

Banca delle ore

Cosa è

L'istituto della banca delle ore gestisce la **flessibilità individuale dell'orario di lavoro**, è **regolato dalla contrattazione collettiva**, ed il suo utilizzo prevede la **libera scelta del lavoratore**. Generalmente il periodo di riferimento per il bilancio delle ore è **annuale**, ma può essere definita una base temporale più breve. Permette di fruire di riposi compensativi a fronte di un certo numero di ore eccedenti l'orario normale di lavoro, in alternativa alla loro remunerazione. Tuttavia, può essere prevista dalla contrattazione collettiva una "soglia minima" prima di accantonare sul conto individuale del lavoratore le ore di straordinario prestate.

Consente di fruire di riposi compensativi a fronte di un certo numero di ore eccedenti l'orario normale di lavoro, in alternativa alla loro remunerazione. Tuttavia, può essere prevista dalla contrattazione collettiva una "soglia minima" prima di accantonare sul conto individuale del lavoratore le ore di straordinario prestate.

Attraverso questo istituto è quindi possibile monetizzare il lavoro straordinario in via residuale. Richiede un'attenta pianificazione ed una chiara definizione delle regole di utilizzo e **presenta il vantaggio di non disperdere risorse, impegnandole in modo più produttivo**.

Inoltre, la banca delle ore può trovare applicazione sia nelle grandi che nelle piccole e medie imprese; può essere introdotta a livello impiegatizio e in produzione, con riferimento a tutti i ruoli soggetti a variabilità del carico di lavoro durante l'anno.

Nella sua implementazione possono naturalmente essere contemplati regimi differenti in base a soglie dimensionali di impresa, ma l'obiettivo comune del modello è **costruire degli spazi individuali di gestione delle ore**

accantonate, compensando i crescenti vincoli derivanti dalle variazioni del mercato.

Negli accordi aziendali si registrano molte varietà di banca ore: in alcuni casi l'utilizzo dello straordinario si basa sulla scelta individuale del lavoratore, in altri la contrattazione aziendale prevede che lo straordinario, oltre un certo limite mensile, sia obbligatoriamente versato in banca ore. Talvolta è prevista la possibilità di "andare in debito", anticipando quanto sarà maturato successivamente, recuperando con prestazioni straordinarie, le eventuali assenze.

Quali problemi può risolvere

La banca delle ore consente di **remunerare il lavoro straordinario solamente in via residuale**. Inoltre, attraverso un'attenta pianificazione, permette di collegare con maggiore efficacia impegno produttivo e richieste del mercato. **Contrasta turnover e assenteismo**, in quanto i lavoratori risentono in misura minore dell'interferenza del lavoro sulla loro vita personale e familiare, se vengono consentiti recuperi a scelta del lavoratore.

In questa difficile fase di ripresa, l'istituto della banca delle ore potrebbe essere particolarmente utile per coniugare produttività aziendale e più ampi margini di autonomia oraria ai lavoratori, facilitando di conseguenza la gestione della vita personale e familiare, in questo momento particolarmente condizionata dalla chiusura dei servizi educativi, scolastici e di supporto alla famiglia.

Le condizioni del cambiamento

La contrattazione collettiva definisce le regole di questo istituto. Tuttavia, è importante stabilire attraverso modalità chiare quali sono i termini che:

- formano il "credito" temporale del singolo lavoratore e permettono il "prelievo" individuale;

- consentono il controllo individuale del proprio “conto corrente” orario (trattandosi di istituti di lunga durata, è necessario permettere un riscontro continuo sui diritti maturati dal singolo lavoratore);
- definiscono eventuali priorità a fronte delle richieste di fruizione di permessi orari compensativi (ad esempio, per esigenze di conciliazione e di cura familiare).

Alcune esperienze di applicazione di banca delle ore

1. La banca delle ore mantiene al lavoro le donne e riduce i costi di gestione di una piccola azienda di 10 dipendenti

Il caso riguarda una farmacia situata in un luogo a forte vocazione turistica estiva, con 10 dipendenti (tutte donne). L'organizzazione del lavoro è soggetta a stagionalità e a forte variabilità dell'impegno lavorativo nel corso dell'anno. In particolare, nel periodo compreso tra ottobre e maggio, la farmacia adotta orari lunghi (8,30 -20,30 continuato), mentre dal 1° giugno al 30 settembre prevede 24 ore di apertura al pubblico, in quanto presidio sanitario e farmaceutico essenziale per questo periodo. L'azienda ha inoltre risentito nel corso degli anni della crisi economica e ha visto crescere di molto i costi di gestione aziendale, con particolare riguardo al costo del lavoro.

Nel corso del tempo, le dipendenti hanno manifestato forte stress nella gestione del lavoro e nella conciliazione dello stesso con il modificarsi degli impegni familiari (figli, orari diversi dei servizi educativi, ecc.). Il clima organizzativo si presentava altamente conflittuale e vi era un ampio ricorso a straordinari, spesso a causa di una inadeguata programmazione dei turni di lavoro o in conseguenza della necessità di compensare assenze (prevalentemente legate alla gestione delle attività familiari).

