



Organizzazione  
Internazionale  
del Lavoro

# ► Guida per l'organizzazione dell'orario di lavoro



Copyright © Organizzazione internazionale del lavoro 2025  
Prima pubblicazione 2025



Questa opera ad accesso aperto è distribuita sotto la licenza internazionale Creative Commons Attribution 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>). Gli utenti possono riutilizzare, condividere, adattare e rielaborare l'opera originale, come specificato nella Licenza. L'OIL deve essere chiaramente indicata come proprietaria dell'opera originale. Gli utenti non sono autorizzati a riprodurre il logo dell'OIL in relazione al loro lavoro.

Attribuzione – L'opera deve essere citata come segue: *Guida per l'organizzazione dell'orario di lavoro*, Roma: Ufficio internazionale del lavoro, 2025.

Traduzioni – Se questa opera viene tradotta, deve essere aggiunta la seguente clausola di non responsabilità insieme all'attribuzione: Questa traduzione non è stata realizzata dall'Organizzazione internazionale del lavoro (OIL) e non deve essere considerata una traduzione ufficiale dell'OIL. L'OIL non è responsabile del contenuto o dell'accuratezza di questa traduzione.

Adattamenti – Se questa opera è oggetto di adattamento, deve essere aggiunta la seguente clausola di non responsabilità insieme all'attribuzione: Questo è un adattamento di un'opera originale dell'Organizzazione internazionale del lavoro (OIL). La responsabilità per le idee e le opinioni espresse nell'adattamento spetta esclusivamente all'autore o agli autori dell'adattamento e non sono approvate dall'OIL.

Questa licenza CC non si applica ai materiali non coperti da copyright OIL inclusi in questa pubblicazione. Se il materiale è attribuito a terzi, l'utente di tale materiale è l'unico responsabile per l'ottenimento dell'autorizzazione da parte del titolare dei diritti.

Qualsiasi controversia derivante dalla presente licenza che non possa essere risolta amichevolmente sarà deferita all'arbitrato in conformità con il Regolamento di arbitrato della Commissione delle Nazioni Unite per il diritto commerciale internazionale (UNCITRAL). Le parti saranno vincolate da qualsiasi lodo arbitrale emesso a seguito di tale arbitrato come decisione finale di tale controversia.

Tutte le domande su diritti e licenze devono essere indirizzate a ILO Publishing Unit (Rights and Licensing), 1211 Ginevra 22, Svizzera, o via e-mail a [rights@ilo.org](mailto:rights@ilo.org).

---

*Guida per l'organizzazione dell'orario di lavoro*, Roma: Ufficio internazionale del lavoro, 2025.  
ISBN: 978-92-2-041972-4 (pdf web).

---

Le denominazioni usate nelle pubblicazioni dell'OIL, che sono conformi alla prassi delle Nazioni Unite, e la presentazione dei dati che vi figurano non implicano l'espressione di opinione alcuna da parte dell'OIL in merito allo stato giuridico di alcun paese, area o territorio, o delle sue autorità, o rispetto al tracciato delle relative frontiere.

La responsabilità per le opinioni espresse in articoli, studi e altri contributi firmati spetta esclusivamente ai loro autori e la pubblicazione non costituisce un'approvazione da parte dell'OIL delle opinioni in essi espresse. Qualsiasi riferimento a nomi di ditte, o prodotti, o procedimenti commerciali non implica alcun apprezzamento da parte dell'OIL; di converso, la mancata menzione di una ditta, o prodotto, o procedimento commerciale non significa disapprovazione alcuna.

Informazioni sulle pubblicazioni e sui prodotti elettronici dell'ILO sono disponibili sul sito [www.ilo.org/publns](http://www.ilo.org/publns).

---

## ► Indice

---

<b>Prefazione</b>	<b>iii</b>
-------------------	------------

---

<b>Introduzione</b>	<b>1</b>
---------------------	----------

---

<b>► 1 Le cinque dimensioni dell'orario di lavoro dignitoso</b>	<b>3</b>
---	----------

---

1.1 Orario di lavoro e salute dei lavoratori . . . . .	4
1.2 Orario di lavoro e produttività . . . . .	5
1.3 Orario di lavoro ed esigenze delle famiglie . . . . .	6
1.4 Orario di lavoro e parità di genere . . . . .	6
1.5 Scegliere e influenzare l'orario di lavoro . . . . .	7

<b>► 2 Come strutturare le diverse forme di organizzazione dell'orario di lavoro</b>	<b>11</b>
--	-----------

---

2.1 Lavoro straordinario . . . . .	11
2.2 Lavoro a turni . . . . .	14
2.3 Modalità di lavoro a tempo parziale . . . . .	16
2.4 Orari scaglionati . . . . .	20
2.5 Settimana corta . . . . .	21
2.6 Orario multi periodale e annualizzazione dell'orario di lavoro . . . . .	24
2.7 Orario di lavoro flessibile e banca ore . . . . .	26
2.8 Orario di lavoro ridotto . . . . .	28

<b>► 3 Definizione e attuazione dell'orario di lavoro: un approccio collaborativo</b>	<b>33</b>
---	-----------

---

3.1 Fase 1: Identificazione . . . . .	34
3.2 Fase 2: Progettazione . . . . .	37
3.3 Fase 3: Pianificazione . . . . .	40
3.4 Fase 4: Implementazione . . . . .	42

<b>Conclusioni</b>	<b>45</b>
--------------------	-----------

---

<b>Glossario dei termini e dei concetti chiave</b>	<b>47</b>
--	-----------

---



## ► Prefazione

---

La presente Guida offre delle indicazioni pratiche sull'organizzazione dell'orario di lavoro rivolto ai rappresentanti di datori di lavoro, lavoratori e governi. Essa è stata concepita per supportare le aziende, sia pubbliche che private, nell'adozione di decisioni su un'organizzazione equilibrata dell'orario di lavoro che possa creare condizioni vantaggiose sia per i lavoratori che per le imprese. La Guida fornisce una serie suggerimenti sulle modalità di organizzazione dell'orario di lavoro, come pure delle procedure a più fasi per sviluppare e realizzare accordi sulla distribuzione dell'orario di lavoro.



## ► Introduzione

---

L'obiettivo principale dell'Agenda del lavoro dignitoso dell'Organizzazione internazionale del lavoro (OIL) è garantire che tutti gli uomini e le donne abbiano accesso ad un lavoro produttivo, in condizioni di libertà, uguaglianza, sicurezza e dignità umana. Le questioni relative al miglioramento dell'orario di lavoro sono un aspetto importante dell'Agenda.

Oggetto della prima Convenzione dell'OIL sull'orario di lavoro (industria) del 1919, l'orario di lavoro continua a essere al centro dell'azione dell'Organizzazione. Nel corso degli anni, l'OIL ha adottato diverse norme internazionali su questioni legate all'orario di lavoro, quali la limitazione dell'orario di lavoro, i periodi di riposo giornaliero e settimanale, i congedi annuali retribuiti, la tutela del lavoro notturno e il principio della parità di trattamento per i lavoratori a tempo parziale.

La regolamentazione dell'orario di lavoro è stata una delle prime questioni oggetto del diritto del lavoro. Già nel XIX secolo era ampiamente riconosciuto che lavorare per un numero eccessivo di ore rappresentava un pericolo per la salute dei lavoratori e delle loro famiglie.

Gli andamenti dell'economia negli ultimi decenni hanno portato alla definizione di orari di lavoro sempre più diversificati, decentralizzati e individualizzati, aumentando il divario tra le esigenze e le preferenze dei lavoratori e i requisiti operativi delle imprese. Questo si è tradotto in cambiamenti nell'organizzazione del lavoro, come il ricorso a rapporti di lavoro basati sui risultati, alla suddivisione dell'orario di lavoro in segmenti più piccoli e a un'estensione degli orari di apertura delle attività commerciali che, in alcuni casi, ha portato ad un'operatività di 24 ore al giorno durante tutta la settimana. L'orario di lavoro è un aspetto cruciale anche nell'ambito delle filiere di fornitura globali. Le pressioni della concorrenza e le pratiche di acquisto portano spesso a orari di lavoro più lunghi e ad un incremento del ricorso al lavoro straordinario<sup>1</sup>.

La già menzionata prima Convenzione dell'OIL prevedeva una limitazione dell'orario di lavoro e il diritto dei lavoratori a periodi di riposo congrui. Oggi, le norme dell'OIL sull'orario di lavoro costituiscono un riferimento per la regolamentazione dell'orario di lavoro, dei periodi di riposo giornalieri e settimanali e dei congedi annuali.

I recenti sviluppi in materia di orario di lavoro hanno generato delle preoccupazioni sulle disuguaglianze sociali, in particolare in relazione alle questioni legate alla prospettiva di genere, alla capacità di conciliare il lavoro con la vita privata e le responsabilità familiari, nonché alla relazione tra l'orario di lavoro, i periodi di riposo e i tempi per la vita sociale. Per migliorare le condizioni di lavoro a livello globale, le questioni relative all'orario di lavoro devono essere affrontate su più livelli al fine di colmare il "divario" tra l'orario di lavoro effettivo e le preferenze dei lavoratori, promuovendo al contempo la sostenibilità delle imprese. Tale situazione riguarda in particolare coloro che normalmente lavorano per un numero di ore eccessivo, i lavoratori a tempo parziale che vorrebbero lavorare di più per incrementare il loro salario e i lavoratori esposti a distribuzione "atipica" dell'orario di lavoro, come ad esempio coloro che lavorano di notte, nei fine settimana e con orari di lavoro irregolari, imprevedibili o a rotazione.

---

<sup>1</sup> OIL, *Decent work in global supply chains*, ILC.105/IV, 2016.

**Un'organizzazione equilibrata dell'orario di lavoro può creare condizioni vantaggiose per le imprese, tra cui:**

- aumento della produttività;
- riduzione dei tassi di assenteismo e di turnover del personale;
- miglioramento dell'atteggiamento e del morale dei dipendenti; e
- maggiore sostenibilità aziendale.

## Come utilizzare la Guida

La Guida è uno strumento pratico per le aziende che vogliono realizzare nuove modalità di organizzazione dell'orario di lavoro o che vogliono modificare quelle esistenti. Il Capitolo 2 delinea i principi guida per la definizione di un'organizzazione equilibrata dell'orario di lavoro ed esamina le cinque dimensioni principali dell'orario di lavoro dignitoso. Il Capitolo 3 suggerisce un approccio per la realizzazione e organizzazione di un orario di lavoro dignitoso nel mondo del lavoro contemporaneo. Infine, il Capitolo 4 offre dei suggerimenti pratici su come strutturare e attuare diverse modalità di organizzazione dell'orario di lavoro in linea con i principi dell'orario di lavoro dignitoso.

L'esistenza di svariate modalità di organizzazione degli orari di lavoro può offrire vantaggi sia ai lavoratori che ai datori di lavoro. La scelta dell'orario di lavoro più adatto per un'impresa e i suoi dipendenti dipende dalle circostanze specifiche della stessa impresa e può variare notevolmente in base al contesto. Analizzare le esigenze dell'azienda e quelle dei lavoratori è fondamentale per attuare nuove modalità di organizzazione dell'orario di lavoro o per modificare quelle esistenti.



## ► 1 I principi guida per un'organizzazione dell'orario di lavoro: le cinque dimensioni dell'orario di lavoro dignitoso

---

Basandosi sulle norme internazionali del lavoro pertinenti in materia di orario di lavoro (come quelle sulla durata massima dell'orario lavorativo, il riposo settimanale, i congedi annuali retribuiti, il lavoro notturno, il lavoro a tempo parziale e i lavoratori con responsabilità familiari), nonché sui recenti studi sugli effetti dell'orario di lavoro, l'OIL ha individuato cinque aspetti chiave per garantire un orario di lavoro dignitoso.

Gli obiettivi di queste cinque dimensioni sono:

- promuovere la salute e la sicurezza;
- promuovere la produttività e la sostenibilità delle imprese;
- soddisfare le necessità familiari e migliorare l'equilibrio tra lavoro e vita privata;
- promuovere la parità di genere; e
- garantire ai lavoratori la possibilità di scegliere o influenzare il proprio orario di lavoro.

► **Grafico 1. Le cinque dimensioni dell'orario di lavoro dignitoso**



Queste cinque dimensioni dell'orario di lavoro dignitoso costituiscono un punto di riferimento per un'organizzazione dell'orario che garantisca un equilibrio tra le esigenze dei lavoratori e i requisiti operativi dell'impresa.

## 1.1 Orario di lavoro e salute dei lavoratori

Gli orari di lavoro prolungati e atipici, come il lavoro notturno, oltre a non essere generalmente apprezzati dai lavoratori, comportano rischi per la salute e sicurezza sul lavoro<sup>2</sup>, Inoltre, hanno ripercussioni negative non solo sui lavoratori interessati, ma anche sulle loro famiglie e sulla società in generale<sup>3</sup>, comportando altresì costi elevati per le imprese (ad esempio, a causa dell'aumento degli infortuni sul lavoro)<sup>4</sup>.

La Convenzione sull'orario di lavoro (industria) del 1919 (n. 1) e la Convenzione sull'orario di lavoro (commercio e uffici) del 1930 (n. 30) si basano sul principio secondo cui limitare l'orario di lavoro è fondamentale per tutelare la salute dei lavoratori. Questi strumenti sottolineano infatti la necessità di stabilire una durata massima dell'orario di lavoro, seppur con alcune deroghe. Il principio chiave di questa dimensione dell'orario di lavoro dignitoso è impedire che le imprese esponano i lavoratori a orari di lavoro eccessivi o dannosi per la loro salute al fine di incrementare la loro redditività. Questo principio è anche alla base della Direttiva sull'organizzazione dell'orario di lavoro dell'Unione europea (UE).

Gli effetti negativi degli orari di lavoro prolungati sulla salute dei lavoratori e sulla sicurezza dei posti di lavoro sono sempre più evidenti e corroborati dai dati. Gli studi indicano che gli orari di lavoro prolungati producono effetti negativi sia nel breve che nel lungo termine, aumentando i livelli di stress e di affaticamento e i disturbi del sonno. Inoltre, favoriscono stili di vita non salutari come il fumo, l'abuso di alcol, un'alimentazione irregolare e la sedentarietà. Nel lungo periodo, gli orari di lavoro prolungati sono associati a una maggiore incidenza di malattie cardiovascolari, disturbi gastrointestinali e riproduttivi, disturbi muscolo-scheletrici, infezioni croniche e disturbi psichici<sup>5, 6, 7</sup>. Oltre alle implicazioni per salute dei lavoratori, gli orari prolungati compromettono la sicurezza sul posto di lavoro, poiché il rischio di incidenti e infortuni sul lavoro aumenta proporzionalmente alla durata dell'orario di lavoro. Questa situazione non solo comporta costi elevati per le imprese, ma potrebbe essere facilmente evitata attraverso una gestione più sostenibile dell'orario di lavoro<sup>8</sup>.

<sup>2</sup> A.S. Wagstaff e J-A. Sigstad Lie, "Shift and night work and long working hours-a systematic review of safety implications", *Scandinavian Journal of work, environment and health* n. 37 (2011): 173-185.

<sup>3</sup> C. Fagan et al., *In search of good quality part-time employment*, ILO Conditions of Work and Employment series 43 (2014).

<sup>4</sup> P. Tucker e S. Folkard, *Working time, health, and safety: A research synthesis paper* ILO Conditions of Work and Employment series 31 (2012).

<sup>5</sup> P. Tucker e S. Folkard, *Working time, health, and safety*.

<sup>6</sup> Stati Uniti, National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH), *Overtime and extended work shifts: Recent findings on illnesses, injuries, and health behaviors* (Cincinnati, Ohio, 2004).

<sup>7</sup> A. Spurgeon, *Working time: Its impacts on safety and health*, OIL e Korean Occupational Safety and Health Research Institute (2003).

<sup>8</sup> J. Johnson e J. Lipscomb, "Long working hours, occupational health and the changing nature of work organization", *American Journal of Industrial Medicine* n. 49 (2006): 921-929.

**I vantaggi di un orario di lavoro sostenibile per lavoratori e imprese**

Un'organizzazione equilibrata dell'orario di lavoro offre numerosi benefici in termini di salute e sicurezza, tra cui:

- riduzione dello stress;
- miglioramento del sonno e delle abitudini di vita;
- minore incidenza di malattie cardiovascolari, disturbi gastrointestinali e riproduttivi, disturbi muscolo-scheletrici, infezioni croniche e disturbi psichici;
- diminuzione degli incidenti e degli infortuni sul lavoro;
- maggiore produttività;
- aumento della soddisfazione e della motivazione lavorativa;
- riduzione dei tassi di assenteismo e di *turnover* del personale.

Lavorare regolarmente per un numero eccessivo di ore (ovvero più di 48 ore a settimana) ha effetti negativi sulla salute dei lavoratori, sulla sicurezza nei luoghi di lavoro, sulla produttività individuale e sulle prestazioni complessive dell'impresa<sup>9</sup>. I lavoratori esposti regolarmente a orari di lavoro prolungati mostrano una riduzione della produttività oraria a causa di un maggior livello di stanchezza. Inoltre, coloro che lavorano per molte ore e/o con carichi di lavoro eccessivi riferiscono un calo della soddisfazione e della motivazione lavorativa, che spesso si traduce in un aumento dei tassi di assenteismo e di *turnover* del personale, e di conseguenza in costi aggiuntivi per le imprese in termini di nuove assunzioni e formazione del personale.

