Indagine conoscitiva e definizione degli assetti relativi all’orario di lavoro nel settore delle lavanderie industriali.

Report Finale 2025

officine

Indice

Abstract 3

Introduzione 7

1. L'orario di lavoro in una prospettiva evolutiva. Lo scenario 7

1.1. Il settore delle lavanderie industriali e l'orario di lavoro 11

2. Le differenti fasi dell'indagine e l'avvicinamento al problema 20

2.1. Considerazioni di sintesi sulle interviste della prima fase. 20

2.2. Le metafore dell'organizzazione dell'orario 24

2.3. Elementi di sintesi e visioni ispiratrici 27

3. Il questionario 28

3.1. Significatività dell'indagine e utilizzo delle informazioni 29

3.2. Gli accordi di II livello 32

3.3. Gli investimenti in tecnologie 36

3.4. Organizzazione del tempo di lavoro. I modelli produttivi ed i modelli orari 37

3.5. I lavoro a turni 45

3.6. L'istituto della reperibilità ed i ritardi nel risposo minimo obbligatorio 56

3.7. Prospettive sull'articolazione dell'orario di lavoro e sviluppo organizzativo 61

3.8. Barriere e opportunità nell'evoluzione dell'organizzazione del tempo di lavoro 75

3.9. Una visione di sintesi dei risultati del questionario 80

4. Gli studi di caso 83

4.1. Come valutare la bontà dei risultati 84

4.2. Le principali evidenze emerse 88

5. Tesi conclusive 92

Appendice 96

officine

ABSTRACT

Questo rapporto nasce dalla volontà di approfondire, con strumenti di indagine integrati (letteratura, interviste, questionari), il tema dell'orario di lavoro nel settore delle lavanderie industriali, osservandolo come snodo cruciale tra esigenze organizzative e diritti dei lavoratori nella più ampia cornice delle traiettorie evolutive del comparto. L'indagine si propone di offrire agli attori del sistema – istituzionali, sindacali e imprenditoriali – una base conoscitiva solida e articolata su cui avviare un confronto consapevole, orientato alla costruzione di soluzioni contrattuali più aderenti alla complessità attuale.

La ricerca si è sviluppata lungo tre direttrici: l'analisi teorica del dibattito nazionale e internazionale, una prima fase qualitativa basata su interviste a testimoni privilegiati, e una successiva rilevazione quantitativa tramite questionario somministrato a un campione di aziende. La parte finale è stata dedicata a sette studi di caso.

Il Capitolo I affronta tutte le questioni generali sul tappeto in merito al tema dell'orario di lavoro. Pensato come risultato conoscitivo di una complessa e articolata analisi del dibattito nazionale ed internazionale sul tema della flessibilità e della conciliazione e dell'organizzazione del lavoro, il tema al centro dell'interesse della ricerca è verificare l'esistenza o meno di soluzioni evolutive da portare all'attenzione degli stakeholder del settore delle lavanderie industriali e da inserire nel testo del CCNL relativo alla normativa contrattuale sull'orario di lavoro

In questo quadro teorico e contrattuale si inserisce l'analisi delle trasformazioni che hanno interessato il comparto delle lavanderie industriali. La premessa analitica dalla quale partiamo è che accanto alle tradizionali attività lavorative legate al turismo e alle lavanderie industriali, si siano progressivamente sviluppate anche quelle relative alle centrali di sterilizzazione e ai servizi professionali nel settore sanitario. Questo sviluppo ha subito un'accelerazione significativa con l'integrazione di ampie aree del comparto sanitario tra i servizi essenziali. Questo ha incrementato il ricorso alla flessibilità che si caratterizza oggi come una determinante genetica del settore. Tale flessibilità ha, altresì, favorito l'introduzione nei contesti lavorativi di soluzioni estremamente variabili in tema di modelli di orario e organizzazione della produzione, variabilità consistenti delle forme e delle modalità di esercizio professionale, a partire dall'estrema variabilità nell'uso di istituti quali reperibilità, varie forme di flessibilità, lavoro straordinario, conciliazione.

Attraverso l'analisi delle interviste realizzate nella prima fase della ricerca il Capitolo 2 sintetizza, a sua volta, i temi più rilevanti relativi all'orario di lavoro osservati attraverso le differ-

enti esperienze e posizioni organizzative di un nucleo di testimoni privilegiati. Tale analisi ci ha aiutato a ridurre la notevole complessità che caratterizza il tema arrivando a delineare le principali visuali co-presenti nel dibattito, nella forma di metafore organizzative che ci hanno portato ad osservare il tema dell'orario di lavoro attraverso un'attenzione puntata ora sui diritti, ora sulla flessibilità ora sulla responsabilità.

Queste chiavi di lettura hanno mantenuto la loro validità per tutta la durata della ricerca, permettendo una collocazione coerente e fertile di vari suggerimenti e contributi provenienti da tutti gli attori coinvolti. Sono diventate veri e propri strumenti interpretativi, utili a garantire la fruibilità e la validità delle considerazioni finali del report.

Il Capitolo 3 riporta gli esiti del questionario, strumento conoscitivo che ci ha consentito di dare, un indirizzo più mirato, come vedremo, agli studi di caso e ci ha consentito una vista di dettaglio sull'insieme delle questioni affrontate nell'intero. Sono emerse le variabilità organizzative in termini di modelli sia produttivi sia di orario, le motivazioni per la scelta di questo o quel modo di organizzazione dei turni, del valore del cambiamento tecnologico nonché del peso del part-time nell'economia del settore. Pur evidenziando i limiti di una mancanza di generalizzabilità dei fenomeni intercettati, il questionario ha pienamente risposto alla funzione di indispensabile strumento informativo sulla variabilità e sulle caratteristiche del problema e sulle sue fattispecie.

È stata portata avanti, altresì, un'interessante focalizzazione sulla contrattazione di II livello dalla quale è emersa con chiarezza la sua inefficacia complessiva di strumento integrativo/sostitutivo delle carenze descrittive del CCNL in merito all'orario di lavoro. La sua diffusione, di cui è fondamentale verificare meglio confini e caratteristiche, se da una parte sicuramente moltiplica in positivo le sedi negoziali e stempera un potenziale ambito di conflittualità di livello nazionale sul tema, dall'altra mette in evidenza la deriva di una crescente frammentazione delle pratiche organizzative con l'effetto di spiazzare e depotenziare qualsiasi analisi di settore che voglia riportare in maniera affidabile e documentata lo stato dell'arte non solo delle relazioni industriali di settore ma anche, se non soprattutto, delle soluzioni adottate - nello specifico sul tema orario – che aiutino a capire come si connota oggi e che conseguenze produca la dimensione genetica della flessibilità della produzione di cui si è detto.

Tale nuova e immodificabile condizione di "mutazione" del mercato settoriale va, peraltro, coniugata con questioni più generali di grande rilevanza quali: la difficoltà di procedere ad un coerente e indispensabile ricambio generazionale dovuto ai progressivi pensionamenti e alla necessità, quindi, di garantire un efficace turnover, lo sviluppo di forme di outsourcing che costruiscono matrici operative complesse (e in gran parte in corso di definizione) a partire da

modifiche importanti dei processi di automazione e di logistica. Inoltre, va tenuta presente l'invasività di nuovi stili di vita che mettono l'orario di lavoro, inteso come il tempo di lavoro giornaliero, al centro di dinamiche di conciliazione molto personalizzate che creano una domanda di soluzioni disomogenea e al limite del caso per caso.

Il Capitolo 4 è quello attorno al quale si sono addensati i veri e propri esiti conoscitivi della ricerca. Dopo una breve disamina metodologica sugli studi di caso che ha evidenziato le caratteristiche peculiari di questa specifica tecnica di indagine evidenziandone gli obiettivi, le domande di ricerca e le aspettative conoscitive il Capitolo riporta in maniera puntuale le evidenze emerse dalle interviste integrate da quanto dichiarato nel questionario dell'Azienda partecipante.

La realizzazione di 7 studi di caso caratterizzati da una certa variabilità relativamente alla dimensione aziendale, alle forme di organizzazione del lavoro, al settore produttivo si è avvalsa, altresì, della straordinaria disponibilità degli interlocutori che, a partire dalla propria posizione organizzativa e dalla propria pluriennale esperienza in materia, ci hanno aiutato e definire un quadro di sintesi ricco di punti di vista differenti, variabili, possibili soluzioni.

Da questo processo conoscitivo così rilevante emergono rafforzate alcune ipotesi:

- la necessità futura di una conoscenza di dettaglio ancor più sviluppata del settore e delle esperienze aziendali in materia di orario che gioverà alla definizione di una tessitura analitica ancor più robusta e per certi versi più articolata. Il lavoro svolto ci ha dato conto, soprattutto, della complessità e della diversità delle soluzioni che non sono, al momento, sufficienti per identificarne alcune con un sufficiente grado di generalizzabilità;

- la riconferma della centralità del tema della flessibilità come risorsa ma anche come confine relativamente al binomio opportunità di sviluppo settoriale - diritti;

- la necessità di introdurre la variabile della conciliazione vita-lavoro e della scelta personale del lavoratore in base al suo specifico sistema di preferenze in materia di gestione della flessibilità come elemento di triangolazione necessaria alla definizione di soluzioni condivise. Non sfugge come l'introduzione di questa variabile spinga il contesto verso un prevedibile aumento dell'entropia (il caso per caso individuale) che andrebbe compensato con una normazione più solida di alcune prestazioni individuali a livello del CCNL che ridurrebbe fortemente, preliminarmente, la frammentazione dovuta ad un eccesso di soluzioni personalizzate che verrebbero, per tale via, significativamente ridotte.

In tale cornice, infine, si riconferma anche il ruolo strategico, ma ancora potenziale, degli Accordi di II Livello, la cui promozione e sviluppo possono rappresentare una leva importante per rispondere alla crescente eterogeneità delle pratiche organizzative riscontrate nel settore.

Sebbene essi siano frutto della contrattazione decentrata, questi accordi dovrebbero essere adeguatamente diffusi e valorizzati come strategia intermedia tra la rigidità del CCNL e la frammentazione della contrattazione individuale. La delega agli Accordi di II livello come strumento negoziale deve essere trattata con maggiore attenzione e non semplicemente data per scontata. Ciò premesso, il successivo Capitolo 5 si avvale della formulazione di Tesi ognuna delle quali riporta opportunamente il complesso delle questioni originarie portandole ad un livello fruibile di leggibilità e sintesi. Rimandiamo alla sua lettura per i dettagli di grande interesse che, per ragioni di equilibrio delle parti di questo lavoro, non riportiamo qui.

INTRODUZIONE

1. L'ORARIO DI LAVORO IN UNA PROSPETTIVA EVOLUTIVA. LO SCENARIO

Il dibattito sulle caratteristiche della disciplina dell'orario di lavoro nasce storicamente in relazione ai temi della tutela della salute e della sicurezza sui luoghi di lavoro indirizzandosi verso temi maggiormente legati alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, da un lato, e agli obiettivi occupazionali e di competitività dei sistemi economici dall'altro.

L'armonizzazione internazionale degli standard dell'orario di lavoro ha seguito strade impervie e non sempre lineari. Si è pervenuti, però, per tappe successive, a promuovere le 40 ore settimanali quale standard a cui tendere in gran parte dei Paesi del mondo.

Nelle economie moderne, l'organizzazione del lavoro si struttura attorno al contributo dato dai lavoratori attraverso contratti di lavoro dipendente, che possono essere sia stabili sia temporanei, o caratterizzati dall'utilizzo di manodopera esterna, come nel caso di lavoro interinale, o attraverso numerose forme differenziate di collaborazione normate caso per caso.

È soprattutto nel contesto del lavoro dipendente, che si sfrutta la flessibilità potenziale dell'orario di lavoro in diverse modalità. Attraverso contratti con durate differenziate (full time/ part-time), attraverso l'estensione dell'orario di lavoro oltre quanto stabilito contrattualmente (straordinario) o attraverso altre formule come, ad esempio, la modulazione multiperiodale[1] dell'orario di lavoro.

Data la sua pervasività, l'orario di lavoro rappresenta, quindi, una variabile cruciale per analizzare le trasformazioni in corso dell'organizzazione della produzione, delle condizioni di lavoro, nonché della produttività e della competitività, sia a livello aziendale sia dell'intero sistema economico.

Dal punto di vista giuridico l'orario di lavoro costituisce la misura dell'impegno lavorativo, fornisce, cioè, un parametro per determinare la retribuzione e stabilisce la quantità di lavoro che il datore di lavoro può richiedere al dipendente.

[1] Per conferire una maggiore flessibilità nella **gestione dell'orario di lavoro** e per far fronte ad un fabbisogno in termini quantitativi diverso nel corso nell'anno, con picchi in alcuni periodi e cali di attività in altri, oltre che per conciliare le esigenze di vita e di lavoro, la legge consente ai contratti collettivi di lavoro la possibilità di "*stabilire, ai fini contrattuali, una durata minore e riferire l'orario normale alla durata media delle prestazioni lavorative in un periodo non superiore all'anno.*" Art 3 D.lgs. n. 66/2003

Inoltre, per sua natura, la struttura dell'orario di lavoro definisce gli intervalli temporali dedicati alle diverse attività nel corso della giornata lavorativa ed extralavorativa, contribuendo, in larga parte alla definizione effettiva del profilo (personalizzato) delle forme assunte dalla conciliazione tra vita lavorativa e vita privata.

La relazione tra *tempo di lavoro e di non lavoro* è, peraltro, in continua evoluzione, influenzata sia dall'introduzione di nuove forme di organizzazione del lavoro, sia dagli aggiornamenti costanti degli strumenti contrattuali in uso, sia dal progressivo e inesorabile cambiamento delle abitudini famigliari e degli stili di vita, sempre più caratterizzati da una crescente personalizzazione delle esigenze.

Attualmente, il dibattito internazionale e nazionale sulla strutturazione e/o la rimodulazione del tempo di lavoro si concentra, prevalentemente, su quattro direttrici:

- la progressiva differenziazione delle modalità di gestione del tempo di lavoro attraverso la quale si intende dare risposte efficaci ed efficienti alle mutevoli esigenze di produttività (stagionalità, ciclo continuo, picchi di produzione non prevedibili, velocità di esecuzione e qualità dei prodotti e dei servizi erogati);

- la gestione della flessibilità come elemento strategico per conciliare le esigenze aziendali individuali e famigliari;

- la stretta connessione tra l'innovazione tecnologica - resasi necessaria per modificare i profili competitivi delle aziende - e la revisione da essa generata sull'organizzazione del lavoro, ivi compresa la tendenza, non sempre confermata, ma comunque presente, di derive *labour saving*.;

- lo sviluppo di presidi tecnologici *ad hoc* e di forme nuove di flessibilità oraria allo scopo di ridurre il deterioramento fisico dei dipendenti anche in ragione del progressivo aumento dell'età lavorativa.

In questo contesto di riflessione emerge la difficoltà di definire in maniera stabile e continuativa l'equilibrio tra efficienza, benessere ed equità.

La flessibilità si caratterizza, allora, come concetto di snodo per orientare il cambiamento ma anche come "ombrello concettuale" sotto il quale far convivere posizioni anche non omogenee tra loro.

I vari filoni di ricerca intercettati evidenziano, infatti, posizioni e concezioni diversificate che potremmo definire sinteticamente, non senza forzature, flessibilità *attiva* e *passiva* che non possono essere poste sullo stesso piano, come vedremo, sia analitico sia delle soluzioni.

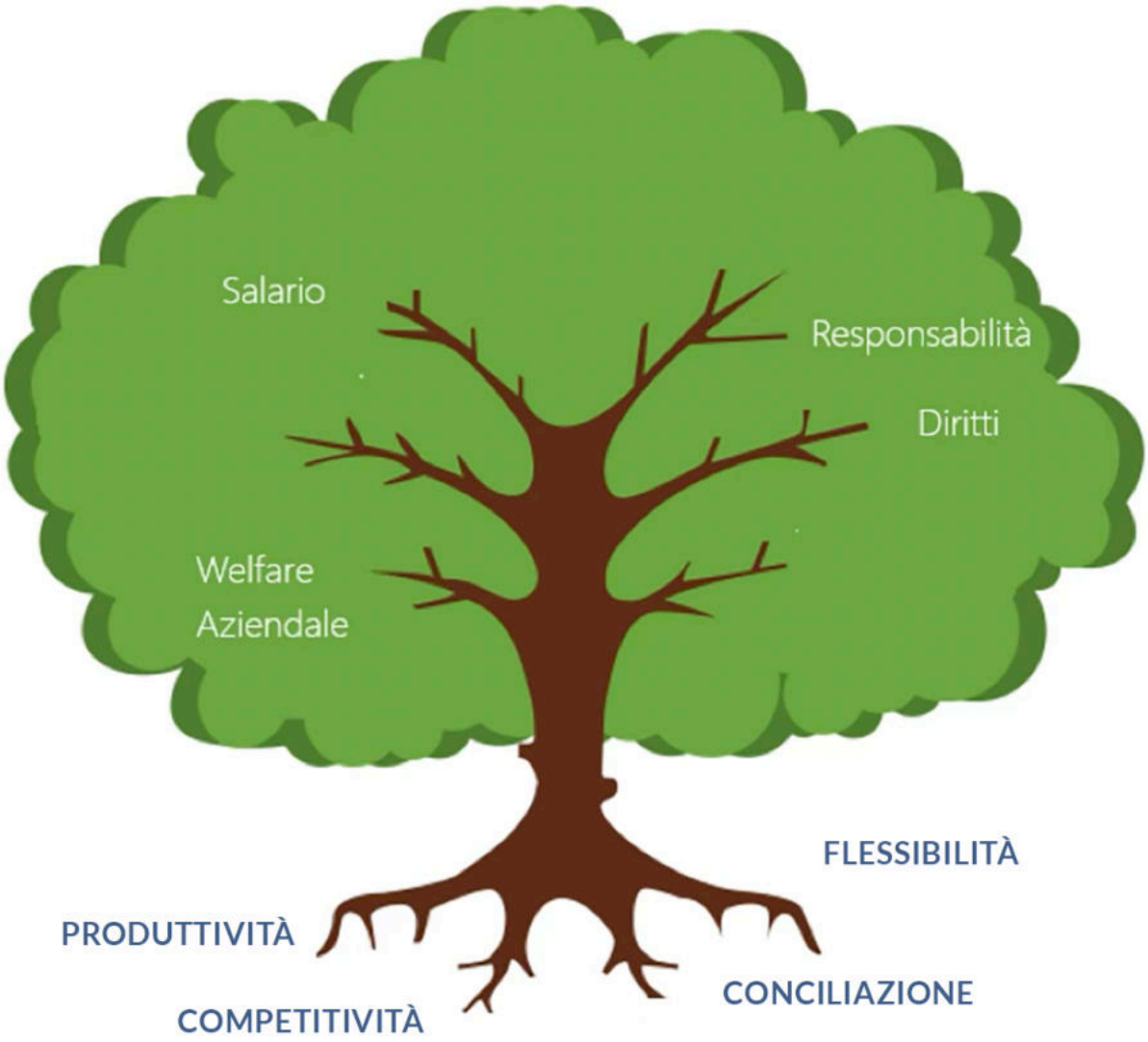
In alcuni casi la flessibilità sembra essere una "necessità" modellata dalle caratteristiche, spesso non previste e/o non negoziabili del lavoro da svolgere (così come richiesto dal contratto di servizio con i clienti). In altri casi rappresenta una possibilità di andare incontro alle esigenze del lavoratore in termini di salute e di conciliazione vita lavoro. In altri casi ancora può rappresentare un "terreno negoziale di scambio a base individuale".

La concomitanza di queste forme di flessibilità comporta spesso l'inconciliabilità delle diverse posizioni, nonché la parziale o totale impossibilità di negoziare rapidamente soluzioni. Questa situazione rappresenta una delle principali ragioni del ritardo nell'elaborazione di accordi condivisi a livello contrattuale nazionale, a causa della frammentazione e della variabilità delle soluzioni adottate. D'altra parte, parlare di *flessibilità come bene comune* senza affrontare e pesare queste differenti visuali rischia, almeno da quanto sembra suggerirci il percorso di ricerca e a partire dalle opinioni raccolte e dalle soluzioni già in essere, di apparire come un discutibile esercizio retorico.

Inoltre, la struttura dell'orario di lavoro e le sue differenti caratterizzazioni trovano implicazioni rilevanti in relazione al layout dell'organizzazione aziendale, al contributo individuale in termini di intensità dei carichi di lavoro così come di aspettative sugli esiti delle attività produttive (qualità di prodotti e servizi). In altre parole, attorno all'orario di lavoro e alle sue forme concrete di attuazione sono chiaramente rintracciabili le modalità attraverso le quali i differenti attori in campo guardano alle aziende e al loro futuro.

Inoltre, l'orario di lavoro si rappresenta come un'arena dove coniugare concretamente i rapporti di forza aziendali e diritti dei lavoratori. Essa è, pertanto, generatrice "naturale" di potenziali conflittualità legate, soprattutto, al cambiamento concomitante di tecniche, strategie produttive e stili di vita. È presente, altresì, nel dibattito, in maniera piuttosto marcata, una riflessione a tutto tondo sulla salute del lavoratore, sui carichi di lavoro e sulla sicurezza. Temi, questi, che il dibattito sull'orario di lavoro affronta non sempre in maniera diretta e seguendo visuali caratterizzate da differenti priorità in relazione ai cambiamenti considerati necessari.

FIGURA 1: L'ALBERO DEI PROBLEMI: L'ORARIO DI LAVORO



Si riconferma, infine, una complessità che rimanda, più o meno volontariamente, ad un dialogo tra le parti (anche a livello micro tra singolo lavoratore e azienda) in cerca di soluzioni *hic et nunc* partendo dalla scelta di assecondare "abitudini" aziendali spesso molto differenti tra loro, in generale poco normate, e conseguenti anche alle tipologie specifiche di prodotto e di servizi offerti.

Il grafico precedente è in grado di rappresentare *in nuce,* le relazioni tra i temi e i problemi sul tappeto.

1.1. Il settore delle lavanderie industriali e l'orario di lavoro

A queste riflessioni di carattere più generale vanno ad aggiungersi quelle che riguardano specificatamente il settore delle lavanderie industriali.

Esso è attraversato da cambiamenti significativi in termini di:

- intensificazione della domanda di servizi;
- diversificazione produttiva infra-settoriale e anche intraziendale (per le imprese più grandi in grado di rispondere ad esigenze di mercato anche molto differenti tra loro);
- spinta al miglioramento della tempestività nella produzione dei servizi con forti implicazioni per la logistica nella raccolta e riconsegna dei beni e servizi richiesti;
- spinta al miglioramento della qualità dei servizi resi che rappresenta un elemento di interesse irrinunciabile per la dimensione competitiva dell'azienda;
- ripresa significativa del settore turistico con un ampliamento della base di riferimento che si apre a strutture nuove quali le case vacanze e altre tipologie di offerta di servizi;
- allargamento rilevante del settore sanitario come conseguenza della pandemia nonché delle strategie di riorganizzazione produttiva adottate dalle strutture sanitarie (in senso lato);
- sviluppo di nuove arene competitive legate alla sostenibilità ambientale ma anche alla riduzione dei costi dei servizi per rispondere a dinamiche competitive trainate soprattutto dalla riduzione del valore delle commesse unito all'aumento dei costi delle materie prime, prime fra tutte quelle energetiche.

Si stanno, quindi, rapidamente trasformando sia le regole della competizione produttiva sia il sistema di interessi negoziali all'interno delle imprese, fortemente stressate dalla necessità di non perdere commesse fondamentali per il futuro economico e, al tempo stesso, mantenere stabile la propria base produttiva, che sta affrontando un progressivo invecchiamento della forza lavoro a cui bisognerà dare risposte efficaci nei prossimi anni.

Parliamo qui di ricambio generazionale e *appeal* del posto di lavoro, fidelizzazione, flessibilità delle prestazioni individuali del lavoratore, unita all'imprevedibilità dei flussi e dei cicli produttivi che si costituiscono sempre più come caratteristiche genetiche del settore.

Per quanto riguarda lo specifico della produzione ci troviamo di fronte, non di rado, ad una rapida e necessaria ridefinizione:

- delle logiche più complessive nella produzione dei servizi che presuppongono sistemi di alleanze aziendali fondate su nuove forme competitive di *outsourcing* e sulla attenzione crescente alla logistica e alla automazione;

- delle forme organizzative interne alle aziende anche per via dell'ingresso di una nuova forza lavoro immigrata portatrice di questioni nuove (lingua, costruzione di adeguate competenze professionali, ecc.).

- dei cosiddetti "saperi taciti" legati all'organizzazione del lavoro e all'esercizio professionale, maturati attraverso la pluriennale esperienza di fasce di lavoratori prossimi al pensionamento, il cui imminente ritiro ne comporterà l'inevitabilmente perdita.

A questi mutamenti vanno aggiunte tendenze di natura più generale quali, ad esempio, il crescente invecchiamento dell'intera popolazione che spinge in direzione di un allargamento dei servizi di cura individuale e della moltiplicazione crescente di luoghi e contesti che avranno bisogno di prestazioni di lavanderia.

Ad esse possiamo aggiungere tendenze, invece, non omogenee da riportare ad unità e/o a cui dare soluzione. Le sintetizziamo brevemente qui.

Da una parte parliamo della durata del tempo di lavoro che tende ad intensificarsi (tendenza estensiva):

- in orizzontale (durata crescente dell'impiego giornaliero degli apparati produttivi per rispondere alle mutate esigenze della produzione così come della manutenzione);

- in verticale (intensità di utilizzo contemporaneo di più lavoratori) per rispondere contestualmente e in maniera efficace ed efficiente alla variabilità della domanda.

Dall'altra parte, parliamo dell'aumento, in alcuni casi significativo, dei costi soprattutto quelli dell'energia che spinge anche a ragionare sulla utilità di favorire, ove possibile, la concentrazione intensiva della prestazione lavorativa, sia nello spazio giornaliero (turni sovrapposti a scorrimento), sia in quello settimanale con una riduzione del numero dei giorni di lavoro settimanali che coincidono, tendenzialmente, con il passaggio al 5x8 dove oggi c'è il 6x6.

È evidente che queste tendenze non si manifestano in modo uniforme o generalizzato all'interno dei vari subsettori, come quello sanitario o turistico, ma si distribuiscono in maniera

eterogenea e talvolta difficilmente individuabile a livello delle singole aziende. Tuttavia, esse rappresentano elementi di rilievo nel dibattito, contribuendo a ridurre le possibilità di elaborare una normativa contrattuale nazionale capace di rispondere contestualmente ed in modo soddisfacente alle diverse esigenze e interessi degli attori coinvolti.

Anche l'introduzione di nuove tecnologie, che risponde, a vario titolo, sia alle necessità di un più efficace tracciamento di merci e di sviluppo di servizi, sia al miglioramento della logistica va a coniugarsi con i cambiamenti riguardanti l'ergonomia delle postazioni lavorative.

Tali cambiamenti, oltre che agire sulla riduzione dei rischi per la salute e della fatica fisica e psichica del lavoratore, impattano, come si diceva, con alcuni processi di automazione, *labour saving* in senso lato, promossi anche con l'intenzione di automatizzare alcune routine produttive ed evitare i rischi di blocco produttivo dovuti alla non reperibilità di alcune funzioni lavorative.

Questa difficoltà, come ci vene detto, in molto casi spinge in direzione di una crescente automazione di talune prestazioni che dovrebbero sia ridurre la fatica umana attraverso un'automazione delle parti lavorative più faticose sia portare, però, progressivamente alla sostituzione della prestazione dell'uomo con quella della macchina autonoma.

Al tempo stesso si assiste alla spinta diffusa, anche se non generalizzata, verso un adeguamento delle competenze di base dei lavoratori che dovrebbe consentire una loro più stretta intercambiabilità tra le diverse postazioni. In questa visuale standardizzazione delle mansioni e arricchimento delle competenze appaiono come processi dai confini piuttosto sfumati laddove questa intercambiabilità può essere intesa anche come l'esito maturo di una crescente *taylorizzazione* delle postazioni (automazione) abbastanza costante nel settore.

Ciò premesso, questa tendenza, se confermata, potrebbe portare al doppio vantaggio di rendere meno noiosa la prestazione lavorativa in sé, ma anche di procedere con maggior velocità e semplicità alla sostituzione di lavoratori assenti o progressivamente mancanti, soprattutto nei momenti di maggiore produttività degli impianti.

Last but not least assistiamo, in termini di contesto, alla crescente e costante tendenza al miglioramento delle prestazioni di welfare aziendale legate alla conciliazione tra vita lavorativa e vita famigliare, a tendenze, quindi, di maggiore personalizzazione delle prestazioni.

Tale personalizzazione delle condizioni di lavoro è legata anche alla forte variabilità delle esigenze individuali dipendenti dall'età, dalle caratteristiche del nucleo famigliare del lavoratore, da aspetti di natura culturale (es. riconoscimento dell'utilità di investire in servizi di

conciliazione e, in generale, nel proprio futuro), dall'attenzione ad aspetti concomitanti quali salario, flessibilità e sicurezza.

Questo, in parte, spiega come tra i motivi di *una stasi negoziale* di lungo corso sull'orario di lavoro, ci sia quello che la contrattazione nazionale possa solo riportare a sintesi prassi consolidate e condivise in maniera diffusa a livello territoriale e che, non possa, invece, ridurre sia la forte variabilità delle soluzioni adottate agendo in funzione di soluzioni "maggioritarie" sia, sempre più spesso, delle stesse preferenze individuali dei lavoratori che, non di rado, non seguono logiche governabili e/o coerenti con le logiche "naturali" di protezione della salute e/o della conciliazione vita-lavoro.

Ne consegue, quindi, che la regolazione sul tema dell'orario di lavoro non ha subito *grandi scosse* negli ultimi due rinnovi contrattuali ed è ancora piuttosto concentrata sulla descrizione possibile delle regole generali (macro contenitori): definizioni delle tipologie di lavoro, delle forme di prestazione di alcuni istituti importanti quali le turnazioni, i recuperi, le rimodulazioni di orario, le modalità di lavoro straordinario nonché altre forme di flessibilità generale previste.

La ricerca qui presentata rappresenta un tentativo, crediamo riuscito, di affrontare direttamente le diverse problematiche legate all'orario di lavoro. Tuttavia, dall'analisi condotta emergono alcune questioni rilevanti che restano ancora irrisolte nella contrattazione nazionale. Tra queste, un aspetto centrale riguarda l'introduzione di nuove forme di organizzazione del lavoro, che contribuiscono a una crescente variabilità nella gestione concreta dell'orario, rendendo necessarie soluzioni più flessibili e adeguate alle esigenze operative delle aziende.

Inoltre, sullo sfondo dei temi di interesse del dibattito, persiste una forte contiguità tra orario di lavoro e performance che, al di là del caso per caso che non sarà il nostro modo di descrivere le questioni, lega la variabilità del tempo di prestazione alla variabilità della produttività aziendale e sempre più di frequente individuale. Non a caso, come vedremo, la contrattazione di secondo livello si sviluppa spesso all'interno di queste dinamiche negoziali, sempre più spesso, concomitanti.

1.1.1. Lavoratori immigrati e squadre. Temi soffusi ma presenti

La significativa presenza nel settore di lavoratori immigrati nella nuova forza lavoro, soprattutto tra i lavoratori stagionali[2], garantisce, per molti versi, un bacino reale e potenziale significativo non solo in relazione alla domanda di stagionalità di alcune prestazioni.

D'altra parte, invece, anche per ragioni di fragilità sociale questi nuovi lavoratori non sono, generalmente, portatori di forme di conflittualità interna rilevanti anche per via di un debole sistema negoziale e di relazioni industriali strutturate che caratterizza il settore soprattutto al Sud dove, come vedremo, non si registrano accordi di secondo livello.

Questo, però, non crediamo ci autorizzi a dire che l'assenza di conflittualità equivalga all'assenza di problemi.

Va da sé, comunque, che stagionalità, bassa conflittualità, elevato turn over dovuto all'invecchiamento costante del *core* professionale del settore, portino a difficili processi di fidelizzazione della manodopera e alla necessità di investire nel mantenimento, se non nella promozione, di un certo *appeal* delle posizioni lavorative sia in termini salariali sia in termini di benessere organizzativo. Come sappiamo, però, le esigenze dei "nuovi lavoratori" sono meno prevedibili e, soprattutto, si collegano a sistemi di aspettative che riducono, in generale, l'*appeal* di molti "mestieri" del settore.

In questo contesto di riflessione, l'orario di lavoro si pone come crocevia di grande rilevanza per tutto l'insieme di questioni attorno alle quali ruota la *prestazione lavorativa*, soprattutto quella individuale.

Sulla prestazione di squadra, invece, va anticipato qui che il dibattito è ancora legato saldamente alla difficoltà di accogliere, tranne casi legati a specifici layout produttivi, il lavoro di squadra come una delle forme diffuse e riconosciute di prestazione lavorativa e professionale, al di là, cioè dell'esistenza sancita, per contratto, di posizioni organizzative "intermedie" (capigruppo), che presuppongono e alludono all'esistenza di una forma organizzata di prestazione (squadra).

Va, comunque, precisato che il tema non è stato da noi approfondito e non ha fornito al dibattito agganci e/o soluzioni di rilievo e/o di sicuro interesse.

2 Al momento non esistono statistiche in merito alla presenza percentuale dei lavoratori immigrati nel settore, per cui queste riflessioni andrebbero comunque bisogno di conferme statistiche.

Come vedremo nelle prossime pagine il rimandare gran parte delle soluzioni alla contrattazione di II livello richiama più la ragionevolezza che la sostenibilità.

