

**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI FIRENZE**

**FACOLTA' DI GIURISPRUDENZA**

**CORSO DI LAUREA IN GIURISPRUDENZA**

Tesi di laurea in diritto del lavoro

***L'orario di lavoro tra flessibilità e tutela***

Relatore  
Ch.mo Prof. R. Del Punta

Candidato  
Paola Capuano

A.A. 2002/2003



# INDICE

INTRODUZIONE	pag. 1
Capitolo primo	
L'EVOLUZIONE DELL'ORARIO DI LAVORO. CENNI STORICI	pag. 8
Capitolo secondo	
LA DISCIPLINA DELL'ORARIO DI LAVORO	pag. 23
<i>Il regio decreto n.692 del 1923</i>	pag. 25
<i>La direttiva Ce n.104/93</i>	pag. 32
<i>Il "Pacchetto Treu"</i>	pag. 37
<i>Recenti innovazioni legislative in materia di orario di lavoro</i>	pag. 44
<i>Poteri della contrattazione collettiva rispetto ai limiti legali</i>	pag. 59
Capitolo terzo	
L'ORARIO DI LAVORO E LA FLESSIBILITÀ	pag. 72
<i>Gli strumenti di flessibilità delle ore di lavoro: il part-time</i>	pag. 94
<i>(segue) lo straordinario</i>	pag. 113
<i>(segue) il contratto di lavoro ripartito o Job sharing</i>	pag. 131
<i>(segue) il flexi-time o orario scorrevole</i>	pag. 139
<i>(segue) la banca delle ore</i>	pag. 145
<i>(segue) il contratto week-end</i>	pag. 150
<i>(segue) il lavoro a turni</i>	pag. 156
Capitolo quarto	
L'ORARIO DI LAVORO E LA TUTELA DEL LAVORATORE	
<i>Il tempo di lavoro e il tempo di non lavoro</i>	pag. 163
<i>Le richieste dei sindacati</i>	pag. 176
Capitolo quinto	
L'ORARIO DI LAVORO COME STRATEGIA	
<i>L'orario di lavoro come misura di politica economica per</i>	
<i>fronteggiare la disoccupazione</i>	pag. 189
<i>L'esperienza francese delle 35 ore</i>	pag. 204
<i>Il caso tedesco</i>	pag. 216
CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE. UN DIALOGO POSSIBILE?	pag. 227
BIBLIOGRAFIA	

## INTRODUZIONE

Da più di un secolo e mezzo la questione delle ore di lavoro è al centro del dibattito politico-sociale e degli svolgimenti storici del mondo occidentale. Da quando quel complesso processo di trasformazione delle forze e dei rapporti di produzione, che è stata la prima rivoluzione industriale, ha creato, per dirla con Karl Marx, una classe di operai salariati "costretti a vendersi al minuto", ossia che possono contare, per vivere, soltanto sulla vendita della loro forza-lavoro<sup>1</sup>.

Tanti filosofi, sociologi, economisti, hanno discusso della possibilità di un tempo di lavoro ridotto a poche ore al giorno. Pensatori come Paul Lafargue, Alfred Marshall, John Maynard Keynes, hanno auspicato giornate lavorative di tre o quattro ore, con lunghi periodi da dedicare ad attività libere. Marx ha immaginato un mondo a venire liberato dal lavoro. La riduzione della sfera del "lavoro determinato dalla necessità e dalla finalità esterna" sarebbe stata la premessa di una società emancipata, di uomini liberi dall'alienazione e in grado di realizzare se stessi seguendo le proprie vocazioni e la propria creatività.

I cambiamenti nei modi di produzione e nelle condizioni di lavoro non hanno sottratto interesse e significato alla questione. Ancora oggi la riduzione di

---

<sup>1</sup> K.Marx, F.Engels, *Manifesto del partito comunista*, Roma, Editori Riuniti, 1983, p.61.

quella parte della giornata, della settimana, dell'anno e della vita dedicata all'attività lavorativa rappresenta un'aspirazione della classe lavoratrice. In essa è intravista la possibilità di migliorare le condizioni di vita e di lavoro. Nondimeno, essa è considerata uno degli strumenti più efficaci per affrontare il problema della disoccupazione e far beneficiare tutta la popolazione della crescita delle ricchezze e delle economie di tempo di lavoro realizzate a livello della società.

Negli ultimi decenni la parola ricorrente a livello sindacale ed aziendale, e senz'altro anche giornalistico, è stata "flessibilità". Parola odiata o amata, ma ad ogni modo simbolo dei cambiamenti epocali nel mercato del lavoro e nell'organizzazione interna del lavoro, anche se passibile di una vasta gamma di significati diversi, a seconda di chi la utilizza e del contesto in cui viene considerata.

Che la nuova organizzazione del lavoro richieda estrema flessibilità per una serie di fattori concomitanti, quali la necessità di una fortissima competitività dovuta alla globalizzazione dei mercati, la necessità di rispondere *just in time* alle richieste dei consumatori, l'impiego di sofisticate tecnologie *labour saving* che impongono cicli continui per non risultare diseconomiche ecc., è cosa già nota. Tale flessibilità può essere interpretata, se la si osserva dal punto di vista delle aziende, come assoluta necessità produttiva

che si concretizza come disponibilità, richiesta ai lavoratori, alla variabilità dell'orario di lavoro: nella giornata, nella settimana o nell'anno, ma anche come disponibilità alla variabilità della propria presenza stessa nel mercato del lavoro, con entrate ed uscite "flessibili" funzionali all'andamento della domanda<sup>2</sup>.

Questa richiesta di flessibilità è maturata nel corso degli anni Ottanta e nei primi anni Novanta. Come affermano Accornero e Di Nicola, *"con gli anni Novanta, sia dal lato delle direzioni aziendali che delle organizzazioni sindacali, comincia una nuova ricerca di sistemi di orario più rispondenti sia a impellenti necessità di fluttuazioni produttive entro l'arco dei mesi, sia a bisogni emergenti di elasticità individuale di entrata e di uscita giornaliera. Si negoziano quindi con maggiore frequenza interventi tali da rendere da un lato gli orari, i turni, i permessi, i recuperi, i riposi, le ferie e le festività istituzionalmente e sistematicamente sensibili alle congiunture del mercato, e dall'altro maggiormente personalizzati sui dipendenti"*.

In vero, la flessibilità è vista normalmente come funzionale agli interessi dell'impresa, e più in generale del datore di lavoro, al fine di meglio adeguare la produzione all'andamento della domanda. Più di rado si considera, invece, che questa può rispondere anche ad esigenze dei lavoratori stessi, raccordando ad esempio l'attività lavorativa ai bisogni personali e formativi di

---

<sup>2</sup> È il caso della modularizzazione degli orari in base alle punte stagionali.

ciascuno<sup>3</sup>.

Il termine flessibilità non è dunque, necessariamente, sinonimo di "precarietà" o di "assenza di regole".

Per evitare ciò è tuttavia indispensabile che sia esattamente definito l'ambito entro il quale la flessibilità possa esplicarsi ed il quadro normativo certo entro il quale si possano operare le scelte ritenute opportune. Non è un caso che nel dibattito sindacale internazionale sulla flessibilità la parola chiave sia stata "*flexicurity*", un neologismo inglese che mette insieme il concetto di flessibilità e quello di stabilità.

Proprio considerando le opposte esigenze dei soggetti di un rapporto di lavoro, e il valore ed il significato che questi danno della flessibilità, si incontra la parola "conciliazione".

Finora il problema della conciliazione tra tempi diversi della vita è stato considerato un affare privato: il tempo di lavoro è stato un perno attorno a cui ruotava qualsiasi altro tempo sociale, ad esso subordinato. Ma in questa fase più recente sono avvenute trasformazioni ingenti sia nei soggetti del mercato del lavoro, sia nella composizione della stessa manodopera (crescita numerica delle donne, aumento delle coppie a doppia carriera e delle famiglie monogenitoriali, aumento delle aspirazioni di qualificazione professionale, ecc.), tali da

---

<sup>3</sup> Un intervento normativo in tale direzione è rappresentato dalla l. 8/03/2000 n.53 sui congedi parentali.

rendere necessari interventi istituzionalizzati ed accordi tra le parti sociali tesi a risolvere il problema della conciliazione tra tempo di lavoro e tempo di vita sotto la duplice, ambivalente, prospettiva aziendale ed operaia.

Si tratta di considerare il rapporto di lavoro, e, nel caso di specie, l'orario di lavoro, sotto un profilo extranormativo, secondo il quale le decisioni relative al proprio impegno di lavoro dipendono dalle diverse situazioni di partenza, dalle differenti condizioni personali e familiari, e dal contesto economico-sociale in cui si opera.

Con la nostra trattazione abbiamo tentato di fornire una più chiara descrizione della sconfinata e polivalente materia dell'orario di lavoro.

Come qualsiasi altra disciplina in materia di lavoro, anche quella del tempo della prestazione lavorativa e della relativa riorganizzazione viene valutata sulla base di tre criteri tra loro in costante sinergia:

*a.* dal punto di vista economico, l'esame della regolamentazione del tempo di lavoro è effettuata per verificare se favorisca o meno l'efficienza e la produttività di un'impresa. In questa prospettiva, la dimensione "tempo" è solo considerata sotto l'aspetto economico-imprenditoriale, e non già della manodopera.

*b.* Da un punto di vista socio-culturale, la disciplina



del tempo di lavoro viene presa in esame per constatare se consenta al lavoratore ed al suo ambiente sociale (famiglia, amici, vicini...) di conciliare la propria attività professionale con altre esigenze di vita sociale.

c. In ultima analisi, da un punto di vista “sociale” in senso ampio, le regolamentazioni del tempo di lavoro sono vagliate per comprendere se comportino effetti positivi o negativi all'esterno dell'impresa e d'impatto per la società<sup>4</sup>.

Questi tre criteri sono in funzione dei tre differenti attori sociali interessati dalla regolamentazione del tempo lavorato: il criterio dell'efficienza è in funzione delle imprese, quello socio-culturale dei lavoratori e dei sindacati, l'ultimo è in funzione della popolazione complessivamente considerata.

È chiaro che una qualsiasi elaborazione innovativa del tempo di lavoro non potrà non ricomprendere questi tre diversi aspetti, stante la correlata polivalenza, per l'appunto, proprio del tempo di lavoro: se le parti sociali si limitassero a considerare un solo aspetto, una riforma dell'orario di lavoro sarebbe concretamente irrealizzabile, poiché la manovra danneggerebbe gli interessi di impresa, e viceversa.

La trattazione che segue considera, dunque, l'orario di lavoro dal punto di vista delle parti di un rapporto di lavoro subordinato: l'impresa, vistosa protagonista dell'

---

<sup>4</sup> La disciplina dell'orario di lavoro potrebbe avere, ad esempio, ripercussioni sulle politiche del mercato del lavoro, così come su domanda e offerta di servizi (si pensi agli orari di apertura di negozi o servizi amministrativi).

"era della flessibilità", ed il lavoratore, considerato a sé o come categoria, nella nuova veste acquisita di soggetto alle cui esigenze dovrebbe rispondere la nuova gestione del tempo lavorato.

Dopo un rapido, ma esauriente, *excursus* sulla disciplina dell'orario di lavoro, sono descritti al lettore i principali strumenti di flessibilizzazione della prestazione lavorativa che possano rivelarsi efficaci alla luce di una strategia produttiva, ricordando, però, che molti di essi ancor oggi non hanno ricevuto una chiara ed organica sistemazione nel panorama giuridico da parte del nostro legislatore.

Successivamente, il nostro lavoro assume un taglio più marcatamente sociologico, considerando le esigenze personali dei diretti interessati a qualsivoglia intervento normativo in materia: i prestatori di lavoro.

In ultimo, l'orario di lavoro sarà analizzato sotto il profilo del *worksharing*, considerando la validità o meno della teoria sostenuta da alcuni economisti secondo la quale ad una riduzione dell'orario di lavoro corrisponderebbe, simmetricamente, un decremento della disoccupazione.

CAPITOLO PRIMO

**L'EVOLUZIONE DELL'ORARIO DI  
LAVORO. CENNI STORICI**

Il problema dell'orario di lavoro si pose ai lavoratori fin dall'inizio della Rivoluzione industriale. Quest'ultima si accompagnò, infatti, ad un drammatico allungamento del tempo di lavoro, molto al di là del livello che nella fase storica precedente era stato considerato come "normale".

*Dal 1880 agli anni Venti*

Fino al 1870 circa, nei paesi industrializzati, le ore di lavoro quotidiane potevano arrivare fino a 15, con ritmi molto gravosi. Pertanto le prime rivendicazioni di riduzione dell'orario di lavoro, avanzate dalla classe operaia, avevano essenzialmente l'obiettivo di migliorare le condizioni di vita dei lavoratori<sup>5</sup>.

Il rapporto di lavoro era disciplinato esclusivamente dal *Regolamento di fabbrica*: un fascicolo, scritto unilateralmente dal datore di lavoro, che veniva consegnato al lavoratore al momento dell'assunzione e che conteneva tutte le norme regolanti il rapporto stesso, comprese quelle concernenti l'orario di lavoro quotidiano o settimanale. Raramente

---

<sup>5</sup> Tali lotte furono energicamente avversate dalle autorità e dagli imprenditori, fautori dell'allungamento del tempo di lavoro, ricorrendo talvolta anche a formule di tipo religioso: le incipienti agitazioni per ottenere riduzioni

quest'ultimo era indicato con precisione: prevalevano formule generiche che stabilivano che la giornata lavorativa iniziava all'alba e terminava al tramonto<sup>6</sup>, e ciò consentiva al datore di variare l'orario anche in misura consistente, in funzione delle esigenze di produzione. Nei casi in cui, invece, le ore quotidiane di lavoro erano indicate, esse non venivano mai fissate in misura superiore a dodici, ma era chiaro nella lettura dei regolamenti il dovere dell'operaio di svolgere tutti gli straordinari richiesti dalla Direzione dello stabilimento, poiché il rifiuto era causa di licenziamento in tronco; questa disposizione era valida anche per i giorni festivi<sup>7</sup>.

È solo dai primi anni del Novecento che si comincia, per tutte le categorie, ad enunciare per iscritto l'orario di lavoro, anche se esiste sempre una clausola aggiuntiva secondo la quale l'orario potrà variare da due ore in più a due in meno su decisione della Direzione.

Ad ogni modo, nel 1907 la legge n.489 fissò “un periodo di riposo non inferiore ad ore 24 consecutive per ogni settimana”, normalmente in coincidenza con la domenica. La legge prevedeva espressamente che tale periodo di riposo non potesse essere compensato o recuperato con un aumento dell'orario nei giorni

---

d'orario erano spesso definite come “un crimine ateo contro la virtù cristiana del lavoro”.

<sup>6</sup> Era diffusa la clausola, di per sé significativa, che stabiliva che “la giornata di lavoro andrà dalla levata al calar del sole”.

<sup>7</sup> Cfr. Marchetti A., 1997.

immediatamente precedenti o successivi alle 24 ore del riposo settimanale. In assenza di altre prescrizioni legislative, la determinazione quantitativa di un orario di lavoro più umano rimase affidata alla capacità contrattuale dei lavoratori.

Proprio nel periodo tra il 1850 ed il 1910, la battaglia per la riduzione dell'orario di lavoro si era estesa ad un numero crescente di lavoratori. Sul piano teorico, va notata la curiosa concezione che sosteneva queste iniziative: riducendo la giornata lavorativa, non solo sarebbe diminuita la fatica dell'operaio, ma si sarebbe trasformato definitivamente il sistema capitalista, perché gli operai avrebbero accumulato capitale ed alla fine sarebbero stati loro stessi padroni delle fabbriche. Questo indica come l'azione per la riduzione della giornata lavorativa si accompagni talvolta ad ingenuità utopiche<sup>8</sup>.

Nel corso del primo ventennio del Novecento, in conseguenza dei numerosi scioperi volti a rivendicare una riduzione dell'orario di lavoro<sup>9</sup>, la maggior parte dei comparti industriali italiani iniziò ad applicare un orario giornaliero di dieci ore, pur se con un notevole

---

<sup>8</sup> Molto più concretamente, Marx diceva nel Libro I del *Capitale*: "Il meraviglioso sviluppo delle grandi industrie tra il 1853 e il 1860...accompagnato passo passo dalla rinascita fisica e morale dell'operaio in fabbrica colpì anche l'occhio più stupido... I magnati della fabbrica (si adattarono) all'inevitabile, mentre simultaneamente cresceva la forza d'attacco della classe operaia".

<sup>9</sup> In particolare, un grande sciopero scoppiò nel giugno del 1893 nelle filande di Bergamo, in cui erano praticati gli orari più pesanti. Grazie ad esso l'orario di lavoro venne ridotto dalle 15-16 ore iniziali a 10 ore l'inverno e 11 l'estate.

ritardo rispetto ad altri paesi industriali<sup>10</sup>.

Con la Prima guerra mondiale e la conseguente mobilitazione produttiva, il rafforzamento delle organizzazioni sindacali mutò gli orientamenti. Il problema dell'orario si fece sempre più pressante in tutti i paesi europei, la richiesta delle organizzazioni dei lavoratori era quella di una giornata di otto ore. In Italia, la Confederazione del lavoro (CGL) lanciò un appello alle proprie organizzazioni invitandole a mobilitarsi per tale conquista. La questione venne inserita in uno dei quindici punti del "Programma di immediate riforme" elaborato congiuntamente dal Partito socialista e dalla CGL ed approvato nel novembre 1918. All'inizio dell'anno successivo il Comitato direttivo della CGL propose che lo Stato emanasse una legge che stabilisse l'orario giornaliero di otto ore per tutte le categorie di lavoratori e prevedesse tutti i controlli necessari per reprimere gli abusi. Un disegno di legge fu presentato da Turati, ma il dibattito in aula non ebbe mai luogo<sup>11</sup>.

La prima legge che in Italia disciplina l'orario di lavoro fu il regio decreto legge 15 marzo 1923, votato in epoca fascista. Esso confermava sostanzialmente le conquiste dei lavoratori delle categorie più forti conseguite negli anni precedenti, fissando il limite della giornata "normale" di lavoro in otto ore giornaliere e

---

<sup>10</sup> Si giunge al 1913 senza disciplina di legge alcuna e con una situazione di fatto in cui ben il 64% della forza lavoro lavorava dalle dieci alle dieci ore e mezza.

quarantotto settimanali. In tempi successivi il regime dimostrò di volerne ridimensionare la portata: con due decreti, nel 1923 e nel 1926, furono indicate 46 industrie e i tipi di lavorazione per le quali era possibile superare il limite prescritto; in sostanza, tutte le aziende industriali, commerciali ed agricole furono autorizzate ad aumentare di un'ora l'orario di lavoro per operai ed impiegati<sup>12</sup>. A ciò si aggiunga una certa spregiudicatezza padronale nell'uso dello straordinario, che contribuì a vanificare ulteriormente quel *minimum* di tutela che il legislatore aveva inteso accordare al lavoratore con la fissazione dei limiti alla durata della giornata lavorativa.

### ***La crisi degli anni Trenta***

Con l'inizio della crisi economica, che incominciò a manifestarsi in Europa nel 1930-31, la manovra dell'orario divenne un mezzo per fronteggiare la disoccupazione.

Nell'ambito dell'Organizzazione internazionale del lavoro (OIL), il problema della riduzione generalizzata dell'orario di lavoro fu affrontato con due metodi: regolamentazione generale e regolamentazione speciale. In un primo momento, infatti, si tentò di portare a 40 ore l'orario di lavoro in alcuni importanti

---

<sup>11</sup> Cfr. Giambarba, 1970.

<sup>12</sup> Ma a norma del D.M. del 1927, che integrava i precedenti e ne attenuava la portata, la facoltà di utilizzare la nona ora poteva esercitarsi solo per far fronte a casi urgenti, consensualmente definiti con le associazioni sindacali competenti.

settori (quali l'industria, il commercio e gli uffici), ma dopo una mancata adozione di tali progetti da parte della conferenza del 1934, si decise di emanare una convenzione che affermasse in termini generali il principio delle 40 ore<sup>13</sup>, per poi disciplinare l'applicazione di tale principio nei diversi settori con convenzioni speciali.

I governi dei paesi membri assunsero un atteggiamento cauto in proposito, alcuni rifiutandosi di ratificare la normativa internazionale, ma questa registrò comunque una notevole influenza in quasi tutti i Paesi.

Per combattere la disoccupazione che in Italia era quasi decuplicata, infatti, il senatore Giovanni Agnelli, in un'intervista rilasciata alla "United Press" nel 1932, aveva già proposto una settimana lavorativa di 36 o 32 ore con aumento del salario orario, in linea con i progetti formulati da industriali quali Robert Bosch e Henry Ford.

Nel 1937 venne stipulato dalle organizzazioni dei datori di lavoro e dei prestatori d'opera un contratto collettivo che stabiliva la riduzione degli orari di lavoro a 40 ore settimanali come misura per contrastare la disoccupazione. Tale riduzione fu sancita per legge<sup>14</sup>, limitatamente agli operai dell'industria, ma presto sospesa fino a diversa disposizione con la successiva

---

<sup>13</sup> Si veda Convenzione OIL n. 47 del 1935.

<sup>14</sup> Si veda R.D. 29/5/1937 n.1768.



legge n.1109 del 1940, giacché il provvedimento non garantiva la conservazione del salario ai lavoratori il cui orario era diminuito a quaranta ore. In sostanza non ci si era mai discostati dalla realtà del r.d. del 1923.

Nel frattempo, negli anni fra le due guerre si cominciò a porre concretamente il problema del tempo libero, che tendeva ad apparire non più come un privilegio di pochi, ma come una possibilità per masse più numerose. Si svolsero in questi anni una serie di conferenze su questo tema, ma il dibattito rimase generico e scarsamente incisivo sul piano sociale generale<sup>15</sup>. Si tratta di prime manifestazioni delle idee che costituiranno il substrato motivazionale su cui poggiano le più recenti azioni sindacali in tema di orario di lavoro<sup>16</sup>.

Lo scoppio del Secondo conflitto mondiale tolse spazio alle rivendicazioni di riduzioni d'orario.

### ***Gli anni Cinquanta***

Nel Dopoguerra la questione dell'orario di lavoro non fu del tutto accantonata da parte dei sindacati: in occasione del secondo congresso della CGIL, nel 1949, fu rivendicata la settimana di 40 ore finalizzata all'assorbimento della disoccupazione, molto elevata in quel periodo a causa dei gravi danni causati dalla guerra

---

<sup>15</sup> Già negli anni Venti il filosofo B.Russell aveva ripreso alcune formulazioni di Lafargue con un libello, "Elogio dell'ozio", in cui, sia pure in forme paradossali, veniva posto il problema di un mondo in cui l'uomo fosse liberato dal "lavoro" di tipo capitalistico.

<sup>16</sup> Cfr. Garbarini G., 1997.

all'apparato produttivo. Di tale questione si occupò anche l'Assemblea costituente, che nell'art. 36 della Costituzione della Repubblica stabilì una riserva di legge in materia di orario di lavoro.

Il primo successo ottenuto dai sindacati in materia di orario fu quello del 1956: la FIAT e l'Olivetti<sup>17</sup> concessero una riduzione di orario di due ore settimanali. Nell'anno successivo fu varato tra FIAT, CISL e UIL un accordo sulla riduzione dell'orario settimanale a 44 ore, che attribuiva all'azienda la facoltà di far variare l'orario settimanale tra le 44 e le 54 ore a seconda delle esigenze produttive.

In conformità a questi risultati, la CGIL indicò alle categorie che dovevano rinnovare il contratto nazionale l'opportunità di avanzare la richiesta di riduzione di orario in quei settori produttivi che presentassero condizioni di elevata produttività del lavoro.

### ***Gli anni Sessanta***

In occasione del quinto congresso della CGIL tenutosi a Milano nel 1960, la confederazione ripropose la richiesta già avanzata in occasione del secondo congresso del 1949: la settimana lavorativa di 40 ore per tutte le categorie senza decurtazione del salario rispetto a quella di 48 ore. Questo sarà l'oggetto delle rivendicazioni del movimento operaio durante

---

<sup>17</sup> Accordi stipulati, rispettivamente, il 22/5/1956 ed il 10/4/1956.

l'“autunno caldo” del 1969<sup>18</sup>.

I risultati conseguiti dalle agitazioni furono molto significativi: gli anni Sessanta si chiusero, in Italia, con le premesse per la conquista da parte di quasi tutti i lavoratori di contratti collettivi che prevedevano una settimana lavorativa di 40 ore distribuite in 5 giorni lavorativi, anche se, dal punto di vista normativo, era ancora in vigore la legge del 1923 che ne fissa il limite massimo a 48 ore.

Un tentativo di ridurre l'orario di lavoro per via legislativa, in vero, venne fatto nel 1967, quando per iniziativa del Consiglio nazionale dell'economia del lavoro (CNEL) fu presentato al Parlamento un disegno di legge volto a sistematizzare la materia in modo organico. Tale progetto, che prevedeva tra l'altro la settimana lavorativa di 45 ore, non fu mai approvato, e la lotta continuò a svolgersi prevalentemente sul terreno contrattuale. Bisognerà attendere ancora un trentennio perché sia approvata una legge che fissi l'orario di lavoro in 40 ore settimanali.

### ***Gli anni Settanta***

Nel corso degli anni 70 non si verificarono episodi significativi in materia di orari, e con i rinnovi

---

<sup>18</sup> Com'è noto, nel periodo '68/'69 l'Italia è attraversata da forti contestazioni di massa; studenti ed operai spesso si ritrovano insieme nelle piazze per dare nuovo impulso a vecchie rivendicazioni e per prospettare nuovi bisogni. Nelle fabbriche intervengono dure forme di protesta, ed anche il padronato risponde duramente: nell'autunno del '69 la FIAT mette in campo la sua strategia per sconfiggere il cosiddetto “gatto selvaggio”, sospendendo gli operai che parteciparono alle lotte isolate di alcune fasi lavorative.

contrattuali del 1975-76 non si fece altro che consolidare le conquiste già ottenute. A partire dal 1973 si era generalizzata nella contrattazione collettiva la previsione di una durata settimanale della prestazione di 40 ore complessive, talvolta anche meno, distribuite su 5 giorni lavorativi.

Tuttavia il tema della riduzione dell'orario di lavoro fece di nuovo il suo ingresso nel dibattito sindacale italiano ed europeo nel 1977, quando il Comitato economico e sociale della CE propose un programma di riduzione delle ore lavorative settimanali a 35 ed un periodo di ferie di sei settimane l'anno.

In Italia, con i rinnovi contrattuali del 1979 si attuarono riduzioni di orario al di sotto delle 40 ore solo per i settori e le imprese in fase di ristrutturazione.

Di fatto, in quegli anni si affermò un modello di organizzazione del tempo di lavoro di tipo rigido, con schemi predeterminati e sostanzialmente invariabili: l'unico elemento di flessibilità era costituito dal lavoro supplementare e straordinario, cui le imprese potevano ricorrere in presenza di determinate condizioni ed entro i tetti massimi stabiliti dai contratti collettivi<sup>19</sup>.

Il mutamento delle buone condizioni economiche aveva anche indebolito il sindacato, che fu costretto ad accettare la soppressione di ben sette festività nazionali

---

<sup>19</sup> Una delle forme di controllo e di limitazione dello straordinario più diffuse nei contratti aziendali è quella della contrattazione preventiva tra direzione aziendale e Rsa, e l'obbligo dell'azienda di motivarne l'eccezionalità.

trasformate in giornate lavorative piene<sup>20</sup>. In quegli anni e nei primi anni Ottanta, le negative situazioni occupazionali cancellarono quasi del tutto qualunque programma di rivendicazione basato sulla riduzione dell'orario di lavoro. Solamente in Germania prese avvio la battaglia per le 35 ore che troverà piena applicazione negli accordi del 1990.

Già nel 1980 l'Istituto Sindacale Europeo (ISE) si era pronunciato a favore di una riduzione generalizzata dell'orario di lavoro settimanale da 40 a 36 per fronteggiare la riduzione dell'occupazione dovuta ad un aumento di produttività. L'anno successivo in Francia il governo Mitterand decise di ricorrere allo strumento della redistribuzione del lavoro al fine di ridurre la disoccupazione, con una serie di interventi mediante i quali l'orario settimanale sarebbe stato progressivamente portato a 35 ore per tutti i lavoratori.

Negli anni a venire questa manovra non ebbe molto seguito, poiché gran parte degli altri paesi si mosse in direzione opposta, attuando misure prevalentemente restrittive in tema di orario di lavoro.

### ***Gli anni Ottanta e la prima metà degli anni Novanta***

Il dibattito sulla riduzione dell'orario di lavoro si riaprì con l'inizio degli anni 80 e venne affrontato sotto una diversa luce. A differenza degli anni precedenti, allorché i sindacati chiedevano la riduzione dell'orario

---

<sup>20</sup> Cfr. Giambarba, 1970.

per migliorare le condizioni di lavoro e per tutelare la salute fisica e psichica dei lavoratori, si pose l'accento sul bisogno di far fronte alla crescente disoccupazione: la riduzione delle ore di lavoro era considerata il mezzo per contenere la perdita di posti di lavoro.

Inoltre, se in precedenza il sindacato aveva sempre, in sostanza, riprodotto, specie nei contratti di categoria, rigidità analoghe a quelle legislative, quali le previsioni di una durata settimanale normale della prestazione lavorativa e della sua distribuzione giornaliera, in questo periodo si prestò molta più attenzione alle concrete esigenze produttive dell'impresa, prevedendo la possibilità di ricorrere a modelli flessibili di lavoro: nei rinnovi contrattuali del 1983 non furono, infatti, previste riduzioni di orario, bensì forme di flessibilità dello stesso a vantaggio dei datori di lavoro ed ampie possibilità di ricorrere allo straordinario.

Nel corso di questi anni si assiste al crescere del divario tra orari contrattuali e orari di fatto, dovuto proprio al continuo incremento del lavoro straordinario. Esistono, infatti, una serie di indagini che hanno messo in luce quella che più volte è stata definita una caratteristica tipicamente italiana, e cioè che nel decennio che va dai primi anni Ottanta ai primi anni Novanta, nonostante gli orari contrattuali fossero diminuiti, gli orari di fatto erano in netta espansione<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup> Cfr. Bergamaschi M.,1997.

Le spiegazioni di tale fenomeno vanno, a detta di molti, ricercate nel forte ricorso allo straordinario: come sistema di flessibilizzazione del lavoro risulta infatti più conveniente, per le imprese, pagare ore di straordinario piuttosto che assumere nuova manodopera, che comporterebbe notevoli costi di formazione<sup>22</sup>. Ma tale crescita è in parte legata anche al minore potere sindacale ed alla difficoltà di controllare il sistema degli orari che si era notevolmente differenziato<sup>23</sup>.

La conseguenza di ciò, aggiunta al sempre più frequente utilizzo di innovazioni tecnologiche che sostituiscono il lavoro umano (*labour saving*), si tradusse in un nuovo incremento della disoccupazione. I sindacati avanzarono la proposta della settimana lavorativa di 35 ore. Nel 1992 Fausto Bertinotti, segretario confederale della CIGL, per la prima volta propose “una legislazione di sostegno ad una generalizzata riduzione degli orari di lavoro”. L’anno successivo anche la CISL, per voce del suo segretario generale Sergio D’Antoni, avanzò la richiesta della riduzione d’orario di lavoro per combattere la

---

<sup>22</sup> Oltre all’obbligo di sottostare ai vincoli introdotti dallo Statuto dei lavoratori.

<sup>23</sup> Comincia in questo periodo una separazione tra orario del singolo ed orario del sistema. Le richieste sindacali di riduzione dell’orario, lungi dall’essere fattore di uniformità ed unificazione diventano elemento di diversificazione e differenziazione degli orari praticati dai singoli. Infatti, le riduzioni di orario sono stabilite a livello centrale nei Ccnl in “pacchetti” astratti per tutti, ma sono poi applicate in modo diverso nelle singole aziende in funzione di varie esigenze aziendali contrattate localmente. Si registra, in sostanza, un incentivo alla conclusione di accordi collettivi aziendali (c.d. contrattazione decentrata), giacché questi rappresentano l’unico strumento con cui è possibile adattare i moduli flessibili di lavoro, disciplinati dai Ccnl in modo astratto, a ciascun contesto produttivo.

disoccupazione, eventualmente accompagnata da una riduzione salariale<sup>24</sup>. In quello stesso anno il Consiglio dell'Unione Europea affrontò il tema dell'organizzazione dell'orario di lavoro con la Direttiva del 23 novembre 1993 n. 93/104, perseguendo l'obiettivo di creare posti di lavoro e ridurre la disoccupazione.

Tutto sembrava, in sostanza, giustificare ed anzi richiedere un intervento del legislatore che finalmente provvedesse ad aggiornare la fonte legale. Tale intervento si sostanziò in tre fondamentali leggi: con la l. 549/95 si tentò di ridurre l'orario di lavoro mediante disincentivazione dello straordinario<sup>25</sup>; la l. 408/98 modificò la disciplina degli straordinari nelle imprese industriali; ma fu con la l. 196/97 (c.d. "Pacchetto Treu") che fu abbassato il limite legale settimanale dell'orario di lavoro a 40 ore<sup>26</sup>. Venne demandato alla contrattazione collettiva nazionale il compito di stabilire, eventualmente, una durata minore oppure di modulare la soglia delle 40 ore settimanali come durata media riferita ad un periodo non superiore all'anno.

Sulla base delle indicazioni legislative le parti

---

<sup>24</sup> Un quadro suggestivo di quel periodo viene tracciato da A. Orioli, nel suo libro sulla flessibilità: "La Cgil parla di flessibilità che non leda i diritti e ha già pronunciato molti no, la Cisl appare più spregiudicata ed è disponibile a contrattare ogni possibile forma, anche eventuali deroghe ai minimi salariali, che sia utile all'incremento dell'occupazione. Le tre grandi centrali sindacali sanno che devono comunque trovare un'intesa. E ci stanno provando."

<sup>25</sup> Si veda art.2 l. cit.

<sup>26</sup> La norma costituisce attuazione di un'esplicita previsione, contenuta nell'accordo per il lavoro del 24 settembre 1996, con la quale il Governo si impegna a recepire la direttiva comunitaria in materia di orario di lavoro previa intesa con le parti sociali.



sottoscrissero un Protocollo d'intesa, in data 12 novembre 1997, che avrebbe dovuto consentire al Governo di emanare un decreto per la piena attuazione della direttiva 93/104.

Questa però non è più storia, ma attualità.

## CAPITOLO SECONDO

### **LA DISCIPLINA DELL'ORARIO DI LAVORO**

Prima di affrontare il tema dell'orario di lavoro è opportuno fare un accenno preliminare al rapporto di lavoro subordinato, in quanto il primo non è altro che il contenuto dell'obbligazione del secondo, avendo assunto, l'orario di lavoro, la funzione di criterio temporale di misurazione della durata dell'impegno lavorativo e della controprestazione retributiva correlata sul piano del rapporto individuale di lavoro<sup>27</sup>.

Il rapporto di lavoro subordinato, la cui definizione può dedursi dall'art. 2094 c.c.<sup>28</sup>, consiste in una relazione tra due soggetti di diritto che si obbligano reciprocamente: l'uno, il lavoratore, ad espletare la propria prestazione lavorativa; l'altro, il datore, a dare un compenso come corrispettivo. Tale compenso risulta prevalentemente legato allo spazio temporale durante il quale il lavoratore ha prestato la propria attività a vantaggio di altri. Il rischio economico grava esclusivamente in capo a chi dirige il lavoro e profitta del risultato, mentre il lavoratore è tenuto a prestare un'attività continuativa che si protrae nel tempo ed è

---

<sup>27</sup> Cfr. A.a. V.v., 2002.

<sup>28</sup> Art. 2094 c.c.: "E' prestatore di lavoro subordinato chi si obbliga mediante retribuzione a collaborare nell'impresa, prestando il proprio lavoro intellettuale o manuale alle dipendenze e sotto la direzione dell'imprenditore".

soggetta a pause e riposi, ottenendo quale controprestazione un compenso denominato retribuzione.

Nell'ambito della descritta struttura, che potremmo definire "contratto di scambio", l'orario di lavoro assume una molteplice funzione. In primo luogo, l'intervento sull'orario di lavoro è stato congegnato dal legislatore italiano, che, come si è già detto, intervenne a regolamentare questa materia per la prima volta sul finire dell'Ottocento, con finalità limitative della quantità di prestazione lavorativa offerta, in funzione di tutela del lavoratore dall'usura derivante dall'eccessivo lavoro, nonché di garanzia del cosiddetto tempo di non lavoro, indispensabile per il recupero delle proprie energie e per la cura dei propri interessi personali (spirituali, affettivi, materiali). In particolare, si è ritenuto che per umanizzare il lavoro l'orario debba essere sottratto alla libera autodeterminazione delle parti e disciplinato dalla legge o dai contratti collettivi in modo da garantire pause e riposi razionalmente distribuiti nel tempo<sup>29</sup>.

