

Flexitime

Che cos'è

La flessibilità degli orari di lavoro, se ben realizzata, permette di coniugare una doppia crescita: efficienza aziendale e qualità della vita lavorativa. L'opzione della personalizzazione, almeno parziale, degli orari aziendali rappresenta infatti una possibile soluzione per risolvere problemi connessi alla differenziazione delle esigenze socio-temporali di vita dei lavoratori, mentre le imprese possono recuperare produttività (ad esempio, attraverso la riduzione dell'assenteismo).

Casi aziendali concreti dimostrano infatti che **dare risposte positive alla domanda di maggiori spazi individuali nella gestione del tempo dedicato al proprio lavoro è spesso una condizione fondamentale per affrontare i problemi di flessibilità che pongono le aziende, o per poter mantenere elevata la motivazione dei propri collaboratori.** Per raggiungere i risultati migliori è importante che la pianificazione delle regole di un orario flessibile (come ad esempio la definizione delle fasce di ingresso/uscita, o dei periodi di recupero delle ore) resti ancorata alle necessità produttive. In quest'ottica, va effettuata, in sede di progettazione, un'attenta valutazione dell'organizzazione, dei suoi processi, dei picchi produttivi e dei relativi vincoli.

Uno strumento regolato dalla contrattazione collettiva a disposizione delle aziende per raggiungere questi risultati è il *flexitime*, che permette, appunto, di rendere più elastico l'orario di lavoro standard, ristrutturandolo in rapporto alle esigenze lavorative e familiari.

Flessibilità oraria su base giornaliera

È la forma più comune e diffusa. Permette di modificare l'orario di inizio e di conclusione della giornata di lavoro, per cui il singolo lavoratore può variare la presenza in azienda, attraverso regole predefinite. Il *flexitime* su base giornaliera può prevedere:

- *Ingresso e uscita giornaliera entro fasce predeterminate*, lasciando un significativo margine di scelta al singolo lavoratore (ad esempio: ingresso dalle 8.00 alle 11.00, uscita dalle 16:00 alle 19.00);
- *Orario di compresenza*, stabilendo una (o più) fascia oraria di compresenza obbligatoria dei lavoratori (ad esempio: dalle ore 11.00 alle 16.00), definita sulla base di specifiche esigenze aziendali;
- *Compressione/flessibilità dell'orario dedicato alla pausa pranzo*, offrendo la possibilità di gestire in autonomia il tempo a disposizione.

Flessibilità oraria su base settimanale, mensile, annuale

Offre la possibilità di lavorare più ore in alcuni periodi (ad esempio, quando sono più pressanti le richieste di mercato) allo scopo di beneficiare, successivamente, di ore o giorni di tempo libero. Il "recupero" del monte ore lavorativo avviene in un arco temporale più ampio rispetto al *flexitime* giornaliero (ad esempio, su base settimanale, mensile, semestrale, annuale). L'adozione di questo sistema necessita di una puntuale definizione dei limiti (minimi e massimi) dell'orario giornaliero e settimanale, così come dell'ampiezza della fascia giornaliera di lavoro.

Una modalità di attuazione è costituita dalla *banca delle ore*. Non è infrequente che le aziende, una volta sperimentato positivamente il *flexitime* giornaliero, decidano di avviare **programmi più ampi di flessibilità oraria, come appunto la banca delle ore**, che permette di collegare con maggiore efficacia

impegno produttivo e richieste del mercato. 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. 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 impietatizio 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 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.

Al di là delle possibili varianti, è comunque 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).

Fasi per l’attivazione delle misure di flexitime

In termini generali, possono essere identificati i seguenti passi operativi.

- Indagine conoscitiva interna all’azienda, prevedendo il contestuale coinvolgimento delle rappresentanze sindacali, per identificare le principali esigenze di conciliazione legate agli orari di lavoro.
- Analisi degli eventuali vincoli organizzativi/produttivi che possono circoscrivere il campo delle opzioni praticabili in azienda.
- Scelta delle soluzioni in relazione alle esigenze di work-life balance e ai vincoli organizzativi, valutando i possibili rischi legati a squilibri e le possibili azioni correttive.
- Pianificazione delle attività e valutazione dell’opportunità di agire gradualmente (ad esempio, decidendo di sperimentare la modalità di flessibilità prescelta su un’area funzionale, un gruppo di lavoro, ecc.).
- Informativa/accordo con i rappresentanti dei lavoratori.
- Pianificazione di un sistema di informazione/comunicazione chiaro e trasparente relativo al piano prescelto da attuare.

- Predisposizione di un sistema di monitoraggio dei risultati (soddisfazione dei lavoratori, valutazione degli impatti sull'organizzazione del lavoro, sulla qualità del lavoro, ecc.);
- Revisione periodica del sistema flessibile di orario adottato, al fine di verificare la corrispondenza tra opzioni adottate ed equilibri organizzativi raggiunti.

In questa difficile fase di ripresa dal lockdown sarà necessario procedere con particolare celerità. Si potrà prevedere inizialmente di seguire una diversa sequenza di passaggi, o di saltarne alcuni da recuperare in corso d'opera. Tutti i passaggi sono naturalmente importanti, ma è fondamentale in questa fase adottare modalità che consentano di coinvolgere direttamente i lavoratori e le lavoratrici fin dall'inizio del percorso di pianificazione delle misure di flessibilità prescelte.

