolare, concessi nelle seguenti misure, oltre la giornata in cui si è verificato l'evento:
  - per nascita di figli: di norma 2 giorni lavorativi successivi, anche se la nascita avviene in un giorno festivo o semifestivo o di sabato;
  - per decesso di familiari (intesi come sopra): di norma, 3 giorni lavorativi successivi anche se il decesso avviene in un giorno festivo o semifestivo o di sabato;
  - per malattia certificata del figlio minore di 5 anni: 3 giorni di permesso retribuito nell'anno solare per figlio.

**PERMESSI NON RETRIBUITI**

Le aziende altresì concederanno permessi non retribuiti per un massimo di 20 giornate

lavorative all'anno per:

- a) per malattia dei figli e/o equiparati fino a 10 anni inclusi di età, ad estensione di quanto previsto dall'art. 47, comma 2, d.lgs. n. 151/2001, dietro presentazione di idonea certificazione;
- b) per necessità di inserimento dei figli e/o equiparati all'asilo e/o scuola materna e/o equiparati all'asilo nido e/o scuola materna e/o scuola elementare

#### **PARI OPPORTUNITÀ**

Le parti, decidono di costituire una commissione paritetica per le pari opportunità, costituita da tre membri in rappresentanza dell'associazione firmataria e da un rappresentante per ognuna delle OO.SS. che hanno negoziato il presente C.I.I., per l'analisi e la valutazione congiunta della materia, anche allo scopo di programmare azioni positive ai sensi della l. n. 125/1991, con l'obiettivo di valorizzare le risorse del lavoro femminile.

Su tutto la raccomandazione delle parti, alle aziende, di prendere in particolare considerazione le situazione dei dipendenti e dei loro familiari affetti da malattie irreversibili o di particolare gravità, al fine di assicurare modalità di flessibilità temporale della prestazione lavorativa funzionali alle esigenze terapeutiche o di assistenza.

### **3. Flessibilità dell'orario in ingresso e part-time in Fiera del levante e Acquedotto pugliese S.p.A.**

Flessibilità degli orari per una migliore e più efficiente organizzazione del lavoro più vicina alle esigenze dei lavoratori sono alla base anche delle intese di Fiera del Levante e Acquedotto pugliese S.p.A.

L'accordo integrativo aziendale dell'ente Fiera del Levante, sottoscritto in data 30 gennaio 2012, con decorrenza dal 1° febbraio 2012 al 31 gennaio 2015, dedica ampio spazio alla flessibilità dell'orario di lavoro, c.d. multiperiodale, che è fissato in 38 ore settimanali fatta eccezione i casi in cui lo stesso varia a seconda dell'andamento delle attività dell'ente.

Per i lavoratori impiegati e per gli operai a tempo pieno, non addetti alla funzioni di custodia e vigilanza, è consentita una fascia di oscillazione sull'orario di ingresso pari a 30 minuti con recupero della oscillazione, nella giornata lavorativa; è prevista, inoltre, la possibilità di passaggio da part-time verticale a part-time orizzontale, articolato in 32 ore settimanali.

In caso di nascita, affidamento o adozione di un figlio, il padre ha diritto a 2 giorni di permesso retribuito, coincidenti con il giorno dell'evento e il successivo. La previsione si applica non solo ai lavoratori con contratto di lavoro a tempo indeterminato ma anche a quelli con contratto a tempo determinato di durata superiore a 30 giorni.



In riferimento a strumenti più propriamente di welfare aziendale viene previsto l'innalzamento del prestito biennale concesso ai dipendenti da euro 2.852,28 ad euro 4.000,00 con restituzione in 30 rate mensili.

<p><b>Fiera del Levante</b></p> <p><b>CONTRATTO INTEGRATIVO AZIENDALE</b>  <b>IN VIGORE DAL 1° FEBBRAIO 2012 AL 31 GENNAIO 2015</b></p>
<p><b>FLESSIBILITÀ ORARIA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• flessibilità dell'orario di entrata (art. 2, lett. f);</li> <li>• passaggio su base volontaria da part-time verticale a part-time orizzontale (art. 9.1).</li> </ul>
<p><b>WELFARE/CONCILIAZIONE VITA-LAVORO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• permesso retribuito di due giorni lavorativi per il lavoratore padre in occasione della nascita/affido/adozione del figlio (art. 14);</li> <li>• permesso retribuito per lutto familiare di due giorni aggiuntivi risposto a quanto previsto dalla normativa di legge e dal Ccnl di settore (art. 14);</li> <li>• prestito biennale di euro 4.000,00 con restituzione in 30 rate mensili (art. 12).</li> </ul>

Nel contesto regionale un'altra realtà importante e radicata sul territorio, che negli anni ha sviluppato in maniera crescente politiche attente alla conciliazione dei tempi di vita con quelli di lavoro puntando sulla contrattazione, è Acquedotto pugliese S.p.A.