La finalità protettiva del lavoratore assume rilievo costituzionale in forza delle disposizioni contenute nei commi secondo e terzo dell'art. 36 C. relative alla determinazione in via legislativa della "durata massima della giornata lavorativa", al riposo settimanale e alle ferie. Tale disposizione prevede per alcuni una riserva

---

<sup>29</sup> Cfr. Allamprese A., 2002.

relativa di legge, per altri una riserva assoluta, che dunque deve valere sia nei confronti degli atti normativi del potere esecutivo sia nei confronti dell'autonomia dei privati in sede di contrattazione individuale o collettiva; ad ogni modo, indipendentemente dalla relatività o dall'assolutezza della riserva ivi contenuta, il precetto costituzionale impone la determinazione dei limiti massimi giornalieri per ovvie ragioni di tutela della salute<sup>30</sup>.

Sotto un secondo profilo, l'orario di lavoro funge da criterio di determinazione quantitativa della prestazione di lavoro e, correlativamente, della controprestazione retributiva del datore di lavoro. In tal senso esso ha quale suo presupposto indefettibile la nozione di "lavoro effettivo"<sup>31</sup>.

Infine, l'orario di lavoro è un fattore centrale di organizzazione economica e sociale che incide fortemente sia sull'organizzazione del lavoro, sia sulla relazione fra tempi sociali e tempi di lavoro<sup>32</sup>.

## **IL REGIO DECRETO N. 692 DEL 1923**

Appare insolito che un ordinamento fortemente garantista come quello italiano sia intervenuto così raramente in materia di orario di lavoro, lasciando

---

<sup>30</sup> Cfr. Leccese V., 2001.

<sup>31</sup> Questa funzione dell'orario di lavoro sta progressivamente attenuandosi con il diffondersi di particolari figure contrattuali "atipiche", che per loro caratteristiche intrinseche di svolgimento impediscono l'utilizzazione della nozione di "lavoro effettivo". Si pensi, ad es., al caso del "telelavoro".

invariate le coordinate normative di riferimento pur di fronte alle mutate esigenze produttive ed organizzative nonché alla riscoperta del tempo libero quale valore assoluto da assicurare e proteggere. Infatti, il nucleo centrale delle disposizioni che regolano la materia è ancora costituito dal r.d.l. 692/23, convertito in l. 473/25 ed integrato dai relativi regolamenti di attuazione<sup>33</sup>, ed i successivi interventi normativi si sono limitati, in sostanza, a limare le direttrici in esso contenute, senza incidere più di tanto sull'assetto da questo delineato. I successivi artt. 2107 e 2108 del codice civile del 1942 non ne hanno alterato la vincolatività, limitandosi a richiamare le leggi speciali per quanto riguarda sia i limiti della durata giornaliera e settimanale della prestazione lavorativa, sia i limiti entro cui è consentito il lavoro straordinario, la durata di esso e la misura della maggiorazione<sup>34</sup>. Né, come si è detto, la riserva contenuta nel disposto costituzionale ha incentivato il legislatore ad innovare quanto fissato dalla normativa del periodo corporativo, se non, come vedremo, dopo molto tempo.

L'art. 1 del r.d.l. 692/23, in aderenza a quanto disposto dalla convenzione OIL del 1919<sup>35</sup>, ha

---

<sup>32</sup> Cfr. Carinci F., De Luca Tamajo R., Tosi P., Treu T., 1999.

<sup>33</sup> Nn. 1955, 1956 e 1957 del 1923.

<sup>34</sup> Entro i limiti legali massimi, dunque, l'orario di lavoro è liberamente determinabile senza alcun limite minimo di orario, neppure in relazione al minimo retributivo ex art. 36 co. 1 Cost.

<sup>35</sup> Le norme internazionali sulle condizioni di lavoro elaborate nell'ambito dell'OIL hanno per lungo tempo rappresentato un importante punto di riferimento per le legislazioni nazionali sull'orario di lavoro. Tali norme si sono inizialmente rivolte a porre limiti massimi alla durata della prestazione

introdotto il limite massimo delle 8 ore di lavoro giornaliero o delle 48 settimanali “ovunque è prestato un lavoro salariato o stipendiato alle dipendenze o sotto il controllo altrui”.

Ad animare l’annoso e mai sopito dibattito tra gli interpreti è la questione relativa all’interpretazione della disgiuntiva “o” che, nel testo della norma soprarichiamata, separa i limiti giornalieri e settimanali indicati: più precisamente, si è discusso se detta disgiuntiva debba essere letta come un *aut* (oppure), con il risultato di consentire una giornata lavorativa superiore a 8 ore, a condizione che non si superino le 48 nell’arco della settimana, ovvero come *vel* (e) determinandosi in tal modo un concorso e non un’alternativa tra l’applicazione dei due limiti indicati<sup>36</sup>.

Fino alla fine degli anni Sessanta essi sono stati prevalentemente intesi come alternativi, valendo pertanto il limite giornaliero solo con riferimento ai rapporti di lavoro occasionali di durata inferiore alla settimana, mentre per quelli di durata maggiore si applicherebbe il limite settimanale.

---

lavorativa con finalità di tutela della salute dei lavoratori e di miglioramento delle condizioni di lavoro, per poi assumere rilievo quali strumenti contro la disoccupazione. Il principio della giornata lavorativa di 8 ore o della settimana di 48 ore figurava già nello Statuto originario OIL (parte XIII del Trattato di Versailles), e la convenzione n. 1 di Washington, dell’ottobre 1919, concretizzò tale principio. Essa fu adottata con voto quasi unanime e rappresentò un’importante conquista sul piano sociale. Negli anni successivi, tuttavia, molti governi, tra cui quello italiano, rifiutarono di impegnarsi con la ratifica della convenzione. Ad ogni modo, essa esercitò una notevole influenza in molti Paesi.

<sup>36</sup> Cfr. Scognamiglio R., 1996.

L'opinione di coloro che sostengono la tesi dell'alternatività è finalizzata a non porre ostacoli alla flessibilizzazione della giornata lavorativa; essa si fonda sull'interpretazione letterale del disposto normativo, e precisamente sulla non casuale adozione, da parte del legislatore, della disgiuntiva "o" in luogo della congiuntiva "e"<sup>37</sup>. Inoltre, si aggiunge che considerare i due limiti concorrenti implicherebbe inevitabilmente affermare la superfluità del limite settimanale poiché, essendo già in vigore a quel tempo il principio del riposo settimanale<sup>38</sup>, non sarebbe possibile comunque superare le 48 ore settimanali lavorando 8 ore al giorno per sei giorni<sup>39</sup>.

La Suprema Corte<sup>40</sup>, e con essa l'orientamento dottrinale maggioritario, ha mutato indirizzo, sostenendo che il limite delle 48 ore è concorrente e non alternativo a quello delle 8 ore. Oltre che sulla preoccupazione di impedire orari di lavoro caratterizzati da un'eccessiva dilatazione della giornata lavorativa tale da mettere in pericolo la salute del lavoratore (lettura teleologica)<sup>41</sup>, tale interpretazione poggia su un dato "positivo", che consiste nella rilevanza autonoma del limite delle 8 ore giornaliere accordata dalla

---

<sup>37</sup> Adottata, invece, per disciplinare altre ipotesi in cui si ritiene necessaria una più pregnante tutela contro l'eccessivo sforzo lavorativo.

<sup>38</sup> Si veda l'art. 7, l. 489 del 1907.

<sup>39</sup> Oltre a ciò, l'uso del doppio limite in alternativa avrebbe una precisa ragione storica, essendo nel 1923 assai diffusa la prassi di assumere i lavoratori a giornata, soprattutto nei lavori agricoli.

<sup>40</sup> Si veda, di recente, Cass. n. 15419/2000.

<sup>41</sup> Cfr. Garzia V., 1958; Scarponi S., 1988; Mariani M., 1988; Vallebona A., 1999; et al.

disciplina in materia di lavoro straordinario<sup>42</sup>. Il supporto normativo che farebbe propendere per la tesi della concorrenza, e dunque della vincolatività anche del limite massimo giornaliero delle otto ore, è *in primis* la riserva di legge contenuta nell'art. 36, co.2 Cost., in materia di durata massima della prestazione lavorativa: ove, infatti, ci si attenga al dettato letterale della norma costituzionale, se ne ricava un vincolo a considerare la definizione del limite massimo (complessivo) giornaliero dell'orario di lavoro come prioritaria ed ineludibile competenza della legge. Pertanto, non esistendo nella normativa del 1923, tantomeno nel codice civile, un'esplicita previsione da cui poter ricavare direttamente un tale limite, esso dovrà essere individuato, nell'ambito di una lettura sistematica della normativa nella sua totalità, nella somma tra "la durata massima normale della giornata di lavoro" di cui all'art. 1, pari a 8 ore, ed il "periodo straordinario" di lavoro giornaliero che, ai sensi dell'art. 5, non può superare le 2 ore. Se ciò è vero, si comprendono dunque le ragioni per cui si ritiene doveroso riconoscere il vincolo delle 8 ore giornaliere come necessario e, dunque, concorrente con quello settimanale<sup>43</sup>.

Tale limite, d'altro canto, sebbene supportato dalla riserva di legge imposta dalla Costituzione, non

---

<sup>42</sup> L'art. 5 r.d.l. stabilisce il limite alla prestazione del lavoro straordinario di due ore giornaliere e dieci ore settimanali, con una formulazione che pone inequivocabilmente due soglie concorrenti e non alternative.



significa invalicabilità assoluta delle 8 ore giornaliere: oltre alla possibilità, prima esposta, di prolungare il tempo lavorato con lo straordinario *ex art. 5 r.d.l.*, detto limite potrà essere superato ove ricorrano le condizioni previste dall'art. 4 del medesimo decreto<sup>44</sup>, con la possibilità riconosciuta alle norme collettive ed a quelle regolamentari<sup>45</sup>, a differenza dell'ipotesi dello straordinario, di prevedere limiti superiori rispetto a quelli stabiliti dalle tabelle indicate dall'art. 4, anche se è evidente che non si possano discostare dalle 10 e 60 ore. Si tratta di ipotesi in cui non sono in gioco esigenze legate alla produzione, ma necessità imposte dalla natura stagionale o dalle particolari caratteristiche tecniche delle attività considerate, e si considera legittima la pretesa del datore di lavoro, in tali contesti, di godere degli spazi di flessibilità a lui riconosciuti; al contrario, quando la legge presume che siano in gioco esigenze legate alla dimensione della produzione, come nello straordinario, richiede sempre il consenso del lavoratore per il superamento dell'orario normale.

I limiti stabiliti dalla legislazione si riferiscono al lavoro effettivo, dall'art. 3 r.d.l. definito come quello che “richieda un'applicazione assidua e continuativa”.

---

<sup>43</sup> Cfr. Scognamiglio R., 1996.

<sup>44</sup> L'art. 4, co.1, r.d.l. n. 692 consente che i limiti massimi dell'orario normale giornaliero e settimanale possano, in relazione ad alcune attività e nell'ambito di un determinato periodo di tempo, configurarsi solo quali valori medi infra e/o plurisettimanali; inoltre, gli stessi limiti medi dell'orario di lavoro possono risultare superiori a quelli massimi fissati dall'art. 1 r.d.l., purché rispettino il limite globale massimo individuato dal combinato disposto degli artt. 1 e 5 (come già esposto, 10 e 60 ore complessive).

Elemento determinante ai fini della determinazione dei periodi di inattività nel lavoro effettivo è, infatti, la facoltà del lavoratore di disporre o meno, a sua discrezione, del tempo libero: sono pertanto esclusi dal computo del lavoro effettivamente svolto<sup>46</sup>, i riposi intermedi in cui il lavoratore può disporre liberamente del tempo libero, ancorché comportino l'obbligo di restare nei luoghi dell'impresa (ad es. per i pasti), le soste di lavoro non inferiori a 10 minuti non recuperati (si pensi alla marcatura del cartellino) ed il tempo occorrente per recarsi al lavoro<sup>47</sup>. La distinzione fra riposo intermedio e sosta attiene principalmente alla programmaticità che caratterizza il primo rispetto alla seconda: le soste, infatti, si configurano come pause interne della prestazione, a differenza dei riposi non rigorosamente predeterminabili e strettamente connesse con le esigenze del processo produttivo. Devono, invece, essere considerate come rientranti nel tempo di lavoro effettivo quelle soste, anche di durata superiore ai quindici minuti, che sono concesse all'operaio nei

---

<sup>45</sup> Queste sottoponibili, però, ad un rigoroso controllo giudiziale in ordine alla riconducibilità delle ipotesi in esse previste alle esigenze tecniche o stagionali.

<sup>46</sup> E, conseguentemente, in relazione agli stessi risulta illegittima qualsiasi pretesa di maggiorazione retributiva a titolo di straordinario.

<sup>47</sup> Così l'art. 5, reg. esecuz. n. 1955/1923: "(non si considerano come lavoro effettivo) i riposi intermedi che siano presi sia all'interno che all'esterno dell'azienda, purché prestabiliti ad ore fisse ed indicati nell'orario di lavoro, che deve essere esposto, e le soste di lavoro di durata non inferiore ai dieci minuti e complessivamente non superiore a due ore, comprese fra l'inizio e la fine di ogni periodo della giornata di lavoro, durante le quali non sia richiesta alcuna prestazione all'operaio o all'impiegato".

lavori molto faticosi allo scopo di rimmetterlo nelle condizioni fisiche di riprendere il lavoro<sup>48</sup>.

### **LA DIRETTIVA CE N. 93/104**

A partire dalla seconda metà degli anni 90 si registrano i primi cambiamenti nell'assetto legislativo della materia, indotti dalla direttiva Ce n. 93/104<sup>49</sup>.

La sua base giuridica è rappresentata dall'art. 118 lett.a) del Trattato, che prevede che il Consiglio adotti, mediante direttiva, prescrizioni minime per promuovere il miglioramento dell'ambiente di lavoro e per garantire un più elevato livello di protezione della salute e della sicurezza dei lavoratori<sup>50</sup>.

Ancora, il quarto "considerando" in apertura al testo della direttiva stessa si riallaccia alla Carta comunitaria dei diritti sociali fondamentali dei lavoratori, adottata dal Consiglio europeo riunito a Strasburgo il 9 dicembre 1989, i cui punti 7, 8 e 19 fissano come imprescindibili finalità connesse alla realizzazione del mercato interno, rispettivamente, il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro dei lavoratori della Ce, il loro diritto alle ferie annuali retribuite ed ai riposi, e la necessità che questi

---

<sup>48</sup> Così, più recentemente, all'art. 54, d.lgs. n. 626/1994 per gli addetti ai videoterminali: "15 minuti ogni 120 minuti di applicazione continuativa al videoterminale".

<sup>49</sup> Direttiva del Consiglio n. 93/104, del 23 novembre 1993, relativa a "taluni aspetti dell'organizzazione dell'orario di lavoro", poi integrata e modificata da cinque successive direttive approvate tra il 1999 ed il 2002.

<sup>50</sup> Cfr. Pelaggi L., 1994.

beneficino di condizioni sanitarie e di sicurezza adeguate nel proprio ambiente lavorativo.

Viene ribadito, inoltre, nel testo che introduce la normativa *de qua*, il principio generale dell'*adeguamento del lavoro all'essere umano*, con questo auspicando un adattamento delle condizioni di lavoro non tanto alle esigenze di produzione (che pure trovano menzione al "considerando" n.17 sotto la generica necessità di prevedere un'applicazione flessibile delle disposizioni contenute nella direttiva), quanto ai ritmi e alle condizioni biologiche dell'organismo umano.

Proprio la lettura sinergica dei punti e degli articoli fin qui evidenziati, circoscrivendo le finalità perseguite dal documento comunitario, escluderebbe in partenza ogni possibile ambizione di riorganizzazione dell'orario con l'obiettivo di creare posti di lavoro e ridurre l'occupazione<sup>51</sup>. Eppure la direttiva ha destato il sospetto, formalmente espresso dal Regno Unito, di essere stata dettata non per il fine di tutela cui sarebbe preordinata, bensì proprio come strumento di promozione dell'occupazione<sup>52</sup>.

---

<sup>51</sup> Cfr. Ricci G., 2000, in Guida lav., n.17, p.17 ss.

<sup>52</sup> L'insinuazione inglese è stata respinta dalla Corte di giustizia con decisione del 12 novembre 1996, n. 84/94. Il Regno Unito contestava che la materia oggetto della direttiva potesse rientrare tra quelle previste nell'art. 118 a) del Trattato per le quali è consentita l'adozione di decisioni a maggioranza qualificata ex art. 189 c), ritenendo più corretto ricondurre detta materia alle ipotesi di cui all'art. 100 del Trattato che prevede l'unanimità. La Corte ha invece sostenuto che tra le materie di armonizzazione, ai fini dell'obiettivo di innalzamento del livello di tutela della sicurezza e della salute dei lavoratori, debba essere ricompresa anche l'organizzazione dell'orario di lavoro.

Forse il sospetto non è del tutto infondato: invero, tale direttiva più che alle prescrizioni minime, sembra preordinata ad armonizzare le normative dei Paesi membri, con una trasparente attenzione ad esigenze più direttamente connesse alle politiche di sostegno all'occupazione<sup>53</sup>.

Essa, dopo aver disposto il periodo minimo di riposo per ogni lavoratore e misure specifiche per il lavoro notturno, con riferimento alla riorganizzazione dei tempi di lavoro, fa rinvio alle disposizioni legislative e alla contrattazione collettiva dei singoli Stati membri, pur dettando precisi limiti. Si prevede, difatti, che la *durata media settimanale* dell'orario di lavoro non possa superare le 48 ore, comprese le ore di lavoro straordinario<sup>54</sup>. Restano, comunque, affidate alle parti sociali o alla legislazione nazionale la definizione dei ritmi di lavoro e la possibilità di riferire il calcolo del limite medio settimanale, di cui all'art. 6, ad un periodo individuato in 4 mesi, elevabile a 6 per alcune attività particolari o a 12, sulla base di accordi collettivi, "nel caso di ragioni obiettive, tecniche o inerenti all'organizzazione del lavoro"<sup>55</sup>. Ad ogni modo, qualsiasi pattuizione in tal senso è limitata dal generale principio secondo il quale le deroghe ai limiti

---

<sup>53</sup> Cfr. Scognamiglio R., 1996.

<sup>54</sup> Tra l'altro manca del tutto una distinzione tra lavoro ordinario e straordinario, non rilevando questa ai fini della tutela dell'integrità psicofisica del lavoratore.

<sup>55</sup> Così l'art. 17 punto 4 cit. Si tratta del c.d. orario multiperiodale, sistema flessibile di calcolo dell'orario, rapportato a periodi di tempo più lunghi della

di orario imposti sono ammesse solo a condizione che ai lavoratori interessati siano accordati *periodi equivalenti di riposo compensativo* o, come formulazione generale “di chiusura”, una *protezione appropriata*<sup>56</sup>.

La direttiva, dunque, non impone tetti di orario rigidi, ma detta una disciplina elastica dalla quale risulta con particolare chiarezza il favore verso una regolamentazione negoziale della riorganizzazione dei tempi di lavoro: la disciplina comunitaria si apre, in tal modo, verso forme modulari del tempo di lavoro già sperimentate nella contrattazione collettiva dei vari Stati membri, fornendone un quadro di riferimento istituzionalizzato.

Essa è stata giudicata da più parti inadeguata e “di basso profilo”,<sup>57</sup> in quanto lontana dalla realtà delle effettive dimensioni dei tempi di lavoro e troppo aperta alle deroghe ed eccezioni, anche sulla base di accordi individuali. A titolo di esempio, si ricorda che il limite settimanale fissato può essere totalmente disapplicato in virtù della clausola di parziale *opting out* prevista dall’art. 18, par. 1, lett.b). Tale clausola, infatti, facoltizza ogni Stato membro, sempre nel rispetto dei principi generali della protezione della sicurezza e della salute dei lavoratori, a non applicare il limite ex art. 6 purché il legislatore individui precisi obblighi a carico

---

settimana. Il metodo era già presente da tempo nella nostra legislazione, ma con riguardo a fattispecie circoscritte (v. art. 4 r.d.l. n. 692/1923).

<sup>56</sup> Così l’art. 17, cit.

del datore di lavoro, quali il consenso del lavoratore ed un registro aggiornato di tutti i lavoratori che esercitano lavoro eccedente.

Ciononostante, come per altre materie del resto, la normazione comunitaria ha avuto il merito di accelerare i processi di trasformazione del diritto italiano progettati ma non ancora attuati.

Di riduzione della durata dell'orario di lavoro in funzione di sostegno all'occupazione trattano anche alcune più recenti decisioni del Parlamento Europeo le quali, peraltro, esprimono preferenza verso il metodo contrattuale per la disciplina di tale materia. Nella risoluzione sull'armonizzazione del tempo di lavoro, approvata il 21 ottobre 1997, si afferma che gli Stati membri devono promuovere la flessibilità del mercato del lavoro: in particolare agendo sugli orari, sulla durata del lavoro e sulle modalità di esso per mezzo di un processo non legislativo e non vincolante, fondato sul dialogo sociale a livello di impresa. Nel settembre del 1996, sempre il Parlamento Europeo, aveva approvato una risoluzione in materia di riduzione e riorganizzazione dell'orario di lavoro presentata dal francese Michel Rocard, nella quale si sottolineava che ogni iniziativa legislativa in materia di riduzione dell'orario di lavoro può essere effettuata

---

<sup>57</sup> Cfr. Ricci G., 2000.

esclusivamente previo accordo tra datori di lavoro e lavoratori<sup>58</sup>.

### **IL C.D. “PACCHETTO TREU”: LA L. 196/97**

L’art. 1 r.d.l. n. 692/23 per lungo tempo ha rivestito un ruolo di assoluta prevalenza, costituendo l’unico parametro normativo cui riferirsi per fissare i limiti della prestazione lavorativa, sebbene la normativa contrattuale avesse generalizzato, già a partire dal 1973, la settimana di 40 ore distribuita su 5 giorni lavorativi.

Un quarto di secolo dopo, l’acquisizione sindacale riceve esplicito riconoscimento da parte del legislatore, anche a parziale attuazione della direttiva Ce n. 93/104, con una previsione scarna che, però, registra un notevole impatto sul sistema di regolamentazione del tempo di lavoro e solleva una serie di problemi di non agevole soluzione. Si tratta della legge n. 196 del 1997<sup>59</sup>, meglio nota come “Pacchetto Treu”, il cui art. 13 si occupa di orario di lavoro e di incentivi alla riduzione/rimodulazione degli orari e al part-time.

In vero, la rubricazione dello stesso non dà adeguato conto della sua portata, poiché tale articolo incide significativamente sull’intero sistema del tempo di lavoro. Al suo interno possono individuarsi tre aree

---

<sup>58</sup> Cfr. Rocard M., 1996.



d'intervento: a) determinazione dell'orario normale di lavoro settimanale, con l'abbassamento del limite legale a 40 ore settimanali, con contestuale attribuzione alla contrattazione collettiva del potere di stabilire limiti inferiori e di riferire l'orario normale alla durata media in periodi ultrasettimanali (co. 1); b) incentivazione a forme di orario ridotto (co. 2 e 3); c) incentivazione all'adozione di contratti part-time ed estensione di tale tipologia di lavoro al settore agricolo (co. 4 e 7).

Nelle intenzioni del legislatore non si tratta solo di apprestare misure ed incentivi, ma anche di valutare il loro funzionamento. Si prevede, infatti, una verifica delle ricadute occupazionali delle misure stesse, decorsi due anni dall'emanazione del decreto interministeriale con cui dovranno essere stabilite le misure di riduzione o rimodulazione delle aliquote contributive di cui al comma 2, anche al fine di rideterminarne l'impegno finanziario (co. 5).

Come già anticipato, il comma 1 dell'art. 13 prevede un abbassamento dell'orario "normale" di lavoro a 40 ore settimanali, riconoscendo alla contrattazione collettiva il potere di stabilire una durata minore e riferire l'orario normale alla durata "media" delle prestazioni lavorative in un periodo non superiore all'anno<sup>60</sup>.

---

<sup>59</sup> Legge 24 giugno 1997, n. 196, recante "Norme in materia di promozione dell'occupazione".

<sup>60</sup> Questo costituisce una delle novità più importanti rispetto alla normativa precedente: nel r.d.l. n. 629/23, infatti, durata "normale" e durata "massima" della giornata e della settimana lavorativa coincidevano.

In via preliminare si è osservato come la disposizione in esame sia stata un'aggiunta operata al momento dell'approvazione del disegno di legge da parte del Senato<sup>61</sup>, poiché la stessa rubrica dell'art. 13 non ne dà conto. Da qui il rilievo che la disposizione risenta di tale improvvisazione, che rende problematico il suo inserimento nel corpus normativo preesistente<sup>62</sup>.

Il principale problema, infatti, è rappresentato proprio dal fatto che la norma non menziona il limite giornaliero della prestazione lavorativa: questo ha portato qualche autore a considerare implicitamente abrogato (totalmente o parzialmente) l'art. 1 r.d.l.<sup>63</sup>

Infatti, tre sembrano sostanzialmente essere le opzioni a fronte della novella del 1997, in ordine al rapporto con la disciplina previgente: ritenere abrogata la disposizione di cui all'art. 1 del r.d.l. n. 692/23, con conseguente permanenza di un solo limite massimo settimanale e nessuna limitazione giornaliera; considerare sostituito il solo limite di orario massimo settimanale (da 48 a 40 ore), lasciando immutato l'altro limite giornaliero (8 ore); ritenere che l'art. 13 l.Treu si riferisca al solo orario "normale", lasciando

---

<sup>61</sup> Previsioni dell'abbassamento per via legislativa dell'orario di lavoro a 40 ore settimanali, pur preannunciate nella pre messa del Patto per il lavoro del 24 settembre 1996, erano assenti tanto nel testo del d.d.l. Governativo, quanto in quello proposto dalla 11° Commissione Permanente.

<sup>62</sup> Cfr. Scognamiglio R., 1996.

<sup>63</sup> Nel senso dell'abrogazione parziale, ovvero della sola durata massima settimanale, cfr. Garofano, 1997; Trioli, in Biagi, 1997; Tosato, 1997. Nel senso dell'abrogazione del limite giornaliero e della sostanza di quello settimanale, cfr. Basenghi, in Galatino, 1997.

impregiudicati i limiti giornalieri e settimanali già previsti come limite “massimo”.

Quest’ultima soluzione sembra essere quella che permetta di armonizzare complessivamente la materia, per alcune evidenti considerazioni.

In primo luogo, l’art. 13 l.Treu appare riferirsi ad altro oggetto rispetto all’art. 1 r.d.l., indicando solo la durata “normale” della prestazione settimanale, e non quella “massima”<sup>64</sup>, pertanto non pare configurarsi alcun conflitto tra le due disposizioni in esame.

Inoltre, la necessaria determinazione legale del limite dell’orario anche giornaliero appare imposta dagli artt. 36, co. 2 Cost.<sup>65</sup> e 2107 c.c., nonché dalla previsione stabilita a livello comunitario<sup>66</sup> che il lavoratore benefici di un periodo minimo di riposo giornaliero. La lettura sistematica di queste norme induce a considerare invariato il limite giornaliero già fissato in 8 ore dal r.d.l.

Conferma ulteriore di questa opzione è rappresentata proprio dalla seconda parte del primo comma dell’art. 13 l.Treu, laddove si consente alla contrattazione collettiva di raccordare il limite delle 40 ore non solo alla durata settimanale della prestazione, ma alla durata “media” delle prestazioni lavorative in

---

<sup>64</sup> Nonostante la Circolare ministeriale n. 125/97, esplicitiva della legge, semplicisticamente asserisce che la disposizione “è volta a modificare il limite dell’orario massimo di lavoro, previsto in 48 ore settimanali (...) riducendolo a 40 ore settimanali”, interpretazione fatta propria dalla circolare Inps n. 15 del 24 gennaio 1998.

<sup>65</sup> Secondo cui “la durata massima della giornata lavorativa è stabilita dalla legge”.

un periodo non superiore all'anno. Tale disposizione sembra trarre la propria concreta possibilità attuativa proprio dalla permanenza dei limiti "massimi" collocati al di sopra della "normale" prestazione<sup>67</sup>.

L'aver abbassato a 40 ore settimanali la durata normale del lavoro, distinguendola dalla durata massima, significa anche aver ridotto la soglia oltre la quale computare il lavoro straordinario e ristretto i margini di operatività del lavoro supplementare (quello prestato oltre il limite contrattuale ma entro il limite massimo legale)<sup>68</sup>. In sostanza, tutte le ore eccedenti le 40 settimanali dovrebbero considerarsi come straordinario; laddove, invece, per la definizione di durata normale di lavoro, si faccia riferimento alla durata media in un periodo plurisettimanale, sono da computarsi come ore straordinarie le eccedenze rispetto alla media nell'arco del periodo preso a riferimento<sup>69</sup>.

Riassumendo, il quadro tracciato dall'art. 13 l.Treu, in sinergia con quanto disposto dal precedente art. 1 r.d.l. del 1923, risulta essere il seguente:

- Sopravvivono i limiti legali massimi previgenti: la giornata lavorativa non potrà superare le 10 ore (8

---

<sup>66</sup> Art. 3 Dir.Ce 93/104.

<sup>67</sup> Cfr. Trioli R.,1997.

<sup>68</sup> Quest'ultimo dovrebbe addirittura tendenzialmente scomparire, ora ricondotto alle ore comprese tra l'eventuale inferiore limite contrattuale e le 40 ore settimanali.

<sup>69</sup> Ci si allinea in tal modo a quanto disposto dall'art. 2, co. 18, l. n.549/1995 che assoggetta ad onere contributivo come straordinario le ore eccedenti le 40 settimanali, nonché le ore che superano la media delle 40 settimanali nel caso di regimi di orario plurisettimanali previsti dalla contrattazione collettiva.

ordinarie + 2 straordinarie), e la settimana lavorativa le 60 ore (48 ordinarie + 12 straordinarie);

- In assenza di un'articolazione ultrasettimanale dell'orario, stabilita dalle parti sociali, l'orario settimanale "normale" è fissato in 40 ore, ed il superamento della soglia determina il diritto alla maggiorazione, abbassando così, di fatto, il limite di orario massimo da 48+12 a 40+12;
- Al contrario, in presenza di una strutturazione dell'orario a carattere multiperiodale, occorre verificare la "media" settimanale dell'attività lavorativa del singolo dipendente: se la media eccede le 40 ore, con verifica al termine del periodo considerato<sup>70</sup>, sorge il diritto alle maggiorazioni per il lavoro straordinario.

La conclusione della permanenza del doppio limite settimanale - giornaliero, lascia aperta l'annosa diatriba, di cui si è già trattato, sulla questione della alternatività o cumulatività degli stessi<sup>71</sup>. Non v'è dubbio che l'art. 13 della l.Treu costituisca un ulteriore supporto alla seconda impostazione, considerando i limiti autonomi e parimenti vincolanti, sia per la mancata dizione dell'orario giornaliero, sia per la successiva previsione di ambiti di riferimento annuali o infrannuali entro cui misurare l'ordinarietà della prestazione, indicazioni

---

<sup>70</sup> E semprechè rispetti i limiti massimi di 8+2 al giorno e 48+12 alla settimana.

<sup>71</sup> Per una panoramica delle principali posizioni v. Tiraboschi, 1990.

queste che portano a ritenere che la norma incentivi una distribuzione più elastica del tempo di lavoro<sup>72</sup>.

Pare, infatti, che il filo conduttore caratterizzante complessivamente la disciplina contenuta nella l.Treu sia costituito da una c.d. *flessibilità normata*<sup>73</sup> o *contrattata*<sup>74</sup>, nell'ottica di una maggiore elasticità gestionale dell'impresa con ricadute positive sull'occupazione non precaria, proprio perché per la definizione di molti aspetti della materia si opera un coinvolgimento delle organizzazioni sindacali dei lavoratori e dei datori di lavoro, e un rinvio alla contrattazione collettiva.

---

<sup>72</sup> In sintonia, come abbiamo detto, con la disciplina comunitaria che tende a generalizzare un sistema di calcolo flessibile dell'orario rapportato a periodi di tempo anche molto più lunghi della settimana.

<sup>73</sup> Cfr. Treu, in Biagi, cit.

<sup>74</sup> Cfr. Allamprese A., 2002.

## **RECENTI INNOVAZIONI LEGISLATIVE IN MATERIA DI ORARIO DI LAVORO**

A far data dallo scorso 29 aprile, il sistema normativo posto a tutela dei lavoratori dipendenti in materia di organizzazione dell'orario di lavoro è stato completamente rivisto e ridisciplinato in forza dell'entrata in vigore del d.lgs. 8 aprile 2003, n. 66.

A tre anni dalla condanna inflitta dagli organi di giustizia europea, un nuovo intervento regolatore da parte del legislatore italiano era necessario, soprattutto con l'intento di adeguare, finalmente, l'ordinamento interno alla già citata direttiva comunitaria n. 104 del 1993, con ciò evitando una sanzione di 238 mila euro al giorno che l'Unione europea avrebbe inflitto al nostro Paese se avesse superato il termine ultimo del 10 aprile<sup>75</sup>.

L'emanazione del testo legislativo delegato trova fonte normativa diretta nella legge comunitaria 1° marzo 2002, n. 39<sup>76</sup>, il cui art. 22 assegnava al Governo la delega ad emanare, entro il termine di un anno dall'entrata in vigore di tale legge, uno o più decreti

---

<sup>75</sup> Si veda Corte Giust. Ue, Sez. II, sent. 9 marzo 2000 – Causa n. C-386-98. La Corte di Giustizia aveva condannato la Repubblica italiana per non aver adottato nel termine prescritto del 23 novembre 1996, le disposizioni necessarie per conformarsi ai contenuti della direttiva comunitaria 1993/104/Ce, come modificata dalla direttiva del Parlamento europeo e del Consiglio 22 giugno 2000, n. 2000/34/Ce. Successivamente la Commissione ha attivato una nuova procedura di infrazione nel dicembre 2002 per non avere la Repubblica italiana adempiuto alle prescrizioni imposte dalla citata sentenza di condanna.

recanti le norme occorrenti per dare attuazione nel nostro ordinamento a quattro direttive comunitarie in materia di orario di lavoro: oltre alle già citate direttive 93/104/Ce e 2000/34/Ce, infatti, che da sole rappresentano il fulcro della normativa sull'organizzazione dell'orario di lavoro, si erano inizialmente prese in considerazione la direttiva 1999/63/Ce, relativa all'accordo sulla riorganizzazione dell'orario di lavoro della gente di mare, e quella 2000/79/Ce, riguardante l'attuazione dell'accordo sulla riorganizzazione dell'orario di lavoro del personale di volo nell'aviazione civile.

Al fine di rispettare i tempi ristretti della delega, e, soprattutto, con l'intento di evitare una nuova condanna da parte delle autorità comunitarie, il provvedimento adottato dà piena ed organica attuazione solo alle prime due direttive, ma il Governo ha assunto la responsabilità di completare, coerentemente con i precetti comunitari, il processo di trasposizione delle altre due direttive in questione al termine di un esauriente confronto in proposito con le parti sociali e le altre amministrazioni specificatamente interessate.

Il provvedimento licenziato dal Governo si compone di un articolato non corposo, ma fittamente analitico: la nostra analisi si concentrerà su alcuni punti qualificanti.

---

<sup>76</sup> Legge 1° marzo 2002, n. 39 recante "Disposizioni per l'adempimento di obblighi derivanti dall'appartenenza dell'Italia alla Comunità europea – Legge comunitaria 2001", in G.U. n. 54 del 26 marzo 2002, suppl. ord.



### *Nozione di orario di lavoro*

Particolare importanza va riconosciuta all'art. 1, dal cui comma 2 può ricavarsi la esatta terminologia usata nel decreto stesso, e conseguentemente da usarsi per una corretta interpretazione dell'intero impianto normativo, in particolare per quanto riguarda la definizione della nozione di orario di lavoro, questo da intendersi come "qualsiasi periodo in cui il lavoratore sia al lavoro, a disposizione del datore di lavoro e nell'esercizio della sua attività o delle sue funzioni". Coerentemente, il punto 2 dello stesso articolo stabilisce che per periodo di riposo debba intendersi "qualsiasi periodo che non rientra nell'orario di lavoro".

Come sappiamo, l'attuale assetto interno fondato ancora sul r.d.l. del 1923 propone, quale criterio di misurazione dell'attività lavorativa, l'effettività della prestazione: per orario di lavoro non si intende tutto il tempo trascorso dal lavoratore sul luogo di lavoro, ma solo quello che richiede, in concreto, una continuità costante di sforzo nell'esecuzione della prestazione<sup>77</sup>, segnando in tal modo l'esclusione dalla portata della definizione di quelle occupazioni che, per loro natura o per la specialità del caso, richiedono un lavoro discontinuo o di semplice attesa o custodia.

Sotto questo profilo, è agevole ravvisare un contrasto con il punto 1 dell'art. 2 della direttiva

---

<sup>77</sup> Così l'art. 3 r.d.l. n. 692 del 1923.

104/93<sup>78</sup>.

Ebbene, il decreto in questione sembrerebbe segnare il passaggio da una visione più antiquata del lavoro, considerato come attività lavorativa in senso stretto, svolta al netto delle pause interne e dei tempi intermedi, ad una concezione che pare porre in risalto la quantità in senso ampio di tempo messa a disposizione di un diverso soggetto, sottratta dunque alla libera disponibilità del prestatore<sup>79</sup>.