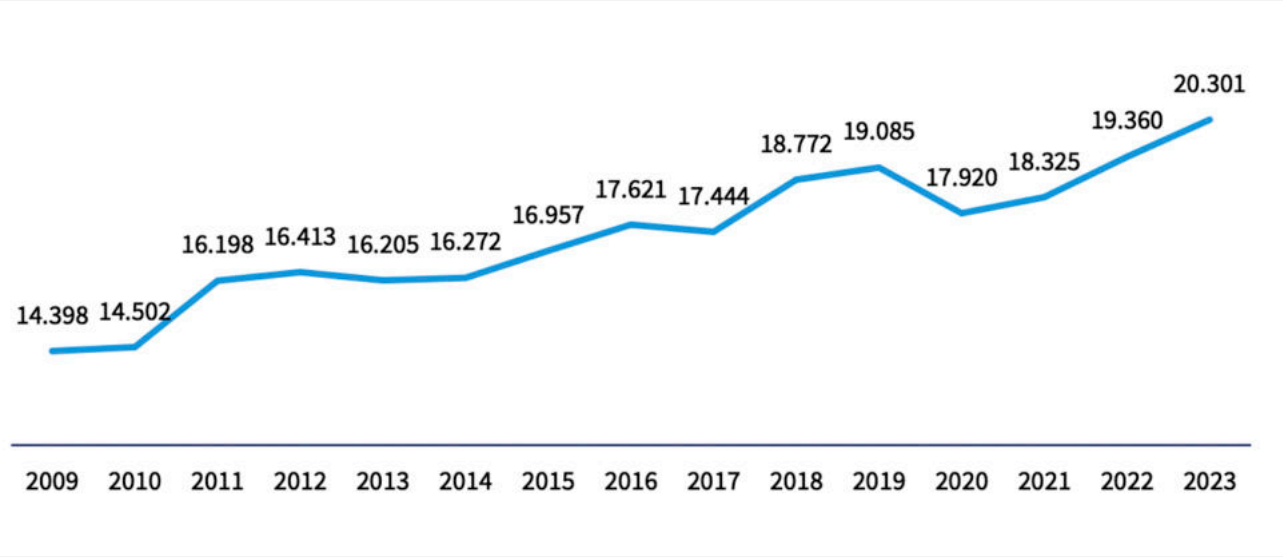
La bassa maturità delle relazioni industriali (sia per la dimensione sia per localizzazione territoriale[3]) e l'estrema variabilità e scarsa numerosità delle soluzioni adottate in materia di orario di lavoro presenti nella contrattazione di II livello rendono questo strumento per quanto carico di potenzialità, ad oggi non così efficace come la narrativa delle relazioni industriali tenta di descrivere.

[3] Grandi aziende e nessuna azienda del sud Italia tra quelle che hanno siglato un accordo di II livello.

IL SETTORE IN CIFRE

Di seguito alcune informazioni rilevanti per delineare un quadro sintetico del settore

EVOLUZIONE DELL'OCCUPAZIONE NEL SETTORE 2009-2023



Anno 2023

1.012	Valore del settore	% Variaz. 2023/2022	Concentrazione settore	
Numero imprese attive (a)	1.691 Mn. euro	+7,9%	36% Top 4 imprese/gruppi	50% Top 8 imprese/gruppi

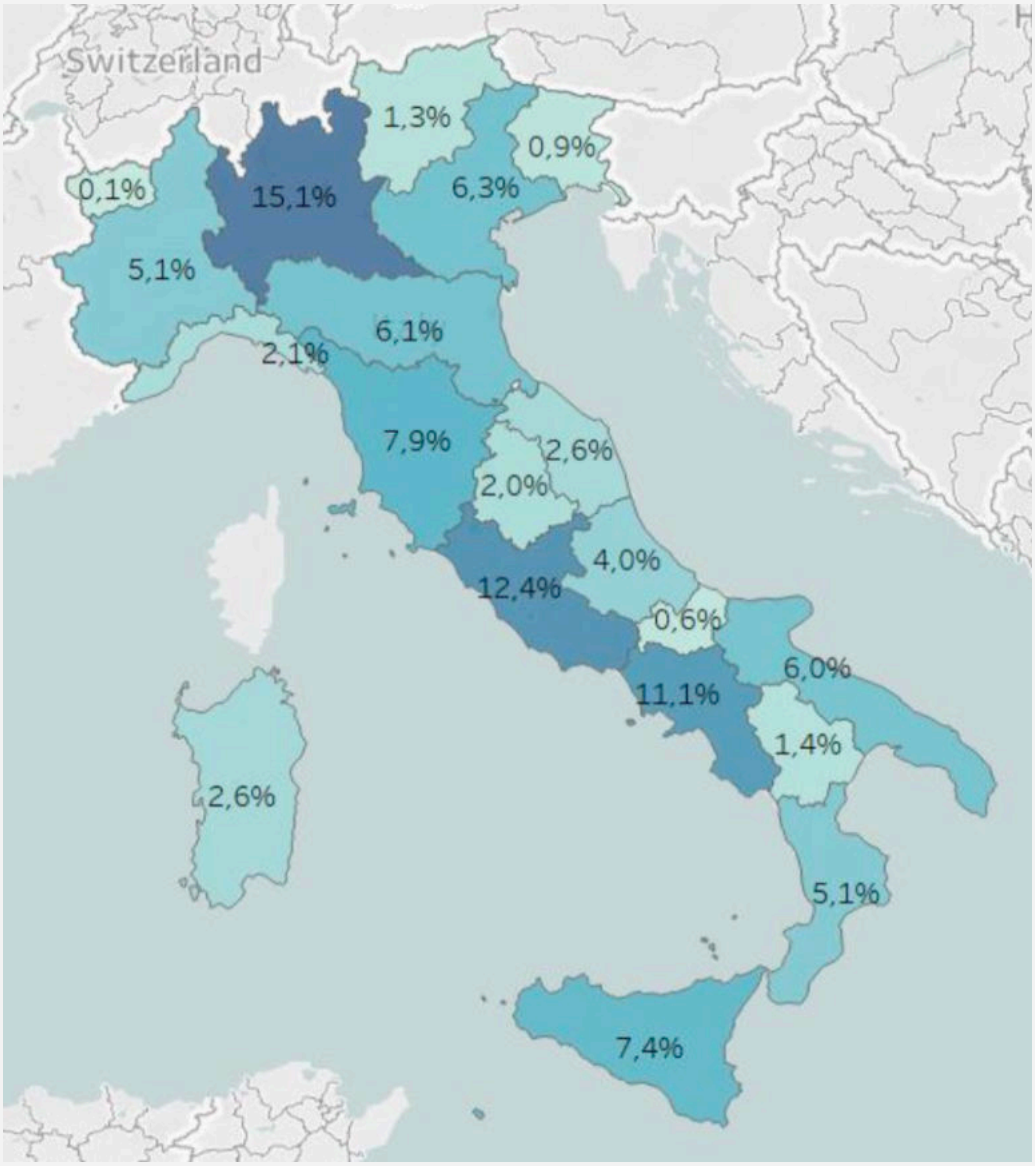
Ateco 96.01.1
- 612 Società di capitali (61%)
- 231 Ditte individuali (23%)
- 169 Società di persone (17%)

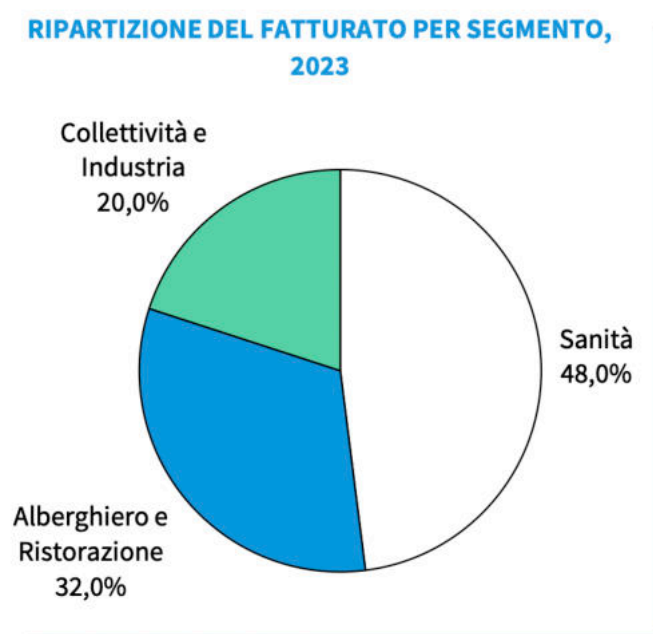
Si considerano le aziende classificate per attività economica Ateco 2007

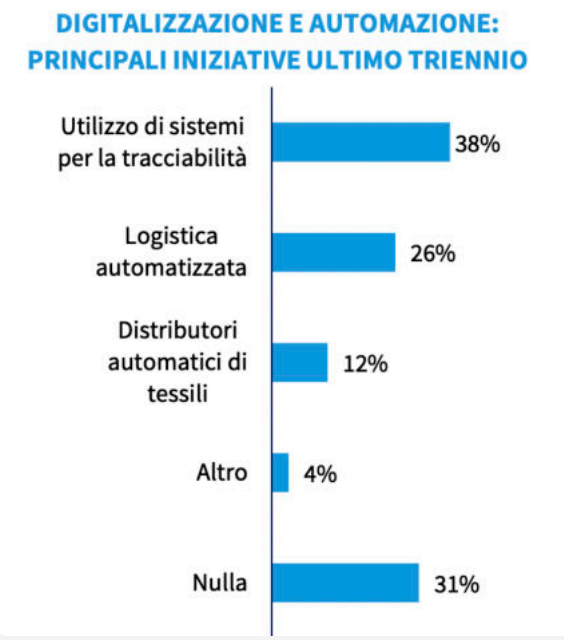
- Pochi grandi gruppi industriali, caratterizzati da struttura organizzativa integrata e complessa e operanti su scala nazionale
- Poche aziende di medio-grandi dimensioni controllate da multinazionali
- Un numero elevato di piccole e medie aziende, prevalentemente specializzate in un'area di business
- Un numero preponderante di micro-aziende attive in ambito locale, in particolare nell'area alberghiero e ristorazione, che rappresentano la tipologia prevalente dell'offerta settoriale

DISTRIBUZIONE TERRITORIALE DELLE IMPRESE

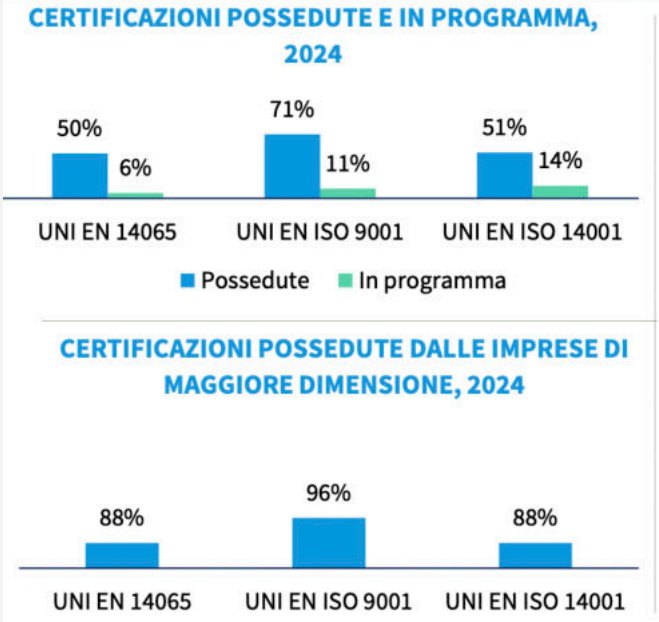
Oltre il 37% delle aziende settoriali è localizzata al Nord seguito dal Sud e dal Centro; le isole concentrano solo il 10% delle aziende settoriali. Le imprese sono localizzate prevalentemente in Lombardia, Lazio, Campania e Toscana, che insieme concentrano oltre il 46% del totale degli operatori. La concentrazione delle imprese è particolarmente elevata nelle vicinanze dei grandi centri urbani, dove sono presenti molte strutture ospedaliere e alberghiere.

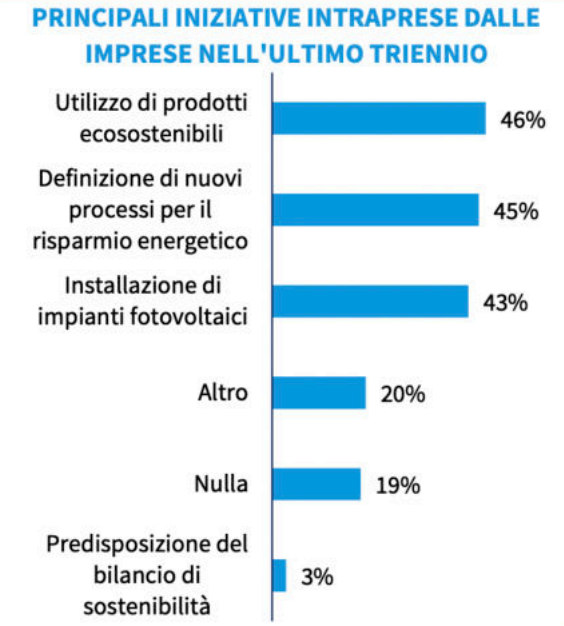






INVESTIMENTI IN SOSTENIBILITÀ





Il possesso delle certificazioni è correlato alla dimensione aziendale: gli operatori di maggiori dimensioni e più strutturati, soprattutto quelli operanti in ambito pubblico, sono caratterizzati da un sistema di certificazioni plurime, sia di sistema, che di processo e prodotto. La maggior parte degli operatori intervistati ha attuato nell'ultimo triennio almeno un'iniziativa di digitalizzazione/automazione. I player più strutturati, soprattutto quelli attivi nell'Area Sanità, adottano spesso congiuntamente tutte le iniziative citate.

Fonte Cerved-EBLI https://www.assosistema.it/wp-content/uploads/2024/12/Slides-CERVED_Osservatorio-Lavanderie-Industriali_EBLI.pdf

2. LE DIFFERENTI FASI DELL'INDAGINE E L'AVVICINAMENTO AL PROBLEMA

Come già detto nell'introduzione la prima fase della ricerca, è stata dedicata alla definizione del problema e ad una ricognizione tematica e tecnica che ha dato le basi al lavoro successivo centrato prima sul questionario e poi sugli studi di caso[4].

2.1. Considerazioni di sintesi sulle interviste della prima fase.

Il quadro nel quale la ricerca andava ad inserirsi è stato tratteggiato in maniera puntuale tramite le interviste ad alcuni responsabili aziendali ad alcuni rappresentanti delle organizzazioni sindacali[5].

L'analisi storica sul tema dell'orario fatta nella fase di avvio della ricerca nonché alcune letture di sfondo di livello internazionale ci hanno portato ad analizzare e comprendere le principali questioni su cui si sta sviluppando, da tempo, la discussione tra le parti in materia di orario di lavoro.

Una tematica comune a tutte le interviste è la ricostruzione dell'evoluzione che ha subito il settore delle lavanderie negli ultimi decenni, per cui i tradizionali servizi di lavanolo e guardaroba sono stati progressivamente affiancati dalle centrali di sterilizzazione che rappresentano, insieme all'allargamento dei servizi rivolti al settore sanitario in senso lato, l'elemento di novità più rilevante da cui abbiamo preso le mosse.

Ne è emersa la constatazione di come il settore contrattuale delle cosiddette lavanderie industriali costituisca, soprattutto, un contenitore di attività produttive piuttosto variegate, distinte non soltanto per la natura dei servizi offerti, ma anche per la gestione organizzativa differenziata in base alla esigenze della clientela (se costituita da soggetti privati o pubblici) e in base alle tipologie di richieste (se stagionale come nel settore turistico e nella ristorazione, o costante come nel settore ospedaliero).

Tutti i nostri interlocutori concordano su una certa inadeguatezza del CCNL, che non include, al momento, i nuovi contesti produttivi che caratterizzano i servizi e che, soprattutto,

[4] Nella prima fase della ricerca è stata, altresì, conclusa una ampia ricognizione sul dibattito internazionale in materia di orario di lavoro, flessibilità e conciliazione di cui EBLI è già in possesso. Non si ritiene utile per ragioni di efficacia comunicativa del presente Report di riportare le evidenze di quel lavoro che resta comunque a disposizione.

[5] Gli intervistati di questa fase sono stati: Ivano Dalla Brea, Femca Cisl; Mauro Gaetano Casola, Filctem Cgil; Alessandro Rossini, Uiltec Uil; Fabio Nebbia, Vaso Salsi e Luca Delerma (HR Manager), Servizi Italia spa; Adriano Rubbi, Servizi Ospedalieri; Sandro Recalcati, Lavanderia Lombarda.

si riferisce a regimi orari che trovano riscontro solo parziale nella quotidianità delle imprese (in particolare il 5x8 e il 6x6 pagato 40).

Sembra mancare, quindi, un riscontro contrattuale esaustivo, ad esempio, delle forme di gestione dei tempi di lavoro tipiche delle attività a ciclo continuo e del lavoro a turni avvicendati.

È emersa, altresì, l'esigenza di individuare quali siano i modelli orari effettivamente applicati, interfacciati al tipo di attività e alle soluzioni individuate dalle varie aziende. Si tratta di un atto essenziale laddove si volesse inserirli nel CCNL delle lavanderie industriali almeno come base definitoria, per poi modificarli e adattarli alle necessità delle singole imprese e dei bisogni territoriali tramite la contrattazione di secondo livello (standardizzazione di alcune delle novità emerse) se ritenuta necessaria.

Una caratteristica comune alle varie tipologie di attività analizzate è sicuramente la flessibilità strutturale, che si rivela necessaria per assecondare rapidamente ed efficacemente le richieste della clientela che sembra essere utilizzata, come sostengono alcuni interlocutori di parte sindacale, come uno strumento più o meno strutturato per ridurre i costi del lavoro.

È emerso altresì, con forza il tema che evidenzia come la flessibilità richieda necessariamente una qualche forma di "normazione", per equilibrarla con i diritti e le esigenze specifiche dei lavoratori.

In particolare, alcuni degli interlocutori enfatizzano la necessità di *ricompensare* in qualche modo i lavoratori per i regimi di flessibilità ai quali li si sottopone. Questo elemento viene richiamato anche da interlocutori di parte datoriale, che però integrano questo elemento con le difficoltà derivante dalla crescita del fenomeno del *turn over* spiegabile anche della scarsa attrattività del settore per i lavoratori più giovani, i quali si sentono scoraggiati da orari di lavoro scanditi in maniera così flessibile[6].

Numerosi intervistati propongono una soluzione al problema tramite precisi e normati ambiti di monetizzazione che potrebbero anche essere affiancati da altri strumenti con cui "gratificare" i propri dipendenti: tra di essi spiccano soluzioni legate alla conciliazione vita-lavoro (ad esempio la predisposizione di asili o di altri servizi fruibili dai lavoratori delle aziende, che collaborano su uno stesso ambito territoriale).

Per via dell'età avanzata dei lavoratori e delle difficili condizioni in cui vengono svolte le attività in lavanderia (come il calore eccessivo e la ripetitività dei movimenti), la questione dell'o-

[6] Si tratta, comunque, di riflessioni e di ipotesi che la ricerca non ha confermato con sicurezza.

rario di lavoro diventa ancora più rilevante per assicurare un servizio di qualità e, al contempo, non incorrere in un rallentamento della produttività.

Dalle interviste emerge che l'introduzione di nuove tecnologie potrebbe ridurre l'impatto negativo delle condizioni di lavoro sulla produttività, soprattutto per quanto riguarda gli aspetti più deleteri per la salute del lavoratore. Tuttavia, date le ridotte dimensioni della maggior parte delle imprese del settore, la possibilità di introdurre innovazioni tecnologiche, per lo più costose, come soluzione diffusa sembra essere poco praticabile, in particolare per le aziende di subfornitura.

Si è resa, quindi, evidente la necessità di una riflessione articolata su nuove e ipotetiche soluzioni per tentare di ridurre l'affaticamento dei lavoratori.

Ad esempio, la previsione di un numero maggiore di pause e di maggiore durata, l'utilizzo di macchinari più ergonomici e la riduzione complessiva della durata dei turni.

Un'altra questione ricorrente in tutte le interlocuzioni di questa prima fase, soprattutto da parte sindacale, è il riconoscimento del *lavoro a squadre* come una delle modalità di prestazione lavorativa[7] e delle implicazioni contrattuali che ne derivano: incentivi, remunerazione maggiorata e riconoscimento delle figure dei capigruppo. In particolare, quest'ultime figurano già sul contratto, ma sembrano non trovare opportuna coerenza e sviluppo nell'organizzazione aziendale effettiva.

In merito a tale questione si rivela, inoltre, di un certo interesse il punto di vista di uno degli interlocutori, il quale racconta come seppur si sia tentato, in alcuni casi, di inserire queste figure nel layout organizzativo aziendale non si sia raggiunta una soluzione ottimale, data la diffusa non volontà dei destinatari dell'upgrade di posizione di assumere le conseguenti nuove responsabilità derivanti dalla nuova posizione organizzativa[8].

Siffatte argomentazioni suggeriscono la necessità di formare i lavoratori in ragione sia di miglioramenti derivanti da modifiche non solo organizzative sia del profilo di competenze e di responsabilità personale. Va da sé la contestuale necessità di evidenziare con percorsi riconoscibili e trasformabili in competenze sul lavoro le aree di miglioramento e di crescita conseguente di responsabilità.

---

[7] In altre interviste di parte datoriale si considera come l'insistenza sul lavoro a squadre più che un problema/tema reale sia un retaggio culturale dovuta ad una eredità contrattuale proveniente dalle fore organizzate de sistema moda da cui il settore delle lavanderie è stato reso indipendente.

[8] Anche in questo caso si tratta di considerazione a margine delle interviste più che di una verifica diretta rivolta ad un gruppo di interlocutori effettivi (capisquadra).

Va da sé, contro ogni forzatura interpretativa che il tema del rinnovamento delle competenze dei lavoratori si associa a contesti lavorativi e professionali ricchi dove esiste una adeguata differenziazione di funzioni e ruoli su cui un intervento di questo tipo può avere una funzione e una utilità specifica.

Se osservato in questa visuale, l'orario di lavoro appare, dunque, come una questione di natura trasversale sia in riferimento alla gestione, sia in riferimento alla produzione delle lavanderie industriali e rappresenta, oggettivamente, un terreno sul quale si potrebbero giocare molte partite.

L'attuale CCNL appare complessivamente inadeguato a normare il tema dell'orario di lavoro in un settore sempre più eterogeneo.

Inoltre, un aspetto rilevante è rinvenibile nell'impostazione del contratto che sconta ancora la predominanza di un approccio ancora molto centrato sui settori del tessile, abbigliamento e calzature da cui il settore delle lavanderie industriali ha preso origine.

In sintesi, le questioni fondamentali emerse da queste prime interlocuzioni sono state principalmente due:

- La prima ha riguardato la necessità di rintracciare i modelli effettivi di orario di lavoro in uso per confrontarli tra loro individuando, ove possibile, forme generalizzabili e buone pratiche potenzialmente riproducibili, da includere, eventualmente, nel prossimo CCNL;

- La seconda più irrisolta è, invece, la questione relativa al riordino della classificazione del personale e all'individuazione della figura del capogruppo, su cui si sta comunque lavorando in altre sedi. Su questo aspetto, anche il questionario, come vedremo, non si è soffermato nella sua formulazione finale. È sembrato che, oltre ad essere trattato in ambiti specifici dalla stessa EBLI, il tema non offrisse prospettive evolutive certe in tema organizzativo e non fosse direttamente ricollegabile ai temi dell'orario (se si fa eccezione per alcune prospettive analitiche già sviluppate sulle squadre di manutentori e, in parte, sugli esperti di software)[9].

Dal nostro punto di vista di ricerca le interviste preliminari hanno suggerito, in ogni caso, come l'orario di lavoro vada osservato nella sua complessità *antropologica*.

[9] le motivazioni attribuite al rifiuto del ruolo di capogruppo e quali "ricompense" e gratificazioni sarebbero desiderate dai lavoratori in cambio dei regimi di flessibilità a cui sono costantemente sottoposti hanno fatto parte di una ricognizione effettuata attraverso alcune riflessioni sviluppate negli studi di caso.

La struttura dell'orario trova implicazioni rilevanti in relazione i) al layout dell'organizzazione aziendale, ii) al contributo individuale in termini di intensità dei carichi di lavoro e di aspettative sugli esiti (qualità di prodotti e servizi), iii) al modo più in generale attraverso il quale i differenti attori in campo guardano all'azienda.

Abbiamo intercettato, altresì, in maniera anche piuttosto ricorrente, una riflessione sulla salute del lavoratore, sui carichi di lavoro e sulla sicurezza. Temi che l'orario di lavoro tocca in modo rilevante all'interno, però, di visuali che afferiscono a differenti priorità e tematiche.

Questa preliminare analisi/riconsegna ci ha permesso, a suo tempo, di confermare alcune affermazioni evidenziando l'esistenza di approcci e modelli (metafore) che avrebbero potuto aiutarci:

- sia a guardare e interpretare lo stato dell'arte,
- sia a posizionare le opinioni e le indicazioni dei singoli interlocutori,
- sia ad immaginare gli snodi attorno ai quali potrà svilupparsi, al meglio, il nostro programma di ricerca.

2.2. Le metafore dell'organizzazione dell'orario

Il metodo utilizzato per la riconsegna delle evidenze emerse dalle interviste ci ha consentito di pervenire alla costruzione di tre idealtipi, così come descritti di seguito. Essi hanno sostenuto l'indagine, costituendo le basi per la definizione di un orientamento generale sulle differenti visioni degli attori presenti nel contesto di ricerca.

Essi rappresentano, in altre parole, *modi di vedere il problema* sufficientemente omogenei e che identificano differenti motori di cambiamento.

In fase iniziale, è apparso evidente come non si sia trattato di *idealtipi puri* e rintracciabili univocamente nelle realtà aziendali. Abbiamo piuttosto considerato queste descrizioni come metafore, espedienti descrittivi, il cui scopo è stato quello di ridurre una complessità analitica che, nella fase iniziale della ricerca, è stata evidente e di non semplice gestione.

A seguire tre approcci attraverso i quali si sviluppano altrettante "visuali interpretative" relative a **Diritti, Flessibilità** e **Responsabilità**.

DIRITTI, FLESSIBILITÀ E RESPONSABILITÀ.

Diritti

L'orario di lavoro rappresenta un terreno di incontro-scontro dove interagiscono, prevalentemente, due visuali identificabili come aziendale e sindacale. Attorno al tema si giocano rapporti di forza, credibilità e autorevolezza dei vari attori in campo che sono mossi da intenzioni differenti e da obiettivi ancora non completamente conciliabili.

Se vogliamo, la forza interpretativa di questo modello sembra essere alla base della mancata disarticolazione del dibattito/negoziato tra le parti su come è e come potrebbe essere vista l'azienda e come andrebbe meglio organizzata a partire da modelli di orario di lavoro, oggi in costante evoluzione.

All'interno di questa visuale viene data enfasi all'esistenza di strutture di orario visibili e in essere non adeguatamente normate tra loro variabili per impatto sulla vita personale del lavoratore e sul suo benessere (salute e conciliazione), sulla retribuzione (teoricamente) e sulla organizzazione aziendale nel suo complesso.

A valle, questo modo di vedere delinea uno scenario futuro nel quale mettere in evidenza le differenze di prestazione (tipologie di orario) e renderle punti di approdo e parte integrante di un sistema di diritti, ad oggi, non adeguatamente valorizzato e normato.

Flessibilità

L'orario di lavoro è un terreno costantemente negoziale che si specchia con la flessibilità crescente della domanda e dell'offerta e che presuppone un'impossibilità "genetica" di prevedere le modalità di esecuzione della produzione. Picchi produttivi, specificità delle commesse, necessità di garantire il massimo della velocità di esecuzione e di qualità delle prestazioni definiscono una nuova era: l'era della flessibilità.

Conseguenze evidenti di questo approccio sono la notevole parcellizzazione del negoziato al limite del caso per caso, la fluidità dei sistemi di preavviso in relazione ai cambi di orario possibili (es. sabati e/o festivi, reperibilità, flessibilità tempestiva e ipertempestiva) e altri aspetti non sistematizzabili con certezza, men che meno, standardizzabili.

In sostanza, si evidenzia la necessità di accedere ad una disponibilità piena in termini di flessibilità da parte del lavoratore in relazione alle esigenze aziendali che va a coniugarsi con la capacità, altrettanto piena, da parte datoriale, di evitare gli "eccessi", garantire l'esistenza e la permanenza di diritti acquisiti e/o inviolabili.

La più evidente conclusione è che questo modello spinge in direzione di una flessibilità normata che al momento appare come un ossimoro e una soluzione, di fatto, non praticabile allo stato

puro. Essa dovrebbe essere in grado di coniugare una richiesta di libertà nell'organizzazione della prestazione anche individuale del lavoratore con una richiesta di normazione precisa di tale libertà che dovrebbe raccogliere sia la variabilità delle soluzioni adottate sul campo sia la durata nel tempo di tali soluzioni.

Responsabilità

L'orario di lavoro rappresenta il terreno attorno al quale si ricostruiscono i temi legati all'inquadramento unico e al sistema delle responsabilità professionali. Questo approccio che, in qualche modo potremmo porre a metà strada tra quelli appena descritti, interiorizza, da una parte, un'irriducibilità dell'incertezza produttiva (in questo forse più incline a svilupparsi in ambiti produttivi settoriali quali il turismo dove l'incertezza è legata ad innumerevoli fattori fuori controllo – clima, preferenze, eventi eccezionali), dall'altra la necessità che la flessibilità non sia imposta dal datore di lavoro ma accolta dal lavoratore come parte della propria mission aziendale e organizzazione della prestazione professionale individuale . Corollario di questo approccio è che il lavoratore intraprenda percorsi di valorizzazione professionale che presuppongono maggiore responsabilità e conseguente adeguata retribuzione. Corollario ulteriore è rappresentato dalla necessità di legare l'inquadramento professionale a un percorso di valorizzazione che metta a sistema l'attuale modello nel quale la presenza di posizioni (intermedie) di responsabilità non emerge adeguatamente (es capisquadra).

Questo approccio, altresì, rifuggendo dalle "secche" di un terreno antico di conflittualità quale l'esistenza o meno delle squadre (e dei capisquadra) mette in evidenza, piuttosto, la necessità di percorsi di carriera fondati sul merito, sulla responsabilità e sull'attaccamento aziendale con tutto quanto ne consegue in termini di retribuzione, di opportunità di crescita e di organizzazione del lavoro e, conseguentemente, dell'orario di lavoro.

Volendo poi aggiungere un fattore trasversale da tenere presente in tutte le considerazioni e modellizzazioni a cui si è pervenuti nella prima fase della ricerca non si può non soffermarsi sul tema della salute dei lavoratori, tema che ognuno degli approcci tiene sullo sfondo e che analizza (seppur solo a tratti) in modalità sue proprie e specifiche.

In altre parole:

- il sistema dei diritti aggiunge in maniera trasversale alla professione il tema della salute;
- l'industria flessibile è attenta a considerare la salute come limite e rischio per la gestione stessa della flessibilità;
- la fabbrica delle responsabilità mette la salute in un *all inclusive* legato al sistema delle responsabilità degli attori e allo scambio tra responsabilità e benessere personale e organizzativo.

L'insieme di queste suggestioni ci ha consigliato di proseguire con ulteriori approfondimenti che, come concordato con la committenza, hanno portato sia alla somministrazione del questionario alle aziende, sia alla realizzazione degli studi di caso.

2.3. Elementi di sintesi e visioni ispiratrici

L'analisi condotta ha messo in evidenza alcuni spunti di riflessione sul tema dell'orario di lavoro e sulle dinamiche che esso genera all'interno del settore. In particolare, emergono alcune considerazioni chiave che meritano attenzione. Tra di esse:

- l'orario di lavoro è un tema specifico che tende però a caratterizzarsi come invasivo e passe-partout. Seppur questo non sembra essere un elemento negativo di per sé, ne va evidenziata la forte trasversalità capace di moltiplicare la complessità (entropia delle soluzioni) di ognuno dei temi affrontati;

- sembra mancare, a monte, il riconoscimento del fatto che il sistema produttivo del settore è meno omogeneo che nel passato "relativamente" recente (es. contratto 2008 a cui ci si è ampiamente ispirati) e la crescita di alcune tipologie (es. sanitario) di servizi obbliga gli attori ad una riflessione sul settore in sé. Al suo interno l'orario di lavoro si qualifica come un tema comune, integrante e consequenziale. Forse bisognerebbe "arrendersi" all'evidenza (è una possibile conclusione evolutiva) dell'esistenza non tanto di differenti modalità di prestazione di un unico e onnicomprensivo orario di lavoro ma di differenti orari di lavoro agganciati a differenti modi di produzione, tutti presenti in una declaratoria di appartenenza settoriale davvero ampia e, di fatto, molto differenziata al suo interno.

Questa riflessione sembra essere demandata a soluzioni spontanee e frammentate che rischiano di apparire come forme di deresponsabilizzazione seppur normate attraverso la contrattazione di secondo livello (ove presente).

La ricerca non può dare risposte a dilemmi, come si diceva, di natura culturale o sindacale.

Può però, come in uno specchio, raccontare agli attori le modalità che essi stessi usano per dialogare e le narrative che usano per negoziare, sostenendo il cambiamento attraverso visuali e soluzioni possibili grazie alle sue scoperte.

3. IL QUESTIONARIO

Dopo la fase appena descritta attraverso la quale abbiamo stabilito i confini del problema e approfondito gli interrogativi di ricerca il lavoro è proseguito attraverso la somministrazione del questionario che ha avuto lo scopo di:

- effettuare una ricognizione sull'esistente;
- verificare se le soluzioni organizzative intercettate si prestino ad essere generalizzate e applicate in altri contesti;
- scandagliare diversi aspetti dell'organizzazione aziendale legati all'orario di lavoro quali l'innovazione tecnologica, il welfare aziendale e la conciliazione tempi di vita e di lavoro.

Il questionario ha mirato, soprattutto, a raccogliere dati e informazioni sulle pratiche organizzative delle aziende partecipanti, osservati attraverso differenti angolazioni e/o variabili come settore, dimensione e area geografica per capire come e se questi possano essere guardati come elementi di differenziazione, anche in materia di orario di lavoro.

Ha esaminato, infatti, il posizionamento delle aziende riguardo alle modalità di lavoro e il loro ancoraggio alla dimensione della flessibilità e delle forme organizzative aziendali (es. reperibilità, caratterizzazione del lavoro a turni, etc.).

Ha, inoltre, esplorato fenomeni più ampi come il welfare aziendale e gli investimenti in tecnologia.

Questi ultimi, sebbene non strettamente legati alle forme assunte dall'orario di lavoro, sono apparsi potenzialmente capaci di influire sull'organizzazione aziendale e le modalità lavorative, rivelandosi di grande interesse per l'avanzamento e l'esaustività della ricerca.