Nello specifico attraverso la contrattazione di secondo livello si interviene innanzitutto in termini di flessibilità oraria, come si legge nella *Premessa* del verbale di accordo aziendale sottoscritto in data 25 novembre 2009, con l'obiettivo di «recuperare efficienza e rendere l'organizzazione del lavoro più dinamica e funzionale alle esigenze di servizio». In particolare è prevista una flessibilità dell'orario di ingresso, dalle ore 8.00 alle ore 8.45 con la possibilità, purché ciò non comporti problemi al normale andamento aziendale e previo confronto con le r.s.u., di individuare regimi orari a livello locale che rispondano alle esigenze del territorio ed, in particolare, alle necessità dei lavoratori con figli in età scolare.

Forme di flessibilità oraria sono possibili anche per quanto attiene la pausa pranzo e l'orario di uscita in relazione alla flessibilità fruita; il venerdì, invece, è prevista una durata media giornaliera inferiore, pari mediamente a 6 ore. Viene anche disciplinata una flessibilità mensile secondo cui potendo l'adozione della flessibilità giornaliera comportare cadenze o eccedenze rispetto alla prestazione ordinaria esse, la cui somma mensile positiva o negativa non potrà comunque superare le 4 ore, dovranno essere compensate nell'ambito delle successive prestazioni giornaliere ed, in ogni caso, venire azzerate entro il termine del mese di generazione. A seguito della generazione di carenze viene poi disciplinato il

recupero dal lunedì al giovedì fino alle 18.00 massimo ed il venerdì fino alle 14.45.

Nell'ambito della flessibilità oraria è altresì prevista la possibilità, da parte dell'azienda, di valutare eccezionali e comprovate esigenze che possano condurre, anche transitoriamente, all'adozione di diverse regolamentazioni di orario.

Nel contratto sono poi contemplati anche una serie di istituti volti a consentire ai lavoratori di poter realizzare nel modo più opportuno la vita familiare, il tempo libero e, soprattutto, di arginare con minor disagio necessità personali, o di assistenza ai familiari, in costanza di patologie o gravi infermità, al di là delle vigenti disposizioni di legge.

In tale direzione operano i permessi personali frazionabili per un massimo di 4 ore; permessi per accertamenti sanitari per un massimo di 16 ore annue ed ulteriori 16 ore annue per il personale portatore di invalidità civile e beneficiario di esenzione ticket per patologie. Inoltre in casi eccezionali e a fronte di gravi e comprovati motivi, potranno essere autorizzate la fruizione di ulteriori ore, eccedenti i limiti fissati, sempre per permessi relativi ad accertamenti sanitari, mentre per gravi motivi familiari, oltre i tre giorni di permesso retribuito annui di cui alla legge n. 53/2000 che vengono elevati a 4 giorni complessivi, ferme restando le motivazioni e le modalità di fruizione previste dalla legge.

L'articolo 7 dell'accordo rubricato «Iniziativa a valenza sociale», e come chiaramente richiamato dal titolo proprio indirizzato ad iniziative di carattere sociale, mira a porre in essere tutta una serie di azioni per attutire i disagi economici e di gestione familiare del personale con i figli in età scolare e prescolare.

Nello specifico è previsto un contributo pari ad euro 100,00 mensili, per ciascun mese di effettivo ricorso (adeguatamente comprovato) al nido, per i lavoratori con figli fino al compimento di 3 anni di età (l'importo definito è prelevato per il 50%, dal fondo aziendale destinato alle attività sociali cui all'accordo del 15 giugno 2000, n. 9, lettera a, e per il restante 50%, è direttamente a carico dell'azienda).

A livello aziendale è stata, altresì, attivata la Commissione mista paritetica per le attività sociali affinché sia promotrice della stipula di convenzioni che agevolino, soprattutto sotto l'aspetto economico, il personale con figli a partire da 6 anni, che intenda iscrivere gli stessi presso campi estivi con attività sportive e culturali, nel periodo coincidente con le vacanze estive.

Più di recente, invece, in data 18 marzo 2010, è stato siglato un ulteriore accordo relativo alla disciplina del part-time (orizzontale, verticale e misto), il quale è previsto solo sulla base delle richieste da parte del personale di trasformazione del rapporto di lavoro da tempo pieno a parziale nella misura

massima del 5% dell'organico con rapporto di lavoro a tempo indeterminato full time al 31 dicembre dell'anno precedente.

<p><b>Acquedotto pugliese S.p.A.</b></p> <p><b>ACCORDO DEL 25 NOVEMBRE 2009 (vigente dal 1° gennaio 2010)</b></p> <p><b>ACCORDO DEL 18 MARZO 2010</b></p>
<p><b>FLESSIBILITÀ ORARIA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• flessibilità in entrata e in uscita (art. 2.1, accordo 25 novembre 2009);</li> <li>• flessibilità pausa pranzo (art. 2.1.4, accordo 25 novembre 2009);</li> <li>• flessibilità mensile (art. 3 accordo 25 novembre 2009);</li> <li>• part-time di tipo orizzontale, verticale o misto su base volontaria (accordo 18 marzo 2010).</li> </ul>
<p><b>WELFARE/ CONCILIAZIONE VITA-LAVORO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• permessi personali mensili a recupero (art. 6.1, accordo 25 novembre 2009);</li> <li>• permessi per accertamenti sanitari (art. 6.3, accordo 25 novembre 2009);</li> <li>• permessi per gravi motivi familiari (art. 6.4, accordo 25 novembre 2009);</li> <li>• missioni (art. 6.5, accordo 25 novembre 2009);</li> <li>• contributi per asili nido (art. 7.1, accordo 25 novembre 2009);</li> <li>• campi estivi (art. 7.2, accordo 25 novembre 2009).</li> </ul>

#### **4. Aeroporti di Puglia S.p.A.: dalla contrattazione ai patti di genere**

Aeroporti di Puglia S.p.A. rappresenta anch'esso un caso interessante di attuazione ed impegno concreto in ambito di conciliazione vita-lavoro che si muove su un doppio binario: contrattazione decentrata da un lato e progetti specifici dall'altro.