L'orario di lavoro deve essere organizzato in modo da garantire la salute e la sicurezza dei lavoratori, adottando misure quali: limitare la durata massima dell'orario giornaliero e settimanale, in linea con le Convenzioni n. 1 e n. 30 dell'OIL; garantire periodi minimi di riposo, in linea con le Convenzioni n. 14 e n. 106 dell'OIL sul riposo settimanale; tutelare i lavoratori notturni, in linea con le Convenzioni dell'OIL sul lavoro notturno (di cui la più recente è la Convenzione n. 171); e garantire salari adeguati, in particolare per fornire mezzi adeguati per le spese essenziali.

## 1.2 Orario di lavoro e produttività

Un orario di lavoro dignitoso contribuisce anche a migliorare la produttività. Sempre più imprese riconoscono che promuovere un equilibrio tra lavoro e vita privata non è solo una scelta eticamente corretta, ma può essere una strategia efficace per migliorare le prestazioni individuali e organizzative. È dimostrato che la riduzione degli orari di lavoro prolungati aumenta la produttività in termini di rendimento per ora lavorata. Questo effetto non si deve solo a fattori fisiologici, come la riduzione della stanchezza, ma anche a un miglioramento del morale e dell'atteggiamento dei dipendenti<sup>10</sup>.

Un'organizzazione più efficiente dell'orario di lavoro può avere effetti di incremento della produttività, comparabili agli effetti dei salari di efficienza (salari più elevati dell'equilibrio di mercato). Ottimizzando l'organizzazione del tempo di lavoro, i lavoratori avranno più tempo per riposare e recuperare, da cui ne risulta un miglioramento della loro salute fisica e mentale e una maggiore attenzione durante l'orario di lavoro, nonché un aumento della produttività e del rendimento complessivo. Numerose evidenze empiriche dimostrano che la riduzione degli orari di lavoro

<sup>9</sup> L. Golden, *The effects of working time on productivity and firm performance: A research synthesis paper*, ILO Conditions of Work and Employment series 33 (2012).

<sup>10</sup> M. White, *Working hours: Assessing the potential for reduction* (OIL, 1987).

“eccessivamente” prolungati — spesso associata a cambiamenti nell'organizzazione del lavoro, nei metodi di produzione e in altri fattori connessi — ha portato, nel tempo, ad un incremento della produttività<sup>11</sup>. Inoltre, poiché gli orari di lavoro prolungati sono strettamente legati all'assenteismo, riducendo le ore di lavoro le imprese possono beneficiare di un'altrettanta riduzione dei livelli di assenteismo<sup>12, 13</sup>.

### 1.3 Orario di lavoro ed esigenze delle famiglie

La terza dimensione dell'orario di lavoro dignitoso riguarda la necessità di garantire ai lavoratori il tempo e la flessibilità di cui hanno bisogno per occuparsi delle proprie esigenze personali, comprese le responsabilità familiari, in linea con i principi stabiliti nella Convenzione dell'OIL sui lavoratori con responsabilità familiari del 1981 (n. 156). In particolare, le misure in materia di orario di lavoro devono essere concepite in modo da promuovere l'equilibrio tra lavoro e vita privata, permettendo ai lavoratori e alle lavoratrici di disporre del tempo necessario per occuparsi della propria vita privata. Un'organizzazione dell'orario di lavoro che promuove l'equilibrio tra lavoro e vita privata, consentendo ai lavoratori di adattare in maniera flessibile i tempi di lavoro con le proprie esigenze personali, apporta benefici ai lavoratori, alle loro famiglie e alla società in generale.

Uno dei principali fattori per determinare se un lavoro sia compatibile con le responsabilità familiari e la vita personale di un determinato lavoratore è il numero di ore lavorate. Studi recenti hanno evidenziato che i principali ostacoli all'equilibrio tra lavoro e vita privata sono gli orari settimanali prolungati e gli orari “atipici”, come il lavoro serale, notturno e nei fine settimana<sup>14</sup>. Inoltre, la mancanza di flessibilità nell'orario di lavoro e l'insufficienza di servizi di assistenza all'infanzia tendono a rafforzare la tradizionale divisione dei ruoli familiari tra l'uomo e la donna, rendendo ancora più difficile conciliare il lavoro retribuito con le responsabilità familiari. Oltre a ciò, gli orari di lavoro atipici (come il lavoro serale, notturno e nei fine settimana) e l'imprevedibilità nella variazione dell'orario di lavoro contribuiscono ad ostacolare l'equilibrio tra lavoro e vita privata sia per gli uomini che per le donne<sup>15</sup>. Pertanto, è fondamentale che l'organizzazione del tempo di lavoro permetta ai lavoratori e alle lavoratrici di adattare l'orario di lavoro alle proprie esigenze individuali senza che ciò influisca negativamente sulle prestazioni dell'azienda, ma anzi contribuendo a migliorarle.

### 1.4 Orario di lavoro e parità di genere

La quarta dimensione dell'orario di lavoro dignitoso riguarda il ruolo dell'orario di lavoro come strumento per promuovere la parità di genere. Il principio della parità di opportunità e di trattamento tra donne e uomini in materia di lavoro è sancito da diverse norme internazionali del lavoro, in particolare la Convenzione dell'OIL sulla discriminazione (impiego e professioni) del 1958 (n. 111) e la Convenzione dell'OIL sulla parità di retribuzione del 1951 (n. 100). Questi strumenti stabiliscono che l'eliminazione delle discriminazioni nell'impiego e nelle professioni — anche in base al genere — rappresenta un principio fondamentale, che ancora oggi è al centro dell'Agenda

<sup>11</sup> G. Bosch e S. Lehndorff, “Working-time reduction and employment: experiences in Europe and economic policy recommendations”, *Cambridge Journal of Economics* n. 25 (2001): 209-243.

<sup>12</sup> L. Golden, *The effects of working time on productivity*.

<sup>13</sup> T. Barmby, M. Ercolani e J. Treble: “Sickness absence: An international comparison”, *The Economic Journal* n. 112 (giugno 2002): F315-F331.

<sup>14</sup> C. Fagan et al., *In search of good quality part-time employment*.

<sup>15</sup> C. Fagan et al., *In search of good quality part-time employment*.

per il lavoro dignitoso dell'OIL. L'obiettivo di promuovere la parità di genere deve essere applicato anche all'orario di lavoro e integrato in tutte le politiche e le pratiche pertinenti, affinché le misure adottate per perseguire altri obiettivi non abbiano, involontariamente, un impatto negativo sulla parità di genere.

Nonostante la crescente partecipazione femminile alla forza lavoro, la segregazione di genere nel mercato del lavoro e la divisione del lavoro in base al genere all'interno della società persistono in quasi tutti i paesi<sup>16, 17</sup>. Sia nei paesi industrializzati che in quelli in via di sviluppo, le donne continuano a svolgere la maggior parte del lavoro domestico e di cura, mentre sono pochi gli uomini che riducono significativamente il proprio orario di lavoro retribuito per farsi carico di tali responsabilità<sup>18</sup>. Per questo motivo, le donne sono spesso costrette ad accettare orari di lavoro compatibili con gli impegni familiari e domestici, come il lavoro a tempo parziale, il lavoro serale o nei fine settimana.

Alcuni fattori legati all'organizzazione del tempo di lavoro, come gli orari prolungati o irregolari, possono accentuare ulteriormente la segregazione di genere nel mercato del lavoro, ostacolando sia l'accesso all'occupazione che l'avanzamento professionale di coloro che svolgono responsabilità di cura<sup>19</sup>. Per promuovere la parità di genere, le politiche in materia di orario di lavoro possono contribuire a garantire alle donne pari opportunità rispetto agli uomini, sia in termini di posizioni professionali che di avanzamento di carriera, permettendo a entrambi i partner di conciliare il lavoro retribuito con le responsabilità familiari e l'apprendimento permanente<sup>20</sup>.

## 1.5 Scegliere e influenzare l'orario di lavoro

La quinta e ultima dimensione dell'orario di lavoro dignitoso riguarda la possibilità, per i lavoratori, di scegliere o influenzare — almeno in parte — l'orario di lavoro in base alle proprie esigenze e preferenze. L'aumento della domanda di lavoro su turni che coprono tutte le ore del giorno e della notte e tutti i giorni della settimana è una caratteristica emergente della transizione verso un modello economico a ciclo continuo che prevede un'operatività di 24 ore al giorno durante tutta la settimana. Questo modello richiede una maggiore disponibilità dei lavoratori (ad esempio, sette giorni su sette), orari di lavoro variabili o "a chiamata" e una disponibilità al lavoro con breve preavviso. Questa situazione si traduce in condizioni di lavoro sfavorevoli e condizionamenti nella vita privata dei lavoratori<sup>21, 22</sup>. Questi esempi, seppur estremi, evidenziano l'importanza per i lavoratori di scegliere — o quantomeno influenzare — il proprio orario di lavoro, al fine di raggiungere un orario di lavoro dignitoso.

Garantire ai lavoratori maggiore libertà nella gestione dell'orario di lavoro favorisce un miglior equilibrio tra lavoro e vita privata. Questo obiettivo può essere raggiunto attraverso due principali strategie:

<sup>16</sup> C. Fagan, "Gender and working time in industrialized countries", in *Working time and workers' preferences in industrialized countries: Finding the balance*, a cura di J.C. Messenger (Londra e New York: Routledge, 2004).

<sup>17</sup> J. Rubery, M. Smith, e C. Fagan, *Women's employment in Europe: Trends and prospects* (Londra: Routledge, 1999).

<sup>18</sup> Ad esempio, Fondazione europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro (EUROFOUND), *Fourth European working-conditions survey* (Office for Official Publications of the European Communities, 2007); B. Sorj, *Reconciling work and family: Issues and policies in Brazil* (OIL, 2004).

<sup>19</sup> C. Fagan, "Gender and working time".

<sup>20</sup> G. Bosch, "Working time and the standard employment relationship", in *Decent working time: New trends, new issues*, a cura di J.-Y. Boulin et al. (OIL, 2006).

<sup>21</sup> J.C. Messenger e P. Wallot, "The diversity of "marginal" part-time employment", ILO INWORK Policy Brief, n. 7 (2015).

<sup>22</sup> N. Gadrey, F. Jany-Catrice e M. Pernod-Lemattre, "The working conditions of blue-collar and white-collar workers in France compared: A question of time", in *Decent working time: new trends, new issues*, a cura di J.-Y. Boulin et al. (OIL, 2006).

1. ampliando le opzioni disponibili sull'orario di lavoro, lasciando ai lavoratori la possibilità di scegliere tra una serie di alternative.
2. consentendo ai lavoratori di esercitare un'influenza diretta sulla durata e sull'organizzazione del proprio orario di lavoro.

Una migliore organizzazione dell'orario di lavoro può rafforzare la motivazione dei lavoratori, incoraggiandoli a impiegare le proprie energie in modo più efficiente e aumentando, di conseguenza, la loro produttività. Tuttavia, per raggiungere questo obiettivo, è fondamentale costruire un rapporto positivo tra dirigenti e lavoratori, favorendo un ambiente in cui una migliore organizzazione del tempo di lavoro sia strettamente collegata ad un miglioramento delle prestazioni aziendali.

Un'organizzazione flessibile del tempo di lavoro, come gli orari flessibili e la settimana lavorativa corta, può avere un impatto positivo sul morale e sull'atteggiamento dei dipendenti, a condizione che vengano presi in considerazione determinati parametri (per ulteriori dettagli, si vedano le sezioni 3.5 e 3.7 di questa Guida)<sup>23</sup>. Tali cambiamenti nell'atteggiamento dei dipendenti possono tradursi in migliori risultati per le imprese. Una revisione della letteratura sugli effetti degli orari di lavoro flessibili ha evidenziato che le imprese possono trarre diversi benefici legati alla riduzione dei ritardi e dell'assenteismo, al miglioramento nel processo di assunzione e a una maggiore fidelizzazione dei dipendenti<sup>24</sup>.

Inoltre, alcuni studi suggeriscono che non è solo l'organizzazione dell'orario di lavoro a fare la differenza, ma anche la possibilità per i lavoratori di scegliere il proprio orario di lavoro. Questa libertà di scelta ha un impatto sul rendimento dei dipendenti e, di conseguenza, sui risultati complessivi dell'azienda<sup>25</sup>. In questo contesto, è importante sottolineare il ruolo del dialogo sociale e della contrattazione collettiva, che forniscono un quadro collettivo per armonizzare le preferenze dei singoli lavoratori con gli interessi dell'impresa.

## Creare condizioni vantaggiose per tutti

Se ben strutturati, gli orari di lavoro flessibili possono offrire vantaggi sia ai lavoratori che ai datori di lavoro. Per i lavoratori, avere un certo grado di flessibilità nell'orario giornaliero e settimanale è spesso essenziale, in quanto consente loro di migliorare sia l'equilibrio tra lavoro e vita privata sia la soddisfazione lavorativa in generale. Per le imprese, la flessibilità oraria rappresenta uno strumento utile per gestire le fluttuazioni del carico di lavoro, migliorare la motivazione e la produttività dei lavoratori, ridurre l'assenteismo e il *turnover* del personale e contenere i costi. Tuttavia, poiché le aspettative dei lavoratori e dei datori di lavoro non sempre coincidono, l'efficacia degli orari flessibili dipende in gran parte dalla corretta attuazione degli accordi sull'organizzazione del lavoro a livello aziendale<sup>26</sup>.

<sup>23</sup> L. Golden, *The effects of working time on productivity*.

<sup>24</sup> C. Avery e D. Zabel, *The flexible workplace: A sourcebook of information and research* (Westport, Connecticut: Quorum Books, 2001).

<sup>25</sup> L. Golden, *The effects of working time on productivity*.

<sup>26</sup> Fondazione europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro (EUROFOUND), *Working time and work-life balance in European companies-Establishment Survey on Working Time 2004-2005* (Office for Official Publications of the European Communities, 2006).

Garantire ai lavoratori la possibilità di scegliere o influenzare il proprio orario di lavoro non significa tuttavia rendere le decisioni interamente individuali, né che questa libertà possa essere esercitata esclusivamente su base personale. Un solido sostegno collettivo è essenziale per ampliare le opzioni disponibili, offrendo ai lavoratori una gamma più ampia di scelte realistiche sull'orario di lavoro <sup>27</sup>. Questo supporto sociale può essere fornito dalle organizzazioni sindacali e attraverso la contrattazione collettiva, oltre che mediante strumenti legislativi, come leggi che rafforzano i sindacati, garantendone l'indipendenza, il riconoscimento e il diritto di sciopero.

Accordi sull'orario di lavoro che tengono conto delle esigenze e delle preferenze sia dei lavoratori che dei datori di lavoro possono essere adottati a livello nazionale, settoriale e aziendale, come suggerito dalla Raccomandazione dell'OIL sulla riduzione delle ore di lavoro del 1962 (n. 116). In diversi paesi europei, ad esempio, le normative nazionali consentono ai contratti collettivi di implementare o modificare le norme relative all'orario di lavoro. Inoltre, in alcuni paesi, come i Paesi Bassi, la Germania e il Regno Unito, sono state introdotte delle leggi che riconoscono ai singoli lavoratori il "diritto di richiedere" modifiche del proprio orario di lavoro. A livello aziendale, strumenti come gli orari flessibili e la banca ore rappresentano soluzioni efficaci per offrire ai lavoratori maggiore libertà e controllo nella gestione del proprio tempo di lavoro.

Per massimizzare questi benefici, le imprese devono adottare modalità innovative di organizzazione dell'orario, mirate a bilanciare l'efficienza aziendale con una maggiore libertà dei lavoratori nella gestione del proprio orario di lavoro. In questa prospettiva, gli accordi sull'orario di lavoro flessibile, che permettono di conciliare le esigenze dei lavoratori con quelle aziendali, si sono dimostrati particolarmente efficaci <sup>28</sup>. Per raggiungere tale equilibrio, le imprese devono impegnarsi attivamente per allineare gli obiettivi e le strategie aziendali con le esigenze e le preferenze dei dipendenti, in modo che questi elementi si rafforzino reciprocamente.

<sup>27</sup> S. Lee e D. McCann, "Working time capability: towards realizing individual choice", in *Decent working time: new trends, new issues*, a cura di J.-Y. Boulin et al. (OIL, 2006).

<sup>28</sup> T. Haipeter, "Can norms survive market pressures? The practical effectiveness of new forms of working time regulation in a changing German economy", in *Decent working time: new trends, new issues*, a cura di J.-Y. Boulin et al. (OIL, 2006).

**Punti chiave**

In questo Capitolo sono state delineate le cinque dimensioni dell'orario di lavoro dignitoso che costituiscono il punto di riferimento per un'organizzazione dell'orario di lavoro che sia sostenibile sia per i lavoratori che per le imprese.

**Orario di lavoro e salute dei lavoratori.** Le imprese devono limitare gli orari di lavoro costantemente prolungati o dannosi per la salute al fine di prevenire effetti negativi sulla salute a breve e lungo termine, ridurre i rischi per la sicurezza e i tassi di assenteismo e preservare la produttività.

**Orario di lavoro e produttività.** Un'organizzazione sostenibile dell'orario di lavoro, come la riduzione degli orari prolungati, favorisce un aumento della produttività. Disponendo di più tempo per recuperare e riposare, i lavoratori risultano più attenti, motivati e produttivi.