La metodologia adottata per la somministrazione del questionario ha incluso, peraltro, diversi accorgimenti per aumentare il tasso di risposta e garantire l'accuratezza e la credibilità informativa dei dati raccolti. Ogni azienda partecipante ha avuto circa un mese e mezzo per completare il questionario, dal 12 marzo al 30 aprile 2024, con promemoria inviati a intervalli regolari per sollecitare la partecipazione. Inoltre, la struttura del questionario è stata progettata per essere chiara e concisa, riducendo al minimo la possibilità di risposte incomplete o errate.

Il questionario è stato suddiviso in quattro sezioni principali per fornire un quadro dettagliato del settore delle lavanderie industriali, dei suoi sottosettori e delle pratiche organizzative

delle aziende coinvolte. La prima sezione, intitolata "*Profilo aziendale*", ha analizzato le caratteristiche delle aziende partecipanti, inclusi il sottosettore di attività, le dimensioni, l'area geografica e altre dimensioni organizzative. La seconda sezione ha riguardato le "*Relazioni industriali*", esplorando l'applicazione del CCNL e la contrattazione di secondo livello. La terza sezione, denominata "*Organizzazione del tempo di lavoro e utilizzo di forme di lavoro*", si presenta, come la più dettagliata, focalizzandosi sull'organizzazione dell'orario di lavoro, sui differenti modelli di produzione e su aspetti cruciali come il lavoro a turni e la reperibilità. Infine, la quarta sezione, "*Prospettive sull'articolazione dell'orario di lavoro e sviluppo organizzativo*", indaga le opinioni dei partecipanti alla survey riguardo a diverse forme di organizzazione dell'orario di lavoro e identifica i principali ostacoli all'evoluzione organizzativa secondo le loro percezioni.

Le risposte sono state rese anonime per garantire la privacy dei rispondenti.

I risultati ottenuti sono stati utilizzati in forma aggregata per individuare le principali aree di cambiamento e le eventuali strategie per migliorare l'efficienza e la soddisfazione del personale, tenendo conto delle esigenze specifiche delle singole aziende.

3.1. Significatività dell'indagine e utilizzo delle informazioni

Il questionario è stato distribuito online a un campione di 200 aziende iscritte all'Ente Bilaterale delle Lavanderie Industriali (EBLI), di cui 58 hanno risposto integralmente.

Questo dato ci porta a sostenere che l'indagine ha avuto un notevole successo se prendiamo in considerazione il rapporto tra il numero assoluto di destinatari e i partecipanti effettivi. Si caratterizza, quindi, come significativa e affidabile nonché in linea con gli esiti conoscitivi di strumenti analoghi utilizzati in campi di ricerca anche differenti dal nostro.

Ciò premesso, pur procedendo, nelle pagine che seguono, ad una puntuale analisi interpretativa delle evidenze emerse dalla lettura della distribuzione delle risposte ai singoli item abbiamo proceduto a catturare, soprattutto, gli elementi informativi più generali relativi alla varietà dei fenomeni, alle differenze di comportamenti organizzativi cercando di essere sensibili all'identificazione di differenti soluzioni, opinioni e condizioni. È importante sottolineare che i rispondenti, figure, come richiesto, avevano una conoscenza approfondita delle dinamiche aziendali, hanno fornito valutazioni dettagliate, arricchendo così il quadro informativo complessivo. L'obiettivo della survey è stato, dunque, quello di offrire uno strumento di orientamento e approfondimento, utile per guidare l'elaborazione degli studi di caso.

Si sono evitate, però, generalizzazioni e forzature analitiche laddove esse, in ogni caso, non possono essere confortate da una significatività statistica non tanto all'interno del campione delle imprese partecipanti quanto sull'insieme delle aziende del settore, di cui i rispondenti, al d là del rappresentare una porzione ridotta non configurano un campione in grado di consentire inferenze statisticamente probanti.

In relazione al target dei rispondenti, il questionario è stato indirizzato alle aziende, in particolare ai proprietari e ai responsabili delle risorse umane. Questa scelta è motivata dalla natura e dagli obiettivi dell'indagine. I proprietari e i responsabili delle risorse umane, infatti, sono figure chiave insostituibili ai nostri fini, con una visione strategica delle dinamiche aziendali. Essi possiedono una conoscenza approfondita delle politiche organizzative, dei processi decisionali e delle modalità di gestione del personale, il che li rende particolarmente adatti a fornire informazioni dettagliate e rilevanti su aspetti come la struttura aziendale, la cultura organizzativa e le scelte operative.

Inoltre, queste figure hanno una prospettiva più ampia sulle performance e sui comportamenti collettivi, consentendo un'analisi più approfondita delle pratiche organizzative e strategiche tra le diverse aziende. Il loro coinvolgimento garantisce che i dati raccolti siano rappresentativi delle politiche aziendali e delle strategie di gestione del personale, informazioni che potrebbero non essere pienamente note ai lavoratori.

Consideriamo, quindi, gli esiti del questionario soprattutto come un contributo conoscitivo essenziale alla descrizione delle modalità in uso in relazione alle forme organizzative e alle loro implicazioni sull'orario di lavoro.

Osservate da questa visuale, le informazioni raccolte appaiono preziose e in grado di aiutare gli stakeholders a *farsi un'idea* più precisa del fenomeno e approfondire l'analisi sui possibili cambiamenti attivabili. Non sono, però, rese disponibili attraverso questa raccolta di informazioni evidenze che possono consentirci generalizzazioni laddove, come sostenuto in precedenza, non confortate dalla robustezza del dato.

Il campione delle lavanderie industriali coinvolte nello studio mostra una diversificazione significativa nei vari subsettori di attività. Il settore turistico emerge, tra i rispondenti, come il più rappresentato, comprendendo il 60% delle aziende. Segue il settore sanitario, rappresentato dal 21% delle aziende, insieme al settore degli abiti da lavoro con il 12,5%, e le centrali di sterilizzazione che costituiscono il 7%.

Questa diversificazione che si ripete in molte delle domande presenti nel questionario riflette con una certa fedeltà al di là, come si diceva, della significatività statistica, *lo stato dell'arte*.

Esso può essere descritto come la capacità del settore delle lavanderie industriali di servire una vasta gamma di tipologie di clienti, dalle strutture sanitarie agli operatori nel settore dei servizi e dell'abbigliamento professionale, dando risposte efficaci ed efficienti alla domanda del proprio mercato di riferimento[10].

Questa varietà appare, comunque, già dai primi item come "un'arma a doppio taglio": se da un lato, cioè, conferma le differenze prodotte dalle caratteristiche organizzative dei vari settori di lavoro e di prodotto, dall'altro evidenzia un effetto moltiplicatore delle diversità di soluzioni e opinioni. Questo effetto, come premesso, ha un impatto significativo rispetto alla curiosità principale espressa dai nostri interlocutori, che è quella di catturare la molteplicità e la diversità, anche a scopo semplicemente conoscitivo.

Al tempo stesso sorge il problema dell'opportuna valorizzazione e della massa critica delle soluzioni intercettate anche in relazione alla loro efficacia effettiva e al loro possibile grado di generalizzabilità, ad oggi, elemento di difficile orientamento e interpretazione.

La diversificazione crescente e coerente delle soluzioni adottate sulle questioni dell'orario di lavoro è ormai con un trend consolidato che sviluppa soluzioni ad hoc anche in relazione al sub-settore di appartenenza.

Un aspetto interessante, da non trascurare, è la presenza di un 15,5% delle aziende che hanno risposto al questionario che opera in più di un settore contemporaneamente.

Questa flessibilità operativa consente a questa tipologia di imprese non solo di ampliare la propria base clienti, ma anche di adattarsi con maggiori speranze di successo alle fluttuazioni della domanda nei differenti segmenti di mercato.

La capacità di rispondere in modo efficace alle mutevoli esigenze del mercato conferisce, infatti, a questa generazione di lavanderie industriali una significativa resilienza e preparazione, soprattutto considerando che ogni settore implica specifiche necessità organizzative e di orario, in base alla tipologia di clientela servita.

10 La ricerca non ha evidenziato, non essendo un tema assegnato, la dimensione delle caratteristiche della competitività tra le aziende interne al settore o ai subsettori. Pur tuttavia l'orario di lavoro si è dimostrato come un terreno negoziale all'interno del quale emergono i nodi che rimandano a scelte aziendali significative sulla stabilità delle commesse o sulla qualità dei servizi richiesti, fattori questi, che rappresentano spesso terreni e ambiti di conflittualità tra le parti a partire da una evidente quanto ineliminabile asimmetria informativa tra gli stakeholders.

In relazione alla dimensione aziendale il questionario ci conferma la distribuzione dimensionale delle aziende del settore. Un dato di interesse è la concentrazione di microaziende al Sud che potrebbe spiegare anche la pressoché assoluta assenza di contratti di II livello in quelle aree geografiche, se ci si riferisce alla necessità di una massa critica minima (numero di lavoratori e di rappresentanze) per arrivare alla formulazione di ipotesi negoziali quali gli accordi di II livello[11].

3.2. Gli accordi di II livello

Ciò premesso una percentuale significativa delle aziende partecipanti alla survey, pari al 22,4%, ha dichiarato di aver stipulato un accordo di secondo livello negli ultimi tre anni. Questi accordi sembrano contribuire, seppur all'interno di una variabilità molto ampia di temi e di interessi, ad un'evoluzione in direzione di un'ulteriore personalizzazione (e frammentazione) delle soluzioni relative alle condizioni di lavoro, adattando le disposizioni contrattuali nazionali alle specifiche esigenze e dinamiche organizzative delle singole aziende e/o dei singoli contesti territoriali. Nelle medie e grandi imprese del campione analizzato, l'adozione dei contratti di secondo livello è, come era lecito aspettarsi, significativamente più diffusa, con percentuali del 40% e del 67% rispettivamente.

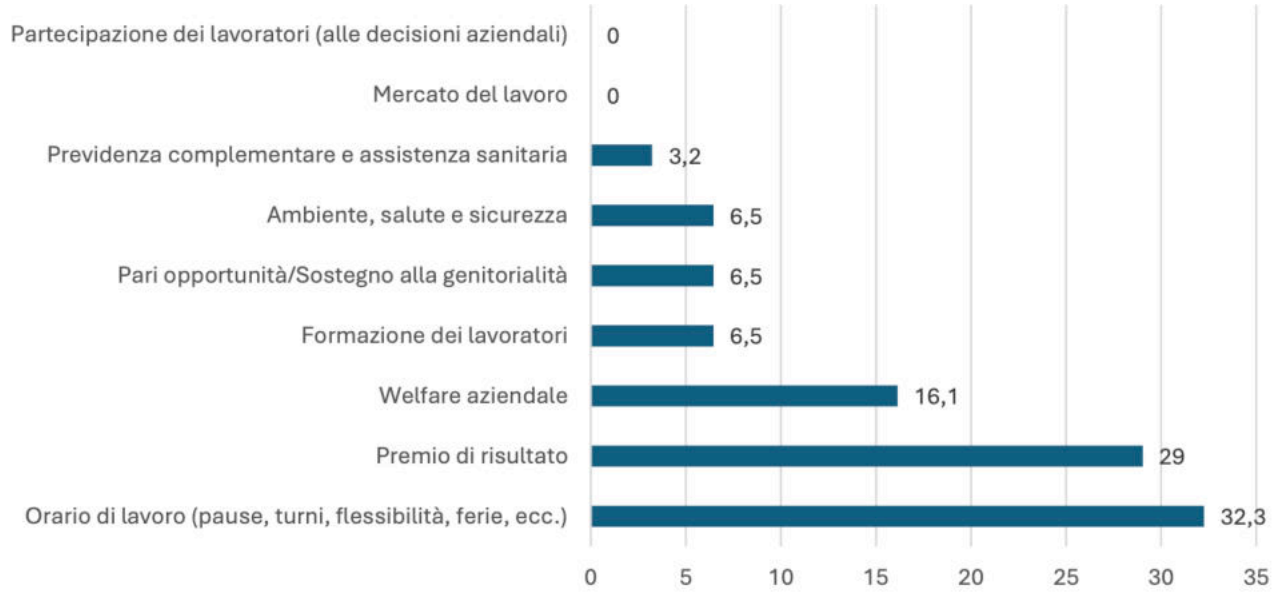
Questo dato suggerisce che le aziende di dimensioni maggiori sembrano preferire, così come suggerisce lo stesso contratto nazionale, l'istituto della contrattazione di secondo livello per adattare le condizioni lavorative a specifiche esigenze operative/organizzative.

Per quanto riguarda il tipo di accordi di secondo livello stipulati, si osserva una diversificazione significativa: il 61,5% delle aziende rispondenti ha stipulato accordi specifici a livello di stabilimento o unità produttiva. Tali accordi sono progettati su misura per rispondere alle esigenze particolari di ciascuna sede, evidenziando una strategia di gestione del personale mirata e flessibile, adattata alla realtà operativa locale. Seguono gli accordi territoriali, adottati dal 23% delle aziende, che mirano a coordinare le pratiche lavorative su un'area geografica più estesa, spesso in risposta a dinamiche economiche regionali e locali.

Gli accordi aziendali a livello nazionale rappresentano, invece, il 15,38% del campione.

[11] Le aziende del Nord, generalmente più grandi e strutturate, sono, non di rado, meglio equipaggiate per gestire negoziazioni complesse e possono trarre vantaggio da un tessuto produttivo e sindacale più sviluppato. Al contrario, le aziende del Sud e delle Isole potrebbero essere più concentrate su obiettivi immediati di sopravvivenza e crescita, limitando così la loro capacità di investire in pratiche di contrattazione avanzate.

FIGURA 2: QUALI ASPETTI VENGONO DISCIPLINATI DAGLI ACCORDI DI SECONDO LIVELLO



Fonte Banca dati survey

L'articolo 8 del CCNL definisce le materie che possono essere oggetto di contrattazione a livello aziendale, consentendo alle parti di affrontare e regolamentare aspetti specifici in modo più mirato rispetto alla disciplina nazionale. Nello specifico, tra le tematiche demandate alla contrattazione di secondo livello rientrano:

- il sistema informativo aziendale;
- le diverse tipologie contrattuali presenti in azienda;
- l'organizzazione del lavoro;
- i servizi sociali e la mensa;
- reperibilità, orari e flessibilità;
- le questioni normative delegate dal Ccnl;
- la formazione continua e l'inquadramento;
- il diritto allo studio;

- i congedi parentali;
- il patto di solidarietà generazionale;
- ferie e permessi.

Di conseguenza, gli accordi di secondo livello rappresentano un'importante sede negoziale per affrontare in modo più dettagliato e con una regolamentazione maggiormente aderente alle esigenze aziendali le questioni legate all'orario di lavoro. Tali accordi consentono di colmare le lacune presenti nella contrattazione nazionale, offrendo soluzioni flessibili e personalizzate che rispondano alle specificità organizzative e produttive delle imprese.

La scelta di demandare a questa tipologia di accordo la soluzione di questioni ancora molto "sensibili" sul piano contrattuale ha risposto fino ad oggi all'esigenza di non sovraccaricare il negoziato nazionale, così come ci è stato anche confermato da numerosi tra gli intervistati, di questioni nelle quali le posizioni delle parti sociali risultavano ancora tropo distanti.

La percezione iniziale è che, per quegli interlocutori che segnalano che il problema è stato affrontato e risolto attraverso il dialogo tra le parti, non ci sia bisogno di accordi formali, ma piuttosto di buona volontà reciproca e di soluzioni concrete basate sulla comprensione delle questioni e sulla praticabilità delle soluzioni ipotizzate.

Al contrario, negli ambiti dove tali soluzioni non sono ancora state trovate, molte delle questioni in sospeso sembrano ruotare attorno:

- al tema delle forme di monetizzazione delle prestazioni aggiuntive a partire dalla considerazione che tutte le forme di flessibilità, in quanto esterne al tempo che si qualifica più propriamente come orario di lavoro, non sono univocamente remunerate (se eccettuiamo il lavoro straordinario);
- alla difficoltà di prevedere una casistica sufficientemente standardizzata da poter arrivare ad un negoziato e ad una definizione contrattuale adeguata e significativa;
- all'esistenza di vincoli dettati dalla committenza che rendono alcune soluzioni "come non negoziabili" e che, quindi, in questi casi lo sforzo consista nel limitarne il più possibile l'impatto negativo sulla prestazione lavorativa individuale;
- alla questione che, non di rado, attorno agli istituti di flessibilità, si innestano temi non facilmente isolabili che si trasferiscono nella scelta delle soluzioni: la conciliazione vita lavoro, la libertà di scelta relativa all'effettuazione dello straordinario, le tipologie di set-

tore, il contesto e l'esperienza pregressa delle relazioni di lavoro, l'approccio aziendale alle soluzioni, la presenza di contratti di lavoro non flessibili quali il part-time, o forme di organizzazione del lavoro molto fluide, quali quelle multiperiodali e/o, più in generale, anche, le non risolte e cangianti preferenze individuali del lavoratore.

Se tutte queste piste portano alla definizione di casistiche - alle quali aggiungiamo quelle anche più consolidate che fanno capo ai cosiddetti modelli di orario legati a loro volta a modelli di produzione di beni e servizi - possiamo immaginare le ragioni per le quali, oggi, sia e/o, in passato sia stato così difficile, lavorare a soluzioni condivise dalle parti su una materia così importante, ma anche così variabile nelle sue manifestazioni/soluzioni.

Per rispondere alle domande: se gli accordi di secondo livello facilitino il percorso verso soluzioni specifiche in materia di orario di lavoro, se abbiano risolto il problema, o se siano stati visti come un'opportunità per ulteriori discussioni tra le parti o come strumenti da valorizzare e generalizzare, la risposta è chiaramente negativa e decisa a tutti questi quesiti. Peraltro:

- gli accordi di II livello, sebbene abbiano una natura pubblica, non sono facilmente accessibili.

- non sono concepiti come strumenti per la risoluzione dei problemi, ma piuttosto come un "luogo" in cui prassi consolidate nel tempo e comportamenti organizzativi condivisi dalle parti, già internalizzati, vengono formalmente sanciti.

Inoltre, è fondamentale considerare che l'orario di lavoro è spesso collegato ai temi della performance, della redditività, delle assenze e dei premi di produttività.

Di conseguenza, manca uno strumento chiaro e definito che consenta alle parti di affrontare questi argomenti in modo strutturato. Molte di queste questioni sono rimaste "confinate" nella contrattazione di II livello. Essa appare limitata sia nel numero assoluto degli accordi (che nella varietà dei temi trattati. Spesso, infatti, molte delle problematiche esistenti nei contesti aziendali vengono gestite piuttosto attraverso scambi informali, trattati caso per caso tra gruppi di lavoratori e aziende, o addirittura tra imprenditori e lavoratori singoli.

Ne emerge, pertanto, un quadro in cui la contrattazione di II livello non sembra in grado di assumere una funzione sostitutiva o integrativa rispetto all'assenza di direttive regolative non particolarmente dettagliate presenti nel testo del CCNL. Per quanto resti una soluzione in linea di massima auspicabile e/o teoricamente praticabile.

Inoltre, è importante sottolineare che la contrattazione di II livello, essendo facoltativa, riflette anche, se non soprattutto, il grado di maturità e articolazione delle relazioni sindacali.

Questa evidenza ha fatto sì che laddove tali relazioni soffrono per la mancanza di articolazione e diffusione (maturità):

- il numero di accordi non è particolarmente significativo in relazione ai problemi percepiti a livello aziendale;
- l'orario non arriva all'accordo di II livello come ambito per la soluzione di conflittualità che lo riguardino;
- le piccole aziende non ricorrono ai contratti di II livello;
- gli accordi di II livello sembrano essere assenti dal territorio delle regioni meridionali.

3.3. Gli investimenti in tecnologie

Un aspetto significativo che emerge dalle risposte al questionario riguarda gli investimenti in tecnologie: il 69% delle aziende partecipanti ha dichiarato di aver implementato nuove tecnologie o innovazioni organizzative negli ultimi tre anni. Nello specifico:

- il 21,8% delle aziende ha implementato software di gestione o sistemi di tracciamento delle scorte per ottimizzare i processi logistici e di magazzino;
- il 18% delle aziende ha coinvolto attivamente i dipendenti nel processo decisionale, mirando a favorire una maggiore condivisione delle modifiche organizzative e a promuovere un ambiente di lavoro partecipativo;
- il 16,7% delle aziende ha attuato azioni volte a promuovere lo sviluppo professionale dei dipendenti attraverso programmi di tutoraggio o partecipazione a iniziative formative puntando a potenziare le competenze interne e a favorire la crescita professionale dei collaboratori;
- un ulteriore 16,7% ha introdotto programmi personalizzati per migliorare l'efficienza operativa, adattando le pratiche aziendali alle esigenze specifiche del personale e dei processi aziendali;

- il 15,4% delle aziende ha focalizzato gli investimenti nel miglioramento dell'organizzazione aziendale e della gestione del personale, implementando strategie per ottimizzare la struttura organizzativa e migliorare il coordinamento interno;

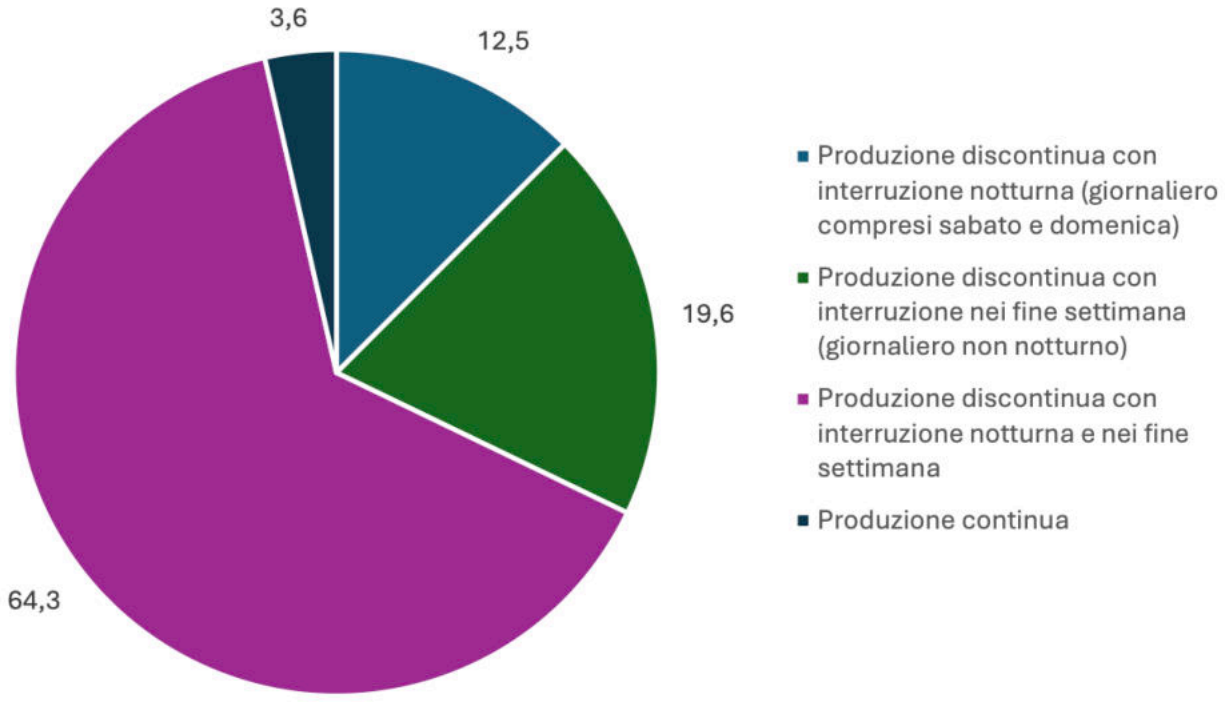
- infine, l'11,5% delle aziende ha adottato tecnologie emergenti come l'internet delle cose (IoT) per ottimizzare i processi di produzione, sfruttando le potenzialità della connettività e della sensoristica per migliorare l'automazione e il monitoraggio delle attività aziendali.

L'elenco evidenzia come si sia trattato di innovazioni organizzative che non hanno implicato investimenti strutturali in tecnologie materiali di implementazione delle postazioni lavorative e/o di automazione di funzioni. Nel corso delle interviste e degli studi di caso abbiamo rilevato una significativa sensibilità al tema del miglioramento, sostenuto dalle tecnologie e dalla automazione, dell'ergonomia delle prestazioni orientata alla riduzione progressiva di danni per la salute del lavoratore. Va da sé che questo tipo di innovazioni presentano il limite della sostenibilità finanziaria e che, per questa ragione, ora e in prospettiva, appaiono essere più nell'alveo delle trasformazioni settoriali promosse nelle aziende più grandi.

3.4. Organizzazione del tempo di lavoro. I modelli produttivi ed i modelli orari

I modelli produttivi adottati e, di conseguenza, i modelli di orario dalle lavanderie industriali da noi intercettati sono vari e si adattano alle specifiche esigenze dei settori in cui operano e alle richieste dei clienti. La produzione discontinua con interruzione notturna e nei fine settimana è la più diffusa, adottata dal 64,3% delle aziende rispondenti.

FIGURA 3: LE FORME ORGANIZZATIVE DEL CICLO DI PRODUZIONE



Fonte Banca dati survey

Seguono la produzione discontinua con interruzione nei fine settimana (giornaliero non notturno), applicata dal 19,6% delle aziende, e la produzione discontinua con interruzione notturna (giornaliero compresi sabato e domenica), adottata dal 12,5%.

È interessante notare la presenza, seppur minima, del ciclo continuo, adottato, però, solo dal 3,6% delle aziende.

L'analisi delle forme di produzione in relazione al settore aziendale rivela che il ciclo continuo è più presente nel settore sanitario e nelle centrali di sterilizzazione, con una percentuale del 14,3%, e nelle aziende plurisettoriali, con l'11,1%.

Probabilmente, l'adozione del ciclo continuo da parte di alcune aziende che operano nel settore sanitario è dettata dal fatto che l'orario di produzione è fortemente influenzato dalle richieste della committenza (strutture ospedaliere). Questa tendenza viene confermata anche, come vedremo, da quanto emerso negli studi di caso.

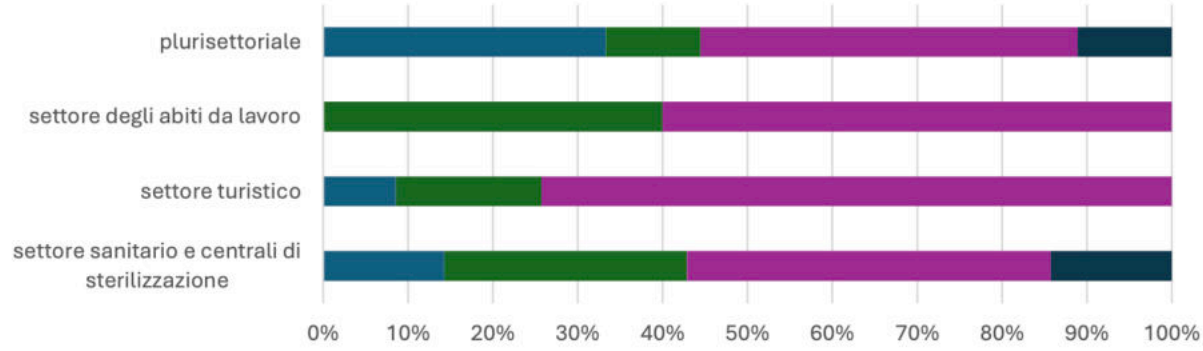
L'elevata capacità produttiva richiesta rende il ciclo continuo una scelta strategica in alcuni di questi contesti. Vedremo come le soluzioni adottate tendono, comunque, ad evitare la scelta di caratterizzare l'azienda come organizzata, se non in rari casi, come *effettivamente* a ciclo continuo, attraverso cioè cicli notturni propriamente detti, coerenti con quanto prevede la normativa (Dlgs 66/2003).

Il lavoro nei fine settimana è un'altra casistica rilevante da tenere in considerazione.

Il settore sanitario e le aziende plurisettoriali adottano più di altre aziende la formula del lavoro nel weekend, con percentuali rispettivamente del 14,3% e del 33,3%.

Al contrario, il settore turistico registra solo l'8,6% di forme di lavoro nel weekend, mentre il settore degli abiti da lavoro sembra non avvalersene affatto. Questa differenziazione, pur con le cautele già espresse, potrebbe riflettere le diverse dinamiche operative e le diverse necessità di servizio continuativo che caratterizzano i vari settori.

FIGURA 4: MODELLI DI PRODUZIONE PER SETTORE AZIENDALE



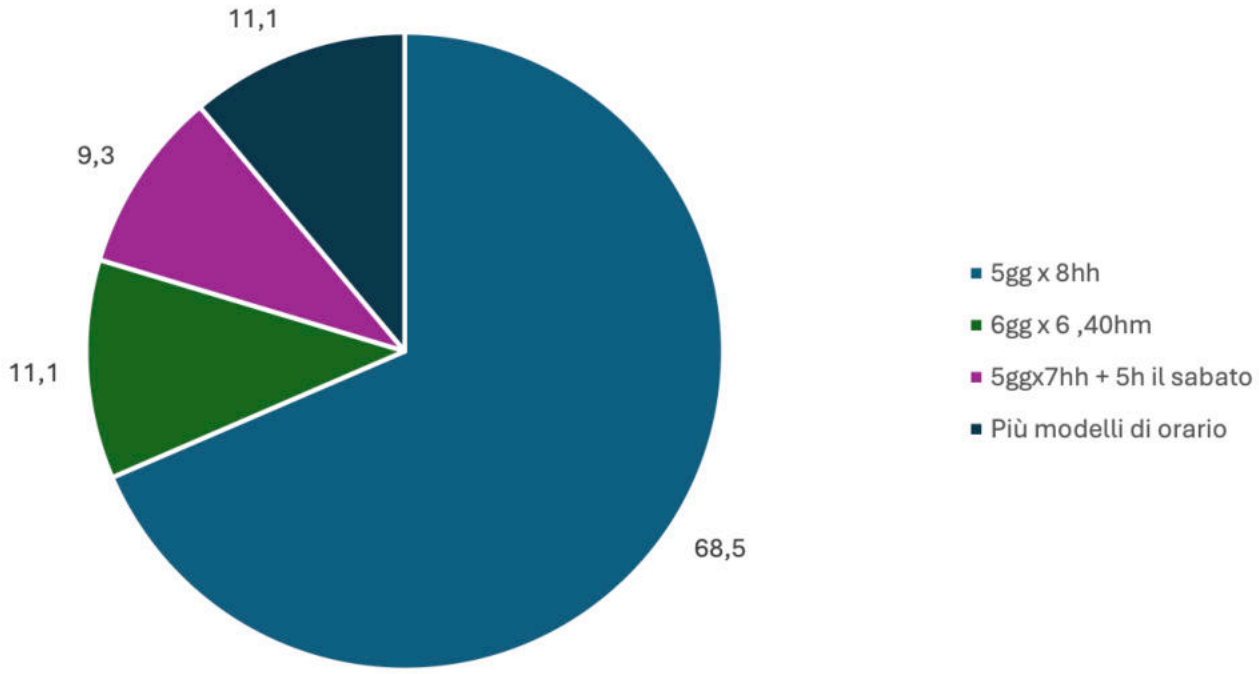
	settore sanitario e centrali di sterilizzazione	settore turistico	settore degli abiti da lavoro	plurisettoriale
Produzione discontinua con interruzione notturna (giornaliero compresi sabato e domenica)	14,3%	8,6%	0,0%	33,3%
Produzione discontinua con interruzione nei fine settimana (giornaliero non notturno)	28,6%	17,1%	40,0%	11,1%
Produzione discontinua con interruzione notturna e nei fine settimana	42,9%	74,3%	60,0%	44,4%
Produzione continua	14,3%	0,0%	0,0%	11,1%

Fonte Banca dati survey

Le aziende del settore sanitario e plurisettoriale necessitano di operazioni ininterrotte per garantire un servizio costante, mentre nel settore turistico e degli abiti da lavoro la domanda potrebbe essere più prevedibile e gestibile con modelli produttivi meno intensivi, o comunque, più mirati. Per questo settore, di fatto, la variabilità e le problematiche relative all'orario dei dipendenti si spostano sul tema della stagionalità e della capacità di risposta alla flessibilità della domanda settoriale legata al clima, alle festività e ad altri fattori, molti dei quali, per molti versi, imprevedibili.

Queste differenze nei modelli produttivi indicano, quindi, come le lavanderie industriali adattino le loro operazioni alle specifiche esigenze dei settori di riferimento della propria clientela, cercando di ottimizzare l'efficienza e la reattività alle sue richieste. Di conseguenza, anche i modelli di orario adottati variano notevolmente. Il modello di orario più diffuso è il 5 giorni a settimana per 8 ore al giorno (5gg x 8hh), utilizzato dal 68,5% delle aziende rispondenti appartenenti al nostro campione. Questo modello sembra essere stato scelto perché il più adatto a garantire un equilibrio tra produttività, gestione del personale e le esigenze individuali dei lavoratori.

FIGURA 5: MODALITÀ DI ESERCIZIO DEL TEMPO DI LAVORO



Fonte Banca dati survey

Non mancano, però, numerose varianti che fanno della scelta del modello di orario uno dei temi, ad oggi, non completamente risolvibili dal contratto nazionale se non si affronta il tema di una parziale standardizzazione o, perlomeno, esplicitazione delle soluzioni in essere.

Un altro modello diffuso è quello dei 6 giorni a settimana per 6 ore legato però al pagamento di 40 ore settimanali (6gg x 6,40hm), adottato dall'11,1% delle aziende.

Questo modello di orario può offrire una maggiore flessibilità operativa e una distribuzione più uniforme del carico di lavoro settimanale.

Ad esso si affianca il modello 5 giorni a settimana per 7 ore al giorno più 5 ore il sabato (5ggx7hh+5h il sabato) che viene applicato, invece dal 9,3% delle aziende. Questo schema distributivo del tempo di lavoro appare particolarmente utile durante i periodi di alta stagione, permettendo alle aziende di aumentare la produzione senza necessitare di un intero turno di lavoro aggiuntivo.

Infine, l'11,1% delle aziende del campione adotta più modelli di orario in base alle proprie esigenze.