Il molteplice criterio definitorio dell'orario di lavoro contenuto nel punto 1 dell'art. 2, in vero, non ha mancato di destare da subito perplessità e critiche<sup>80</sup>, il cui punto nodale attiene, in particolare, alla corretta interpretazione dell'elenco dei tre criteri menzionati nella norma (presenza sul luogo di lavoro, essere a disposizione del datore di lavoro, esercizio effettivo dell'attività lavorativa), chiedendosi se questi debbano essere considerati cumulativamente, rendendosi in tal modo necessaria la loro contemporanea sussistenza, oppure alternativamente, con la conseguenza di determinare una nozione di orario di lavoro più elastica e favorevole al lavoratore.

---

<sup>78</sup> Alla cui definizione di orario di lavoro si è conformato il decreto n.66 dell'aprile scorso.

<sup>79</sup> Cfr. Soprani P., 2003. D'altra parte, riferire l'orario di lavoro esclusivamente al momento della realizzazione del lavoro produttivo significa ignorare i profondi cambiamenti intervenuti nel mondo della produzione industriale, in cui alle mansioni meramente produttive si sono aggiunti incarichi di tipo diverso, comunque funzionali al raggiungimento del risultato dell'impresa.

<sup>80</sup> Cfr. in particolare Ricci, il quale definisce il criterio eccessivamente elastico, in quanto utilizza differenti parametri di riferimento che riproducono quelli impiegati negli ordinamenti degli Stati membri.

La questione viene trattata in modo piuttosto esauriente nel c.d. *caso Simap*, affrontato dalla Corte di giustizia nel 2000<sup>81</sup>.

L'Avvocato generale Saggio, nelle sue conclusioni, ha sostanzialmente sostenuto la tesi dell'alternatività, ritenendo che i tre criteri contenuti nell'art. 2 riguardino fattispecie autonome di prestazioni lavorative, in netta contrapposizione con la tesi sostenuta precedentemente dalla Commissione nella relazione di accompagnamento alla proposta di modifica della direttiva n. 93/104, la quale affermava che la definizione di orario di lavoro contiene tre elementi da soddisfare simultaneamente.

La tesi della necessaria contemporanea presenza dei tre requisiti richiesti dall'art. 2 della direttiva trae la propria ragion d'essere nell'interpretazione strettamente letterale del testo normativo, il quale non contiene particelle disgiuntive, ed in tal modo legittima la considerazione unitaria dell'elenco stesso. All'opposto, quella dell'alternatività si giustificerebbe agevolmente

---

<sup>81</sup> Si veda Corte di giustizia 3 ottobre 2000, causa C-303/98. All'origine della controversia si colloca il ricorso collettivo presentato dal Sindicato de Mèdicos de Asistencia Pública (Simap), contro il Ministero della sanità della regione di Valencia, inerente il personale medico di pronto soccorso. Con tale ricorso, il Simap domandava che fosse applicato anche a tale categoria di lavoratori il limite massimo delle 40 ore di lavoro settimanale, comprensive di straordinario, così come previste dalla direttiva n. 93/104. Il giudice *a quo* riteneva fondato il ricorso, sull'osservazione che i medici che prestano la loro attività nelle unità di pronto soccorso sono tenuti a lavorare senza limiti di tempo e senza che alla durata del lavoro sia correttamente apposto un limite giornaliero, mensile o annuale; veniva, in particolare, richiesto al giudice comunitario di valutare anche se il tempo dedicato all'attività di guardia, sia in regime di fisica presenza nella struttura sanitaria sia come condizione di reperibilità, potesse essere considerato orario di lavoro, e andasse in tal modo

alla luce della *ratio* stessa della direttiva, che è quella di assicurare ai lavoratori un tempo ragionevole di riposo, poiché considerare ai fini del computo dell'orario di lavoro i periodi in cui il prestatore esercita effettivamente la sua attività unitamente a quelli in cui questo è “solo” a disposizione del datore, significherebbe che i tempi di intervallo effettivo tra prestazioni, cioè i tempi di riposo, sarebbero inferiori al minimo imposto dalla direttiva.

La tesi dell'alternatività risulta essere quella condivisa, in linea di massima, dalla Corte<sup>82</sup>. Sullo sfondo viene di certo considerata l'esigenza di garantire la salute e la sicurezza dei lavoratori, obiettivo primario della direttiva stessa, in modo che questi possano beneficiare di periodi minimi di riposo e di pause adeguate.

### ***Campo di applicazione***

Il campo di applicazione della nuova disciplina è regolato dall'art. 2. Il decreto si applica a tutti i settori di attività pubblici e privati, ad eccezione della gente di mare e del personale di volo dell'aviazione civile<sup>83</sup>, e parallelamente alla disciplina in materia di salute e

---

computato ai fini dell'applicazione della durata massima di lavoro settimanale.

<sup>82</sup> Si annota, per opportuna conoscenza, che nella fattispecie venne qualificato come orario di lavoro, ai sensi della direttiva n. 93/104, solo il tempo dedicato dal personale in regime di reperibilità alla prestazione effettiva di pronto soccorso, non così le ore di mera reperibilità, poiché “in tal caso i medici possono gestire il loro tempo in modo più libero e dedicarsi ai propri interessi” (punto 50 della motivazione).

sicurezza sul lavoro di cui al d.lgs. n. 626/1994, per le Forze armate, i servizi di protezione civile, il Corpo nazionale dei vigili del fuoco, il personale delle strutture giudiziarie, penitenziarie e con compiti di sicurezza pubblica, le disposizioni contenute nel decreto non trovano applicazione in presenza di particolarità inerenti all'attività lavorativa o a ragioni di ordine e sicurezza pubblica, come individuate con decreto del Ministro competente, di concerto con i Ministri del lavoro e delle politiche sociali, della salute, dell'economia e delle finanze e per la funzione pubblica, da adottare entro centoventi giorni dall'entrata in vigore del decreto stesso.

Le disposizioni del decreto legislativo sono dirette, come esplicita il comma 1 dell'art. 1, "...a regolamentare in modo uniforme su tutto il territorio nazionale...", superando in tal modo la questione di un'eventuale competenza concorrente della legislazione regionale in materia di orario di lavoro che si sarebbe potuta ricavare dall'art. 117 C., come sostituito dalla legge costituzionale n. 3/2001, il quale include tra le materie di legislazione concorrente quelle relative alla tutela e sicurezza del lavoro.

### ***Nuova disciplina***

Gli articoli dal 3 al 6 contengono i principi

---

<sup>83</sup> Che, come abbiamo già detto, saranno oggetto di apposito decreto di attuazione, rispettivamente, delle direttive 1999/63/Ce e 2000/79/Ce.

fondamentali in materia di organizzazione dell'orario di lavoro.

All'art. 3 si conferma la disposizione di cui all'art. 13 della l. n. 196/1997, secondo cui l'orario normale di lavoro è fissato in 40 ore settimanali. Si fa salva la possibilità, riconosciuta ai contratti collettivi, di stabilire una durata minore e riferire l'orario normale alla durata media delle prestazioni lavorative in un periodo non superiore all'anno. In ogni caso, l'art.4 mantiene il limite medio massimo settimanale, comprensivo di straordinario, alla soglia delle 48 ore complessive, da computare in un periodo non superiore a quattro mesi, estensibili a sei e a dodici a fronte di ragioni obiettive di carattere tecnico-produttivo specificate nei contratti collettivi.

Manca del tutto qualsiasi riferimento al limite massimo giornaliero di durata della prestazione lavorativa, pur presente nella matrice normativa costituita dal r.d.l. del 1923, la qual cosa avalla, secondo alcuni, l'ipotesi della implicita abrogazione di detto limite operata dal c.d. pacchetto Treu<sup>84</sup>.

Il rispetto del principio costituzionale di cui all'art. 36 C. sarebbe garantito indirettamente dalla presenza di un periodo giornaliero di riposo continuativo di undici ore consecutive.

Il comma 5 dello stesso articolo 4, prevede, nel caso di superamento delle 48 ore settimanali “attraverso

---

<sup>84</sup> In proposito, si veda il paragrafo precedente.

prestazioni di lavoro straordinario”, che “per le unità produttive che occupano più di dieci dipendenti il datore di lavoro è tenuto ad informare, alla scadenza del periodo di riferimento di cui ai precedenti commi 3 e 4, la Direzione provinciale del lavoro – Settore ispezione del lavoro competente per territorio”. Questo rappresenta una novità ulteriore, poiché l’obbligo della comunicazione a carico del datore di lavoro non riguarda più tutte le imprese in maniera indistinta, ma solo quelle unità produttive che abbiano un organico superiore a dieci dipendenti; inoltre, è riconosciuta la possibilità di adempiere all’obbligo di comunicazione cumulativamente, con periodicità quadrimestrale, semestrale o annuale, secondo il periodo di riferimento adottato per il computo della soglia media delle 48 ore, differentemente dalla previgente disciplina, che voleva la comunicazione effettuata di volta in volta, entro le 24 ore.

Il lavoro straordinario è considerato nell’art. 5, che tale definisce quello prestato oltre l’orario normale (40 ore) come indicato dall’art. 3.

Premesso che il ricorso a tale istituto dovrà essere “contenuto”<sup>85</sup>, è demandato ai contratti collettivi il compito di regolamentare le eventuali modalità di esecuzione delle prestazioni straordinarie: in carenza di tale previsione, il ricorso a questa tipologia di lavoro è

---

<sup>85</sup> La stessa previsione era già regolata per le imprese industriali, con la l. n. 409/1998.

ammesso solo previo accordo tra datore e prestatore di lavoro, e purché si tratti di un periodo non superiore alle 250 ore annuali<sup>86</sup>.

Analoga disciplina era contenuta, peraltro, già nell'art. 5-bis, comma 2, del r.d.l. del 1923, così come l'ipotesi contemplata dal successivo comma 4 dell'art. 5, nel quale sono previsti i casi in cui, salvo diversa disposizione dei contratti collettivi, è ammesso il ricorso al lavoro straordinario per motivi eccezionali, quali: a) eccezionali esigenze tecnico- produttive impossibili da fronteggiare attraverso l'assunzione di altri lavoratori; b) casi di forza maggiore o casi in cui la mancata esecuzione di prestazioni di lavoro straordinario possa dare luogo ad un pericolo grave e immediato ovvero a un danno alle persone o alla produzione; c) eventi particolari, come mostre, fiere e manifestazioni collegate all'attività produttiva, nonché allestimento di prototipi, modelli o simili, predisposti per le stesse, preventivamente comunicati agli uffici competenti ai sensi dell'art. 19 della l. n. 241/1990, come sostituito dall'art. 2, co. 10, della l. n. 537/1993, ed in tempo utile alle rappresentanze sindacali aziendali.

La pressoché identica formulazione rispetto all'art. 5-bis del r.d.l. del 1923, ed il confronto delle due norme, fa emergere una variazione di qualche

---

<sup>86</sup> Comma 3 art. 5: "In difetto di disciplina collettiva applicabile, il ricorso al lavoro straordinario è ammesso soltanto previo accordo tra datore di lavoro e lavoratore per un periodo che non superi le 250 ore annuali".



importanza.

Preliminarmente, va considerato come sia venuto meno il limite delle due ore giornaliere stabilito dalla normativa del 1923, salvo che detto limite non sia previsto (condizione di miglior favore) dal contratto collettivo applicato.

Pare, inoltre, di poter evidenziare una indicazione più restrittiva della possibilità di ricorso a prestazioni straordinarie al di là di quelle stabilite dai Ccnl o, in mancanza, delle 250 ore annuali pattuite dalle parti.

Il comma 5 dell'art. 5 stabilisce il principio secondo cui il lavoro straordinario:

- dev'essere computato a parte (dal lavoro ordinario);
- dev'essere compensato con le maggiorazioni retributive previste dai contratti collettivi.

Tale previsione era già contenuta nell'art. 5 del decreto regio del 1923, ma con la nuova normativa si registra un cambiamento nella misura della maggiorazione dovuta, poiché, a differenza della previgente disciplina, la quale stabiliva che il *quantum* di maggiorazione non potesse essere inferiore al 10% del compenso previsto per il lavoro ordinario, qui non viene stabilito alcun limite per la stessa, ma si rinvia alla contrattazione collettiva la determinazione dell'entità del compenso.

Un'ultima considerazione riguarda la possibilità concessa alla contrattazione collettiva di prevedere “in

alternativa o in aggiunta alle maggiorazioni retributive”(per lavoro straordinario) che “i lavoratori usufruiscano di riposi compensativi”; ciò potrà consentire una gestione maggiormente flessibile dell’orario di lavoro, considerando ulteriormente che il comma 2 dell’art. 6 stabilisce che: “nel caso di lavoro straordinario, se il riposo compensativo di cui ha beneficiato il lavoratore è previsto in alternativa o in aggiunta alla maggiorazione retributiva di cui al comma 5 dell’art. 5, le ore di lavoro straordinario prestate non si computano ai fini della media di cui all’art. 4”.

Gli artt. dal 7 al 10 disciplinano le pause, i riposi e le ferie.

Principio cardine è che il lavoratore ha diritto ad 11 ore di riposo consecutive ogni 24 ore, salvo le deroghe di cui al successivo art. 17. Con tale previsione è rispettato il precetto costituzionale dell’art. 36, ai sensi del quale la durata massima della giornata lavorativa è stabilita dalla legge: poiché si fissa anche la durata minima del tempo di riposo spettante al lavoratore (11 ore ogni 24), la durata massima del lavoro giornaliero sarà 13 ore. Tale ultima indicazione andrà temperata con l’orario normale settimanale fissato, si ricorda, in 40 ore.

Qualora l’orario giornaliero ecceda le sei ore, poi, il lavoratore dovrà beneficiare di un intervallo per pausa ai fini del recupero delle proprie energie psico-fisiche, le cui modalità e la cui durata saranno stabilite dai

Ccnl<sup>87</sup>, anche al fine di attenuare la monotonia e la ripetitività dell'attività lavorativa.

Fatte salve le condizioni di miglior favore stabilite dai contratti collettivi, inoltre, il lavoratore ha diritto ogni sette giorni ad un periodo di riposo di almeno 24 ore consecutive, di regola in coincidenza con la domenica, salvo le eccezioni contemplate nel decreto stesso. Tale riposo potrà essere fissato anche in un giorno diverso, o potrà essere attuato mediante turni per il personale interessato a modelli tecnico-organizzativi di turnazione particolare, ovvero addetto alle specifiche attività indicate dal decreto.

### ***Apparato sanzionatorio***

Il d.lgs. n. 66/2003 dedica poco più di qualche riga ai profili sanzionatori dell'orario di lavoro. Nonostante l'art. 2, comma 2, lett. c) della legge delega n. 39/2002 avesse indicato, nel fissare i principi ed i criteri direttivi generali della delega legislativa, la previsione di "sanzioni amministrative e penali per le infrazioni alle disposizioni dei decreti stessi", sotto tale profilo la delega sembrerebbe non essere stata esercitata.

Piuttosto che prevedere le sanzioni in base ad un apparato sanzionatorio che colpisca le condotte datoriali di mancato adempimento degli obblighi dettati nel

---

<sup>87</sup> Il secondo comma dello stesso art. 8 stabilisce che, in carenza di contrattazione collettiva, al lavoratore sia concessa una pausa tra l'inizio e la fine di ogni periodo giornaliero di lavoro, e la durata di tale pausa non dovrà essere inferiore a 10 minuti. La pausa, che potrà essere fruita anche sul posto

decreto stesso, in materia di orario normale di lavoro, di straordinario e di riposi settimanali, il legislatore delegato si è limitato a fare salve, all'art. 19, comma 2, le già esistenti “disposizioni aventi carattere sanzionatorio”; in secondo luogo, non ha affatto previsto sanzioni modulate in base ai parametri qualitativi e quantitativi di cui alla legge delega. Quest'ultima, infatti, aveva tracciato un regime variamente ed organicamente articolato, all'interno del quale il criterio di scelta della pena da comminare è stato ancorato alla potenzialità lesiva dell'interesse protetto che ciascuna infrazione presenta in astratto, alle specifiche qualità personali del colpevole, comprese quelle che impongono particolari doveri di prevenzione, controllo o vigilanza, nonché al vantaggio patrimoniale che l'infrazione può recare al colpevole o alla persona o ente nel cui interesse egli agisce.

Vero è che la legge delega n. 39/2002 conteneva una clausola di salvaguardia, di previsione di “sanzioni identiche a quelle eventualmente già comminate dalle leggi vigenti per le violazioni che siano omogenee e di pari offensività” rispetto alle infrazioni delle disposizioni del nuovo decreto; ma il legislatore ha ommesso totalmente l'opera di ricognizione dei parametri di “omogeneità” e di “pari offensività” tra le vecchie e le nuove infrazioni.

---

di lavoro, dovrà, per quanto riguarda la collocazione, tener conto delle esigenze tecniche del processo lavorativo.

Il quadro impreciso che ne deriva, ha legittimato molti autori a sostenere che, non essendovi corrispondenza genetica tra precetti e sanzioni, l'inefficacia dell'apparato sanzionatorio rende al presente priva di tutela interna l'inosservanza delle disposizioni del decreto stesso.

## **I POTERI DELLA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA RISPETTO AI LIMITI LEGALI**

In presenza di un quadro legislativo sostanzialmente invariato per un settantennio (dal r.d.l. del 1923 all'art. 13 della l. n. 196/1997) l'evoluzione e la riorganizzazione degli orari del settore privato è stata gestita dalla contrattazione collettiva sia nazionale sia aziendale, con una brusca accelerazione nell'ultimo decennio: la prima ha svolto l'importante ruolo di definizione dei tetti e delle linee guida del cambiamento, mentre la seconda ha avuto il compito di dettare le modalità applicative fissate dal livello superiore<sup>88</sup>.

I più recenti interventi normativi, accompagnati da una prospettiva di riforma complessiva della legislazione relativa all'orario di lavoro, hanno riproposto all'attenzione degli interpreti il problema del rapporto tra la fonte legale e quella contrattuale nella disciplina della materia: la riacquisizione di un ruolo primario da parte del legislatore non poteva che sollevare il timore di una compressione degli spazi di flessibilità gestibili in via negoziale.

Le previsioni legislative più recenti, invece, paiono porsi in senso da conservare alla fonte contrattuale quegli ampi poteri, di definizione e flessibilizzazione degli orari di lavoro, gradualmente acquisiti nelle

rivendicazioni operaie<sup>89</sup>.

È necessario, dunque, una valutazione sistematica di quello che è il ruolo svolto dalla fonte collettiva, e degli spazi ad essa riservati dalla legge, nella disciplina dell'orario di lavoro.

Nel modello legislativo tradizionale tracciato dal r.d.l. n. 692/1923, come abbiamo già avuto modo di analizzare, la legge riserva a sé il compito di fissare i limiti massimi “normali” della prestazione lavorativa, in linea sia con la previsione dell'art. 36 della Costituzione, comma 2<sup>90</sup>, sia con il disposto dell'art. 2107 c.c.<sup>91</sup>.

Sembrerebbe, *prima facie*, che la riserva di legge tracciata sistematicamente dalla normativa presa in esame, ma soprattutto l'affermazione del suo carattere assoluto in ordine allo specifico oggetto di disciplina contemplato dal costituente, incida direttamente sul rapporto tra legge e normazione secondaria, in modo da non lasciare spazio ad una regolamentazione della materia da parte della contrattazione collettiva<sup>92</sup>.

In realtà, il diritto previsto dal comma 2 dell'art.

---

<sup>88</sup> Cfr. A.a. V.v., 2002, atti delle giornate di studio di dir. del lav., Giuffrè.

<sup>89</sup> La sola obiezione che riteniamo possa sollevarsi, attiene alla frammentarietà delle previsioni legislative: ancora una volta, stante l'ambiguità delle stesse in alcuni punti, sembra profilarsi la necessità di un nuovo intervento regolatore volto a disciplinare in modo organico e sistematico l'intera materia.

<sup>90</sup> A tenore del quale “la durata massima della giornata lavorativa è fissata dalla legge”.

<sup>91</sup> Secondo cui “la durata giornaliera e settimanale della prestazione lavorativa non può superare i limiti stabiliti dalle leggi speciali”.

<sup>92</sup> Cfr. Lai M., 1995.

36 Cost.<sup>93</sup> deve essere ricondotto nell'ambito di quella categoria di diritti che necessitano, ed anzi impongono, un positivo intervento del legislatore, con la precisazione che qui la riserva di legge opera come garanzia che un diritto sociale fondamentale, attinente ai supremi valori della personalità e dignità del lavoratore, sia concretamente garantito e quantificato dalla legge<sup>94</sup>. Sembra, quindi, che il principio secondo cui la durata massima della prestazione lavorativa è stabilita dalla legge sia posto con lo specifico fine di individuare lo strumento più idoneo a contemperare e bilanciare i contrapposti interessi in gioco, ed a garantire quantitativamente la tutela della salute psicofisica del lavoratore, sottraendola alla discrezionalità della regolamentazione da parte di fonti secondarie<sup>95</sup>.

I chiarimenti appena operati consentono di circoscrivere in modo più preciso l'oggetto della riserva di legge contenuta nella Costituzione, che non coprirebbe, dunque, gli aspetti della materia dell'orario diversi dalla fissazione del limite massimo giornaliero,

---

<sup>93</sup> Il diritto a che la durata massima della prestazione lavorativa sia stabilito con legge, in modo da essere garantito nell'ordinamento in modo certamente più "pregnante".

<sup>94</sup> A differenza delle altre norme di riserva, le quali esprimerebbero, invece, una ripartizione obbligatoria di competenze in funzione di garanzia di situazioni giuridiche costituzionalmente tutelate, dalle quali deriverebbero non solo un limite per l'intervento della fonte regolamentare, ma anche l'obbligo per il legislatore di dettare una disciplina diretta e compiuta della materia e di non attribuire il compito ad altri.

<sup>95</sup> Cfr. Leccese V., 2001.



eccetto le questioni ad esso coessenziali<sup>96</sup>.

È così possibile rinvenire, già nella legislazione più datata, rilevanti spazi per il ricorso a strumenti di flessibilità tracciati dalla fonte negoziale collettiva, senza che questo sacrifichi il fine protettivo voluto dal Costituente.

Il decreto del 1923, infatti, dopo aver fissato alcune fondamentali regole per la determinazione dell'orario massimo di lavoro, rinvia, per la definizione di alcuni specifici aspetti, all'autonomia ed al consenso delle parti<sup>97</sup>; una tecnica, questa, che si pone in linea con l'attuale tendenza alla flessibilità dei rapporti di lavoro, posto che il legislatore mira a dare spazio all'intervento, anche creativo, dell'autonomia intersindacale.

In una direzione sostanzialmente analoga si pone la già citata norma codicistica, che rinvia, unitamente alle leggi speciali, anche alle norme corporative: riferimento che oggi, a seguito dell'abrogazione dell'ordinamento corporativo, non può che essere letto a favore della contrattazione collettiva di diritto comune<sup>98</sup>.

---

<sup>96</sup> Ci sembra doveroso accennare anche a quella parte di dottrina che, a differenza della lettura da noi sinteticamente argomentata della riserva contenuta nella Costituzione come assoluta ma "puntuale", vede il rinvio operato dal Costituente alla legge ordinaria come riserva di legge "relativa", nel senso che anche le fonti secondarie, quali i contratti collettivi di diritto comune, possono intervenire a disciplinare la materia dell'orario di lavoro.

<sup>97</sup> È il caso, ad esempio, del lavoro straordinario di cui all'art. 5.

<sup>98</sup> Del resto, nello stesso Protocollo del luglio 1993 stipulato tra Governo e Parti sociali, si è previsto, nell'ambito della "riattivazione del mercato del lavoro", di procedere ad una modernizzazione della normativa vigente in

Rispetto alla disciplina del 1923 la contrattazione collettiva, se per un verso può contribuire ad abbassare i limiti legali di durata della prestazione lavorativa e stabilire maggiorazioni più elevate per le ore che superino l'orario normale<sup>99</sup>, per altro verso incontra significative limitazioni nella flessibilizzazione delle soglie legali, le quali sono, infatti, superabili solo mediante il ricorso al lavoro straordinario<sup>100</sup> ovvero attraverso forme di distribuzione flessibile (multiperiodale) delle ore di lavoro, queste ultime possibili solo nei lavori agricoli o in quelli in cui ricorrano necessità imposte da esigenze tecniche o stagionali<sup>101</sup>.

Stante il carattere pubblico degli interessi tutelati dalla normativa, individuabili sia nell'esigenza protettiva del lavoratore a fronte di logoranti tempi di lavoro, come già detto, sia nella salvaguardia dei livelli occupazionali, sui quali inciderebbe in modo certamente negativo il prolungamento eccessivo dell'orario di lavoro individuale, la legge impone il rispetto di un meccanismo procedurale di tipo burocratico-amministrativo valevole sia in caso di ricorso allo straordinario, sia in caso di ricorso ai regimi multiperiodali di orario. Gli accordi collettivi che

---

materia di orari di lavoro, proprio valorizzando le "acquisizioni contrattuali" del nostro Paese.

<sup>99</sup> Si vedano gli artt. 2107 e 2108 c.c.

<sup>100</sup> Anch'esso contenuto in tetti massimi fissati dalla legge all'art. 5 r.d.l., oltrechè limitato, per le imprese industriali, al verificarsi di eccezionali esigenze tecnico-produttive non altrimenti fronteggiabili, come previsto dall'art. 5-bis introdotto dalla l. n. 1079/1955.

prevedano il superamento dell'orario normale mediante questi due strumenti di flessibilità, infatti, dovranno essere sottoposti alle procedure di controllo previste dalle norme attuative del regio decreto<sup>102</sup>.

Ma simili limitazioni all'autonomia negoziale hanno perso nel tempo gran parte della loro effettività. La contrattazione collettiva è, infatti, intervenuta nella fissazione dei limiti della durata di lavoro in settori non coperti dalla tutela legale, e nella predisposizione di strumenti di flessibilità che rispondessero sia alle richieste delle imprese, sia ai bisogni personali dei lavoratori.

In particolare, la contrattazione collettiva ha ridimensionato in modo significativo la soglia dell'orario normale settimanale generalmente a 40 o 39 ore; l'abbassamento di tali limiti in via negoziale, ha consentito che si tracciasse uno "scarto temporale" tra gli orari massimi legali ed i più contenuti tetti determinati dalla contrattazione: in questa fascia di orario, è stato riconosciuto alla contrattazione collettiva il potere di amministrare liberamente gli orari di lavoro, senza il condizionamento dato da limitazioni tipologiche o procedurali imposte dalla legge, ma

---

<sup>101</sup> Si veda l'art. 4 r.d.l.

<sup>102</sup> Si vedano artt. 8 e 9 r.d. 1955 del 1923. Gli accordi collettivi devono essere trasmessi al capo dell'ispettorato (oggi al servizio ispettivo presso le direzioni del lavoro), il quale appone il visto per attestare il suo consenso; contro l'eventuale rifiuto si può ricorrere al ministro. Per lo straordinario, in caso si presenti un'urgenza tale da rendere impossibile la richiesta del visto preventivo, l'art. 9 cit. consente, previo consenso dei lavoratori, che la comunicazione dl servizio ispettivo possa essere inviata dopo 24 ore dall'inizio della prestazione straordinaria, giustificandone l'urgenza.

determinandone discrezionalmente limiti quantitativi e qualitativi<sup>103</sup>.

In particolare, l'orientamento attuale della giurisprudenza affida all'esclusiva competenza della stessa contrattazione collettiva l'eventuale riconducibilità del lavoro eccedente il limite fissato da quest'ultima, ma rientrante nel tetto massimo legale, all'interno dello straordinario o del lavoro *supplementare*<sup>104</sup>.

Quanto appena esposto non ha trovato un accoglimento pacifico in dottrina: tesi più restrittive<sup>105</sup>, infatti, hanno sostenuto che ogni superamento dell'orario normale contrattuale, pur contenuto entro il tetto massimo di 8 e 48 ore tracciato dalla legge del 1923, sarebbe automaticamente attratto nella disciplina dello straordinario, con tutto quello che essa comporta in termini di remunerazione e di autorizzazione.

In un primo momento si assistette alle scelte prudenti delle parti sociali, che classificavano il lavoro compreso tra le 40 e 48 ore come supplementare, e lo retribuivano con una maggiorazione inferiore a quella

---

<sup>103</sup> Questa ampia parte di dottrina considera come vincolante la definizione di lavoro straordinario ricavabile dalla legge del 1923, dando prevalenza al limite massimo fissato dalla legge in 48 ore, e lasciando, in tal modo, ampio margine alla contrattazione collettiva di disporre regimi diversi in materia di prolungamento dell'orario inferiore alla durata massima. Fra questi D'Eufemia, Carinci, De Luca Tamajo, Tosi, Treu.

<sup>104</sup> Dopo la Novella del 1997, come sappiamo, il lavoro supplementare resta compreso tra le 40 ore e l'orario normale convenzionale, se inferiore. È palese come il nuovo assetto legale abbia ricondotto all'area dello straordinario, più costoso e rigido, una parte consistente dello spazio resosi disponibile con la progressiva riduzione degli orari normali ben al di sotto delle 48 ore, sottraendola all'orario supplementare che risulta più economico e flessibile.

<sup>105</sup> Così Mazzoni, Ballestrero, Ghezzi, Romagnoli.

prevista per lo straordinario. Dalla tornata contrattuale del 1976 in poi, però, i Ccnl hanno provveduto a ridefinire il lavoro straordinario come lavoro prestato oltre l'orario normale fissato per contratto<sup>106</sup>. La giurisprudenza di legittimità, dopo numerosi mutamenti di rotta, ha infine riconosciuto che la qualificazione come lavoro supplementare o straordinario delle ore ricomprese tra l'orario normale settimanale contrattuale e il limite massimo settimanale legale è di esclusiva competenza della contrattazione collettiva<sup>107</sup>.

Il progressivo abbassamento dell'orario contrattuale ha determinato rilevanti effetti anche sul piano della distribuzione multiperiodale dell'orario, poiché, al di sopra del tetto contrattuale e al di sotto di quello legale, la fonte negoziale è stata libera di gestire le diverse forme di flessibilizzazione della prestazione senza dover rispettare i vincoli dell'art. 4 del r.d.l., i quali, però, hanno continuato ad operare in caso di ricorso a regimi multiperiodali che superano in taluni periodi le 48 ore settimanali o le 8 giornaliere.

La Novella del 1997 si inserisce, invece, in una linea di politica legislativa caratterizzata dalla valorizzazione della fonte contrattuale per ciò che attiene alla disciplina dei regimi flessibili. In quel tempo, infatti, gli interventi legislativi non erano volti

---

<sup>106</sup> Questa misura limitativa si accompagnava ad altre dirette a ridurre in assoluto il ricorso allo straordinario, abbassando il massimo delle ore settimanali ed inserendo nuove restrizioni e controlli nell'uso del prolungamento della giornata lavorativa, quali l'obbligo di informazione preventiva alla Rsa o l'obbligo di contrattazione.

ad incentivare la riduzione degli orari di lavoro solo per fini protettivi del lavoratore, ma anche per favorire l'espansione dei livelli occupazionali e, in tal senso, stimolare il ricorso a quei regimi<sup>108</sup>.

In questa prospettiva ben si comprende la complessiva portata dell'art. 13 della l. n. 196/1997: tale disposizione conferma appieno la descritta linea di politica legislativa e valorizza tutte le forme di flessibilizzazione che la contrattazione ha già introdotto.

Il primo comma attribuisce alla contrattazione collettiva il potere di stabilire una durata inferiore al limite legale, che la stessa legge abbassa a 40 ore settimanali, e "riferire l'orario normale alla durata media delle prestazioni lavorative in un periodo non superiore all'anno". In vero la novità non è tanto nel primo potere, già riconoscibile alla contrattazione allorché ha operato un graduale abbassamento dei limiti negoziali rispetto a quelli legali, quanto nella seconda possibilità di distribuzione multiperiodale dell'orario. Se, infatti, la Novella si fosse limitata ad abbassare semplicemente il tetto massimo di orario settimanale, sarebbe sorto il problema della legittimità di qualsiasi superamento delle 40 ore, sebbene limitato ad alcune settimane e compensato con la riduzione del tempo di lavoro in altre. Sennonché, la stessa formulazione della

---

<sup>107</sup> Tra le altre, si veda Cass. sent. n. 5686 del 1994.

norma chiarisce quali siano i poteri riconosciuti alla fonte negoziale collettiva: una volta fissato il limite settimanale *normale* (e non *massimo* come l'art. 1 r.d.l.), essa può configurare le 40 ore come limite *medio* nell'arco dell'anno<sup>109</sup>.

L'art. 13 l.cit. pare avere un duplice carattere autorizzatorio: la contrattazione *può* stabilire una durata minore della normale prestazione settimanale e *può* altresì riferire il parametro della normalità ad una media ultrasettimanale.

La disposizione si colloca pienamente in linea con l'esigenza di giungere ad un diverso assetto delle fonti in materia di orario di lavoro, poiché conferma<sup>110</sup> come le riduzioni dello stesso possano coniugarsi con l'attribuzione ai Ccnl di significativi poteri in relazione alla flessibilizzazione della collocazione temporale della prestazione.

In estrema sintesi, ed operando una lettura sinergica della disciplina contenuta nel r.d.l. del 1923 e nell'art. 13 l.Treu, i limiti che incontra la contrattazione collettiva in merito all'orario di lavoro sono principalmente di tipo “contenutistico”: sarebbe illegittima un'articolazione dell'orario di lavoro su base

---

<sup>108</sup> Si pensi alla l. n. 451/1994, che, al fine di promuovere l'incremento di organici con l'utilizzo dei contratti part-time, ipotizza forme di riduzione di aliquote contributive.

<sup>109</sup> Al contrario di quanto affermato da alcuni commentatori politici del tempo, la norma non porta alla liberalizzazione degli orari, lasciando la contrattazione quale arbitro della gestione del tempo di lavoro e di non lavoro: in realtà la facoltà di deroga da parte della contrattazione è assai ridotta dalla permanenza di vincoli contenutistici quali i tetti massimi posti dal r.d.l. del 1923 e tuttora operanti.

media annua che portasse al superamento dei limiti legali massimi, giornalieri e settimanali, a prescindere dal risultato ultimo del computo delle ore complessivamente lavorate<sup>111</sup>.

La legge non pare escludere del tutto una competenza legislativa in capo agli agenti negoziali operanti in sede decentrata, almeno quando il contratto nazionale abbia provveduto a consentire la distribuzione multiperiodale dell'orario di lavoro settimanale ed a predeterminare una pluralità di modelli flessibili, rinviando poi al livello decentrato la loro concreta attuazione al fine di meglio rispondere alle peculiari esigenze aziendali<sup>112</sup>.

È evidente, però, che anche questa chiave di lettura può solo in parte soddisfare l'esigenza di un ampio decentramento delle competenze relative alla concreta gestione degli istituti di flessibilità, esigenza fortemente avvertita da coloro che desiderano svincolare la libertà negoziale individuale dal giogo della contrattazione: la lettera della legge, infatti, non può essere piegata fino al punto da ammettere che la annualizzazione della durata settimanale dell'orario possa essere realizzata attraverso una diretta ed autonoma regolamentazione ad opera dei

---

<sup>110</sup> In sintonia anche con la direttiva comunitaria n. 104 del 1993.

<sup>111</sup> Si comprende l'ampiezza del margine di flessibilità nella gestione dei tempi di lavoro: la media di 40 sarebbe raggiungibile con punte di 60 ore (48 ordinarie + 12 straordinarie, quale tetto massimo insuperabile fissato dal r.d.l.), compensate da giorni di riposo o da riduzione oraria, in modo da contemperare esigenze organizzative ed istanze protettive della salute e sicurezza dei lavoratori.



livelli inferiori di contrattazione.

Vero è, infatti, che il complessivo assetto costituzionale e legislativo fin qui analizzato sembra essere imperniato proprio sulle fonti eteronome, ed in particolare sulla contrattazione collettiva; ma sembra che il legislatore non abbia raccolto quelle aperture a favore della autonomia negoziale individuale che a livello europeo avevano già cominciato a delinearsi.

Si pensi alla Direttiva comunitaria del 1993, la quale all'art. 18,1 lett.b, consente agli Stati di derogare al regime protettivo fissato dal precedente art. 6, riguardo alla durata massima settimanale del lavoro, col rispetto di alcune condizioni, riassumibili nella genuinità del consenso e nella pubblicizzazione interna ed esterna della gestione consensuale dell'orario; ed ancora l'art. 17,1, in cui esplicitamente si afferma che la durata della prestazione “può essere determinata dai lavoratori stessi”, ed in particolare se si tratta di dirigenti o “ di altre persone aventi potere di decisione autonomo”, fermo restando il limite del rispetto dei principi generali in materia di salute e di sicurezza.