**Orario di lavoro ed esigenze delle famiglie.** Gli orari settimanali prolungati e gli orari di lavoro atipici (come il lavoro serale, notturno e nei fine settimana) compromettono l'equilibrio tra lavoro e vita privata. Gli orari di lavoro flessibili consentono ai lavoratori di dedicarsi alla propria vita privata, traducendosi in migliori prestazioni individuali e organizzative.

**Orario di lavoro e promozione della parità di genere.** Le politiche in materia di orario di lavoro devono promuovere la parità di genere nel mondo del lavoro attraverso misure non discriminatorie in base al genere, garantendo al contempo che le politiche concepite per promuovere altri aspetti obiettivi non creino disparità di genere.

**Scegliere e influenzare l'orario di lavoro.** Garantire ai lavoratori un margine di scelta sul proprio orario di lavoro crea condizioni vantaggiose sia per i lavoratori che per le imprese. Un'organizzazione flessibile dell'orario di lavoro, come gli orari flessibili e la settimana lavorativa corta, possono migliorare il morale e l'atteggiamento dei dipendenti.



## ► 2 Come strutturare le diverse forme di organizzazione dell'orario di lavoro

---

Come menzionato nel Capitolo 2, le modalità di organizzazione dell'orario di lavoro che permettono di conciliare le esigenze dei lavoratori con quelle dell'azienda sono il risultato di uno sforzo consapevole. In questo Capitolo sono forniti suggerimenti pratici su come organizzare l'orario di lavoro nel rispetto dei principi dell'orario di lavoro dignitoso.

### 2.1 Lavoro straordinario

Il lavoro straordinario, pur non costituendo una vera e propria modalità di organizzazione del lavoro, è uno strumento che consente di prolungare l'orario di lavoro giornaliero e settimanale. Sebbene nella pratica esistano diverse definizioni di lavoro straordinario, esso può influenzare quasi tutte le modalità di organizzazione dell'orario di lavoro descritte in questa Guida.

In primo luogo, per stabilire se una determinata prestazione lavorativa possa essere considerata come lavoro straordinario, bisogna considerare il contesto istituzionale di riferimento, in particolare per quanto riguarda:

- l'orario di lavoro giornaliero e/o settimanale stabilito dalla legislazione del lavoro;
- l'orario di lavoro stabilito dalla contrattazione collettiva o dal contratto di lavoro;
- l'orario di lavoro abituale.

Inoltre, il lavoro straordinario non è sempre associato a una retribuzione, sia essa aggiuntiva o meno. Per questo motivo, gli studi sul lavoro straordinario spesso distinguono tra lavoro straordinario retribuito e non retribuito.

Le normative in materia di lavoro straordinario fissano generalmente due soglie principali: la prima indica la durata massima del lavoro abituale, spesso chiamato "orario normale", ovvero il limite oltre il quale il tempo di lavoro è considerato straordinario; la seconda indica la durata massima dell'orario di lavoro, compresi gli straordinari. In alcune forme di organizzazione dell'orario di lavoro, questi limiti possono essere temporaneamente estesi.

La Convenzione dell'OIL sull'orario di lavoro (industria) del 1919 (n. 1) ha stabilito come norma internazionale un limite massimo di 8 ore al giorno e 48 settimanali per l'orario di lavoro abituale. In casi eccezionali, questi limiti possono essere superati, a condizione che vengano rispettati i massimali giornalieri e settimanali.

**Durata massima dell'orario di lavoro settimanale (compresi gli straordinari) nel mondo**

- Europa e Comunità degli Stati Indipendenti: nella maggior parte dei paesi, la durata massima dell'orario di lavoro settimanale è di 48 ore.
- Americhe, Caraibi e Africa: nella maggior parte dei paesi che ha stabilito una norma sulla durata massima dell'orario di lavoro settimanale, tale limite varia tra 49 e 59 ore settimanali.
- Medio Oriente, Asia e Pacifico: il limite fissato dalle normative locali è di circa 60 ore settimanali<sup>29</sup>

A livello nazionale, il lavoro straordinario è disciplinato da una serie di disposizioni giuridiche e dai contratti collettivi. L'ambito di applicazione di tali strumenti varia considerevolmente tra i paesi, così come variano le procedure che i datori di lavoro devono seguire prima di ricorrere al lavoro straordinario.

Limitare la frequenza dell'orario di lavoro prolungato è fondamentale per garantire che il lavoro straordinario sia gestito in modo equilibrato e sostenibile. La frequenza dell'orario di lavoro prolungato è spesso disciplinata da strumenti giuridici. Tuttavia, anche in assenza di disposizioni giuridiche specifiche, è importante che le imprese limitino il ricorso al lavoro straordinario, in particolare in considerazione dei suoi effetti negativi sul benessere dei lavoratori e sulle prestazioni aziendali. Gli orari di lavoro giornalieri prolungati sono associati a un aumento della stanchezza acuta, che può comportare rischi per la sicurezza dei lavoratori. Su base settimanale, gli orari prolungati possono causare stanchezza cronica e favorire l'insorgenza di problemi di salute, quali malattie cardiovascolari e disturbi psichici, come la depressione. Infine, da un punto di vista aziendale, orari lavorativi più ridotti sono associati ad una maggiore produttività oraria e a migliori prestazioni lavorative.

Oltre a limitare il ricorso al lavoro straordinario, è altrettanto importante la questione della retribuzione degli straordinari. Sebbene questa Guida si concentri sull'organizzazione dell'orario di lavoro, esistono importanti sovrapposizioni tra la gestione del tempo di lavoro e le questioni salariali. In primo luogo, il lavoro straordinario e la relativa retribuzione costituiscono spesso una parte significativa della retribuzione complessiva dei lavoratori. In secondo luogo, le maggiorazioni retributive per le ore di straordinario possono disincentivare le imprese dal ricorrervi in modo eccessivo. La Convenzione dell'OIL sull'orario di lavoro (industria) del 1919 (n. 1) stabilisce che il tasso di retribuzione per il lavoro straordinario non deve essere inferiore a una volta e un quarto il tasso della normale retribuzione. In molti paesi, la maggiorazione corrisposta per il lavoro straordinario è pari o superiore al 50 per cento della normale retribuzione, e può aumentare progressivamente in funzione del numero di ore di straordinario effettuate. Nella maggior parte dei paesi in cui non esiste una norma generale sulla retribuzione degli straordinari, come l'India, la percentuale della maggiorazione è stabilita dalla legislazione settoriale, mentre in altri paesi (come la Danimarca e la Svezia) tale percentuale è stabilita dalla contrattazione collettiva nazionale<sup>30</sup>.

<sup>29</sup> OIL, *Working time in the twenty-first century, Report for discussion at the Tripartite Meeting of Experts on Working-time Arrangements* (2011).

<sup>30</sup> OIL, *Working time in the twenty-first century*.

Il lavoro straordinario non è sempre retribuito con un compenso economico. Nel 35 per cento delle aziende dell'Unione europea, il lavoro straordinario è compensato con una maggiorazione retributiva, nel 23 per cento delle aziende è compensato con permessi compensativi, mentre in un ulteriore 37 per cento sono utilizzate entrambe le modalità di compensazione<sup>31</sup>. Nel 4 per cento delle aziende dell'UE, il lavoro straordinario non è soggetto a compensazione.

Quest'ultimo punto riguarda in particolar modo le aziende con un'elevata percentuale di lavoratori in posizioni altamente qualificate, in quanto il lavoro straordinario non retribuito è più comune tra i dirigenti e i professionisti di alto livello, i cui salari spesso presuppongono una determinata quota di lavoro straordinario.



### Consigli pratici sul lavoro straordinario

Per essere considerato "equilibrato", il lavoro straordinario dovrebbe essere:

- limitato a un determinato numero di ore su base giornaliera e settimanale e non essere abituale;
- adeguatamente compensato, con maggiorazioni retributive, permessi compensativi o una combinazione di queste due forme di compensazione, a seconda dei casi; e
- equamente distribuito tra un'ampia platea di lavoratori, al fine di limitare gli effetti negativi dell'orario prolungato su un singolo lavoratore.

<sup>31</sup> A. Riedmann et al., *European company survey 2009* (Office for Official Publications of the European Communities, 2010).

## 2.2 Lavoro a turni

Il lavoro a turni è una modalità di organizzazione dell'orario di lavoro in cui i lavoratori si alternano sul posto in diverse fasce oraria, sia diurne che notturne, consentendo alla struttura di estendere il periodo di operatività oltre il normale orario lavorativo di un singolo lavoratore<sup>32</sup>. Questa modalità consente alle aziende non solo di prolungare il proprio ciclo operativo, ma anche di rispondere in maniera più efficace ai picchi di domanda (ad esempio attraverso l'organizzazione di più turni di lavoro a tempo parziale nel settore del commercio al dettaglio).

Sebbene esistano diverse forme di lavoro a turni, esse possono essere suddivise in due principali categorie: (1) i sistemi a turni fissi, in cui un determinato gruppo di lavoratori svolge sempre lo stesso turno di lavoro, e (2) i sistemi a rotazione dei turni, in cui i dipendenti alternano periodicamente il proprio turno di lavoro seguendo il ritmo della giornata (ad esempio, passando dal turno del mattino a quello del pomeriggio/sera e poi a quello notturno).

I sistemi di lavoro a turni più comuni sono quelli a due turni fissi, in cui i lavoratori si alternano tra due turni giornalieri (mattina/pomeriggio e pomeriggio/sera) e a tre turni fissi, in cui i lavoratori coprono tre fasce giornaliere (mattina, pomeriggio/sera e notte). Quando un'azienda opera in maniera continuativa tutti i giorni della settimana, le attività a turni sono considerate "attività continuative": 24 ore di attività, sette giorni alla settimana, per un totale di 168 ore settimanali di operatività aziendale. In questi casi vengono spesso applicati sistemi a tre turni fissi o a rotazione di 8 ore per turno, o in alternativa sistemi a due turni di 12 ore ciascuno — sistemi sempre più diffusi in diverse imprese, come le strutture sanitarie. Per definizione, queste attività a turni continuativi prevedono che alcuni lavoratori lavorino di notte e nel fine settimana. L'incidenza specifica del lavoro a turni è strettamente legata alla composizione settoriale delle economie nazionali ed è prevalente in settori quali la sanità, l'assistenza sociale, il settore alberghiero, la ristorazione, l'industria manifatturiera, i trasporti, il magazzinaggio e le comunicazioni<sup>33</sup>.

L'implementazione dei sistemi a turni è condizionata dal quadro giuridico e normativo in materia di orario di lavoro applicabile in un determinato paese, ad esempio per quanto riguarda la limitazione dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale e la regolamentazione del lavoro straordinario, notturno e nei fine settimana. Esiste un numero potenzialmente illimitato di sistemi di lavoro a turni e di modalità di turnazione, ragion per cui è impossibile descriverli tutti in questa Guida. Ci limitiamo quindi a riassumere nel grafico che segue le principali procedure su una corretta organizzazione del lavoro a turni che possono essere applicate a qualsiasi tipo di sistema di turnazione.

<sup>32</sup> OIL, "What is shiftwork?", Information sheet n. WT-8 (2004).

<sup>33</sup> A. Parent-Thirion et al., *Fourth European working conditions survey* (Office for Official Publications of the European Communities, 2007).

► **Grafico 2. Organizzare un sistema di lavoro a turni: azioni consigliate e sconsigliate****AZIONI CONSIGLIATE**

- Pianificare cicli di lavoro brevi con una rotazione regolare.
- Limitare la durata dei turni ad un massimo di 12 ore, incluse le eventuali ore di straordinario.
- Evitare lunghi periodi di lavoro consecutivo, fissando un limite massimo di 6 giorni lavorativi consecutivi e riducendo ulteriormente il numero in caso di turni più lunghi (oltre 8 ore per turno).
- Garantire almeno due notti libere tra il turno diurno e quello notturno per consentire un adeguato recupero.
- Consentire ai lavoratori di scegliere tra i turni disponibili in base alle proprie esigenze e preferenze e, ove possibile, offrire una certa flessibilità per le pause.
- Includere alcuni fine settimana liberi nella programmazione dei turni di lavoro, garantendo a ciascun lavoratore almeno due giorni di riposo nel fine settimana.
- Considerare le esigenze individuali dei lavoratori, come condizioni di salute, responsabilità familiari e preferenze orarie (ad esempio, maggiore predisposizione ai turni mattutini o serali), cercando di adattare l'assegnazione dei turni di conseguenza.

**AZIONI SCONSIGLIATE**

- Evitare intervalli brevi tra un turno e l'altro e garantire un periodo minimo di riposo di undici ore consecutive tra i turni.
- Non iniziare i turni troppo presto al mattino (ad esempio, alle 6.00); è preferibile posticipare l'inizio alle 7.00 o 8.00.
- Evitare i cambi turno al mattino presto.
- Ridurre al minimo il ricorso al lavoro notturno per limitare i rischi per la salute e la sicurezza associati.
- Limitare il numero di notti consecutive lavorate da un lavoratore.
- Evitare i turni notturni permanenti, a meno che non siano strettamente necessari per ragioni di sicurezza. In tal caso, è fondamentale garantire un completo adattamento circadiano (sincronizzazione con l'orologio biologico).

Nei sistemi di turnazione che prevedono anche il lavoro notturno e nei fine settimana, i dipendenti svolgono la loro prestazione lavorativa al di fuori degli orari della settimana lavorativa standard. Inoltre, i turni notturni possono avere gravi ripercussioni sulla salute e sicurezza sul lavoro (SSL), poiché espongono i lavoratori a un ritmo contrario al naturale ritmo dell'orologio biologico. La Convenzione sul lavoro notturno dell'OIL del 1990 (n. 171), che stabilisce alcune tutele per i lavoratori notturni, definisce il lavoro notturno come "il lavoro svolto durante un periodo non inferiore a sette ore consecutive, compreso nell'intervallo tra mezzanotte e le cinque del mattino" (art. 1a).

Il lavoro nel fine settimana consiste in qualsiasi prestazione lavorativa svolta durante i consueti giorni di riposo. In molti paesi occidentali, il fine settimana corrisponde comunemente al sabato e/o alla domenica, mentre nella maggior parte dei paesi arabi il tradizionale giorno di riposo settimanale è il venerdì. Laddove previsto, le prestazioni lavorative svolte nel fine settimana sono compensate con maggiorazioni o con "premi" che si aggiungono alla normale retribuzione. Questa situazione riguarda molti paesi industrializzati in cui l'orario di apertura delle attività commerciali e di operatività delle strutture sono stati estesi anche al fine settimana. Le Convenzioni n. 14 (1921) e n. 106 (1957) dell'OIL in materia di riposo settimanale prevedono che ogni lavoratore disponga di un periodo di riposo di almeno 24 ore consecutive ogni sette giorni. Ove possibile, il giorno o i giorni di riposo devono essere concomitanti per tutti i dipendenti di un'impresa, rispondendo alle tradizioni e ai costumi del paese.



### Consigli pratici per il lavoro notturno e i turni a rotazione

#### Lavoro notturno:

- Garantire strutture adeguate per i lavoratori notturni, quali mense e servizi di pronto soccorso medico.
- Adattare l'ambiente di lavoro per riprodurre le condizioni diurne e favorire la vigilanza, ad esempio, attraverso un'illuminazione e una temperatura adeguate).
- Assicurare mezzi di trasporto sicuri e accessibili per gli spostamenti da e verso il luogo di lavoro.
- Effettuare controlli sanitari periodici per i lavoratori notturni e prevedere la possibilità di passare al turno diurno in caso di problemi di salute legati al lavoro notturno.
- Evitare turni notturni per le donne in gravidanza o in allattamento.

#### Turni a rotazione:

- Preferire una rotazione dei turni in senso orario, evitando il senso antiorario.
- Favorire cicli di rotazione rapidi.
- Evitare orari irregolari, cercando di stabilire turni il più possibile prevedibili.
- Garantire un preavviso adeguato, pause frequenti e almeno undici ore di riposo tra un turno e l'altro.

## 2.3 Modalità di lavoro a tempo parziale

La Convenzione dell'OIL sul lavoro a tempo parziale del 1994 (n. 175) definisce il lavoratore a tempo parziale come un "lavoratore subordinato il cui normale orario di lavoro è inferiore a quello di un lavoratore a tempo pieno comparabile". Questa definizione giuridica del lavoro a tempo parziale si riflette, ad esempio, nella Direttiva sul lavoro a tempo parziale dell'UE. Ai fini statistici, il lavoro a tempo parziale è comunemente assimilato ad un numero specifico di ore. La soglia per distinguere tra lavoro a tempo pieno e a tempo parziale varia da un paese all'altro, ma si attesta di norma tra le 30 e le 35 ore settimanali.

La Convenzione sul lavoro a tempo parziale dell'OIL promuove l'accesso a un lavoro a tempo parziale produttivo e liberamente scelto e promuove il principio della parità di trattamento tra i lavoratori a tempo parziale e i lavoratori a tempo pieno comparabili, in particolare in materia di:

- diritto di organizzazione, diritto alla contrattazione collettiva e diritto di agire in qualità di rappresentanti dei lavoratori;
- salute e sicurezza sul lavoro;

- discriminazione nell'impiego e nelle professioni;
- retribuzioni orarie di base e sistemi di sicurezza sociale previsti dalla legge; e
- tutela della maternità, risoluzione del rapporto di lavoro, congedi annuali retribuiti, festività retribuite e congedi di malattia.

Nel 1997, l'UE ha adottato la Direttiva sul lavoro a tempo parziale, il cui contenuto richiama la Convenzione dell'OIL, che prevede anche il principio della parità di trattamento per i lavoratori a tempo parziale. Inoltre, tale Direttiva specifica che i datori di lavoro sono tenuti a prendere in considerazione le richieste dei lavoratori di passare dal lavoro a tempo pieno a quello a tempo parziale.