Il contratto integrativo aziendale, in vigore dal 6 giugno 2012, in diversi articoli contiene delle previsioni *ad hoc* come borse di studio, nell'ambito scolastico ed universitario, per i figli più meritevoli dei dipendenti; prestiti aziendali con dilazione massima di 36 mesi e una sezione dedicata alle pari opportunità nella quale le parti si impegnano a livello regionale ad attivare una consultazione periodica, con cadenza annuale, allo scopo di individuare aree di miglioramento delle condizioni di impiego delle dipendenti.

Aeroporti di Puglia S.p.A.

**CONTRATTO INTEGRATIVO AZIENDALE  
IN VIGORE DAL 6 GIUGNO 2012 AL 31 MAGGIO 2013**

**WELFARE NEGOZIALE**

**Articolo 12 – Premio di anzianità**

Verrà corrisposto un premio, pari ad una mensilità (prima riga busta paga), al raggiungimento del 25esimo anno di anzianità aziendale complessiva e due mensilità al raggiungimento del 30esimo anno di anzianità aziendale. L'erogazione sarà anche estesa a tutti coloro che hanno già maturato da tempo le anzianità suddette. Tale istituto rimane consolidato e pertanto avrà valenza anche per i successivi rinnovi.

**Articolo 13 – Figli dei dipendenti**

In caso di necessità personale, è prevista la possibilità di assumere, anche senza selezione, purché in possesso di requisiti, uno dei figli dei dipendenti deceduti o dichiarati inabili al lavoro. L'azienda si dichiara inoltre disponibile ad istituire borse di studio pari ad euro 1.000,00 per i figli dei dipendenti in servizio che abbiano conseguito nell'anno il diploma di scuola media superiore con votazione da 80/100 a 100/100 ed euro 2.000,00 per i figli che abbiano conseguito nell'anno la laurea con votazione da 100 a 110 e lode.

**Articolo 14 – Prestito aziendale**

Fermo restando gli ordini di servizio attualmente vigenti in materia di prestiti aziendali, la società è disponibile a concedere un prestito di euro 5.000,00 con dilazione massima di 36 mesi. L'eventuale nuovo prestito potrà essere concesso dopo 12 mesi dall'estinzione del prestito precedente.

**Articolo 15 – Flessibilità**

In caso di interruzione della giornata lavorativa per ragioni di salute (certificate da documentazione medica ufficiale), al dipendente che lascia il posto di lavoro saranno comunque concesse tutte le indennità (mensa, campo, trasporto, giornaliera).

**Articolo 19 – Trasporto**

In mancanza di un servizio di trasporto a cura dell'azienda dal centro città all'aeroporto a tutti i lavoratori che effettueranno il loro turno di lavoro verrà riconosciuta ad assorbimento dell'attuale indennità di trasporto già prevista dal Ccnl nazionale vigente la somma di euro 7,00.

**PARI OPPORTUNITÀ**

**Articolo 22 – Pari opportunità**

Fermo restando quanto sancito – parte generale – del vigente Ccnl Le parti anche allo scopo di individuare aree di miglioramento circa le condizioni di impiego del personale femminile, convengono di attivare sulle materia suddette confronti periodici a livello Regionale con cadenza annuale.

Accanto alle previsioni contrattuali strumenti per la conciliazione, che vanno dalla flessibilità degli orari alla implementazione di servizi di supporto alla maternità, alla paternità e alla famiglia, sono attuati attraverso politiche aziendali mirate che pongono al centro il benessere del lavoratore sia esso legato al fitness sia all'assistenza medica.

Aeroporti Puglia S.p.A., inoltre, aderisce anche ai patti sociali territoriali di genere (PSG); accordi sottoscritti sulla base dell'articolo 15 della legge regionale n. 7/2007, tra soggetti territoriali che definiscono programmi plurali condivisi di azioni a sostegno della conciliazione dei tempi di vita/tempi di lavoro <sup>(6)</sup>.

