

Strumenti di lavoro n. 10/2019

L'orario normale flessibile

di Carlo Cavalleri, Ilaria Conte e Isabella De Vecchis – consulenti del lavoro

Il mondo del lavoro è in continua evoluzione, le esigenze aziendali sono mutevoli, i ritmi di vita frenetici. La parola chiave che può in qualche modo soddisfare le necessità delle parti coinvolte, è flessibilità. Laddove non arriva la normativa nazionale può intervenire la contrattazione collettiva, intendendosi quella nazionale, territoriale e aziendale oppure un accordo individuale tra le parti.

Premessa

Prima di entrare nel vivo del concetto di flessibilità, ricordiamo alcuni punti cardine relativi all'orario di lavoro.

L'[articolo 3](#), D.Lgs. 66/2003, definisce quale orario normale di lavoro le 40 ore settimanali, salvo diverse disposizioni dei contratti collettivi, che possono stabilire una durata inferiore e riferire l'orario normale alla durata media delle prestazioni in un periodo non superiore all'anno.

Vediamo già qui un'apertura, un concetto non fisso, ma modificabile, all'interno di un arco temporale.

All'[articolo 4](#) del decreto si fa riferimento alla durata massima, lasciando spazio, anche in questo caso, alla contrattazione collettiva e, in assenza, mettendo un punto sulle 48 ore settimanali, nell'arco di 7 giorni lavorativi, comprensive di lavoro straordinario.

La durata massima può anche essere determinata come media calcolata entro un periodo, definito di 4 mesi dalla norma, elevabili fino a fino a 12 mesi a fronte di ragioni obiettive, tecniche o inerenti all'organizzazione del lavoro, specificate negli stessi contratti collettivi.

Non è invero un concetto nuovo, in quanto è stato introdotto nel nostro ordinamento già dall'[articolo 4](#), R.D.L. 692/1923, che tuttavia permetteva di ripartire l'orario massimo normale di lavoro su periodi ultra settimanali solo in presenza di esigenze tecniche o stagionali, e tale facoltà era comunque riservata alle sole lavorazioni e industrie individuate con R.D. 1957/1923.

Tale restrizione era stata in seguito superata dall'[articolo 13](#), L. 196/1997, che aveva demandato alla contrattazione collettiva nazionale di lavoro la possibilità di riferire l'orario normale alla durata media delle prestazioni lavorative in un periodo non superiore all'anno, non contenendo alcun altro tipo di limitazioni.

Il Ministero del lavoro ha poi aggiunto, con la circolare del 7 febbraio 2001, una specifica per quanto riguarda la nozione di anno, secondo cui:

“la dicitura “anno solare” è stata utilizzata per distinguerla dal s.d. “anno civile”, cioè quello che intercorre dal 1° gennaio al 31 dicembre. Conseguentemente l’espressione anno solare non può che identificare il periodo mobile intercorrente fra un qualsiasi giorno dell’anno e il corrispondente giorno dell’anno successivo. Una differente interpretazione determinerebbe, per l’effetto, una compressione delle possibilità gestionali dell’orario multiperiodale laddove si consideri che l’esigenza di ricorrere a tale istituto potrebbe manifestarsi negli ultimi mesi dell’anno civile come sopra identificato”.

Si ricorda, poi, che non esiste più il limite dell’orario giornaliero, un tempo fissato nelle 8 ore, concetto rimasto vivo nello spirito dei lavoratori.

Un limite, però, in effetti è ricavabile indirettamente. Definendo, trattando del riposo giornaliero, il limite delle 11 ore di riposo minime tra la fine della prestazione lavorativa e l’inizio nel giorno successivo, va da sé che si può ricavare, per differenza, un limite massimo di 13 ore di lavoro giornaliero. Anche in questo caso la norma attribuisce alla contrattazione collettiva il potere di derogare al limite delle ore di riposo giornaliere, difficilmente applicabili da alcune categorie di lavoratori, vedi medici, infermieri, o in generale chi ha un vincolo di reperibilità, salvo naturalmente previsioni di riposi compensativi.