A questo punto, in linea con gli interventi a livello comunitario, sembrerebbe opportuno che la contrattazione si collocasse non come forma di “mortificazione” dell'autonomia individuale, ma come strumento per far sì che la scelta individuale risulti

---

<sup>112</sup> Si pensi alle norme relative al lavoro interinale che attribuiscono specifici poteri ai soli contratti nazionali di categoria: l.Treu art. 1 co.2 lett. A; co. 4 lett.a; co.8.

libera dai condizionamenti legati alla posizione fisiologicamente inferiore del lavoratore rispetto al suo datore di lavoro<sup>113</sup>. Non sembra, infatti, che possa desumersi, dal contesto della legislazione fino ad oggi intervenuta, alcuna facoltà attuativa da parte della contrattazione decentrata in ordine alla concreta determinazione dell'assetto organizzativo in materia di orario: a rigor di logica, invece, risulterebbe necessario, più che opportuno, un ampliamento delle funzioni del contratto aziendale in ragione della possibilità dello stesso di meglio graduare la rimodulazione degli orari rispetto le singole realtà produttive aziendali.

È per questo auspicabile un ripensamento da parte del legislatore in ordine alla corretta distribuzione di funzioni e facoltà alle varie fonti, in modo da recuperare quegli spazi contrattuali, attualmente limitati, che sembrano essenziali per una reale svolta verso una flessibilità controllata.

---

<sup>113</sup> Si può pensare, a titolo esemplificativo, alla predisposizione di forme di controllo sulla effettività e libertà della scelta, mediante la creazione di organismi paritetici atti a verificare l'autenticità della volontà manifestata; allo sviluppo dei diritti di informativa sindacale, volti a consentire la verifica del rispetto degli orari programmati, e così via.

## CAPITOLO TERZO

### **L'ORARIO DI LAVORO E LA FLESSIBILITA'**

Tramontata definitivamente l'epoca in cui il tempo di lavoro poteva essere considerato soltanto come misura della quantità del lavoro prestato, oggi esso assume rilievo giuridico anche e sempre di più come dato, per così dire, qualitativo della prestazione lavorativa, vale a dire come dato inerente alla sua collocazione nell'arco della giornata, settimana o anno, alla sua eventuale elasticità (variabilità dell'estensione) o flessibilità (variabilità della collocazione temporale). In questa sua diversa connotazione il tempo di lavoro assume rilievo non solo in funzione delle esigenze dell'impresa, bensì anche in funzione delle esigenze personali e familiari del lavoratore: distribuzione, flessibilità ed elasticità della prestazione costituiscono oggi altrettante qualità del lavoro, il cui valore muta non soltanto per ciascun datore, ma anche per ciascun prestatore di lavoro.

#### ***Il concetto di flessibilità***

In economia aziendale un sistema è tanto più flessibile quanto maggiore è l'ampiezza del cambiamento che riesce a raggiungere, quanto minori

sono il tempo necessario per tale cambiamento e i costi da sostenere<sup>114</sup>. L'organizzazione flessibile è dunque quella capace di cambiare, mantenendo un certo grado di stabilità che assicuri la controllabilità dell'organizzazione stessa e ne preservi l'identità<sup>115</sup>.

Il concetto è ampiamente trattato dalla letteratura aziendalistica con riferimento a strategie di innovazione tecnologica, forme e sistemi organizzativi, o ancora modalità di governo della risorsa di lavoro<sup>116</sup>.

L'invasione del mondo della politica e dei mass-media ha contribuito a confondere, ed in un certo senso "inflazionare", l'uso del termine, accentuando letture distorte e parziali del concetto, spesso interpretato con il generico significato di libertà dell'agire economico rispetto a vincoli normativi o comunque istituzionali, piuttostochè come scelta razionale volta al rafforzamento della competitività e dello sviluppo.

La flessibilità deve essere frutto dell'organizzazione e non della sua assenza<sup>117</sup>.

Portata agli estremi, essa significa capacità di adattamento senza schemi precostituiti. Il mercato del lavoro non è un monolite, ma consta di una pluralità di attività: la flessibilità, dunque, si apre ad una accezione

---

<sup>114</sup> Cfr. Cappellari R., 2002.

<sup>115</sup> In forma semplificata può dirsi che un sistema è considerato più flessibile di un altro se è capace di sviluppare una maggiore intensità di cambiamenti, in tempi più brevi ed a costi più contenuti.

<sup>116</sup> Cfr. Incagli L., 2002.

<sup>117</sup> È necessario, infatti, tener ben presente che flessibilità non vuol dire deregolamentazione, ma significa ricostruire un quadro organizzato di regole che consentano di ottenere, appunto, flessibilità nell'impiego dei lavoratori e nelle modalità di svolgimento dei cicli produttivi.

più ampia, diventando un'attitudine mentale, un modo di essere lavoratore, così come il lavoro non è più il Lavoro, ma sta diventando sempre più una serie di lavori, con la l minuscola<sup>118</sup>.

### ***Il modello standard di orario di lavoro***

Se la capacità di adattamento costituisce l'elemento centrale del concetto di flessibilità, risulta palese la netta contrapposizione di questo al modello standard, o *fordista*, di organizzazione del sistema lavorativo, i cui tratti peculiari si individuano

- nell'uniformità o standardizzazione degli orari di lavoro e delle scansioni del ciclo di vita dei lavoratori;
- nella predeterminazione rigida dell'orario e del tempo interno di lavoro;
- nel conseguenziale sincronismo dei diversi tempi sociali<sup>119</sup>.

Riguardo al primo aspetto, si può osservare che in un sistema standard esiste una limitata differenziazione degli orari di lavoro sotto il profilo sia della durata, sia della collocazione (nel giorno, settimana, mese, anno). L'orario tipico è di otto ore giornaliere, collocate nel periodo diurno, per cinque giorni alla settimana. La predeterminazione della durata del tempo di lavoro comporta che il corso della vita lavorativa risulti

---

<sup>118</sup> Cfr. Franco M. (a cura di), 2001.

<sup>119</sup> Cfr. Cerreti G., 1997.

altamente istituzionalizzato nell'ambito del ciclo di vita del soggetto, nel senso che le sue scansioni e tappe sono regolate da norme legislative e contrattuali, e da consuetudini sociali largamente condivise. Sono definite, ad esempio, l'età minima di ingresso nel mercato del lavoro, le condizioni di licenziabilità, l'età massima per partecipare al lavoro retribuito<sup>120</sup>.

Quanto al tempo "interno" di lavoro, cioè al rapporto tra il tempo di presenza nel luogo di lavoro e il tempo attivo dedicato all'erogazione dei contributi fisici e intellettuali del lavoro, si assiste allo sviluppo di politiche di organizzazione della produzione di marca taylorista, tese a prefissare la quantità di attività lavorativa fornita nell'unità di tempo ed a prestabilire, così, il ritmo di lavoro nell'arco della giornata.

In questo quadro, è chiaro che gli elementi di maggiore flessibilità dell'orario di lavoro sono il lavoro supplementare e quello straordinario, ai quali le imprese possono ricorrere, nell'ambito della normativa contrattuale, in linea di massima solo nel caso in cui sussistano determinate condizioni ed entro determinati limiti massimi giornalieri, settimanali ed annuali.

Ma c'è di più. Se un'organizzazione produttiva può essere letta come frutto della strategia aziendale finalizzata al perseguimento dei propri interessi nel

---

<sup>120</sup> La spinta all'istituzionalizzazione della vita lavorativa trova la sua ragion d'essere in esigenze di sicurezza e prevedibilità assai sentite dai lavoratori. In tal modo, il ciclo di vita del lavoratore si sviluppa secondo una sequenza standard: periodo della formazione, periodo dell'impegno lavorativo, periodo della pensione, o della fuoriuscita dal mercato del lavoro.

mercato, esiste un aspetto non meno rilevante da tener presente, una valenza, per così dire, “sociale” della stessa organizzazione produttiva, che vede questa come una conseguenza sì delle scelte del gruppo imprenditoriale, ma anche di un assetto complessivo della stessa comunità dei lavoratori<sup>121</sup>.

Per chiarire meglio il concetto, si tenga presente come il fatto che la maggioranza dei lavoratori dipendenti abbia le stesse fasce orarie di inizio e fine lavoro, che non lavori nella stessa settimana, che vada in ferie nello stesso periodo ecc., produca un’organizzazione dei tempi sociali improntata ad un diffuso sincronismo<sup>122</sup>. E questo assetto dei tempi nasce non solo come conseguenza dell’organizzazione temporale della fabbrica taylor-fordista, ma anche come risposta ad una forte domanda di affermazione di bisogni di identità collettiva e di integrazione sociale; l’uso del tempo ha sempre avuto storicamente un’importante funzione di integrazione sociale: disporre delle stesse ore libere dal lavoro facilita le relazioni sociali all’interno dei gruppi e delle comunità di riferimento, ed agevola la partecipazione agli eventi significativi della comunità (feste, spettacoli, cerimonie). Tutte queste esigenze sono responsabili di tendenze diffuse che a livello microscopico (contratti aziendali, comportamenti individuali) mirano a

---

<sup>121</sup> Cfr. Frey L., Croce G., 2002.

<sup>122</sup> Nello stesso periodo si partecipa alle attività di svago, si fa la spesa, si frequentano le località di vacanza, si sta in famiglia...

standardizzare l'uso del tempo, a renderlo uguale per tutti. In generale, si tratta di un'organizzazione sincronica dei tempi<sup>123</sup>.

Questa sincronia dei tempi, che può essere pensata come risultante del rapporto di reciproco condizionamento tra le esigenze temporali della produzione e quelle della sfera sociale<sup>124</sup>, ha però prodotto anche conseguenze negative: prima fra tutte, quella di aver segnato una rigida contrapposizione tra i lavoratori che hanno un orario standard e quelli “disincronizzati”, che svolgono turni di lavoro anomali per ragioni funzionali al loro contesto lavorativo<sup>125</sup>, tanto che questo secondo gruppo di lavoratori si trova di fronte a difficoltà di socializzazione e di integrazione sociale.

Proprio queste caratteristiche dell'orario standard di lavoro si collocano all'interno della, a noi nota, tendenza storica alla riduzione della durata dell'orario giornaliero di lavoro, sviluppatasi grazie alle

---

<sup>123</sup> Cfr. Bergamaschi M., (a cura di), 1997.

<sup>124</sup> Può essere utile ricordare che il modello standard di orario di lavoro è il frutto di un lungo e complesso processo negoziale nel quale si sono confrontati una molteplicità di soggetti a livelli diversi, che hanno ricercato un punto di equilibrio tra i vincoli di natura tecnologica, economica, biologica e socio-culturale. In particolare, il movimento sindacale ha fissato, nelle proprie rivendicazioni, alcuni principi basilari di riferimento, quale quello di ridurre la durata del lavoro sia per attenuarne la gravosità sia per accrescere le opportunità di impiego, aumentare il grado di controllo dei lavoratori sull'orario, rendere più prevedibile la traiettoria della vita lavorativa, migliorare la collocazione temporale del lavoro limitando lavori notturni e quelli considerati antisociali (ad es. quello della domenica).

<sup>125</sup> Si pensi agli addetti ai cicli continui nell'industria, alla vigilanza o alla pulizia, e al personale ospedaliero e dei trasporti. Per questi soggetti anche l'offerta temporale dei servizi è limitata sul piano della fruibilità, stante la coincidenza tra orario di erogazione delle prestazioni ed orario di lavoro in tutti i pubblici servizi.



rivendicazioni del movimento operaio e resa possibile in virtù degli incrementi di produttività realizzati dalle imprese.

### *Il modello flessibile*

Dopo aver portato la produttività del lavoro e la produzione di massa a livelli tali da elevare nettamente i redditi e la stessa quantità di beni e servizi, il modello di produzione e di consumo taylor-fordista è entrato in crisi con gli anni '70, e da allora evolve verso un modello chiamato, per convenzione, post-fordista o flessibile.

Questo passaggio sta sostituendo un mondo del lavoro piuttosto uniforme, come si presentava quello del 900, con un universo di lavori assai diversificati che si disperdono in senso temporale: crescono i tipi di orario e calano le sincronie fra gli orari<sup>126</sup>.

Ma quali sono i motivi che hanno concorso a determinare una simile trasformazione?

Innanzitutto, l'ambito competitivo di riferimento per le imprese è mutato in modo estremamente marcato negli ultimi decenni: le imprese tradizionali erano in gran parte organizzate per operare in contesti caratterizzati da una domanda relativamente stabile ed omogenea e da una pressione competitiva non eccessiva. Lo scenario attuale nel quale si sviluppano le

---

<sup>126</sup> Cfr. Regini M. (a cura di), 1988.

organizzazioni, invece, risulta essere più composito e diversificato rispetto al passato, accrescendo significativamente il grado di poliformia organizzativa. In generale, l'esigenza di flessibilità nasce dal divario tra le previsioni poste alla base delle scelte di gestione e le situazioni che si presentano nel corso della gestione stessa<sup>127</sup>.

In secondo luogo, si assiste a forti e diffusi investimenti in tecnologie dell'automazione nel processo produttivo, al fine di diminuire i costi di produzione ed aumentare la qualità dei prodotti. Tuttavia, tali investimenti risultano remunerativi solo a condizione che aumenti la durata di funzionamento degli impianti e che vengano introdotti orari di lavoro articolati su più turni<sup>128</sup>.

Alla fine degli anni 80, dunque, il modello taylorfordista di organizzazione della produzione lascia definitivamente il posto a nuovi principi di razionalizzazione che spingono molte imprese a ridefinire la tradizionale organizzazione dei tempi della produzione e la struttura dell'orario di lavoro<sup>129</sup>.

---

<sup>127</sup> Se, infatti, si potessero prevedere con certezza le condizioni di svolgimento della vita aziendale, le scelte in termini di strategie, strutture e risorse potrebbero essere assunte in modo definitivo e non essere modificate, se non per volontà autonoma del gruppo imprenditoriale.

<sup>128</sup> Cfr. Cappellari R., 2002.

<sup>129</sup> All'origine della produzione "snella" (*lean*) del nuovo modello, sta una lontana scelta della fabbrica di camion giapponese Toyota, che si era proposta di superare la ristrettezza del proprio mercato nazionale facendo dell'auto un bene personalizzato di assoluta qualità. Diversificare i singoli esemplari (*output*) comportava snellire ed affinare l'organizzazione produttiva.

La chiave era nello *just in time*, che ha rivoluzionato la filosofia stessa della produzione. L'aumento della produttività si raggiunge con una tecnologia "frugale" che elimina gli sprechi di grossi e costosi macchinari; ogni singolo

Vengono introdotte trasformazioni temporali che mettono in crisi il tradizionale modello standardizzato di orario di lavoro a tempo indeterminato, e fanno sorgere *in nuce* elementi di un nuovo modello risultante da interventi combinati sulla struttura oraria e sul rapporto di lavoro, che vede la compresenza, nell'ambito di una stessa azienda, ma anche di uno stesso reparto e di un medesimo ruolo, di una pluralità di orari: lavori a tempo pieno sia giornalieri che a turni, part-time verticali, orizzontali e misti, lavori stagionali e a tempo determinato, sistemi di turnazione stabiliti secondo sequenze fisse ed altri in modo tendenzialmente irregolare<sup>130</sup>.

I cambiamenti finalizzati a potenziare la flessibilità dell'organizzazione hanno portato anche ad una revisione delle mansioni: cambia il punto di riferimento rispetto al quale viene progettato il contenuto delle mansioni stesse. Esso non viene più identificato formalmente e rigidamente a priori, ma diviene variabile nel tempo<sup>131</sup>.

I principali vantaggi di queste innovazioni organizzative sono la disponibilità immediata di forza

---

comparto diventa autonomo per integrarsi in modo orizzontale con gli altri, in modo da accrescere l'elasticità dell'intero sistema (si eliminano le competenze e si privilegia il lavoro del gruppo); viene prodotto esattamente quanto richiesto dal cliente, così da eliminare i costi di magazzino.

È chiaro che, in questo modo, risulta assolutamente necessaria una certa rapidità nell'adeguamento alla domanda ogniqualvolta questa subisca repentini cambiamenti.

<sup>130</sup> La diversificazione degli orari di lavoro e dei rapporti di lavoro è ricercata per dimensionare, in modo flessibile e tendenzialmente continuo, il numero di lavoratori presenti ad un flusso della clientela estremamente variabile nell'arco del giorno, della settimana, del mese e dell'anno.

lavoro a fronte di variazioni della domanda; la copertura di posizioni che sono per loro natura a tempo determinato; il costo del lavoro relativamente più basso rispetto al costo di un dipendente a tempo indeterminato; un aumento della *performance* a fronte di un rinnovo contrattuale; una modalità di preselezione delle risorse. Inoltre, un uso flessibile delle presenze consente, come già detto, di reagire con prontezza a variazioni della domanda sia in positivo sia in negativo, di impegnare le risorse nei limiti del necessario, ad esempio estendendo/restringendo le giornate lavorative.

Contemporaneamente si trasformano anche la struttura e la natura del mercato del lavoro e delle professionalità: nascono nuovi soggetti professionali, diminuiscono i dipendenti full-time ed aumentano i lavoratori flessibili<sup>132</sup>.

La contrapposizione tra rigidità organizzativa e flessibilità si ritrova nel confronto tra il modello statunitense e quello europeo. Nel primo l'impresa può agire in libertà nell'assumere e licenziare i lavoratori valutando costi e benefici attesi, e i lavoratori possono scegliere sul mercato tra le alternative di lavoro in base alle proprie esigenze individuali. E' un modello che si presenta meno regolamentato e più basato sul mercato, anche per effetto del forte ridimensionamento delle

---

<sup>131</sup> Cfr. Muckenberger U.,1994.

<sup>132</sup> La proliferazione dei *contingent worker*, composti da una forza lavoro temporanea che delinea modelli di relazioni di lavoro né vincolanti né stabili, contribuisce a rendere indispensabile la riprogettazione di politiche di gestione

organizzazioni sindacali; questo determina un elevato *turnover strutturale*, ovvero un frequente spostamento tra un lavoro ed un altro, con una facilità di licenziamento tre volte maggiore di quella del sistema europeo, ma con una probabilità cinque volte superiore di trovare un nuovo lavoro.

All'opposto troviamo l'idealtipo del modello dell'Europa continentale, basato sull'organizzazione delle forze di mercato in un sistema di regole che limitano l'autonomia delle parti. Qui una "demonizzazione" del mercato ha prodotto un sistema finalizzato ad impedire quanto più possibile che sia il lavoratore a negoziare le condizioni di lavoro, imponendo ad entrambe le parti un assetto standard dei reciproci interessi, cioè un contratto-tipo inderogabile. Risulta evidente il fallimento di un simile modello in termini di creazione di nuova occupazione.

Si può procedere a classificare le forme di flessibilità del lavoro in tal modo:

- *flessibilità retributiva*, che collega una quota della retribuzione in funzione dei risultati individuali di attività;
- *flessibilità numerica*, come possibilità per l'organizzazione di variare in funzione delle proprie esigenze il numero delle persone impiegate;
- *flessibilità organizzativa*, che consiste negli

---

delle risorse umane capaci di valorizzare le diversità culturali e personali dei lavoratori.

interventi di riprogettazione delle mansioni, variandone i contenuti o il luogo fisico di esecuzione;

- *flessibilità del tempo di lavoro*, come possibilità di variare il numero delle ore lavorate in un'unità di tempo (giorno, mese, anno) dai singoli lavoratori, oppure di variare la distribuzione delle ore di lavoro all'interno di un periodo dato.

E' comunque evidente che dal punto di vista operativo si tratta di dimensioni interdipendenti tra loro in funzione del medesimo obiettivo di efficienza produttiva. I casi di aziende che hanno dimostrato di raggiungere *performance* positive in termini di flessibilità sono quelli in cui si è utilizzato un mix bilanciato dei diversi strumenti<sup>133</sup>.

### ***Le esigenze dell'impresa***

Per quanto riguarda l'impresa, la nozione di flessibilità è una nozione polisemica: essa non è un'opzione ma un'esigenza ineluttabile, poiché con il passaggio dal modello di economia "di scala", che ha sempre caratterizzato la produzione industriale, a quello che alcuni economisti chiamano "*economy of scope*", ovvero economia dell'ampiezza e della flessibilità, il mercato guida la produzione, determinando una diversificazione dei bisogni tale che l'impresa necessiterà di un apparato produttivo ed organizzativo

---

<sup>133</sup> Cfr. Cappellari R., 2002.

assolutamente snello e flessibile<sup>134</sup>.

Per l'impresa, flessibilità significa sostanzialmente quattro cose:

- flessibilità strategica: cioè capacità dell'impresa di riuscire a modificare la propria strategia economica, imprenditoriale, sociale, ecc.;
- flessibilità strutturale: ovvero capacità dell'impresa di sopravvivere e svilupparsi senza bisogno di mutare radicalmente i propri elementi strutturali;
- flessibilità operativa: cioè possibilità di variare dimensioni, quantità, organici, senza che questo comporti costi ulteriori (flessibilità funzionale, retributiva e numerica).

Fino agli anni '80, in Italia le imprese che avevano esigenza di impiegare il lavoro in modo flessibile per adattarsi alla variabilità del mercato potevano servirsi principalmente di due strumenti: lo straordinario e la Cassa Integrazione Guadagni.

Richiesti dalle aziende nei periodi di eccesso di domanda, gli straordinari, molto ben retribuiti e per questo graditi a una gran parte di lavoratori, diventarono ben presto un istituto difficile da controllare per il sindacato. All'opposto, per i cali di produzione dovuti alle crisi o, più semplicemente, agli andamenti stagionali dei prodotti, le aziende potevano servirsi della CIG<sup>135</sup>, che permetteva ampie sospensioni

---

<sup>134</sup> Cfr. Accornero A., Di Nicola P., 1996.

<sup>135</sup> La cassa integrazione guadagni è un istituto tipicamente italiano. Introdotta nell'industria dalla contrattazione collettiva corporativa, e recepita dal d. lgs.

del lavoro a carico della Stato. In tal modo si riusciva ad operare delle variazioni quantitative lasciando immutato, in sostanza, l'orario contrattuale.

Con il tempo, le esigenze di flessibilità si moltiplicarono e si fecero più complesse, diversificandosi in ragione delle nuove modalità di funzionamento dei mercati e della più forte competizione innescata dalla globalizzazione. Si fecero strada nuove esigenze d'impresa, che necessariamente avrebbero dovuto comporsi con le opposte, ma non meno rilevanti, richieste avanzate da una sempre più consapevole classe di lavoratori.

Si tratta di tre principali obiettivi organizzativi, a volte coesistenti nello stesso tipo di produzione: *a)* ottimizzazione dell'utilizzo degli impianti come strategia di riduzione dei costi<sup>136</sup>; *b)* estensione degli orari di apertura al pubblico o di servizio, come strategia di orientamento al cliente (per le aziende di terziario privato e pubblico); *c)* modularizzazione della

---

lgt. n. 788/1945 e dal d. lgs. C.p.S. n. 869/1947, è stata interessata da numerosi mutamenti di disciplina ad opera del legislatore, con il risultato prevedibile che, attualmente, la sua disciplina risulta poco organica laddove non confusa ed imprecisa. Si tratta, in sostanza, di una integrazione, in una percentuale della retribuzione, versata all'operaio sospeso o messo ad orario ridotto in seguito ad un'involontaria e breve interruzione dell'attività aziendale. La *ratio* dell'istituto consiste nella conservazione del rapporto, fino alla prevista, piena ripresa produttiva ed occupazionale, tutelando in tal modo il coincidente interesse dell'azienda (che dovrebbe sostenere ulteriori costi per il reclutamento di nuova manodopera) e del lavoratore (interessato a non perdere il posto di lavoro).

<sup>136</sup> In questo caso, un'azienda che cerca di ottimizzare l'utilizzo degli impianti, soprattutto se si tratta di macchinari altamente costosi, non potendo aumentare il proprio capitale tecnologico cercherà di incrementare la produzione attraverso l'aumento di turni sui diversi macchinari, sia di giorno sia di notte. In Italia l'aumento dei turni giornalieri riguarda ormai quasi tutti i settori manifatturieri, ed in alcuni casi l'estensione dell'orario di produzione porta alla richiesta di lavoro di sabato ed anche di domenica.



produzione, nell'ambito di lavorazioni ad andamento stagionale o di strategie di risposta veloce all'andamento discontinuo della domanda di alcuni prodotti.

In breve si può dire che l'obiettivo principale che le aziende perseguono nei confronti del tempo di lavoro consiste nel tentativo di acquisire ore di lavoro "efficienti".

Le ore di lavoro presentano per l'impresa costi diversi in funzione della retribuzione oraria del lavoratore che le eroga, ma anche in funzione della loro distribuzione nel tempo (ore ordinarie, straordinarie, notturne, festive...).

Oltre all'aumento della quantità del prodotto ottenibile per ogni ora (c.d. *output*), altre modalità per incrementare il valore delle ore di lavoro consisterebbero in una diversa distribuzione degli orari stessi e nell'adozione di turni (si pensi alle produzioni caratterizzate da stagionalità o comunque da periodicità prevedibili), oppure nella riduzione delle ore lavorate, e della corrispondente retribuzione, quando queste siano eccessive rispetto a quelle necessarie per far fronte alla domanda di prodotti.

In quest'ultima prospettiva il più noto esempio è costituito dalla soluzione adottata alla Volkswagen nel 1993, che trova il corrispondente italiano negli accordi come quello dello stabilimento Lebole di Arezzo, dove nell'autunno del 1997 per salvare la propria

occupazione i lavoratori hanno accettato di ridurre l'orario a 30 ore, con una diminuzione della retribuzione del 25%<sup>137</sup>. Si tratta di accordi di carattere difensivo, in cui il beneficio per il lavoratore va valutato in termini di mantenimento del posto di lavoro, mentre l'impresa si alleggerisce delle ore di manodopera che sono diventate inutili a seguito della contrazione della domanda. Lo stesso obiettivo viene perseguito con l'introduzione del lavoro notturno e del ciclo continuo.

La soluzione della stagionalità e dell'impiego del contratto a tempo determinato, costituisce invece la risposta tradizionale quando è necessario differenziare quantitativamente la produzione nel tempo, incrementandola o sospendendola ciclicamente. Si pensi, ad esempio, ad un prodotto fortemente stagionale come l'acqua minerale (i consumi estivi sono mediamente doppi rispetto a quelli invernali), che allo stesso tempo è deperibile (ipermercati e punti di distribuzione non accettano acqua con data di imbottigliamento vecchia). In questo caso la base oraria di riferimento non è più settimanale ma plurisettimanale, e la cadenza di orario lungo e periodi di orario breve è molto simile, e dunque prevedibile, da un anno all'altro.

Gli svantaggi di questo tipo di soluzione dipendono dal rischio del non reperimento di lavoratori

---

<sup>137</sup> Cfr. Cappellari R., 2002.

con le caratteristiche desiderate; è questo il motivo che ha spinto la San Benedetto, azienda veneta produttrice di acqua minerale, che aveva una strategia basata sull'assunzione di lavoratori stagionali, a trasformare parte della manodopera stagionale in lavoratori a part-time verticale, con un rapporto di lavoro che non si interrompe da un anno all'altro. Un part-time rigido riesce, in ogni caso, solo in parte a fronteggiare le esigenze di una domanda che segue gli imprevedibili cambiamenti meteorologici: un'ondata di caldo fuori stagione richiederebbe, infatti, un rapido adeguamento della produzione; per questo motivo uno strumento sempre più utilizzato è ora quello del lavoro interinale, con contratti di durata tra i trenta ed i quaranta giorni.

Laddove, invece, le variazioni della domanda non avvengano secondo un ritmo prevedibile, la soluzione adottabile per incrementare il valore delle ore lavorate è quella dell'annualizzazione degli orari, lasciando all'orario settimanale solo il ruolo di riferimento medio e variando liberamente il sabato festivo, le ferie, ecc. Sono state sperimentate con successo, in tal senso, forme di compensazione legate allo strumento del conto ore: alla Metro, con l'accordo del gennaio 1999, il singolo lavoratore sceglie di rinunciare alle maggiorazioni per lo straordinario versando le ore nel conto; analogamente, nello stabilimento Plastimoda Mandarin Duck, l'azienda può chiedere con almeno una settimana d'anticipo variazioni dell'orario in più o

in meno fino a cinque ore alla settimana, ma se manca il preavviso i lavoratori sono ricompensati con un'ora di bonus da versare nel conto ore o da utilizzare a piacere.

In questi casi si tratta di prodotti non stagionali, ma che ugualmente richiedono aggiustamenti del flusso di produzione. Nel caso di beni di largo consumo, dalle auto agli elettrodomestici, molte aziende si sono orientate verso una strategia di velocità di risposta al mercato che comporta un adeguamento flessibile della produzione ai ritmi delle vendite (*just in time*). A differenza che nel caso della stagionalità, però, qui i ritmi produttivi possono essere meno prevedibili ed i conseguenti tempi di preavviso per l'incremento o la riduzione delle ore settimanali di lavoro possono essere più brevi, causando disagi ai lavoratori che in tal modo non possono programmare la loro vita extralavorativa. Per tale motivo, l'introduzione di flessibilità produttiva nel corso dell'anno è stata spesso negoziata in cambio della possibilità per i lavoratori di utilizzare a loro discrezione le ore o le giornate di recupero, in modo da bilanciare i vantaggi e gli svantaggi dell'impresa e dei lavoratori stessi.

### ***Le esigenze del lavoratore***

Le strategie di gestione dei tempi di lavoro non possono rispecchiare esclusivamente la valutazione effettuata dall'azienda. Altrettanta importanza ha l'obiettivo del lavoratore di massimizzare il rapporto tra

i benefici ricavati dalle ore lavorate e il costo di tali ore in termini di diminuzione del benessere individuale.

In tal senso, la contrattazione collettiva ha cercato di affrontare il problema stabilendo una retribuzione maggiore per quelle ore (notturne o festive) che per la generalità dei lavoratori comportano una maggiore perdita di benessere, anche se la sua azione è stata parzialmente paralizzata dalla crescente differenziazione nella percezione qualitativa del tempo. Rilevante è il caso della Barilla, che nell'inverno 1997 ha proposto ai lavoratori un baratto tra cinque domeniche lavorative e la possibilità di godersi un lungo ponte tra Natale e Capodanno, ottenendo risposte diverse dai lavoratori di differenti stabilimenti, distanti anche solo poche centinaia di chilometri<sup>138</sup>.

Come per le imprese, anche nel caso dei lavoratori la progettazione di un sistema di orari deve partire dall'analisi dell'insieme degli obiettivi che questi si pongono nei confronti dell'orario di lavoro. Alcuni di questi sono contrapposti agli obiettivi aziendali, altri possono invece essere con quelli armonizzati. Le opportunità per la negoziazione sono, infatti, più ampie se si considera, ad esempio, che un aumento di retribuzione oraria può essere compatibile con un risparmio aziendale sui costi di stoccaggio, e che la quantità di tempo di lavoro potrebbe comparire nelle valutazioni del lavoratore non solo come diminuzione

---

<sup>138</sup> Cfr. Cappellari R., 2002.

del proprio benessere, ma anche come sistema di ricompensa in termini di realizzazione personale e valorizzazione professionale<sup>139</sup>.

Uno dei principali obiettivi del lavoratore è poi quello di incrementare i propri guadagni, ed è fenomeno tutt'altro che infrequente la ricerca di opportunità di fare lo straordinario. Forse, più dell'opposizione imprenditoriale, è stato un simile atteggiamento tenuto da una consistente parte di lavoratori a bloccare in Italia i tentativi di imposizione di una legge di riduzione dell'orario.

Ma la quantità del tempo di lavoro è solo uno degli elementi che influenzano il benessere del lavoratore: il costo del lavoro, dal punto di vista del lavoratore, dipende anche dal contenuto del lavoro stesso e dalla sua collocazione. La mancanza di regolarità comporta, ad esempio, una diminuzione di benessere per chi lavora, così viene percepito come costoso un orario che non risulti sincronizzato con i tempi tipici del contesto sociale di riferimento.

Con le diverse forme di annualizzazione dell'orario, dunque, il maggior valore per l'impresa delle ore prestate comporta un costo maggiore per il lavoratore in termini di necessità di adattamento ad una fonte di variabilità esogena. Per questo motivo tali forme di flessibilità sono aspramente criticate da parte di chi vede nella possibilità dell'impresa di disporre

---

<sup>139</sup> Cfr. Frey L., Croce G., 2002.

unilateralmente delle variazioni dell'orario individuale un segno di una progressiva "colonizzazione" del tempo libero al di là dei limiti fissati come difesa dalla contrattazione collettiva<sup>140</sup>.

Al fine di rendere meno onerosa la prestazione lavorativa richiesta dall'azienda, una compensazione molto diffusa consiste nella restituzione, da parte dell'impresa, di una parte del proprio guadagno al lavoratore sotto forma di maggiore retribuzione o di riduzione di orario, seguendo la logica da tempo applicata con le riduzioni d'orario previste per i turnisti.

Un'altra forma di remunerazione, non necessariamente alternativa, può consistere nel restituire al lavoratore del tempo che abbia *per lui* un maggior valore, attraverso forme che consentano una scelta di quando collocare le ore di recupero. Questa è la logica alla base del meccanismo del conto ore quando consente di "spendere" a piacere le ore lavorate in più. Uno dei motivi della popolarità del conto ore sta proprio nella circostanza che le ore depositate nel conto consentono all'impresa di risparmiare il costo dello straordinario, giacché un conto ore senza vincoli al prelievo scambia, in condizioni di reciprocità, ore che valgono di più per l'impresa con ore che valgono di più per il lavoratore<sup>141</sup>.

Il conto ore, come in generale gli strumenti che

---

<sup>140</sup> In tal senso Basso, 1998, e Cerruti, 1994.

<sup>141</sup> Cfr. Fubini L., 2000.

introducono qualche forma di autogestione dell'orario, diminuisce il costo del lavoro per il lavoratore perché gli consente di sincronizzare vita e lavoro. Si comprende agevolmente, dunque, come l'istituto rientri appieno in quella categoria di soluzioni efficienti che permettono di ottimizzare il costo del lavoro per lavoratori dai bisogni anche molto diversi fra loro.

Esistono però delle esigenze di sincronizzazione ben più semplici da soddisfare, poiché si presentano in modo abbastanza standardizzato per gruppi di lavoratori, e per questo possono essere gestite con strumenti *ad hoc*. Si tratta nella più gran parte dei casi di esigenze che riguardano soprattutto la cura dei figli e, in misura minore, lo studio. L'incremento della quota di partecipazione delle donne al mondo del lavoro, l'aumento del numero di coppie in cui entrambi i genitori lavorano, sono tutti fattori che pongono diversi problemi alla progettazione dei tempi di lavoro: in questo campo una riduzione del costo del lavoro per il dipendente è l'obiettivo delle c.d. *politiche di conciliazione*, che vedono un numero crescente di innovazioni in atto<sup>142</sup>.

Uno degli strumenti più utilizzati in funzione di quest'obiettivo è il part-time. Nel caso Sony Italia oltre a un menu di opzioni sul regime di orario disponibile per padri e madri, il modello adottabile tra uno e tre anni di vita del bambino consente l'ulteriore vantaggio

---

<sup>142</sup> Cfr. Muckenberger U., 1994.



di una scelta dell'articolazione dell'orario in accordo con il collega<sup>143</sup>.

Il secondo versante di interventi sulla gestione del tempo riferiti a bisogni che possono essere definiti standard, riguarda gli orari dei lavoratori studenti. I contratti week-end sono uno strumento che consente di ottenere un orario di lavoro che per gli studenti risulta compatibile con l'attività di studio.

Non sempre, però, le esigenze produttive permettono di sincronizzare in modo soddisfacente tempi personali e tempi aziendali a causa dei vincoli posti dall'organizzazione del lavoro. In questi casi sono state sperimentate con successo le c.d. *life friendly policies*, o *work life programs*, termini utilizzati per indicare tutte quelle iniziative intraprese dalle aziende per aiutare i dipendenti a gestire l'interfaccia tra il tempo di lavoro retribuito e le altre attività. Ad esempio, sono messi a disposizione dei figli dei dipendenti asili nido aziendali, scuole materne convenzionate e servizi di doposcuola, fino ad arrivare alle esperienze americane di assistenza per chi intende adottare un bambino e predisposizione di stanze per l'allattamento in azienda. Queste politiche innescano un circolo virtuoso che permette di ottenere maggiore flessibilità da un lato, e dall'altro una diminuzione dell'assenteismo ed una maggiore produttività e motivazione, dal momento che i lavoratori si

---

<sup>143</sup> Cfr. Fubini L., 2000.

impegnano maggiormente per rimanere a lavorare presso imprese che offrono questi benefit.

## GLI STRUMENTI DI FLESSIBILITÀ DELLE ORE DI

### LAVORO:

#### IL PART-TIME

Il contratto part-time è una tipologia di lavoro ad orario ridotto, che si svolge con modi e tempi prefissati e che può essere instaurata sia nei rapporti di lavoro a tempo indeterminato che determinato.

Il Bureau International du Travail (Bit) aveva definito questa forma di contratto come “lavoro svolto in maniera regolare e volontaria durante una giornata o una settimana di lavoro con una durata sensibilmente più corta di quella normale”; secondo il Cnel tale definizione esclude:

- il lavoro occasionale di brevissima durata;
- il lavoro accessorio svolto oltre la normale e regolare attività di lavoro;
- il lavoro stagionale con orario settimanale completo;
- il lavoro ad orario ridotto per motivi congiunturali o di disoccupazione parziale;
- il lavoro industriale svolto a domicilio<sup>144</sup>.