Le tipologie di lavoro a tempo parziale variano notevolmente, non solo in termini di numero di ore lavorate, ma anche di distribuzione del lavoro nell'arco della giornata lavorativa, della settimana, del mese e dell'anno. Sebbene il lavoro a tempo parziale possa essere organizzato in diversi modi, il "modello" più comune — che viene applicato nel 78 per cento delle aziende dell'UE — è quello che stabilisce un numero fisso di ore di lavoro giornaliere<sup>34</sup>.

Esistono tuttavia altre modalità di organizzazione del lavoro a tempo parziale, quali: un'organizzazione "verticale" in cui lavoratori lavorano a tempo pieno solo in alcuni giorni della settimana e non lavorano in altri; il "lavoro a chiamata", in cui i dipendenti lavorano su richiesta con orari di lavoro variabili in base alle esigenze delle aziende e con un preavviso minimo; e altre modalità adattate a situazioni specifiche. Esistono inoltre alcune forme particolari di lavoro a tempo parziale, tra cui:

- il lavoro ripartito o condiviso (job sharing)\*: un lavoro a tempo pieno viene suddiviso in lavori a tempo parziale svolti da diversi lavoratori;
- il pensionamento progressivo: riduzione dell'orario di lavoro per i lavoratori anziani che si apprestano all'età pensionabile;
- il congedo parentale: in particolare la possibilità di usufruire del congedo parentale a tempo parziale (riduzione dell'orario di lavoro per i genitori).

\* L'organizzazione dell'orario nel lavoro ripartito non deve essere confuso con l'orario ridotto (*work sharing*), descritto nella sezione 3.8.

Alla luce di quanto evidenziato, stabilire modalità di lavoro a tempo parziale "equilibrate" significa adottare politiche e pratiche volte a promuovere un'occupazione a tempo parziale di qualità, a beneficio sia dei lavoratori che delle imprese. Il documento di lavoro dell'OIL *In search of good quality parttime employment* (Alla ricerca di un'occupazione a tempo parziale di qualità)<sup>35</sup> formula quattro raccomandazioni chiave per raggiungere questo obiettivo.

<sup>34</sup> A. Riedmann et al., *European company survey 2009*.

<sup>35</sup> C. Fagan et al., *In search of good quality part-time employment*.

► **Grafico 3. Politiche chiave per promuovere un lavoro a tempo parziale di qualità****a. Garantire la parità di trattamento**

Il primo passo per migliorare la qualità del lavoro a tempo parziale è garantire ai lavoratori a tempo parziale parità di trattamento rispetto ai lavoratori a tempo pieno in posizioni comparabili, sia nell'ambito della legislazione del lavoro che nei contratti collettivi. Per raggiungere questo obiettivo, le norme del lavoro e i contratti collettivi devono includere disposizioni specifiche per tutelare i lavoratori a tempo parziale, sia nell'economia formale che in quella informale. Devono inoltre essere adottate misure adeguate a garantire a tutti i lavoratori il diritto di organizzazione, il diritto alla contrattazione collettiva e il diritto di agire in qualità rappresentanti dei lavoratori, nonché l'accesso alla protezione della maternità e alle tutele in materia di salute e sicurezza sul lavoro, di discriminazione nell'impiego e nelle professioni e di cessazione del rapporto di lavoro. È inoltre essenziale garantire ai lavoratori a tempo parziale lo stesso trattamento riservato ai lavoratori a tempo pieno in posizioni comparabili attraverso accordi pro-rata per la retribuzione oraria, i regimi di sicurezza sociale obbligatori, nonché per i congedi annuali, le festività e i congedi per malattia retribuiti.

**b. Modernizzare i sistemi di protezione sociale**

Il secondo passo per migliorare la qualità del lavoro a tempo parziale consiste nella modernizzazione dei sistemi di protezione sociale, inclusi quelli pensionistici, al fine di estendere le misure di protezione sociale anche ai lavoratori a tempo parziale, ad esempio eliminando o abbassando le soglie minime di ore di lavoro, retribuzione o durata del lavoro. Altrettanto importante è garantire



un adeguamento delle prestazioni contributive per i periodi di lavoro a tempo parziale. In tal senso, è necessaria maggiore flessibilità nei requisiti contributivi per l'accesso alle prestazioni e nella gestione delle interruzioni dei periodi contributivi. Infine, è fondamentale garantire la portabilità dei diritti tra diversi sistemi di sicurezza sociale e status occupazionali, nonché semplificare le procedure amministrative relative alla registrazione e al versamento dei contributi<sup>36</sup>.

### **c. Assicurare il diritto di richiedere il lavoro a tempo parziale**

Un ulteriore modo per migliorare la qualità del lavoro a tempo parziale è ampliarne l'accesso a un numero maggiore di ruoli e settori, introducendo il diritto di richiedere il passaggio al tempo parziale. Alcuni paesi, tra cui l'Australia, la Germania, i Paesi Bassi e il Regno Unito, hanno adottato delle leggi che riconoscono il "diritto di richiedere" modalità di lavoro flessibili, garantendo ai lavoratori il diritto di richiedere modifiche alla durata, all'orario o alla sede di lavoro. La maggior parte di queste normative prevede una procedura giuridica per richiedere tali modifiche, ma non garantisce il diritto esplicito a ottenere un sistema di lavoro flessibile. In generale, le leggi sul "diritto di richiedere" orari a tempo parziale hanno alcuni elementi comuni, tra cui: periodi minimi di qualificazione, tempi di risposta del datore di lavoro, motivi validi di rifiuto, meccanismi di ricorso e misure di protezione del lavoro.

### **d. Eliminare gli ostacoli al passaggio dal lavoro a tempo parziale a quello a tempo pieno e viceversa**

È importante eliminare tutti gli ostacoli al passaggio dal lavoro a tempo parziale a quello a tempo pieno, e viceversa, inclusi quelli legati al sistema fiscale e previdenziale, nonché all'accesso ai servizi di assistenza per l'infanzia e per gli anziani. Questo garantirebbe ai lavoratori a tempo parziale con responsabilità familiari una maggiore libertà di scelta tra diverse opzioni di orario di lavoro. L'adozione di misure volte a facilitare il passaggio al lavoro a tempo pieno può migliorare il benessere individuale evitando che il lavoro a tempo parziale si trasformi in una situazione limitante nel lungo periodo.

Infine, bisogna affrontare una serie di ostacoli sul luogo di lavoro. Questo richiede un cambiamento nelle culture aziendali, spesso basate sul presupposto che i lavoratori a tempo pieno siano più produttivi e motivati di quelli a tempo parziale. Questo presupposto, tuttavia, è errato, poiché il lavoro a tempo parziale offre numerosi vantaggi alle imprese, tra cui una pianificazione del lavoro più flessibile, la possibilità di beneficiare di un trattamento fiscale agevolato, un migliore equilibrio tra lavoro e vita privata e maggiori possibilità di creazione di posti di lavoro.

Oltre a queste forme standard di lavoro a tempo parziale, negli ultimi anni è cresciuto l'interesse — e al tempo stesso la preoccupazione — per altre forme di organizzazione dell'orario di lavoro che prevedono un tempo di lavoro estremamente ridotto o che non prevedono un orario minimo di lavoro, come il lavoro "a chiamata" e i contratti "a zero ore". Queste forme "atipiche" di lavoro a tempo parziale sono caratterizzate da un numero esiguo di ore di lavoro (ad esempio, meno di 15 o 20 ore a settimana, a seconda dei casi) e da orari di lavoro estremamente variabili. Queste condizioni possono rendere difficile per i lavoratori pianificare i propri impegni personali o fare progetti a lungo termine. Queste modalità di organizzazione dell'orario di lavoro non garantiscono un equilibrio adeguato e, di conseguenza, dovrebbero includere tutele fondamentali per i lavoratori.

<sup>36</sup> OIL, *Non-standard employment around the world: Understanding challenges, shaping prospects* (2016).

Pertanto, oltre alle raccomandazioni illustrate precedentemente sulle modalità di organizzazione del lavoro a tempo parziale, si rendono necessarie ulteriori indicazioni specifiche per il lavoro a tempo parziale “atipico”.



### Consigli pratici sul lavoro a tempo parziale “atipico”

- Stabilire norme di base per garantire un numero minimo di ore di lavoro (simili in linea di principio alle norme internazionali e alle leggi nazionali sulla durata massima dell'orario di lavoro), prevedendo sanzioni in caso di inadempienza.
- Ridurre la vulnerabilità dei lavoratori a tempo parziale “atipici” attraverso misure che prevedano ad esempio: maggiorazioni retributive per ora lavorata (come in Australia) per compensare l'assenza di prestazioni legate all'impiego; retribuzione minima garantita per i periodi di “reperibilità” non lavorati; accesso a indennità di disoccupazione e prestazioni sociali favorevoli.
- Prevedere congedi annuali retribuiti su base proporzionale. Questa soluzione è più sostenibile rispetto all'acquisizione graduale delle ferie retribuite dopo un periodo minimo di lavoro, poiché in quest'ultimo caso i datori di lavoro potrebbero essere incentivati a ruotare frequentemente il personale.
- Rafforzare la consapevolezza dei lavoratori sui propri diritti, per prevenire discriminazioni in particolare nei confronti di donne e giovani, che sono sovrarappresentati nel lavoro a tempo parziale “atipico”.
- Eliminare le clausole contrattuali che obbligano i lavoratori a tempo parziale “atipici” a lavorare esclusivamente per un unico datore di lavoro ed introdurre disposizioni sul periodo minimo di preavviso per la comunicazione dell'orario di lavoro.

## 2.4 Orari scaglionati

Questa modalità di organizzazione del tempo di lavoro prevede orari di inizio e fine lavoro differenziati per dipendenti di una stessa azienda. Tali orari, tuttavia, una volta scelti o assegnati dal datore di lavoro, rimangono invariati.

Gli orari scaglionati sono spesso adottati come strategia per ridurre i problemi di congestione del traffico e di sovraccarico dei trasporti pubblici nelle ore di punta, nonché per rispondere alle esigenze dei lavoratori con responsabilità familiari, ad esempio adattando gli orari di lavoro a quelli scolastici. Invece di stabilire lo stesso orario di lavoro per tutti i dipendenti, le imprese (o addirittura interi settori) possono introdurre fasce orario differenziate per gruppi specifici di lavoratori. Questo approccio contribuisce a una migliore gestione della mobilità urbana, alleggerendo il traffico, riducendo l'affollamento dei trasporti pubblici e diminuendo lo stress legato al pendolarismo.

Gli orari scaglionati prevedono ad esempio che all'interno di una stessa azienda la prestazione lavorativa inizi e termini in orari diversi per ciascun gruppo di lavoratori. Questo approccio ricorda per certi versi il lavoro a turni, con la differenza che questi “mini turni” di lavoro si sovrappongono anziché alternarsi. Nella maggior parte dei casi, gli orari di inizio e fine lavoro possono variare con intervalli di 15–30 minuti, ad esempio tra le 7:00 e le 9:00 per l'ingresso e tra le 16:00 e le 18:00 per l'uscita. Anche le pause pranzo possono essere scaglionate: un gruppo di lavoratori, ad esempio, può iniziare la pausa pranzo alle 12, un altro alle 12.30 e un altro ancora alle 13. Stessa cosa può essere applicata alle pause, garantendo così una copertura continua del luogo di lavoro quando necessario.

Un esempio di orari scaglionati potrebbe prevedere un “mini turno” dalle 8:00 alle 17:00 e un secondo “mini turno” dalle 10:00 alle 19:00. Escludendo le pause per i pasti, questo sistema garantisce una fascia lavorativa comune di sette ore tra le 10:00 e le 17:00, in cui tutti i lavoratori sono presenti sul posto di lavoro, permettendo una facile gestione dei picchi della domanda. Nel settore terziario, questa organizzazione dell’orario di lavoro consente di estendere l’offerta di servizi alla clientela, coprendo un arco temporale più esteso, ad esempio dalle 8:00 alle 19:00. Inoltre, i periodi di sovrapposizione tra i turni possono facilitare le attività di formazione e migliorare la coordinazione tra i dipendenti.

Rispetto ai normali sistemi a turni o ad altre modalità più complesse di organizzazione dell’orario di lavoro descritte in questo Capitolo, gli orari scaglionati offrono una soluzione relativamente semplice per conciliare le esigenze dei lavoratori con quelle delle imprese. Un aspetto fondamentale di questa modalità è che, nell’assegnazione dei dipendenti a uno specifico “mini turno”, si possono tenere in considerazione le loro preferenze ed esigenze personali. Inoltre, per garantire il corretto funzionamento degli orari scaglionati, è necessario considerare altri fattori che possono influenzare l’orario di ingresso e di uscita dei lavoratori, come gli orari dei trasporti pubblici locali o gli orari di apertura e di chiusura delle scuole e delle strutture per l’infanzia.

I principali aspetti da tenere in considerazione sono descritti di seguito.



### Consigli pratici sugli orari scaglionati

- Prendere in considerazione gli orari dei trasporti pubblici, gli orari di apertura e di chiusura delle scuole e delle strutture per l’infanzia, nonché qualsiasi altro fattore che possa influire sull’orario di entrata e di uscita dei lavoratori.
- Considerare le esigenze e le preferenze dei lavoratori nell’assegnazione degli orari di inizio e fine lavoro, ove possibile.
- Valutare l’adozione degli orari scaglionati nei paesi in via di sviluppo, dove possono contribuire a mitigare problemi legati all’espansione urbanistica, alla congestione del traffico e all’inadeguatezza dei trasporti pubblici.

## 2.5 Settimana corta

La settimana lavorativa corta o compressa è un modello di organizzazione dell’orario di lavoro in cui il numero totale di ore lavorative rimane invariato, ma viene distribuito su un numero inferiore di giorni rispetto alla settimana lavorativa normale, con un conseguente aumento delle ore di lavoro giornaliere. Nella settimana corta, la giornata lavorativa viene quindi estesa oltre le otto ore, mentre il numero di giorni di lavoro consecutivi viene ridotto a meno di cinque. Ad esempio, a differenza di una settimana lavorativa standard in cui le 40 ore vengono distribuite su cinque giorni di 8 ore ciascuno, nella settimana lavorativa ridotta le 40 ore di lavoro vengono svolte in quattro giorni lavorativi di 10 ore ciascuno, secondo un modello “4 x 3”, ossia quattro giorni consecutivi di lavoro e tre di riposo. È importante sottolineare che l’adozione della settimana lavorativa ridotta dovrebbe essere valutata solo in determinate circostanze e settori, in base alle esigenze operative e alle condizioni dei lavoratori (si vedano le raccomandazioni nelle pagine seguenti).

## ► Grafico 4. Esempi di settimana corta

Esempio	LUN	MAR	MER	GIO	VEN
A	10 ore	10 ore	10 ore	10 ore	Libero
B settimana 1	9 ore	9 ore	9 ore	9 ore	9 ore
B settimana 2	9 ore	9 ore	9 ore	8 ore	Libero

Le motivazioni alla base della settimana corta dipendono dalle circostanze specifiche dell'impresa. Tale modalità di organizzazione dell'orario di lavoro è spesso utilizzata in contesti d'ufficio per ridurre i costi di avvio delle operazioni, il consumo energetico e altri costi operativi variabili. Forme più complesse della settimana corta si riscontrano in contesti lavorativi che richiedono lunghi spostamenti tra il domicilio del lavoratore e il luogo di lavoro, come nell'industria petrolifera *offshore* e nelle attività minerarie in aree remote. In questi casi, i periodi di lavoro continuativo possono estendersi da un minimo di sette giorni a un massimo di 35 giorni consecutivi, immediatamente seguiti da un altrettanto numero di giorni di riposo.

Per valutare l'impatto della settimana corta, è importante considerare anche altri aspetti legati all'organizzazione dell'orario di lavoro, come la durata dei turni e l'intervallo tra un turno e l'altro. Questi elementi sono analizzati in un documento di lavoro dell'OIL<sup>37</sup>, in cui l'autore evidenzia l'importanza di tenere conto, nella pianificazione dei turni di lavoro della settimana corta, del possibile aumento della fatica e della diminuzione dei livelli di attenzione, soprattutto verso la fine del turno e nel lavoro notturno. In particolare, se un'attività è considerata a rischio in un turno standard di otto ore, è la durata del turno non dovrebbe essere estesa oltre le 12 ore.

Le giornate lavorative prolungate (9–12 ore) dovrebbero essere adottate solo quando la natura dell'attività e il carico di lavoro lo consentano (ad esempio, quando siano garantite pause adeguate e non siano previsti straordinari) e a condizione che il sistema di turnazione sia strutturato in modo da ridurre al minimo (i) la fatica accumulata e (ii) l'esposizione a sostanze tossiche, riducendo il numero di giorni lavorativi consecutivi prima di un periodo di riposo<sup>38</sup>.

Rimane tuttavia poco chiaro se alcune caratteristiche del lavoro rendano determinate occupazioni o mansioni più compatibili con la settimana corta rispetto ad altre. Il carico di lavoro complessivo di un individuo è determinato dalla complessa interazione di una serie di fattori ambientali. Tuttavia, qualora si decida di implementare la settimana corta, è importante tenere in considerazione le seguenti indicazioni<sup>39</sup> per assicurarne una corretta ed efficace implementazione.