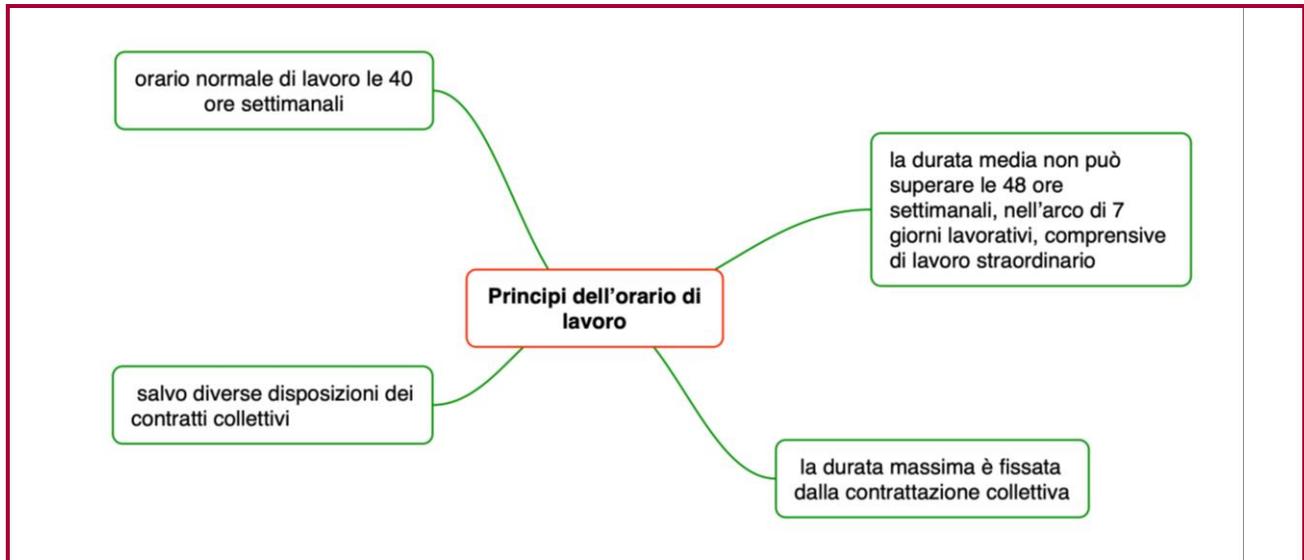
Ma in che cosa si concretizza, in sostanza, l’orario multiperiodale?

Questo consiste nella possibilità di avere settimane di lavoro con orario superiore all’orario normale, che saranno compensate da settimane con orario inferiore, senza quindi trattarle come ore straordinarie.

Affinché possa essere introdotto in azienda, è necessaria una previsione del Ccnl o di contrattazione integrativa aziendale: sono, infatti, i contratti collettivi a poter disporre di riferire l’orario normale non alla settimana, ma a un dato arco temporale, non superiore all’anno, e determinare l’orario normale come valore medio degli orari svolti all’interno del suddetto periodo.

Il limite alla flessibilizzazione adottata rimane comunque il rispetto della durata massima settimanale dell’orario di lavoro pari a 48 ore medie nel periodo di riferimento e, pertanto, si configura come straordinario la prestazione eccedente l’orario settimanale programmato.

Preme comunque sottolineare che, nel caso in cui la contrattazione collettiva non provveda a disciplinare l'orario di lavoro multiperiodale, l'autonomia individuale potrà intervenire esclusivamente con riferimento all'orario di lavoro straordinario.



La contrattazione collettiva

Terziario Confcommercio

Si è, dunque, osservato come l'orario multiperiodale possa essere introdotto solamente in presenza di contrattazione collettiva, e in questi ultimi anni, alcuni contratti collettivi hanno sperimentato varie formule di tale istituto.