Nello specifico il patto siglato da Aeroporti Puglia S.p.A. è il patto sociale di genere *Aeroporto sui generis*, attivato nell'ottobre 2011 e il cui obiettivo è la sperimentazione sul territorio aeroportuale di Bari, dello sviluppo positivo delle condizioni di contesto della cittadella aeroportuale sui temi della conciliazione vita-lavoro, ossia dell'individuazione di azioni a sostegno della maternità e della paternità e della sperimentazione di formule di organizzazione dell'orario di lavoro tese a favorire la promozione di un'equa distribuzione del lavoro di cura tra i sessi. Nell'ambito di questo progetto sono numerose e importanti le iniziative adottate sul piano della sensibilizzazione alla cultura della conciliazione quali: le analisi sulla composizione sociale della popolazione lavoratrice, l'attivazione dello sportello sindacale di informazione sulla conciliazione, la contrattazione collettiva di sito per la conciliazione dei tempi, il potenziamento del panorama dei servizi aziendali a favore della salute e del benessere della famiglia, la creazione di nuovi servizi di supporto alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

Aeroporti Puglia S.p.A., nell'ambito del progetto di sostegno alla conciliazione dei tempi vita/lavoro e alla genitorialità, mette a disposizione anche un servizio di consulenza psicologica rivolto a tutti i dipendenti e finalizzato alla promozione del benessere individuale, familiare, aziendale ed alla conciliazione dei tempi vita/lavoro. In particolare, tale servizio offre percorsi, individuali e di gruppo, per affrontare le difficoltà personali ed interpersonali. Partendo dalla constatazione della presenza di un'utenza molto variegata nelle sue caratteristiche e nei suoi bisogni (personale addetto alle rampe, al centraggio, al *lost & found*, al *check in*, ai turni, alle informazioni e all'amministrazione), le consulenti cercano di individuare metodologie, strumenti e tecniche più adeguate al supporto emotivo e cognitivo degli utenti.

Un servizio psicologico diversificato quindi, integrato e scientificamente orientato per fornire risposte adeguate ad una realtà aziendale complessa, quale quella di Aeroporti di Puglia, e che si avvale di esperti della materia i quali hanno predisposto un questionario, distribuito a tutti i dipendenti, al fine di conoscere la complessa realtà aeroportuale e, di conseguenza fornire un servizio di elevato livello qualitativo. Il servizio, al momento in fase di avviamento, sarà organizzato in: incontri di consulenza psicologica individuale ed incontri di gruppo.

---

<sup>(6)</sup> Per approfondire il tema dei patti sociali territoriali di genere si guardi M. Misto, S. Molendini (a cura di), *Puglia: Patti di genere e conciliazione*, Bollettino Speciale ADAPT, 14 luglio 2011, n. 44.

Ulteriore iniziativa di rilievo è stata l'inaugurazione, il 13 luglio 2012, presso l'aeroporto di Bari di un centro polifunzionale per l'infanzia. Ad oggi Bari rappresenta l'unica realtà aeroportuale italiana dotata di una struttura ad esclusivo supporto delle famiglie dei lavoratori dell'aeroporto, e in quota parte anche del territorio circostante (il 5% sui posti, con possibilità di assorbire ulteriore domanda esterna in presenza di una maggiore disponibilità di posti); struttura che offre anche un servizio di sostegno temporaneo ai passeggeri dello scalo di Bari, che dovessero aver necessità di supporto per i loro piccoli durante la permanenza in aeroporto.

Per la realizzazione del centro, denominato *Flyfamily*, Aeroporti di Puglia ha operato scelte di progetto ispirate alla bio-compatibilità e all'eco-sostenibilità come uso di materiali atossici, riciclabili, a basso impatto ambientale; azioni mirate all'innalzamento delle prestazioni termiche dell'edificio, agendo sul doppio fronte del risparmio energetico e dell'uso di energie da fonti rinnovabili.

La peculiarità di tale complesso è offrire servizi diversi della massima qualità in un unico ampio spazio, al fine di ottimizzare i tempi degli spostamenti e conciliare i diversi impegni. All'interno del centro polifunzionale è prevista la compresenza di molteplici strutture/servizi rivolte a bambini da 3 mesi a 12 anni, quali: asilo nido per bambini di età dai 3 mesi ai 3 anni; organizzazione didattica in laboratori; corsi sperimentali di alfabetizzazione linguistica e musicale; cucina interna biologica; atelierista; consulenza pediatrica mensile; griglia osservativa dello sviluppo complessivo; consulenza pedagogica durante l'ambientamento e in corso d'anno. Inoltre sono anche previsti servizi di supporto alle neo-mamme quali: corsi di massaggio infantile, corsi di rilassamento e gestione dei turni di veglia e riposo, alimentazione, e profilassi di prevenzione per le malattie da raffreddamento; corsi di supporto della gravidanza e del puerperio; corsi sul ruolo genitoriale e sulla gestione dei conflitti all'interno del gruppo familiare; centro di ascolto.

È altresì attivo un centro per la diagnosi e la terapia dei disturbi dell'apprendimento, destinato a bambini dai 4 ai 12 anni che hanno bisogno di supporto ed aiuto riabilitativo; dopo-scuola e laboratori pomeridiani destinati ai bambini da 6 ai 12 anni, che non possono essere seguiti dalle famiglie nelle attività di studio. Infine è stato anche previsto un centro ludico estivo, *baby-parking*, destinato ai bambini sino ai 12 anni, fruibile anche durante l'anno scolastico, per le attività ludiche e sportive.