<sup>37</sup> P. Tucker, "Compressed working weeks", ILO Conditions of Work and Employment Series, 12 (2006).

<sup>38</sup> G. Costa, S. Folkard et al. "Shift work and extended hours of work", in *Hunter's diseases of occupation*, a cura di P.J. Baxter, et al., 9ª edizione (Londra: Arnold, 2000): 581–589.

<sup>39</sup> P. Tucker, "Compressed working weeks".



### Consigli pratici sulla settimana corta

- Evitare il ricorso alla settimana corta in caso di lavoro straordinario — poiché la durata della giornata lavorativa è già prolungata — e altre forme di lavoro informale o occupazioni secondarie. La settimana corta è altrettanto sconsigliabile nei casi in cui i lavoratori affrontino lunghi spostamenti tra casa e il luogo di lavoro. In generale, le giornate lavorative prolungate andrebbero evitate laddove possano confliggere con la necessità di riposo e recupero dei lavoratori.
- Adottare misure per contrastare la stanchezza e ridurre l'impatto dei turni prolungati, come una gestione più flessibile delle pause e la rotazione delle mansioni, in modo da attenuare la monotonia e la routine sul lavoro.
- Prevedere pause brevi e frequenti, piuttosto che poche pause più lunghe.
- Garantire tempi di recupero adeguati tra un turno e l'altro. Se svolti per un lungo periodo, i turni prolungati richiedono un recupero di tre giorni consecutivi, che possono arrivare anche a quattro giorni nel caso di lavoro notturno, soprattutto a causa dei possibili effetti sui ritmi circadiani.
- Considerare i rischi al di fuori dal luogo di lavoro, come una maggiore stanchezza durante il tragitto verso casa dopo un lungo turno di lavoro. I cambiamenti nell'orario di lavoro possono infatti influenzare le attività extra-lavorative, comprese le responsabilità familiari e di cura, e viceversa.
- Riadattare i margini di errore previsti nella progettazione del lavoro (ad esempio, le regole che disciplinano il lavoro straordinario), per tenere conto degli effetti di un prolungamento dei turni di lavoro.
- Ridistribuire i carichi di lavoro in modo da ridurli nei momenti di maggiore affaticamento, ad esempio nelle ultime ore del turno, soprattutto di notte.
- Modulare i carichi tenendo conto delle variazioni nel livello di attenzione che possono verificarsi in determinati momenti della giornata, ad esempio nel pomeriggio, a seguito di un cambiamento nei modelli di turnazione.

## 2.6 Orario multi periodale e annualizzazione dell'orario di lavoro

Gli accordi sull'annualizzazione dell'orario di lavoro e altri sistemi di orario multi periodale consentono di distribuire le ore di lavoro per periodi più lunghi della singola settimana. Tale modalità di organizzazione dell'orario di lavoro consente una certa flessibilità nelle variazioni dell'orario di lavoro, entro determinati massimali giornalieri o settimanali, purché venga garantito il rispetto di:

1. una media settimanale prestabilita calcolata sull'intero periodo di riferimento,  
OPPURE
2. un monte ore complessivo definito per il periodo considerato.

Se vengono rispettati questi limiti, come la media settimanale o il totale annuo, non è dovuto alcun compenso aggiuntivo per le ore di lavoro effettuate oltre l'“orario normale” previsto dalla normativa applicabile.

L'annualizzazione dell'orario di lavoro e gli altri sistemi di orario multi periodale risultano particolarmente utili per le imprese che operano in settori soggetti a fluttuazioni stagionabili della domanda prevedibili (ad esempio, le stazioni sciistiche), in quanto consentono di concentrare le ore di lavoro nei periodi di alta stagione e di ridurle nei periodi di minore attività. È importante sottolineare, tuttavia, che l'annualizzazione dell'orario di lavoro è una delle modalità più complesse dell'organizzazione del tempo di lavoro e richiede, pertanto, un'attenta pianificazione e un'attuazione accurata.

Quando si adottano sistemi di annualizzazione dell'orario di lavoro o altre forme di orario multi periodale, è importante definire con precisione gli aspetti descritti di seguito.

- Il periodo di riferimento, ossia il periodo per il quale sarà calcolata la media delle ore di lavoro, ad esempio un mese, 17 settimane (come previsto nella Direttiva europea sull'orario di lavoro), sei mesi o un anno.
- La media delle ore settimanali, ossia il numero di ore che devono essere lavorate in media ogni settimana durante il periodo di riferimento (ad esempio, 35, 40 o 48 ore, e così via). In alternativa, può essere stabilito un monte ore complessivo per l'intero periodo di riferimento (ad esempio, 1.500 o 1.800 ore, e così via).
- Il numero massimo di ore lavorabili, ossia il limite massimo — non superabile — di ore giornaliere e/o settimanali che possono essere lavorate in ciascuna settimana durante il periodo di riferimento.
- Il livello retributivo, ossia il salario settimanale o mensile corrisposto durante il periodo di riferimento. È importante sottolineare che, poiché il ricorso agli straordinari tende a ridursi, il salario di base dovrebbe essere maggiorato per compensare tale riduzione. In generale, la retribuzione settimanale o mensile non varia in funzione delle ore effettivamente lavorate in una determinata settimana o in un determinato mese, ma si mantiene costante ed è corrisposta secondo una media (settimanale o mensile) nel corso dell'anno.
- L'aggiustamento periodico, ossia la compensazione per gli straordinari corrisposta alla fine del periodo di riferimento qualora la media delle ore settimanali o il numero totale di ore effettivamente lavorate superi il numero stabilito. In alcuni casi, questo totale può includere alcune “ore di riserva” da svolgere solo in caso di necessità <sup>40</sup>.

<sup>40</sup> Regno Unito, Incomes Data Services, “Annual hours”, IDS HR Studies n. 908 (2009).

- Il periodo di preavviso, ossia il tempo minimo necessario per comunicare ai lavoratori eventuali modifiche dell'orario di lavoro in seguito al calcolo della media delle ore. Tale preavviso è fondamentale per consentire ai lavoratori di organizzare la propria vita personale e facilitare un migliore equilibrio tra lavoro e vita privata. In questi casi, è necessario garantire un preavviso minimo di 24-48 ore.

**Esempio: Calcolo delle ore di lavoro effettive in un determinato periodo di riferimento**

Nell'ambito dell'annualizzazione dell'orario di lavoro e di altri sistemi di orario multi periodale, per calcolare il totale delle ore di lavoro effettive (previste) durante il periodo di riferimento, è necessario disporre delle seguenti informazioni:

- la media delle ore di lavoro settimanali previste per il periodo di riferimento;
- la durata del periodo di riferimento;
- il numero di giorni ferie annuali retribuite durante il periodo di riferimento; e
- il numero di giorni festivi nel periodo di riferimento.

Di seguito è riportato un esempio di calcolo del totale delle ore di lavoro effettive (previste) nell'ambito di un sistema di annualizzazione dell'orario di lavoro:

La media delle ore di lavoro settimanali previste, ossia 40 ore, si moltiplica per il numero di settimane comprese nel periodo di riferimento, ossia **52 settimane**, portando ad un totale di **2.080 ore** di lavoro retribuito.

- Numero di giorni di ferie annuali retribuite: 20 giorni (160 ore)
- Numero di giorni festivi: 10 giorni (80 ore)

Pertanto, il calcolo delle ore totali effettive (previste) che saranno lavorate è il seguente:  
 $2.080 \text{ ore} - (160 \text{ ore} + 80 \text{ ore}) = \mathbf{1.840 \text{ ore}}$ .

Per garantire un'efficace attuazione dell'annualizzazione dell'orario di lavoro e di altri sistemi di orario multi periodale è fondamentale che le relative condizioni siano negoziate con i rappresentanti dei lavoratori, in particolare per quanto riguarda:

- la compensazione per la media delle ore lavorate e la maggiorazione retributiva per compensare la riduzione o la totale assenza degli straordinari;
- la distribuzione dell'orario di lavoro all'interno del periodo di riferimento; e
- il preavviso minimo necessario per comunicare eventuali modifiche dell'orario di lavoro.

Un accordo su questi aspetti è fondamentale, in quanto il successo di tali sistemi dipende proprio dall'accettazione dei lavoratori.

Infine, è importante sottolineare che l'introduzione dei sistemi di annualizzazione dell'orario di lavoro può comportare anche alcuni rischi. Il loro successo dipende infatti dalla capacità di organizzazione l'orario di lavoro in funzione delle fluttuazioni della domanda di beni o servizi dell'impresa. È altresì importante che tali sistemi siano disciplinati attraverso accordi collettivi o aziendali. Un esempio positivo è quello del sistema negoziato collettivamente e applicato nelle stazioni sciistiche in Finlandia. Tale modello si è dimostrato vantaggioso sia per i lavoratori che per i datori di lavoro,

in quanto i lavoratori beneficiano di un'occupazione stabile, con un reddito annuale costante e lunghi periodi di riposo nei periodi di bassa stagione (giugno-ottobre), mentre i datori di lavoro non devono ricorrere a termine o stagionali, potendo contare sulla competenza e l'esperienza dei propri lavoratori<sup>41</sup>.

## 2.7 Orario di lavoro flessibile e banca ore

Il lavoro flessibile è riconducibile a due principali modalità di organizzazione del tempo di lavoro: l'orario flessibile e la cosiddetta "banca ore".

### Orario flessibile

L'orario flessibile consente una maggiore libertà nella gestione dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, permettendo così una variazione del numero di ore di lavoro da un giorno all'altro o da una settimana e l'altra. Tale modalità di organizzazione del tempo di lavoro offre ai lavoratori la possibilità di scegliere, entro determinati limiti e secondo le proprie esigenze, sia quando iniziare e terminare la giornata lavorativa sia in alcuni casi il numero di ore di lavoro settimanali. Anche in assenza di accordi formali in materia, i datori di lavoro possono concedere ai lavoratori tale flessibilità in maniera informale. Alcuni dei sistemi più complessi di orario flessibile rientrano nel cosiddetto sistema della "banca ore", che consente ai lavoratori di accantonare le ore lavorate in eccedenza e, in alcuni casi, di utilizzarle come giorni di riposo.

In alcuni casi, gli accordi formali sull'orario flessibile prevedono una "fascia oraria fissa" in cui tutti i lavoratori devono essere presenti sul posto di lavoro (ad esempio, dalle 10.00 alle 16.00), che è intervallata da "fasce orarie flessibili" (ad esempio, dalle 6.00 alle 10.00 e dalle 16.00 alle 20.00), in cui i dipendenti possono scegliere l'orario di entrata e di uscita dal posto di lavoro, fatto comunque salvo l'obbligo di rispettare il monte ore giornaliero previsto contrattualmente. L'orario flessibile è spesso utilizzato come strumento per promuovere l'equilibrio tra lavoro e vita privata dei dipendenti, piuttosto che per specifiche esigenze aziendali. Tuttavia, la flessibilità oraria può anche contribuire al raggiungimento degli obiettivi aziendali, in particolare migliorando la motivazione e le prestazioni dei lavoratori.



#### Consigli pratici sull'orario flessibile

- Specificare il grado di flessibilità dell'orario di lavoro e in particolare il numero massimo e minimo di ore di lavoro giornaliero e settimanali. È importante specificare se esiste fasce obbligatorie di presenza (ad esempio, dalle 10:00 alle 16:00).
- Definire il monte ore massimo che può essere accantonato, se previsto (ore a credito e ore a debito) e stabilire per quanto tempo tali ore possano essere conservate o recuperate.
- Stabilire criteri chiari e procedure condivise per la fissazione dell'orario di lavoro e la fruizione di permessi retribuiti.

<sup>41</sup> J. Pillinger, *Challenging times — innovative ways of organising working time: The role of trade unions* (CES/ETUC, 2006).



## Banca ore

La banca ore funziona come un “conto virtuale” in cui i lavoratori possono accumulare, entro una determinata soglia, le ore lavorate in eccedenza (“crediti”) o le ore non lavorate (“debiti”) rispetto a quelle stabilite contrattualmente. A differenza dell’orario flessibile, il periodo di riferimento su cui si calcolano tali crediti e debiti è generalmente più lungo, e può estendersi da alcuni mesi fino a un anno o oltre. Le norme che disciplinano il sistema della banca ore stabiliscono anche le modalità e i tempi di utilizzo delle ore accumulate, rispondendo a una doppia finalità: da una parte, promuovere l’equilibrio tra lavoro e vita privata dei dipendenti (in linea con l’orario flessibile) e dall’altra consentire alle imprese di adattare l’orario lavorativo alle fluttuazioni del carico di lavoro. A seconda della struttura del sistema adottato, i due obiettivi potranno essere in equilibrio tra di essi o uno dei due potrà essere prioritario sull’altro.

In generale, nella banca ore a breve termine, le ore lavorate in eccedenza rispetto a quelle stabilite contrattualmente possono essere utilizzate sotto forma di permessi retribuiti. Nei sistemi a lungo termine — molto meno diffusi — la banca ore assume caratteristiche simili a quelle dell’annualizzazione dell’orario di lavoro. In questo caso, le ore accantonate possono essere utilizzate per periodi di ferie più lunghi, per periodi “sabbatici” o addirittura per il pensionamento anticipato. In alcuni casi, tuttavia, l’uso delle ore accantonate può essere limitato da esigenze operative dell’impresa, ad esempio la necessità di rispettare un preavviso per la richiesta dei giorni di congedo. A livello pratico, infatti, è spesso difficile per i lavoratori utilizzare la banca ore per usufruire di periodi di ferie più prolungati.

Se adeguatamente strutturati, l’orario flessibile e la banca ore, come le altre modalità di organizzazione dell’orario di lavoro, possono creare vantaggi sia per i lavoratori che per le imprese. Per implementare sistemi di orario flessibile e di banca ore “equilibrati”, è necessario considerare gli aspetti descritti di seguito.



### Consigli pratici sulla banca ore

- Rispettare il quadro normativo in materia di orario di lavoro, incluse le disposizioni legislative e i contratti collettivi, nonché le tariffe salariali applicabili, in particolare la maggiorazione per il lavoro straordinario e il lavoro atipico, come il lavoro notturno, nei fine settimana e nei giorni festivi.
- Stabilire il numero massimo di ore che possono essere accantonate, sia in eccesso (crediti) che in difetto (debiti) e per quanto tempo. Allo stesso modo, è necessario definire le modalità di fruizione dei periodi compensativi, comprese la durata e l’organizzazione dei permessi retribuiti maturati.
- Definire le procedure decisionali e i criteri per la pianificazione dell’orario di lavoro e la fruizione dei permessi retribuiti. È inoltre necessario ridefinire il concetto di lavoro straordinario nell’ambito della banca ore, specificando in particolare le condizioni applicabili per il relativo compenso economico.
- Stabilire le procedure necessarie per la gestione di eventuali superamenti della soglia massima di ore accantonabili. Ad esempio, le ore a “credito” eccedenti il limite stabilito potrebbero essere retribuite.
- Definire le modalità di calcolo delle ore di lavoro in caso di assenze, partecipazione a corsi di formazione o trasferte di lavoro.
- Ove necessario, chiarire i diritti dei lavoratori in merito all’utilizzo delle ore accantonate e alla gestione di orari prolungati. Questo aspetto è particolarmente rilevante nei sistemi di banca ore a lungo termine, in cui il valore economico delle ore accantonate può essere notevole.

## 2.8 Orario di lavoro ridotto

Gli adeguamenti dell'orario di lavoro rappresentano un importante strumento per evitare o limitare la perdita di posti di lavoro e aiutare le aziende a preservare mantenere la propria forza lavoro nei periodi di crisi economica. Un importante strumento per adattare l'orario di lavoro alle variazioni della domanda è l'orario di lavoro ridotto, che consiste nella riduzione dell'orario di lavoro con l'obiettivo di distribuire un volume di lavoro inferiore tra lo stesso numero — o un numero simile — di lavoratori, evitando così i licenziamenti. Questo approccio può anche essere utilizzato per creare nuova occupazione<sup>42</sup>.

L'orario ridotto può assumere diverse forme, come la settimana lavorativa ridotta (da cinque a tre o quattro giorni lavorativi), la riduzione dell'orario giornaliero o le chiusure temporanee per alcune settimane o mesi. Il concetto di orario di lavoro ridotto, risalente alla Grande Depressione, si riflette nello spirito della Convenzione dell'OIL sulle quaranta ore settimanali del 1935 (n. 47), adottata proprio al culmine della Grande Depressione, che ha stabilito il principio della settimana lavorativa di 40 ore. Nel suo Preambolo si sottolinea la necessità, a causa degli elevati livelli di disoccupazione di quel periodo, uno sforzo continuo per ridurre l'orario di lavoro in tutte le forme di occupazione.

Nel contesto della Grande Recessione e della conseguente crisi occupazionale mondiale, l'orario lavorativo ridotto ha suscitato grande interesse come strumento di politica attiva del lavoro utile a preservare i posti di lavoro. Questa misura è nota anche come "condivisione del lavoro in tempo di crisi" (o talvolta "lavoro a orario ridotto"). Il Patto globale per l'occupazione, adottato dalla Conferenza internazionale del lavoro nel 2009, ha riconosciuto l'orario di lavoro ridotto come una risposta sostenibile in termini di lavoro dignitoso alle crisi economiche.