Una delle formule più interessanti è sicuramente quella introdotta dal Ccnl Terziario, siglato da Confcommercio, nel suo ultimo rinnovo dell'aprile del 2015, che prevede 3 possibilità di orario flessibile.

La prima forma, disciplinata dall'articolo 137, è la più semplice, che non richiede particolari adempimenti formali per essere introdotta, se non una comunicazione ai lavoratori, effettuata con atto scritto 30 giorni prima del momento in cui la nuova articolazione dell'orario entra a regime. Tale comunicazione può essere sia inviata individualmente che affissa in bacheca, o comunque con ogni mezzo idoneo a metterne al corrente tutti gli interessati. Eventuali variazioni del programma di flessibilità dovranno essere comunicate, sempre per iscritto, con un preavviso di 15 giorni.

Viene previsto che per far fronte alle variazioni dell'intensità lavorativa dell'azienda, questa potrà realizzare diversi regimi di orario, rispetto all'articolazione prescelta, con il superamento dell'orario contrattuale in particolari periodi dell'anno sino al limite di 44 ore settimanali, per un massimo di 16 settimane. A fronte della prestazione di ore aggiuntive ai sensi dei precedenti commi, l'azienda

riconoscerà ai lavoratori interessati, nel corso dell'anno e in periodi di minore intensità lavorativa, una pari entità di ore di riduzione. Naturalmente, i lavoratori percepiranno la retribuzione relativa all'orario settimanale contrattuale, sia nei periodi di superamento che in quelli di corrispondente riduzione dell'orario contrattuale, mentre il lavoro straordinario decorrerà dalla prima ora successiva all'orario definito.

Per le successive 2 ipotesi di flessibilità dell'orario occorre, invece, una contrattazione di secondo livello. L'ipotesi aggiuntiva A prevede il superamento dell'orario contrattuale in particolari periodi dell'anno da 45 ore sino al limite di 48 ore settimanali, per un massimo di 16 settimane. Ai lavoratori a cui si applica tale criterio di flessibilità verrà riconosciuto un incremento del monte ore annuo dei permessi retribuiti pari a 45 minuti per ciascuna settimana di superamento dell'orario normale settimanale e in ogni caso, a fronte della prestazione di ore aggiuntive, l'azienda riconoscerà ai lavoratori interessati nel corso dell'anno una pari entità di riduzione dell'orario di lavoro.

L'ipotesi aggiuntiva B prevede il superamento dei limiti sino a un massimo di 48 ore settimanali per un numero di 24 settimane, con le seguenti modalità:

1. superamento dell'orario contrattuale in particolari periodi dell'anno sino al limite di 44 ore settimanali per un massimo di 24 settimane;
2. superamento dell'orario contrattuale in particolari periodi dell'anno sino al limite di 48 ore settimanali per un massimo di 24 settimane.

Ai lavoratori a cui si applica il precedente criterio di flessibilità *sub* 1. verrà riconosciuto un incremento del monte ore annuo dei permessi retribuiti pari a 45 minuti per ciascuna settimana di superamento dell'orario normale settimanale, mentre ai lavoratori a cui si applica il criterio di flessibilità *sub* 2. verrà riconosciuto un incremento del monte ore annuo dei permessi retribuiti pari a 70 minuti per ciascuna settimana di superamento dell'orario normale settimanale.

Per quanto riguarda il recupero delle ore aggiuntive, in entrambi i casi, il 50% delle ore da recuperare sarà articolato secondo il programma di flessibilità, mentre il restante 50% di tali ore verrà contabilizzato nella banca delle ore ed utilizzato dal lavoratore con riposi compensativi.

Metalmecanica industria

L'orario plurisettimanale, la cui media è di 40 ore settimanali di lavoro ordinario in un periodo non superiore a 12 mesi, potrà essere attivato, per ragioni produttive, dalla direzione aziendale per un massimo di 80 ore annue, da realizzarsi per l'intera forza, reparti o gruppi di lavoratori, con un massimo di orario settimanale di 48 ore.