Un'esperienza.

Riorganizzazione dei turni e polivalenza come strategia per sostenere flessibilità produttiva e crescita professionale

Il caso aziendale riguarda un'impresa che fornisce acqua minerale da una sorgente naturale. Nello stabilimento lavorano una cinquantina di dipendenti, di cui il 30% donne, e vi sono due linee di imbottigliamento, una in plastica e una in vetro. La produzione è legata alla stagionalità e alla variabilità dei consumi, con un picco positivo da aprile a settembre e negativo nel resto dell'anno.

Nel 2013, l'azienda viene assorbita da una azienda più grande con circa 1400 dipendenti in tutta Italia a cui fanno riferimento stabilimenti di imbottigliamento

di acqua da diverse sorgenti. L'ingresso in una realtà più grande, il calo dei consumi e l'aumento della concorrenza hanno spinto il piccolo stabilimento ad una riorganizzazione complessiva per restare competitiva sul mercato, puntando su una maggiore flessibilità nella produzione e erogazione dei servizi.

La contrattazione interna ha seguito questi mutamenti, introducendo, in due momenti successivi, novità importanti su orari di lavoro, polivalenza e sviluppo della professionalità nell'organizzazione aziendale.

“Siamo dovuti andare incontro alle esigenze aziendali e del mercato del lavoro... il posto di lavoro va mantenuto e abbiamo cercato di trovare un accordo” spiega la RSU aziendale. Prima della riorganizzazione, “c'era una situazione un po' più alla buona”, con il ricorso agli straordinari durante i picchi positivi; “il vecchio direttore inseriva qualche turno notturno o si aveva un'estensione dell'orario pagando la maggiorazione di straordinario e l'utilizzo di ferie e permessi quando la produzione calava”. Una situazione frequente nelle aziende con una scarsa strutturazione della flessibilità produttiva e organizzativa.

Le novità introdotte dagli accordi sono intervenute soprattutto sull'organizzazione dei turni e sulla possibilità di lavorare, a seconda del periodo, da 32 a 48 ore a settimana. Le ore in più o in meno effettuate rispetto all'orario standard di 40 ore, sono conteggiate in una “banca di flessibilità” e se a fine anno ci sono ancora ore a credito, queste possono essere monetizzate, mentre le ore a debito vengono compensate scalando permessi retribuiti e ferie.

Sulla linea “plastica” sono previsti 3 turni giornalieri, ma quello notturno può non essere presente nei periodi di bassa produzione. In alta stagione, quando viene utilizzata la flessibilità positiva, sono previsti fino a 21 turni settimanali, dal lunedì alla domenica, ma anche 18 (con esclusione della domenica) o 15 (dal lunedì al venerdì).

Nella prassi la variabilità aumenta, ad esempio con 17 turni senza sabato notte o 20 turni senza domenica notte. In bassa stagione si lavora per 32 ore, quindi in flessibilità negativa, con turni distribuiti nella settimana secondo le necessità.

Le bottiglie di vetro sono meno richieste e per lo più si lavora su un solo turno, all'occorrenza possono diventare 2 o 3. Normalmente si lavora su cinque giorni, dal lunedì al venerdì, ma in alta stagione si può aggiungere un turno il sabato.

I turni "reggono" anche in caso di assenze per permessi individuali, perché in genere **i lavoratori si auto organizzano, facendosi sostituire dai colleghi**. "Di solito si mettono d'accordo tra di loro e sono loro quindi a garantire sempre la presenza di una persona nello stabilimento. Le comunicazioni sono rapide tramite messaggi e il capo turno è immediatamente aggiornato del cambio".

Gli accordi prevedono anche che il personale possa essere impiegato indifferentemente su entrambe le linee ed essere spostato dall'una all'altra a seconda delle necessità (eventualmente abolendo un turno nella prima per crearne un altro nella seconda). Durante i picchi di produzione, quando crescono i turni richiesti, l'azienda può assumere lavoratori a tempo determinato. Per la reperibilità nei giorni festivi è prevista un'indennità di 50 euro, che viene sommata agli eventuali straordinari.

L'estrema flessibilità dei nuovi turni e dell'orario da 32 a 48 ore settimanali, così come la possibilità di spostare i lavoratori da una linea all'altra, consentono oggi di rispondere più efficacemente non solo alla stagionalità della produzione, ma anche alle meno prevedibili variazioni delle richieste del mercato o ad altri eventi improvvisi, riducendo notevolmente il ricorso agli straordinari. Per i lavoratori, le ore accumulate nei periodi più caldi diventano utili per conciliare meglio vita e lavoro quando è richiesto un impegno inferiore.

Il nuovo schema di turni (e la necessaria intercambiabilità dei lavoratori) richiedono la polivalenza di mansioni e competenze su più posizioni di entrambe le linee, con un investimento formativo importante.

L'inserimento in livelli retributivi intermedi, creati ad hoc, premia le competenze acquisite, sia tecniche (richieste per ricoprire la singola posizione o svolgere una data mansione operativa), sia trasversali (come la disponibilità ad affrontare situazioni impreviste o la capacità di lavorare in squadra).