Si distingue tra part-time di tipo *verticale*, *orizzontale* o *misto*. Il primo tipo è caratterizzato dalla possibilità, per il lavoratore, di prestare la propria attività per periodi predeterminati nel corso della settimana o del mese con orario pieno o ridotto. A

---

<sup>144</sup> Cfr. De Sanctis D., 2003.

differenza di quanto accade col part-time orizzontale, nel quale è l'orario contrattuale giornaliero che subisce variazioni (la prestazione si svolge in tutti i giorni lavorativi, ma con riduzione di orario), nel primo la diminuzione della prestazione tipica del part-time si risolve nella limitazione dell'attività ad un numero di giornate di lavoro inferiore a quello fissato dai contratti collettivi. Nulla vieta, poi, la stipulazione di contratti a tempo parziale di tipologia mista, che prevedono cioè una riduzione dell'orario su base giornaliera ed insieme su base settimanale o mensile<sup>145</sup>.

Il contratto di part-time *ciclico*, invece, consiste in un'attività prestata solo in alcune settimane o in alcuni mesi dell'anno con orario pieno o ridotto, e di solito interessa lavoratori assunti in particolari settori con elevate punte di stagionalità, come il lavoro alberghiero nei periodi estivi ed invernali, e il settore alimentare durante la trasformazione dei prodotti agricoli<sup>146</sup>.

Il ricorso al contratto di lavoro a tempo parziale, quale strumento di flessibilità, è sicuramente anteriore alla disciplina normativa dell'istituto, ma certamente un freno alla diffusione di questa figura contrattuale è derivato dal ritardo col quale il legislatore è intervenuto a disciplinare la materia. In Italia, infatti, il contratto part-time si affaccia nel sistema lavoro con il Decreto

---

<sup>145</sup> Cfr. Allamprese A., 2002.

<sup>146</sup> In verità, prima dell'entrata in vigore della normativa del 1984, buona parte della dottrina e della giurisprudenza erano orientate nel senso dell'inammissibilità di questa tipologia di part-time, poiché essa poteva

del Presidente della Repubblica 25 giugno 1983 n. 347, che all'art. 8 si interessava proprio del "Lavoro a tempo parziale - trasformazione del rapporto - modalità e criteri - personale degli enti locali".

Ma la prima vera regolamentazione dell'istituto avviene solo per opera del d.l. 30 ottobre 1984, n. 726 recante "Misure urgenti a sostegno e ad incremento dei livelli occupazionali", in seguito convertito in legge 19 dicembre 1984, n. 863<sup>147</sup>.

L'art. 5 della legge, ha definito il lavoro part-time come l'attività ad orario inferiore rispetto a quello ordinario previsto dai contratti collettivi e per periodi predeterminati nel corso della settimana, del mese, dell'anno. La norma non indicava, però, di quale entità dovesse essere la riduzione di orario perché il contratto di lavoro potesse considerarsi a tempo parziale: in tal modo, era la contrattazione collettiva a fissare i limiti di orario. Di fatto, il part-time più diffuso è quello che prevede una prestazione ridotta al 50% rispetto a quella contrattuale piena, ma è ammessa dalla contrattazione collettiva la costituzione di rapporti di lavoro con durata fino ad un 30% della normale prestazione.

Da allora la novità legislativamente più rilevante va sicuramente rinvenuta nel d.lgs. 25 febbraio 2000,

---

configurare una figura negoziale in frode alla legge posta in essere per eludere i divieti stabiliti in materia di contratti a termine. Cfr. Brollo M.,2001.

<sup>147</sup> Prima dell'emanazione dell'art. 5 l.19/12/1984 n 863, il ricorso ai contratti part-time era avvenuto solo tramite la contrattazione collettiva, più spesso aziendale che nazionale, a testimonianza del fatto che l'istituto nasce con una forte connotazione pratica, frutto delle esigenze concrete della realtà interna alle singole aziende.

n.61, con il quale l'Italia recepisce la Direttiva 97/81/CE relativa all'accordo-quadro sul lavoro a tempo parziale. In vero, la riforma del part-time, nei termini in cui è avvenuta, sembrerebbe un atto dovuto dal nostro legislatore in ottemperanza degli obblighi derivanti dall'appartenenza dell'Italia alla Comunità europea<sup>148</sup>: nell'accordo a base della direttiva, infatti, è forte l'invito agli Stati membri a sperimentare questa forma di lavoro e individuare e rimuovere gli ostacoli che si frappongono alla sua diffusione al fine di promuovere occupazione e conciliare lavoro e famiglia.

Tuttavia, da una più attenta lettura dell'accordo collettivo europeo recepito in direttiva, emerge che il legislatore nazionale non si è limitato alla correzione ed integrazione della disciplina previgente della l. 863/84, ma ha utilizzato l'obbligo comunitario come occasione per riformare integralmente il part-time e chiarire definitivamente i non pochi dubbi interpretativi sollevati dalla legge stessa<sup>149</sup>.

Le linee di politica del diritto che hanno ispirato il legislatore hanno sostanzialmente accolto le richieste di flessibilizzazione di provenienza imprenditoriale afferenti il profilo della gestione organizzativa dei tempi di lavoro, eliminando i divieti legali di lavoro supplementare e di distribuzione elastica dell'orario parziale. Non si è spinto, però, al punto tale da

---

<sup>148</sup> Infatti, l'art. 2 della legge comunitaria 5 febbraio 1999, n.25 ha conferito al Governo la delega di attuare la direttiva entro il 28 febbraio 2000.

<sup>149</sup> Cfr. Bavaro V., 2001.

ammettere, come avrebbe voluto un recepimento più vicino alla lettera della direttiva stessa, la possibilità di stipulare contratti part-time *multi-periodali* il cui orario ridotto sia tale se rapportato anche ad un periodo superiore al giorno o alla settimana<sup>150</sup>.

Nell'accordo-quadro attuato dalla direttiva comunitaria, infatti, la definizione di lavoratore a tempo parziale contenuta prevedeva che fosse ritenuto tale “il lavoratore il cui orario di lavoro normale, calcolato su base settimanale *o in media su un periodo di impiego che può andare fino ad un anno*, è inferiore a quello di un lavoratore a tempo pieno comparabile” (Clausola 3). Questo riferimento all'orario medio sembrerebbe presupporre implicitamente un orario flessibile non solo nella quantità, ma anche nella qualità, vale a dire flessibile rispetto sia alla durata sia alla collocazione temporale della prestazione.

Dalla definizione contenuta nel d.lgs., invece, non è chiaro se anche nel nostro ordinamento sia legittimo *l'orario multi-periodale parziale*, tuttavia il fatto di non aver utilizzato alcun riferimento alla media potrebbe deporre a favore della soluzione negativa, ed in tal senso sembra essere impostata la stessa disciplina sulla collocazione temporale del part-time nel nostro ordinamento.

In vero, la questione della distribuzione dell'orario rappresenta proprio il profilo più problematico

---

<sup>150</sup> Cfr. Bavaro V., 2001.

dell'istituto, ed assieme al tema delle c.d. "clausole elastiche" (quindi della flessibilità della prestazione di lavoro parziale), ha rappresentato l'oggetto di numerose riflessioni di dottrina e giurisprudenza sin dalla promulgazione della legge del 1984.

L'espressa previsione legale di un obbligo di distribuzione dell'orario part-time nei suoi aspetti quantitativi e qualitativi segnalava, in vero, l'emersione di una peculiare finalità programmatica dei contraenti: il profilo della distribuzione dell'orario, dunque, posto che il contratto di lavoro a tempo parziale si differenzia dal tipo ordinario solo per la riduzione quantitativa della prestazione, ha carattere necessariamente bilaterale. Questo aveva portato il nostro legislatore a circondare ogni modifica della dislocazione temporale di del part-time da una serie di garanzie, quali la forma scritta *ad substantiam*<sup>151</sup>, il mutuo consenso, la legittimità dell'eventuale rifiuto da parte del lavoratore di effettuare una prestazione unilateralmente richiesta, tutte garanzie previste al fine di evitare che la parte "forte" del rapporto, l'imprenditore, in forza del suo potere di organizzazione dell'attività aziendale limiti e condizioni il diritto riconosciuto al lavoratore ad un orario di lavoro scelto, programmabile e compatibile col tempo degli altri lavori o del non lavoro<sup>152</sup>.

Sulla base di quanto appena detto, rimaneva

---

<sup>151</sup> Il leading case è Cass.11/7/1989, n.3266. Per la giurisprudenza di merito si veda Trib. Firenze 3/4/1989; per la dottrina cfr. Alessi, 1995, e Broglio, 1991.

<sup>152</sup> Cfr. Veneziali, 1993.



irrisolta la questione se fosse lecita la previsione *ab initio* delle *clausole di tipo elastico*, in forza delle quali fosse predeterminata solo la durata, senza specificare la dislocazione puntuale della prestazione che invece era rimessa alla discrezionalità del datore<sup>153</sup>, oppure se dovessero ritenersi legittime le sole *clausole di tipo rigido*, quelle cioè che recano l'indicazione scritta e puntuale sia della durata che della collocazione temporale della prestazione lavorativa.

In vero, nel periodo di vigenza dell'art.5 legge 863/84, al silenzio del legislatore era corrisposta, dopo qualche oscillazione iniziale<sup>154</sup>, una posizione della giurisprudenza sostanzialmente contraria alle previsioni negoziali che autorizzassero il datore di lavoro a definire unilateralmente una diversa dislocazione dell'orario lavorativo dei *part-timers*<sup>155</sup>: la limitazione a qualsiasi interpretazione in senso "elastico" del disposto dell'art.5, si giustificava sulla base del fatto che il part-time così regolamentato, fosse già in sé funzionale all'organizzazione flessibile dei tempi di lavoro e che, anzi, imponesse una tutela più intensa del lavoratore da parte dell'ordinamento giuridico. Tale posizione era

---

<sup>153</sup> All'interno di tale modello sono individuabili due distinte tipologie: la prima di elasticità a breve raggio, giudicata conforme al dato legale; la seconda di elasticità a largo raggio, criticata dalla dottrina. Quest'ultima tipologia apre la via al cosiddetto lavoro *a chiamata*, che presenta un'ampia discrezionalità per il datore di lavoro.

<sup>154</sup> La dizione legale dell'obbligo di distribuzione quivi contenuta, non limita la tipologia delle pattuizioni alle sole clausole di tipo rigido. Per questo motivo, *prima facie*, erano legittime anche le clausole di tipo elastico nell'interesse dell'impresa che indicava solo la durata e non la dislocazione puntuale della prestazione, purché questa fosse pattuita al momento dell'instaurazione del rapporto.

stata in buona misura avallata dalla Corte Costituzionale, la quale nella nota sentenza n. 210 del 1992, in primo luogo aveva sostenuto l'inammissibilità di pattuizioni che assoggettino la prestazione ad un potere di chiamata del datore di lavoro esercitabile *ad libitum*, e non già entro coordinate temporali contrattualmente determinate o oggettivamente predeterminabili; in secondo luogo, affermava l'incostituzionalità della distribuzione elastica del tempo parziale di lavoro perché viola gli artt. 3, 36 e 38 Cost., dal momento che l'elasticità impedisce al lavoratore di attendere ad altre occupazioni (anche part-time) che gli possano consentire di percepire un'altra retribuzione, la quale, unitamente a quella derivante dal primo lavoro, possa garantirgli un sufficiente tenore di vita<sup>156</sup>.

La successiva giurisprudenza della Corte di Cassazione aveva fatto però registrare qualche cauta apertura verso l'ammissibilità di tali clausole; ammissibilità condizionata, proprio in relazione al precetto espresso dal primo comma dell'art.36 Cost., al riconoscimento di uno specifico aumento retributivo destinato a compensare la maggiore disponibilità offerta dal lavoratore il quale si fosse dichiarato disponibile ad

---

<sup>155</sup> Cass. 2382/1990; Cass. 13728/ 1991.

<sup>156</sup> Le critiche sollevate a questa impostazione si impernano sul fatto che inquadrare la tutela del tempo di non lavoro del lavoratore part-time solo in termini di redditività, ovvero di sufficienza retributiva del tempo stesso, comporta la degradazione del tempo libero *in sé*, come tempo di vita e diritto imprescindibile dell'individuo, frustrandone e limitandone la stessa tutela costituzionale.

eventuali spostamenti della collocazione temporale dell'attività lavorativa<sup>157</sup>.

Di poco successive a tali sentenze, ed apertamente ispirata ad esse, è la diffusione da parte del ministero del Lavoro della lettera-parere del 1 giugno 1998 (c.d. circolare Mc Donald) nella quale il dicastero giungeva ad ammettere la validità dei patti individuali che, dietro specifico compenso a fronte della disponibilità del lavoratore, permettessero il mutamento della dislocazione dell'orario lavorativo. Sempre ad avviso del ministero, peraltro, anche i contratti collettivi avrebbero potuto introdurre clausole che consentissero una programmazione flessibile dell'orario di lavoro dei *part-timers*; ed è evidente che il riferimento alla contrattazione collettiva come percorso alternativo per l'introduzione delle clausole di flessibilità può aver ingenerato confusione e alimentato dubbi sul possibile ruolo sostitutivo dell'autonomia collettiva rispetto al consenso individuale!

Il decreto legislativo del 2000 s'inserisce, per l'appunto, in questa disputa teorica, con l'intento di chiarire i dubbi suscitati dai lacunosi precetti della disciplina del 1984.

In primo luogo, per quanto concerne il requisito della forma scritta, rimane confermato dall'art. 2, comma 2, l'obbligo di indicare nel contratto la collocazione temporale dell'orario parziale. La novità

---

<sup>157</sup> Cass.2340/1997; Cass.2691/1997.

in questa previsione è non tanto nell'apparente degradazione della forma scritta da requisito sostanziale a requisito *ad probationem*, come prevede esplicitamente l'art.8, quanto per il principio secondo cui la mancanza della forma scritta o la mancata indicazione nell'eventuale atto scritto della durata della prestazione lavorativa, comportano il potere per il lavoratore di far dichiarare la sussistenza fra le parti di un rapporto di lavoro a tempo pieno, sia pur dalla data dell'accertamento giudiziale<sup>158</sup>.

L'indicazione non deve essere solo puntuale, ma deve riferirsi con specificità al giorno, alla settimana, al mese e all'anno, riprendendo pedissequamente le indicazioni della Corte Costituzionale.

Senonché, questo che sembra essere un elemento di forte rigidità, si flessibilizza grazie alla legittimazione proprio delle clausole elastiche, ma il nostro legislatore, come dicevamo in precedenza, ha optato per una scelta di maggior favore per i lavoratori, non applicando la totale apertura alla flessibilità manifestata dalle Parti Sociali europee, bensì richiedendo che tali clausole siano previste e disciplinate puntualmente dai contratti collettivi.

La nuova normativa, che sostituisce ed abroga l'art.5 legge 863/84, prevede all'art.3, commi settimo e ss., che il lavoratore possa manifestare il proprio consenso allo svolgimento del rapporto part-time con

---

<sup>158</sup> Cfr. Centofanti, 2000.

configurazione “elastica”: con attribuzione, cioè, al datore di lavoro del potere di variare la collocazione temporale della prestazione in periodi diversi da quelli originariamente definiti nel contratto di lavoro a tempo parziale. Anche nell’attuale disciplina, conformemente ai precedenti pronunciamenti della Cassazione, questo speciale potere di variazione sull’orario può essere esercitato solo a fronte di un consenso individuale specificatamente formalizzato per iscritto, consenso che fa sorgere il diritto ad una maggiorazione retributiva (la cui quantificazione è affidata ai contratti collettivi) a fronte della maggiore disponibilità assicurata con la stipulazione del c.d. *patto di elasticità*.

Inoltre, il patto di elasticità può essere legittimamente concluso a livello individuale solo se la sua stipulazione è autorizzata dai contratti collettivi, effettivamente applicati dal datore di lavoro, stipulati dai sindacati comparativamente più rappresentativi a livello nazionale ovvero da accordi conclusi a livello aziendale con l’assistenza dei sindacati nazionali<sup>159</sup>; ferma restando, si ribadisce, l’esigenza che ogni singolo lavoratore manifesti liberamente ed incoercibilmente la propria accettazione della relativa clausola.

Anche nel caso in cui le variazioni di orario su

---

<sup>159</sup> L’art. 3, comma 7, stabilisce infatti che i contratti collettivi nazionali, territoriali ed aziendali, stipulati dai sindacati comparativamente più rappresentativi, possano prevedere clausole elastiche per quanto attiene alla sola collocazione temporale della prestazione lavorativa, ed in tal senso dovranno essere determinate le condizioni e le modalità, esistendo le quali, il datore di lavoro potrà variare tale collocazione temporale prescindendo da quella originariamente concordata con il lavoratore.

iniziativa del datore di lavoro siano state previste ed accettate da un accordo collettivo, infatti, il lavoratore conserva la facoltà di rifiutare la variazione e di pretendere il rispetto delle coordinate temporali definite all'atto della costituzione del rapporto di lavoro a tempo parziale. Non rileva, in tal senso, la circostanza che il dipendente sia iscritto all'organizzazione sindacale che abbia sottoscritto l'accordo collettivo, in quanto l'interesse dell'individuo-lavoratore alla "puntuale osservanza del suo impegno lavorativo presso l'azienda, onde conciliarlo con le proprie esigenze familiari e/o altre attività di lavoro" prevale sulla diversa volontà espressa dal soggetto collettivo. Un accordo siffatto potrebbe assumere un'efficacia vincolante per il singolo solo se concluso in esecuzione di uno specifico ed espresso mandato da parte del lavoratore, mandato che però non può considerarsi implicito nella mera iscrizione all'associazione sindacale<sup>160</sup>.

L'esercizio del *ius variandi* da parte del datore di lavoro, che trae origine come abbiamo visto dai contratti collettivi, necessita di alcune formalità imprescindibili, quali l'obbligo di preavviso in favore del lavoratore almeno dieci giorni prima del tempo fissato per la prestazione richiesta<sup>161</sup>.

---

<sup>160</sup> È quanto emerge dalla sent. Cass. 3898/2003, in D&G, n.13/2003, p.28.

<sup>161</sup> La novella del 2001, n. 100, ha attribuito, però, una inedita facoltà di deroga alla contrattazione collettiva qualificata nel senso della possibilità di prevedere una durata inferiore, seppure con una soglia minima invalicabile di

Nel patto di elasticità, redatto anche contestualmente al contratto di lavoro, deve specificarsi, tra le altre cose, la possibilità di denuncia di detto patto da parte del lavoratore stesso, motivata da esigenze di carattere familiare, di tutela della salute, di altra attività lavorativa subordinata o autonoma, o di ulteriori ragioni obiettive fissate dai contratti collettivi<sup>162</sup>. La denuncia del patto, da effettuarsi necessariamente in forma scritta e a non meno di cinque mesi dalla stipulazione di quello, equivale ad un ripensamento da parte del lavoratore, e fa venir meno automaticamente il diritto del datore al *ius variandi* rispetto al *quando* della prestazione stessa<sup>163</sup>; si fa salvo il potere di quest'ultimo di contestare la sussistenza dei presupposti sui quali si fonda la denuncia, ed anche la loro novità rispetto alla situazione presente al momento della stipulazione.

L'instaurazione di un rapporto di lavoro a tempo parziale può avvenire sia al momento dell'assunzione, sia in seguito ad una trasformazione del rapporto di lavoro ad essa successiva.

Il decreto del 2000 conferma il diritto di precedenza di cui gode il lavoratore part-time in caso di

---

48 ore. Inoltre, nel caso di preavviso corto, gli stessi contratti collettivi che lo introducono possono prevedere maggiorazioni retributive stabilendone forme, criteri e modalità.

<sup>162</sup> Le ragioni di perplessità sollevate da questa norma sono numerose: c'è da chiedersi se sia sempre possibile documentare le esigenze di carattere familiare ovvero la necessità di attendere ad altra attività lavorativa. E *quid iuris* dinanzi a ragioni obiettivamente non documentabili?

<sup>163</sup> La denuncia non inibisce alle parti, nel corso del rapporto di lavoro, di concludere un nuovo patto scritto.

assunzione full-time, con la precisazione, però, che il lavoratore da assumere sia adibito ad una mansione equipollente a quella svolta dal lavoratore part-time con diritto di precedenza<sup>164</sup>.

Tale meccanismo di informazione opera anche all'inverso, quindi anche quando il datore di lavoro intenda procedere all'assunzione di nuovi lavoratori part-time dovrà comunicarlo ai dipendenti a tempo pieno occupati nelle unità produttive ubicate nello stesso comune, al fine di consentire a questi ultimi di poter optare per la trasformazione.

È evidente come i rapporti di lavoro part-time consentano alle imprese di assumere lavoratori da impiegare nei momenti in cui si manifesta l'esigenza di un incremento produttivo.

Per i lavoratori, il vantaggio del part-time consiste nella possibilità di conciliare l'esigenza di lavorare con altre esigenze individuali, in particolare quelle di cura familiare e di studio, ma anche di svolgere un'altra attività lavorativa. Il motivo prevalente è la cura dei figli, come dimostra il fatto che in tutti i paesi il part-time è un modello d'orario sostanzialmente femminile<sup>165</sup>.

Quando il part-time corrisponde ad una richiesta del lavoratore è frequente che sorgano problemi nei rapporti con l'organizzazione, con i superiori e con i

---

<sup>164</sup> Cfr., Carinci F., 2001.

<sup>165</sup> Cfr. Echange et Projets, 1986.



collegli, poiché il passaggio da un tipo di lavoro a tempo pieno ad uno a tempo parziale potrebbe scaricare una parte del carico di lavoro sui dipendenti che rimangono impiegati full-time, ma soprattutto perché il part-time può essere inteso come segno di scarso *commitment* verso l'azienda. Molto spesso, quindi, la richiesta di part-time, qualunque sia il motivo che la origini, significa una rinuncia ad ogni prospettiva di carriera, visto che diverse ricerche sembrano concordi nell'individuare a parità di altre condizioni una penalizzazione in termini di possibilità di avanzamento per i lavoratori che chiedono agevolazioni di orario per motivi familiari<sup>166</sup>.

In ordine a questo tipo di problema, il decreto del 2000 ha dichiarato espressamente l'illiceità di qualsiasi trattamento meno favorevole accordato ai lavoratori part-time rispetto a quelli impiegati a tempo pieno, tranne che nei casi in cui un diverso trattamento sia obiettivamente giustificato (*principio di non discriminazione*). Il part-timer deve, in altre parole, beneficiare della disciplina integralmente prevista a favore dei lavoratori a tempo pieno quando si tratta di retribuzione oraria, durata del periodo di prova, ferie, astensione obbligatoria e facoltativa per maternità, infortuni sul lavoro, formazione professionale ed aziendale, diritti sindacali, ecc.

Benché finora abbiamo ampiamente argomentato il

---

<sup>166</sup> Così Reich, 2001.

contrario, non necessariamente il part-time deve qualificarsi come uno strumento flessibile. Alcune volte, infatti, esso costituisce rapporti rigidi, con predeterminazione delle ore lavorate, utilizzati per consentire, con interventi *una tantum*, di far fronte ad oscillazioni prevedibili della domanda; per le variazioni non prevedibili, invece, l'utilità sostanziale del part-time resta circoscritta alle già menzionate clausole elastiche<sup>167</sup>.

Ci sembra utile, in una trattazione dell'istituto del part-time come strumento di flessibilità utilizzabile dalle imprese, accennare alle agevolazioni contributive previste nell'intervento legislativo del 2000 per i datori di lavoro, sia privati sia enti pubblici economici, che assumano organico a tempo indeterminato e parziale, creando nuovi posti di lavoro.

È, infatti, previsto che costoro possano beneficiare di riduzioni dell'aliquota contributiva IVS proporzionali alla riduzione di orario operata, laddove, però, si tratti di assunzioni a tempo indeterminato, a favore di soggetti disoccupati o in attesa di prima occupazione, ed incrementative della base occupazionale riferita alla media dei dodici mesi precedenti l'assunzione.

I criteri e le modalità per usufruire dei benefici

---

<sup>167</sup> In Italia, un apripista nell'utilizzo razionale dell'istituto è stata la Zanussi, che nel 2000 ha tentato di introdurre il cd. "Part-time ciclico ad espansione programmata", uno strumento che richiama le caratteristiche del *job on call* diffuso nell'esperienza olandese; la bocciatura di questo accordo da parte dei

sono fissati dal decreto interministeriale del 12 aprile 2000. Oltre ai punti percentuali per ogni tipo di riduzione di orario, è previsto un meccanismo di valutazione dei criteri per la concessione, facente capo all'Istituto provinciale Inps territorialmente competente.

È bene ricordare che questa tipologia contrattuale, largamente valorizzata negli orientamenti comunitari, pur conoscendo negli ultimi tempi un netto incremento, viene ancora utilizzata in una misura ridotta rispetto agli altri Paesi comunitari<sup>168</sup>: le misure legislative finora emanate con lo scopo di incentivare il ricorso al part-time sotto l'aspetto previdenziale, infatti, si sono dimostrate per molti assolutamente inefficaci<sup>169</sup>.

---

lavoratori rivela le difficoltà che s'incontrano nelle sperimentazioni su questo terreno.

<sup>168</sup> In Europa usano il part-time meno del nostro Paese solo Spagna e Grecia, Paesi ai quali ci accomuna anche una quota ridottissima di lavoratori anziani occupati con questa forma contrattuale, così da poter favorire l'ingresso di giovani nel mercato del lavoro.

<sup>169</sup> Cfr. De Sanctis D., 2003.

(segue) **IL LAVORO STRAORDINARIO**

È considerata “lavoro straordinario” la prestazione lavorativa eseguita dopo il limite di orario giornaliero fissato in ogni singola azienda, di norma per far fronte ad esigenze di carattere eccezionale.

Da sempre, in vero, questo istituto rischia di trasformarsi in un *escamotage* utilizzato dalle aziende per allungare, di fatto, la giornata lavorativa e, spesso, per coprire strutturali carenze di organico<sup>170</sup>. Per questo motivo, tra gli altri, si è sempre cercato di approntare una regolamentazione dettagliata della materia che contemperasse le esigenze dei protagonisti del rapporto di lavoro.

Le fonti primarie di riferimento in materia di lavoro straordinario sono costituite dall'art.5 del r.d.l.692/1923, norma ritenuta comunemente inderogabile che continua a costituire la disciplina base su cui si innestano le successive modifiche legislative<sup>171</sup>; dall'art. 5-*bis* della stessa normativa, introdotto dalla l.30 ottobre 1955, n 1079 e modificato dall'art. 2 del d.lgs 19 dicembre 1994, n. 758; e ancora dall'art. 2108 c.c., dalla l. n. 549 del 1995, nonché, più di recente, dalla l. n.409 del 1998, che modifica la disciplina dello straordinario nelle imprese industriali, seguita dalla circolare ministeriale n. 10 del febbraio

---

<sup>170</sup> Cfr. Garofalo A., Vinci C.P., 2001.

1999.

Fino all'entrata in vigore della l. n. 549/1995, che ha ridefinito la disciplina contributiva dell'istituto, il lavoro straordinario era regolato in tutti i suoi aspetti dal r.d.l. 692 del 1923, il cui art. 5 autorizzava l'aggiunta "alla giornata normale di lavoro" di "un periodo straordinario, che non superi le due ore al giorno e le dodici settimanali".

L'uso dell'espressione "giornata normale di lavoro" da parte del legislatore, per indicare la soglia oltrepassata la quale si entra nel periodo di straordinario, ha sollevato un fondamentale dilemma interpretativo allorché, come abbiamo già visto, i contratti collettivi di categoria operarono una progressiva riduzione degli orari di lavoro: in particolare, ci si chiedeva se per lavoro straordinario dovesse intendersi soltanto quello eccedente "l'orario massimo normale" previsto dall'art. 1 r.d.l. del 1923, oppure anche quello eccedente l'orario "normale" previsto dal contratto collettivo in misura inferiore ai suddetti limiti legislativi<sup>172</sup>.

La giurisprudenza, chiamata in più occasioni a sciogliere questo nodo interpretativo, ha inizialmente manifestato un orientamento non univoco; successivamente, nel quadro di un processo mirante al

---

<sup>171</sup> Sebbene per alcuni autori tale norma sarebbe stata implicitamente abrogata dall'art.13 l.Treu; per le nostre argomentazioni, di segno opposto, si rinvia al capitolo relativo alla disciplina introdotta dalla suddetta legge.

graduale ampliamento della nozione di lavoro straordinario, essa ha proceduto progressivamente ad attribuire un peso decisivo alla determinazione contrattuale dell'orario normale, considerando decisiva al riguardo l'effettiva volontà delle parti<sup>173</sup>.

In breve, la Corte ha imposto al giudice di verificare, utilizzando i criteri ermeneutici di cui agli artt. 1362 ss. c.c., “se le parti collettive abbiano voluto, per così dire, abbassare la soglia del lavoro straordinario legale ovvero se hanno inteso dar vita ad un'area di lavoro eccedente quello normale contrattuale, rispetto alla quale propongono una specifica regolamentazione pattizia”<sup>174</sup>.

Nei confronti di questo ormai consolidato orientamento giurisprudenziale, che aderisce ad una concezione volontaristica dell'orario normale e del lavoro straordinario, si sono avute valutazioni diverse in

---

<sup>172</sup> Con relativo diritto, da riconoscersi in capo al lavoratore, di richiedere la maggiorazione legale a partire da quanto stabilito dalla contrattazione collettiva.

<sup>173</sup> La Suprema Corte ha dapprima dato una nozione ontologica di lavoro straordinario, ammettendo la qualificazione come tale di “quello eccedente l'orario normale di lavoro, anche convenzionalmente stabilito”, a condizione però che l'adozione contrattuale di un minore orario fosse stata disposta “in considerazione del carattere particolarmente usurante del lavoro” (Cass. S.U. 9 ottobre 1967, n.2340); in seguito, essa si è assestata nel riconoscere che “il problema dell'individuazione dell'orario normale di lavoro ordinario e quindi dell'enucleazione del lavoro straordinario” vada risolto esclusivamente alla stregua “dell'interpretazione delle fonti collettive”, non sembrando “neppure necessario che il giudice accerti il carattere particolarmente usurante” della prestazione lavorativa svolta al di sotto dei limiti legali (Cass. 10 aprile 1982, n. 2219). Il punto di arrivo del dibattito in materia è rappresentato dalla sent. C. Cass. 11 dicembre 1987, n. 9199, secondo la quale, in assenza di esplicita previsione al riguardo, “non può esservi che l'ovvia conseguenza che il lavoro, prestato oltre l'orario normale contrattualmente definito e concordato, va qualificato come straordinario e quindi retribuito in conformità al disposto dell'art.2108 c.c.”.

<sup>174</sup> In tal senso, Cass. 10 aprile 1982, n.2219; Cass. 1 marzo 1985, n.1766.

dottrina. Per alcuni<sup>175</sup>, un'indagine di questo tipo affidata ad un giudice, potrebbe portare a risultati e valutazioni assai opinabili. Per la più gran parte della dottrina, invece, l'orientamento fatto proprio dalla Corte risponderebbe perfettamente ad una lettura sinergica della normativa del 1923 e delle disposizioni contenute nel Codice: gli artt. 2107 e 2108, infatti, sembrano riconoscere un ruolo decisivo alla fonte negoziale, rispettivamente nella determinazione dell'orario massimo e nella definizione di lavoro straordinario.

In effetti, come già abbiamo avuto modo di vedere, l'art. 5 r.d.l. del 1923 stabilisce che la maggiorazione retributiva spetta al lavoratore in ogni caso in cui la prestazione sia svolta in un periodo aggiuntivo rispetto alla "giornata normale di lavoro", e di questa l'art. 1 dello stesso decreto pone solo il limite massimo di durata, lasciando facoltà alla contrattazione collettiva di stabilire una durata inferiore. Analogamente, l'art. 2108 c.c. stabilisce, al comma 1, che al lavoratore spetta "un aumento di retribuzione" rispetto a quella dovuta per il lavoro ordinario "in caso di prolungamento dell'orario

---

<sup>175</sup> Così Ichino: per l'A. la contrattazione collettiva utilizza formule contrattuali "di comodo" con cui nascondere il lavoro straordinario effettivo; così, propone dei parametri di riferimento con cui valutare la prestazione lavorativa. In sintesi, laddove esistano precisi oneri procedurali per il datore (es. comunicazione alle Rsa, preavviso ai lavoratori...) e limiti quantitativi alla facoltà di ricorrervi (un numero massimo), si tratterebbe di lavoro straordinario. Negli altri casi, sempre per l'A., si tratterebbe di un ampliamento della elasticità della prestazione, nei limiti dell'orario normale massimo fissato dalla legge, che non darebbe luogo a straordinario.

normale”<sup>176</sup>; e lo stesso articolo prevede anche, al comma 3, che il limite entro cui è consentito lo straordinario, la durata dello stesso e il *quantum* di maggiorazione vengano stabiliti dalla legge o dalle norme corporative, il che equivale a dire, secondo un’interpretazione correttiva del testo, dagli attuali contratti collettivi.

La valorizzazione della risorsa consensuale ed il suo ruolo centrale nella distribuzione del tempo lavorato, sembrerebbero ancor più enfatizzati dall’art. 13 della legge n. 196/1997, che si pone più propriamente nel solco dell’art. 2108 c.c. Con le novità da questo introdotte, infatti, le parti collettive paiono disporre della massima libertà nella regolamentazione dello straordinario; tutto ciò non comporta che alle stesse sia riconosciuta implicitamente la possibilità di derogare ai limiti massimi di orario fissati dalla legge, né che la legge abbia inteso conferire una delega in bianco alla contrattazione, giacché permangono, come vincolo necessario, i limiti di legge anzidetti<sup>177</sup>.

In via di prima approssimazione, infatti, è da rilevare come sia assolutamente dominante l’opinione secondo cui, indipendentemente dalla strutturazione interna dell’orario, il limite massimo delle due ore eccedenti l’orario normale giornaliero debba essere comunque rispettato, con conseguente impossibilità di

---

<sup>176</sup> Il quale non potrebbe essere altro che quello concordato dalle parti.

<sup>177</sup> Cfr. Trioli R., 1997.



aggirare detto limite attraverso una redistribuzione del tempo di lavoro in più entro i limiti settimanali<sup>178</sup>.

Ma l'aver portato per legge a 40 ore settimanali la durata normale del lavoro, distinguendola dalla durata massima della normativa del 1923, significa anche abbassare la soglia oltre la quale computare il lavoro straordinario e, di conseguenza, ridurre i margini di operatività dell'istituto del lavoro supplementare<sup>179</sup>, che tendenzialmente dovrebbe scomparire, ora ricondotto alle ore comprese tra l'eventuale inferiore limite contrattuale e le 40 ore settimanali.

Quanto detto risulta ancor più chiaro rispetto al profilo retributivo, poiché l'art. 13 l.Treu incide direttamente sull'assetto preesistente, provocando conseguenze diverse a seconda che l'azienda adotti il tradizionale modello di orario di tipo rigido ovvero un sistema fondato su base multiperiodale. Nel primo caso, infatti, la collocazione della normalità dell'orario sulla soglia delle 40 ore a seguito della stessa l.Treu, determinando, come già detto, un implicito abbassamento anche dell'orario massimo, pur in assenza di abrogazione dei limiti *ex art. 1 r.d.l. del*

---

<sup>178</sup> Si ricorda, in tal sede, che con l'art.13 l.Treu si introduce la possibilità, per le parti sociali, di rimodulare l'orario di lavoro riferendosi anche a periodi superiori alla settimana ma inferiori all'anno. Per una più approfondita trattazione, si rinvia al capitolo relativo a tale argomento.

<sup>179</sup> L'esistenza fino alla emanazione della l.Treu di limiti legali e contrattuali all'orario di lavoro settimanale differenziati (48/40) aveva determinato la creazione contrattuale dell'istituto del lavoro supplementare, intendendosi individuare con tale espressione la prestazione resa oltre il limite contrattuale (40) e sino a concorrenza del limite legale (48). La coincidenza, sancita dall'art.13 co.1 dei due limiti, dovrebbe comportare la scomparsa del lavoro supplementare.

1923, colloca la prestazione settimanale massima entro la soglia delle 52 ore; nel contempo, viene fortemente ridotto il potere di intervento della contrattazione collettiva, che in tal modo non avrà facoltà di gestire la vasta fascia di ore di lavoro supplementare (dalla 40ma alla 48ma), considerando che la maggiorazione minima prevista dall'art. 2108 c.c. dovrà comunque scattare al superamento dell'ottava ora giornaliera e/o della quarantesima settimanale<sup>180</sup>.

Nel caso di strutturazione su base ultrasettimanale, invece, riemerge la funzione protettiva e regolamentare dei limiti massimi di durata posti dalla normativa del 1923, recuperando l'autonomia collettiva un certo margine di movimento attorno alla gestione dei tempi di lavoro allorché stabilisca che il computo dell'orario settimanale avvenga sulla media del periodo considerato<sup>181</sup>. La prestazione non potrà, comunque, superare le 10 ore giornaliere e le 60 settimanali, fermo restando che anche in caso di superamento delle 40 ore settimanali in un circoscritto arco temporale, bisognerà attendere la fine dell'intero ciclo considerato per calcolare il superamento effettivo della media normale, e dunque stabilire se spetti o meno la maggiorazione prevista per lo straordinario<sup>182</sup>.