## 5. Il telelavoro in Birra Peroni

Una intesa interessante relativa ad un progetto sperimentale di telelavoro è quella siglata da Birra Peroni S.r.l. con l'accordo del 5 aprile 2012, in vigore dal 1° aprile 2012 al 31 marzo 2013, volto a favorire un maggiore equilibrio tra i tempi di vita e di lavoro. Il telelavoro è definito, all'interno della citata intesa, quale «forma di organizzazione e/o svolgimento del lavoro che si avvale delle tecnologie dell'informazione nell'ambito di un rapporto di lavoro, in cui l'attività lavorativa, che potrebbe anche essere svolta nei locali dell'impresa, viene svolta al di fuori dei locali della stessa».

Tale forma di svolgimento dell'attività lavorativa è attivata esclusivamente su base volontaria fermo restando la previsione di limiti numerici che, per la fase di sperimentazione, vengono così fissati: «potranno essere contemporaneamente attivi su base annuale un numero di lavoratori in telelavoro sino all'8% dell'organico, in forza a tempo indeterminato alla data del 31 marzo 2012». Alla luce di ciò sono indicate anche delle condizioni soggettive di priorità che consentono il ricorso a tale istituto contrattuale: il rientro dalla maternità (anche in caso di adozione e tale condizione è estesa anche al padre); la necessità di accudire i figli di età inferiore ai tre anni; la sussistenza delle condizioni che danno titolo a fruire del congedo straordinario *ex* articolo 4, legge n. 53/2000, decreto ministeriale n. 278/2000 e articolo 40-*ter*, lettera *d*, del Ccnl industria alimentare (in alternativa al congedo stesso); l'essere genitore solo con figlio minore convivente; avere una distanza casa-lavoro tale da determinare un tempo di pendolarismo per ciascun tragitto superiore ad 1 ora. A tali citate ipotesi se ne aggiungono, infine, eventuali altre condizioni soggettive che verranno comunque ritenute condizioni di priorità.

Per quanto attiene la durata si prevede che nella fase di sperimentazione il telelavoro sia a tempo determinato per un periodo individuato dalla Direzione aziendale con la possibilità che il ripristino del lavoro in sede possa comunque realizzarsi nel caso di passaggio del dipendente a nuova funzione che non consenta lo svolgimento in telelavoro o nel caso di modifiche strutturali – organizzative che non rendano più eseguibile l'attività a distanza.

In ordine alle modalità di svolgimento, il telelavoro è attuato per un numero di giorni predeterminato nell'arco del mese tenuto conto sia delle esigenze aziendali che di quelle del lavoratore. Inoltre, al fine di evitare l'isolamento del dipendente, l'intesa prevede che in alcuni giorni l'attività lavorativa dovrà essere comunque prestata presso la sede in cui il dipendente è in organico mentre per lo svolgimento della prestazione lavorativa l'azienda fornisce in comodato d'uso *ex* articolo 1803 c.c. (sostenendo anche tutte le relative spese di acquisto, installazione, canone e gestione e manutenzione) tutti gli strumenti necessari per

l'espletamento dell'attività lavorativa (dal personal computer portatile al telefono cellulare).

Relativamente al regime orario, nell'ambito della legislazione, dei contratti collettivi e delle direttive aziendali, il lavoratore in telelavoro gestisce l'organizzazione del proprio tempo di lavoro ed è comunque tenuto a: svolgere le stesse mansioni e incarichi, mantenendo il medesimo livello di prestazione offerta presso la sede aziendale; garantire la presenza presso la sede di lavoro nelle giornate eventualmente stabilite dal contratto-individuale; partecipare alle riunioni delle attività programmate presso la sede di lavoro e comunicate dall'azienda; essere raggiungibile via email e/o telefono durante il normale orario di lavoro. Si prevede, inoltre, che in aggiunta ai percorsi formativi previsti per la generalità dei lavoratori, l'accesso al telelavoro potrà essere accompagnato da specifici moduli rivolti alle persone direttamente coinvolte.

I telelavoratori hanno, poi, gli stessi diritti sindacali degli altri lavoratori. Per quanto attiene, invece, alla salute e sicurezza ai lavoratori svolgenti la prestazione in modalità di telelavoro si applicano le medesime norme vigenti in materia di salute e sicurezza previste per i lavoratori che prestano la medesima attività lavorativa in azienda, ferma restando l'esistenza delle condizioni di sicurezza previste dalla legge per le abitazioni civili. Infatti condizioni necessarie per l'accoglimento delle richieste di telelavoro sono che il lavoratore: presenti la certificazione di compatibilità dell'impianto elettrico installato presso l'abitazione ovvero l'equipollente documentazione richiesta dalla normativa vigente; dia esplicito consenso a permettere le visite da parte degli RSPP e del RLS, per verificare la corretta applicazione delle norme a tutela della salute e sicurezza; sollevi formalmente l'azienda da qualsiasi responsabilità in merito ad eventuali infortuni in cui dovessero incorrere il lavoratore o terzi, qualora gli stessi siano riconducibili ad un uso improprio delle apparecchiature assegnate, ovvero a situazioni di rischio procurate nell'utilizzo della propria postazione lavorativa a distanza.