I programmi nazionali di orario ridotto implementati durante le crisi economiche offrono vantaggi alle imprese che decidono di ripartire il carico di lavoro tra i dipendenti, riducendo l'orario di lavoro di tutta la forza lavoro o dei membri di un'unità operativa, ed evitando quindi i licenziamenti. La riduzione dell'orario di lavoro può essere associata a una diminuzione proporzionale della retribuzione, a fronte della quale i governi possono intervenire con integrazioni salariali, erogate sotto forma di indennità di disoccupazione parziali o finanziate attraverso fondi pubblici o altre fonti di reddito. Se concepite e implementate adeguatamente, la riduzione dell'orario di lavoro può creare condizioni vantaggiose per tutte le parti coinvolte:

- consentono ai lavoratori di mantenere il proprio posto di lavoro e di disporre degli strumenti per affrontare le sfide future;
- aiutano le aziende non solo a superare la crisi, ma anche a prepararsi alla ripresa economica, potendo contare sulla propria forza lavoro dotata delle competenze specifiche per l'azienda; e
- riducono al minimo i costi dei trasferimenti sociali e, in ultima analisi, l'esclusione sociale per i governi e la società in generale.

Per essere efficaci, l'orario di lavoro ridotto e le misure per prevenire i licenziamenti dovrebbero includere i cinque elementi chiave descritti nel prossimo paragrafo. È importante sottolineare che non tutte le misure di orario ridotto adottate nei periodi di crisi includono tutti questi elementi <sup>43</sup>. Tuttavia, più elementi vengono considerati, maggiore è la probabilità che tali misure raggiungano gli obiettivi attesi.

<sup>42</sup> J.C. Messenger, "Work sharing: A strategy to preserve jobs during the global jobs crisis", ILO TRAVAIL Policy brief n. 1 (2009).

<sup>43</sup> J.C. Messenger e N. Ghosheh, *Work sharing during the great recession: New developments and beyond* (Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2013).

**Elementi chiave delle misure di orario ridotto nei periodi di crisi**

1. Riduzione dell'orario di lavoro di tutti i dipendenti di un'azienda o di una specifica unità operativa per prevenire i licenziamenti. Ad esempio, anziché licenziare il 20 per cento della forza lavoro, l'azienda può ridurre del 20 per cento l'orario di lavoro di tutti i dipendenti.
2. Riduzione proporzionale del salario in linea con la diminuzione dell'orario di lavoro. Nell'esempio precedente, anche il salario di tutti i dipendenti il cui orario è stato ridotto del 20 per cento può essere decurtato della stessa percentuale.
3. Erogazione di integrazioni salariali, fondamentali per garantire l'efficacia dell'orario ridotto, ammortizzando gli effetti della temporanea riduzione del salario. Tali integrazioni, erogate generalmente sotto forma di sussidi pubblici, coprono di norma circa metà del salario non corrisposto. L'indennità è spesso calcolata sulla base del sistema di assicurazione contro la disoccupazione: ad esempio, in Francia può raggiungere il 75 per cento del salario abituale.
4. Definizione di limiti temporali chiari sull'orario ridotto, al fine di assicurarne il carattere temporaneo. Ad esempio, durante la Grande Recessione del 2008–2009, la Germania ha adottato un programma di orario ridotto (denominato "Kurzarbeit") che, al culmine del programma, prevedeva una durata di 24 mesi. Tali limiti temporali sono anche importanti per evitare potenziali effetti distorsivi, come l'esclusione dal mercato di alcune aziende e industrie emergenti, a vantaggio di aziende e industrie preesistenti ma inefficienti, in grado di superare le crisi grazie ai sussidi pubblici.
5. Integrazione delle misure di orario ridotto con attività di formazione e riqualificazione, in quanto consentono ai lavoratori di aggiornare le proprie competenze, rendendoli più produttivi al momento della ripresa della domanda o meglio preparati ad affrontare una transizione verso nuove opportunità occupazionali.

Infine, per aumentare l'efficacia delle misure di orario ridotto è fondamentale il coinvolgimento delle organizzazioni dei lavoratori e quelle dei datori di lavoro. Tali misure dovrebbero essere rivolte alle imprese colpite da difficoltà legate al ciclo economico — piuttosto che a quelle interessate da aggiustamenti economici strutturali. Sebbene distinguere tra questi due scenari possa risultare complesso a livello pratico, è possibile adottare criteri oggettivi, come l'analisi degli indicatori di performance e l'andamento economico dell'impresa nei periodi pre-crisi e durante la crisi.

**Punti chiave**

**Il lavoro straordinario**, inteso come estensione del normale orario di lavoro, può incidere su tutte le modalità di organizzazione dell'orario di lavoro. Per stabilire se una determinata prestazione lavorativa possa essere considerata come lavoro straordinario, bisogna prendere in considerazione il contesto istituzionale di riferimento e le implicazioni che ne derivano. Inoltre, il lavoro straordinario non deve essere utilizzato in maniera ricorrente, ma solo in circostanze eccezionali, in modo limitato e strategico.

**Il lavoro a turni** può assumere diverse forme, ma consiste principalmente in turni fissi e turni a rotazione. Il lavoro a turni è spesso disciplinato dai contratti collettivi, che definisce l'organizzazione stessa dei turni. Prima di implementare un sistema di lavoro a turni, è importante che l'azienda analizzi il quadro giuridico e normativo applicabile in materia di orario di lavoro e valuti attentamente le raccomandazioni pratiche descritte in questo capitolo.

*Segue alla pagina seguente.*

*Seguito dalla pagina precedente.*

**I lavoratori a tempo parziale** devono beneficiare dello stesso trattamento riservato ai lavoratori a tempo pieno, in particolare in materia di: diritto di organizzazione, diritto alla contrattazione collettiva e diritto di agire in qualità di rappresentanti dei lavoratori; salute e sicurezza sul lavoro; discriminazione nell'impiego e nelle professioni; tariffe retributive orarie; sistemi di sicurezza sociale; protezione della maternità, cessazione del rapporto di lavoro, congedi annuali retribuiti, festività retribuite e congedi per malattia.

Per promuovere forme di lavoro a tempo parziale di qualità, le imprese dovrebbero intervenire in quattro aree prioritarie: estendere la parità di trattamento (come descritto nei paragrafi precedenti), modernizzare i sistemi di protezione sociale, promuovere il diritto di richiedere orari a tempo parziale e rimuovere gli ostacoli al passaggio dal lavoro a tempo parziale a quello a tempo pieno e viceversa.

**Gli orari scaglionati** consentono a diversi gruppi di lavoratori di iniziare e terminare la giornata lavorativa in orari differenti. Questa modalità di organizzazione dell'orario di lavoro può agevolare gli spostamenti tra casa e il luogo di lavoro, consentendo una migliore gestione delle responsabilità familiari. Inoltre, se applicata in modo adeguato, può consentire alle imprese di estendere gli orari di operatività senza costi aggiuntivi di manodopera (entro determinati limiti).

**La settimana corta** consiste nel distribuire le ore lavorative su un numero di giorni inferiore a quello della settimana lavorativa standard. Di conseguenza, prevede un numero inferiore di giorni a settimana con un orario giornaliero più prolungato. È quindi fondamentale considerare gli effetti sulla stanchezza e sulla vigilanza dei lavoratori. Per un'efficace implementazione della settimana corta, i datori di lavoro devono assicurarsi che i lavoratori ne accettino le condizioni, in particolare, il numero di giorni lavorativi e la distribuzione delle ore di lavoro nell'arco della settimana lavorativa.

**L'orario multi periodale** e l'annualizzazione dell'orario di lavoro consentono di distribuire le ore di lavoro in modo non uniforme su un periodo più lungo, spesso superiore alla settimana. Di conseguenza, l'orario di lavoro giornaliero e settimanale può variare, seppur nel rispetto delle soglie minime e massime previste. Per garantire un'efficace applicazione di questa modalità di organizzazione dell'orario di lavoro, le condizioni relative alla variazione dell'orario di lavoro (ad esempio, in materia di compensazione, distribuzione dell'orario di lavoro e periodo di preavviso minimo) devono essere negoziate con i rappresentanti dei lavoratori. L'orario multi periodale è una delle modalità di organizzazione dell'orario di lavoro più complesse. Pertanto, per garantire il suo corretto funzionamento sono necessarie adeguate misure di pianificazione e attuazione.

**L'orario di lavoro flessibile** consente ai lavoratori e ai datori di lavoro di variare l'orario di lavoro su base giornaliera e settimanale secondo le esigenze dei dipendenti. I sistemi per l'accontamento delle ore (la cosiddetta "banca ore") pur basandosi sul concetto di orario flessibile, estendono tale flessibilità consentendo ai lavoratori di accumulare "crediti" o "debiti" di ore di lavoro. L'orario flessibile e la banca ore possono essere applicati solo nella misura in cui l'orario di lavoro giornaliero o settimanale possa variare nel tempo.

*Segue alla pagina seguente.*

*Seguito dalla pagina precedente.*

**L'orario ridotto** (*work sharing*), da non confondere con il lavoro ripartito (o condiviso), consiste nella riduzione dell'orario individuale di lavoro per distribuire lo stesso volume di attività tra un numero maggiore di lavoratori, con l'obiettivo di evitare licenziamenti o, in alternativa, creare nuova occupazione. Nei periodi di crisi economica, la riduzione dell'orario di lavoro rappresenta un utile strumento per limitare la perdita dei posti di lavoro. Per garantire l'efficacia di questa modalità di organizzazione dell'orario di lavoro, sono necessari cambiamenti nell'ambiente di lavoro, inclusa una riorganizzazione dei processi lavorativi e lo sviluppo di opportunità formative per i lavoratori interessati.

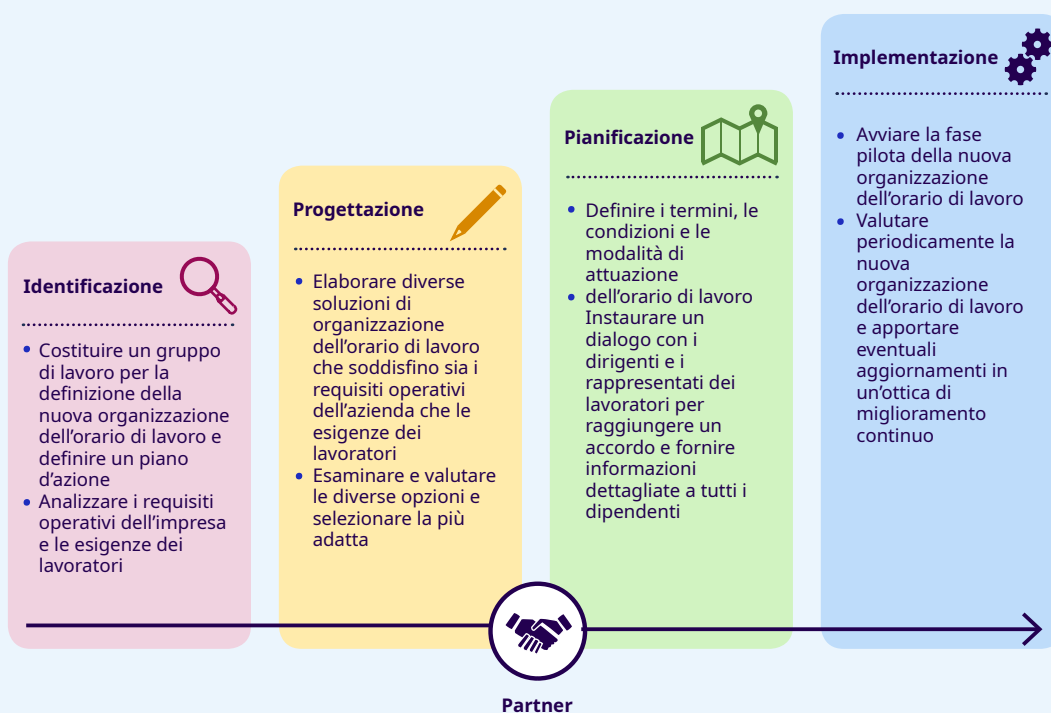


### ► 3 Definizione e attuazione dell'orario di lavoro: un approccio collaborativo

Per definire e attuare un'organizzazione dell'orario di lavoro che garantisca un equilibrio tra le esigenze dei lavoratori con quelle delle imprese, è importante considerare sia i requisiti aziendali sia le esigenze e le preferenze dei lavoratori. Questo processo dovrebbe basarsi su un approccio collaborativo tra i lavoratori e datori di lavoro oppure rientrare nell'ambito della contrattazione collettiva.

Il primo passo consiste nel creare un gruppo congiunto di rappresentanti dei lavoratori e dei datori di lavoro incaricato di esaminare diverse opzioni di organizzazione dell'orario di lavoro. Una volta sviluppate le diverse soluzioni, è fondamentale esaminarle e valutarle attentamente prima di prendere una decisione finale. Successivamente, l'opzione scelta dovrà essere pianificata nel dettaglio, comunicata a tutti i dipendenti e implementata all'interno dell'impresa. La nuova organizzazione dell'orario di lavoro dovrà essere rivista e valutata periodicamente, tenendo conto dei possibili cambiamenti nelle esigenze dei lavoratori e dell'azienda.

► Grafico 5. Il processo di adozione di una nuova organizzazione dell'orario di lavoro



Per sviluppare un'organizzazione dell'orario di lavoro, è importante avviare un processo collaborativo che tenga conto delle esigenze e dei punti di vista di tutti.

Queste fasi sono spiegate nel dettaglio nei paragrafi che seguono.

## 3.1 Fase 1: Identificazione

### **Creare un gruppo di lavoro per la definizione della nuova organizzazione dell'orario di lavoro e definire un piano d'azione**

Le ricerche sull'organizzazione dell'orario di lavoro e i relativi effetti evidenziano l'importanza di coinvolgere i lavoratori nella definizione e nell'attuazione dell'orario di lavoro. Un approccio collaborativo contribuisce a garantire che le esigenze e le preferenze dei lavoratori in materia di orario siano prese in considerazione, e aiuta a preparare sia i dirigenti che i dipendenti all'introduzione del nuovo orario di lavoro. Per questo motivo, il primo passo è quello di creare un gruppo congiunto tra i lavoratori e i dirigenti (o gruppo sull'orario di lavoro).

Nelle aziende con rappresentanza sindacale, i delegati sindacali parteciperanno a questo gruppo, mentre nelle aziende senza rappresentanza sindacale, i lavoratori dovrebbero designare i propri rappresentanti per garantire un'adeguata rappresentanza all'interno del gruppo. Anche gli organi aziendali di cooperazione possono svolgere questa funzione.

Il datore di lavoro — o un suo rappresentante — ha il compito di comunicare formalmente ai dipendenti l'intenzione di rivedere l'attuale organizzazione dell'orario di lavoro e di adottarne una nuova, chiarendo che saranno presi in considerazione tutti i punti di vista. È importante chiarire gli obiettivi del gruppo congiunto (come, ad esempio, migliorare l'organizzazione dell'orario di lavoro, le condizioni di lavoro e la produttività), il processo decisionale, il calendario degli incontri e il relativo programma di lavoro, nonché la data in cui la nuova organizzazione dell'orario di lavoro entrerà in vigore.

Occorre inoltre considerare le esigenze e i punti di vista dei lavoratori e dei dirigenti sull'organizzazione dell'orario di lavoro esistente. A tal fine, è opportuno che nel gruppo di lavoro siano inclusi rappresentanti dei lavoratori provenienti dalle varie unità aziendali, i dirigenti e il datore di lavoro (o il titolare, a seconda dei casi)<sup>44</sup>. Per garantire la rappresentanza, i dipendenti di ciascuna unità aziendale (operai, personale amministrativo, e così via) dovrebbero avere l'opportunità di nominare un rappresentante. Inoltre, il titolare o il datore di lavoro o un rappresentante della direzione aziendale dovrebbero incoraggiare tutti i lavoratori interessati ad esprimere la propria opinione senza timore di ripercussioni.

È necessario definire un piano d'azione con scadenze chiare, che deve essere condiviso con tutto il personale. Questo aspetto è importante per due motivi:

- il gruppo si riunirà durante l'orario di lavoro, quindi tutti i membri dovranno essere informati degli orari delle riunioni;
- tutti devono conoscere la durata prevista dei lavori del gruppo e quando sarà adottata la decisione finale che dovrà essere comunicata ai dipendenti.

Le eventuali modifiche all'organizzazione dell'orario dovranno essere discusse con attenzione, tenendo conto del loro potenziale impatto sulle prestazioni aziendali. Allo stesso modo, è opportuno informare in anticipo i dipendenti sulla data di attuazione delle nuove misure.

In questa fase bisogna tenere conto di alcuni aspetti pratici. In primo luogo, è necessario individuare uno spazio adeguato all'interno dell'azienda o nelle immediate vicinanze, capace di ospitare comodamente le riunioni del gruppo. Inoltre, il gruppo deve avere a disposizione materiali e informazioni di base (ad esempio schemi degli orari di lavoro, lavagna e materiali per la scrittura), in modo da facilitare la comunicazione tra tutti i partecipanti, ottimizzando i tempi per la discussione delle questioni più rilevanti sull'orario di lavoro.

<sup>44</sup> Nel caso di PMI, saranno il datore di lavoro o il titolare a partecipare al gruppo congiunto.



Successivamente, il gruppo congiunto dovrà esaminare le modalità di organizzazione dell'orario di lavoro in vigore nell'azienda, comprese le pause e i permessi (malattia, congedi annuali e permessi retribuiti). A tal fine, potrebbe essere utile fornire ai membri del gruppo una rappresentazione visiva — ad esempio un grafico su una lavagna — sull'organizzazione del tempo di lavoro all'interno dell'azienda. Si passerà poi all'esame di possibili alternative, discutendo tutti gli aspetti rilevanti, quali orari, pause e congedi.