In estrema sintesi, dunque, l'art. 13 della l.Treu ha

---

<sup>180</sup> Cfr. Leccese V., 2001.

<sup>181</sup> Cfr. Zonnevic T., 2000.

<sup>182</sup> Quest'ultimo modello organizzativo è chiaramente preordinato a favorire una maggiore modularità nella amministrazione del rapporto di lavoro sotto il

determinato, di fatto, effetti limitativi sul ricorso allo straordinario, incidendo in senso restrittivo sulle stesse prerogative in passato riconosciute alla contrattazione collettiva nell'amministrazione dell'orario ricompreso tra le 40 e le 48 ore settimanali: questa fascia temporale viene oggi a ricadere direttamente nell'ambito della disciplina legale del lavoro straordinario, con l'applicazione, a partire dalla 41ma ora di lavoro effettuato, delle disposizioni previste dall'art. 5 r.d.l. in ordine all'ammissibilità dello stesso previo accordo tra le parti, alla maggiorazione minima del 10% e nel rispetto delle procedure *ex artt. 8 e 9 r.d. 1955/1923*<sup>183</sup>. Ciò, però, non impedisce che la contrattazione resti libera di governare le ore ricomprese tra la 40ma e la più bassa durata settimanale eventualmente prevista in via negoziale<sup>184</sup>.

### ***Il lavoro straordinario nel settore industriale***

La disciplina in materia di lavoro straordinario è stata, negli ultimi anni, oggetto di incisive modifiche “per renderla più confacente alle nuove, diverse e più complesse esigenze tecnico-produttive delle imprese”<sup>185</sup>, ma tali interventi legislativi hanno, di fatto,

---

profilo della collocazione temporale della prestazione, e dunque secondo le sempre più pregnanti esigenze di flessibilità.

<sup>183</sup> Ci si allinea, pertanto, a quanto già anticipato dall'art. 2, comma 18, della l.28 dicembre 1995, n.549, che assoggetta ad onere contributivo, come straordinario, le ore eccedenti le 40 settimanali, nonché le ore che superano la media di 40 settimanali nel caso di regimi di orario plurisettemanali previsti dalla contrattazione collettiva.

<sup>184</sup> Cfr. Martinucci G., 2001.

<sup>185</sup> Così la circolare del Ministero del Lavoro 1° febbraio 1999, n.10.

operato una vera e propria decostruzione del quadro di riferimento derivante dalla regolamentazione del 1923 e dalle successive modificazioni fin qui descritte.

Ai fini del nostro lavoro ci sembra necessario delineare la nuova disciplina dello straordinario rispetto ad un contesto aziendale, in rispondenza all'analisi, da noi proposta, dell'istituto quale strumento di flessibilità della prestazione lavorativa subordinata.

Abbiamo visto come la facoltà, attribuita al datore di lavoro dall'art. 5 r.d.l. del 1923, di ampliare occasionalmente la durata della prestazione ordinaria, sia assoggettata dalla stessa norma a diverse limitazioni al fine di tutelare l'integrità psico-fisica del lavoratore e le sue esigenze di libero svolgimento della personalità in tutte le sue espressioni.

La prima e più importante delle suddette limitazioni è costituita dalla necessità di un preventivo accordo tra le parti. L'approfondimento della questione, a lungo dibattuta in dottrina, relativa alla possibilità di riferire questa espressione solo agli accordi stipulati in sede sindacale, in riferimento a ciascun caso concreto, oppure anche agli accordi individuali tra datore e singolo lavoratore, si rinvia ad altra sede. A noi basti dire che il legislatore ha affrontato la questione all'art. 5-*bis*, comma 2, r.d.l. 692/1923, così come sostituito dall'art. 1 del d.l. n. 335/1998, allorché ha stabilito che il lavoro straordinario nel settore industriale è ammesso “previo accordo tra datore e prestatore di lavoro, per un

periodo non superiore a 250 ore annuali e 80 trimestrali”, ma solo in difetto di una disciplina dettata dai contratti collettivi nazionali, i quali possono rendere il lavoro straordinario obbligatorio per una quota.

Un’ulteriore condizione posta dal r.d.l. del 1923, e confermata dal legislatore codicistico all’art. 2108 c.c., alla possibilità per il datore di estendere il tempo lavorato, è che il lavoro straordinario venga computato a parte e remunerato con un aumento di paga non inferiore al 10% o con un aumento corrispondente sui cottimi<sup>186</sup>.

In seguito, sulla materia è intervenuto l’articolo unico della l.30 ottobre 1955, n. 1079, che ha introdotto nel *corpus* del r.d.l. del 1923 un nuovo art. 5-*bis*, in cui si stabiliscono vincoli aggiuntivi al ricorso allo straordinario per le sole imprese industriali: ribadendone il divieto “salvo i casi di eccezionali esigenze tecnico-produttive” e quelli “di impossibilità di fronteggiarle attraverso l’assunzione di altri lavoratori” (comma 1); obbligando il datore di lavoro a rendere noti i motivi del ricorso a prestazioni straordinarie “entro le 24 ore all’Ispettorato del lavoro competente per territorio (comma 2); conferendo a tale organo il potere di ordinare la cessazione o la limitazione del suddetto ricorso qualora la motivazione addotta non venga da questo ritenuta valida (comma 3).

---

<sup>186</sup> Il principio della necessità che il lavoro straordinario sia compensato in misura superiore a quello ordinario è legislativamente previsto dall’art. 2108

Inoltre è stato posto a carico delle imprese il pagamento di una somma pari al 15% della retribuzione relativa alle ore straordinarie compiute, da versare al fondo per la disoccupazione (comma 4).

La *ratio* della più rigida disciplina del 1955 parrebbe essere l'urgenza di contrastare il ricorso eccessivo, da parte delle imprese, al lavoro straordinario, al dichiarato scopo di risolvere il problema della disoccupazione. Lo stesso obiettivo dovrebbe giustificare anche il più recente intervento legislativo realizzato con l'art. 2, commi 18-21, della l. n. 549/1995.

In vero, sull'efficacia di interventi di questo tipo parte autorevole della dottrina ha sollevato numerose riserve, sostenendo che il ruolo della contrattazione collettiva come filtro delle esigenze che determinano il ricorso allo straordinario è sostituito dalla procedura *ex post* che prende avvio dalla comunicazione motivata all'Ispettorato. Conferme in tal senso sembrano provenire dalla realtà dei fatti, considerando come nell'ultimo ventennio sia cresciuto proprio il ricorso allo straordinario quale principale strumento di flessibilità del lavoro<sup>187</sup>.

Le motivazioni di questa continua crescita sono da ricercarsi in diversi fattori di carattere economico e sociale; tra i primi va menzionato il minor costo che le

---

del C.c. e più volte ribadito dal giudice delle leggi. Per un più recente parere, si veda la sent. n. 470/2002.

<sup>187</sup> Cfr. Carabelli U., Leccese V., 1995.

aziende sostengono per il lavoro straordinario rispetto ad una prestazione ordinaria: si tratta del c.d. “paradosso dello straordinario”<sup>188</sup>.

Successivamente, come già abbiamo avuto modo di vedere, a tracciare una nuova procedura in materia è intervenuto l’art. 13 l.Treu, che in attesa di una ridefinizione organica della normativa sull’orario ha previsto, al comma 1, contestualmente all’abbassamento dell’orario “normale” di lavoro a 40 ore settimanali, una proroga di 6 mesi della procedura di controllo pubblico di cui all’art. 5-*bis*, commi 2 e 3, r.d.l. del 1923 (testo originario). Questa procedura, dopo ulteriori proroghe, è stata infine del tutto modificata ad opera del d.l. n. 335 del 1998, convertito in l. n. 409/1998, che ha sostituito integralmente il vecchio art. 5-*bis*.

Anche quest’ultimo decreto nasce in attesa di una nuova disciplina più organica (art. 1); intanto, fissa una regolamentazione aggiuntiva di carattere rafforzativo, rispetto alla preesistente, per il ricorso allo straordinario nelle imprese industriali<sup>189</sup>. In esso viene fissata in 45 ore la soglia oltrepassata la quale si richiede al datore di

---

<sup>188</sup> Viene rilevato il fatto che la base su cui sono calcolate le percentuali addizionali ai fini retributivi e contributivi, è solitamente inferiore rispetto a quella che risulterebbe da una rigorosa applicazione dei criteri previsti dall’art.5 r.d.l., in quanto ne restano escluse una serie di voci retributive. Il risultato è che, malgrado le previste maggiori e senza considerare i costi di addestramento, un’ora di lavoro straordinario costa di fatto meno di una normale!

<sup>189</sup> I limiti, i requisiti e le sanzioni, previsti dalla legge del 1923 (oltre ai presupposti legali del ricorso allo straordinario, fissati dall’art.5, ci si riferisce anche al meccanismo di controllo *ex post* e alle sanzioni previste dall’art.9 r.d.

lavoro che faccia ricorso a prestazioni di lavoro straordinario di informare, entro 24 ore, la Dpl, servizio Ispezione del lavoro, competente per territorio; tale termine si congela se ricade nel giorno festivo e, in caso di settimana corta, anche nella giornata di sabato<sup>190</sup>.

Specifiche disposizioni applicative sono previste, poi, per i datori di lavoro che, in applicazione dei contratti collettivi, riferiscano l'orario normale di lavoro alla media delle prestazioni lavorative in un periodo plurisettimanale. Ai sensi dell'art. 2, comma 1, del d.m. 3 agosto 1999, emanato in attuazione dell'art. 1, comma 2-bis del d.l. n. 335, la comunicazione al Dpl va effettuata entro il primo giorno feriale lavorativo del mese successivo a quello in cui si è svolta la prestazione straordinaria, "ogniqualevolta nel corso del mese solare vi sia una prestazione eccedente le 20 ore complessive nell'arco del mese considerato, rispetto all'orario normale individuato dal contratto".

Venuto meno, rispetto a quanto previsto dall'originario testo dell'art. 5-*bis*, l'obbligo per il datore di lavoro di indicare le motivazioni del ricorso allo straordinario e le ragioni per le quali non sia possibile assumere nuovi lavoratori<sup>191</sup>, permane

---

del 1955) devono trovare applicazione al settore industriale congiuntamente a quelli da ultimo introdotti.

<sup>190</sup> Una comunicazione tardiva è ammessa, purché adeguatamente motivata, solo nel caso di aziende che per la natura dell'attività svolta hanno necessità di disporre, per alcuni dipendenti, frequenti trasferte. Così la circolare del Ministero del Lavoro n.10/2000.

<sup>191</sup> Dalla circolare ministeriale n.10/2000 si evince come la motivazione sia solo "opportuna" "per consentire comunque un tempestivo ed adeguato esame della comunicazione da parte dell'organo di vigilanza".



unicamente quello di informare l'amministrazione circa il numero dei dipendenti interessati, nonché circa la quantità delle prestazioni richieste<sup>192</sup>.

Quanto ai tetti quantitativi, il nuovo art. 5-*bis* ammette il ricorso allo straordinario previo accordo tra datore e prestatore di lavoro per un periodo non superiore a 250 ore annuali e 80 trimestrali; tale previsione vale, però, solo in assenza di disciplina ad opera di contratti collettivi nazionali stipulati dalle organizzazioni sindacali comparativamente più rappresentative<sup>193</sup>.

Infatti, nella prassi è accaduto che la stessa contrattazione collettiva abbia ampliato i massimi di straordinario annuale, e spesso è giunta a concedere un certo numero di ore di straordinario utilizzabili in modo libero ed unilaterale dai datori di lavoro persino nei giorni del sabato e nei festivi (c.d. straordinario obbligatorio)<sup>194</sup>.

Il comma 3 del novellato art. 5-*bis* elenca tassativamente i limiti tipologici allo straordinario; le ipotesi ammesse sono: a) casi di eccezionali esigenze

---

<sup>192</sup> L'informazione non dovrà essere riferita puntualmente ad ogni singolo episodio, ma potrà essere effettuata in relazione ad un programma più ampio.

<sup>193</sup> Con la legge in questione, si realizza un passaggio ulteriore nel quadro di un progressivo mutamento del ruolo della legge e della contrattazione collettiva in materia di orario di lavoro. Il rinvio al contratto collettivo, infatti, non è più soltanto concepito in funzione derogatoria rispetto alla legge, come avveniva nella normativa del "pacchetto Treu", ma si configura sempre più come un modo alternativo di determinazione delle regole del tempo di lavoro. Le disposizioni legali in materia di lavoro, infatti, sono delle disposizioni di "diritto comune" applicabili solo in difetto di un accordo collettivo.

<sup>194</sup> Tali clausole compaiono in numerosi contratti di categoria, come il Ccnl 4 giugno 1998 per gli addetti all'industria chimica e farmaceutica, e quello del 5 giugno 1999 per gli addetti all'industria alimentare.

tecnico-produttive e di impossibilità di fronteggiarle attraverso l'assunzione di altri lavoratori; *b*) casi di forza maggiore o casi in cui la cessazione del lavoro ad orario normale costituisca un pericolo o danno alle persone o alla produzione; *c*) eventi particolari quali mostre, fiere o manifestazioni collegate alla produzione, preventivamente comunicati agli uffici competenti e alle Rsu in azienda; *d*) altri eventi individuati dai contratti collettivi nazionali stipulati dalle organizzazioni sindacali maggiormente rappresentative.

È stata, non a torto, rilevata in dottrina l'estrema laconicità delle disposizioni relative ai poteri di vigilanza spettanti all'organo ispettivo pubblico; resta l'impressione che ci si stia progressivamente avviando verso una graduale eliminazione degli obblighi di comunicazione dei regimi effettivi di orario, in sintonia, del resto, con le indicazioni provenienti dallo stesso ordinamento comunitario: ai sensi dell'art. 18, lett.b), i), della Direttiva n. 93/104, come già abbiamo avuto modo di vedere, grava sul datore l'obbligo di tenere a disposizione delle autorità competenti solo un registro aggiornato di tutti i lavoratori che effettuino prestazioni straordinarie di lavoro oltre il limite generale delle 48 ore medie<sup>195</sup>.

Del lavoro straordinario si è occupato il Governo nel recentissimo d.lgs. n. 66 del marzo 2003. All'art. 5, infatti, si ribadisce che il lavoro straordinario deve

---

<sup>195</sup> Cfr. Lai M., 1995, in Quad.dir.lav.rel.ind.

essere ammesso, in assenza di pattuizioni collettive, solo previo accordo tra datore e prestatore di lavoro, o in presenza delle situazioni tassativamente elencate al n. 4 dello stesso articolo<sup>196</sup>; il limite di tipo quantitativo imposto consiste in un monte ore massimo di 250 ore annuali, al superamento del quale scatta a carico del datore l'obbligo di comunicazione alla direzione provinciale del lavoro<sup>197</sup>.

Il lavoro straordinario deve essere computato a parte e compensato con le maggiorazioni retributive previste dai contratti collettivi; questi ultimi potranno consentire che, in alternativa o in aggiunta alla remunerazione aggiuntiva, il lavoratore usufruisca di riposi compensativi; in tal caso le ore di straordinario prestate non si computano ai fini della media di cui all'art. 4<sup>198</sup>.

\* \* \* \* \*

Lo straordinario è tradizionalmente lo strumento di flessibilità più utilizzato. Il suo successo è dovuto soprattutto alla sua semplicità d'impiego per l'impresa, che può "dilatare" la forza lavoro senza dover ricorrere al reclutamento e alla formazione di nuovi soggetti, e al fatto che per i lavoratori costituisce una delle forme più

---

<sup>196</sup> Il comma 4 dell'art.5 prevede la medesima casistica della precedente normativa: casi di eccezionali esigenze tecnico-produttive non altrimenti fronteggiabili; forza maggiore o pericolo derivante dalla sospensione della prestazione lavorativa; eventi particolari collegati all'attività produttiva.

<sup>197</sup> La norma riprende il disposto della l. n.335/1998.

<sup>198</sup> L'art.4 stabilisce che la durata media di lavoro non può superare le 48 ore settimanali, comprese quelle di straordinario; proprio per calcolare tale media, si prende a riferimento un periodo non superiore a quattro mesi.

facili per ottenere incrementi retributivi<sup>199</sup>.

Quest'ultimo aspetto potrebbe a volte rappresentare anche un limite, perché i lavoratori che fanno ricorso sistematicamente allo straordinario regolano sugli introiti che questo genera il proprio tenore di vita, divenendone in un certo senso dipendenti: in tal modo diventa difficile per l'impresa utilizzarlo come strumento di flessibilità riducendone l'utilizzo in misura proporzionale alla diminuzione della domanda. Esemplificativa, nella casistica, l'esperienza dell'impresa farmaceutica tedesca Schering: quando negli anni Novanta si è modificato il sistema di orario consolidato, diminuendo lo straordinario richiedibile ai lavoratori, per evitare conflitti l'azienda ha scelto di concedere una somma agli stessi a titolo di compensazione per i mancati straordinari<sup>200</sup>.

Lo sfavore che il legislatore ha, anche nel più recente decreto, manifestato nei confronti di questo istituto, è determinato per una gran parte dalla sempre avvertita esigenza di tutela della persona del lavoratore, a fronte di un logorio psico-fisico causato da una prestazione lavorativa protratta oltre i tempi opportuni, nonché della salvaguardia del tempo libero, ad oggi riconosciuto e tutelato come esigenza primaria per lo sviluppo della personalità di un individuo.

---

<sup>199</sup> Cfr. Cappellari R., 2002.

<sup>200</sup> Cfr. Cappellari R., 2002.

Inoltre, tra i motivi che potrebbero incrinare il successo dello straordinario come strumento di governo della flessibilità è da considerare, per quanto riguarda le imprese, la pressione sui costi, a causa delle maggiorazioni della retribuzione oraria previste. Senza tener conto, poi, che nello scenario competitivo esso non può che essere giudicato uno strumento anacronistico<sup>201</sup>, poiché distinguendo tra lavoro ordinario e straordinario, si distoglie l'attenzione dal fatto che i tempi di lavoro "ordinari" sono quelli utili a raggiungere gli obiettivi dell'impresa in una logica di efficienza produttiva.

---

<sup>201</sup> Così Kutscher, 2000.

(segue) **IL CONTRATTO DI LAVORO RIPARTITO**

**JOB SHARING**

Con la circolare n. 43/98 del 7 aprile 1998, il Ministero del Lavoro e della previdenza sociale ha chiarito alcuni rilevanti dubbi interpretativi circa la disciplina giuridica del contratto di lavoro ripartito, riconoscendone la piena legittimità anche nel nostro ordinamento.

Il contratto di lavoro ripartito, comunemente noto con il nome di *job sharing*, è stato introdotto solo di recente nel mercato del lavoro italiano, rappresentando, al contrario, una formula molto diffusa negli Usa, dove fece la sua comparsa già alla fine degli anni 60 per far fronte alle sempre più marcate esigenze di flessibilità<sup>202</sup>.

Il *job sharing*, da noi definito come il contratto con il quale due o più lavoratori subordinati si obbligano in solido nei confronti di un datore di lavoro per l'esecuzione di un'unica prestazione lavorativa, trova un'inquadrazione più puntuale nell'esperienza statunitense. Il Federal personnel manual nel 1985 lo definisce come *“una forma di impiego part time nella quale l'insieme dei diritti e dei doveri di due o più lavoratori sono combinati in tal modo da ricoprire una*

---

<sup>202</sup> Cfr. Calafà L., 2000.

*singola posizione lavorativa a tempo pieno*<sup>203</sup>, per cui i soggetti si dividono una posizione di lavoro e retribuzione, ferie, benefit, in funzione delle ore lavorate.

Preliminarmente risulta opportuno distinguere la figura del *job sharing* dalle altre fattispecie contrattuali: se il dato della contitolarità solidale dell'obbligazione di lavoro dedotta in contratto è l'elemento caratterizzante della fattispecie, emerge allora con tutta evidenza la differenziazione tipologica e strutturale, in primo luogo, con il part-time, nel quale ogni singolo lavoratore è esclusivamente responsabile dell'adempimento della propria prestazione lavorativa; lo stesso Ministero del Lavoro, nella circolare n. 43/98, dopo aver precisato che la Corte costituzionale ha escluso l'ammissibilità di contratti di lavoro a tempo parziale nei quali la collocazione temporale della prestazione ridotta non sia stata rigorosamente predeterminata con riferimento ai parametri temporali<sup>204</sup>, affermava che il contratto di *job sharing* andava chiaramente distinto dal contratto di lavoro a tempo parziale<sup>205</sup>.

È inoltre opportuno distinguere il *job sharing* dal *job splitting*, che consiste nella semplice suddivisione di un posto di lavoro a tempo pieno in due posti di lavoro

---

<sup>203</sup> Sebbene l'esperienza americana maturata negli anni successivi ha conosciuto ipotesi di lavoro ripartito innestato anche su posizioni lavorative a tempo parziale.

<sup>204</sup> Si veda C.Cost. sentenza n. 210 del 4-11 maggio 1992

<sup>205</sup> Cfr. Centorbi F., 1998.

a tempo parziale, dando così luogo a due posizioni lavorative ben distinte, i cui relativi rapporti si svolgono in maniera indipendente, senza che tra i due lavoratori coinvolti dalla ripartizione dell'orario si instauri alcun vincolo di solidarietà rispetto all'esecuzione della prestazione lavorativa, come invece avviene nel primo caso. Per completezza, facciamo presente che esiste ancora, in dottrina, chi sostiene che la vera natura del contratto *de qua* sia da ricondurre alla combinazione di due distinti rapporti di lavoro a tempo parziale, avvicinandolo così alla figura appena descritta dello *job splitting*<sup>206</sup>.

A tutt'oggi il contratto in esame non ha ancora ricevuto una regolamentazione di tipo legislativo, rientrando pertanto nella categoria dei cosiddetti "contratti atipici di lavoro"<sup>207</sup>. Solo recentemente, forse accogliendo l'invito della stessa circolare a disciplinare la materia almeno attraverso lo strumento della contrattazione collettiva<sup>208</sup>, quest'ultima ha provveduto in tal senso, pur limitandosi, sostanzialmente, a riprodurre le indicazioni di massima contenute nella circolare succitata, lasciando tuttavia ancora dei punti

---

<sup>206</sup> Cfr. Alessi, 1995.

<sup>207</sup> L'atipicità dello schema negoziale deriva, appunto, dal particolare e strettissimo vincolo fiduciario instaurato tra i lavoratori coobbligati, che diventa il vero tratto caratterizzante di questa ipotesi di lavoro subordinato al punto di non consentirne la riconducibilità allo schema tipico dell'art.2094 c.c., neppure, come abbiamo visto, nella forma di lavoro a tempo parziale.

<sup>208</sup> La circolare afferma, infatti, che "in mancanza di un'auspicabile regolamentazione della fattispecie da parte della contrattazione collettiva nazionale e aziendale, la disciplina del lavoro ripartito sarà dunque rimessa all'autonomia negoziale delle parti, ferma restando in ogni caso l'applicabilità



oscuri<sup>209</sup>. Ad ogni modo, è opinione comune che eventuali lacune nell'assetto di interessi realizzato dalle parti debbano essere risolte mediante l'applicazione delle regole di diritto comune in materia di obbligazioni e contratti<sup>210</sup>.

Alla stregua di tali regole, in caso di impedimento di uno dei due lavoratori coobbligati, il datore di lavoro potrà pretendere l'intera prestazione da parte dell'altro, a meno che non si tratti di impedimento non imputabile ai sensi dell'art.1218 c.c.<sup>211</sup> In considerazione del carattere fiduciario del vincolo negoziale, poi, le dimissioni o il licenziamento di uno dei due contitolari del contratto dovrebbero comportare l'estinzione dell'intero contratto, salvo che il datore non accetti l'ingresso di un altro lavoratore in luogo del dimissionario o del licenziato ovvero proponga la conversione del contratto in un contratto di lavoro subordinato a tempo pieno col lavoratore che è rimasto<sup>212</sup>.

Il contratto di lavoro ripartito deve essere stipulato per iscritto e “deve recare espressamente il nominativo di tutti i lavoratori interessati, nonché il consenso di ciascuno a questa particolare tipologia contrattuale”. In questo modo si esprimono i contratti collettivi dei

---

della normativa generale del rapporto di lavoro subordinato, per quanto non incompatibile con la particolare natura del rapporto *de qua*”.

<sup>209</sup> Cfr. Calafà, 2000.

<sup>210</sup> Cfr. Ichino P., 1985.

<sup>211</sup> Cfr. Tiraboschi, 1998.

<sup>212</sup> Contra Ichino, che ritiene che in tal caso l'altro lavoratore resti obbligato per l'intera prestazione, ma con diritto alla retribuzione piena. Per Alessi, salvo diversa volontà delle parti, il rapporto di lavoro prosegue a tempo parziale con l'altro lavoratore, secondo l'orario previamente indicato.

maggiori settori, con l'intento di porre l'accento sull'importanza che assume la sottoscrizione da parte di ciascun coobbligato, chiamato in prima persona ad esplicitare il proprio consenso alla costituzione del particolare rapporto *de qua*.

Secondo il Ministero del welfare, non sussistono limiti imposti dalla legge alla stipulazione di questo contratto, poiché non esistono “norme di legge o principi generali della materia contrattuale che precludano, esplicitamente o implicitamente, la possibilità di assumere in solido un'unica obbligazione lavorativa subordinata<sup>213</sup>”. Nessun impedimento, in particolare, può essere ricollegato al carattere personale della prestazione lavorativa: pur in presenza di un vincolo fiduciario, rileva la circolare, ogni lavoratore resta personalmente e direttamente responsabile dell'adempimento dell'intera obbligazione, anche se questa può estinguersi in virtù dell'adempimento di un solo coobbligato<sup>214</sup>.

Con riferimento all'orario di lavoro, l'aspetto che maggiormente interessa ai fini della nostra trattazione, i contratti collettivi stabiliscono che nel contratto individuale deve essere indicata la ripartizione, in percentuale, dell'orario di lavoro fra i lavoratori

---

<sup>213</sup> Si veda Circ. Min. del lav. n.43 del 1998.

<sup>214</sup> Parte della dottrina ha sottolineato come, con il riconoscimento di questo tipo di contratto di lavoro e di quello interinale, si sia definitivamente completato il processo di frammentazione del “tipo” lavoro subordinato: rispetto all'esecuzione di un'unica prestazione di lavoro può ora verificarsi la presenza di due o più lavoratori, nel primo caso, o di due datori di lavoro, nel secondo.

interessati, con riferimento al giorno, settimana, mese o anno, sebbene sia accordata loro la facoltà di modificare in qualsiasi momento detta percentuale. A tale previsione, che peraltro ricalca testualmente la circolare n. 43/98, si aggiunge quella relativa all'obbligo, per i coobbligati, di informare il datore di lavoro con cadenza almeno settimanale sull'orario di lavoro di ciascuno, al fine, dice la circolare, di certificare le assenze. In mancanza di una simile comunicazione, che si suppone debba avvenire settimanalmente solo nel caso in cui la distribuzione dell'orario di lavoro subisca variazioni rispetto a quella comunicata la settimana precedente, la collocazione temporale della prestazione lavorativa si ritiene debba essere quella concordata nel contratto di lavoro<sup>215</sup>.

Per quanto riguarda, invece, la “meritevolezza dell'interesse”, che, come noto, costituisce l'elemento essenziale ai fini del giudizio sulla idoneità dell'assetto di interessi realizzato dai privati con la deroga del regime di tipicità legale<sup>216</sup>, può essere sufficiente limitarsi ad indicare i vantaggi di questa modalità di organizzazione del rapporto individuale di lavoro. Se per le imprese il *job sharing* consente di incrementare la flessibilità nell'utilizzazione del fattore lavoro, posto che garantisce normalmente una maggiore intensità e produttività del lavoro riducendo le assenze per malattia

---

<sup>215</sup> Cfr. Centorbi F., 1998.

<sup>216</sup> Si veda il comma 2 dell'art.1322 c.c.

o altri impedimenti, per i lavoratori agevola il reinserimento di chi è temporaneamente uscito dal mercato del lavoro consentendo, soprattutto, una maggiore elasticità ed un maggiore controllo dei tempi di lavoro<sup>217</sup>. Circostanza, questa, che indubbiamente contribuisce a rendere effettivo quel diritto alla piena disponibilità del tempo di non lavoro che è stato posto dalla giurisprudenza della Corte costituzionale quale principio informatore delle prestazioni lavorative ad orario ridotto<sup>218</sup>. Oltre a ciò, a sostegno della “meritevolezza dell’interesse” possono essere richiamati anche l’art.4 (diritto di svolgere un lavoro secondo le proprie inclinazioni e possibilità) e l’art. 35 della Costituzione (tutela del lavoro in tutte le sue forme ed applicazioni).

Sotto il profilo della politica occupazionale, inoltre, questa tipologia contrattuale ha senza dubbio il vantaggio di convogliare più risorse umane e professionali al posto di un unico dipendente, costituendo dunque un incentivo per creare ulteriori posti di lavoro<sup>219</sup>.

Si vuole, però, sottolineare anche un orientamento di senso contrario, espresso da quella parte di dottrina

---

<sup>217</sup> Si pensi al diritto al tempo libero, alla possibilità di conciliazione tra impegni personali e lavorativi soprattutto per alcune categorie di lavoratori, quali madri e studenti. Vantaggio che tali lavoratori non avrebbero se sottoscrivessero un contratto di lavoro a tempo parziale, poiché sarebbero vincolati all’orario concordato in quest’ultimo e non potrebbero farsi sostituire da altri colleghi, tenuti a loro volta ad adempiere ad altra e diversa obbligazione lavorativa.

<sup>218</sup> Si veda sent. C.cost. n.210/1992.

<sup>219</sup> Cfr. Garofalo A., Vinci C.P., 2001.

che ha visto in questo tipo di contratto una compressione della durata e della collocazione temporale della prestazione di ciascun lavoratore, tale da conferirle un carattere aleatorio e totalmente imprevedibile: per questi autori, in sostanza, ciascun lavoratore risulterebbe di fatto penalizzato dalla modificabilità degli impegni lavorativi in relazione alle esigenze del proprio coobbligato<sup>220</sup>.

---

<sup>220</sup> Cfr. Pau E., 2001.

(segue) **IL FLEXI-TIME O ORARIO SCORREVOLE**

Il Flexi-time consiste nella possibilità accordata al lavoratore di variare di giorno in giorno la collocazione temporale della prestazione lavorativa, rispettando, però, il vincolo di una predeterminata estensione temporale della prestazione stessa nell'arco della singola unità di tempo considerata (giorno, settimana o mese)<sup>221</sup>.

Tale facoltà può essere attribuita al lavoratore da un accordo *ad hoc* oppure dallo stesso regolamento interno dell'azienda, ma nella prassi è sempre più frequentemente oggetto di una pattuizione individuale<sup>222</sup>.

Per comprendere il funzionamento di questa modalità organizzativa dell'orario, vanno distinti tre elementi: un nucleo di orario fisso, costituito dal tempo di lavoro valido per tutti gli operai; uno spazio temporale di scorrimento, che è la parte di orario che il singolo lavoratore può autodeterminare; una cornice di orario massimo, entro cui il lavoratore può anticipare l'entrata o posticipare l'uscita dal lavoro<sup>223</sup>.

Può accadere che il prestatore di lavoro possa determinare il solo momento iniziale della giornata, restando comunque obbligato per l'intera giornata di lavoro; in tal caso la destandardizzazione riguarderà

---

<sup>221</sup> Sul flexi-time si veda De Luca Tamajo, 1986.

<sup>222</sup> Cfr. Fallace S., 2002.

<sup>223</sup> Cfr. Bolego G., 2000.

solo la collocazione temporale della prestazione nell'ambito della singola giornata. Oppure al lavoratore è consentito determinare anche la durata della giornata lavorativa, con la possibilità di prolungarla, sempre nel rispetto dei limiti massimi previsti dalla legge<sup>224</sup>. Nel primo caso, è agevole constatare che si tratta di un mero scorrimento del tempo lavorato, per posticipazione o anticipazione, lasciando del tutto invariato l'orario normale giornaliero di lavoro; nel secondo caso, invece, il lavoratore ha un più ampio potere di modifica in relazione alla determinazione quantitativa dell'orario stesso.

\* \* \* \* \*

L'obiettivo principale perseguito con l'introduzione di un simile modello di regolamentazione del tempo lavorativo, è quello di consentire al lavoratore di far fronte ai propri piccoli impegni (ad esempio accompagnare i figli a scuola o fare una visita medica) e di rendere compatibile l'orario di lavoro con problemi di traffico o di trasporti pubblici, determinando una vera e propria individualizzazione delle modalità temporali della prestazione<sup>225</sup>.

La libertà di autorganizzazione che il flexi-time offre al lavoratore è, però, condizionata da due fattori eterodeterminati. Innanzitutto, essa è inversamente proporzionale all'ampiezza delle fasce orarie in cui egli

---

<sup>224</sup> Si tratta, rispettivamente, dello scorrimento "semplice" e di quello "qualificato".

<sup>225</sup> Cfr. Garofalo A., Vinci C.P., 2001.

è rigidamente tenuto ad essere presente nel posto di lavoro: è normalmente prevista una fascia oraria unica di presenza obbligatoria<sup>226</sup>, oppure una fascia oraria antimeridiana ed una pomeridiana, con conseguente flessibilità anche dell'intervallo per il pasto.

In secondo luogo, bisogna considerare l'ampiezza dell'unità di tempo entro la quale deve essere assicurata la quantità di lavoro complessiva prevista dal contratto: se l'unità di tempo di riferimento è la giornata, ad ogni variazione dell'orario d'inizio deve corrispondere un'identica variazione nell'orario finale della prestazione giornaliera, salvo l'eventuale recupero nell'intervallo meridiano; se invece l'unità di tempo è la settimana, la quindicina o il mese, è consentita l'eventuale minore estensione della prestazione in alcune giornate, anche qui salvo compensazione con una maggiore estensione nelle altre giornate rispettivamente entro la settimana, la quindicina o il mese, salva la possibilità alternativa di compensazione tra due periodi contigui (c.d. *carryover*) entro un limite solitamente non superiore a 10 ore.

Un altro vantaggio, non meno rilevante del precedente, che lo strumento del Flexi-time arreca al lavoratore, consiste nell'incremento del proprio benessere psicofisico, consequenziale all'impressione che questi ha di *controllo del proprio tempo*. Il lavoratore subordinato si libera di quei vincoli

---

<sup>226</sup> Per esemplificare, dalle ore 11 alle ore 15.



connaturati allo svolgimento della propria prestazione svolta alle altrui dipendenze, diventando libero di dare priorità alle proprie esigenze personali, familiari, comunque private che siano, ma sempre nel rispetto dei margini prestabiliti.

Dal punto di vista aziendale, il vantaggio consiste innanzitutto nel diminuire l'assenteismo fisiologico ed i problemi legati al ritardo del personale. Inoltre, è agevole considerare come una maggiore autonomia nel controllo del proprio tempo, responsabilizzi direttamente il lavoratore verso le problematiche organizzative del contesto produttivo in cui lavora, tanto che il lavoro da questo effettuato perde i connotati di semplice prestazione subordinata, assumendo una valenza più segnatamente di tipo collaborativo: in tal modo l'azienda avrà conseguito indirettamente l'ulteriore vantaggio di aumentare non solo l'efficienza del tempo lavorato, ma soprattutto la qualità dello stesso<sup>227</sup>.

L'origine dell'istituto del Flexi-time è fatta singolarmente risalire ad un problema di natura logistica: nel 1967, pieno periodo della motorizzazione di massa, presso gli impianti Ottobrunn dell'azienda tedesca Bölkow ci si accorse che l'accesso al parcheggio troppo stretto causava ingorghi nell'orario d'entrata dei lavoratori; si decise allora di consentire una flessibilità in entrata con corrispondente

---

<sup>227</sup> Cfr. Fubini L., 2000.

aggiustamento dell'orario di uscita, risolvendo così i problemi di traffico. Una delle prime imprese che ha adottato questo modello è la Hewlett Packard di Böblingen, dove già sul finire degli anni sessanta era consentito ai lavoratori di scegliere di iniziare la giornata tra le 6.30 e le 8.30, per finire otto ore dopo, tra le 15.30 e le 17.30. Dal 1985, poi, si decise di compensare il prolungamento della giornata lavorativa rispetto all'orario contrattuale con 18 giorni di riposo all'anno, che il lavoratore poteva utilizzare discrezionalmente e persino cumulare per anticipare il pensionamento.

Ancora oggi, l'orario scorrevole (*gleitende Arbeitszeit*) è tra i modelli di orario flessibile di origine contrattuale più diffusi nella Rft per quanto riguarda i lavori impiegatizi, in particolare nel pubblico impiego, mentre trova meno applicazioni nelle mansioni legate ad un orario di sportello o di interazione con il cliente, per gli evidenti disagi che questo comporterebbe all'utenza<sup>228</sup>.