Per affrontare tali criticità, sono state innanzitutto analizzate le diverse turnazioni, le esigenze di apertura al pubblico, gli andamenti degli straordinari e le assenze delle lavoratrici. Successivamente è stato avviato un percorso di consultazione con le lavoratrici, al fine di presentare il progetto dedicato alla revisione delle modalità di organizzazione degli orari di lavoro, al fine di garantire un migliore work-life balance e una maggiore produttività dell'azienda. Il percorso di consultazione ha previsto la realizzazione di incontri collettivi ed individuali finalizzati alla rilevazione delle esigenze personali e familiari in rapporto agli orari di apertura della farmacia.

Al termine dell'analisi, l'azienda ha optato per l'adozione interna di una banca delle ore, sottoscrivendo uno specifico accordo aziendale con il referente sindacale provinciale. La soluzione individuata prevede di far confluire un massimo di 180 ore per ciascuna lavoratrice. Ogni 3 mesi la situazione della banca delle ore viene sottoposta a "rendicontazione" e le lavoratrici che hanno sul proprio conto individuale delle ore eccedenti possono scegliere tra il pagamento di tali ore e il riposo compensativo. Se la singola lavoratrice non esprime una preferenza entro il trimestre successivo all'effettuazione delle ore eccedenti, perde il relativo diritto.

Questa soluzione ha permesso alle lavoratrici di gestire meglio la loro attività lavorativa, lavorando di più quando necessario e programmando con maggiore serenità gli impegni familiari nei periodi di "stanca", prendendo riposi compensativi. Due delle lavoratrici che avevano pensato di lasciare il lavoro per lo stress che questo comportava, con questa soluzione hanno optato per restare. L'azienda ha inoltre assunto una nuova dipendente. In generale, il clima aziendale è migliorato: affrontare la problematica dell'orario ha infatti favorito la conoscenza reciproca delle esigenze tra la titolare della farmacia e le dipendenti.

2. Dopo un esperimento positivo su due casi la banca delle ore è ampliata a tutti i dipendenti di una media impresa

Presso una media impresa di produzione e distribuzione di energia, due dipendenti madri, a causa di impegni familiari, avevano esaurito il monte ore di ferie predefinito contrattualmente. Dietro sollecitazione delle interessate a trovare soluzioni che consentissero di gestire meglio il lavoro e gli impegni familiari, è stata sperimentata la banca delle ore. Le due dipendenti hanno accolto con entusiasmo questa opportunità che consente loro di intensificare il lavoro quando necessario e di utilizzare quelle ore di lavoro in più nei periodi in cui hanno bisogno di gestire maggiormente gli impegni familiari.

La sperimentazione è stata positiva, tanto che l'azienda ha deciso di estenderla a tutti i dipendenti.

3. La banca delle come principale strumento di flessibilità di una grande azienda che ha favorito una migliore gestione dei processi di lavoro

Una grande azienda di servizi rivolti alle imprese, al fine di divulgare le linee guida e i principi della conciliazione, ha introdotto in azienda:

- un regolamento della flessibilità;
- un software gestionale “banca delle ore” per automatizzare la contabilizzazione dei tempi di lavoro;
- una funzione di extranet aziendale che ha permesso la condivisione delle informazioni e l'interazione a distanza tra i dipendenti.

Dallo sviluppo del progetto l'azienda ha potuto riscontrare diversi benefici:

- migliore pianificazione dell'attività aziendale;
- un più efficace utilizzo del tempo;
- una riconfigurazione del livello di autonomia di ciascuno e della responsabilità personale;
- un più attento dialogo tra dipendente e direzione aziendale.

L'incremento della soddisfazione di tutto il personale si è manifestato in una significativa **riduzione dell'assenteismo**, in un **abbattimento del tasso di**

turnover e in uno **sviluppo del senso di appartenenza, coinvolgimento e motivazione**. La banca delle ore in questa grande azienda costituisce il principale strumento di regolazione della flessibilità aziendale e attraverso il suo utilizzo è stata alimentata una migliore gestione dei processi di lavoro, oltre che una migliore comunicazione tra manager e dipendenti.

Domande frequenti

Che impatto ha l'utilizzo della banca ore sulla programmazione aziendale?

Permette di ottimizzare impegno lavorativo e variabilità delle richieste di mercato. Richiede un'attenta pianificazione delle attività che possono essere prevedibili in un dato arco di tempo ed una chiara definizione delle regole di utilizzo di questo strumento, ed ha il vantaggio di non disperdere risorse, impegnandole in modo più produttivo.

La banca delle ore è adatta solamente alle aziende di grandi dimensioni?

No, può essere utilizzata sia dalle grandi che dalle piccole e medie imprese. Può essere introdotta sia a livello impiegatizio, sia in produzione, con particolare riferimento ai ruoli soggetti a variabilità del carico di lavoro durante l'anno. Molti CCNL introducono istituti di accantonamento individuale di ore di riposo. Possono essere contemplati regimi differenti in base a soglie dimensionali di impresa, ma obiettivo comune di questi sistemi è costruire degli spazi individuali di gestione delle ore accantonate, compensando i crescenti vincoli derivanti dalle variazioni del mercato. Negli accordi aziendali si registrano molte varietà di banca ore. In alcuni casi l'utilizzo dello straordinario si basa sulla scelta individuale del lavoratore, in altri la contrattazione aziendale prevede che lo straordinario, oltre un certo limite mensile, sia obbligatoriamente versato in banca ore. Talvolta è prevista la possibilità di "andare in debito", anticipando quanto sarà maturato successivamente, recuperando con prestazioni straordinarie, le eventuali assenze.