Viene previsto, inoltre, che alla fine del periodo di sperimentazione le parti potranno disporre una proroga dello stesso, ovvero la sua adozione in via definitiva, apportando le eventuali modifiche ritenute opportune.

Infine si dispone che in caso di futura regolamentazione legislativa e contrattuale dell'istituto del telelavoro le parti si incontreranno al fine di riesaminare le disposizioni contenute nell'accordo descritto per verificarne la compatibilità e coerenza con le sopravvenute normative ed eventualmente convenire le necessarie armonizzazioni.



## 6. Gli strumenti di conciliazione in IKEA

Flessibilità dell'orario e della organizzazione del lavoro, e in generale politiche aziendali che puntano al *work-life balance*, sono elementi presenti da tempo nelle multinazionali sempre attente al benessere organizzativo come positiva interfaccia tra l'organizzazione e le sue risorse all'interno di sistemi ampi e strutturati nell'ottica modelli di welfare più flessibili.

alternativi di sostegno al reddito per creare un modello innovativo e complementare ai sistemi di remun

il divario tra costo aziendale e reale potere d'acquisto trasferito al dipendente.

In questa direzione si pone anche IKEA, multinazionale presente in Puglia dal 2007, che in linea con i suoi valori e con quadro di approcci filosofici, sociologici e organizzativi volti a perseguire una flessibilità orientata alla persona che lavora e alla soddisfazione delle esigenze personali e familiari, pone in essere una serie di azioni mirate.

Il contratto integrativo aziendale IKEA del 27 luglio 2011 prevede, infatti, una serie di strumenti di conciliazione (congedi di maternità, paternità, parentali e permessi qual prassi ormai consolidate) e in generale di welfare.

Un ampio capitolo è dedicato alla disciplina dei permessi e delle aspettative con la previsione di un periodo di aspettativa non retribuita di 12 mesi al fine di agevolare le lavoratrici madri ed i lavoratori padri che, terminato il periodo di congedo parentale complessivamente spettante, per motivi personali si trovino in difficoltà a riprendere il lavoro. Tale aspettativa può essere frazionata in non più di due periodi, da fruire entro il compimento dei 2 anni di età del bambino, salvo per i casi di adozione per i quali non si applica questo limite di età. A seguito dell'aspettativa facoltativa e dei periodi di congedo di cui agli articoli 4, 5 e 6 della legge 8 marzo 2000, n. 53, il lavoratore o la lavoratrice è ricollocato nella posizione lavorativa che ricopriva al momento della richiesta dell'astensione o del congedo, o comunque a svolgere mansioni equivalenti. Laddove si rilevi che, in itinere, siano intervenuti cambiamenti tecnologici e/o legati all'organizzazione del lavoro, IKEA attiva un percorso formativo, anche in riferimento alle previsioni contenute nell'articolo 9 della citata legge n. 53/2000, per il reinserimento del lavoratore nella sua posizione, al rientro in azienda; in alcuni casi come rilevato in un rapporto della regione Puglia si è riscontrata anche una inversione di tendenza e, quindi, un avanzamento di carriera al rientro dalla maternità <sup>(7)</sup>.

---

<sup>(7)</sup> Sul punto si legga S. Molendini, T. Zaccaria (a cura di), *I risultati delle interviste*, in *Rapporto sulla situazione del personale femminile e maschile nelle aziende con più di 100 dipendenti della*

La formazione ha, infatti, un ruolo importante. L'azienda crea un collegamento costante con le donne in astensione per maternità facendo leva su informazione e formazione: nello *store* IKEA di Bari durante il periodo di congedo di maternità le dipendenti sono informate su quello che accade in azienda e sulle dinamiche aziendali attraverso la figura del *buddy* che si occupa anche del loro reinserimento in azienda.

Sempre in materia di permessi sono previsti 2 giorni di permesso retribuito al padre per la nascita del figlio (la fruizione deve avvenire a decorrere dal giorno coincidente o successivo alla data del parto); il riconoscimento di 5 giorni annui di permesso non retribuito, in caso di malattia del figlio di età compresa tra i 9 ed i 12 anni, frazionabili in non più di tre volte all'anno ed usufruendo prioritariamente dei permessi retribuiti maturati unitamente ad 1 giorno di permesso retribuito per i lavoratori e le lavoratrici stranieri per l'espletamento del pratiche di rinnovo del permesso di soggiorno e per il ricongiungimento familiare.

Un capitolo importante è anche quello dedicato al part-time, in particolare a quello ciclico, ossia quando l'attività è prestata solo in alcune settimana del mese o dell'anno con orario pieno o ridotto. Il part-time annuo (ciclico) si applica tenendo conto delle esigenze del Lavoratore e della lavoratrice, facendo ricorso alla "volontarietà", con diritto di recesso al termine del 1° anno – quando il part-time annuo prevede una quantità di ore equivalenti a quelle della precedente tipologia di part-time.

In merito alla flessibilità degli orari si segnala il progetto pilota attuato nello *store* IKEA di Bari e riguardante l'autogestione degli orari, sperimentato con un gruppo di cassiere. A livello pratico le cassiere hanno tabulati dei turni e in base alle loro esigenze hanno la possibilità di scegliere, in completa autonomia, l'orario che intendono svolgere. La sperimentazione ha avuto risultati positivi, nonostante qualche scetticismo iniziale, e si è ragionato anche sulla possibilità di estendere il modello anche ad altri reparti.