Il problema di maggiore rilievo rispetto alla fattispecie in esame può sorgere rispetto alla normativa che fissa i tetti massimi di orario giornaliero o settimanale, poiché può accadere che il lavoratore, variando l'orario funzionalmente alle proprie esigenze, superi i limiti massimi previsti dalla legge o dal singolo

---

<sup>228</sup> Cfr. Bolego G., 2000.

contratto collettivo<sup>229</sup>.

Instaurato il rapporto individuale, per qualsiasi qualificazione relativa alle ore di lavoro straordinario o supplementare si avrà riguardo a quanto le parti abbiano pattuito nella fattispecie: dovrà dunque considerarsi straordinario il lavoro che sia imposto unilateralmente dalla direzione aziendale in aggiunta all'orario normale previsto, il quale, anche se non superi le otto ore giornaliere, sia eccedente rispetto al minore orario che il lavoratore in quella giornata abbia eventualmente programmato.

Nessun problema sembra sorgere per l'applicazione della disciplina generale dei riposi: la flessibilità dell'orario non può spingersi al punto da consentire deroghe al principio del riposo quotidiano e settimanale, neppure se si prova operi a vantaggio ed a discrezione del lavoratore.

Un altro tipo di limite attribuito all'orario scorrevole, riguarda i problemi di coordinamento e di controllo tra soggetti che non conoscono l'uno gli orari dell'altro e non si accordano sui tempi di presenza. È da dire, però, che dove è stato sperimentato con successo questo tipo di orario ha avuto proprio l'effetto (cercato e gestito) di responsabilizzare i lavoratori sugli obiettivi e quindi sul coordinamento con i colleghi<sup>230</sup>.

---

<sup>229</sup> Cfr. Faillace S., 2002.

<sup>230</sup> Cfr. Cappellari R., 2002.

(segue) **LA BANCA DELLE ORE**

Nella prospettiva di individualizzazione degli orari, che persegue l'obiettivo di rendere le condizioni di lavoro maggiormente flessibili, assicurando una gestione più rispondente alle esigenze individualizzate dei lavoratori (e che si è già diffusa in modo non ampio ma significativo in determinati settori anche ad opera della disciplina contrattuale collettiva, soprattutto nel commercio), si collocano tutta una serie di disposizioni di origine contrattual-collettiva e legislativa.

Nel primo ambito sta conoscendo grande successo gli istituti, di matrice collettiva<sup>231</sup>, della *banca delle ore* e del *conto corrente ore*, ambedue forme evolutive dell'orario scorrevole.

Con il meccanismo delle banche ore, si prevede che i lavoratori possano compensare prestazioni di lavoro straordinario con una prestazione più breve resa in alcune giornate: superata una certa soglia di straordinario c.d. obbligatorio, il lavoratore può decidere di "accantonare" le ore extra in una "banca" dalla quale attingere per fruire, secondo le prestazioni contrattuali, di riposi compensativi da calcolare temporalmente a sua scelta, salva successiva "monetizzazione".

---

<sup>231</sup> Si veda, fra gli altri, il Ccnl 4 giugno 1998 per gli addetti all'industria chimica, chimica farmaceutica, delle fibre chimiche e dei settori ceramica ed abrasivi, art.7 lett. F); il Ccnl 19 aprile 2000 per i dipendenti delle aziende industriali del settore tessile-abbigliamento, art.10; il Ccnl 20 settembre 1999 per le aziende del terziario, della distribuzione e dei servizi, art.35-quinquies.

Lo scopo della banca ore è quello di introdurre strumenti di flessibilità nello svolgimento della prestazione lavorativa, calcolando, sia individualmente che collettivamente, la possibilità di effettuare maggior orario in determinati periodi dell'anno con recupero delle ore prestate in più, regolamentandone le modalità di deposito e fruizione<sup>232</sup>.

A tale istituto possono accedere sia i dipendenti con contratto di lavoro a tempo indeterminato, sia quelli a tempo determinato.

Inizialmente l'Inps, con circolare 17 febbraio 2000 n. 39, escludeva dall'applicazione della banca ore i dipendenti a tempo determinato; successivamente, con circolare 16 maggio 2000 n. 95, estendeva la possibilità dell'intervento della banca ore anche per i dipendenti a tempo determinato, purché l'impianto contrattuale sia tale da consentirne l'applicabilità.

In genere non sono previste condizioni particolari perché l'azienda richieda ore in più al lavoratore da depositare nel conto: sono sufficienti generici riferimenti ad esigenze produttive. Nell'esperienza italiana il tentativo di fissare in sede di contrattazione quanto complessivamente si possa ricorrere allo strumento nel corso di un anno potrebbe vanificarne la stessa logica di fondo, basata su un'organizzazione del tempo definibile solo a posteriori in base alle esigenze

---

<sup>232</sup> Cfr. Gallo B., 2000.

individuali dei lavoratori e della stessa azienda<sup>233</sup>.

Gli aspetti critici da considerare riguardano la durata del preavviso da parte del lavoratore, legato all'entità del prelievo di ore da effettuare, la percentuale massima di lavoratori che può usufruire contemporaneamente delle ore depositate, i casi in cui il prelievo non sia soggetto a vincoli, le regole nel dirimere eventuali controversie tra più lavoratori che richiedano giorni liberi contemporaneamente, e la determinazione della data entro cui avviene l'azzeramento del saldo del conto ore. Le modalità di funzionamento dell'istituto in esame sono state adattate alle esigenze della tipologia di aziende rientranti nell'applicazione di ogni specifico Ccnl. In punto valgono alcuni esempi.

Per il commercio, la fruizione delle ore a disposizione di ogni singolo lavoratore avverrà rispettando le seguenti condizioni: la percentuale di assenza per usufruire dei permessi non dovrà superare il 10% della forza occupata, ridotta al 5% nella giornata di sabato o in quella di maggiore intensità lavorativa della settimana; i permessi non sono fruibili nei mesi di luglio, agosto e dicembre; per le unità produttive sotto i 30 dipendenti, i permessi possono essere fruiti da un solo dipendente per volta; i riposi compensativi saranno, normalmente, goduti in gruppi di 4 o 8 ore, ma modalità diverse possono essere pattuite con l'azienda;

---

<sup>233</sup> Cfr. Conte, 2000.

il prelievo delle ore maturate sarà preceduto da preavviso scritto, da effettuarsi almeno 5 giorni prima del prelievo stesso.

Per le lavanderie industriali, nella banca ore confluiscono in forma volontaria le ore di straordinario e le maggiorazioni della flessibilità trasformate in ore. La scelta dell'inserimento delle ore e delle maggiorazioni nella banca ore dev'essere fatta per iscritto prima dell'effettuazione della prestazione di lavoro. I periodi di godimento sono stabiliti individualmente, tra il singolo lavoratore e l'azienda, osservate le seguenti priorità: aspettative e congedi parentali; permessi non retribuiti riguardanti il diritto allo studio; festività religiose; aspettative per malattia eccedente il periodo di trattamento economico dell'azienda. Negli altri casi è necessario un preavviso pari almeno a 10 giorni di calendario. Il numero di lavoratori contemporaneamente ammessi non dovrà superare il 3% della forza lavoro.

Le ore depositate in banca devono essere fruite in linea di massima come riposi compensativi, ma la contrattazione può prevedere che il lavoratore possa chiederne in seguito la "monetizzazione".

Si pone il problema, quindi, di stabilire a quale regime contributivo assoggettare le ore accantonate e successivamente remunerate.

Il criterio scelto dall'Inps è quello "di cassa", cioè le ore sono assoggettate a contribuzione nel mese in cui

vengono retribuite, senza tener conto della collocazione temporale in cui sono state effettuate. Le aziende hanno la facoltà di scegliere se versare la contribuzione in base alle norme vigenti al momento della remunerazione, senza riferimento al periodo in cui le ore siano state effettuate; oppure considerare l'effettiva collocazione temporale, se i sistemi adottati permettono di identificare esattamente le ore ed il periodo in cui sono state prestate<sup>234</sup>. Possono, dunque, presentarsi i seguenti casi:

a) *ore fruite come riposi supplementari:*

in questo caso la retribuzione spettante per i riposi compensativi si somma agli altri compensi e si versa la contribuzione normalmente dovuta. Se la somma tra le ore lavorate e quelle dei riposi supera le 40 ore settimanali, occorre versare il contributo addizionale, quando dovuto;

b) *ore accantonate e successivamente monetizzate:*

la legge 28 dicembre 1995, n. 549, ha introdotto l'obbligo di versamento di un contributo aggiuntivo sulla retribuzione dovuta per le ore effettuate oltre le 40 settimanali. Questo è pari al 5% per le ore eccedenti le 40 settimanali, fino a 44; al 10% per le ore eccedenti le 44 settimanali e fino a 48; al 15% per le ore eccedenti le 48 settimanali.

---

<sup>234</sup> Cfr. Gottardi D., 2000.



(segue) **IL CONTRATTO WEEK-END**

Nell'ambito della flessibilità del lavoro, esigenza sempre più sentita dalle aziende in una logica di sviluppo della loro competitività nel contesto di un mercato sempre più globalizzato, incominciano ad assumere una certa significatività, nel nostro Paese, i c.d. contratti *week-end*.

Si tratta, in sostanza, di un contratto per cui il lavoratore svolge la propria prestazione lavorativa normalmente nei giorni del sabato e della domenica, per fronteggiare situazioni contingenti anche se non necessariamente di breve durata<sup>235</sup>.

Tale contratto, in vero, non ha ancora trovato una sua configurazione giuridica nel nostro Paese e le stesse parti sociali non si sono soffermate a sufficienza su tale istituto: in mancanza di uno specifico quadro normativo, l'imprenditore che voglia porre in essere un contratto week-end deve avere a mente gli elementi del nostro diritto positivo che in qualche modo siano di sostegno a questa particolare tipologia di contratto.

Si tratta, a ben vedere, di un istituto che si colloca a metà strada tra part-time verticale e contratto di lavoro a termine e, per questo, partecipa di ambedue le discipline sotto il profilo sia legislativo che

---

<sup>235</sup> La natura dell'istituto in esame ben si coniuga con l'apposizione di un termine, anche se, a rigore, nulla vieta che possa svilupparsi anche a tempo indeterminato.

contrattuale<sup>236</sup>.

Come contratto part-time, esso potrà essere effettuato solo a fronte delle situazioni tassativamente previste dall'art. 1 della legge n. 230/1962 oltre che nei casi previsti dagli specifici contratti collettivi di lavoro che hanno recepito la norma di rinvio di cui all'art. 23, co. 1, della l. n. 56/1987; occorrerà la forma scritta *ad substantiam*, con la conseguenza che l'eventuale mancanza di tale forma comporta l'invalidità radicale del contratto stesso; inoltre è richiesta l'indicazione delle mansioni e della distribuzione dell'orario di lavoro.

Poiché il contratto week-end ha di norma per oggetto prestazioni da effettuarsi di sabato e domenica, molto si è discusso se per questa via si incorra nei rigori della legge n. 370/34 sull'obbligatorietà del riposo domenicale. La risposta, del tutto favorevole al quesito, ci è stata fornita dal Ministero del lavoro con nota n. 5/27018 del 22 novembre 1994. Sostiene il Ministero che "la disciplina relativa al riposo settimanale con particolare riferimento alla sua irrinunciabilità, salve previste deroghe<sup>237</sup>, è ispirata alla necessità di consentire al lavoratore di recuperare le proprie energie psico-fisiche impegnate continuamente durante la settimana". Di modo che, mancando il presupposto dello svolgimento del lavoro nell'arco dell'intera

---

<sup>236</sup> Cfr. Faillace S., 2002.

<sup>237</sup> Legge n. 370/1934; art.2109 c.c.

settimana, la stessa normativa non potrebbe trovare applicazione, poiché ne verrebbe svuotata la sua stessa funzione<sup>238</sup>.

Giova, peraltro, rilevare che la Suprema Corte di Cassazione ha più volte riconosciuto la liceità della deroga al principio del riposo domenicale pur in assenza di una apposita disposizione normativa, purché non sia alterata la cadenza di un giorno di riposo dopo 6 giorni lavorativi<sup>239</sup>.

Sulla base di queste considerazioni si ritiene, continua la nota ministeriale, “che nel caso di orari orizzontali, svolti quotidianamente per poche ore al giorno, le norme sul riposo domenicale possano trovare piena applicazione; nel caso invece di orari verticali, svolti cioè a tempo pieno per pochi giorni alla settimana, non sembra che dette disposizioni siano applicabili, considerato che in tali casi viene a mancare il presupposto legale (vale a dire, come si è detto, l’impegno lavorativo svolto durante l’intero arco della settimana)”.

Ma anche i contratti collettivi nazionali di lavoro incominciano ad interessarsi, ancorché indirettamente, al contratto week-end; il Ccnl 5 luglio 1994 dei metalmeccanici, all’art. 1-bis, sezione terza della disciplina comune, statuisce che “le parti stipulanti convengono sul principio che il lavoro a tempo parziale

---

<sup>238</sup> Cfr. D’Olif M., 1997.

<sup>239</sup> Cass. 23 novembre 1990, n.10978, in Mass. 1990

(quindi anche il part-time verticale) può costituire uno strumento funzionale alla flessibilità ed alla articolazione della prestazione di lavoro in quanto applicato in rapporto alle esigenze dell'impresa ed all'interesse del lavoratore”.

Vista la liceità, alla luce del nostro diritto vivente, di tale figura contrattuale si pongono ancora due considerazioni: se sussista un limite massimo al numero dei contratti week-end che l'azienda possa stipulare, e se sia possibile, per questi contratti, superare il limite di orario legale delle 8 ore giornaliere e delle 48 settimanali.

Per quanto concerne il numero, i contratti a termine che si possono stipulare sono normalmente previsti dai contratti di lavoro nella misura di una percentuale sui contratti a tempo indeterminato in essere in azienda. Ed in caso di necessità la maggior parte dei contratti prevede la possibilità di superare, per accordo sindacale, tali limiti.

Per quanto attiene il superamento dell'orario legale di cui al r.d.l. n. 692 del 1923, la difficoltà di fissare una soluzione *tranchant* deriva dall'ancor acceso dibattito sulla valenza interpretativa dell'<o> contenuto nel testo dell'art. 1 l.cit.<sup>240</sup>

L'orientamento dottrinale<sup>241</sup> che qui si condivide, partendo dall'assunto che la norma citata riguardi

---

<sup>240</sup> Si veda il capitolo in proposito.

<sup>241</sup> Cfr. per tutti D'Olif M., op.cit.

l'orario "normale" del rapporto di lavoro subordinato in vigore in un tempo in cui si prevedeva una durata di 6 giorni alla settimana, non ritiene rapportabile una fattispecie astratta di questo tipo con il contratto week-end, che è un istituto di fatto sorto più recentemente. Ne discende che, in assenza di specifica normativa, l'orario di lavoro debba essere quello voluto e contrattato dalle parti con l'unico vincolo della "ragionevolezza", avuto riguardo all'eventuale logoramento psico-fisico, con riferimento alla particolare tipologia lavorativa verificabile, se del caso, dall'Ispettorato del lavoro. Qualora, inoltre, il contratto di cui si tratta dovesse essere stipulato oltre l'orario giornaliero, ad esempio 10 ore il sabato e 10 la domenica, l'azienda non è in presenza di lavoro supplementare ai sensi dell'art. 5 della l. 863/84, disciplinante il part-time.

Emerge, inoltre, una ulteriore considerazione: se si debba remunerare il lavoratore con un *quid pluris* rispetto alla normale retribuzione per il solo fatto che la prestazione viene resa di domenica, giorno abitualmente destinato al soddisfacimento di bisogni di vita familiare e di relazione. Si ritiene in merito che, qualora al lavoratore sia richiesta, in via continuativa, la prestazione domenicale, così come tipicamente prevista dai contratti di cui si discute, tale maggiorazione debba essere assicurata, anche se non necessariamente, nella misura prevista dai contratti collettivi in termini di maggiorazione per lavoro estivo con riposo

compensativo<sup>242</sup>.

Nel nostro Paese, i primi contratti week-end sono stati stipulati alla Sony Italia di Rovereto, dove impresa e sindacati hanno siglato un accordo per l'assunzione di lavoratori part-time destinati a svolgere le loro mansioni durante il fine settimana. Tali lavoratori prestano la loro attività al sabato e alla domenica su due turni di 10 ore ciascuno, percependo uno stipendio nettamente superiore in proporzione a quello dei loro colleghi che svolgono l'attività lavorativa in orario normale.

L'impresa con questo tipo di strumento consegue un duplice vantaggio: quello di fronteggiare commesse "spot" che non sempre potrebbero essere soddisfatte col tradizionale contratto a termine, e quello di poter utilizzare al meglio gli impianti, riducendo in tal modo i tempi di ammortamento degli stessi<sup>243</sup>.

Occorre considerare, poi, gli interessi degli *outsider*, specie i giovani che possono convenientemente coniugare le opportunità di studio con quelle di lavoro.

---

<sup>242</sup> Cfr. Faillace S., 2002.

<sup>243</sup> Cfr. Garofalo, Vinci, 2001.

(segue) **IL LAVORO A TURNI**

La variante più significativa della tendenza a scomporre gli orari in numerosi segmenti è la *turnazione degli orari*, o meglio, l'espansione del lavoro a turni in forme vecchie e nuove, soprattutto legate allo sviluppo delle occupazioni nel settore terziario.

Il recente d.lgs. n.66 dell'aprile 2003, riprendendo letteralmente quanto contenuto nella direttiva Ce n.93/104 della quale costituisce tardiva applicazione, definisce lavoro a turni "qualsiasi modo 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".

Il lavoro a turni non è un fenomeno recente<sup>244</sup>, ma il suo impiego non è stato sistematico fino all'avvento della società industriale. È recente, invece, l'introduzione di nuovi sistemi di turni, o la loro riorganizzazione, fenomeno che si è molto incrementato alla fine degli anni '80 in collegamento con l'innovazione tecnologica. In passato, solo le imprese la cui produzione esige un funzionamento continuo

---

<sup>244</sup> Basti pensare, ad esempio, alle categorie dei minatori e dei siderurgici.

degli impianti ricorrevano a tale criterio organizzativo. Ma la preoccupazione di mettere a profitto dei materiali che l'evoluzione tecnologica fa diventare rapidamente obsoleti, induce un numero sempre più grande di imprese, in vari settori di attività, ad organizzare il lavoro in squadre consecutive.

L'introduzione di un sistema di turnazione avviene usualmente attraverso accordi collettivi a livello aziendale, che adattano alle specifiche esigenze locali i limiti e le opportunità fissati negli accordi nazionali.

In sostanza, si sono diffusi turni che consentono un più ampio utilizzo degli impianti anche al sabato, nella notte e qualche volta alla domenica, utilizzando schemi per i lavoratori che sono diversi dagli usuali turni di 8 ore per 5 giorni.

C'è una grande fantasia nell'individuazione di nuovi schemi di turno, facilitata dalla possibilità di utilizzare le giornate di permesso per riduzione come strumento di manovra e di differenziazione. Anche in questo caso, il risultato è stato la creazione attraverso la contrattazione aziendale di una grande molteplicità di situazioni diverse da caso a caso.

Entro queste tendenze s'iscrivono diversi accordi sindacali che delineano regimi di orario assai diversificati. In particolare, il primo intervento innovativo in tal senso è rintracciabile nella tornata contrattuale del 1991, in cui si cercò di favorire la diffusione del lavoro a turni attraverso la definizione di



clausole più favorevoli per i turnisti. Esse riguardavano sia l'aumento del salario per ogni turno effettivamente lavorato, sia una ulteriore riduzione di orario per i lavoratori turnisti. Tutti i contratti nazionali siglati nel 1990-92 prevedevano, infatti, in media che i turnisti coinvolti in turni di notte avessero permessi retribuiti aggiuntivi di un giorno (in certi casi di 1,5 giorni) all'anno, con la sola eccezione dei metalmeccanici.

Tra i primi accordi che innovano il sistema di modularizzazione degli orari è interessante, se non doveroso, considerare quello siglato nel 1995 alla Bonfiglioli, il principale produttore italiano di riduttori e motoriduttori, e quello, successivo, concluso nello stabilimento Marlane della Marzotto di Praia a mare.

Assomigliando non poco all'accordo Volkswagen, il primo stabilisce per la prima volta in Italia un'intesa che prevede 4 giorni di lavoro e 3 di riposo: l'accordo riguarda un complesso sistema di turni, in cui il regime più innovativo è quello della "settimana corta", ovvero 31,5 ore alla settimana pagate 40. I lavoratori, in pratica, si alternano in 4 turni in modo da garantire la produzione dal lunedì mattina al sabato pomeriggio.

L'accordo integrativo firmato nello stabilimento della Marzotto, invece, percorre la strada dell'"orario settimanale variabile". In sostanza, l'orario è rapportato alla stagionalità del prodotto, ed è così scomposto: *a.* 28 settimane all'anno viene introdotto il ciclo continuo di 7 giorni alla settimana, secondo lo schema di 3 giorni di

lavoro seguiti da 1 di riposo, con turni di 8 ore; *b.* nelle altre 20 settimane l'orario viene distribuito su 5 giorni, dal lunedì al venerdì, con turni di 6 ore al giorno<sup>245</sup>.

Ma l'esperienza contrattuale di turnazione degli orari che, considerata a posteriori, sembra maggiormente riuscita, riguarda l'accordo FIAT-Sindacati siglato all'apertura del nuovo stabilimento per la produzione di automobili costruito a Melfi<sup>246</sup>.

Per effettuare la produzione del modello "Punto", l'azienda FIAT decise di costruire nel Mezzogiorno a Melfi, in un'area ad altissimo tasso di disoccupazione, un nuovo grande stabilimento destinato ad occupare direttamente sino a 7.000 persone, ed indirettamente, come fornitori e sub-fornitori, più di 3-4.000.

La fabbrica è stata costruita in base alle più evolute tecnologie di automazione del tempo e secondo i nuovi principi organizzativi del *just in time* e della *lean-production*. Ciò rendeva importante per la FIAT organizzare la fabbrica con un alto utilizzo degli impianti, prevedendo il lavoro non solo di notte, come già avveniva in altri stabilimenti, ma anche al sabato, e con lo svolgimento della manutenzione nel corso della giornata tra due turni successivi per garantire la qualità del processo e del prodotto.

Da parte loro, i sindacati dovevano a tutti i costi favorire la costruzione della fabbrica in una zona ad

---

<sup>245</sup> Cfr. Echange et Projets, 1986.

<sup>246</sup> Cfr. Pero L., 1998.

altissima disoccupazione.

Ambedue i risultati sono stati raggiunti attraverso un accordo locale sugli orari di lavoro che è basato su tre punti principali, e che ha costituito un punto essenziale per l'avvio ed il successo dello stabilimento di Melfi.

- La durata giornaliera di ciascun turno era ridotta di 15 minuti utilizzando quasi tutti i permessi retribuiti concessi dopo il 1983 come riduzione dell'orario di lavoro annuo (pari a 57,7 ore annue); inoltre la mezz'ora di mensa pagata veniva utilizzata non più a metà turno ma alla fine. In questo modo i lavoratori restavano sull'impianto effettivamente solo 7 ore e 15 minuti (pagate come 8), e quindi lasciavano un buco di 45 minuti prima del turno successivo che veniva utilizzato per la manutenzione degli impianti e gli interventi di qualità.

- La durata settimanale veniva calcolata come media su un ciclo di 3 settimane in cui, con l'eccezione della domenica, il lavoratore effettuava 1 settimana con 6 turni dal lunedì al sabato, 1 settimana ancora a 6 turni, 1 a soli 3 turni da lunedì a mercoledì con riposo da giovedì a domenica (schema 6-6-3). Pertanto, in 3 settimane ogni lavoratore effettuava 15 turni a rotazione su mattina, pomeriggio e notte, e 6 giorni di riposo (3 domeniche e 3 riposi compensativi di seguito). In tal modo l'orario medio settimanale era di 38,75 ore comprendendo la 1/2 ora di mensa pagata, o di 36,25

escludendola. La fabbrica funzionava dalle 22 di domenica notte alle 22 del sabato successivo ed il lavoratore, lavorando 2 sabato, in cambio aveva un week-end lungo di 4 giorni ogni 3 settimane.

- Per incentivare l'introduzione dei turni l'accordo prevedeva maggiorazioni salariali per il turno di notte (40% contro il 15% del contratto nazionale) e per il turno festivo (5-10% in più rispetto al contratto nazionale).

L'accordo consentiva agli attori sociali di raggiungere i propri obiettivi, nel contempo offrendo agli altri varie compensazioni che configurano nell'insieme un gioco a somma positiva.

Dal punto di vista dell'azienda, infatti, l'accordo permetteva sia un utilizzo degli impianti superiore a tutti gli altri sistemi di turnazione delle fabbriche di automobili in Italia, sia l'utilizzo del *just in time* e di sistemi avanzati di controllo qualità, con costi contenuti.

Dal punto di vista sindacale, esso consentiva di tradurre la riduzione di orario, concordata e non sempre applicata, in una riduzione certa dell'orario giornaliero e settimanale che comportava la possibilità di assumere nuovi outsider.

\* \* \* \* \*

In conclusione, possiamo affermare che questo insieme di cambiamenti nella strutturazione degli orari di lavoro ha, di fatto, spostato l'attenzione sulle ore

lavorate in un anno come sistema di riferimento generale degli orari di lavoro, rendendo obsoleti i riferimenti giornalieri e settimanali contenuti nella normativa del 1923<sup>247</sup>.

Infatti, nella enorme varietà di situazioni aziendali e di clausole contrattuali presenti, l'orario annuo risulta essere l'unico indicatore sintetico di misura dell'orario di lavoro.

Anche i recenti orientamenti degli attori sociali vanno nella direzione di contrattare centralmente l'orario annuo, e di delegare ai settori e alle imprese la definizione degli altri aspetti (settimanale, multisettimanale, giornaliero, ecc.).

---

<sup>247</sup> Così Fontana R., 1997.

## CAPITOLO QUARTO

### L'ORARIO DI LAVORO E LA TUTELA DEL LAVORATORE

*“La fabbrica è un nuovo genere di prigione;  
Il pendolo un nuovo genere di carceriere.”*

**Landes**

#### IL TEMPO DI LAVORO ED IL TEMPO DI NON LAVORO

Le regolamentazioni del tempo di lavoro sono state considerate a lungo esclusivamente sotto l'aspetto dell'efficienza economica, subordinando a quest'ultima il *momento sociale*.

Nel corso degli ultimi decenni, invece, intorno alla questione degli orari di lavoro si è sviluppata in Italia un'importante riflessione che si è articolata su due versanti tra i quali si sono stabiliti rilevanti punti di contatto.

Un versante è quello che ha privilegiato l'ottica che riconduce l'orario di lavoro al conflitto sul piano della *distribuzione della ricchezza*. Al suo interno si possono trovare tematiche quali la riduzione dell'orario per favorire l'occupazione<sup>248</sup> (c.d. *worksharing*), ed il nuovo rapporto tra lavoro e reddito che si realizza alla presenza di orari flessibili o *turnati*, funzionali alle esigenze dell'impresa, attraverso la compensazione degli svantaggi subiti dai lavoratori con misure di

carattere prevalentemente economico oppure con riduzioni di orario.

Ciò che interessa trattare in questa sede è l'altro versante del dibattito sugli orari di lavoro, ovvero quello che ha considerato questo tema all'interno della più generale problematica sui *modelli di organizzazione dei tempi sociali*, o tempi "di vita". I principali punti messi a fuoco da questa riflessione convergono in due direzioni: l'esigenza di aumentare il c.d. "tempo liberato", per dirla come gli intellettuali di sinistra (in altre parole le ore sottratte al lavoro), e quella che punta a migliorare la qualità e la personalizzazione delle scelte sull'uso del proprio tempo, in modo da attenuare le rigidità che impediscono di conciliare fra di loro le attività personali nelle varie fasi del ciclo di vita<sup>249</sup>.

In vero, nelle attuali società industriali avanzate si producono trasformazioni socio-economiche di grandissimo peso<sup>250</sup> che comportano una ridefinizione del significato del lavoro, nonché del tempo stesso di lavoro.

Lo spostamento dell'attenzione dagli orari alla più generale organizzazione dei tempi è concomitante a processi di cambiamento complessi che, nel corso degli anni 80, hanno concorso a mutare o a mettere in crisi gli equilibri raggiunti nell'organizzazione dei tempi di vita personali.

---

<sup>248</sup> E quindi l'accesso al lavoro come garanzia del reddito.

<sup>249</sup> Cfr. Bombelli M.C., 2001.

Primo motivo fra tutti, il modello tayloristico dell'organizzazione di lavoro cede il passo, come abbiamo già avuto modo di vedere, a modalità più flessibili e articolate di organizzare i processi produttivi.

Proprio la realtà della grande industria, infatti, ha introdotto per prima la dicotomia tra il *tempo di lavoro* ed il *tempo di non lavoro*, e la conseguente istituzionalizzazione del primo in luoghi precisi (la fabbrica) e secondo specifiche modalità scientifiche<sup>251</sup>.

Si può cogliere perfino un parallelismo tra l'evoluzione del significato sociale del tempo con le trasformazioni avvenute nell'organizzazione del lavoro a partire “dall'organizzazione scientifica del lavoro” di origine tayloriana. In una prima fase infatti, quella appunto caratterizzata da un metodo produttivo di tipo taylor-fordista, il lavoro, come sappiamo, era organizzato in forme rigide e predeterminate, e questo comportava un uso altrettanto rigido del tempo (catena di montaggio).

In tal modo la fabbrica, quantitativizzando il tempo ed imponendo la ricerca del “modo migliore nel tempo minore” per svolgere una certa mansione secondo

---

<sup>250</sup> Si pensi all'invenzione dei pc, alla diffusione dell'informatica, all'impiego dell'energia nucleare...

<sup>251</sup> La simmetria “tempo di lavoro/fabbrica” oggi è di gran lunga superata. In primo luogo, allorché nell'unità spazio-temporale del lavoro di fabbrica si inseriscono momenti, cui corrisponde l'esercizio di specifici diritti, nei quali si dà rilievo ad interessi diversi, laddove non addirittura antagonisti, rispetto alla prestazione lavorativa (si pensi all'assemblea nei luoghi di lavoro); in secondo luogo, talvolta l'adempimento dell'obbligazione di lavoro avviene al di fuori



canoni ben precisi di efficienza, aveva finito per generalizzare e legittimare a livello sociale la convinzione che il tempo libero fosse tale in quanto di segno opposto a quello di lavoro, ma tuttavia privo di un suo significato autonomo, sia sociale sia individuale.

In una seconda fase, più recente, nell'ambito della diffusione di nuove tecnologie da un lato, ma anche dall'emergere di bisogni di soggettività dall'altro, la rigidità nell'uso del tempo lavorativo si attenua e il tempo di lavoro tende a flessibilizzarsi ed a personalizzarsi<sup>252</sup>.

La linea di tendenza in atto è nel senso di una compressione del tempo lavorato, favorita da un lato dall'impiego crescente di tecnologie *labour-saving* e dall'altro dal dispiegamento di strategie sindacali (e talora governative) sull'occupazione, come dimostra l'obiettivo delle 35 ore settimanali a cui puntano i sindacati europei ed a cui si è effettivamente avvicinata la contrattazione collettiva e la legislazione sociale degli ultimi anni.

Ma è in gioco anche un aspetto culturale di altro tipo: parallelamente alle trasformazioni dei sistemi di produzione, viene a maturazione un lungo processo di complessificazione dell'organizzazione sociale che si scontra contro alcuni aspetti dell'organizzazione sincronica delle attività sociali.

---

del contesto organizzativo tipico, rientrando nella sfera di autonomia dell'individuo (lavoro a domicilio, telelavoro, ecc.).

<sup>252</sup> Cfr. Catellani S., Ciavarella P., et al., 1993.

I lavoratori si trovano ad interagire con il lavoro proprio e con quello del coniuge, con le esigenze dei figli e la pianificazione del proprio tempo libero, con gli orari degli uffici pubblici e para-pubblici. Anche le trasformazioni nella composizione sessuale del mercato del lavoro hanno conseguenze sull'organizzazione degli orari, oltre che su quella dei tempi sociali<sup>253</sup>: la crescente partecipazione femminile al mercato del lavoro remunerato e un parziale cambiamento del tradizionale modello di divisione del lavoro domestico tra uomini e donne, hanno ridotto la capacità della famiglia di agire come compensazione della rigidità dell'orario di lavoro<sup>254</sup>.

Infine, è in corso un cambiamento nelle preferenze e nelle attese verso l'orario di lavoro dal lato

---

<sup>253</sup> Esemplificativo in tal senso risulta essere il *Manifesto delle donne del Pds per la riduzione dell'orario di lavoro*, promulgato nell'ottobre del 1993, a testimonianza del fatto che negli anni più recenti i movimenti politici (nella fattispecie proprio del sesso che, con il suo ingresso sempre più consistente nel mondo del lavoro, ha concorso a determinare i profondi mutamenti di cui sopra), hanno rilanciato e sostenuto la battaglia per la riduzione dell'orario come parte fondamentale di un progetto teso a rendere più umani e vivibili tutti i tempi dell'esistenza individuale e sociale.

Ne riportiamo qui di seguito alcuni passi estratti dal testo integrale:

*“Questo Manifesto intende stimolare un confronto ed una ricerca con le donne e gli uomini che si battono per dare valore al lavoro e si propongono di costruire una convivenza umana in cui abbiano piena cittadinanza e possano essere intensamente vissuti quei tempi – la cura per gli altri, la crescita culturale, il tempo per sé – così importanti nell'esistenza degli individui e della società.*

*(...) Essere padrone, padroni del proprio tempo. È questo l'obiettivo di emancipazione, l'ideale di libertà che ci consegna la storia umana.*

*Per ora (...) il tempo di lavoro, anziché ridursi, diventa ancora più invasivo e sovrano del tempo di vita. (...) Il controllo del tempo di vita da parte del tempo di lavoro è la forma specifica con cui lo sviluppo quantitativo esercita il suo potere nella società contemporanea.”*

<sup>254</sup> Di pari passo con la progressiva partecipazione femminile al mercato del lavoro, il tempo libero ha cominciato ad assumere una più precisa connotazione: esso va ad identificarsi in larga misura col tempo “per la cura”, ovvero col tempo da dedicare alle attività e alle relazioni familiari. Si comprende agevolmente come, a differenza del tempo libero, questo tempo risulti ben più difficile da barattare con aumenti di salario: per questo motivo la domanda sociale di tempo per la cura si profila innanzitutto come domanda di *riduzione* di orario, oltretutto della facoltà di scegliere *quando* lavorare.

dell'offerta del lavoro: vi è una parte di lavoratori che ricerca orari atipici e flessibili per meglio equilibrare il rapporto tra tempi di lavoro ed altri tempi sociali in relazione alle diverse fasi del ciclo di vita. Si pensi all'interesse di alcuni giovani ad orari ridotti, o collocati in fasce di orari atipiche, al fine di conciliare il lavoro con lo studio, oppure con un altro lavoro; ancora, all'interesse di alcuni lavoratori prossimi al pensionamento, di uscire dal mercato del lavoro in modo graduale, mediante una riduzione di orario. Si tratta di cambiamenti che spingono nella direzione di una differenziazione ed individualizzazione dell'orario di lavoro, dettata dalla propensione dei soggetti a *valorizzare il tempo di non lavoro* ed a ricollocare significati e valori annessi al tempo di lavoro rispetto a quelli assegnati al tempo libero complessivamente inteso<sup>255</sup>.

Espressione di questa tendenza è la crescente disponibilità dei lavoratori ad attuare forme di opzione-scambio tra quantità di retribuzione ed entità di tempo lavorato che vadano nel senso di una riduzione di quest'ultimo.

Può dirsi, pertanto, che negli ultimi decenni si rileva, in generale, un certo ridimensionamento e *recentrage* dell'esperienza lavorativa rispetto ad altre esperienze ed interessi di vita dal punto di vista dei lavoratori, nel senso che si afferma e si sviluppa

---

<sup>255</sup> Cfr. Novara F., 1995.

l'importanza di altri tempi sociali: in altri termini il tempo di lavoro, da tempo sociale centrale e dominante, quale era nelle società nate dalla Rivoluzione industriale, subisce la concorrenza di “altri” tempi sociali che s'impongono, di fatto, nel tessuto della comunità e che ricevono una legittimazione crescente: il tempo libero (o *loisir*), il tempo della famiglia, il tempo della formazione.

\* \* \* \* \*

Tutti i fenomeni-fattori fin qui richiamati, i mutamenti nelle metodologie produttive, l'accresciuto valore de “tempo per sé” nel contesto sociale, concorrono a delineare un aspetto che li congloba attraverso una formulazione comprensiva: alludiamo all'*allentamento dei vincoli temporali del lavoro*. Il tempo di lavoro, tempo sociale vincolante e rigido per eccellenza della società industriale “classica”, tende a trasformarsi in un tempo meno vincolante e meno rigido, sotto diversi aspetti:

- non è più determinato in termini uniformi dal punto di vista *quantitativo*: lo testimonia in particolare la diffusione di modelli diversi dal lavoro a tempo pieno, come il part-time nelle sue diversificate tipologie.
- la *collocazione temporale* del lavoro nell'arco della giornata e della settimana (nonché del mese e dell'anno) risente anch'essa di una pluralità di orari e di moduli lavorativi: questo assetto diverso e

“pluralistico” della distribuzione delle prestazioni è testimoniato, ad esempio, dal lavoro a turni nelle sue espressioni più diverse, dalle forme di orario modulare, dagli orari flessibili, dallo stesso lavoro a tempo parziale, ed in generale dalla diffusione di tutte quelle forme di orari di lavoro cosiddetti *atipici* che fin qui abbiamo avuto modo di analizzare singolarmente.