In particolare, le aziende che hanno indicato di adottare una combinazione di modelli orari adottano le seguenti configurazioni:

- 5 giorni x 8 ore e 6 giorni x 6,40 ore.
- 5 giorni x 8 ore e 5 giorni x 7 ore più 5 ore il sabato.
- 5 giorni x 8 ore, 5 giorni x 7 ore più 5 ore il sabato e 6 giorni x 6 ore (non pagate per 40 ore settimanali).
- 5 giorni x 8 ore e 5 giorni x 7 ore più 5 ore il sabato e 5 giorni x 6 ore più 5 ore il sabato, e 5 giorni per 7 ore.
- 5 giorni x 8 ore e 6 giorni x 6,40 ore e 5 giorni x 7 ore più 5 ore il sabato.

Vedremo come all'interno degli studi di caso emergano soluzioni ancor più specifiche al limite del caso per caso.

Questa flessibilità è dovuta prevalentemente all'eterogeneità dei servizi offerti, ai periodi di alta stagione e alla necessità di rispondere agli imprevisti.

Adattando i modelli di orario alle specifiche circostanze operative, le aziende possono ottimizzare l'efficienza e mantenere elevati livelli di servizio per i propri clienti[12].

Questa variabilità e differenziazione emerge sia dalle interviste, sia dagli esiti del questionario, sia dagli approfondimenti legati agli studi di caso come una delle caratterizzazioni genetiche del settore.

Oltre ai modelli di orario più diffusi già analizzati, alcuni rispondenti al questionario hanno indicato di adottare soluzioni diverse, selezionando la modalità "altro" e segnalando altre configurazioni, nel dettaglio:

- Il 5gg con 6hh o 8hh, con eventualmente il sabato mattina nei periodi di alta attività.
- Il 5ggx8hh +5h il sabato.
- Il 6ggx5hh+4h il sabato.
- 36hh/6gg (non pagato 40).
- 5ggx7hh e 5ggx6hh +5h il sabato.
- Tutti i modelli che variano in base alla stagione ed al settore.

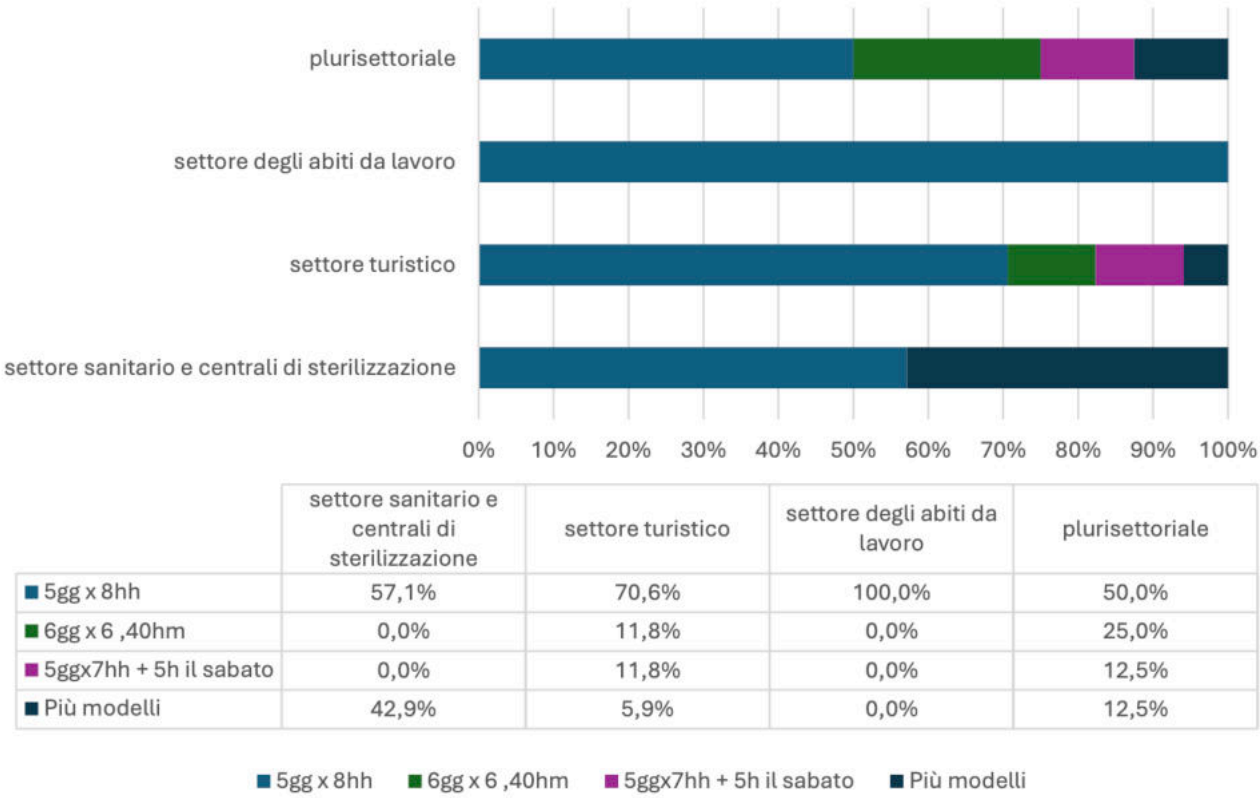
Questa ulteriore varietà di modelli orari conferma la forte eterogeneità organizzativa presente nel comparto, dove la scelta della distribuzione del tempo di lavoro si adatta alle specifiche esigenze aziendali, spesso legate alla stagionalità, alle fluttuazioni della domanda così come alle specifiche esigenze della clientela. La presenza di modelli ibridi o personalizzati evidenzia come le aziende cerchino di bilanciare la necessità di efficienza operativa con la flessibilità richiesta dai diversi contesti produttivi. Le diversificazioni adottate consentono alle aziende di adattarsi rapidamente alle variabili del mercato e di rispondere con maggiore agilità alle richieste operative, pur ponendo sfide in termini di gestione e standardizzazione

12 Negli sudi di caso abbiamo anche intercettato forme di flexi-time (con un'estensione a modelli di multiperiodale infrasettimanale) più o meno esteso con contratti part-time di 35 ore, con due turni: una settimana di lavoro al mattino dal lunedì al venerdì dalle 6:00 alle 13:00 e una settimana di lavoro pomeridiano dal lunedì al venerdì, con un turno esteso il sabato mattina. Ad esempio, la settimana di lavoro nel pomeriggio è, a sua volta così suddivisa: lunedì e martedì 13-20, mercoledì e giovedì 13-17; venerdì 13-19 ed il sabato 6-13. Garantendo così sempre l'effettuazione contrattuale delle 35 ore complessive. Ad esempio in alcuni casi. oltre alle centrali che applicano orari molto variabili, è possibile incontrare stabilimenti nei quali si lavora principalmente sei giorni a settimana su 40 ore, 39 ore (settore sanitario) o 35 ore. I modelli più utilizzati sono il 7x5+5 per le 40 ore, il 7x4+6+5 per le 39 (39 ore come full time ereditato dal passato). I part-time fanno 7x5 o 6x5+5.

dei modelli che, inevitabilmente, rendono complessa l'individuazione di soluzioni contrattuali uniformi a livello nazionale.

Dall'analisi campionaria è emersa, come era prevedibile, anche una differenziazione nell'utilizzo dei modelli di orario collegata oltre, ad esempio, alla struttura aziendale (vedi centrali di sterilizzazione) anche al settore di riferimento.

FIGURA 6: MODELLI DI ORARIO PER SETTORI AZIENDALI



	settore sanitario e centrali di sterilizzazione	settore turistico	settore degli abiti da lavoro	plurisettoriale
5gg x 8hh	57,1%	70,6%	100,0%	50,0%
6gg x 6 ,40hm	0,0%	11,8%	0,0%	25,0%
5ggx7hh + 5h il sabato	0,0%	11,8%	0,0%	12,5%
Più modelli	42,9%	5,9%	0,0%	12,5%

Fonte Banca dati survey

La tabella sopra ne dà conto e il suo interesse ci appare legato alle prevalenze dei modelli e alla loro variabilità anche all'interno dello stesso settore. Questa caratteristica tende, però, anche a scoraggiare soluzioni semplificate e omogenee all'interno dello stesso sub settore produttivo complicando non poco la leggibilità e l'efficacia delle soluzioni possibili che prevedano la scelta o la prevalenza di alcuni modelli invece che altri.

Interessante, ad esempio, per quanto tutto ancora da approfondire, è lo specifico delle aziende plurisettoriali.

Esse evidenziano la necessità urgente di fronteggiare una complessità nuova. Si tratta, infatti, di un segmento settoriale caratterizzato dalla necessità di coordinare differenti flussi di lavoro e di produzione e di rispondere a variazioni multiple e concomitanti delle richieste dei diversi mercati di riferimento. Questo spinge in direzione di un approccio piuttosto agile e flessibile in relazione alla pianificazione dell'orario di lavoro e delle turnazioni. Dall'analisi campionaria emerge, ad esempio, che il 50% di queste aziende applica il modello del 5g-gx8hh, il 25% il 6ggx6,40hm, e il 12,5% il modello 5ggx7hh+5h il sabato o una combinazione di più modelli di orario.

Nel settore degli abiti da lavoro, l'utilizzo esclusivo del modello 5ggx8hh riflette una costante e uniforme domanda di servizi di lavaggio, legata principalmente alla gestione regolare degli indumenti utilizzati nei contesti professionali.

Infine, nel settore sanitario e delle centrali di sterilizzazione, predomina il modello del 5g-gx8hh, utilizzato dal 57% delle aziende, mentre il restante 42,9% adotta una combinazione di più modelli orari.

Nell'ambito di questo gruppo è stato inoltre condotto un approfondimento qualitativo su tre grandi aziende del settore, coinvolgendo complessivamente 52 centrali di sterilizzazione coinvolte. Da questa analisi si conferma il 5X8 come modello di orario prioritario, ma con una interessante variabilità nei criteri di attuazione. Nella tabella riportiamo, per ognuna delle tre aziende, i modelli di orario di lavoro indicati.

Sono stati selezionati solo i singoli modelli rintracciati che rappresentano una novità in relazione a quelli già incontrati.

TABELLA 1 MODELLI DI ORARIO

Azienda 1	5x8 h 24 da lunedì a venerdì e sabato/domenica dalle 6 alle 22 con riposo a scalare + reperibilità notturna sabato e domenica
	5x8 h 24 da lunedì a sabato con riposo a scalare + reperibilità domenica
	5x8 7 su 7 h 24 con riposo a scalare
	5x8 dalle 6 alle 24 da lunedì a venerdì + reperibilità notturna, sabato e domenica
Azienda 2	5x8 h 24 da lunedì a venerdì e sabato/domenica dalle 6 alle 22 con riposo a scalare + sabato fino alle 13 e reperibilità fino al lunedì alle 06.00
	5x8 5 su 7 dalle 6 alle 22 con riposo fisso sabato e domenica
	5x8 6 su 6 con un riposo a scalare e domenica di riposo
Azienda 3	5x7 + 4 sabato
	4x8+7 no sabato e domenica
	4x8 +7 su sette giorni con 2 giorni di riposo a scorrimento

Indagine supplementare

Questa variabilità, sebbene coerente con le esigenze specifiche del settore e delle singole realtà aziendali, riflette una complessità che merita ulteriore analisi e sistematizzazione.

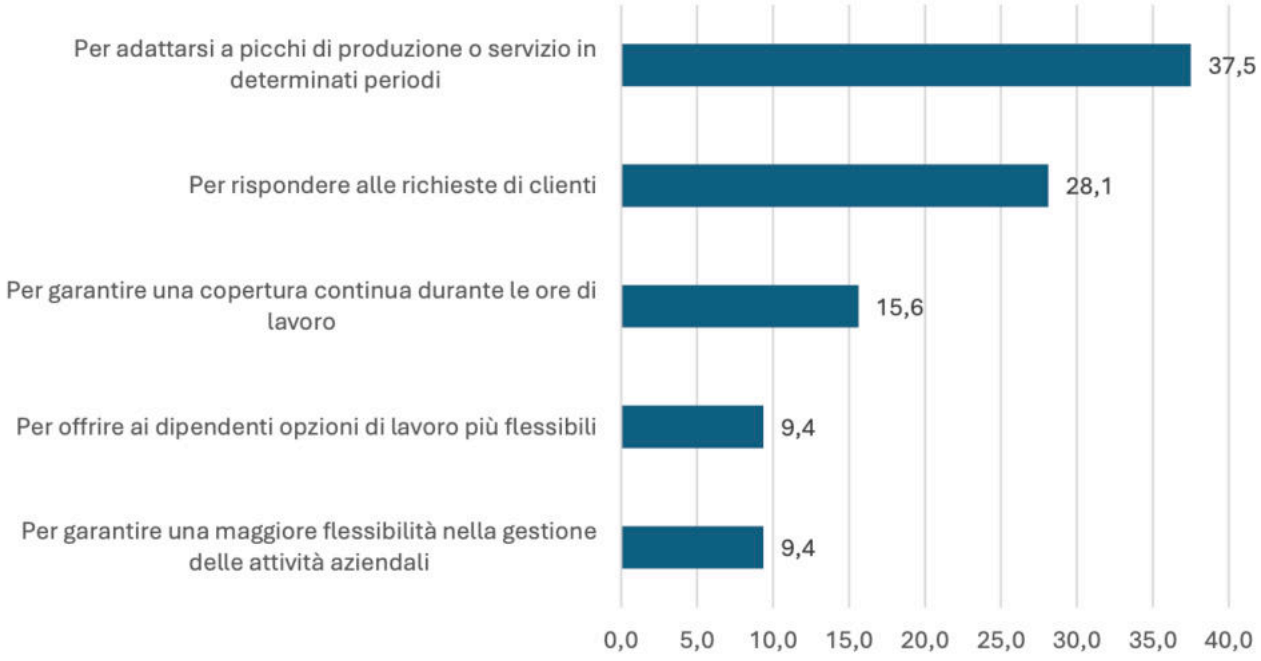
Il 5x8 emerge come il modello prioritario, ma le differenze nelle sue applicazioni sottolineano l'importanza di approcci flessibili e adattivi. La diversità riscontrata nei modelli adottati, specie per quanto riguarda le modalità di riposo e reperibilità, suggerisce la necessità di approfondire le ragioni organizzative e contrattuali che giustificano tali scelte. Questo permetterebbe non solo di comprendere meglio le dinamiche settoriali, ma anche di individuare eventuali opportunità di standardizzazione o miglioramento a livello contrattuale.

Se osservate da questo punto di vista le risposte al questionario seppur non autorizzano facili generalizzazioni anche in ragione della concentrazione percentuale dei rispondenti, ci danno, però, informazioni molto utili ed interessanti ai nostri fini sulla significativa variabilità che caratterizza le scelte aziendali in materia di orario.

3.5. I lavoro a turni

Se, invece, analizziamo le motivazioni principali per l'adozione del lavoro a turni il grafico sottostante fornisce un quadro riassuntivo di grande interesse.

FIGURA 7: MOTIVAZIONI CHE HANNO DETERMINATO L'ADOZIONE DEL LAVORO A TURNI



Fonte Banca dati survey

Il 37,5% delle aziende lo utilizza per gestire i picchi di produzione, adeguando così l'impiego della forza lavoro alle variazioni della domanda. Questo permette alle aziende di essere più reattive e di soddisfare le richieste durante i periodi di maggiore attività.

In tal senso, il 28,2% delle aziende rispondenti adotta il lavoro a turni per adeguarsi prontamente alle esigenze dei clienti, assicurando una capacità di produzione capace di adattarsi dinamicamente alle richieste del mercato.

Questa soluzione sembra essere particolarmente utile in quei settori dove la soddisfazione del cliente dipende soprattutto dalla tempestività e dalla qualità del servizio offerto, come nel caso delle lavanderie industriali che forniscono servizi a strutture alberghiere o ospedaliere.

Inoltre, il 15,6% delle aziende che hanno risposto utilizza il lavoro a turni per garantire un'adeguata copertura durante tutte le ore di lavoro, assicurando che l'attività aziendale non sia interrotta in nessun momento della giornata. Questo modello è fondamentale per mantenere la continuità operativa, riducendo i rischi di interruzioni e assicurando che tutte le fasi

della produzione possano procedere senza interruzioni, anche durante le ore notturne o nei fine settimana.

La diffusione di questo modello andrebbe accertata con strumenti di indagine più accurati.

Nel prosieguo della ricerca è emerso, infatti, come l'utilizzo del ciclo continuo, così come previsto dalla legge, viene adottato solo in rarissimi casi, probabilmente per evitare le implicazioni regolative derivanti dalla scelta formale di quella soluzione, ivi comprese le sue implicazioni in relazione ai costi di manodopera.

Si preferisce, infatti, non solo limitare il lavoro notturno in senso stretto alle squadre di manutenzione che hanno bisogno, in genere, dello spegnimento delle macchine per operare ma anche di costruire turni a scorrimento (data di inizio e fine) che rendano la struttura dell'orario ancor più fluida e flessibile agendo, quindi, su fattori di flessibilità dell'orario individuale piuttosto che attraverso una rigida codifica dei turni.

L'adozione di turni che includono il lavoro notturno può essere, in sintesi, motivata dalla necessità di estendere la capacità produttiva oltre le ore diurne, specialmente durante i periodi estivi quando le alte temperature rendono il lavoro nelle lavanderie più faticoso, ai manutentori e agli informatici.

Un altro 9,4% delle aziende offre il lavoro a turni come opzione per fornire ai dipendenti una maggiore flessibilità nel loro monte-ore di lavoro, consentendo così di conciliare meglio il lavoro con altri impegni personali o famigliari. Questa flessibilità, ed è quanto emerso dalle successive interviste effettuate nel corso degli studi di caso, è particolarmente apprezzata, poiché migliora il bilanciamento tra vita lavorativa e privata, aumentando la soddisfazione e la motivazione del personale.

Analogamente, un altro 9,4% delle aziende adotta il lavoro a turni per ottenere una maggiore flessibilità nella gestione delle attività aziendali, permettendo una distribuzione ottimale delle risorse e una maggiore capacità di adattamento agli imprevisti. Per quanto riguarda il ciclo continuo esso è utilizzato dal 7,7% delle lavanderie.

Un dato significativo emerso è che nessuna azienda tra quelle rispondenti applica il turno fisso notturno. Questo aspetto dell'organizzazione dell'orario di lavoro del settore meriterebbe, a nostro avviso, un approfondimento ulteriore.

Non andrebbe, inoltre, sottovalutata la presenza di una percentuale di rispondenti che vede il lavoro a turni come una richiesta esplicita da parte dei lavoratori laddove le turnazioni possono andare incontro a specifiche esigenze famigliari di conciliazione.

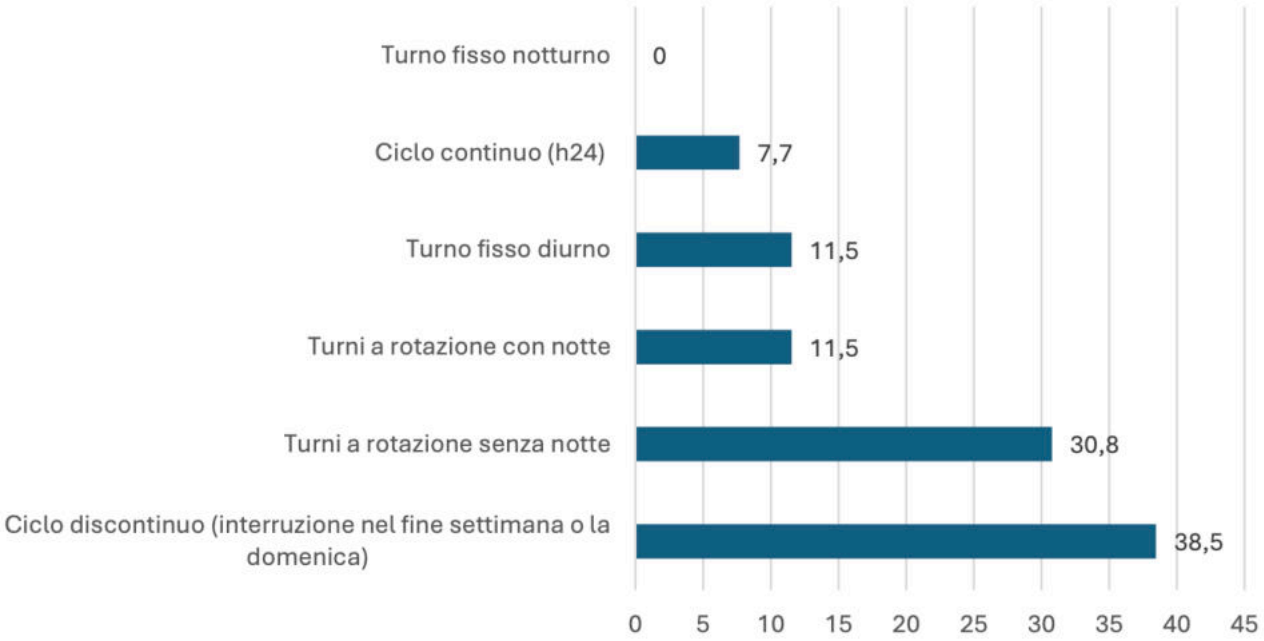
La varietà di queste tipologie di lavoro a turni riflette, non a caso, le differenti necessità operative delle lavanderie industriali, ognuna delle quali seleziona il modello più adatto per gestire la produzione e rispondere efficacemente alle esigenze dei clienti.

Il ciclo discontinuo, ad esempio, potrebbe essere preferito per consentire ai dipendenti di avere periodi regolari di riposo nel fine settimana, adattandosi a un modello di lavoro più tradizionale. D'altra parte, va sottolineato come i turni a rotazione senza lavoro notturno offrono un equilibrio tra flessibilità operativa e stabilità nei ritmi di lavoro.

L'adozione di turni che includono il lavoro notturno può essere, quindi, motivata dalla necessità di estendere la capacità produttiva oltre le ore diurne, specialmente durante i periodi estivi quando le alte temperature rendono il lavoro nelle lavanderie più faticoso. Inoltre, dalle interviste è emerso che il lavoro a turni notturni viene adottato principalmente per alcune figure specifiche, come i manutentori, che devono effettuare il controllo dei macchinari a impianti spenti. Il ciclo continuo, sebbene meno diffuso, può rappresentare una strategia vantaggiosa per le lavanderie che necessitano di mantenere un flusso produttivo costante senza interruzioni prolungate.

Nella tabella seguente si riportano le tipologie di turnazione di cui è stato dichiarato l'utilizzo.

FIGURA 8: TIPOLOGIE DI LAVORO A TURNI UTILIZZATE



Fonte Banca dati survey

Queste risposte sottolineano l'importanza di selezionare con attenzione il modello di lavoro a turni in base alle specifiche esigenze operative e alle caratteristiche del settore, garantendo sempre un equilibrio tra efficacia operativa e benessere dei dipendenti.

Va da sé come l'adozione del lavoro a turni comporti, ovviamente, alcuni svantaggi per i lavoratori, tra cui l'affaticamento fisico e le difficoltà nel conciliare la vita famigliare con gli orari di lavoro.

IL LAVORO A TURNI. UNA PANORAMICA REGOLATIVA

UNO SGUARDO ALLA NORMATIVA DEL LAVORO A TURNI: LE DIVERSE TIPOLOGIE DI ORGANIZZAZIONE DEI TURNI

Esistono varie tipologie possibili di organizzazione del lavoro a turni:

- Lavoro a turni non a rotazione: i lavoratori sono occupati in successione negli stessi posti di lavoro, secondo un determinato ritmo
- Lavoro a turni a squadre: i lavoratori si alternano alla stessa postazione di lavoro, nel corso della giornata.
- Lavoro a turni a rotazione: i lavoratori sono occupati nelle stesse mansioni di lavoro secondo un ritmo a rotazione. La rotazione può essere continua, per impianti operativi tutto il giorno 7 giorni su 7, oppure discontinua, per impianti con funzionalità interrotta.
- Turno unico: i lavoratori svolgono la mansione per 6 giorni lavorativi con orari determinati e non superiori all'orario massimo previsto: si alternano quindi più lavoratori con 1 giorno di riposo.
- Turni avvicendati: vengono previsti turni articolati su due turni diversi ogni settimana o tre turni ogni tre settimane. I lavoratori hanno un giorno di riposo settimanale che solitamente coincide con la domenica e uno a scorrimento, individuato in base al ciclo dei turni. Secondo questa organizzazione, il lavoratore svolge anche lavoro notturno nel ciclo di turnazione.
- Turni a ciclo continuo: in questo caso, il lavoro viene svolto tutti i giorni, compresi domenica e festività, 24 ore su 24. Per coprire le esigenze produttive e di erogazione dei servizi, è necessario avere un numero di lavoratori assegnati in base al rapporto tra il numero di ore della settimana e l'orario massimo settimanale previsto dal contratto.

NORMATIVA SUL LAVORO A TURNI

Dal punto di vista normativo, il lavoro a turni viene regolamentato dai Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro, o CCNL, specifici per ogni settore produttivo ed economico e dal Decreto Legislativo 8 aprile 2003, n. 66.

Il Decreto Legislativo 8 aprile 2003, n. 66

Il decreto elabora una definizione precisa del sistema turni e del lavoratore a turni, indicando quest'ultimo come "*qualsiasi lavoratore il cui orario di lavoro sia inserito nel quadro del lavoro a turni*".

Inoltre, il testo di legge definisce e regolamenta:

- il turno notturno e il lavoratore notturno,
- il riposo giornaliero e il riposo settimanale.

L'articolo 17 del decreto introduce la possibilità di prevedere nei Contratti Collettivi la deroga al diritto al riposo giornaliero di minimo di 11 ore consecutive per i turnisti nei casi in cui il lavoratore cambi squadra e non possa usufruire "*tra la fine del servizio di una squadra e l'inizio di quello della squadra successiva, di periodi di riposo giornaliero*".

Per quanto riguarda il riposo settimanale, il decreto prende a riferimento i lavoratori che, con il cambio squadra, non possono usufruire "*tra la fine del servizio di una squadra e l'inizio di quello della squadra successiva, di periodi di riposo settimanale*" e introduce una deroga al principio secondo il quale "*il lavoratore ha diritto ogni sette giorni a un periodo di riposo di almeno ventiquattro ore consecutive, da cumulare con le ore di riposo giornaliero di cui all'articolo 7*".

Direttiva 93/104/CE

La Direttiva 93/104/CE è la norma della Comunità Europea che stabilisce prescrizioni minime di sicurezza e di salute in materia di organizzazione dell'orario di lavoro.

La direttiva si occupa di regolamentare anche il lavoro a turni e all'articolo 12 prescrive l'obbligo per gli Stati Membri di far sì che:

- i lavoratori a turni, anche notturni, possano beneficiare di protezione in materia di sicurezza e di salute adatta alla natura del loro lavoro;
- i servizi o mezzi di protezione e prevenzione dei lavoratori notturni e dei lavoratori a turni siano equivalenti a quelli applicabili agli altri lavoratori e disponibili in qualsiasi momento.

Sentenza della Corte di Cassazione - Cass. 21 maggio 2008, n. 12962

Con la sentenza Cass. 21 maggio 2008, n. 12962, la Corte di Cassazione fornisce una chiara indicazione sulla modalità di comunicazione dei turni di lavoro ai dipendenti e sulla quantità di preavviso necessario da parte del datore di lavoro.

Nella pronuncia, la Corte ha infatti sottolineato la presenza di un impedimento alla libera modificabilità dei turni da parte del datore di lavoro. Ciò significa che, per la Corte di Cassazione, il datore di lavoro dovrebbe mettere a conoscenza con congruo anticipo i propri dipendenti dei turni di lavoro definiti, così da permettere ai lavoratori di organizzare il proprio tempo libero.

Dal Contratto Collettivo nazionale di lavoro

Art. 62 B) LAVORO A TURNI

È definito a turno il lavoro che preveda un orario articolo ciclicamente nell'arco di 24 ore giornaliere sulla base settimanale.

Nel caso di introduzione di un'organizzazione del lavoro finalizzata al maggiore utilizzo degli impianti produttivi e comportante la distruzione della prestazione del singolo lavoratore a turni o a giornata su 6 giorni settimanali di pari ore giornaliere per lavoratore, l'orario viene ridotto a 36 ore settimanali per turno, a parità di retribuzione. In tal caso non compete la riduzione di orario prevista dal presente articolo.

Tuttavia, i lavoratori interessati fruiranno di una riduzione annua dell'orario di lavoro di complessive 12 ore. I compensi pari a 1/26 della retribuzione lorda mensile previsti dal presente contratto per la coincidenza della festività del 15 agosto con la domenica o il sabato o periodo feriale e per la festività del 4 novembre, anziché essere corrisposti nei periodi di paga di agosto e novembre saranno corrisposti in occasione del godimento delle predette riduzioni d'orario.

Nel caso di azione di calendari aziendali che prevedano attività lavorativa nella settimana in cui cade la festività del 15 agosto e, di conseguenza, non rendano possibile l'assorbimento di cui al precedente comma, nella retribuzione d'orario sarà trasferito 1/26 di retribuzione lorda mensile ad un'altra festività, definita al medesimo livello, dello stesso anno cadente di sabato o di domenica.

Tali lavoratori, inoltre, fruiranno di un'ulteriore riduzione annua di complessive 12 ore, di cui 6 dal 1° gennaio 1995 e 6 dal 1° luglio 1995.

La riduzione di orario di cui al comma precedente dovrà essere fruita con modalità che salvaguardino comunque la continuità produttiva la continuità produttiva e il pieno utilizzo degli impianti (pari a 144 ore settimanali nel caso di 4 turni giornalieri).

B1) Modulazione e rimodulazione degli orari di lavoro nell'ipotesi di lavori a turno 6x6

Qualora per motivi organizzativi e/o tecnico-produttivi si rendesse necessaria una distribuzione dell'orario di lavoro con passaggio da un regime a turni 6x6 e/o turni avvicendati a orario giornaliero ordinario e viceversa, questa sarà concordata tra la Direzione aziendale e la RSU e/o le OO.SS.

La procedura sindacale per la definizione di un nuovo regime di orario, in assenza di procedura di riduzione del personale, dovrà esaurirsi entro 30 giorni.

Le rappresentanze sindacali dei lavoratori, ai vari livelli, sono impegnate a rimuovere gli ostacoli che si verificassero nella definizione dei nuovi regimi di orario.

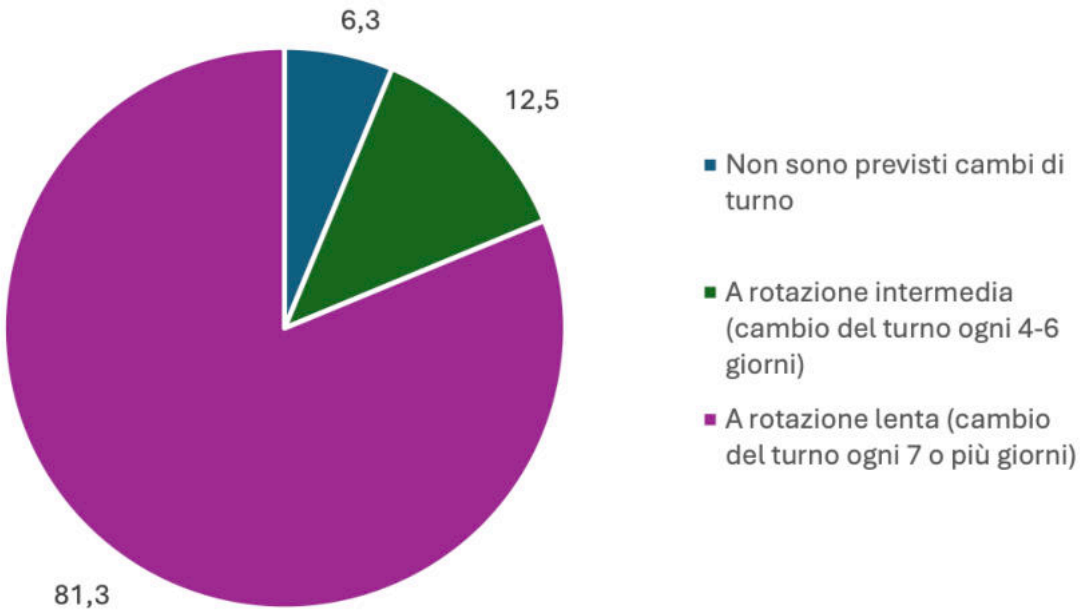
Su richiesta di una delle parti, verranno chiamate a partecipare alla trattativa le OO.SS. nazionali firmataria del CCNL e le Associazioni Imprenditoriali di categoria. Nell'ipotesi di parificazione – omologazione degli orari di singoli reparti all'orario di lavoro prevalente dell'impresa, la procedura non dovrà comportare oneri aggiunti per le aziende, fatto salvo quanto previsto dalle norme contrattuali riferite al nuovo regime orario applicato.

La percezione di queste difficoltà varia notevolmente non solo in base alla tipologia di turni adottata, ma anche al tipo di rotazione dei turni implementata.

Dall'analisi emerge che l'81,3% delle aziende adotta una rotazione lenta dei turni, con cambi di turno ogni 7 giorni o più.

Questa pratica sembrerebbe consentire una pianificazione più prevedibile sia per i dipendenti che per l'azienda stessa, riducendo potenzialmente l'affaticamento derivante da cambiamenti frequenti di orario e agevolando una migliore gestione del tempo personale e famigliare.

FIGURA 9: ROTAZIONE DEI TURNI



Fonte: Banca dati survey

12,5% delle aziende che hanno partecipato alla survey ha scelto a favore di una rotazione intermedia, con cambi turno ogni 4-6 giorni, offrendo una specifica organizzazione per i lavoratori e una maggiore flessibilità nell'adattamento alle esigenze operative aziendali.
Tuttavia, questa pratica può presentare sfide aggiuntive nella gestione del tempo e nella conciliazione tra lavoro e vita personale.