In questo caso, per poter attivare l'orario plurisettimanale viene richiesto un esame preventivo con le Rsu, che si intenderà esaurito decorsi 10 giorni dalla data dell'incontro indicata nella convocazione, nel quale verranno indicati i gruppi dei lavoratori interessati, le ore necessarie e la loro collocazione temporale, e le modalità di recupero per realizzare la media delle 40 ore settimanali.

È previsto un preavviso di 15 giorni (che può ridursi a 5 in caso di necessità improvvise) rispetto all'attivazione dell'orario plurisettimanale, prima del quale dovranno essere comunicate ai lavoratori interessati le modalità di attivazione mediante affissione in luogo accessibile a tutti. Anche in questo caso viene specificato che i lavoratori interessati percepiranno la retribuzione relativa all'orario contrattuale settimanale normale sia nei periodi di superamento che in quelli di minore prestazione.

Per le ore prestate oltre l'orario contrattuale settimanale normale sarà riconosciuta ai lavoratori interessati una maggiorazione della retribuzione nella misura onnicomprensiva del 15% per le ore prestate dal lunedì al venerdì e del 25% per le ore prestate al sabato, da computare sugli elementi utili al calcolo delle maggiorazioni per lavoro straordinario, notturno e festivo. Nel caso di orario plurisettimanale per necessità improvvise le suddette maggiorazioni saranno elevate, rispettivamente, alla misura onnicomprensiva del 20% e del 30%.

Credito

Il Ccnl del Credito subordina la possibilità di introdurre un orario di lavoro multiperiodale al verificarsi di esigenze tecniche, organizzative o commerciali programmabili. In questi casi, l'impresa ha facoltà di distribuire l'orario di lavoro, in modo da superare, in determinati periodi dell'anno, l'orario settimanale di 37 ore e 30 minuti (36 ore nei casi di distribuzione su 4 o su 6 giorni), e di prevedere prestazioni ridotte in altri periodi dell'anno.

La prestazione del singolo lavoratore non potrà comunque superare le 9 ore e 30 minuti giornalieri e le 48 ore settimanali e non potrà risultare inferiore nei periodi di minor lavoro a 5 ore giornaliere e 25 settimanali, mentre nei periodi di maggior lavoro, che non possono tuttavia superare i 4 mesi nell'anno, è esclusa la prestazione di lavoro straordinario, salvo situazioni eccezionali.

Anche qui, come nei casi precedenti, si specifica il percepimento della retribuzione relativa all'orario settimanale contrattuale, sia nei periodi di superamento che in quelli di corrispondente riduzione dell'orario contrattuale stesso, e la necessità che i lavoratori siano informati con congruo anticipo circa l'articolazione di orario prestabilita, sia per i periodi di maggiore che di minore lavoro per l'intero periodo considerato; eventuali modifiche possono essere comunque apportate dall'impresa d'intesa con l'interessato.

Il Ccnl del Credito introduce, altresì, un limite quantitativo e uno di orario: l'orario multiperiodale può essere adottato per un numero di dipendenti non superiore al 2% di tutto il personale dipendente dall'impresa e non può essere effettuato dal personale a tempo parziale.

	Preleva il documento	<i>Fac simile di comunicazione di introduzione di orario flessibile</i>
		Alfa Srl Via Roma, n. 151 00100 Roma P. Iva
Oggetto: comunicazione di introduzione di orario flessibile		
<p>Con la presente si comunica l'intenzione dell'azienda di introdurre un orario di lavoro flessibile, ai sensi dell'articolo 137, Ccnl Terziario Confcommercio, a partire dal prossimo 1° gennaio 2020.</p>		
<p>Pertanto, durante i mesi di gennaio e febbraio, nonché per i mesi da settembre a dicembre, l'orario settimanale normale di lavoro continuerà ad essere regolarmente di 40 ore settimanali, mentre lo stesso sarà di 44 ore settimanali per i mesi da marzo a maggio e di 36 ore settimanali per i mesi da giugno ad agosto.</p>		
<p>Si precisa che continuerà ad essere percepita la retribuzione relativa all'orario settimanale contrattuale, sia nei periodi di superamento dello stesso che in quelli di corrispondente riduzione dell'orario contrattuale</p>		
<p>I destinatari della presente comunicazione vorranno sottoscriverla in segno di presa visione e accettazione.</p>		
Roma, 15 novembre 2019		
		Alfa Srl