### Analizzare le esigenze e le preferenze dei lavoratori e i requisiti operativi dell'azienda

È importante che il gruppo analizzi sia requisiti generali dell'impresa che le esigenze e le preferenze dei lavoratori. Poiché non tutti i partecipanti potrebbero avere familiarità con i concetti tecnici, è consigliabile fornire definizioni chiare dei principali termini utilizzati.

#### Termini chiave

**Strategia aziendale:** insieme di principi guida che determina il modo in cui un'azienda prende decisioni e alloca le risorse per raggiungere gli obiettivi prefissati. Un'efficace strategia fornisce una chiara direzione da seguire, costituita da un insieme di principi e regole che definiscono quali azioni intraprendere o non intraprendere, e a quali attività dare o non dare priorità per conseguire i risultati desiderati<sup>45</sup>.

**Obiettivi aziendali:** risultati specifici e misurabili che un'azienda intende raggiungere. Gli obiettivi aziendali si concentrano generalmente in sei ambiti: quote di mercato, risorse finanziarie, risorse materiali, produttività, innovazione e pianificazione degli interventi<sup>46</sup>. La modalità di organizzazione dell'orario di lavoro può incidere su ciascuno di questi aspetti.

**Carico di lavoro costante o variabile:** il carico di lavoro è detto costante quando mantiene lo stesso livello nel tempo; è variabile quando subisce fluttuazioni. Queste fluttuazioni possono verificarsi su base annuale (ad esempio, un aumento della domanda durante le festività), giornaliera (picchi di lavoro in alcuni giorni rispetto ad altri, ad esempio nel fine settimana per i settori dell'ospitalità, della ristorazione e dell'intrattenimento) e oraria (maggiore afflusso di clientela in determinati momenti della giornata, ad esempio le ore dei pasti nel settore della ristorazione)<sup>47</sup>. Le diverse modalità di organizzazione dell'orario di lavoro forniscono gli strumenti per gestire sia i carichi di lavoro costanti che quelli variabili. Per questo motivo dovrebbero essere monitorati e rivalutati con regolarità.

**Carico di lavoro principale e secondario (prodotti o servizi):** il carico di lavoro principale riguarda tutte le attività necessarie alla produzione o erogazione dei prodotti o dei servizi principali dell'azienda, incluso il reperimento di componenti e materiali per la realizzazione di tali prodotti e la fornitura dei servizi, nonché la loro realizzazione e fornitura. Il carico di lavoro secondario si riferisce ad attività non direttamente legate ai prodotti o servizi principali, ma che possono contribuire allo sviluppo di nuove linee di prodotti o servizi.

*Segue alla pagina seguente.*

<sup>45</sup> M.D. Watkins, "Demystifying strategy: The what, who, how, and why", *Harvard Business Review* (gennaio 2007).

<sup>46</sup> N. LaMarco, "Six strategic business objectives", Chron, <https://smallbusiness.chron.com/six-strategic-business-objectives-14492.html> (consultato gennaio 2017).

<sup>47</sup> [http://www.shift-schedule-design.com/Variable\\_Workloads](http://www.shift-schedule-design.com/Variable_Workloads) (consultato gennaio 2017).

*Seguito dalla pagina precedente.*

**Gestione delle risorse umane:** processo di gestione delle risorse e delle relazioni interpersonali all'interno di un'impresa. Il responsabile delle risorse umane ha il compito di gestire le relazioni tra i datori di lavoro o i dirigenti di un'impresa e i dipendenti. Maggiori sono le dimensioni dell'impresa, maggiore sarà il ruolo dei responsabili delle risorse umane nella definizione delle pratiche e delle politiche aziendali. Con riferimento all'orario di lavoro, i responsabili delle risorse umane possono contribuire in maniera determinante alla definizione e all'accettazione dell'organizzazione dell'orario di lavoro all'interno di un'impresa, all'identificazione delle possibili modifiche da apportare, nonché all'implementazione di una nuova distribuzione dell'orario di lavoro.

In questo contesto, altrettanto importante è analizzare i processi aziendali, ovvero il modo in cui un'azienda organizza e gestisce le proprie attività. Questo processo richiede un'analisi dei sistemi di produzione nel settore manifatturiero (come le catene di montaggio) o delle modalità di fornitura dei servizi nel settore terziario. È utile accertare l'esistenza di un coordinamento tra le attività di produzione (o di fornitura dei servizi) e il modo in cui vengono effettuate le attività di manutenzione. Ad esempio, nell'industria manifatturiera, bisogna prendere in considerazione le modalità di pulizia, manutenzione e rifornimento delle linee di produzione. Analogamente, nel settore dei servizi, è importante considerare le attività di manutenzione dei sistemi (come la sanificazione delle attrezzature e gli aggiornamenti dei software) e il loro impatto sui servizi alla clientela.

Oltre ai requisiti operativi dell'impresa, è necessario tenere in considerazione le esigenze e le preferenze dei lavoratori sull'orario di lavoro, analizzando in che modo questi elementi possano contribuire a migliorare le prestazioni aziendali. In questo modo, i lavoratori si sentiranno maggiormente coinvolti e parte attiva nella definizione dell'organizzazione dell'orario di lavoro e saranno incoraggiati a proporre suggerimenti sull'orario di lavoro.

I lavoratori, dal canto loro, devono analizzare diversi aspetti prima di definire, insieme ai datori di lavoro o ai dirigenti, le modalità di organizzazione dell'orario. In primo luogo, devono valutare come pianificare l'orario giornaliero e settimanale in modo da conciliare le proprie esigenze personali con quelle aziendali. In particolare, devono considerare le variabili che incidono sulla possibilità di iniziare o terminare il lavoro in un determinato orario, nonché le preferenze individuali rispetto ai momenti della giornata in cui si è più disponibili o produttivi (mattina, pomeriggio, sera o notte). A tal riguardo, vanno considerate le pause di riposo giornaliero, le pause per i pasti, il riposo settimanale e i congedi annuali. Altrettanto importante è valutare le implicazioni di una determinata distribuzione dell'orario di lavoro in termini retributivi. Inoltre, i lavoratori dovrebbero considerare la propria situazione personale, come le esigenze familiari e i problemi legati al trasporto locale, che potrebbero influire sulla loro capacità di raggiungere il posto di lavoro in determinate fasce orarie. Tutti questi aspetti devono essere attentamente valutati e discussi, anche in occasione di modifiche derivanti da un'espansione dell'azienda o da variazioni nella domanda di beni e servizi.

**Sintesi**

- Creare un gruppo congiunto composto da rappresentanti dei lavoratori e dei dirigenti, così come delle lavoratrici e dei lavoratori più giovani, che sono spesso i più vulnerabili.
- Definire un piano d'azione con obiettivi chiari e strutturati.
- Garantire il diritto di esprimere la propria opinione senza timore di ripercussioni.
- Comunicare in modo trasparente i risultati ottenuti da tali discussioni all'interno dell'azienda.
- Includere nella discussione temi quali pause e congedi retribuiti.
- Tenere conto dei requisiti operativi delle aziende e delle esigenze dei lavoratori.

## 3.2 Fase 2: Progettazione

### **Elaborare diverse opzioni di organizzazione dell'orario di lavoro che rispondano sia ai requisiti aziendali che alle esigenze dei lavoratori**

Nel definire una nuova organizzazione dell'orario di lavoro, è necessario analizzare attentamente come questa possa essere implementata all'interno dell'impresa. Il gruppo di lavoro dovrebbe considerare e sviluppare diverse opzioni, basandosi sull'analisi dei requisiti operativi aziendali e delle esigenze e delle preferenze dei lavoratori (si veda la Fase 1: Identificazione).

Come illustrato nel Capitolo 3, esistono molteplici modalità di organizzazione dell'orario di lavoro. Considerato il tempo necessario per adottare decisioni in merito all'orario di lavoro, uno o più membri del gruppo — individualmente o in sottogruppi — possono approfondire specifiche opzioni da sottoporre al resto del gruppo. Questo approccio permette di esplorare alternative diverse, tenendo conto dei requisiti aziendali e delle esigenze e delle preferenze dei lavoratori.

Le modalità di organizzazione dell'orario di lavoro devono essere realistiche e attuabili rispetto ai processi produttivi o di erogazione dei servizi dell'impresa, e devono integrarsi tra loro in modo da costituire un sistema coerente e ben strutturato. L'orario di lavoro deve essere concepito in funzione del lavoro a tempo pieno, in linea con l'orario abituale stabilito nel paese (ad esempio, otto ore al giorno per cinque o sei giorni alla settimana). Allo stesso modo, devono essere stabiliti l'orario di inizio e fine lavoro, le pause di riposo e quelle per i pasti. Inoltre, dovrebbe essere applicato lo stesso orario a tutti i lavoratori — o a gruppi specifici di lavoratori, come nel caso del lavoro a turni — fatta eccezione per gli orari flessibili.

Nel valutare le varie opzioni, occorre considerare innanzitutto l'orario di lavoro in vigore nell'azienda (o in altre organizzazioni simili), nonché le politiche e le pratiche aziendali pertinenti. Per politiche aziendali si intendono le regole e le linee guida stabilite dall'azienda per orientare le decisioni e i comportamenti dei dipendenti. Le pratiche aziendali sono invece modelli di comportamento — conformi o meno alle politiche aziendali — che si evolvono nel tempo e possono consolidarsi fino ad essere accettati come una norma all'interno dell'azienda.

Nell'analisi delle varie opzioni, occorre considerare innanzitutto l'orario di lavoro in vigore nell'azienda (o in altre organizzazioni simili), nonché le politiche e le pratiche aziendali pertinenti. Per politiche aziendali si intendono le regole e le linee guida stabilite dall'azienda per orientare le decisioni e i comportamenti dei dipendenti. Le pratiche aziendali sono invece modelli di comportamento — conformi o meno alle politiche aziendali — che si evolvono nel tempo e possono consolidarsi fino ad essere accettati come una norma all'interno dell'azienda.

Per analizzare in modo efficace l'orario di lavoro vigente e le politiche e pratiche ad esso collegate, è consigliabile partire da alcune domande essenziali.

► **Grafico 6. Domande fondamentali per la definizione di nuove modalità di organizzazione dell'orario di lavoro**



Da queste domande derivano importanti indicazioni sulla modalità di organizzazione dell'orario di lavoro. Ad esempio, il sistematico ricorso agli straordinari indica che i lavoratori non riescono a completare le proprie attività durante il normale orario di lavoro, rendendo quindi necessario modificare l'orario di lavoro, ad esempio, aggiungendo un turno. In questa fase è utile elaborare scenari ipotetici, analizzando possibili soluzioni che l'azienda potrebbe adottare in circostanze particolari, come ad esempio il lavoro ripartito nel caso di un improvviso *shock* economico o di una riduzione della domanda.

Il monitoraggio dell'orario di lavoro non è finalizzato a controllare l'attività dei lavoratori, ma a verificare l'efficacia del modello adottato e valutare la necessità di eventuali modifiche. In altre parole, rientra nell'ambito di una valutazione più ampia dell'organizzazione dell'orario di lavoro dell'impresa.

## Analisi e valutazione delle opzioni

Una volta terminate le fasi precedenti, il gruppo passa all'analisi delle proposte sull'organizzazione dell'orario di lavoro. I criteri di valutazione devono basarsi sui requisiti operativi dell'azienda e sulle esigenze e preferenze dei lavoratori. Questo processo può essere suddiviso in tre fasi.

### Discussione in sottogruppi e stesura di un rapporto

Dopo aver stabilito i criteri di valutazione, è possibile costituire piccoli sottogruppi composti da rappresentanti dei lavoratori e da membri provenienti da diverse unità dell'impresa incaricati di esaminare una o più proposte. La struttura di questi sottogruppi consente di raccogliere i punti di vista dei lavoratori maggiormente interessati dalla nuova organizzazione dell'orario di lavoro. Essendo direttamente coinvolti nelle attività aziendali, i membri dei sottogruppi possono offrire valutazioni realistiche sull'efficacia delle varie opzioni. Inoltre, la creazione di sottogruppi rafforza la percezione di un processo partecipativo, in cui tutti i punti di vista siano ascoltati e presi in considerazione. Ciò favorisce un maggiore coinvolgimento da parte di dirigenti e lavoratori nella valutazione e nella scelta dell'organizzazione dell'orario di lavoro.

Ogni sottogruppo potrebbe concentrarsi su un aspetto specifico. Ad esempio, un gruppo potrebbe analizzare gli orari di inizio e fine lavoro, mentre un altro gruppo potrebbe esaminare la distribuzione delle ore di lavoro in funzione dei requisiti operativi dell'azienda e dell'impatto sui lavoratori. Dovranno inoltre raccogliere informazioni sulle pratiche aziendali esistenti e su esperienze simili in altre imprese, illustrando i risultati in un rapporto finale.

### Presentazione del rapporto e discussione con il gruppo

I rapporti elaborati dai sottogruppi dovrebbero poi essere condivisi e discussi con il gruppo congiunto, in una o più riunioni dedicate ad una valutazione comparativa delle diverse opzioni e alla scelta della soluzione più adatta alle esigenze dell'impresa e dei dipendenti.

Durante questa fase, il gruppo dovrà valutare attentamente i pro e i contro di ciascuna proposta, anche alla luce dell'organizzazione dell'orario di lavoro esistente all'interno dell'azienda. In molti casi, la struttura esistente può risultare adeguata e necessitare solo di alcune integrazioni o modifiche per rispondere in maniera più efficace alle esigenze dell'impresa e dei dipendenti.

### Elaborazione di una proposta finale

Una volta valutate tutte le opzioni, il gruppo dovrà formulare una proposta sulla nuova organizzazione dell'orario di lavoro, specificando quali modalità rimarranno invariate, quali novità saranno introdotte e che in che modo saranno implementate all'interno dell'azienda.

La decisione finale in merito alla proposta del gruppo dipenderà dalla struttura decisionale dell'impresa. Ad esempio, in un'impresa con una rappresentanza sindacale, tale decisione dovrà essere adottata nell'ambito del processo di contrattazione collettiva. Nelle piccole imprese senza rappresentanza sindacale, invece, questa decisione sarà assunta dal datore di lavoro o dal titolare dell'azienda.

In questa fase è fondamentale tenere in considerazione le tempistiche dell'intero processo decisionale. Nelle imprese, in particolare quelle di piccole e medie dimensioni, la gestione del tempo e delle risorse può rappresentare un ostacolo. Stabilire una scadenza entro cui concludere le attività permette di evitare che il processo si prolunghi eccessivamente senza arrivare a una soluzione concreta.

**Sintesi**

- Progettare un'organizzazione dell'orario di lavoro realistica e attuabile rispetto ai processi produttivi o di erogazione dei servizi dell'impresa.
- Considerare le politiche e le prassi aziendali sull'orario di lavoro.
- Porsi alcune domande fondamentali, ad esempio riguardo alle variazioni dell'orario di lavoro e agli straordinari (si veda il grafico 6).
- Esaminare e valutare le diverse opzioni di organizzazione dell'orario di lavoro in base a determinati criteri.

### 3.3 Fase 3: Pianificazione

#### **Definire termini, condizioni e modalità di attuazione della nuova organizzazione dell'orario di lavoro**

Una volta raggiunta la decisione finale, è necessario definire i termini e le condizioni della nuova organizzazione dell'orario di lavoro, analizzando contestualmente le politiche aziendali pertinenti. Questa fase richiede una collaborazione con l'ufficio delle Risorse Umane dell'azienda o con la persona eventualmente designata a ricoprire tale ruolo. Occorre quindi sviluppare un piano operativo con tempistiche per la realizzazione e l'attuazione della nuova organizzazione dell'orario di lavoro.

Esaminare le politiche aziendali esistenti — e adattarle, ove necessario, alla nuova organizzazione dell'orario di lavoro — è fondamentale nella fase di implementazione\*. Ciò riguarda in particolare le politiche sulle risorse umane e sul personale in materia retributiva, inclusa la retribuzione degli straordinari e la compensazione per il lavoro a turni e quello notturno. Questo aspetto è fondamentale in quanto l'organizzazione dell'orario di lavoro incide direttamente sia sulla distribuzione temporale della prestazione lavorativa, sia sulla retribuzione per le ore lavorate.

\*qualora non esistano politiche aziendali in materia, sarà necessario provvedere alla loro elaborazione in questa fase.

Un altro elemento da considerare è il funzionamento dei processi aziendali, ovvero il modo sono organizzate e gestite le attività all'interno dell'impresa. Come illustrato in precedenza, questo aspetto è fondamentale nella misura in cui tali processi determinano la tipologia dei beni e dei servizi offerti, le quantità prodotte ed erogate e le relative tempistiche. Da questo punto di vista, le considerazioni sui processi aziendali risultano simili sia per il settore manifatturiero che per quello dei servizi. Nel settore manifatturiero, i principali aspetti da valutare riguardano il posizionamento delle attrezzature, le modalità di utilizzo, il numero e la tipologia di lavoratori richiesti per ciascuna attività, il modo in cui un lavoratore utilizza le attrezzature (per ottenere un rendimento ottimale in modo sicuro), il livello normale di produzione e la capacità massima di produzione. Analogamente, nel settore dei servizi è fondamentale disporre di personale in grado di utilizzare le attrezzature in modo produttivo e sicuro, nonché di lavoratori e attrezzature in grado di soddisfare le esigenze dei clienti e di produrre prodotti o fornire servizi alla massima capacità durante i picchi di attività. L'efficiente organizzazione dei processi produttivi o di erogazione dei servizi rappresenta un presupposto indispensabile per il conseguimento di risultati ottimali.