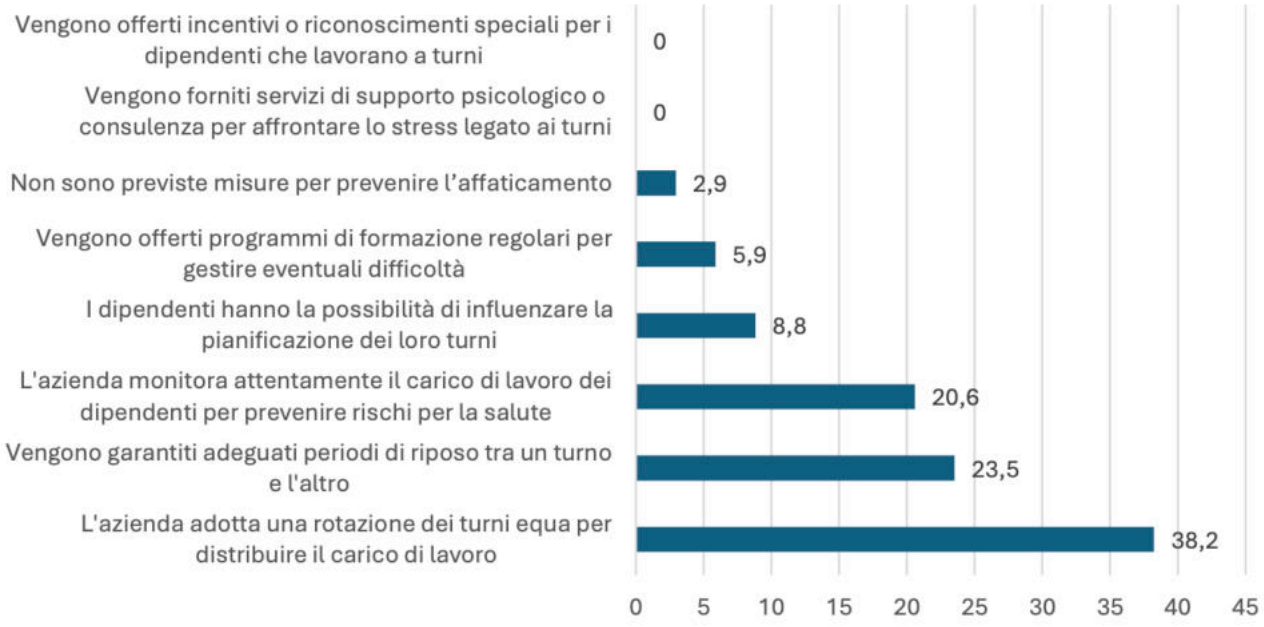
Infine, il restante 6,3% delle aziende non adotta alcuna rotazione dei turni, mantenendo un'organizzazione del lavoro più stabile e orari costanti.

Questo modello, sebbene meno comune, può essere vantaggioso per alcuni dipendenti ma limitante per altri, specialmente in settori operativi che richiedono una maggiore flessibilità.
L'analisi delle diverse modalità di rotazione dei turni sottolinea, ancora una volta, l'importanza di bilanciare le esigenze dell'azienda con quelle dei lavoratori, cercando soluzioni che migliorino l'efficienza operativa mantenendo al contempo condizioni di lavoro soddisfacenti e sostenibili dal punto di vista personale.

Per mitigare i disagi derivanti dal lavoro a turni, le aziende hanno adottato diverse strategie, ciascuna mirata a migliorare le condizioni di lavoro dei dipendenti. La prassi più comune

prevede l'implementazione di una rotazione equa dei turni per distribuire in modo uniforme il carico di lavoro, adottata dal 38,2% delle aziende. Quest'approccio mira a garantire una distribuzione equilibrata delle ore lavorative, riducendo l'incidenza di turni pesanti e/o poco desiderati.
Inoltre, il 23,5% delle aziende assicura periodi adeguati di riposo (flessibilità oraria interna alla mansione) tra un turno e l'altro, contribuendo così a ridurre l'affaticamento accumulato migliorando il benessere generale dei lavoratori. Un altro approccio, utilizzato dal 21% delle aziende, è il monitoraggio attento del carico di lavoro dei dipendenti per prevenire rischi per la salute derivanti da turni prolungati o intensi.

FIGURA 10: MISURE ADOTTATE DALLE AZIENDE PARTECIPANTI ALLA SURVEY PER PREVENIRE L'AFFATICAMENTO DEI DIPENDENTI CHE LAVORANO A TURNI



Fonte Banca dati survey

L'8,8% delle aziende consente ai dipendenti di interagire con la pianificazione dei propri turni, offrendo loro la possibilità di esercitare del controllo sull'orario di lavoro e facilitando una migliore gestione dell'equilibrio tra vita professionale e personale.

3.6. L'istituto della reperibilità ed i ritardi nel risposo minimo obbligatorio

L'orario di lavoro, come abbiamo visto, è un contenitore organizzativo trasversale che include diverse questioni e istituti, tra cui quello, molto dibattuto, della reperibilità. Come descritto nel box, la disciplina dell'istituto è demandata alla contrattazione di secondo livello attraverso accordo sottoscritto con le RSU o in assenza con le OO.SS. territoriali firmatarie CCNL.

L'ISTITUTO DELLA REPERIBILITÀ. APPROFONDIMENTI E NORMATIVA CONTRATTUALE DI SETTORE

La Corte di Giustizia UE è tornata più volte sul tema della reperibilità distinguendo le ipotesi in cui questa va equiparata alla normale prestazione lavorativa da quelle in cui invece è assimilabile al riposo.

Il primo caso – anche detto «reperibilità attiva» – si verifica tutte le volte in cui il vincolo si traduce in una «pronta disponibilità» del lavoratore, tale da impedirgli di gestire il proprio tempo libero. Il secondo caso – la cosiddetta «reperibilità passiva» – si realizza invece in presenza di vincoli più labili. E questo perché, come dice la Cassazione, la mera disponibilità a una prestazione, come quella per la reperibilità del pubblico impiego nella giornata festiva, non incide sul tessuto psicofisico dei lavoratori né determina usura psicofisica.

Nelle due pronunce in commento, la Corte di Giustizia UE non fa altro che definire, per sommi capi, gli elementi distintivi delle due ipotesi, lasciando poi al giudice la valutazione del caso concreto. Naturalmente, l'equiparazione della reperibilità al normale orario lavorativo incide non solo sulla retribuzione, ma anche sul riconoscimento del riposo compensativo (ulteriore rispetto al riposo settimanale). Lo stesso diritto invece non può essere riconosciuto nel caso di reperibilità passiva.

Differenza tra reperibilità attiva e passiva

Per stabilire se si è in presenza di una reperibilità attiva o passiva bisogna verificare quanto intensi e restrittivi siano i vincoli posti dal datore di lavoro a carico del dipendente, quanto cioè possano incidere sulla sua libertà di gestire il proprio tempo libero. È chiaro, infatti, che una cosa è essere semplicemente raggiungibili per telefono, un'altra è invece l'essere pronti, in qualsiasi momento, a raggiungere il proprio posto di lavoro in pochi minuti. Solo in questa seconda ipotesi è possibile considerare il periodo di reperibilità come un effettivo orario di lavoro, con tutte le conseguenze che da ciò derivano. Per esempio, la reperibilità va qualificata come «orario di lavoro» quando il lavoratore viene obbligato a presentarsi sul suo luogo di lavoro o presso un altro luogo stabilito dal datore di lavoro, rimanendo così a completa e immediata disposizione di quest'ultimo.

Quando la reperibilità costituisce orario di lavoro

La Corte di Giustizia ha stabilito che la reperibilità costituisce «orario di lavoro», solo se, da una valutazione dei fatti concreti, «i vincoli imposti al lavoratore durante il servizio in questione sono tali da incidere in modo oggettivo e molto significativo sulla facoltà per quest'ultimo di gestire liberamente il tempo durante il quale i suoi servizi professionali non sono richiesti e di dedicare detto tempo ai suoi interessi».

Al contrario, quando i vincoli imposti al lavoratore nel corso di un periodo reperibilità non sono altrettanto intesi e gli permettono di gestire il proprio tempo libero e di dedicarsi ai propri interessi senza limitazioni significative, non si può parlare di attività lavorativa; solo il tempo eventualmente speso durante la reperibilità per svolgere effettivamente la prestazione di lavoro costituisce "orario di lavoro". Bisognerebbe, pertanto, verificare i vincoli oggettivi imposti al lavoratore dalla legge, dal contratto collettivo o dalle direttive del datore di lavoro, non derivanti quindi dalla libera scelta del lavoratore o da eventuali circostanze naturali.

Pertanto, chi durante la reperibilità sceglie volontariamente di stare in un alloggio distante dal centro e poco propizio alle attività di svago non può che dolersi con sé stesso e non può rivendicare ulteriori diritti per la reperibilità. Lo stesso dicasi per colui a cui viene chiesto di recarsi in azienda durante la reperibilità con un'auto aziendale in un arco di tempo sufficientemente ampio. Bisogna quindi considerare anche l'ampiezza del termine di cui dispone il dipendente per riprendere le proprie attività lavorative a partire dal momento in cui il suo datore di lavoro lo chiama. Spetta quindi ai giudici effettuare una valutazione globale dell'insieme delle circostanze di ogni specifico caso al fine di verificare se un periodo di reperibilità possa essere qualificato come "orario di lavoro", dato che tale qualificazione non è automatica in assenza di un obbligo di permanere sul luogo di lavoro.

Come già chiarito dalla Corte di giustizia dell'Unione europea, il tempo di reperibilità, per poter essere considerato orario di lavoro non deve necessariamente essere accompagnato dall'obbligo del dipendente di permanere nel luogo di lavoro, essendo a tal fine sufficiente la circostanza che i vincoli che vengono imposti al lavoratore durante tale periodo arginino comunque la sua libertà di dedicarsi ai propri interessi, limitandolo nella gestione del tempo di attesa.

Così, anche per la Corte di cassazione (sezione lavoro, 16582/2022 del 23 maggio 2022) il periodo di guardia va inevitabilmente qualificato come orario di lavoro solo se il dipendente, durante i propri servizi in regime di reperibilità, soggiace a vincoli idonei a incidere sulla sua facoltà di gestire liberamente anche il tempo durante il quale non gli è richiesto alcun servizio professionale. Tale ingerenza anche sul tempo che astrattamente il lavoratore potrebbe dedicare ai propri interessi deve comunque essere oggettiva e molto significativa.

Concretamente, per procedere a una simile valutazione occorre basarsi su due dati.

Innanzitutto, bisogna considerare il termine che viene concesso al lavoratore che si trova in regime di reperibilità per riprendere le proprie attività professionali una volta che il datore di lavoro lo abbia chiamato.

In secondo luogo, va valutata anche la frequenza media degli interventi che il lavoratore è chiamato a gestire durante il periodo di reperibilità.

Per i giudici Ue, in linea generale se il termine concesso al lavoratore per la ripresa del servizio durante il periodo di attesa è limitato a qualche minuto, lo stesso deve essere considerato integralmente come orario di lavoro. Secondo la Cassazione, tuttavia, occorre comunque stimare l'effettivo e concreto impatto del termine di reazione tenendo conto sia degli altri vincoli eventualmente imposti al lavoratore, sia delle eventuali agevolazioni che gli sono accordate durante la reperibilità.

Diritti del lavoratore reperibile

La reperibilità attiva secondo la CE giustifica un compenso al pari di quello della normale attività lavorativa. Inoltre, nei giorni di reperibilità attiva – anche se coincidenti con il fine settimana – si matura il diritto a un ulteriore riposo compensativo, non avendo il dipendente, durante tale arco di tempo, potuto godere del completo ristoro delle energie psicofisiche.

Invece, la reperibilità passiva assicurata nei giorni destinati al riposo settimanale è una prestazione strumentale e accessoria, diversa dalla prestazione di lavoro; essa, infatti, limita soltanto, senza escluderlo, il godimento del riposo settimanale. Come tale, giustifica un corrispettivo diverso da quello spettante in caso di effettiva e piena prestazione e non legittima la pretesa di un riposo compensativo.

Va precisato e ricordato, comunque, che il lavoratore ha diritto a 11 ore di riposo consecutive ogni 24 ore, calcolate dall'ora d'inizio della prestazione lavorativa. Il periodo di riposo minimo (11 ore) non può essere diminuito da accordi tra le parti. Questa regola può essere derogata in caso di attività caratterizzate da periodi di lavoro frazionati durante la giornata (ad esempio, attività di ristorazione e di pulizia) o da obblighi di reperibilità.

La normativa contrattuale del Settore delle Lavanderie industriali

Art. 66 – Reperibilità

L'istituto della reperibilità viene regolato e definito nelle modalità e nelle condizioni utili alle aziende che realizzano il servizio di lavaggio e noleggio di biancheria, di lavaggio e sterilizzazione della teleria, dello strumentario chirurgico, per strutture sanitarie pubbliche con contratti di appalto che prevedano il presidio h24 delle suddette attività. Le aziende in quanto esercenti il servizio di lavaggio e noleggio biancheria per strutture sanitarie e di lavaggio e sterilizzazione della teleria e dello strumentario chirurgico, sono soggette alla disciplina dei servizi pubblici essenziali.

La reperibilità è un istituto accessorio alla normale prestazione lavorativa mediante il quale il lavoratore si rende disponibile tramite accordo individuale a prestare la propria attività lavorativa su chiamata al di fuori del normale orario di lavoro e interviene per sopperire con tempestività ad esigenze non programmabili e finalizzata ad assicurare la continuità del servizio.

Le ore di reperibilità, pertanto, non devono considerarsi ai fini del computo dell'orario di lavoro legale e contrattuale. **La disponibilità del lavoratore nell'ambito del servizio di reperibilità non costituisce prestazione lavorativa effettiva**. La disciplina dell'istituto è demandata alla contrattazione di secondo livello attraverso accordo sottoscritto con le RSU on in assenza con le OO.SS. territoriali firmatarie del presente CCNL. Oggetto dell'accordo saranno, a titolo esemplificativo e non esaustivo, i seguenti elementi: durata del periodo di reperibilità regolamentazione di intervalli e riposi, individuazione di un limite di giornate massime in un mese entro cui ciascun dipendente può essere collocato in reperibilità e determinazione del trattamento economico.

Essendo un elemento cruciale per un comparto soggetto a forti fluttuazioni della domanda, si è ritenuto importante indagare l'utilizzo di questo istituto. In questo specifico caso vale ancor più il suggerimento di considerare gli esiti della survey come esemplificativi delle soluzioni possibili adottate piuttosto che in relazione alla loro importanza o distribuzione effettiva riscontrabile negli esiti.

Dall'analisi delle risposte dei partecipanti alla survey è emerso, comunque, che il 75% delle aziende non utilizza la reperibilità. Solo il 25% delle aziende ha dichiarato di farne uso, specificando che durante i periodi di reperibilità i dipendenti possono stare a casa o recarsi in un luogo di loro gradimento, purché rimangano reperibili in caso di necessità.

È interessante notare che nessuna azienda, tra quelle che hanno risposto al questionario, prevede che i dipendenti debbano restare presso il luogo di lavoro o in un luogo indicato dall'azienda durante i periodi di reperibilità. Dove si pensa ad una reperibilità più "definita" la si pensa collocata al termine del turno di lavoro perché questo va incontro anche, se non soprattutto, ad esigenze del lavoratore.

L'istituto della reperibilità, sebbene non utilizzato in maniera generalizzata[13], come potrebbe sembrare dalle risposte pervenute, rappresenta, comunque, un elemento di fondamentale importanza nella gestione del personale per le aziende che devono affrontare variazioni significative e, spesso imprevedibili, nel carico di lavoro.

Tale istituto è al centro del dibattito presente negli studi di caso sul tema più ampio della flessibilità e della remunerazione salariale, in ragione della disponibilità a prestare la sua opera al di fuori dell'orario di lavoro "ordinario".

Un altro dei fattori indagati è se si verifichino o meno ritardi nella concessione del riposo minimo obbligatorio e quali siano, eventualmente, le cause di tali ritardi.

Dal sondaggio è emerso che il 75% delle aziende rispondenti non ha necessità di ritardare il periodo di riposo. Tuttavia, per il restante 25%, si registrano ritardi nel rispetto del riposo minimo obbligatorio dovuti a differenti ragioni.

Il 12,5% delle aziende dichiara che i ritardi sono dovuti all'impossibilità di reperire personale aggiuntivo con le necessarie competenze. Questa problematica è emersa anche nei case study condotti, e sembra essere dovuta, in parte, alla scarsa attrattività del settore con-

13 Dagli studi caso e dalle interviste emerge, comunque, come il tema delle reperibilità che si connette fortemente al tema della imprevedibilità e della flessibilità resta un tema chiave e centrale di qualsiasi approccio relativo al tema dell'orario di lavoro.

seguenza dei bassi salari e dagli orari di lavoro e, in parte, dovuta anche alla difficile reperibilità di manodopera qualificata.

Il 6,3% delle aziende attribuisce i ritardi alle fluttuazioni imprevedibili della domanda, mentre un ulteriore 6,3% li collega alle variazioni stagionali della domanda del servizio. Questi fattori sono noti per costituire caratteristiche peculiari del comparto delle lavanderie industriali, colpendo in modo ancora più rilevante alcuni settori rispetto ad altri, come quello turistico, dove la domanda può variare drasticamente in tempi strettissimi.

3.7. Prospettive sull'articolazione dell'orario di lavoro e sviluppo organizzativo

3.7.1. Il flexi-time[14], part-time e lavoro a turni

L'ultima sezione del questionario è dedicata alla valutazione delle prospettive sulle possibili modalità di articolazione dell'orario di lavoro e sullo sviluppo organizzativo e sulla valutazione di possibili alternative in campo.

Questa analisi è stata condotta attraverso l'uso di variabili chiave relative alla percezione delle diverse forme di organizzazione del lavoro e ai loro benefici aziendali.

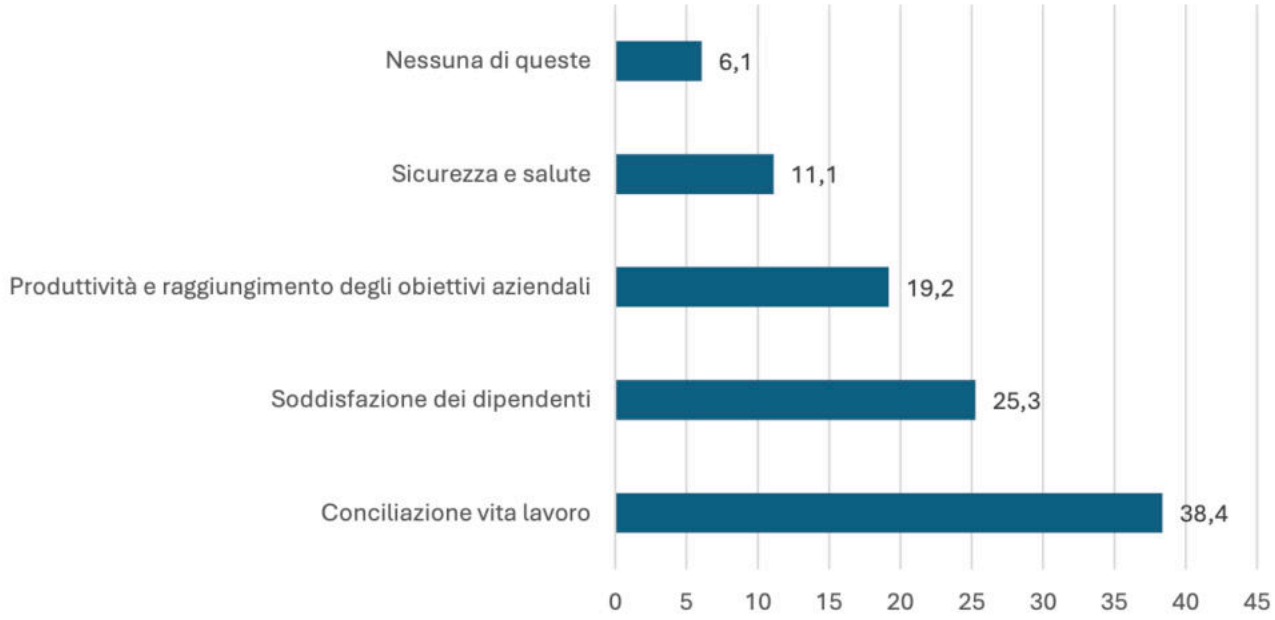
Le domande incluse in questa sezione hanno consentito, con i limiti evidenziati già in premessa, di valutare come diverse modalità di lavoro possano soddisfare esigenze specifiche delle aziende, relative alla produttività, così come alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, alla sicurezza e la salute, e, non ultima, alla soddisfazione dei dipendenti.

Inoltre, ci hanno permesso di considerare differenti prospettive, in parte già legate a esperienze lavorative concretamente intercettate.

In particolare, l'adozione del flexi-time è stata considerata particolarmente utile per facilitare la conciliazione vita-lavoro (38,4%), garantire la soddisfazione dei dipendenti (25,3%), migliorare la produttività e il raggiungimento degli obiettivi aziendali (19,2%) e assicurare la salute e la sicurezza dei lavoratori (11%). Soltanto il 6% dei rispondenti ha ritenuto che l'adozione del flexi-time non soddisferebbe nessuna specifica esigenza aziendale/personale.

14 Si definisce flexi-time (traduzione dalla definizione inglese) un sistema di lavoro in cui le persone lavorano un numero stabilito di ore in un periodo di tempo fisso, ma possono cambiare l 'orario in cui iniziano o finiscono il lavoro.

FIGURA 11: QUALI ESIGENZE PUÒ SODDISFARE L'ADOZIONE DEL FLEXI-TIME



Fonte Banca dati survey

Questo tipo di valutazioni mette in evidenza l'importanza crescente di nuovi modelli di lavoro flessibile nei contesti aziendali. Oltre a facilitare la conciliazione tra vita e lavoro dei dipendenti, l'adozione del flexi-time sembra, inoltre, offrire numerosi benefici operativi.

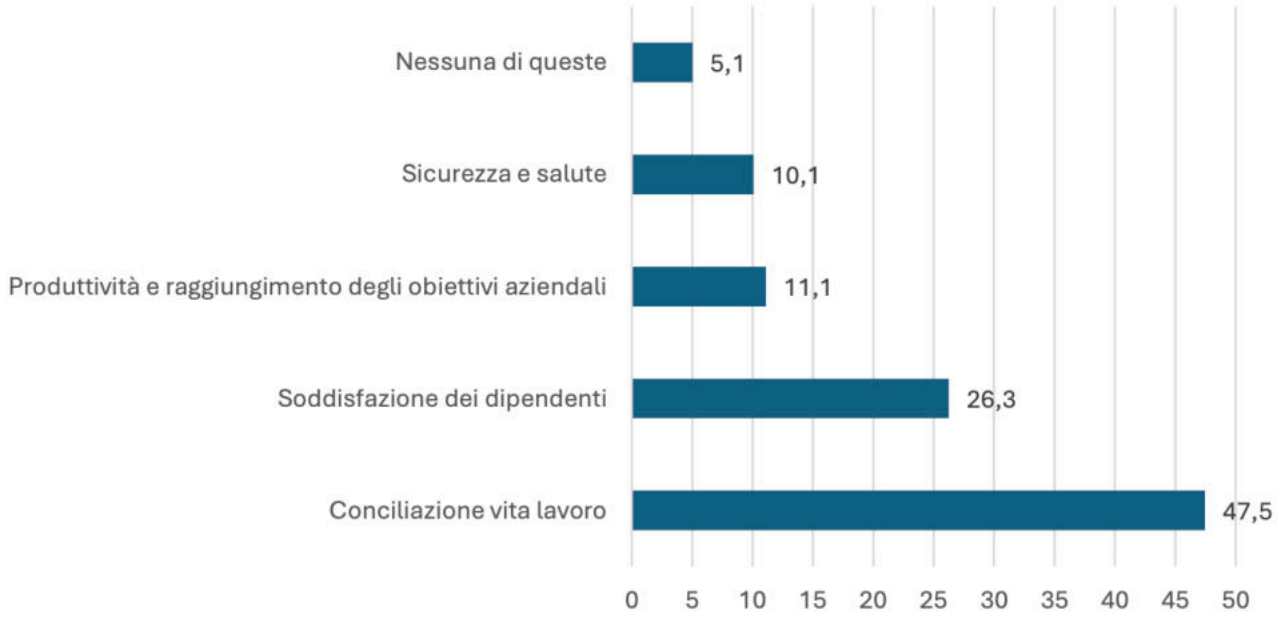
Questa flessibilità, infatti, permetterebbe all'azienda di adattarsi più rapidamente ed efficacemente alle variazioni della domanda e alle esigenze del mercato, consentendo una gestione più dinamica delle risorse umane che dovrebbe migliorare la produttività senza compromettere il benessere dei lavoratori.

In un contesto nel quale la competitività dipende sempre più spesso dalla capacità di rispondere rapidamente ai cambiamenti, l'adozione di modelli di lavoro flessibili rappresenta un indubbio vantaggio strategico significativo e, relativamente, facile da percorrere.

Il part-time, a sua volta, viene valutato in modo ancora più positivo per quanto riguarda la conciliazione vita-lavoro, ottenendo una percentuale di consensi del 47,5%.

Questa forma contrattuale appare particolarmente efficace anche come fattore in grado di aumentare la soddisfazione dei dipendenti, con il 26,3% dei rispondenti che ne riconosce gli indubbi benefici. Inoltre, il part-time è considerato utile anche per migliorare la produttività e il raggiungimento degli obiettivi aziendali dall'11% dei rispondenti, e per promuovere la salute e la sicurezza dei lavoratori (10% dei rispondenti). Di essi, soltanto il 5% ritiene che il part-time non apporti alcun beneficio all'organizzazione aziendale.

FIGURA 12: QUALI ESIGENZE SODDISFA L'ADOZIONE DEL PART-TIME



Fonte Banca dati survey

Questi dati evidenziano, in sintesi, come il part-time sia percepito come uno strumento versatile e vantaggioso, capace di rispondere a diverse esigenze sia dei dipendenti sia delle aziende.

IL PART-TIME NELLA NORMATIVA CONTRATTUALE

Art. 68 – Regime di orario a tempo parziale

A) DISPOSIZIONI GENERALI

Le parti riconoscono che il lavoro a tempo parziale – intendendosi per tale il rapporto ad orario ridotto rispetto a quello stabilito dal presente contratto – può costituire uno strumento funzionale alla flessibilità e all'articolazione della prestazione lavorativa, in quanto sia applicato in rapporto alle esigenze delle aziende e dei lavoratori.

Le parti intendono promuovere la valorizzazione e la diffusione del rapporto di lavoro a tempo parziale nell'ambito di un corretto utilizzo di questo istituto e nell'intento di agevolare la soluzione di problemi di carattere sociale per i lavoratori ed organizzativi per le aziende.

Con cadenza annuale, il datore di lavoro informerà la RSU sull'andamento delle assunzioni a tempo parziale e sulla relativa tipologia ed esaminerà il ricorso al lavoro supplementare.

Pertanto, ove non osti l'infungibilità delle mansioni svolte, le aziende valuteranno positivamente, anche con modalità definite a livello aziendale, l'accoglimento di richieste per l'instaurazione di rapporti di lavoro a tempo parziale, entro il limite complessivo del 10% del personale in forza a tempo indeterminato.

A fronte di oggettivi ostacoli di carattere organizzativo che impediscano l'accoglimento di tali richieste di lavoro a tempo parziale, sarà condotto a livello aziendale un esame congiunto tra le parti interessate per individuare la possibilità di idonee soluzioni. Tra tali possibilità può rientrare il ricorso a particolari strumenti del mercato del lavoro, anche al fine di superare l'ostacolo dell'infungibilità delle mansioni.

In particolare, le aziende, entro il limite complessivo del 12%, accoglieranno le domande di trasformazione del rapporto di lavoro, da tempo pieno a tempo parziale, motivate da gravi e comprovati problemi di salute del richiedente, ovvero da necessità di assistenza del coniuge o dei parenti di 1° grado per malattia che richiedano assistenza continua, adeguatamente comprovata, nonché, ove non osti l'infungibilità delle mansioni svolte, per favorire la frequenza di corsi di formazione continua, correlati all'attività aziendale e per la durata degli stessi.

I lavoratori affetti da patologie oncologiche, per i quali residui una ridotta capacità lavorativa, anche a causa degli effetti invalidanti di terapie salvavita, accertata da una commissione medica istituita presso l'azienda unità sanitaria locale territorialmente competente, hanno diritto alla trasformazione del rapporto di lavoro a tempo pieno in lavoro a tempo parziale verticale o orizzontale. Il rapporto di lavoro a tempo parziale deve essere trasformato nuovamente in rapporto a tempo pieno a richiesta del lavoratore.

Le trasformazioni effettuate per tale causale non sono considerate ai fini del raggiungimento del limite del 12% di cui al comma 6 del presente articolo.

La possibilità di lavorare part-time permette ai lavoratori di gestire meglio i propri impegni personali e familiari, riducendo lo stress e migliorando il loro benessere complessivo. Questo, a sua volta, può tradursi in una maggiore motivazione e soddisfazione sul lavoro, favorendo l'instaurarsi di un ambiente lavorativo positivo e più produttivo.

Dal punto di vista aziendale, l'adozione del part-time può contribuire a una gestione più efficiente delle risorse umane, permettendo di adattare meglio la forza lavoro alle necessità operative e alle variazioni della domanda. Inoltre, offrire opzioni di lavoro flessibile come il part-time può essere un fattore attrattivo per nuovi talenti e un elemento chiave nella strategia di *retention*, migliorando la reputazione dell'azienda come datore di lavoro attento alle esigenze dei propri dipendenti.

Da un altro punto di vista, però, come vedremo più avanti nelle analisi emerse attraverso gli studi di caso, il part-time esercitato a livello settoriale prevede un utilizzo molto intenso spesso vicino alle 35 ore settimanali.

D'altra parte, la richiesta aziendale di un utilizzo più flessibile anche del part-time spinge alla rimozione di alcuni principi guida del part-time stesso, ovvero:

1) la possibilità, prevista per legge, di cumulare due lavori part-time purché all'interno dei massimi previsti dalla normativa;

2) la necessità di rispettare una certa rigidità nella gestione del tempo di lavoro, che storicamente rappresenta il contrappeso alla libertà di gestione del proprio tempo, in cambio di una riduzione della remunerazione.

I risultati della valutazione sull'adozione del lavoro a turni rivelano per parte loro alcuni aspetti di indubbio interesse per il nostro discorso.

Mentre il 37% dei partecipanti alla survey ritiene che questa modalità di organizzazione del lavoro favorisca la produttività e il raggiungimento degli obiettivi aziendali, un significativo 27% esprime il parere opposto, sostenendo che il lavoro a turni non soddisfi alcuna esigenza aziendale. Il 21,3% dei rispondenti valuta positivamente il lavoro a turni per la conciliazione tra vita e lavoro, mentre l'8% lo considera vantaggioso per la soddisfazione dei dipendenti. Solo il 7% attribuisce benefici alla salute e alla sicurezza derivanti dal lavoro a turni.

Questi dati sottolineano l'importanza di considerare le varie prospettive ed esigenze aziendali nell'implementazione del lavoro a turni.

Infatti, mentre alcuni riconoscono gli indubbi vantaggi legati alla produttività e alla flessibilità operativa, altri evidenziano preoccupazioni riguardo l'adeguamento alle esigenze aziendali e agli impatti sul benessere dei lavoratori. Tale diversità di opinioni lascia intravedere la necessità di strategie personalizzate e di un attento bilanciamento tra esigenze aziendali e benessere dei dipendenti per ottimizzare l'efficienza e migliorare la qualità del lavoro.

Inoltre, va considerato che l'efficacia del lavoro a turni può variare significativamente in base al settore e alla natura delle attività svolte. Settori con produzioni continue o servizi 24 ore su 24 possono trarre maggiori benefici dall'adozione di turni, garantendo una copertura costante e una capacità di risposta immediata alle esigenze del mercato.

FIGURA 13: QUALI ESIGENZE PUÒ SODDISFARE L'ADOZIONE DEL LAVORO A TURNI



Fonte Banca dati survey

Al contrario, in settori con una domanda più variabile o con necessità di alta specializzazione, i turni potrebbero rappresentare una sfida nella gestione delle risorse umane.

Pertanto, oltre a valutare gli aspetti quantitativi legati alla produttività e alla soddisfazione dei dipendenti, è essenziale approfondire anche gli impatti qualitativi del lavoro a turni sull'organizzazione aziendale nel suo complesso.

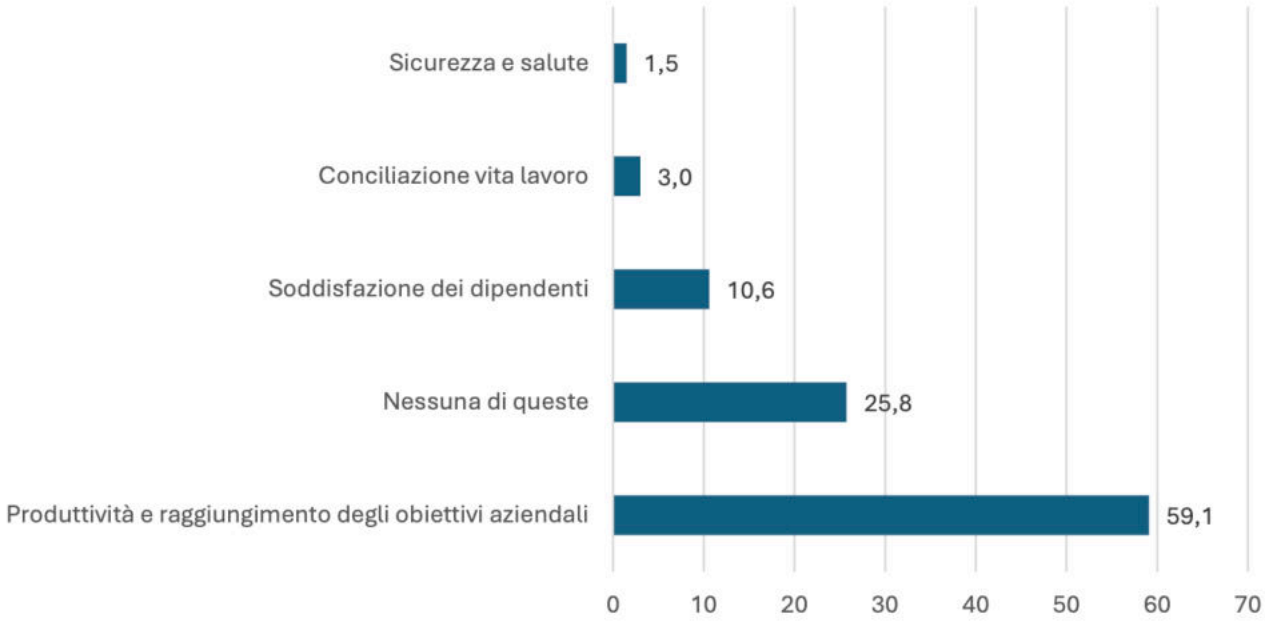
Ad esempio, esplorare come i diversi modelli di turnazione influenzino la coesione dei team (dove esistenti), la comunicazione interna e la capacità di innovazione dell'azienda.