La flessibilità definita dall'azienda

Oltre alla flessibilità regolamentata dalla contrattazione nazionale, l'azienda può definire, attraverso una regolamentazione aziendale, regole di gestione dell'orario di lavoro funzionali sia all'organizzazione aziendale sia al fine di concedere la possibilità al lavoratore di conciliare lavoro e vita personale. Si può definire un regime di flessibilità in entrata e/o uscita, all'interno di fasce predeterminate, lasciando pertanto un margine di scelta al singolo lavoratore, allo scopo di consentire una migliore conciliazione con gli impegni familiari (ad esempio, per accompagnare e/o riprendere i

figli a scuola). Può essere stabilito un orario di compresenza, ovvero vengono definite alcune fasce orarie in cui i lavoratori devono essere presenti in azienda. Al di fuori di queste, e fermo restando comunque il monte ore giornaliero eventualmente definito, il singolo ha la possibilità di gestire in autonomia l'orario di ingresso e di uscita.

Ad esempio, può essere indicata una fascia obbligatoria solo in una parte della giornata (ad esempio, tra le 10.00 e le 13.00), oppure possono essere indicate più fasce obbligatorie di compresenza (ad esempio, tra le 10.00 e le 13.00, e tra le 14.00 e le 16.00, etc.).

Si possono anche fissare degli orari individuali di presenza, durante i quali il lavoratore, per la tipologia di mansione rivestita, garantisce la propria presenza, lasciando poi una maggiore autonomia di entrata e uscita nel resto della giornata.

Vi sono realtà nelle quali viene, invece, data l'elasticità al lavoratore di gestire la pausa pranzo, offrendo la possibilità di utilizzare diversamente il tempo previsto per tale momento di sospensione giornaliera dal lavoro. Riducendo, ad esempio, il tempo della propria pausa pranzo, il lavoratore può fruire del "tesoretto temporale" in ingresso o in uscita, oppure sfruttandolo in un momento alternativo della giornata lavorativa.

Se le esigenze tecniche-organizzative lo consentono, può essere fornita al lavoratore la possibilità di gestire flessibilmente e autonomamente l'intero orario, garantendo comunque, in accordo con gli altri lavoratori coinvolti, una presenza minima predefinita, sempre funzionale al regolare funzionamento dell'attività aziendale.

La flessibilità dell'orario è un tema molto sentito ed è stato, e lo è ancora, oggetto di studio.

Se applicato in maniera funzionale rispetto alla realtà aziendale, i risultati possono essere molteplici: maggior produttività, miglioramento del clima aziendale, riduzione dell'assenteismo, etc..

Affinché vi possano essere risultati positivi devono essere studiati in modo attento l'organizzazione aziendale, le eventuali rigidità fisiologiche dell'attività svolta e i margini di movimento, unitamente a un'analisi della popolazione aziendale e delle loro esigenze.

Alcuni esempi di applicazione concreta della flessibilità dell'orario di lavoro¹

ESEMPIO 1

In un'impresa di consulenza e ricerca del nord Italia si adotta un orario flessibile a livello giornaliero, per facilitare gli impegni familiari o di studio. I consulenti e i ricercatori possono scegliere la loro fascia oraria di lavoro ordinaria nelle ore comprese tra le 9.00 e le 20.00. L'orario è concordato e può

¹ Tratto da Anpal Servizi Spa – EQUiPE2020* - www.anpalservizi.it e www.equipeonline.it.

essere modificato in relazione alle esigenze aziendali (picchi di lavoro, necessità di lavoro in *team*) e dei lavoratori (crescita dei figli, impegni scolastici con orari diversi).