Infine in IKEA è sviluppata una buona conoscenza della legge n. 53/2000 così come, da prassi consolidate, è possibile il recupero delle ore in altri periodi della settimana o del mese, la previsione di bonus come regalo di nozze e per la nascita di un figlio, il rispetto delle quote femminili nelle assunzioni, la risoluzione dei conflitti di genere e le azioni di sensibilizzazione del personale alla discriminazione di genere.

## 7. Proposte e soluzioni “territoriali” per le piccole e medie imprese

In conclusione lo studio condotto ha permesso di analizzare i punti di forza e di debolezza delle realtà locali e insieme gli ostacoli che si frappongono, e che spesso sono legate ad una frammentazione territoriale, giungendo al contempo ad individuare anche delle possibili soluzioni.

Uno dei problemi maggiori della diffusione di politiche di conciliazione è rappresentato in primo luogo dalla cultura aziendale sia essa legato ad una scarsa sensibilità verso questi temi, considerati solo un “problema di donne” e lontani dalla logica della condivisione dei carichi di cura e della cultura della genitorialità tipica dei modelli di welfare del nord-Europa, sia essa dovuta ad una impostazione rigida dei rapporti di lavoro che porta a considerare il lavoratore come un fattore della produzione e un costo staccato dalle esigenze del contesto nel quale presta la propria attività lavorativa.

Accanto a questi fattori, che negli ultimi anni comunque si stanno attenuando per l’ingresso di nuove generazioni di imprenditori e giovani leve, ci sono motivi anche di natura economica che impediscono nelle aziende più piccole e/o nelle micro imprese di implementare determinati servizi, come quelli per l’infanzia, per i quali è necessaria la presenza di un numero minimo di richieste per poter attivare il servizio, e dei tempi di recupero dell’investimento, sicuramente più lunghi rispetto alla grande impresa che può realizzare, invece, servizi mirati ed anche economicamente sostenibili.

Questa che è una criticità, e in prima battuta può essere considerata un ostacolo, non deve però essere un fattore limitante in quanto è possibile puntare sulla aggregazione delle imprese e, conseguentemente, della domanda e/o dell’offerta per l’erogazione e la fruizione, passando attraverso l’ottimizzazione delle risorse economiche disponibili.

In tale contesto il network è la parola d’ordine e le forme possono essere diverse dai consorzi, alle cooperative, alle fondazioni di impresa dove un ruolo importante, sia dal lato della domanda che dell’offerta, può essere svolto dai giovani ed in particolare dalle giovani donne.

Ciò ha un duplice riscontro perché da un lato crea occupazione, in particolare nuova occupazione femminile in un settore dove sono poche sono pochi i servizi *family-friendly* e le strutture a supporto della conciliazione dei tempi di vita, dall’altro ha ricadute positive anche sul territorio.

Gli enti locali, infatti, hanno sempre meno risorse economiche per fronteggiare e soddisfare le esigenze, più differenziate, dei cittadini e in tal modo potrebbero, con un contributo minimo garantire un servizio più ampio e mirato.

Dal punto di vista pratico si creerebbe così un rafforzamento delle reti territoriali, nonché della qualità ed efficienza delle stesse, che diventerebbero

effettivamente reti integrate rispondenti ai fabbisogni locali, garantendo a più livelli servizi di assistenza domiciliare, servizi per l'infanzia, servizi per disabili e famiglia con disabili a carico, servizi per anziani insieme a servizi di time utility, ad esempio il maggiordomo aziendale e il servizio di disbrigo pratiche amministrative.

Si conferma come tutta una serie di servizi sono attivabili per le piccole e medie imprese, all'interno di una rete inter-organizzata che coinvolga soggetti pubblici e privati e, quindi, la realizzazione di una partnership ampia su progetti comuni condivisi, per il territorio e le aziende che in esso operano.

Ciò testimonia anche l'alto valore che la collaborazione territoriale e inter-organizzativa assume in materia di conciliazione, in tale contesto i patti territoriali hanno una portata strategica e consentono la riproducibilità, in realtà aziendali con dimensioni ridotte, di strumenti tipici delle grandi imprese.

Gli attori sociali, da parte loro, possono essere i propulsori di iniziative del genere e favorire la stipula di accordi provinciali e territoriali per l'adozione di misure specifiche; un esempio in tal senso è l'accordo territoriale sulla conciliazione famiglia e lavoro siglato nel 2010 da Monza e Brianza, e che tanta eco ha avuto a livello regionale e nazionale contando sulla partecipazione attiva di parte di istituzioni, rappresentanze sindacali e datoriali.

Diventa così strategico anche il ruolo degli enti bilaterali che potrebbero destinare una quota parte delle entrate ad fondo creato *ad hoc* con le cui risorse si potrebbero finanziare corsi formazione, aggiornamento, e reinserimento di lavoratori in congedo parentale, oppure la concessione di contributi alle aziende che accordano il part-time a dipendenti con carichi familiari o che erogano benefit ai dipendenti con carichi di cura. Tutte attività, queste che il Piano Straordinario del lavoro della regione Puglia sta portando avanti e implementando.