3.7.2. Il lavoro straordinario, il lavoro nel weekend e la settimana lavorativa compressa

Le opinioni sull'adozione del lavoro straordinario riflettono una certa varietà di posizioni tra i partecipanti all'indagine. La maggioranza, rappresentata dal 60% dei rispondenti, riconosce l'importanza cruciale del lavoro straordinario per migliorare la produttività aziendale.

Questo dato sottolinea come il lavoro straordinario rappresenti una leva fondamentale per gestire efficacemente i picchi di domanda, mantenendo elevati standard di efficienza operativa nell'azienda e permettendo ai dipendenti di ottenere un incremento del salario mensile.

FIGURA 14: QUALI ESIGENZE PUÒ SODDISFARE L'ADOZIONE DEL LAVORO STRAORDINARIO



Fonte Banca dati survey

Al contrario, il 26% degli intervistati si mostra scettico riguardo ai benefici del lavoro straordinario, suggerendo che potrebbe non essere adeguato a soddisfare specifiche esigenze aziendali o personali dei dipendenti. Questo atteggiamento rispecchia una diffusa preoccupazione riguardo agli effetti negativi del sovraccarico di lavoro e alla sostenibilità a lungo termine delle pratiche di lavoro estese nel tempo.

Ciononostante, 11% dei rispondenti ritiene che il lavoro straordinario possa contribuire positivamente a bilanciare gli impegni professionali con quelli personali e famigliari, se gestito in

modo appropriato. Inoltre, l'8% ha evidenziato che il lavoro straordinario può influire positivamente sulla soddisfazione dei dipendenti, laddove potrebbe rappresentare un'opportunità di crescita professionale e un contributo al successo aziendale se gestito con la dovuta attenzione.

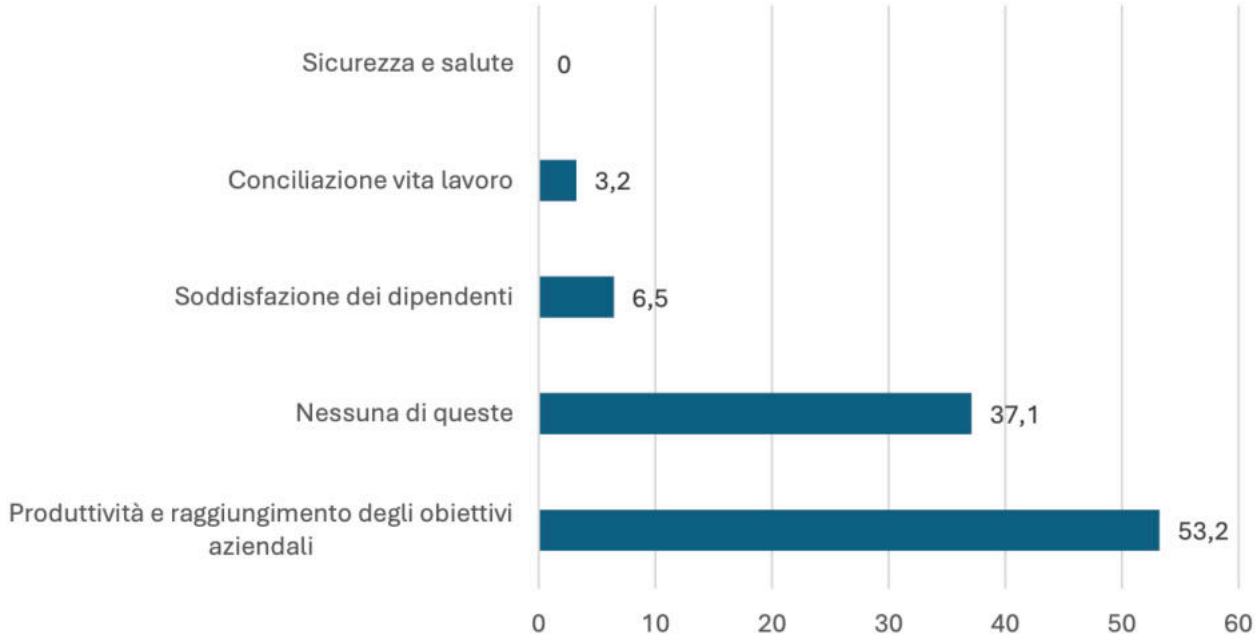
Analogamente, il 7% ha sottolineato i benefici per la salute e la sicurezza dei lavoratori, sottolineando l'importanza di garantire condizioni di lavoro sicure e sostenibili anche durante i periodi di carico aggiuntivo.

Queste opinioni divergenti sottolineano l'importanza di adottare strategie aziendali mirate e di bilanciare attentamente le esigenze operative con il benessere dei dipendenti. Una gestione efficace del lavoro straordinario può contribuire significativamente alla competitività e alla resilienza aziendale, creando allo stesso tempo un ambiente di lavoro sano, motivante ed equilibrato per tutti i membri del team.

Per quanto riguarda l'adozione del lavoro nel weekend, il 53% dei partecipanti al sondaggio ritiene che questa modalità lavorativa sia utile per raggiungere i livelli produttivi e gli obiettivi aziendali. Tuttavia, un significativo 37% (il dato più alto tra tutte le modalità di lavoro esaminate) ritiene che il lavoro nel weekend non soddisfi alcuna esigenza, sia organizzativa sia personale, dei dipendenti. Questo atteggiamento sembra evidenziare una percezione diffusa riguardo ai possibili impatti negativi sulla qualità della vita e sul benessere anche famigliare dovuti al lavoro fuori dagli orari tradizionali.

Solo il 6% dei dipendenti ritiene che il lavoro nel weekend possa garantire la soddisfazione dei dipendenti, mentre solo il 3% crede che possa contribuire alla conciliazione tra lavoro e vita personale. Nessun rispondente ha evidenziato benefici per la sicurezza e la salute dei dipendenti in relazione a questa modalità di lavoro.

FIGURA 15: QUALI ESIGENZE PUÒ SODDISFARE L'ADOZIONE DEL LAVORO NEL WEEKEND



Fonte Banca dati survey

Le varie opinioni espresse riflettono una complessità di prospettive tra i partecipanti al sondaggio. Mentre una parte significativa dei rispondenti riconosce l'utilità di questa modalità per raggiungere gli obiettivi aziendali, c'è anche una chiara preoccupazione riguardo alla sua capacità di soddisfare le esigenze personali e di conciliazione vita-lavoro dei dipendenti. Il fatto che il 37% dei partecipanti ritenga che il lavoro nel weekend non contribuisca in alcun modo né all'organizzazione aziendale né al benessere personale sottolinea una percezione diffusa di stress e disagio legati a questo tipo di orario.

IL LAVORO STRAORDINARIO E IL LAVORO NOTTURNO

Di seguito una breve descrizione relativa al tema del lavoro notturno sia come modalità di organizzazione del lavoro sia, riferendosi alla specifica normativa contrattuale delle lavanderie industriali (art. 67) che contiene alcune importanti specificazioni.

Che cosa si intende per lavoro notturno

Il Decreto Legislativo 8 aprile 2003, n. 66 definisce periodo notturno una prestazione di lavoro che viene svolta in orario notturno per almeno 7 ore consecutive comprendenti l'intervallo tra mezzanotte e le 5 del mattino. Il decreto identifica il lavoratore notturno come il lavoratore che svolge almeno una parte del proprio orario di lavoro durante il periodo notturno secondo le norme dei Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro specifici. In assenza di norme dei CCNL, viene considerato lavoratore notturno il lavoratore che svolge, per almeno tre ore, lavoro notturno coprendo un minimo di 80 giorni lavorativi all'anno.

Solitamente, gli orari più utilizzati per coprire il turno notturno sono:

- dalle 22:00 alle 5:00,
- dalle 23:00 alle 6:00,
- dalle 24:00 alle 7:00.

La prestazione lavorativa, tuttavia può durare anche per un orario più lungo. Perché il lavoro venga riconosciuto come notturno è necessario, però, che si svolga per almeno tre ore nella fascia oraria tra mezzanotte e le 5 del mattino, non meno di 80 giorni lavorativi notturni l'anno.

Ogni CCNL inoltre stabilisce un limite massimo di ore che il dipendente può coprire ogni 24 ore con il turno di notte. In particolare, è importante considerare il principio stabilito dall'articolo 7 del Decreto Legislativo 8 aprile 2003, n. 66, secondo cui al dipendente deve essere riconosciuto tra un turno di lavoro e l'altro un riposo minimo di almeno 11 ore consecutive ogni 24 ore.

Il lavoro a turni viene regolamentato dal Decreto Legislativo 8 aprile 2003, n. 66, che fornisce la seguente definizione del termine: "*Lavoro a turni: qualsiasi metodo di organizzazione del lavoro anche a squadre in base al quale dei lavoratori siano successivamente occupati negli stessi posti di lavoro, secondo un determinato ritmo, compreso il ritmo rotativo, che può essere di tipo continuo o discontinuo, e il quale comporti la necessità per i lavoratori di compiere un lavoro a ore differenti su un periodo determinato di giorni o di settimane*".

I sistemi di turnazione possono essere organizzati in maniera differente in base alle esigenze di produzione o offerta dei servizi aziendali.

Le tipologie di lavoro a turni si possono differenziare per distribuzione, giorni della settimana coperti dai turni e presenza o assenza di turno notturno.

In particolare, quando i sistemi di turnazione si differenziano per distribuzione, possiamo avere:

- 2 turni durante la giornata lavorativa, che coprono le ore della mattina e le ore del pomeriggio;
- 3 turni che permettono di coprire le ore di lavoro della mattina, del pomeriggio e della notte;
- il cosiddetto 6x6, che prevede l'organizzazione di 4 turni di lavoro di 6 ore per 6 giorni alla settimana.

La durata del turno lavorativo è in media di 6 o 8 ore, ma può differenziarsi in base alle esigenze dell'azienda e arrivare fino a 12 ore o ridursi a 4 ore. Tendenzialmente le fasce orarie più utilizzate per distribuire i turni di lavoro durante la giornata sono dalle 6 alle 14, dalle 14 alle 22 e dalle 22 alle 6 del mattino.

In base alle specifiche necessità, l'impresa può scegliere in quali giorni della settimana rimanere operativa.
I turni possono riguardare 5 giorni alla settimana (dal lunedì al venerdì), 6 giorni alla settimana (dal lunedì al sabato) o 7 giorni su 7 (dal lunedì alla domenica).

Infine, l'azienda può scegliere se prevedere la presenza **del turno notturno** o la sua assenza. Come definito dalla normativa, il turno notturno deve durare almeno 7 ore consecutive e comprendere l'intervallo di ore tra la mezzanotte e le 5 del mattino.

La normativa contrattuale del Settore delle Lavanderie Industriali

Art. 67 – Lavoro straordinario, notturno, festivo e relative percentuali

È considerato straordinario contrattuale o supplementare il lavoro prestato oltre l'orario contrattuale giornaliero e settimanale, ad eccezione di quello connesso ai regimi di flessibilità dell'orario di lavoro di cui agli artt. 63, 64 e 65 ed al regime di rimodulazione di cui all'art. 62 lettera A).

È considerato straordinario, ai fini legali, il lavoro prestato oltre l'orario di legge. Il lavoro straordinario ha carattere volontario e potrà essere effettuato entro il limite individuale di 200 ore annue sino al raggiungimento di un monte ore aziendale raggiunto a 120 ore per dipendente.

Da dette regolamentazioni sono escluse le prestazioni per manutenzioni, nonché adempimenti amministrativi e/o di legge concentrati in determinati periodi dell'anno; sono fatti comunque salvi i comprovati motivi individuali di impedimento.

È considerato lavoro notturno ai soli effetti retributivi quello compiuto tra le ore 22 e le ore 6.

È considerato lavoro notturno agli effetti legali quello effettivamente prestato tra le ore 23 e le ore 6 in relazione all'ipotesi formulata alla lettera a) del punto 1 dell'art. 2 – Definizioni del decreto legislativo 26 novembre 1999 n. 532.

Agli effetti legali è considerato lavoratore notturno il lavoratore che:

- con riferimento al suo orario giornaliero, svolga, in via non eccezionale, almeno tre ore del suo tempo di lavoro in regime di normale continuità assegnazione, durante il periodo tra le ore 23 e le ore 6; l'inserimento temporaneo in un orario notturno come qui specificato è considerato "adibizione eccezionale" e pertanto non comporta l'assunzione della qualifica di lavoratore notturno;

- con riferimento al suo orario complessivo annuale, svolga, in via non eccezionale, la propria prestazione per almeno tre ore durante il periodo compreso tra le ore 23 e le ore 6, per un minimo di 50 giorni lavorativi all'anno.

Si considera lavoro notturno svolto in via eccezionale:

- quello prestato in occasione delle sostituzioni dei lavoratori in relazione ai cambi di turno, in aggiunta alle prestazioni giornaliere ordinarie;

- quello trascorso al di fuori di schemi di orario predeterminati per la manutenzione degli impianti;

- quello effettuato a seguito di spostamento eccezionale dal lavoro a giornata o da turno diurno ad un turno notturno;

- le prestazioni rese in regime di flessibilità di orario;

- le prestazioni di lavoro straordinario per le causali elencate nel presente articolo e Lavoro straordinario

- paragrafo "Procedure per il lavoro straordinario di produzione".

Sono adibiti al lavoro notturno, con priorità assoluta, i lavoratori e le lavoratrici che ne facciano richiesta, tenuto conto delle esigenze organizzative aziendali

Ai sensi dell'art. 4 – Durata della prestazione – del citato decreto legislativo, in caso di adozione di un orario articolato su più settimane, il periodo di riferimento sul quale calcolare il limite delle otto ore nelle 24 ore, in mancanza di una specifica regolamentazione a livello aziendale, è definito come media su base annuale.

Ai sensi dell'art. 6 del citato decreto legislativo, che garantisce il trasferimento dal lavoro notturno a quello diurno, si prevede che, in caso di inidoneità al lavoro notturno sancita dal medico competente e in mancanza di soluzioni nell'ambito del medesimo livello, il lavoratore possa essere spostato a mansioni di livello inferiore al fine di agevolare soluzioni intese a tutelare l'occupazione. Le eventuali contestazioni saranno deferite all'esame delle competenti Organizzazioni Territoriali, che dovrà essere esaurito entro 30 giorni.

Le riduzioni di orario previste nel presente contratto, sia a titolo specifico per il lavoro notturno che in generale, nonché le maggiorazioni retributive di cui al presente articolo, attuano l'indicazione contenuta nell'art. 7 comma 1 del decreto legislativo n. 532/1999.

L'introduzione del lavoro notturno è preceduta dalla consultazione delle RSU e, in mancanza, delle Associazioni Territoriali di categoria; la consultazione è effettuata e conclusa entro 7 giorni a decorrere dalla comunicazione del datore di lavoro.

È considerato lavoro festivo quello effettuato nelle domeniche, nelle solennità nazionali e infrasettimanali e nei giorni destinati al riposo compensativo.

La qualificazione legale ed i relativi adempimenti per lavoro straordinario rimangono nei termini fissati dalle vigenti disposizioni di legge.

Le ore non lavorate in dipendenza di festività nazionale ed infrasettimanale cadenti in giorno lavorativo saranno computate al fine del raggiungimento dell'orario ordinario contrattuale

Per il lavoro straordinario notturno e festivo saranno corrisposte al lavoratore, oltre la normale retribuzione, le maggiorazioni indicate in appresso:

- Lavoro straordinario diurno (prime 8 ore sett. per i lavoratori a regime normale, prime 10 ore sett. per i discontinui) – 30%, successive 40%
- Lavoro notturno a turno e non a turno – 35%
- Lavoro straordinario notturno feriale – 50%
- Lavoro straordinario notturno festivo – 75%
- Lavoro festivo diurno straordinario – 55%
- Lavoro festivo diurno e notturno – 50%

Le percentuali di cui sopra si applicano sulla retribuzione normale di fatto maggiorata, per gli operai addetti a lavoro a squadra, dell'1,05%.

Si chiarisce, che – ai fini del computo – nell'ambito della retribuzione normale di fatto, la Retribuzione Contrattuale Conglobata (RCC) deve essere diminuita del valore dell'EDR (10,33).

Le dette percentuali di maggiorazione non sono cumulabili nel senso che la maggiore assorbe la minore.

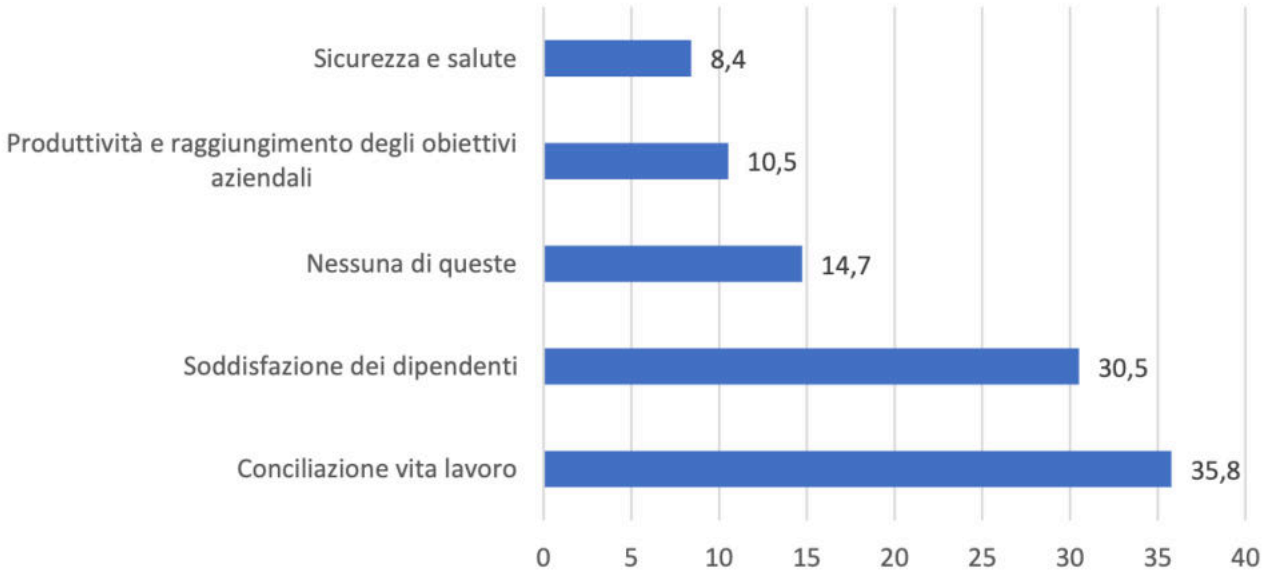
Per i lavoratori addetti al lavoro notturno, la percentuale di maggiorazione relativa verrà computata, agli effetti del trattamento per ferie e tredicesima mensilità, in ragione dei tanti dodicesimi quanti sono stati – nell'anno di maturazione dei rispettivi istituti – i mesi nei quali vi è stata la corresponsione della percentuale di lavoro notturno. Le frazioni di ogni singolo mese inferiori a quindici giorni di calendario verranno considerate come mese intero.

Inoltre, i dati evidenziano una mancanza di percezione positiva anche riguardo alla sicurezza e alla salute dei lavoratori, laddove nessun rispondente identifica benefici significativi in questo ambito. Questi risultati suggeriscono che, se da un lato il lavoro nel weekend può essere una risorsa operativa per affrontare picchi di domanda o per garantire continuità alla produzione, dall'altro è essenziale considerare attentamente i suoi impatti sul morale, sulla motivazione e sulla qualità della vita dei dipendenti.

In merito all'adozione della settimana lavorativa compressa, il 36% dei partecipanti al sondaggio ritiene che questa modalità consenta una buona conciliazione tra vita e lavoro. Questa percezione positiva è supportata dal 30% delle risposte che considerano questa scelta organizzativa uno strumento utile ad accrescere la soddisfazione dei dipendenti.

Tuttavia, il 15% dei rispondenti non ritiene che l'adozione della settimana lavorativa compressa soddisfi in positivo alcuna esigenza, mentre il 10,5% pensa che possa garantire la produttività e il raggiungimento degli obiettivi aziendali. Un altro 8,4% dei rispondenti ritiene, invece, che questa modalità possa favorire la sicurezza e la salute dei dipendenti.

FIGURA 16: QUALI ESIGENZE PUÒ SODDISFARE L'ADOZIONE DELLA SETTIMANA LAVORATIVA COMPRESSA



Fonte Banca dati survey

3.8. Barriere e opportunità nell'evoluzione dell'organizzazione del tempo di lavoro

Un altro aspetto cruciale preso in esame riguarda gli ostacoli all'evoluzione dell'organizzazione del tempo di lavoro. Dalle risposte emergono informazioni di chiaro interesse. Il 36% dei partecipanti indica che l'incompatibilità con i ritmi produttivi e l'imprevedibilità della domanda rappresentano le principali sfide. Questo risultato di indagine non sorprende, considerando la natura delle lavanderie industriali e di vari sottosettori che spesso dipendono strettamente dalle fluttuazioni imprevedibili della domanda e dalle esigenze dei clienti.

Le resistenze culturali e organizzative emergono anch'esse come barriere all'evoluzione organizzativa (26,4%), evidenziando l'importanza critica della coesione interna e della cultura aziendale per promuovere cambiamenti significativi nella gestione e miglioramenti produttivi. Questi fattori non influenzano solo la capacità di adattamento dell'azienda, ma anche la sua capacità di innovare e crescere in modo sostenibile.

Il 17% dei rispondenti individua limitazioni tecnologiche o risorse insufficienti, ad esempio, come ostacoli allo sviluppo organizzativo. Questi fattori sono considerati fondamentali soprattutto in settori come quello delle lavanderie industriali che negli ultimi anni ha richiesto

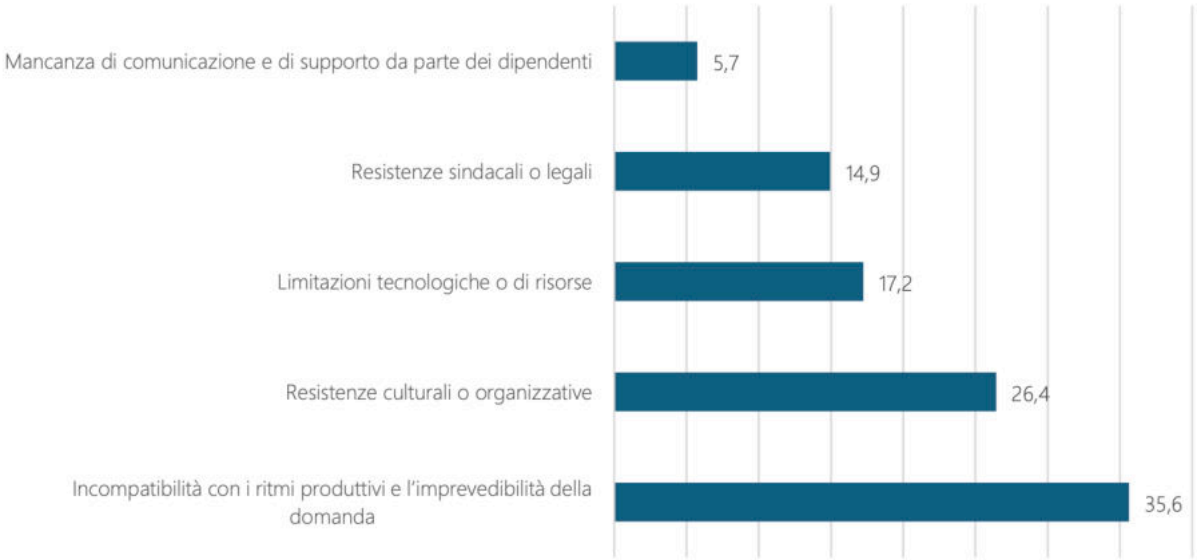
una maggiore meccanizzazione/automazione per efficientare la sanificazione, aumentare la produttività e migliorare le condizioni di lavoro dei dipendenti, considerando la natura fisicamente impegnativa del lavoro e la concomitante età avanzata di molti dipendenti.

Le resistenze sindacali sono menzionate dal 15% dei partecipanti come un ostacolo significativo all'evoluzione di soluzioni efficaci sul tempo di lavoro, evidenziando la complessità dei rapporti tra aziende e sindacati nel bilanciare gli interessi aziendali con quelli dei lavoratori. Potenziare il dialogo e le relazioni industriali può essere cruciale per raggiungere compromessi/soluzioni che favoriscano sia la sostenibilità aziendale sia il benessere dei dipendenti.

È interessante notare, altresì, che solo il 6% dei rispondenti considera la mancanza di comunicazione e supporto ai dipendenti come un freno significativo all'evoluzione dello scenario. Questo dato suggerisce che, nonostante altri ostacoli evidenziati, vi sia un discreto potenziale per migliorare il coinvolgimento e il supporto organizzativo dei dipendenti come parte integrante di qualsiasi iniziativa di cambiamento organizzativo.

Questi risultati sottolineano ulteriormente l'importanza di affrontare in modo strategico e integrato le sfide multiple che influenzano l'evoluzione dell'organizzazione del tempo di lavoro, garantendo un equilibrio tra esigenze operative, innovazione tecnologica, relazioni industriali e benessere dei dipendenti.

FIGURA 17: ELEMENTI DI FRENO ALL'EVOLUZIONE DELL'ORGANIZZAZIONE DEL TEMPO DI LAVORO



Fonte Banca dati survey

Il questionario si concludeva con una domanda aperta che chiedeva ai partecipanti di indicare quali soluzioni e modelli, a loro avviso, dovrebbero essere maggiormente valorizzati.

Ad esempio, un rispondente ha posto l'attenzione sulla settimana lavorativa compressa[15], esprimendo un chiaro interesse per l'introduzione di un sistema flessibile, ancora poco diffuso, soprattutto in settori operativi come quello delle lavanderie industriali. Un altro rispondente ha proposto, invece, la soluzione dell'orario di lavoro pluriperiodale come una soluzione efficace per garantire lo stesso livello retributivo ai dipendenti anche nei periodi di calo dell'attività.

Questo modello permetterebbe all'azienda di avere una maggiore disponibilità di personale nei periodi di picco del carico di lavoro, bilanciando così le esigenze operative con quelle dei lavoratori.

Un altro contributo è stato offerto da un altro rispondente che si è soffermato sulla necessità di garantire una maggiore tutela per le aziende che lavorano con il pubblico, le quali spesso sono vincolate dagli appalti stipulati al momento della vincita del bando di gara, senza possibilità di aggiornamento delle condizioni iniziali. Anche questa tematica è emersa in vari case study, dove è stato evidenziato come le lavanderie che operano nel settore sanitario debbano spesso sostenere una faticosa variabilità di costi, come gli aumenti del costo dell'energia o delle materie prime, senza poter intervenire, a valle, sul costo finale del servizio reso.

15 Non esiste una definizione univoca né una durata standard della cosiddetta settimana compressa. Vale il ragionamento di un lavoro distribuito su soli 4 gg a settimana. La durata giornaliera sarebbe aperta ad una contrattazione sul minimo orario e sul salario.

FLESSIBILITÀ E LAVORO MULTIPERIODALE

Rendere più flessibile l'orario di lavoro, nel rispetto degli obblighi di legge e in base alle previsioni dettate dalla contrattazione collettiva, viene considerata un'opportunità per consentire di agire con la necessaria tempestività senza ledere diritti consolidati. La possibilità di programmare e gestire efficacemente picchi di lavoro, adottando un orario di lavoro multiperiodale, consente, in alcuni casi, di conseguire un risparmio in termini di costi per retribuzione e contribuzione riducendo al contempo i cosiddetti "tempi morti" nell'impiego delle risorse disponibili.

Le aziende possono scegliere di adottare, anche contemporaneamente, differenti tipologie di orario:

- orario flessibile: si realizza con la previsione di fasce temporali entro le quali sono consentiti l'inizio ed il termine della prestazione lavorativa giornaliera;
- turnazioni: che consistono nella rotazione ciclica dei dipendenti in articolazioni orarie prestabilite;
- orario multiperiodale, ovvero il ricorso alla programmazione di calendari di lavoro plurisettimanali con orari superiori o inferiori alle trentasei ore settimanali nel rispetto del monte ore previsto. In alcuni casi, questa flessibilità consente al datore di lavoro di conseguire un risparmio in termini di costo del lavoro complessivo.

La possibilità di utilizzare l'orario multiperiodale è prevista dal decreto sull'orario di lavoro (D.lgs. n. 66/2003), ma è disciplinata solo nei suoi tratti essenziali, non nello specifico.

La disciplina di dettaglio si trova invece nei contratti collettivi, che possono:

- stabilire una durata dell'orario settimanale minore rispetto all'orario ordinario (pari, in base al decreto sull'orario di lavoro, a 40 ore settimanali);
- riferire l'orario normale alla durata media dell'attività lavorativa in un periodo non superiore all'anno.

L'azienda può osservare un orario settimanale superiore o inferiore all'orario lavorativo ordinario, secondo la variazione delle esigenze produttive, purché la media delle ore di lavoro dell'anno (o la media riferita a un periodo inferiore) corrisponda:

- all'orario normale di 40 ore settimanali;
- all'orario ordinario, inferiore, stabilito dal contratto collettivo applicato.

Nelle settimane in cui l'orario è superiore a quello normale, la maggior parte dei contratti prevede che le **ore lavorative extra** possano non essere retribuite con la stessa **maggiorazione** prevista per il **lavoro straordinario**, a patto che siano recuperate con periodi di riduzione dell'orario di lavoro.

Come I contratti collettivi (nazionali, territoriali o aziendali, stipulati da organizzazioni sindacali comparativamente più rappresentative) possono disciplinare i seguenti aspetti del regime di flessibilità dell'orario:

- **limite massimo** dell'orario;
- **retribuzione** per le **ore aggiuntive** e in caso di orario ridotto;
- procedure necessarie per applicare la flessibilità;
- contrattazione aziendale sull'organizzazione dell'orario.

Se il contratto collettivo applicato, di primo o secondo livello, non disciplina l'orario di lavoro multiperiodale, il regime di flessibilità non può essere introdotto attraverso il contratto individuale di lavoro: l'autonomia contrattuale individuale può difatti intervenire, in quest'ambito, solo sull'orario di lavoro straordinario.

Nel caso in cui residuino ore aggiuntive non recuperate, queste sono considerate lavoro straordinario e devono essere compensate secondo le modalità previste dall'accordo applicato.

Occorre tener presente che la durata media dell'orario di lavoro non può in ogni caso superare, per ogni periodo di **7 giorni**, le **48 ore**, comprese le ore di lavoro straordinario.

I **contratti collettivi** di lavoro possono stabilire, ai fini contrattuali, una **durata minore** e riferire l'orario normale alla durata media delle prestazioni lavorative in un periodo rapportato a 4 mesi, 6 mesi ovvero 12 mesi ma in ogni caso non superiore all'anno.

Le risposte al quesito finale del questionario sembrano indicare la volontà di esplorare e implementare modelli organizzativi innovativi che possano migliorare sia l'efficienza aziendale sia il benessere dei lavoratori.

I partecipanti alla survey hanno espresso un chiaro interesse per soluzioni flessibili, riconoscendo l'importanza di adottare approcci diversificati per affrontare le sfide future del settore delle lavanderie industriali. Queste indicazioni suggeriscono la necessità di politiche aziendali oltremodo adattabili e innovative per sostenere la competitività e la crescita sostenibile del settore.

Va, altresì, considerato come a rispondere abbiano provveduto persone collocate in differenti posizioni del layout organizzativo e questo può aver influenzato propensioni e percezioni che non andrebbero, quindi, come già accennato in precedenza, né troppo enfatizzate né generalizzate.

3.9. Una visione di sintesi dei risultati del questionario

Le aziende coinvolte mostrano una predominanza della presenza nelle regioni del Nord-Ovest e del Nord-Est, in linea con le statistiche ISTAT sulla demografia del settore.

Le lavanderie industriali che hanno partecipato alla survey operano in vari settori, con una prevalenza nel settore turistico, seguito da quello sanitario, degli abiti da lavoro e delle centrali di sterilizzazione. Il 15,5% delle aziende opera in più di un settore, mostrando una flessibilità operativa che consente loro di adattarsi alle fluttuazioni della domanda nei vari segmenti di mercato.

Il campione è composto principalmente da piccole e medie imprese, con il 93,1% delle aziende che aderisce al contratto collettivo nazionale di settore e con un 22,4% che ha stipulato un accordo di secondo livello negli ultimi tre anni. Questi dati evidenziano la conformità al quadro normativo contrattuale nazionale e la volontà di adottare soluzioni contrattuali specifiche per migliorare la gestione delle risorse umane e promuovere un clima lavorativo efficiente e soddisfacente.

La distribuzione geografica degli accordi di secondo livello riflette le differenze regionali nelle dinamiche economiche e nelle tradizioni sindacali. Le aziende del Nord Italia, generalmente più grandi e strutturate, sono meglio equipaggiate per gestire negoziazioni complesse,

mentre le aziende del Sud e delle Isole possono essere più concentrate su obiettivi immediati di sopravvivenza e crescita.

Gli accordi di secondo livello, prevalenti a livello di stabilimento o unità produttiva, se trattano l'orario di lavoro, evidenziano l'importanza della flessibilità oraria per mantenere un equilibrio tra le esigenze operative dell'azienda e il benessere dei dipendenti. Altri temi frequenti sono il premio di risultato, il welfare aziendale, la formazione, le pari opportunità e il sostegno alla genitorialità, l'ambiente e la sicurezza.

Le aziende partecipanti stanno investendo in tecnologie e innovazioni organizzative per ottimizzare i processi logistici e di magazzino, coinvolgere attivamente i dipendenti nel processo decisionale e promuovere lo sviluppo professionale attraverso programmi di tutoraggio o iniziative formative. Questi investimenti non sembrano essere condizionati dalla dimensione aziendale, confermando un impegno diffuso nel comparto a rimanere competitivi sul mercato.

I modelli produttivi e di orario adottati variano notevolmente gli uni dagli altri, adattandosi alle specifiche esigenze dei settori di attività e alle richieste dei clienti. La produzione discontinua con interruzione notturna e nei fine settimana è la più diffusa, seguita dalla produzione discontinua con interruzione nei fine settimana e dalla produzione discontinua con interruzione notturna. Infine, si registra la presenza, seppur minima, del ciclo continuo.