Dopo aver analizzato questi aspetti, il gruppo congiunto, in collaborazione con il dipartimento delle Risorse Umane dell'azienda, stabilirà come adattare i processi e le politiche esistenti alla nuova organizzazione dell'orario di lavoro. A tal proposito, sarà utile redigere un manuale di implementazione contenente tutte le informazioni rilevanti sulla nuova organizzazione dell'orario

di lavoro e sulla sua coerenza con le politiche aziendali. Il manuale non deve necessariamente seguire un formato prestabilito, ma deve rispondere in modo puntuale alle esigenze dell'impresa e dei lavoratori. Dovrà essere sufficientemente dettagliato da descrivere con chiarezza la nuova organizzazione dell'orario di lavoro, ma al contempo deve essere redatto in maniera semplice e accessibile, affinché possa essere compreso da tutti gli utenti interessati, inclusi i dirigenti e i lavoratori.

Questo manuale di implementazione deve essere dettagliato e al tempo stesso flessibile: dettagliato perché deve fornire una descrizione chiara e accurata della nuova organizzazione dell'orario di lavoro e flessibile per permettere modifiche o adeguamenti a fronte di determinati cambiamenti nelle condizioni aziendali (come la crescita dell'azienda) e nella forza lavoro (ad esempio, variazioni nella composizione e nelle esigenze dei lavoratori).

### **Avviare un dialogo con i dirigenti e i rappresentanti dei lavoratori per raggiungere un accordo condiviso e informare tutto il personale**

Per garantire il successo della nuova organizzazione dell'orario di lavoro, è fondamentale costruire consenso e accettazione tra dirigenti, rappresentanti dei lavoratori e dipendenti. Le misure volte a rafforzare la fiducia, che dovrebbero accompagnare ogni fase del processo, rivestono in questa fase un'importanza particolarmente strategica.

Tutte le comunicazioni sulla nuova organizzazione dell'orario di lavoro devono essere improntate al rispetto e all'ascolto reciproco. A tal proposito, è importante coinvolgere fin da subito i dirigenti e i supervisor, in modo che possano informare preventivamente i propri collaboratori prima dell'implementazione della nuova organizzazione dell'orario di lavoro, facendosi portavoce delle loro esigenze e coinvolgendoli quindi nel processo. Altrettanto importante è coinvolgere i rappresentanti dei lavoratori, affinché il nuovo sistema sia percepito come risultato di un confronto partecipato.

Rafforzare il consenso richiederà un impegno concreto da parte della direzione aziendale, ma si tratta di un investimento che favorisce l'accettazione e l'efficacia della nuova organizzazione dell'orario.

#### **Consigli pratici per favorire l'accettazione della nuova organizzazione dell'orario di lavoro da parte di tutto il personale**

- Organizzare una riunione generale con tutti i dipendenti, consentendo loro di condividere apertamente le proprie opinioni senza temere ripercussioni.
- Organizzare degli incontri tra i superiori e i lavoratori (singolarmente o in gruppi) in cui spiegare le implicazioni pratiche della nuova organizzazione dell'orario di lavoro e per presentare il manuale di implementazione.
- Organizzare un incontro con tutti i dipendenti per illustrare in modo semplice e accessibile il contenuto del manuale, assicurandosi che tutti i lavoratori, anche quelli con un basso livello di alfabetizzazione, comprendano appieno la nuova organizzazione dell'orario di lavoro e il relativo funzionamento.
- Organizzare brevi sessioni formative sui punti principali aspetti legati alla nuova organizzazione dell'orario di lavoro.

Queste attività formative possono aiutare i dipendenti ad affrontare le sfide derivanti dai cambiamenti nella distribuzione dell'orario di lavoro. Sebbene nessun orario di lavoro debba creare condizioni tali da compromettere la salute e la sicurezza dei lavoratori, dei colleghi e di terzi, è possibile adottare alcune strategie comportamentali che possono aiutare i lavoratori a gestire efficacemente eventuali difficoltà legate ai cambiamenti nell'organizzazione dell'orario di lavoro.

Tra queste, rientrano ad esempio: lo sviluppo della resistenza fisica (ad esempio modificando determinati processi lavorativi); la gestione della fatica (ottimizzando l'efficienza per ridurre l'affaticamento); e la gestione dei disturbi del sonno, in particolare nel caso del lavoro a turni e del lavoro notturno. Questi interventi trasmettono ai lavoratori l'idea di essere parte integrante del processo, rafforzando la fiducia all'interno dell'ambiente di lavoro e favorendo l'accettazione della nuova organizzazione dell'orario di lavoro.

#### Sintesi

- Allineare le politiche aziendali, ad esempio quelle relative alla retribuzione, e i processi aziendali con la nuova organizzazione dell'orario di lavoro.
- Elaborare un manuale di implementazione dettagliato ma al tempo stesso flessibile.
- Favorire il coinvolgimento e il consenso dell'intera forza lavoro, ad esempio attraverso attività formative.

## 3.4 Fase 4: Implementazione

### Avvio della fase pilota della nuova organizzazione dell'orario di lavoro

Una volta completate le fasi precedenti, il passo successivo consiste nello stabilire una data entrata in vigore della nuova organizzazione dell'orario di lavoro e nel comunicarla a tutti i dipendenti.

La data di attuazione della nuova organizzazione dell'orario di lavoro dipenderà dalle esigenze dell'impresa e dalla capacità di adattamento dei lavoratori. È importante che la transizione avvenga senza interruzioni nei processi produttivi e nella fornitura di servizi. Le imprese dovrebbero tenere conto di alcuni fattori, tra cui:

- i picchi e i cali di produzione previsti durante l'anno (ad esempio, in prossimità o durante i periodi di vacanza);
- eventuali modifiche agli impianti di produzione o allo spazio di lavoro; e
- la stagionalità, in quanto l'implementazione può risultare più complessa in presenza di condizioni meteorologiche avverse (ad esempio, stagione delle piogge, freddo intenso o altri fenomeni climatici).

Questi fattori possono essere determinanti per il successo della nuova organizzazione dell'orario di lavoro. Ad esempio, l'introduzione dei nuovi orari può comportare maggiori difficoltà per dirigenti e lavoratori se coincide con periodi di elevata domanda produttiva o di erogazione dei servizi, come accade prima di una festività importante. Al contrario, l'adozione delle nuove modalità risulta generalmente più agevole se avviene in una fase di minore intensità produttiva.

Una volta definita la data di implementazione della nuova organizzazione dell'orario di lavoro, è necessario comunicarla tempestivamente alla forza lavoro. In questa fase è importante tenere in considerazione due fattori.

Il primo riguarda la modalità di comunicazione, che deve essere formale, in forma scritta e facilmente accessibile. Il manuale di implementazione deve essere ampiamente diffuso a tutti i livelli dell'impresa, in modo che sia i lavoratori che i dirigenti possano consultarlo in caso di dubbi. Inoltre, uno o più diagrammi di flusso possono essere collocati sul posto di lavoro come riferimento visivo facilmente fruibile da tutti i lavoratori. In alcuni casi, la comunicazione può avvenire anche



per via telematica, ad esempio, tramite posta elettronica. È possibile ricorrere a diversi canali di comunicazione per garantire la piena comprensione da parte di tutto il personale della data di implementazione della nuova organizzazione dell'orario di lavoro e delle relative modalità di funzionamento.

Il secondo fattore da considerare riguarda i destinatari della comunicazione, ossia i dirigenti e i lavoratori. Il datore di lavoro e i vertici aziendali devono tenere presente questo aspetto durante tutto il processo, in particolare nella fase di implementazione. L'obiettivo è applicare la nuova organizzazione dell'orario di lavoro in maniera efficiente e senza interruzioni nel processo produttivo o di fornitura dei servizi. Utilizzando diverse modalità di comunicazione, è possibile evitare fraintendimenti da parte di lavoratori e dirigenti, favorendo così un'implementazione efficace del nuovo sistema all'interno dell'impresa.

Dopo aver attentamente considerato questi fattori, la nuova organizzazione dell'orario di lavoro può essere implementata.

### **Valutazione e miglioramento continuo della nuova organizzazione dell'orario di lavoro a intervalli regolari**

Il funzionamento della nuova organizzazione dell'orario di lavoro deve essere valutato regolarmente, con il coinvolgimento attivo sia dei lavoratori che dei dirigenti. A tal fine, è opportuno costituire un nuovo gruppo congiunto (o ripristinare quello precedente) per raccogliere il punto di vista del datore di lavoro (o titolare), dei dirigenti e dei lavoratori di diverse unità dell'impresa. I membri di questo gruppo — che non devono necessariamente essere gli stessi del gruppo precedente — devono essere in grado di fornire pareri informati sull'efficacia della nuova organizzazione dell'orario di lavoro.

Prima di introdurre modifiche sostanziali, è opportuno monitorare l'efficacia del nuovo sistema per un periodo prestabilito. Tuttavia, piccoli aggiustamenti per ottimizzare il funzionamento del nuovo sistema possono essere effettuati in qualsiasi momento. La periodicità di tale sistema di monitoraggio dipende dalle caratteristiche dell'impresa, dai lavoratori coinvolti e dalla natura dei beni e dei servizi forniti. Tuttavia, è possibile far riferimento al seguente schema:

- Revisione a breve termine: 3–4 mesi
- Revisione a medio termine: 6–8 mesi
- Revisione a lungo termine: 12–14 mesi

In alternativa, è possibile effettuare una revisione annuale finalizzata a verificare se la nuova organizzazione dell'orario di lavoro sia efficace o se siano necessarie alcune modifiche. Tale revisione dovrebbe basarsi su alcuni indicatori, quali i tassi di assenteismo, gli infortuni sul lavoro, la produttività aziendale e la soddisfazione dei lavoratori.

L'introduzione di una nuova organizzazione dell'orario di lavoro non rappresenta un punto d'arrivo, ma è parte di un più ampio processo di miglioramento continuo. Le condizioni aziendali e occupazionali, infatti, possono evolvere nel tempo, ad esempio in seguito alla crescita dell'azienda o all'assunzione di nuova forza lavoro, richiedendo adeguamenti al sistema orario in uso. Tali modifiche possono essere minime, ad esempio una lieve variazione dell'orario di inizio della giornata lavorativa, oppure più significative, come l'introduzione di un turno di lavoro per far fronte a un incremento della produzione. In ogni caso, tali modifiche devono essere soddisfare sia le necessità dell'azienda che quelle dei lavoratori.

**Sintesi**

- Valutare con attenzione sia le esigenze dell'impresa sia la capacità dei lavoratori di adattarsi alla nuova organizzazione dell'orario di lavoro.
- Utilizzare una o più strumenti di comunicazione per informare i lavoratori della nuova organizzazione dell'orario di lavoro.
- Effettuare revisioni a breve, medio e lungo termine per adeguare l'organizzazione dell'orario di lavoro agli eventuali cambiamenti e promuovere un miglioramento continuo.

## ► Conclusioni

---

Per garantire un orario di lavoro dignitoso, le imprese devono adottare un'organizzazione dell'orario di lavoro in grado di conciliare le esigenze dei lavoratori — comprese le responsabilità familiari — con i requisiti operativi dell'azienda. Questo approccio crea condizioni vantaggiose per entrambe le parti, poiché tiene conto delle preferenze sia dei lavoratori che dei datori di lavoro, come suggerito dalla Raccomandazione dell'OIL sulla riduzione dell'orario di lavoro del 1962 (n. 116).

Se adeguatamente strutturate, le modalità di organizzazione dell'orario di lavoro possono essere vantaggiose sia per i lavoratori che per i datori di lavoro, poiché possono migliorare le condizioni di lavoro, consentendo al contempo un'efficace gestione delle fluttuazioni del carico di lavoro e una riduzione dei costi legati al lavoro straordinario. Un'organizzazione equilibrata dell'orario di lavoro può apportare ulteriori benefici alle aziende, tra cui la riduzione dell'assenteismo, una maggiore fidelizzazione del personale e processi di reclutamento dei dipendenti più efficaci. Inoltre, può migliorare la motivazione e l'atteggiamento dei dipendenti, da cui ne deriva un miglioramento della produttività, della qualità del lavoro e, in ultima analisi, dei risultati aziendali.

L'organizzazione dell'orario di lavoro può favorire l'equilibrio tra lavoro e vita privata per i dipendenti, migliorando al contempo le prestazioni dell'impresa. Per raggiungere questo obiettivo, è necessario adottare un approccio proattivo basato sulla collaborazione tra datori di lavoro e lavoratori finalizzata a trovare un insieme coerente di politiche e pratiche organizzative, nel rispetto del quadro normativo vigente. Solo in questo modo sarà possibile realizzare l'obiettivo di un orario di lavoro dignitoso per tutti.



## ► Glossario dei termini e dei concetti chiave

---

**Annualizzazione dell'orario di lavoro (o ore annualizzate):** modalità di organizzazione dell'orario lavorativo in cui il numero complessivo di ore di lavoro viene distribuito sull'arco di un anno, anziché su base settimanale o mensile.

**Banca ore:** sistema di gestione del tempo di lavoro che consente ai dipendenti di accumulare le ore lavorate in eccedenza o le ore non lavorate, fino ad una determinata soglia massima.

**Lavoro a tempo parziale atipico:** modalità di organizzazione dell'orario di lavoro che prevede orari a tempo parziale molto ridotti o senza un numero minimo di ore, come il lavoro "a chiamata" e i contratti "a zero ore".

**Lavoro a turni:** modalità di organizzazione dell'orario di lavoro in cui i lavoratori si succedono sul posto di lavoro in modo che l'azienda possa operare più a lungo rispetto all'orario di lavoro dei singoli lavoratori.

**Lavoro condiviso (o condivisione del lavoro):** si riferisce a una riduzione dell'orario di lavoro finalizzata a distribuire un volume ridotto di lavoro sullo stesso numero – o su un numero simile – di lavoratori, al fine di prevenire i licenziamenti.

**Lavoro dignitoso:** promozione di opportunità per le donne e gli uomini di ottenere un lavoro dignitoso e produttivo, in condizioni di libertà, equità, sicurezza e dignità umana, al fine di ridurre il divario esistente tra le loro aspirazioni e le reali condizioni di lavoro.

**Lavoro notturno:** lavoro svolto per un periodo non inferiore a sette ore consecutive, compreso nell'intervallo tra la mezzanotte e le cinque del mattino.

**Lavoro straordinario:** attività lavorativa svolta oltre il normale orario di lavoro previsto contrattualmente, a meno che le ore eccedenti vengano incluse nel calcolo della retribuzione.

**Orari scaglionati:** modalità di organizzazione dell'orario di lavoro in cui vengono stabiliti orari di inizio e fine lavoro diversi per distinti gruppi di lavoratori all'interno della stessa impresa.

**Orario di lavoro:** tempo associato alle attività produttive dei posti di lavoro e alla disposizione di tale tempo durante un determinato periodo di riferimento.

**Orario flessibile:** gestione flessibile dell'orario di lavoro su base giornaliera e settimanale. Il numero di ore effettivamente lavorate dai dipendenti può variare di giorno in giorno e di settimana in settimana.

**Organizzazione dell'orario di lavoro:** distribuzione e programmazione dell'orario di lavoro durante un determinato giorno, settimana, mese o periodo di riferimento.

**Ripartizione del lavoro:** modalità di lavoro a tempo parziale in cui un lavoro a tempo pieno viene suddiviso tra due lavori a tempo parziale svolti da due lavoratori diversi.

**Settimana lavorativa ridotta:** modalità di organizzazione dell'orario lavorativo in cui lo stesso numero di ore di lavoro viene distribuito su un numero di giorni inferiore a quello di una settimana lavorativa standard, con conseguente prolungamento della durata della giornata lavorativa.

**Settimana lavorativa standard:** modalità di organizzazione dell'orario di lavoro più diffusa che prevede un orario di lavoro giornaliero fisso (solitamente 40 ore) per un numero fisso di giorni di lavoro (solitamente dal lunedì al venerdì nel caso della settimana lavorativa di 40 ore o dal lunedì al sabato nel caso della settimana lavorativa di 48 ore).

**Sistemi a turni fissi:** modalità di organizzazione del lavoro in cui un determinato gruppo di lavoratori svolge la prestazione lavorativa sempre nello stesso turno.

**Sistemi a rotazione dei turni:** modalità di organizzazione dell'orario di lavoro in cui i lavoratori sono assegnati a turni di lavoro che variano regolarmente, seguendo il ritmo della giornata.



## **Promuovere la giustizia sociale e il lavoro dignitoso**

L'Organizzazione Internazionale del Lavoro è l'Agenzia delle Nazioni Unite per il mondo del lavoro. Essa è composta da rappresentanti di governi, datori di lavoro e lavoratori che collaborano per promuovere un futuro del lavoro incentrato sulla persona attraverso la creazione di lavoro produttivo e liberamente scelto, la garanzia dei diritti del lavoro, l'accesso alla protezione sociale e il ricorso al dialogo sociale.

**ilo.org**

## **Organizzazione Internazionale del Lavoro**

---

Route des Morillons 4  
1211 Genève 22  
Svizzera  
**ilo.org**

---

**Ufficio per l'Italia e San Marino**  
Villa Aldobrandini  
Via Panisperna 28  
00184 Roma  
**rome@ilo.org**  
**ilo.org/rome**