ESEMPIO 2

Gli impiegati di una multinazionale metalmeccanica del nord d'Italia da molti anni hanno conseguito la possibilità di entrare dalle 8 alle 9 di mattino e uscire tra le 17 e le 18 del pomeriggio, dopo 8 ore di lavoro. I più recenti accordi aziendali, tuttavia, hanno allargato la possibilità di variazione dell'orario, prevedendo solamente l'obbligo di presenza contemporanea in alcune fasce orarie (dalle 10 alle 12 e dalle 14 alle 16). Le concrete variazioni degli orari rilevate in sede di valutazione dei risultati, nel tempo, sono limitate: generalmente i lavoratori hanno stabilizzato l'orario d'ingresso e solo eccezionalmente hanno effettuato delle variazioni (ad esempio, per particolari esigenze o inconvenienti accidentali). Alcune esperienze dove il concetto di flessibilità individuale è stato esteso, superando il vincolo delle 8 ore di presenza giornaliera: in questi casi il singolo lavoratore può variare la propria presenza sul lavoro, ad esempio, da un minimo di 6 ore a un massimo di 9, l'importante è che la presenza media, in un arco di tempo definito, sia di 8 ore.

ESEMPIO 3

Una piccola impresa statunitense che offre servizi socio-sanitari, gestita da 3 donne con figli, consente ai lavoratori di definire quante ore intendono lavorare nel corso della copertura del servizio, che va dalle 7 di mattina alle 7 di sera. Nel corso della giornata sono previsti $2/3$ *break* di circa 30 minuti, durante i quali le mamme possono gestire gli impegni familiari.

ESEMPIO 4

Un'azienda tessile del nostro Paese prevede l'organizzazione dell'orario di lavoro in corrispondenza dei passaggi degli autobus da e per il centro città: ad esempio 7.00-15.00 per il primo turno e 13.00-21.00 per il secondo turno. Inoltre, il 30% del personale in azienda lavora con orari personalizzati, collegati agli orari dei nidi, delle scuole materne oppure agli orari di lavoro dei mariti con i quali di solito si crea una alternanza nella cura dei figli o dei parenti anziani.

ESEMPIO 5

In una cooperativa del settore della grande distribuzione sono presenti molte madri con figli piccoli, impegnate, principalmente, nell'ambito del lavoro alle casse. Con l'obiettivo di permettere ai dipendenti adibiti alla casse di lavorare quanto e quando preferiscono, mantenendo inalterata

l'efficienza del servizio, è stata adottata una forma di autogestione dei turni di lavoro ("isole del tempo"). Il lavoro è organizzato su 3 isole (20-25 persone), e prevede una figura di coordinamento (eletta a rotazione). La programmazione delle attività avviene su 3 settimane di lavoro, adottando un orario multiperiodale di 6 mesi. Ognuno può aumentare o diminuire l'orario settimanale di 8 ore, con alcune limitazioni: l'orario giornaliero, infatti, deve prevedere un minimo di 3 ore e un massimo di 9 (prevedendo una pausa dopo 7 ore), ed è previsto l'obbligo di almeno 3 attività di "chiusura" alla settimana.

ESEMPIO 6

Con l'obiettivo di migliorare la qualità del lavoro dei propri dipendenti con carichi di cura, un'azienda di servizi nel campo delle assicurazioni alcuni anni fa ha avviato un progetto sperimentale (diventato stabile a partire dal 2009). Sono state previste 32 ore di flessibilità in entrata e in uscita a disposizione di tutti i *caregivers*, da prendere a singole ore ma anche a giornate (da 4 a 8 ore settimanali). Attraverso l'accordo diretto con il referente/capo-ufficio viene concordata la durata del periodo entro cui si deve andare in pareggio (generalmente un periodo lungo, tipo 6 mesi).