Il modello di orario più comune è quello di 5 giorni a settimana per 8 ore al giorno (5ggx8hh) seguito dal modello 6 giorni a settimana per 6 ore, con pagamento di 40 ore settimanali (6ggx6,40hm) e dal modello di 5 giorni a settimana per 7 ore al giorno più 5 ore il sabato (5ggx7hh+5h il sabato). Un dato interessante emerso dall'indagine è che l'11,1% delle aziende adotta più modelli di orario in base alle proprie esigenze.

Le aziende affrontano fluttuazioni stagionali e imprevedibili nei carichi di lavoro, richiedendo modelli di orario e strategie organizzative flessibili per mantenere elevati livelli di efficienza operativa e qualità del servizio. Difatti, l'adozione del lavoro a turni, praticata dal 27,6% delle aziende, è una risposta strategica per gestire i picchi di produzione e garantire una copertura continua.

Le prospettive sull'articolazione dell'orario di lavoro e sullo sviluppo organizzativo mostrano un chiaro interesse per soluzioni flessibili, riconoscendo l'importanza di adottare approcci diversificati per affrontare le sfide future del settore.

In sintesi, l'analisi dei dati raccolti tramite questionario sottolinea la complessità e la varietà delle sfide nel settore delle lavanderie industriali. È cruciale tenere conto delle diverse specificità nei vari ambiti di attività per sviluppare strategie personalizzate ed efficaci. Così come è essenziale rifuggire, data la struttura del campione dei rispondenti da generalizzazioni e da conclusioni non confermate da solide evidenze.

4. GLI STUDI DI CASO

A partire dalle risultanze del questionario, così come previsto dal programma di lavoro a base della ricerca, si è proceduto alla realizzazione di sette studi di caso.

Le metodologie e le tecniche di ricerca che si avvalgono degli studi di caso ci offrono un approccio prezioso per esaminare la complessità dei sistemi di relazioni e analizzare casi unici e irripetibili all'interno della ricerca sociale.

Questo approccio combina una varietà di tecniche di ricerca sia qualitative sia quantitative per ottenere una comprensione approfondita dei fenomeni in esame, rispondendo a domande sui “chi”, "cosa", "come" e "perché".

L'utilizzo del case study è fondamentale quando si tratta di esaminare casi unici o irripetibili e quando è importante avere una visione d'insieme che eviti riduzioni eccessive.

Anzi semmai, partendo dall’unicità del soggetto studiato, la ricerca fondata su specifiche metodologie, ci riconsegna un insieme di interrogativi utili per ulteriori approfondimenti. Essa affronta la complessità senza semplificarla e richiede una chiara definizione dei confini del sistema oggetto di studio.

Un case study presuppone diverse fasi, tra cui l'identificazione del problema, la definizione delle domande chiave, la selezione del sistema da analizzare e la costruzione di un protocollo costante che caratterizzi la raccolta e l'analisi dei dati.

La scelta dei casi dipende dagli obiettivi della ricerca e può coinvolgere strategie qualitative e quantitative per garantire la rappresentatività e la saturazione del campione.

Le informazioni raccolte possono provenire da una varietà di fonti e possono essere trattate utilizzando tecniche diverse. La sfida principale è organizzare queste informazioni in modo coerente e pertinente per fornire una visione d'insieme chiara e, possibilmente, convincente.

Il processo di raccolta e trattamento delle informazioni nel contesto dello studio di caso è variegato e dinamico, abbracciando un'ampia gamma di tecniche provenienti dalle scienze sociali. Si possono adottare diverse strategie, come la somministrazione di questionari[16], la conduzione di interviste approfondite o la raccolta di documentazione. Inoltre, è possibile

16 Il questionario è uno strumento essenziale utilizzato nel nostro lavoro di ricerca che scorre parallelamente agli studi di caso. Esso ci ha consentito di acquisire un insieme di risposte utili a contestualizzare i temi oggetto di analisi e guidare la lettura dei risultati.

utilizzare l'osservazione diretta o partecipante per immergersi direttamente nell'ambiente oggetto di studio e acquisire una comprensione più approfondita delle dinamiche in atto.

L'analisi degli artefatti fisici e delle immagini nonché il rapporto diretto con i protagonisti possono offrire ulteriori chiavi di lettura dei fenomeni studiati, mentre l'esplorazione delle informazioni digitali, come siti web e social media, ha aperto nuove prospettive sulla comunicazione e sull'interazione online.

Inoltre, possono essere impiegate tecniche più partecipative, come i focus group o interviste in profondità[17] per coinvolgere attivamente i partecipanti nello studio e ottenere una visione più completa delle loro opinioni e/o percezioni.

Infine, l'analisi delle reti sociali o istituzionali e/o economico-produttive, come nel nostro caso, può rivelare le complesse interconnessioni che sottendono ai fenomeni in esame, mentre l'assemblaggio di tutte queste informazioni rappresenta una sfida stimolante per il ricercatore. È essenziale che i dati raccolti siano organizzati in modo coerente e integrato, garantendo la pertinenza, la validità e l'affidabilità delle conclusioni, sia per il lettore sia per altri studiosi interessati alla ricerca.

4.1. Come valutare la bontà dei risultati

La valutazione della qualità di uno studio di caso si basa su criteri classici di ricerca sociale, come la correttezza nella selezione dei casi, l'uso appropriato delle tecniche e la coerenza delle conclusioni rispetto ai dati raccolti. Il rispetto di tali criteri è essenziale per garantire la replicabilità della ricerca e la trasparenza delle procedure e delle conclusioni.

Nel corso del processo di ricerca è essenziale definire chiaramente il problema nonché le domande chiave che guidano lo studio. Inoltre, è importante stabilire i confini del sistema sotto esame e decidere se sia necessario includere più casi nel campione, mantenendo sempre il focus sull'unicità e sull'irripetibilità dei fenomeni considerati.

L'aspetto più intrigante del case study è la sua capacità di catturare la complessità senza perdere di vista i particolari. Questo metodo richiede un'organizzazione attenta e adeguata dei dati raccolti e delle informazioni, in modo da fornire una visione d'insieme chiara e coinvolgente per tutti coloro che sono interessati ai risultati della ricerca.

17 Ed è questo il nostro caso

Infine, valutare la qualità di uno studio di caso richiede un'attenzione particolare ai criteri di selezione dei casi, all'uso corretto delle tecniche di ricerca e alla coerenza delle conclusioni rispetto ai dati raccolti. Solo rispettando questi criteri è possibile garantire la solidità e la trasparenza della ricerca condotta.

I criteri attraverso i quali valutare la bontà di una ricerca basata sullo studio di caso sono quelli classici che si adottano in ogni tipo di ricerca sociale.

Particolarmente rilevanti ai nostri fini possono essere:

- correttezza nella selezione dei casi rispetto agli obiettivi della ricerca;
- uso metodologicamente corretto delle tecniche e degli strumenti;
- pertinenza, validità ed attendibilità dei dati raccolti usando differenti strumenti e metodi;
- tracciabilità ed ispezionabilità delle informazioni raccolte ed elaborate;
- coerenza delle conclusioni rispetto alle informazioni raccolte;
- pertinenza dei risultati rispetto agli obiettivi e allo scopo dell'indagine;
- capacità delle conclusioni di restituire una vivida visione d'insieme dell'oggetto indagato;
- chiarezza e comprensibilità del rapporto di ricerca.

Il rispetto di questi criteri è condizione essenziale per garantire (potenzialmente) la replicabilità della ricerca e consentire ad altri ricercatori di verificare le procedure e le conclusioni.

LA STRUTTURA DELLO STUDIO DI CASO

Sono riportate qui di seguito tutte le operazioni che hanno caratterizzato lo svolgimento degli studi di caso:

- Profilazione delle imprese partecipanti e delle caratteristiche utili alla conduzione degli studi allo scopo di raccogliere informazioni preliminari grazie ai quali delineare lo specifico percorso di ricerca.
- Acquisizione delle risposte al questionario date dalla azienda partecipante.
- Individuare dei soggetti *key-informant*, ovvero responsabili delle risorse umane, dirigenti o proprietari, che possiedono conoscenze cruciali all'interno delle loro organizzazioni.
- Realizzare incontri, interviste, raccolta di materiali aggiuntivi.
- Delineare il quadro delle risposte ai temi di interesse (vedi sotto).
- Pervenire ad una sintesi delle rilevanze emerse.
- Procedere ad una eventuale comparazione degli studi alla ricerca di fattori di successo e criticità sul tema affrontato.
- Riconsegnare alla committenza evidenze e raccomandazioni.

Gli interrogativi alla base dello studio di caso

Politiche aziendali:

Quali criteri vengono utilizzati per determinare gli orari di lavoro dei dipendenti?

ELEMENTI CHIAVE: esigenze aziendali; esigenze dei dipendenti; natura della produzione; leggi e regolamenti.

Come gestisce l'azienda le richieste di flessibilità oraria?

ELEMENTI CHIAVE: politiche aziendali; comunicazione; processo di valutazione delle richieste; tecnologia e strumenti; impatto culturale.

Impatti Organizzativi:

Qual è l'impatto delle politiche di flessibilità oraria sulla produttività aziendale?

ELEMENTI CHIAVE: produttività dei dipendenti; soddisfazione e motivazione dei dipendenti; riduzione dell'assenteismo; attrazione e trattenimento dei talenti; adattabilità alle esigenze del mercato.

Quali sono le maggiori sfide incontrate nell'organizzazione del lavoro flessibile?

ELEMENTI CHIAVE: gestione della comunicazione; gestione delle prestazioni; equilibrio vita-lavoro; tecnologia e infrastruttura; cultura aziendale e gestione del cambiamento.

Visione Strategica:

Come si prevede che le tendenze del mercato influenzeranno l'organizzazione del lavoro in azienda?

ELEMENTI CHIAVE: tecnologie emergenti; cambiamenti demografici; globalizzazione dei mercati e delle catene di approvvigionamento; agilità organizzativa; economia on-demand (integrare collaboratori esterni nei processi aziendali per via di picchi produttivi); sostenibilità e responsabilità sociali.

Innovazione:

Quali innovazioni contrattuali si stanno valutando o implementando per attrarre e trattenere talenti, migliorare il clima organizzativo, le relazioni industriali e il benessere aziendale?

ELEMENTI CHIAVE: compensazione flessibile, politiche di lavoro flessibile; benefici aggiuntivi; partecipazione azionaria dei dipendenti; welfare aziendale.

4.2. Le principali evidenze emerse

Una preliminare lettura di sintesi degli elementi trasversali e/o specifici dei contesti aziendali degli studi di caso ad oggi realizzati è contenuta nelle pagine seguenti.

4.2.1. Elementi Traversali:

1. Importanza della flessibilità oraria e dei contratti di secondo livello:
   - Tutti i partecipanti menzionano l'importanza della flessibilità oraria, necessaria per adattarsi alle specifiche esigenze del settore e del cliente. Inoltre, sottolineano il ruolo cruciale dei contratti di secondo livello per trattare queste esigenze specifiche.
2. Difficoltà legate alla modulazione dell'orario di lavoro e alle festività:
   - Ogni intervistato intravede come reali le sfide nell'organizzazione dell'orario di lavoro, in particolare riguardo le festività e le necessità di adattare l'orario per rispondere ai picchi di lavoro o alle esigenze specifiche dei clienti.
3. Influenza diretta delle esigenze dei clienti e del settore sull'organizzazione del lavoro:
   - C'è un consenso di massima sull'impatto diretto che le esigenze dei clienti e le caratteristiche del settore hanno sull'organizzazione del lavoro, evidenziando la necessità di un approccio personalizzato e flessibile.
4. Emerge con forza la necessità di prendere atto della variabilità dei layout aziendale dovuta al settore di appartenenza:
   - Si evidenzia la correlazione diretta tra soluzioni adottate e bene/servizio prodotto.

4.2.2. Elementi specifici di sintesi:

1. Interlocutore X

Si concentra sulle problematiche specifiche delle lavanderie industriali, come la non adattabilità dei contratti standard e la necessità di un nuovo approccio contrattuale che rifletta meglio le esigenze del settore.

2. Interlocutore X

Pone l'accento sulla limitazione della flessibilità nei modelli organizzativi delle lavanderie industriali e sull'importanza di sviluppare le relazioni industriali per riconoscere le peculiarità dei diversi sottosettori. La limitatezza del numero degli accordi di II livello che sembrano essere la soluzione preferita è la prova di una scarsa maturità delle relazioni industriali.

3. Interlocutore X

Descrive le specifiche esigenze del settore turistico, come l'organizzazione dei turni durante la stagione alta e la necessità di un personale flessibile che possa adattarsi rapidamente agli incrementi di lavoro.

4. Interlocutore X

Enfatizza le specifiche regolamentazioni sanitarie del settore sanitario e le dinamiche degli appalti di lunga durata, oltre alla gestione degli orari di lavoro part-time per adattarsi alle esigenze dei clienti sanitari.

5. Interlocutore X

Evidenzia la necessità di aprire la black box su un uso più flessibile del part-time e consiglia una presa d'atto contrattuale sulla definizione del settore della sterilizzazione come servizio pubblico essenziale.

6. Interlocutore X

Consiglia di non eludere il tema delle squadre e di contestualizzare a quali condizioni si può parlare di lavoro a squadre per un uso più efficiente delle competenze differenziate e dei livelli di responsabilità.

7. Interlocutore X

La reperibilità e le sue regole possono essere un tema "caldo" da portare ad una regolazione più stretta in termini di principi generali. Carichi di lavoro ed ergonomia delle postazioni devono entrare come elementi dirimenti nella costruzione del sistema delle pause di lavoro. L'innovazione tecnologica può sostenere produttività e riflessione sull'orario.

RIASSUMENDO

La flessibilità sembra essere menzionata sempre come condizione e prassi adottata di riflesso, quindi, potremmo dire (*forzando un po' la mano*) una prassi "subita" sia dall'azienda sia

dai lavoratori, anche se, come abbiamo visto è possibile ragionare di flessibilità mantenendo le differenti visuali suggerite dal contesto.

In generale, non sembra emergere un modo di vedere la flessibilità come strumento condiviso tra le parti a cui ricorrere, con sicurezza, per conseguire un miglioramento organizzativo generalizzato.

Emerge, soprattutto, come essa sia soprattutto un'ineludibile necessità e, pertanto, trattata come tale, appare come un elemento di "complicazione" e/o di semplice adattamento alle esigenze produttive.

Ciò premesso, va evidenziato che il tema dell'orario di lavoro, osservato dagli imprenditori o dai responsabili aziendali, tenda a perdere, a seguito dall'insieme degli approfondimenti svolti, la sua problematicità e la sua iniziale funzione di cartina al tornasole di tante questioni legate alla vita dell'azienda e alle condizioni di lavoro che, in partenza, ci erano state segnalate come critiche.

I due atteggiamenti prevalenti registrati, seppur con qualche necessaria semplificazione, riguardano infatti:

- la convinzione che l'orario di lavoro possa essere un terreno di negoziato risolvibile attraverso un confronto tra le parti, riducendo così molte delle caratteristiche di conflittualità. Questa posizione può essere riassunta come: "*Ma dov'è il problema? Basta capire e avere buona volontà*". Dal punto di vista della ricerca sull'organizzazione, questa potrebbe essere descritta come espressione di un *paternalismo imprenditoriale*;

- la consapevolezza che l'orario di lavoro è fortemente integrato alle dinamiche produttive di settori che, pur facendo riferimento al contratto nazionale, sono molto diversi tra loro. Queste differenze determinano largamente i temi, le problematiche e le soluzioni relative all'orario di lavoro così come le abbiamo incontrate nel corso della ricerca sul campo. Questa posizione può essere riassunta come: "*Va tutto bene, ma queste soluzioni per noi non andrebbero bene",* enfatizzando così la necessità di soluzioni caso per caso dovute a esigenze produttive e organizzative non particolarmente modificabili.

Si coglie, quindi, che:

- c'è attenzione al tema, benché le cose siano apparentemente meno complicate (non per questo più semplici da modificare) di quanto noi ci aspettassimo e che la realtà osservata sia già di per sé prova della presenza di una *buona soluzione* che necessità solo di alcuni

aggiustamenti che, in molti casi, si spera (caso per caso) saranno oggetto dei rinnovi dei contratti di II livello in progressiva scadenza. Altro discorso sarebbe se considerassimo una cosa semplice portare qualcuna di quelle soluzioni alla evidenza di norma del contratto nazionale. In questa visuale nessuna delle soluzioni intercettate sembra avere la "forza" di imporsi come soluzione effettiva/definitiva;

- le soluzioni appaiono ancorate a settore, tipologia di clientela, relazioni tra gli attori: cioè, a dire che, se alcune delle soluzioni devono emergere e dovrebbero arrivare alla normazione di I livello, non si può prescindere da un'analisi di contesto nella quale vengano riconosciute le forti differenze tra aziende che lavorano nella ristorazione, nel sanitario e/o nel manifatturiero. Va da sé che la difficoltà riscontrate in questi anni di trovare norme comuni nasce dal rischio che la norma possa imbrigliare le potenzialità di soluzione e/o di gestione già trovate e funzionanti nella specifica realtà lavorativa.

Questo spiega l'enfasi dell'utilità della delega ai contratti di II livello di tutto quanto rende differenti le aziende le une dalle altre in termini di servizi venduti ma anche in termini di rapporti di forza e di soluzioni praticabili e/o già praticate.

Ragionevolmente crediamo, invece, che le cose siano più complesse di quanto non siano, ad oggi, emerse a partire da come, ad esempio, in letteratura e/o attraverso l'ascolto iniziale di interlocutori di natura differente, le problematiche sono state da noi acquisite e, di seguito, elaborate.

5. TESI CONCLUSIVE

Quanto segue restituisce in forma sintetica ma approfondita le principali evidenze emerse dall'analisi condotta. Le osservazioni riportate derivano da una lettura trasversale dei materiali raccolti nel corso dell'indagine e mettono in luce nodi ricorrenti e aspetti significativi che attraversano la tematica dell'orario di lavoro nel comparto delle lavanderie industriali. Ogni punto mette a fuoco una specificità o una dinamica osservata, contribuendo a delineare un quadro complesso e in evoluzione, utile ad alimentare riflessioni e orientare sviluppi futuri.

1. L'orario di lavoro si pone come tematica trasversale all'intera organizzazione del lavoro e interagisce, a vario titolo, con differenti componenti riguardanti la gestione personale/individuale e collettiva della prestazione professionale.

2. L'orario di lavoro si caratterizza come un terreno di confronto costante dove interagiscono, prevalentemente, due visuali identificabili (sinteticamente) come aziendale e sindacale, con gli attori che sono mossi da intenzioni apparentemente differenti e da obiettivi non completamente conciliabili. Quando in realtà le esigenze sono simili anche se declinate differentemente: da parte aziendale la necessità di garantire l'aderenza produttiva alle richieste dei committenti e quindi la continuità e la qualità del lavoro, da parte sindacale il rappresentare, in termini di articolazione dell'orario di lavoro, le mutate esigenze dei lavoratori in quanto a bilanciamento fra età media e prospettiva pensionistica crescente, mutamenti demografici e sociali, con un fattore sicuramente comune per entrambe le parti legato alla sicurezza sul lavoro.

3. L'esistenza di soluzioni negoziate direttamente tra lavoratori e azienda evidenzia l'esistenza di una terza modalità negoziale (aggiuntiva al Contratto nazionale o agli accordi di II livello ove esistenti) frammentata e non quantificabile ma non per questo meno rilevante delle altre.

4. L'orario di lavoro è un terreno costantemente negoziale che si specchia e si alimenta con la flessibilità crescente delle logiche e delle pratiche concrete legate alla fornitura dei servizi che presuppone un'impossibilità "genetica", così come emerge dalla analisi dei contesti aziendali/settori oggetto di indagine, di prevedere e programmare con sicurezza e con congruo anticipo, le modalità di esecuzione della produzione. Questa condizione di prevedibilità difficilmente raggiungibile produce variabilità interpretative notevoli anche in relazione ai modi di affrontare, o anche solo di percepire, il problema da parte dei differenti attori in campo. Picchi produttivi, specificità delle commesse, necessità di garan-

tire il massimo delle velocità di esecuzione e di qualità dei servizi definiscono una nuova era della flessibilità "irriducibile".

5. Prevale una notevole frammentazione delle soluzioni al limite del caso per caso, della fluidità ed efficacia dei sistemi di preavviso in relazione ai cambi di orario possibili (es. sabati e/o festivi) e altri aspetti non sistematizzabili con certezza, questo con differenze notevoli fra le aziende di dimensioni più grandi che solo eccezionalmente possono risolvere un caso singolo e quelle più piccole, con dinamiche interne diverse e meno legate a decisioni per gruppi omogenei di lavoratori. Si potrebbero fare passi in avanti, ad esempio, identificando in maniera oggettivamente diversa i raggruppamenti di dati e informazioni estratti dai sistemi aziendali in ottica di modifica del nostro modello contrattuale, cosa che attualmente è realizzata solo dai grandi gruppi. Va da sé che queste soluzioni di messa in trasparenza possono limitare alcune prassi diffuse legate ad una "contrattazione", spesso, di natura "individuale".

6. Le soluzioni date in materia di orario di lavoro si caratterizzano per la loro stretta aderenza al contesto e al layout aziendale e questo indebolisce la possibilità di portare nella contrattazione di I livello temi e problemi dotati di significatività ampia ma, pur sempre distribuita tra le aziende in maniera disomogenea.

7. Si evidenzia la necessità di accedere ad una disponibilità piena da parte del lavoratore in relazione alle esigenze aziendali che va a coniugarsi con una capacità/volontà, altrettanto piena, da parte datoriale, di evitare gli "eccessi", garantire l'esistenza e la permanenza di diritti acquisiti e/o inviolabili.

8. Gran parte delle soluzioni incontrate sembra spingere in direzione di una *flessibilità normata* che coniughi una richiesta di libertà nell'organizzazione della prestazione anche individuale del lavoratore con una richiesta di normazione precisa capace di definire i confini di tale libertà. Essa dovrebbe raccogliere sia la variabilità delle soluzioni adottate sul campo sia la definizione di routine e idealtipi di soluzione validi nel tempo e in contesti tra loro anche differenti.

9. L'orario di lavoro rappresenta il terreno attorno al quale si ricostruiscono anche i temi legati all'inquadramento unico e al sistema delle responsabilità professionali. Su questa relazione ci sarebbe bisogno di procedere a specifici approfondimenti.

10. Irriducibilità dell'incertezza, da una parte, e la necessità che la flessibilità non sia imposta dal datore di lavoro ma accolta dal lavoratore come parte della propria *mission,* dall'altra,

sembrano essere i presupposti di una narrativa che avvicini nel tempo gli attori ad una soluzione negoziata.

11. È presente nel dibattito e nella percezione dei vari interlocutori, in maniera anche piuttosto significativa, una riflessione sulla salute del lavoratore, sui carichi di lavoro e sulla sicurezza che però non va a definire regole di salvaguardia a limitazioni sul modo di disporre della prestazione lavorativa da parte dell'azienda.

12. Tenere in considerazione l'esistenza, anch'essa genetica del settore, non tanto di differenti modalità di prestazione di un unico e onnicomprensivo orario di lavoro ma, a questo punto, di differenti orari di lavoro agganciati a differenti modi di produzione, tutti presenti in una declaratoria di appartenenza settoriale (lavanderie industriali) davvero molto ampia, omnicomprensiva e molto differenziata al suo interno.

13. La diffusione dei contratti di II livello sul tema dell'orario di lavoro appare piuttosto limitata. Le ragioni di questa limitatezza sono state, in parte, già discusse altrove. Vale la pena qui sottolineare, in sintesi, che la scelta di delegare soluzioni al II livello può essere inefficace se i) si cercano soluzioni diffuse e minimamente standardizzabili; ii) si cerca il coinvolgimento delle imprese più piccole che non stipulano contratti di II livello (generalmente); iii) si intrecciano nello stesso contratto variabili complesse come produttività oraria, performance aziendale e flessibilità organizzativa, rendendo difficile valutare con chiarezza l'efficacia delle singole misure adottate.

14. La riflessione sulla flessibilità ha riguardato in maniera consistente anche l'istituto del part-time. Tre le questioni sul tappeto che generano conflittualità:

    i) la prima riguarda la durata tipica del part-time settoriale che spesso sfiora le 35 ore settimanali. Le rigidità di utilizzo tipiche dell'istituto rendono "inutilizzabile" di fatto il part-time in una visuale di flessibilità piena che riguarda, invece, prestazioni lavorative solo di poco più consistenti (40 ore, 6x6 o 7x5 +5);

    ii) la specificità dell'istituto che nasce anche per fronteggiare il ricorso alla flessibilità sull'uso del tempo di vita personale e/o, all'opposto di consentire al lavoratore lo svolgimento di due lavori part-time. L'esistenza della mancata fruizione di questo diritto andrebbe però meglio indagata per verificarne la consistenza e la credibilità;

    iii) molto spesso il part-time non è una scelta del lavoratore ma una proposta che viene dall'azienda.

15. Andrebbe scandagliata ulteriormente la questione delle pause e dei recuperi. Si sostiene qui che le soluzioni incontrate rispondono a criteri di flessibilità estreme che rispondono ad esigenze provenienti dal contesto (facciamo pausa quando c'è bisogno) o dalla persona singola (preferisco concentrare la prestazione per essere più libero in un altro momento).

16. Molte delle conflittualità ancora in essere legate alle variazioni e differenti forme di prestazione dell'orario di lavoro derivano dalla clausola contrattuale che stabilisce che tali variazioni non debbano comportare costi aggiuntivi per l'azienda.

17. L'uso spesso ripetuto della flessibilità tempestiva (o ipertempestiva) per coprire qualsiasi tipo di esigenza operativa viene in alcuni casi considerato un abuso costruito sulla mancata definizione condivisa delle condizioni di necessità che motivano la richiesta. Spinge, quindi, in direzione di specificare nel CCNL le condizioni legittime per l'utilizzo di questi istituti contrattuali.

18. La questione del lavoro a squadre necessita di ulteriori approfondimenti.

APPENDICE

Estratto del CCNL per il Settore Lavanderie Industriali, Centrali di Sterilizzazione e Servizi Medici Affini – 28 Marzo 2023

Art. 62 – Disciplina dell'orario del lavoro

PARTE GENERALE

L'orario contrattuale di lavoro è di 40 ore settimanali e normalmente di 8 ore giornaliere. Esso può essere computato anche come durata media su un periodo massimo di 12 mesi, come previsto nei commi successivi.

A) ORARIO PLURIPERIODALE

Tale distribuzione/articolazione dell'orario settimanale di lavoro sarà concordata tra le parti a livello aziendale, con le procedure di cui al successivo punto A1 (ex arti. 34, lett. b).

La durata media dell'orario di lavoro non può in ogni caso superare, per ogni periodo di sette giorni, le 48 ore, comprese le ore di straordinario, calcolate con riferimento ad un periodo non superiore a 4 mesi (art 4, co. 2, D.lgs. 66/2003). A fronte di specifiche esigenze tecnico-produttive, il predetto limite può essere elevato sino a 12 mesi previo accordo con le RSU e/o le OO.SS. territoriali (art. 4, co. 4, D.lgs. n. 66 / 2003).

A1) Procedura di rimodulazione degli orari di lavoro

Qualora per motivi organizzativi e/o tecnico produttivi si rendessero necessarie altre distribuzioni di orario giornaliero, anche in maniera non uniforme, per singoli reparti o per stabilimento, su 5 o 6 gg e/o per periodi plurisettimanali, queste saranno concordate tra le Direzioni Aziendali e le RSU e/o le OO.SS. territoriali.

La procedura sindacale, che non dovrà comportare oneri aggiuntivi per le aziende, dovrà esaurirsi entro due settimane dalla comunicazione dell'azienda.

Gli eventuali risultati conseguiti e derivanti dal miglioramento dell'efficacia ed efficienza aziendale, saranno definiti con le modalità e nei tempi determinati dell'art. 8 (regolamentazione della contrattazione aziendale).

Le rappresentanze sindacali dei lavoratori ai vari livelli sono impegnate a rimuovere gli ostacoli che si verificassero nella definizione di nuovi regimi di orario. Sono fatte salve le disposizioni di legge per gli effetti da essa previsti e gli accordi aziendali che hanno già definito sistemi di ora-

rio diversi. Per gli operai addetti al lavoro a squadre si applicheranno le norme previste dall'art 69 – Parte generale. L'orario giornaliero di lavoro sarà esposto in apposita tabella da affiggersi secondo le norme di legge.

B) LAVORO A TURNI

È definito a turno il lavoro che preveda un orario articolo ciclicamente nell'arco di 24 ore giornaliere sulla base settimanale.

Nel caso di introduzione di un'organizzazione del lavoro finalizzata al maggiore utilizzo degli impianti produttivi e comportante la distruzione della prestazione del singolo lavoratore a turni o a giornata su 6 giorni settimanali di pari ore giornaliere per lavoratore, l'orario viene ridotto a 36 ore settimanali per turno, a parità di retribuzione. In tal caso non compete la riduzione di orario prevista dal presente articolo.

Tuttavia, i lavoratori interessati fruiranno di una riduzione annua dell'orario di lavoro di complessive 12 ore. I compensi pari a 1/26 della retribuzione lorda mensile previsti dal presente contratto per la coincidenza della festività del 15 agosto con la domenica o il sabato o periodo feriale e per la festività del 4 novembre, anziché essere corrisposti nei periodi di paga di agosto e novembre saranno corrisposti in occasione del godimento delle predette riduzioni d'orario.

Nel caso di azione di calendari aziendali che prevedano attività lavorativa nella settimana in cui cade la festività del 15 agosto e, di conseguenza, non rendano possibile l'assorbimento di cui al precedente comma, nella retribuzione d'orario sarà trasferito 1/26 di retribuzione lorda mensile ad un'altra festività, definita al medesimo livello, dello stesso anno cadente di sabato o di domenica.

Tali lavoratori, inoltre, fruiranno di un'ulteriore riduzione annua di complessive 12 ore, di cui 6 dal 1° gennaio 1995 e 6 dal 1° luglio 1995.

La riduzione di orario di cui al comma precedente dovrà essere fruita con modalità che salvaguardino comunque la continuità produttiva la continuità produttiva e il pieno utilizzo degli impianti (pari a 144 ore settimanali nel caso di 4 turni giornalieri).

B1) Modulazione e rimodulazione degli orari di lavoro nell'ipotesi di lavori a turno 6x6

Qualora per motivi organizzativi e/o tecnico-produttivi si rendesse necessaria una distribuzione dell'orario di lavoro con passaggio da un regime a turni 6x6 e/o turni avvicendati a orario giornaliero ordinario e viceversa, questa sarà concordata tra la Direzione aziendale e la RSU e/o le OO.SS.

La procedura sindacale per la definizione di un nuovo regime di orario, in assenza di procedura di riduzione del personale, dovrà esaurirsi entro 30 giorni.

Le rappresentanze sindacali dei lavoratori, ai vari livelli, sono impegnate a rimuovere gli ostacoli che si verificassero nella definizione dei nuovi regimi di orario.

Su richiesta di una delle parti, verranno chiamate a partecipare alla trattativa le OO.SS. nazionali firmataria del CCNL e le Associazioni Imprenditoriali di categoria. Nell'ipotesi di parificazione – omologazione degli orari di singoli reparti all'orario di lavoro prevalente dell'impresa, la procedura non dovrà comportare oneri aggiunti per le aziende, fatto salvo quanto previsto dalle norme contrattuali riferite al nuovo regime orario applicato.

C) RIDUZIONE DELL'ORARIO DI LAVORO

Fermo restando l'orario di 40 ore settimanali, la riduzione di orario annua complessiva sarà pari, a decorrere dall'1.1.1990, a:

a) 56 ore annue per i lavoratori giornalieri;

b) 52 ore annue per i lavoratori turnisti.

I compensi pari a 1/26 della retribuzione lorda mensile previsti dal presente contratto per la coincidenza della festività del 15 agosto con la domenica o con il sabato o con periodo feriale e per la festività del 4 novembre, anziché essere corrisposti nei periodi di paga di agosto e novembre saranno corrisposti in occasione del godimento delle predette riduzioni d'orario.

I lavoratori impiegati in lavoro a turni di 8 ore, se operanti su turno notturno matureranno, al raggiungimento di numero 50 notti l'anno di prestazione effettiva, una ulteriore riduzione di orario pari ad 8 ore, con decorrenza dall'1.10.1994. Ai fini del riferimento alla acquisizione del diritto, si tiene conto della prestazione effettuata nell'anno solare precedente.

Il pacchetto di ore di cui ai commi precedenti potrà essere utilizzato, previo esame congiunto tra direzione aziendale e RSU, o nei periodi di minore attività produttiva oppure per permessi individuali. Nel caso di permessi individuali, il lavoratore ne farà richiesta con almeno 48 ore di preavviso ed il permesso sarà accordato tenendo presenti le esigenze di lavoro.

La riduzione di orario di cui ai commi precedenti non maturerà nei periodi di assenza per maternità e servizio militare, e maturerà pro-quota annuale per dodicesimi nei casi di inizio o di cessazione del rapporto di lavoro, considerandosi come mese intero la frazione non inferiore alle due settimane.

Per i lavoratori non addetti a turni, l'orario di lavoro settimanale, in relazione alle esigenze produttive e/o organizzative aziendali, potrà essere fissato a 39 ore, assorbendo il monte-ore di riduzione annua di 48 ore. In tal caso, la distribuzione dell'orario settimanale suddetto sarà definita tempestivamente tra Direzione e RSU.

D) BANCA INDIVIDUALE DELLE ORE

Viene istituita a livello aziendale la “Banca individuale delle ore”, dove confluiranno in forma volontaria le ore di straordinario e di supplementare (part-time) che saranno prestate dal lavoratore e le percentuali di maggiorazione della flessibilità trasformate in ore, di cui agli artt. 63, 64, 67 e 68 del presente CCNL.

Confluiranno, inoltre, direttamente senza alcuna comunicazione, le ore residue di recupero della flessibilità di cui all’art. 63 e ai commi sesto, settimo e ottavo dell’art. 64 del presente CCNL.

I lavoratori dovranno dichiarare formalmente e preventivamente, sulla base delle modalità definite a livello aziendale, la volontà di inserire in detta banca:

- le ore che verranno prestate come orario straordinario;
- le ore derivanti dalla trasformazione delle maggiorazioni di flessibilità in orario.