In questa direzione sono gli interventi degli ultimi anni anche a livello nazionale e che guardano alla famiglia e alla conciliazione passando per i territori.

All'indomani dell'intesa della conferenza unificata del 29 aprile 2010, che stanziava 40 milioni di euro, da parte del Ministero delle pari opportunità, per la promozione delle attività in materia di conciliazione di vita e lavoro rivolta essenzialmente alle donne nell'ambito delle pari opportunità, e affidava ai governi regionali la predisposizione di programmi attuativi, il 26 ottobre 2012 altri 15 milioni di euro sono stati previsti nell'ambito l'Intesa conciliazione per il 2012, con la finalità di rafforzare, in un quadro di rinnovata attenzione ai fabbisogni dei territori, le azioni già avviate a sperimentare nuovi e più efficaci servizi alla persona e alla collettività.

Tanto è anche alla base dell'intesa sulla conciliazione vita-lavoro siglata dalle parti sociali il 7 marzo 2011 che vede nella flessibilità concertata con le aziende e con i territori, nei quali le stesse operano, un tassello importante del puzzle.

L'obiettivo è la visione integrata di politiche contrattuali, sociali e quindi anche territoriali a sostegno della conciliazione per implementare soluzioni innovative capaci di incidere positivamente sull'organizzazione. Perché il benessere organizzativo è prima di tutto benessere dei lavoratori e buon clima aziendale nell'ottica della valorizzazione delle risorse umane.

Una prima analisi complessiva delle schede progettuali deliberate <sup>(8)</sup> nel 2011, ha riportato un quadro pressoché in equilibrio tra le diverse azioni possibili: sviluppo/implementazione della rete dei servizi all'infanzia definiti secondo le diverse realtà territoriali; agevolazione per il reinserimento delle lavoratrici che hanno usufruito di congedi parentali; erogazione di incentivi all'acquisto di servizi di cura in forma di *voucher* per i servizi offerti da strutture specializzate o in forma di "buoni lavoro" per prestatori di servizio; tipologie contrattuali *family-friendly* quali banca delle ore, telelavoro, part-time, programmi locali dei tempi e degli orari.

Secondo un'ottica di sussidiarietà è proprio il territorio ad assumere un ruolo da protagonista e di stimolo attraverso strumenti di indirizzo e incentivazione in grado di supportare le organizzazioni nel miglioramento delle proprie prestazioni in ambito sociale e ambientale.

I vantaggi, quindi, sono per lavoratori, enti territoriali e anche imprese anche qui sotto un duplice aspetto: pratico, perché le aziende avrebbero un unico soggetto con il quale interloquire, la cooperativa ad esempio, ed economico in quanto i servizi da offrire al dipendente e che sono pagati dall'azienda a soggetti terzi rappresentano un benefit per il quale non ci sono costi aggiuntivi, anzi, sono esenti da imposizione fiscale e contributiva.

L'articolo 51 del TUIR, infatti, in deroga al c.d. principio di onnicomprensività del reddito di lavoro dipendente, precisa che non concorrono a formare il reddito: i contributi di assistenza sanitaria versati ad enti o casse aventi esclusivamente fine assistenziale in conformità a disposizioni di contratto, accordo o regolamento aziendale nei limiti di 3.615,20 euro; le somministrazioni in mense aziendali e le c.d. indennità e prestazioni sostitutive fino all'importo giornaliero di 5,29 euro; le prestazioni di servizi di trasporto collettivo alla generalità o a categorie di dipendenti; anche se affidate a terzi ivi compresi gli esercenti servizi pubblici; l'utilizzazione delle opere e dei servizi di cui al comma 1 dell'articolo 100 da parte dei dipendenti e dei soggetti indicati nell'articolo 12; le somme erogate dal datore di lavoro alla generalità dei dipendenti o a categorie di dipendenti per frequenza di asili nido e di colonie climatiche da parte dei familiari indicati nell'articolo 12, nonché per borse di studio a favore dei medesimi familiari.

---

<sup>(8)</sup> Sul punto si legga R. Caragnano, V. Sorci (a cura di), *Agenda dei programmi regionali sulla conciliazione vita-lavoro*, Bollettino Speciale ADAPT, 10 maggio 2011, n. 25.

Su tutto resta fermo il ruolo importante della contrattazione decentrata quale canale privilegiato per avviare e sviluppare percorsi negoziali che permettano di implementare e rafforzare anche politiche attive del lavoro in ottica di maggiore flessibilità e produttività aziendale e di mettere in atto un effettivo collegamento con le condizioni produttive aziendali/territoriali e favorire, al tempo stesso, anche l'emersione di un welfare aziendale integrativo.

Si dovrebbe, quindi, potenziare lo sviluppo di un sistema di relazioni industriali decentrato, affidabile ed efficiente, sia dal punto di vista della competitività dei risultati aziendali sia dell'occupazione, della sicurezza, della qualità e continuità del lavoro.