Le maggiorazioni previste dal presente CCNL e riguardanti le ore di straordinario verranno comunque erogate con le percentuali e le modalità ivi previste. I lavoratori avranno diritto al godimento certo ed individuale delle ore contenute nella banca.

I periodi di godimento di dette ore saranno stabiliti tra il lavoratore e l’azienda o secondo quanto previsto dal Protocollo sull’orario di lavoro e gestione dei cali produttivi. In assenza di predetta condizione, sulla base delle seguenti priorità:

- aspettative e congedi parentali;
- permessi contrattualmente non retribuiti e riguardanti il diritto allo studio;
- principali festività di altre religioni;
- aspettative per malattia oltre il periodo di trattamento economico da parte dell’azienda.

Negli altri casi è necessario un preavviso di almeno 10 giorni di calendario. Il numero dei lavoratori contemporaneamente ammessi alla fruizione non dovrà superare il 3% dei lavoratori in forza. Le ore accantonate saranno evidenziate sulla busta paga.

Chiarimenti a verbale

1. Le riduzioni di orario non matureranno nei periodi d’assenza per maternità e servizio militare; matureranno per dodicesimi nei casi di inizio o di cessazione del rapporto di lavoro, considerando come mese intero la frazione di mese superiore a 15 giorni.
2. Le riduzioni di orario di cui al presente articolo saranno assorbite, fino a concorrenza, da eventuali riduzioni in atto aziendalmente, nonché da quelle che dovessero essere disposte da provvedimenti legislativi nazionali o comunitari.

3. Con la norma di cui sopra, le parti hanno inteso fornire uno strumento per la definizione e programmazione a livello aziendale di un orario rispondente al tipo di produzione, al mercato e all'organizzazione del lavoro al fine di realizzare una maggiore efficienza ed efficacia.

4. Nei casi di eventi non prevedibili e non programmabili, la procedura sindacale di cui al presente articolo (lett. A1) è ridotta a 36 ore.

Le parti, in relazione a quanto previsto dalle dichiarazioni a verbale comuni di cui all'art. 67, convengono di procedere, avvalendosi dell'Ente Bilaterale, alla realizzazione di una indagine conoscitiva sullo stato applicativo delle diverse fattispecie dell'orario di lavoro, al fine di meglio riformulare i dettati contrattuali in materia.

Dichiarazione a verbale

Le parti a seguito della firma e dell'approvazione del presente rinnovo contrattuale si impegnano ad incontrarsi, nell'arco della vigenza contrattuale, per valutare la possibilità di un accordo in merito alla disciplina dell'orario di lavoro.

Art. 63 – Flessibilità dell'orario normale settimanale di lavoro

L'orario settimanale di lavoro di cui al 1° comma dell'art. 62 potrà essere realizzato, in relazione alle esigenze produttive e/o organizzative aziendali e per festività cadenti nella settimana, con diversi regimi su un arco di più settimane e potrà riguardare l'intera azienda, singoli reparti o uffici.

Le ore che ai sensi del precedente comma potranno essere lavorate oltre le 40 settimanali e non oltre le 48 settimanali, saranno contenute nel limite di 96 per ciascun anno.

Il suddetto regime di flessibilità dell'orario di lavoro settimanale comporterà prestazioni lavorative superiori all'orario medesimo, cui corrisponderà, nei periodi di minore intensità produttiva, una pari entità di ore di riduzione.

Le ore in tal modo lavorate oltre le 40 settimanali saranno compensate con le seguenti maggiorazioni:

- 15% per le ore prestate dal lunedì al venerdì;
- 20% per le ore prestate nella giornata del sabato;
- 25% in caso di modifica della precedente programmazione dei periodi di supero e/o recupero.

Tali maggiorazioni saranno corrisposte con la retribuzione del periodo di paga nel quale le ore suddette sono prestate.

La maggiore o minore durata della prestazione lavorativa rispetto all'orario contrattuale settimanale non comporterà modifiche né del divisore di cui all'art. 73 né della retribuzione normale mensile.

La direzione aziendale procederà, con periodicità annuale, semestrale o trimestrale, alla comunicazione alla RSU del programma d'orario, con l'indicazione dei periodi previsti di superamento e di riduzione dell'orario contrattuale e delle ore necessarie.

Le modalità applicative, relative alla distribuzione delle ore nei periodi di superamento dell'orario contrattuale e all'utilizzo delle corrispondenti riduzioni, rapportate alle esigenze organizzative aziendali, saranno definite congiuntamente, in tempo utile, in sede di esame tra direzione e RSU.

Gli eventuali scostamenti dal programma saranno tempestivamente portati a conoscenza della RSU.

L'attuazione della flessibilità è impegnativa per tutti i lavoratori interessati, salvo deroghe individuali a fronte di comprovati impedimenti.

Ai sensi dell'art. 17 del Decreto legislativo n. 66/2003, nel caso di adozione della flessibilità di orario di cui al presente articolo, la durata del riposo giornaliero consecutivo tra la fine dell'orario normale e l'inizio dell'orario di flessibilità può risultare inferiore alle 11 ore.

Ai sensi dell'art. 9, comma 2, lettera d), del Decreto legislativo n. 66/2003, nel caso di adozione della flessibilità di orario di cui al presente articolo, tra il termine della prestazione lavorativa in flessibilità e l'inizio del normale orario lavorativo settimanale, il lavoratore può godere di un riposo inferiore alle 35 ore (24 più 11) stabilite dal citato art. 8, a condizione che a livello aziendale vengano definite congiuntamente le modalità di riposo compensativo.

Dichiarazione a verbale

Con l'articolo di cui sopra, le parti hanno inteso fornire alle aziende il diritto a disporre di uno strumento certo ed effettivamente utilizzabile per far fronte al variare della domanda di prodotti o servizi nel corso dell'anno.

Le rappresentanze sindacali dei lavoratori ai vari livelli sono impegnate a rimuovere tempestivamente, e comunque in tempi utili per il concreto utilizzo dello strumento, gli ostacoli che si verificassero.

Art. 64 – Flessibilità tempestiva

a) Procedura con preavviso di 5 giorni

Le modalità applicative, relative alla distribuzione delle ore nel periodo di supero o all'utilizzo delle riduzioni, saranno definite congiuntamente tra Direzione e RSU.

Tali modalità dovranno assicurare la soddisfazione tempestiva della domanda anche attraverso l'esistente utilizzo ottimale degli impianti, con svolgimento dei normali turni di lavoro nelle giornate di flessibilità.

È possibile utilizzare fino ad un massimo di 32 ore, in regime di flessibilità tempestiva, delle 96 previste nell'arco dell'anno, osservando la procedura prevista dal presente articolo.

Allo scadere del quinto giorno, esaurita la procedura di cui sopra, la flessibilità diventa operativa.

Analoga procedura verrà utilizzata in un momento successivo per individuare le modalità del recupero o del supero in funzione delle esigenze organizzative e tecnico produttive aziendali.

La flessibilità è impegnativa per tutti i lavoratori interessati, salvo deroghe individuali a fronte di comprovati impedimenti.

A fronte del superamento del normale orario contrattuale, corrisponderà, nei periodi di minore intensità lavorativa, una pari entità di ore di riduzione. La compensazione tra ore in supero ed ore in riduzione dovrà avvenire nell'arco di dodici mesi dall'inizio del ciclo di flessibilità e quindi nell'anno solare successivo. Il programma di flessibilità potrà iniziare indifferentemente con un periodo di supero o con un periodo di riduzione.

I lavoratori interessati alla flessibilità percepiranno la retribuzione relativa al normale orario contrattuale settimanale sia nei periodi di superamento che in quelli di riduzione.

Per le ore prestate oltre il normale orario contrattuale settimanale verrà corrisposta la retribuzione relativa con la maggiorazione del 25%. Tale maggiorazione è da liquidare con la retribuzione relativa al periodo di superamento.

La presente normativa sulla flessibilità non prevede prestazioni domenicali, salvo accordi tra le parti.

Ai sensi dell'art. 17 del Decreto legislativo n. 66/2003, nel caso di adozione della flessibilità di orario di cui al presente articolo, la durata del riposo giornaliero consecutivo tra la fine dell'orario normale e l'inizio dell'orario di flessibilità può risultare inferiore alle 11 ore.

Ai sensi dell'art. 9, comma 2, lettera d), del Decreto legislativo n. 66/2003, nel caso di adozione della flessibilità di orario di cui al presente articolo, tra il termine della prestazione lavorativa in flessibilità e l'inizio del normale orario lavorativo settimanale, il lavoratore può godere di un riposo inferiore alle 35 ore (24 più 11) stabilite dal citato art. 8, a condizione che a livello aziendale vengano definite congiuntamente le modalità di riposo compensativo.

Dichiarazione a verbale

In caso di mancata prestazione, per comprovati motivi, delle ore di supero pur partecipando alla riduzione, qualora le condizioni organizzative dell'azienda lo consentano, il lavoratore potrà essere chiamato ad effettuare il recupero della mancata attività lavorativa.

In caso non sia effettuabile il recupero, potranno essere effettuate compensazioni con altri istituti contrattuali, utilizzando in quanto disponibili, ore di riduzione dell'orario di lavoro, ore di ferie, ecc.

b) Procedura con preavviso di 48 ore

Al fine di soddisfare le esigenze aziendali, determinate da stati di necessità caratterizzati da imprevedibilità ed inderogabilità nel dovervi far fronte, e richiamati nella "procedura del lavoro straordinario di produzione" di cui all'art. 67, è possibile utilizzare fino ad un massimo di 40 ore, in regime di flessibilità tempestiva, delle 96 previste nell'arco dell'anno, esaurendo la procedura prevista dal presente articolo in 48 ore, al termine delle quali la flessibilità diventa operativa.

In tal caso, le maggiorazioni corrisposte per le ore prestate dai lavoratori coinvolti saranno analoghe a quelle previste dall'articolo 67, e le ore di recupero, salvo diversa costituzione collettiva a livello aziendale, daranno luogo a giornate di permesso retribuito individuale, il cui godimento da parte del lavoratore è vincolato ad un preavviso minimo di richiesta alla direzione aziendale di 48 ore, per non più di un permesso nell'arco di 15 giorni.

Tale modalità di recupero delle ore si esaurisce nell'arco di 12 mesi, al termine dei quali le eventuali ore residue confluiscono nella banca individuale delle ore di cui all'articolo 62.

Chiarimento a verbale

Le ore di flessibilità tempestiva saranno assorbite dal monte ore previsto per la flessibilità dell'orario normale di lavoro (artt. 62 e 63).

Art. 65 – Flessibilità tempestiva per grandi eventi nel settore turistico-alberghiero

Le parti, al fine di sostenere la produttività delle imprese operanti nel mercato della ricezione turistico-alberghiera, interessate a fini organizzativi agli eventuali picchi produttivi conseguenti la realizzazione di grandi eventi non programmabili con continuità e che possono interessare frazioni di territorio e di tempo, ad integrazione e parziale modifica di quanto previsto dall'art. 64 del presente CCNL di categoria, il monte ore complessivo di flessibilità tempestiva è fissato per l'anno di riferimento del grande evento in 120 ore su base annua e le modalità di recupero previste dal CCNL stesso dovranno esaurirsi nell'arco dei 24 mesi successivi.

Per l'anno successivo a quello di interesse il monte complessivo di 96 ore sarà riproporzionato in base alle ore eccedenti le 96, e fino a 120, utilizzate nell'anno precedente. Non potranno essere applicati ulteriori anticipi di ore nell'anno successivo a quello di utilizzo.

Resta inteso che, al fine di favorire la conciliazione del lavoro con i tempi di vita, la calendarizzazione delle ore in flessibilità tempestiva sarà condivisa con la RSU e/o le OO.SS. territoriali ed esposta in bacheca alcuni giorni prima dell'inizio.

Inoltre, con riferimento alla rimodulazione dell'art. 62 del presente CCNL in materia di orario e parziale modifica di quanto previsto in distribuzione dell'orario giornaliero e/o periodi di lavoro, eventuali esigenze di distribuzioni diverse di 6 giorni e per periodi plurisettimanali, saranno condivise fra Direzione Aziendale, RSU e/o OO.SS. territoriali.

Art. 66 – Reperibilità

L'istituto della reperibilità viene regolato e definito nelle modalità e nelle condizioni utili alle aziende che realizzano il servizio di lavaggio e noleggio di biancheria, di lavaggio e sterilizzazione della teleria, dello strumentario chirurgico, per strutture sanitarie pubbliche con contratti di appalto che prevedano il presidio h24 delle suddette attività. Le aziende in quanto esercenti il servizio di lavaggio e noleggio biancheria per strutture sanitarie e di lavaggio e sterilizzazione della teleria e dello strumentario chirurgico, sono soggette alla disciplina dei servizi pubblici essenziali.

La reperibilità è un istituto accessorio alla normale prestazione lavorativa mediante il quale il lavoratore si rende disponibile tramite accordo individuale a prestare la propria attività lavorativa su chiamata al di fuori del normale orario di lavoro e interviene per sopperire con tempestività ad esigenze non programmabili e finalizzata ad assicurare la continuità del servizio.

Le ore di reperibilità, pertanto, non devono considerarsi ai fini del computo dell'orario di lavoro legale e contrattuale. La disponibilità del lavoratore nell'ambito del servizio di reperibilità non costituisce prestazione lavorativa effettiva. La disciplina dell'istituto è demandata alla contrattazione di secondo livello attraverso accordo sottoscritto con le RSU on in assenza con le OO.SS. territoriali firmatarie del presente CCNL. Oggetto dell'accordo saranno, a titolo esemplificativo e non esaustivo, i seguenti elementi: durata del periodo di reperibilità regolamentazione di intervalli e riposi, individuazione di un limite di giornate massime in un mese entro cui ciascun dipendente può essere collocato in reperibilità e determinazione del trattamento economico (parte economica)

Art. 67 – Lavoro straordinario, notturno, festivo e relative percentuali

È considerato straordinario contrattuale o supplementare il lavoro prestato oltre l'orario contrattuale giornaliero e settimanale, ad eccezione di quello connesso ai regimi di flessibilità dell'orario di lavoro di cui agli artt. 63, 64 e 65 ed al regime di rimodulazione di cui all'art. 62 lettera A).

È considerato straordinario, ai fini legali, il lavoro prestato oltre l'orario di legge. Il lavoro straordinario ha carattere volontario e potrà essere effettuato entro il limite individuale di 200

ore annue sino al raggiungimento di un monte ore aziendale raggiunto a 120 ore per dipendente.

Da dette regolamentazioni sono escluse le prestazioni per manutenzioni, nonché adempimenti amministrativi e/o di legge concentrati in determinati periodi dell'anno; sono fatti comunque salvi i comprovati motivi individuali di impedimento.

È considerato lavoro notturno ai soli effetti retributivi quello compiuto tra le ore 22 e le ore 6.

È considerato lavoro notturno agli effetti legali quello effettivamente prestato tra le ore 23 e le ore 6 in relazione all'ipotesi formulata alla lettera a) del punto 1 dell'art. 2 – Definizioni del decreto legislativo 26 novembre 1999 n. 532.

Agli effetti legali è considerato lavoratore notturno il lavoratore che:

- con riferimento al suo orario giornaliero, svolga, in via non eccezionale, almeno tre ore del suo tempo di lavoro in regime di normale continuità assegnazione, durante il periodo tra le ore 23 e le ore 6; l'inserimento temporaneo in un orario notturno come qui specificato è considerato "adibizione eccezionale" e pertanto non comporta l'assunzione della qualifica di lavoratore notturno;

- con riferimento al suo orario complessivo annuale, svolga, in via non eccezionale, la propria prestazione per almeno tre ore durante il periodo compreso tra le ore 23 e le ore 6, per un minimo di 50 giorni lavorativi all'anno. Si considera lavoro notturno svolto in via eccezionale:

- quello prestato in occasione delle sostituzioni dei lavoratori in relazione ai cambi di turno, in aggiunta alle prestazioni giornaliere ordinarie;

- quello trascorso al di fuori di schemi di orario predeterminati per la manutenzione degli impianti;

- quello effettuato a seguito di spostamento eccezionale dal lavoro a giornata o da turno diurno ad un turno notturno;

- le prestazioni rese in regime di flessibilità di orario;

- le prestazioni di lavoro straordinario per le causali elencate nel presente articolo e Lavoro straordinario – paragrafo "Procedure per il lavoro straordinario di produzione".

Sono adibiti al lavoro notturno, con priorità assoluta, i lavoratori e le lavoratrici che ne facciano richiesta, tenuto conto delle esigenze organizzative aziendali.

Ai sensi dell'art. 4 – Durata della prestazione – del citato decreto legislativo, in caso di adozione di un orario articolato su più settimane, il periodo di riferimento sul quale calcolare il limite delle otto ore nelle 24 ore, in mancanza di una specifica regolamentazione a livello aziendale, è definito come media su base annuale.

Ai sensi dell'art. 6 del citato decreto legislativo, che garantisce il trasferimento dal lavoro notturno a quello diurno, si prevede che, in caso di inidoneità al lavoro notturno sancita dal medico competente e in mancanza di soluzioni nell'ambito del medesimo livello, il lavoratore possa essere spostato a mansioni di livello inferiore al fine di agevolare soluzioni intese a tutelare l'occupazione. Le eventuali contestazioni saranno deferite all'esame delle competenti Organizzazioni Territoriali, che dovrà essere esaurito entro 30 giorni.

Le riduzioni di orario previste nel presente contratto, sia a titolo specifico per il lavoro notturno che in generale, nonché le maggiorazioni retributive di cui al presente articolo, attuano l'indicazione contenuta nell'art. 7 comma 1 del decreto legislativo n. 532/1999.

L'introduzione del lavoro notturno è preceduta dalla consultazione delle RSU e, in mancanza, delle Associazioni Territoriali di categoria; la consultazione è effettuata e conclusa entro 7 giorni a decorrere dalla comunicazione del datore di lavoro.

È considerato lavoro festivo quello effettuato nelle domeniche, nelle solennità nazionali e infrasettimanali e nei giorni destinati al riposo compensativo.

La qualificazione legale ed i relativi adempimenti per lavoro straordinario rimangono nei termini fissati dalle vigenti disposizioni di legge.

Le ore non lavorate in dipendenza di festività nazionale ed infrasettimanale cadenti in giorno lavorativo saranno computate al fine del raggiungimento dell'orario ordinario contrattuale.

Per il lavoro straordinario notturno e festivo saranno corrisposte al lavoratore, oltre la normale retribuzione, le maggiorazioni indicate in appresso:

- Lavoro straordinario diurno (prime 8 ore sett. per i lavoratori a regime normale, prime 10 ore sett. per i discontinui) – 30%, successive 40%
- Lavoro notturno a turno e non a turno – 35%
- Lavoro straordinario notturno feriale – 50%
- Lavoro straordinario notturno festivo – 75%
- Lavoro festivo diurno straordinario – 55%
- Lavoro festivo diurno e notturno – 50%

Le percentuali di cui sopra si applicano sulla retribuzione normale di fatto maggiorata, per gli operai addetti a lavoro a squadra, dell'1,05%.

Si chiarisce, che – ai fini del computo – nell'ambito della retribuzione normale di fatto, la Retribuzione Contrattuale Conglobata (RCC) deve essere diminuita del valore dell'EDR (10,33).

Le dette percentuali di maggiorazione non sono cumulabili nel senso che la maggiore assorbe la minore.

Per i lavoratori addetti al lavoro notturno, la percentuale di maggiorazione relativa verrà computata, agli effetti del trattamento per ferie e tredicesima mensilità, in ragione dei tanti dodicesimi quanti sono stati – nell'anno di maturazione dei rispettivi istituti – i mesi nei quali vi è stata la corresponsione della percentuale di lavoro notturno. Le frazioni di ogni singolo mese inferiori a quindici giorni di calendario verranno considerate come mese intero.

Dichiarazione a verbale

Le parti, preso atto che l'andamento delle attività aziendali potrebbe manifestarsi, nell'arco dell'anno, con curve di maggiore o minore intensità produttiva, convengono che, in sede aziendale, previo esame congiunto, vengano individuate soluzioni idonee a sopperire a tali esigenze produttive, dopo aver fatto ricorso a quanto previsto dagli artt. 63 e 64 del presente contratto.

Procedura per il lavoro straordinario di produzione

Al fine di soddisfare le esigenze aziendali determinante da stati di necessità (ad esempio: guasti, emergenze improvvise di enti o di servizi pubblici – ospedali, forze dell'ordine, ecc.), e in termini di lavorazioni tecniche che altrimenti cadrebbero in periodi di fermo produttivo o turbolenze tecniche (es. allestimento di macchinari nella settimana), a fronte di disponibilità volontarie alle prestazioni di lavoro straordinario inadeguate, si seguirà la seguente procedura: la direzione aziendale ne darà notizia in tempo utile alla RSU. Le parti, nell'ambito della volontarietà individuale, procederanno all'esame della situazione per rimuovere le difficoltà esistenti, assicurando la disponibilità delle prestazioni straordinarie necessarie.

Dichiarazioni a verbale comuni agli artt. 62, 63, 64, 65 e 67

1. Le parti riconoscono che le disposizioni introdotte con il presente contratto, in materia sia di procedure per il ricorso al lavoro straordinario che di flessibilità dell'orario normale di lavoro, sono state concordate al fine di migliorare il livello di competitività delle imprese, anche a sostegno dell'occupazione.

2. Le parti danno inoltre atto che l'attuazione della flessibilità dell'orario normale di lavoro potrà favorire il contenimento, nei periodi di superamento dell'orario settimanale, del ricorso al lavoro straordinario o al decentramento anomalo per le fasi di lavorazione interessate.

Allo scopo di favorire una corretta applicazione della normativa inerente all'orario di lavoro (riduzione orario, flessibilità, straordinario) le parti convengono di verificarne l'attuazione in occasione dell'incontro previsto nel capitolo "Sistema di relazioni industriali" del presente contratto.

Nota a verbale

Le parti, considerato il perdurare della crisi, hanno inteso dotarsi, per la vigenza del presente contratto collettivo, di uno strumento quale il Protocollo sull'orario di lavoro e la gestione dei cali produttivi, allegato al presente CCNL.

Art. 68 – Regime di orario a tempo parziale

A) DISPOSIZIONI GENERALI

Le parti riconoscono che il lavoro a tempo parziale – intendendosi per tale il rapporto ad orario ridotto rispetto a quello stabilito dal presente contratto – può costituire uno strumento funzionale alla flessibilità e all'articolazione della prestazione lavorativa, in quanto sia applicato in rapporto alle esigenze delle aziende e dei lavoratori.

Le parti intendono promuovere la valorizzazione e la diffusione del rapporto di lavoro a tempo parziale nell'ambito di un corretto utilizzo di questo istituto e nell'intento di agevolare la soluzione di problemi di carattere sociale per i lavoratori ed organizzativi per le aziende.

Con cadenza annuale, il datore di lavoro informerà la RSU sull'andamento delle assunzioni a tempo parziale e sulla relativa tipologia ed esaminerà il ricorso al lavoro supplementare.

Pertanto, ove non osti l'infungibilità delle mansioni svolte, le aziende valuteranno positivamente, anche con modalità definite a livello aziendale, l'accoglimento di richieste per l'instaurazione di rapporti di lavoro a tempo parziale, entro il limite complessivo del 10% del personale in forza a tempo indeterminato.

A fronte di oggettivi ostacoli di carattere organizzativo che impediscano l'accoglimento di tali richieste di lavoro a tempo parziale, sarà condotto a livello aziendale un esame congiunto tra le parti interessate per individuare la possibilità di idonee soluzioni. Tra tali possibilità può rientrare il ricorso a particolari strumenti del mercato del lavoro, anche al fine di superare l'ostacolo dell'infungibilità delle mansioni.

In particolare, le aziende, entro il limite complessivo del 12%, accoglieranno le domande di trasformazione del rapporto di lavoro, da tempo pieno a tempo parziale, motivate da gravi e comprovati problemi di salute del richiedente, ovvero da necessità di assistenza del coniuge o dei parenti di 1° grado per malattia che richiedano assistenza continua, adeguatamente comprovata, nonché, ove non osti l'infungibilità delle mansioni svolte, per favorire la frequenza di corsi di formazione continua, correlati all'attività aziendale e per la durata degli stessi.

I lavoratori affetti da patologie oncologiche, per i quali residui una ridotta capacità lavorativa, anche a causa degli effetti invalidanti di terapie salvavita, accertata da una commissione medica istituita presso l'azienda unità sanitaria locale territorialmente competente, hanno diritto alla trasformazione del rapporto di lavoro a tempo pieno in lavoro a tempo parziale verticale o oriz-

zontale. Il rapporto di lavoro a tempo parziale deve essere trasformato nuovamente in rapporto a tempo pieno a richiesta del lavoratore.

Le trasformazioni effettuate per tale causale non sono considerate ai fini del raggiungimento del limite del 12% di cui al comma 6 del presente articolo.

B) INSTAURAZIONE E TRASFORMAZIONE DEL RAPPORTO

L'instaurazione del rapporto a tempo parziale deve avvenire con il consenso dell'azienda e del lavoratore; tale requisito è necessario anche per il passaggio dal rapporto a tempo parziale a quello a tempo pieno e viceversa.

Il rapporto a tempo parziale potrà riguardare sia i lavoratori già in forza sia i nuovi assunti. Nel caso di passaggio da tempo pieno a tempo parziale potranno essere concordate tra le parti all'atto del passaggio le possibilità e le condizioni per l'eventuale rientro a tempo pieno.

La trasformazione può anche essere pattuita per una durata determinata.

Nel caso di nuove assunzioni a tempo parziale da parte dell'azienda, quest'ultima comunicherà al personale in forza, nella unità produttiva sita nello stesso ambito comunale in cui dovrà operare la nuova assunzione, la intenzione di procedere all'assunzione di personale a tempo parziale, dando priorità alle eventuali candidature da parte di personale in forza a tempo pieno in azienda.

La comunicazione potrà avvenire anche mediante affissione nei reparti interessati. Il lavoro a tempo parziale può essere di tipo orizzontale (quando la riduzione di tempo rispetto al tempo pieno è prevista in relazione all'orario normale giornaliero di lavoro), verticale (quando risulti previsto che l'attività lavorativa sia svolta a tempo pieno, ma limitatamente a periodi predeterminati nel corso della settimana, del mese o dell'anno) o misto (quando si realizza secondo una combinazione di tali modalità, che contempli giornate o periodi a tempo pieno alternati a giornate o periodi ad orario ridotto o di non lavoro, specificatamente indicati nella lettera d'assunzione ovvero nell'atto di trasformazione del rapporto di lavoro da tempo pieno a tempo parziale o di modifica della precedente determinazione della durata o della collocazione temporale della prestazione).

Il contratto di lavoro a tempo parziale o la trasformazione del rapporto da tempo pieno a tempo parziale deve essere stipulato per iscritto ai fini probatori. In esso devono essere indicate le mansioni, l'orario di lavoro e la sua distribuzione, anche articolata nel corso dell'anno, nonché gli altri elementi previsti dal presente contratto per il rapporto a tempo pieno.

Per il personale assunto con contratto a tempo parziale di tipo verticale o misto, la durata del periodo di prova, di cui al primo comma dell'art. 43 del presente contratto collettivo, dovrà essere computata in giornate lavorative, calcolandosi per ogni mese 22 giornate lavorative ovvero 26 giornate lavorative per cicli di 6 ore su 6 giorni e per ogni settimana 5 giornate lavorative, ovvero 6 giornate lavorative per cicli di 6 ore su 6 giorni.

La retribuzione diretta ed indiretta e tutti gli istituti del presente contratto saranno proporzionati all'orario di lavoro concordato, con riferimento al trattamento contrattuale dei lavoratori a tempo pieno, o a quello superiore effettuato nell'ambito dell'orario contrattuale, ai sensi del precedente comma.

In caso di part-time verticale il periodo di comporto, con riferimento sia al periodo di 13 mesi di assenza del lavoratore sia al periodo di 30 mesi durante il quale esso è computato, verrà proporzionalmente ridotto in relazione al minor orario pattuito.

In caso di richiesta del lavoratore o della lavoratrice, con figlio convivente di età non superiore a tredici anni o con figlio convivente portatore di handicap ai sensi dell'art. 3 pieno a tempo parziale.

C) LAVORO SUPPLEMENTARE E LAVORO STRAORDINARIO

In considerazione delle specifiche esigenze tecnico-organizzative, produttive e sostitutive che caratterizzano il settore delle lavanderie industriali, è consentito lo svolgimento di lavoro supplementare nei part-time orizzontale, verticale o misto, anche a tempo determinato, fino al raggiungimento dell'orario a tempo pieno settimanale di 40 ore, di cui all'art. 62 del presente contratto collettivo.

La prestazione di lavoro supplementare è ammessa con il consenso del lavoratore interessato.

Le eventuali ore di lavoro supplementare prestate saranno compensate con la quota oraria di retribuzione diretta, maggiorata nella misura del 15% per comprenderne l'incidenza e i riflessi degli istituti indiretti e differiti.

Inoltre, è facoltà delle parti apporre all'accordo di trasformazione del rapporto di lavoro a tempo parziale o all'accordo di trasformazione del rapporto di lavoro da tempo pieno a tempo parziale, clausole elastiche che consentano la variazione in aumento della prestazione lavorativa e clausole che consentano la variazione della collocazione temporale della prestazione lavorativa.

A fronte delle clausole elastiche, la cui attivazione dovrà avvenire con due giorni di preavviso, in tutte le previsioni sopra indicate l'impresa corrisponderà una maggiorazione del 15% della retribuzione oraria globale di fatto, comprensiva dell'incidenza della retribuzione sugli istituti retributivi indiretti e differiti. Nell'accordo individuale, datore di lavoro e prestatore di lavoro dovranno concordare: condizioni e modalità di adozione e limiti di massima variabilità in aumento della durata della prestazione lavorativa.

Sono fatte salve le condizioni di miglior favore per i lavoratori in forza alla data del 1° aprile 2023.

Resta ferma la facoltà del lavoratore di revocare il consenso prestato alla clausola elastica quando si trovi in una delle seguenti condizioni:

a) sia affetto da patologie oncologiche, nonché da gravi patologie cronico-degenerative ingravescenti, per le quali residui una ridotta capacità lavorativa, eventualmente anche a causa degli effetti invalidanti di terapie salvavita accertata da una commissione medica istituita presso l'azienda unità sanitaria locale territorialmente competente;

b) in caso di patologie oncologiche o gravi patologie cronico-degenerative ingravescenti riguardanti il coniuge, i figli o i genitori del lavoratore o della lavoratrice, nonché nel caso in cui il lavoratore o la lavoratrice assista una persona convivente con totale e permanente inabilità lavorativa con connotazione di gravità prevista ai sensi dell'art. 3, co.3, della Legge 5 febbraio 1992, n. 104, che abbia necessità di assistenza continua in quanto non in grado di compiere gli atti quotidiani della vita, è riconosciuta la priorità nella trasformazione del contratto di lavoro da tempo pieno a tempo parziale;

c) in caso del lavoratore o della lavoratrice, con figlio convivente di età non superiore a tredici anni o con figlio convivente portatore di handicap ai sensi dell'art. 3 della legge n. 104 del 1992;

d) lavoratori studenti;

e) necessità di assistenza al coniuge o ad un familiare di primo grado, per motivi di salute tali da giustificare l'assistenza stessa;

f) necessità di attendere ad altra attività lavorativa subordinata o autonoma.

Il lavoratore, quando ricorrono le condizioni di cui alle lettere da a) a f) del comma che precede, può attivare la sospensione delle clausole elastiche con un preavviso di un mese. Nel caso di oggettiva impossibilità, sempre nelle fattispecie sopra elencate, il periodo di preavviso potrà essere ridotto a 5 giorni lavorativi.

Resta in ogni caso salva la possibilità, per il datore di lavoro e il lavoratore, di stipulare nuovi patti contenenti clausole elastiche. La sospensione avrà efficacia per tutto il periodo durante il quale sussistono le cause elencate alle precedenti lett. da a) a f).

Le clausole elastiche non trovano applicazione nei casi di trasformazione del rapporto di lavoro da tempo pieno a tempo parziale regolate dai commi 6 e 7 del paragrafo A) del presente articolo, per tutto il periodo durante il quale persistano le causali ivi contemplate.

Chiarimento a verbale

La frazione di unità derivante dall'applicazione della percentuale di cui al 4° e al 6° comma del par. A) si arrotonda all'unità superiore se è pari o maggiore di 0,5.

Dichiarazione a verbale

Le parti si danno atto che la percentuale di cui al 4° comma del par. A) del presente articolo potrà essere superata con il consenso dell'azienda e del lavoratore.

© EBLI - Ente Bilaterale del Sistema Industriale Integrato di beni e Servizi Tessili e Medici Affini

Viale Pasteur, 8 - 00144 Roma - tel. 06/5903439
info@eblinazionale.it - www.eblinazionale.it

EBLI è un'associazione fra

ASSOSISTEMA CONFINDUSTRIA

Viale Pasteur, 8 - 00144 Roma
tel. 06.5903430 fax 06.25496320
assosistema@assosistema.it
www.assosistema.it

femca cisl

Via Somalia, 1 - 00199 Roma
tel. 06.86220012 fax 06.86220032
femca.nazionale@cisl.it
www.femcacisl.it

FILCTEM CGIL

Via Piemonte, 32 - 00187 Roma
tel. 06.4620091 fax 06.4824246
nazionale@filctemcgil.it
www.filctemcgil.it

UILTEC Tessile Energia Chimica

Via Po, 162 – 00198 Roma
tel. 06.88811500 fax 06.86321905
segreteria.nazionale@uiltec.it
www.uiltec.it

IL PROGETTO È STATO REALIZZATO PER CONTO DELL'EBLI
da
OFFICINE SVILUPPO E RICERCA

L'EBLI è titolare dei diritti di riproduzione, memorizzazione, adattamento, totali o parziali, con qualsiasi mezzo (compresi i microfilm e le copie fotostatiche) del presente volume. È ammessa la riproduzione parziale per uso personale nei limiti di cui alla Legge 22 aprile 1941, n. 633 come modificata dalla Legge 18 agosto 2000, n. 248, con espressa citazione della fonte.

OFFICINE SVILUPPO E RICERCA SRL
officine.com
P.Iva 04721941005
Circonvallazione Appia 126 – 00179 Roma
Certificazione Iso 9001:2008, codice EA 37