La conseguenza è che, insieme agli orari tradizionali, ad oggi convivono quote crescenti di tempi di lavoro “non standard”: la *destandardizzazione* non riguarda tanto la diversificazione della durata contrattuale, quanto la loro forma ed il tipo di rapporto di lavoro<sup>256</sup>.

\* \* \* \* \*

A fronte di questi profondi mutamenti registrati nell'intero contesto sociale e produttivo, il problema sta nel vedere se l'ordinamento giuridico debba intervenire soltanto a delimitare la sfera dell'obbligazione di lavoro, a tutela dello specifico interesse, di rilevanza pubblicistica, di protezione della salute e della integrità fisica del lavoratore, creando le condizioni perché la sfera di tempo liberato dall'obbligo abbia poi a svolgersi senza condizionamenti, o se, viceversa, sia opportuno un suo intervento a specifica protezione di interessi che, pur se radicati nel tempo liberato, sono

---

<sup>256</sup> A partire dalla seconda metà degli anni 80 si assiste, infatti, all'aumento generalizzato degli orari di fatto, attraverso gli straordinari, ed all'introduzione di vari elementi di flessibilità con l'estensione del lavoro a turni. Parallelamente si ampliano le casistiche a cui si applicano i contratti a

destinati ad interferire comunque con la sfera dell'obbligo per il loro compiuto soddisfacimento. In altre parole, il quanto ed il come del lavoro e del non lavoro, devono essere rimessi alla sola determinazione pattizia delle parti o lo Stato dovrà intervenire a tutela di quel "tempo liberato" che oggi sembra costituire un momento importante nella vita del lavoratore? Il tempo libero è un "diritto", come si esprime il Costituente nell'art. 36 (diritto alle ferie ed ai riposi), e per questo si richiede l'impegno attivo dell'ordinamento per la sua soddisfazione in concreto, oppure è un necessario limite all'obbligazione di lavoro, la quale non può estendersi oltre un certo periodo di tempo, e dunque come tale è restituito ad una sfera di autodeterminazione del lavoratore?<sup>257</sup>

In vero, le esigenze personali di chi lavora, nell'ottica di una conciliazione tra tempi di vita e di lavoro, non sembrano ancora aver trovato nel legislatore un interlocutore attento, sebbene una timida inversione di tendenza si sia registrata negli ultimi anni.

Fra le costituzioni del dopoguerra, quella italiana è certamente tra le più incisive sul versante del riconoscimento e della tutela dei "diritti sociali": il titolo III in particolare, contiene numerose norme che concorrono a formare un quadro armonico di tutela dei diritti del lavoratore subordinato.

---

tempo determinato, ed il part-time aumenta laddove risponde alle esigenze delle attività produttive.

<sup>257</sup> Cfr. Cester C., 1997.

Come già considerammo, l'art. 36 co. 2 e 3 Cost., sulla durata massima della giornata lavorativa, il diritto ai riposi e alle ferie retribuite, rappresenta in tal senso un elemento-cardine della struttura garantista costruita e contenuta nella Costituzione, la cui *ratio* si rinviene nella protezione della persona del lavoratore dal logoramento psico-fisico derivante dall'eccessivo lavoro<sup>258</sup>.

Con riferimento allo svolgimento della prestazione lavorativa, la Costituzione attribuisce alla legge, come già detto, la competenza a stabilire limiti massimi inderogabili di durata temporale della stessa; si tratta, come sappiamo, di una riserva di legge relativa, che non esclude l'intervento della fonte negoziale in senso migliorativo per il lavoratore<sup>259</sup>.

Le previsioni in materia di diritto al riposo settimanale e alle ferie retribuite sono sostenute dalle medesime esigenze di protezione del lavoratore; in questo caso, però, la norma costituzionale non ha previsto alcuna riserva di legge, bensì ha riconosciuto al lavoratore, in ambedue le fattispecie, diritti soggettivi dotati di una precisa connotazione "quantitativa": il diritto ad un riposo da usufruirsi nell'arco della settimana<sup>260</sup>, nonché il diritto ad un *congruo* periodo di ferie annuali. Su queste basi, il Costituente ha inteso

---

<sup>258</sup> Cfr. Leccese V., 2001.

<sup>259</sup> D'altra parte l'art. 36, co.1, si limita a fornire il criterio generale (occorre circoscrivere la durata della giornata lavorativa) senza indicare, in alcun modo, obiettivi di tipo quantitativo.

rimettere al complesso delle fonti negoziali la gestione in concreto degli istituti in questione<sup>261</sup>.

All'inizio degli anni Novanta comincia ad essere introdotto nei documenti ufficiali dell'Unione europea il termine *conciliazione*, intendendosi con questo la volontà di predisporre direttive, informative, raccomandazioni ai diversi Paesi perché adottino misure in grado di salvaguardare la possibilità, in particolare, di conciliare la vita familiare con la vita lavorativa<sup>262</sup>.

Già nello spirito della direttiva CE 104/93 era presente l'esigenza di accordare una tutela più pregnante al tempo per sé: la "previsione di un periodo minimo di riposo ininterrotto di 24 ore" dopo il settimo giorno di lavoro, come recita l'art. 5, "a cui si sommano le 11 ore di riposo giornaliero previste dall'art. 3", rappresenta un primo reticolo di garanzia, da determinarsi in sede di contrattazione collettiva o, in mancanza, dalla legislazione nazionale.

---

<sup>260</sup> Per intuibili ragioni di opportunità la Costituzione non parla di riposo domenicale.

<sup>261</sup> Cfr. Leccese V., 2001.

<sup>262</sup> L'orario di lavoro è una variabile direttamente incidente sulle condizioni di vita e di lavoro, e tale valutazione è stata espressa in sede internazionale già nei punti 7, 8 e 19 della Carta comunitaria dei diritti sociali fondamentali dei lavoratori, adottata dal Consiglio europeo il 9 dicembre 1989.

In particolare, l'indicazione specifica che la materia dell'orario di lavoro rientra nell'ambito della sicurezza del lavoro, si ricava ulteriormente dal testo della direttiva 2000/34/Ce (5° considerando), nella parte in cui raccomanda agli Stati membri di adottare tutti gli strumenti utili al fine di proteggere la salute e la sicurezza dei lavoratori sul luogo di lavoro "non perché lavorano in particolari settori o svolgono una particolare attività, ma per il fatto stesso che si tratta di lavoratori"; cosicché il legislatore comunitario ha valutato che l'adozione di prescrizioni minime relative all'organizzazione dell'orario di lavoro avrebbe potuto migliorare le condizioni dello stesso, e meglio garantire la sicurezza e la salute dei lavoratori.



Nel 1994 la Commissione europea compie un ulteriore passo in avanti istituendo il network “Families and work”, il cui obiettivo programmatico è di ricercare, evidenziare l’importanza di tutte le soluzioni innovative (c.d. *buone prassi*) adottate dalle aziende private e dalle organizzazioni pubbliche in tema di conciliazione tra lavoro e famiglia. Tra gli elementi che appaiono subito innovativi, vi è di certo il riconoscimento implicito, fatto dalla Commissione stessa, che il tema della conciliazione non può essere trattato solo attraverso la legislazione, ma va soprattutto promossa la sperimentazione sul campo, affidata ai partner sociali e agli accordi contrattuali. Questo a supportare l’idea che qualsiasi intervento normativo che abbia ad oggetto una posizione qualificata propria del lavoratore, quale il tempo di non lavoro, anche se realizzato nell’esclusivo interesse dello stesso, necessita, per tradursi in un effettivo vantaggio, della partecipazione attiva dei protagonisti (le parti sociali).

Ma se a livello comunitario qualcosa stava prendendo forma, in Italia, nonostante le proposte di legge susseguitesì in quel tempo<sup>263</sup> proprio finalizzate ad aggiornare la normativa sull’orario di lavoro anche e soprattutto in funzione delle mutate esigenze dei lavoratori, nessuna legge, come abbiamo visto, è giunta in porto fino al 1996.

---

<sup>263</sup> Si ricordano quelle formulate dal CNEL, dal PCI e dalle Organizzazioni Sindacali Confederali.

Il solo riferimento normativo che, nel periodo in esame, ha introdotto principi innovativi per la riprogettazione degli orari di lavoro, è costituito dalla legge n. 125/1991 sulle “Pari Opportunità”: l’art.1, infatti, costituisce una declaratoria degli intenti perseguiti dalla legge stessa, auspicando che “l’equilibrio tra responsabilità familiari e professionali e una migliore ripartizione di tali responsabilità tra i due sessi” possa essere raggiunto attraverso una “diversa organizzazione del lavoro, delle condizioni e del tempo di lavoro”.

Il riferimento agli orari di lavoro pare essere implicitamente contenuto anche in uno dei commi precedenti, in cui si afferma la necessità di “superare condizioni, organizzazione e distribuzione del lavoro che provocano effetti diversi, a seconda del sesso, nei confronti dei dipendenti, con pregiudizio nella formazione, nell’avanzamento professionale e di carriera ovvero nel trattamento economico e retributivo”. Lo spirito della norma pone l’accento sull’opportunità di riprogettare gli orari di lavoro in una prospettiva che guardi ai *tempi di vita*, alla specificità di chi lavora e alla fase del ciclo di vita che questi sta attraversando.

Gli interventi non sono predeterminati dalla legge, ma in via di principio possono essere ricercati in due direzioni, opportunamente combinate fra di loro: la *redistribuzione dei tempi di lavoro*, per attenuare lo

squilibrio tra gli orari praticati e quelli auspicabili, e la *diversa articolazione e modulazione delle forme di orario*, con migliori margini di flessibilità anche a vantaggio di chi lavora.

L'abbondante legislazione in materia, che ha caratterizzato gli anni successivi fino ad oggi, pare il tentativo di rispondere ad una precisa scelta di tipo culturale che tiene conto di fatto che, al di là del possesso di beni, la disponibilità del tempo libero assume sempre più valore di ricchezza per una larga fascia della popolazione. Si tratta di tentativi, né completi né ultimativi, fra loro accomunati dalla consapevolezza che il tempo-vita dell'uomo non può (non deve?) essere dedicato al lavoro se non nella misura necessaria<sup>264</sup>. In questo senso va letta tutta la normativa sugli orari di lavoro degli ultimi anni, dalla disciplina del lavoro a tempo parziale, all'introduzione/estensione di permessi finalizzati alla cura delle relazioni parentali<sup>265</sup>, al nuovissimo decreto dello scorso aprile, attuativo della direttiva 104/93/Ce.

### ***LE RICHIESTE DEI SINDACATI***

Nella politica di riduzione del tempo di lavoro non c'è una via legislativa contrapposta a una contrattuale ma soluzioni adeguate alla situazione di ogni paese. Si tratta, allora, di combinare intervento legislativo e

---

<sup>264</sup> Cfr. Casotti A., 2003.

<sup>265</sup> Si veda il d.lgs. 8 marzo 2000, n.53.

azione contrattuale in una sinergia virtuosa che mantenga alla contrattazione quel ruolo prioritario nella dialettica sociale che ha storicamente caratterizzato il nostro Paese.

L'aver a disposizione più tempo per sé e per la propria famiglia è l'aspirazione che ha mosso da sempre le rivendicazioni della classe lavoratrice per una migliore qualità della vita, e si è storicamente concretizzata soprattutto con la richiesta di una progressiva riduzione generalizzata degli orari per tutti i lavoratori, poiché si tratta di un'esigenza di fondo, ben presente ai rappresentanti dei lavoratori, e condivisa sia da chi ha specifici impegni familiari sia da chi non ne ha<sup>266</sup>.

Il movimento sindacale si è venuto, del resto, aggregando proprio intorno ai fenomeni di sfruttamento intensivo delle capacità umane, mettendo in testa alle sue rivendicazioni il contenimento e la riduzione del tempo lavorativo.

Per questo, le disparate esigenze anzidette sono confluite nella richiesta di accorciare l'orario "normale", ottenendo orari di lavoro corrispondenti alla metà, ai due terzi, ai tre quarti del tempo pieno e così via.

Cosa chiedono all'orario di lavoro i lavoratori?  
Esiste un lavoro "ideale" per loro?

Non sono numerose le ricerche empiriche italiane

svolte nell'ambito dello screening sociale e nate espressamente con l'obiettivo di studiare gli orari di lavoro ed il loro rapporto con la vita e con le aspirazioni dei lavoratori. Questi temi sono stati affrontati soprattutto sulla spinta di iniziative promosse da organizzazioni sindacali o da istituti di ricerca vicini a queste aree.

Le politiche degli orari sono da collocare all'interno delle più generali politiche del tempo, finalizzate alla valorizzazione delle esigenze dei singoli e al miglioramento della qualità della vita, tenendo conto delle modifiche in atto nel mercato del lavoro.

A questo proposito, la ricerca empirica può evidenziare quali siano le tendenze spontanee nella preferenza verso l'orario di lavoro considerando che, l'appetibilità di un orario, dipende non solo dalla sua durata ma anche da altre caratteristiche come la scansione, la variabilità, la concentrazione, lo sconfinamento in orari anomali o antisociali, elementi tutti che definiscono la qualità del tempo di lavoro.

Una delle più ricche, fra le non molte indagini sindacali recenti disponibili in Italia sui comportamenti e sugli atteggiamenti dei lavoratori rispetto agli orari ed alla qualità del lavoro, risulta essere quella condotta da Giancarlo Cerruti, Vanna Lorenzoni e Vittorio Rieser. Per detti autori non vi è affatto una uniformità di comportamenti, ma una grande differenziazione, legata

---

<sup>266</sup> Cfr. A.a. V.v., 1979, atti del convegno CGIL-Etli.

al genere, all'età, al reddito, ecc. In generale si ottiene un quadro assai diversificato che conferma l'esigenza di "modulare" l'orario anche a seconda delle esigenze individuali e non solo seguendo modelli uniformi, o secondo le sole esigenze delle imprese, che talvolta sono in contrasto con quelle dei lavoratori. Non vi è solo la *quantità* del tempo che conta, ma anche la *qualità* dello stesso, che si riflette sulla qualità della vita.

Inoltre, dalle inchieste effettuate e dall'analisi dei contenuti della contrattazione, emerge che i bisogni espressi dai soggetti ai fini di una maggiore conciliazione tra tempo di lavoro e tempo di cura rientrano in tre principali filoni: *a)* esigenze di aumento del tempo a disposizione per la vita familiare e per altre attività personali (azione sulla *dimensione "durata"* del tempo di lavoro); *b)* esigenze di aumentare la possibilità di scegliere *quando* lavorare, anche mantenendo una durata normale dell'orario, in modo tale da consentire che il lavoro si concili con impegni di altro tipo (azione sulla *dimensione "collocazione"* del tempo di lavoro); *c)* poter usufruire di diritti di assenza dal lavoro a fronte di specifiche situazioni sociali o personali, come la maternità, l'aggiornamento professionale e lo studio universitario<sup>267</sup>.

In tutte e tre queste direzioni le richieste di lavoratori e lavoratrici appaiono ampiamente

---

<sup>267</sup> Cfr. Fubini L., 2000.

differenziate in relazione al sesso, all'età dei figli, al reddito familiare, al posto occupato dal lavoro nella strategia di coppia, e così via. Di conseguenza, posta come certa l'esistenza di quest'innumerabile serie di variabili, assolutamente impossibili da raggruppare e classificare per tracciarne un quadro certo di riferimento, risulta chiaro come un qualsivoglia orario *standard* sia destinato in futuro a restare non più che un termine generico di riferimento, poiché non sarà possibile identificare orari specifici per gruppi-tipo di lavoratori.

In questo senso si può dire che in questa fase storica di negoziazione degli orari di lavoro, la vera novità sta proprio nel fatto che non si presuppone più l'esistenza di un orario "che vada bene per tutti", una "*one best way*" dell'orario come quella rappresentata per lungo tempo dall'orario standard di otto ore al giorno, per cinque giorni la settimana, per tutta la vita...<sup>268</sup>

Si viaggia verso la differenziazione e la individualizzazione delle prestazioni lavorative, verso l'introduzione di soluzioni che realizzino una "gestione partecipata" dell'orario di lavoro. I prossimi anni decreteranno, probabilmente la fine dell'orario di lavoro standard. Questa svolta epocale potrà forse causare qualche problema al sindacato, rendendo più

---

<sup>268</sup> Cfr. D'Antona M., 1994.

difficile la sua azione di rappresentanza<sup>269</sup>, ma valorizzerà la contrattazione a livello d'impresa e la sua capacità di dare risposte sempre più individualizzate alle domande dei lavoratori.

Ma i lavoratori vogliono davvero una maggiore flessibilità?

Il successo di mercato del lavoro incontrato da forme di impiego atipico, come i contratti week-end o i contratti di lavoro part-time nei fast-food contesi da centinaia di giovani, porterebbe a concludere che i contratti di lavoro non standard rappresentano un obiettivo desiderabile sia per le imprese che per i lavoratori. Ai concetti di flessibilizzazione e destandardizzazione del rapporto di lavoro viene così acriticamente attribuita una valenza positiva.

L'esperienza del progetto "Rosa al lavoro" realizzato alla Zanussi elettrodomestici sembra suggerire, però, una certa cautela<sup>270</sup>.

Il progetto in questione, elaborato nel 1993 nell'ambito delle attività per la promozione della condizione femminile in azienda della Commissione Ipazia, e introdotto in un reparto dello stabilimento di Susegana dal settembre dello stesso anno, si proponeva di favorire l'ascesa del personale femminile alle posizioni di caposquadra attraverso un insieme di

---

<sup>269</sup> Come tra l'altro sta accadendo anche a seguito del diffondersi delle altre forme di lavoro atipico.

<sup>270</sup> Cfr. Cappellari R., 2002.



iniziative, tra le quali l'introduzione di un nuovo modello flessibile di orario.

Ai circa 70 lavoratori coinvolti nel progetto (70% dei quali rappresentato da donne) veniva data l'opportunità di scegliere tra due modelli di orario in alternativa al 6x6x3 a turnazione avvicendata obbligatoria vigente nel reparto. Il primo era costituito dalla possibilità di costituire moduli di tre lavoratori fungibili e di scegliere per un periodo prestabilito di durata compresa tra un minimo di una settimana ed un massimo di 12 mesi, un turno di lavoro fisso. I tre turni tra i quali poteva essere effettuata la scelta erano 5.45-12 dal lunedì al sabato, 12-18.15 dal lunedì al venerdì e 12-17.30 il sabato o 18.15-1 dal lunedì al venerdì (si tratta quindi di turni di 37.5, 36.75 e 33.75 ore settimanali retribuite come 40).

Il secondo modello di orario proposto rappresentava una innovazione ancora più radicale. I lavoratori, sempre raggruppati in modelli di tre addetti fungibili, potevano prestare servizio secondo un orario a scelta, purché ciò avvenisse rispettando l'orario di lavoro collettivo del reparto (dalle 5.45 alle 1 dal lunedì al venerdì e dalle 5.45 alle 17.30 il sabato, per un totale di 100 ore settimanali) e garantendo la normale produzione giornaliera secondo la quantità e la qualità assegnate. I moduli potevano articolarsi a livello sia giornaliero che settimanale, potevano durare da un minimo di un giorno ad un massimo di un anno, e

potevano essere variati con preavviso di 48 ore. Le ore lavorative individuali, inoltre, non dovevano superare le 40 settimanali medie su base trisettimanale.

Per facilitare la gestione di entrambi i modelli, promuovendo le intese tra i lavoratori per la formazione di moduli e favorendo la conciliazione di interessi ed esigenze individuali (anche attraverso un censimento delle richieste dei lavoratori coinvolti), veniva costituito un “comitato misto per le pari opportunità”.

Dopo circa un anno dalla sottoscrizione dell'accordo, però, l'azienda doveva riconoscere che non esisteva da parte dei lavoratori un effettivo interesse per i modelli di orario proposti; appena una dozzina di operai aveva infatti scelto la prima variante, mentre nessuno aveva sfruttato l'opportunità di personalizzare l'orario scegliendo il modello che l'azienda riteneva più innovativo e appetibile per la possibilità di adattare l'orario di lavoro alle esigenze personali.

Tra le motivazioni che possono contribuire a spiegare questo insuccesso, vi è di certo la circostanza che, trattandosi di un campione di lavoratori numericamente esiguo e per giunta relativamente omogeneo internamente, risultava difficile formare dei moduli composti da lavoratori che manifestassero esigenze complementari in termini di orario di lavoro. Non essendo previsto un modello istituzionale per la programmazione degli orari (ad es. un incontro

settimanale) poi, veniva in un certo senso a mancare la spinta che mettesse in moto il processo di negoziazione tra colleghi, vincendo l'inerzia della scarsa abitudine ad autogestirsi senza l'intervento della gerarchia. Anche il fatto che si sia trattato di un progetto elaborato a livello centrale può aver giocato un ruolo negativo nel fare accettare il nuovo modello in uno stabilimento come quello di Susegana, particolarmente sindacalizzato e poco propenso ad uniformarsi a direttive provenienti dall'esterno; il mancato coinvolgimento delle Rsu può, così, avere incrementato la diffidenza nei confronti dell'esperimento<sup>271</sup>.

Senza voler trarre indicazioni di carattere generale dall'analisi dell'esperimento di Susegana, occorre comunque riflettere sull'entusiasmo con cui vengono accolti, spesso acriticamente, accordi che consentano una maggiore flessibilità dell'orario di lavoro. A parità di altre condizioni, la possibilità di poter intervenire attivamente nella scelta del proprio modello di orario di lavoro, sia scegliendo il tipo di rapporto di lavoro all'interno di un "menù" di alternative, sia variando la distribuzione del tempo di lavoro, rappresenta di certo un beneficio per i lavoratori<sup>272</sup>.

Non bisogna, però, cadere nell'eccesso di

---

<sup>271</sup> Va sottolineato, comunque, come anche in alcune aziende tedesche che hanno introdotto modelli di orario di lavoro analoghi, flessibili con possibilità di personalizzazione da parte dei lavoratori, gli orari di fatto abbiano poi mostrato scostamenti molto contenuti rispetto a quelli in vigore precedentemente al cambiamento (cfr. il capitolo sul caso tedesco). Ciò non ha tuttavia impedito che il livello di soddisfazione percepito nei confronti del nuovo modello di orario di lavoro fosse particolarmente elevato, proprio perché era la possibilità di orario personalizzato, più che l'effettiva adozione, ad influire sul benessere percepito dal lavoratore.

sovrastimare il fabbisogno esistente tra i lavoratori di varietà e variabilità dei modelli di gestione del tempo di lavoro. La cultura prevalente oggi in Italia, infatti, attribuisce ancora un ruolo di primo piano al “posto fisso”, e l’organizzazione della vita sociale rende, come si è detto, preferibile una distribuzione dell’orario sincronizzata con la maggioranza dei lavoratori.

Inoltre, non c’è dubbio che fintantoché il tempo da dedicare al riposo, per la reintegrazione delle energie psico-fisiche, è apparso insufficiente, le politiche di progressiva riduzione degli orari di lavoro hanno avuto la loro fortuna migliore; dopo quel momento, come testimoniano decine di inchieste svolte nel nostro come in altri Paesi europei, sulle preferenze dei lavoratori tra riduzione di orario ed aumenti di salario, la politica della riduzione generalizzata degli orari ha vissuto i suoi momenti più critici, perennemente posposta alla più impellente domanda di miglioramento salariale<sup>273</sup>.

Ecco come, dall’indagine svolta su un “campione”<sup>274</sup> di lavoratori intervistati, una rivendicazione storica del movimento operaio come la riduzione della durata dell’orario di lavoro, pur essendo vissuta come una questione prioritaria da una vasta minoranza di lavoratori, appare in generale declassata al rango di una questione di minore importanza. È possibile che questa situazione sia riconducibile

---

<sup>272</sup> Cfr. Cappellari R., 1995.

<sup>273</sup> Cfr. Tempia A., 1988.

all'attenuarsi delle tradizionali motivazioni che sono state alla base della richiesta di riduzione dell'orario di lavoro a parità di retribuzione: da un lato, l'esigenza di ridurre la fatica e il logoramento fisico, legati alla diffusa presenza di lavori gravosi e nocivi, e di alleggerire il peso dello stato di costrizione e soggezione, propri del tradizionale regime autoritario di fabbrica; dall'altro, il desiderio di aumentare il tempo libero da dedicare al riposo, allo svago, alla cura di sé e della propria famiglia, al soddisfacimento di bisogni personali extralavorativi, in una situazione di reddito crescente. Si tratta di motivazioni che si sono affievolite, ma che non sono del tutto scomparse. Questo declino appare come un indicatore non tanto del *rattrappirsi della "coscienza di classe"*, quanto del miglioramento della condizione dei lavoratori dipendenti: significa che il movimento operaio ha raggiunto in parte i suoi obiettivi<sup>275</sup>.

Del resto, la giornata e la settimana di lavoro si sono accorciate, il lavoro è diventato meno faticoso e nocivo, i rapporti di subordinazione nei luoghi di lavoro sono meno oppressivi di un tempo. Contemporaneamente, il tempo libero è notevolmente aumentato e, sebbene venga avvertita in generale una sua carenza, questa non sembra costituire più, oggi, un problema acutamente sentito.

---

<sup>274</sup> Si tenga presente che non è stato possibile ricostruire un campione statisticamente significativo, ma si è trattato di un'inchiesta di massa.

<sup>275</sup> Cfr. Pasi P., 1988.

Tutto ciò non vuol dire, come abbiamo visto, che non ci siano consistenti schiere di lavoratori alle quali la riduzione di orario, a parità di salario, appare come una richiesta attuale ed importantissima: si tratta prevalentemente di coloro che sono impegnati in *orari antisociali* o nocivi per la salute psicofisica, di coloro che svolgono lavori vincolati, ripetitivi, spesso in condizioni gravose, di coloro che esercitano attività povere di contenuti professionali e con un'elevata saturazione del tempo interno di lavoro. Il loro interesse alla riduzione di orario è finalizzato a migliorare le proprie condizioni di lavoro.

Vi sono, infine, lavoratori che possono desiderare orari di lavoro più brevi perché hanno necessità di “tempo libero” per fronteggiare impellenti e costrittivi impegni sociali (si pensi alle donne con figli) o per perseguire strategie di realizzazione di fini personali (come gli studenti lavoratori, o chi ha desiderio di svolgere attività formative).

Laddove la domanda di riduzione è più forte si possono, dunque, incrociare sia motivazioni che derivano dall'interno dei rapporti di lavoro sia motivazioni che scaturiscono da nuovi profili socio-culturali soggettivamente perseguiti dagli individui<sup>276</sup>.

Le considerazioni svolte mettono in evidenza alcuni dei problemi che le organizzazioni sindacali incontrano confrontandosi con il tema dell'orario di

---

<sup>276</sup> Cfr. Tempia A., 1988.

lavoro. A differenza della negoziazione della retribuzione, infatti, accanto alla dimensione quantitativa assume importanza nell'orario di lavoro la dimensione qualitativa, ragion per cui molto spesso non è possibile disporre di elementi per giudicare se un modello di orario sia migliore o peggiore di un altro, dal momento che questa valutazione è differente da lavoratore a lavoratore in funzione dei suoi specifici bisogni.

Questo non vuol dire, naturalmente, che il sindacato non abbia un proprio ruolo nella negoziazione dell'orario di lavoro; significa piuttosto che tale negoziazione deve partire da un'analisi e una comprensione dei bisogni della base, così come di quelli della "controparte", senza inseguire strategie indifferenziate di omogeneizzazione che non sono più compatibili con le esigenze produttive delle imprese, ma neppure con quelle dei lavoratori. In tal modo il sindacato potrà favorire lo sviluppo di modelli di orario che sappiano adattarsi alle specificità dell'impresa, garantendo nel contempo una tutela collettiva degli interessi e negoziando caso per caso il bilanciamento dell'insieme delle variabili che definiscono le condizioni lavorative, in modo che dietro il concetto di flessibilità non si nasconda un peggioramento delle condizioni di impiego.

## CAPITOLO QUINTO

### **L'ORARIO DI LAVORO COME STRATEGIA**

#### **L'ORARIO DI LAVORO COME MISURA DI POLITICA ECONOMICA PER FRONTEGGIARE LA DISOCCUPAZIONE**

Nell'ultimo ventennio, in Italia il dibattito sulla flessibilità ha assunto una diversa connotazione, con una vivace e talvolta aspra discussione se questa sia una via necessaria, anche se di per sé non sufficiente, per migliorare le opportunità e le condizioni di lavoro per giovani ed adulti, di entrambi i sessi e di qualsiasi estrazione sociale o etnica, nell'intero arco della vita lavorativa<sup>277</sup>.

La flessibilità del lavoro come abbiamo visto è stata, infatti, invocata da più parti e con differenti motivazioni: dalle imprese, come condizione indispensabile per adattarsi all'incessante cambiamento tecnologico-organizzativo in mercati sempre più globalizzati; ma è stata in parte non trascurabile richiesta anche dai lavoratori, in vista di un migliore perseguimento del proprio benessere ed in una prospettiva, però, normalmente poco coincidente con quella delle imprese.

---

<sup>277</sup> Cfr. Bergamaschi M., Chiesi A., De Filippi F., Sogni G., 1993.



Inoltre, la flessibilità è stata proposta da esperti e perseguita da politici nella convinzione che avrebbe consentito di aumentare l'occupazione dei lavoratori potenziali, con particolare riguardo ai giovani.

Dal lato opposto, è stato sottolineato che la flessibilità del lavoro avrebbe comportato una revisione del sistema del diritto del lavoro nella direzione di un progressivo indebolimento delle garanzie e delle tutele in favore dei lavoratori dipendenti, una frammentazione delle forme associative dei lavoratori, una netta divisione della classe operaia tra un gruppo di privilegiati ed altri con condizioni di lavoro e di vita peggiori, connesse a rischi di perdita del posto di lavoro<sup>278</sup>: in definitiva, a problemi di *precarietà*<sup>279</sup>.

In sostanza, siamo davanti ad una duplice ed inconciliabile lettura del fenomeno: la flessibilità danneggia l'occupazione o la incentiva?

In questo capitolo, l'approccio alla materia dell'orario di lavoro avverrà da un differente punto di vista: intendiamo analizzare l'assunto di politica economica, da alcuni economisti ritenuto ancora valido, secondo il quale una riduzione dell'orario di lavoro potrebbe rivelarsi utile nella promozione della crescita dell'occupazione.

In vero, tra le variabili di produzione

---

<sup>278</sup> I sindacati parlano, a proposito, di *de-solidarizzazione dei lavoratori*: lo scenario che si prospetta è quello di una "società dei lavori", parecchi dei quali cangianti e sfuggenti, anziché di una "società del Lavoro", centrata su un profilo di stabilità.

organizzativa, il tempo rappresenta una scoperta relativamente recente nella letteratura manageriale: l'aspetto affrontato è stato quasi sempre quello della riduzione delle ore lavorate, prima come misura tesa ad aumentare il benessere psicofisico del lavoratore, e solo in tempi più recenti quale possibile strumento finalizzato a ridurre la disoccupazione ripartendo il lavoro tra un numero maggiore di soggetti<sup>280</sup>.

In Europa, come abbiamo visto nei precedenti capitoli, l'anno lavorativo normale si è notevolmente ridotto nel corso del tempo, e ciò o come risultato di un'attività legislativa o, più frequentemente, della contrattazione collettiva, concause che hanno spinto nella direzione di un notevole cambiamento delle procedure di assunzione e di svolgimento del rapporto di lavoro<sup>281</sup>. Le ragioni principali di questo *trend*, come sappiamo, sono riconducibili alle seguenti tematiche:

- *Salute e sicurezza.* Storicamente il riconoscimento della dannosità per la salute e la sicurezza dei lavoratori di orari di lavoro settimanali o giornalieri eccessivamente lunghi, ha rappresentato il più rilevante impulso alla maggior parte della legislazione che ha regolamentato l'orario di lavoro.
- *Aumento del tempo libero.* La questione del

---

<sup>279</sup> Cfr. Casotti A., 2003.

<sup>280</sup> È a partire dalla metà degli anni '70 che il tema della riduzione dell'orario di lavoro ha suscitato un interesse via via crescente quale possibile strumento per ridurre la disoccupazione.

<sup>281</sup> Questi gradualisti cambiamenti hanno rimesso in discussione l'immagine stereotipata di un mercato del lavoro italiano paralizzato dall'eccesso di regolamentazione, e quindi affetto da "eurosclerosi".

tempo “liberato” o *loisir* ha costituito una delle maggiori preoccupazioni dei sindacati fin dalla loro nascita. In un certo senso, il suo incremento potrebbe essere visto come il frutto del progresso tecnologico, che ha dato la possibilità ai lavoratori di poter scegliere tra un incremento di reddito e l'accrescimento del tempo libero (*temps choisi*).

- *Flessibilità nell'organizzazione del lavoro.* In numerosi casi sono stati raggiunti accordi sull'orario di lavoro che riflettono un *trade off* tra le preoccupazioni dei datori di lavoro da un lato, e quelle delle unioni sindacali dall'altro. I successi sindacali in termini di riduzione oraria sono stati ottenuti spesso al costo di aumenti di flessibilità per i datori di lavoro.

A destabilizzare il quadro così tracciato, concorre uno dei problemi più comuni, e di difficile soluzione, del nostro tempo: la disoccupazione<sup>282</sup>.

Con l'accrescimento della crisi occupazionale non poteva mancare la ricerca, da parte dei sindacati e di alcune forze politiche e sociali, di mezzi che permettessero di contrastare l'acuirsi della crisi e ridurne le proporzioni.

Per alcuni, una crisi di questo tipo può essere

---

<sup>282</sup> Il dato più preoccupante è peraltro quello della persistenza: la disoccupazione è sempre stata soggetta a variazioni cicliche, ma la sua ciclicità oggi in Italia, come nella maggior parte dei paesi europei, si presenta sempre più asimmetrica. Quando la produzione diminuisce o ristagna, l'occupazione cala; quando l'economia è in fase espansiva, l'occupazione non cresce o cresce debolmente. Si è così determinato un costante incremento del tasso di disoccupazione nel lungo periodo.

scongiurata attraverso l'utilizzazione e la valorizzazione proprio delle trasformazioni tecnologiche e della flessibilità dei sistemi produttivi che esse richiedono<sup>283</sup>.

È in questo contesto che si è posta la questione se la riduzione del tempo di lavoro sia in grado di aumentare l'occupazione, secondo il famoso slogan "lavorare meno, lavorare tutti".

La soluzione ritenuta a prima vista più idonea, infatti, consiste in un semplice calcolo aritmetico: se il sistema produttivo richiede in un periodo di tempo un dato numero di ore di lavoro con un determinato numero di addetti per raggiungere un certo livello di prodotto, allora basterebbe ridurre il numero medio di ore lavorate per addetto per aumentare il numero di occupati necessari per raggiungere il medesimo livello di prodotto mantenendo lo stesso numero di ore lavorate.

È, questa, la nozione di *worksharing*, termine che indica una condizione secondo la quale coloro che hanno un lavoro dovrebbero lavorare meno ore, al fine di creare nuove opportunità occupazionali in favore di coloro che sono disoccupati<sup>284</sup>.

Ma esiste una serie di problemi che rende difficile che una riduzione per legge dell'orario si trasformi automaticamente in un incremento di occupazione.

---

<sup>283</sup> Cfr. Ichino P., 1996.

<sup>284</sup> Cfr. Agostinelli M., Ravaioli C., 1998.

Considerando la ricaduta della flessibilità sul problema disoccupazione, ci accorgiamo, infatti, come questa potrebbe essere di vario genere.

In primo luogo vi può essere, come conseguenza della trasformazione del sistema produttivo, *la riduzione secca dei tempi di lavoro a parità di retribuzione*: la maggiore produttività, in tal modo, subisce un processo di *redistribuzione*, e sarà necessaria una ridefinizione delle mansioni per ottenere lo stesso prodotto con lo stesso numero di lavoratori ma in un'unità di tempo inferiore. A ben vedere, il caso è per lo più teorico, perché il sistema produttivo tende quasi sempre ad espandersi verso una moltiplicazione dei consumi, e la produzione non si assesta mai ad una quantità di *output* che possa considerarsi stabile: all'incremento della domanda deve crescere corrispondentemente la produttività, perciò difficilmente si potrà avere una redistribuzione della stessa.

L'aumento di produttività conseguente alle trasformazioni del sistema tayloristico o fordista potrebbe, così, *creare occupazione aggiuntiva*<sup>285</sup>, ma, come ben noto, ciò non accade: da un lato, infatti, le imprese trovano maggiore convenienza ad utilizzare meglio e di più i lavoratori già loro dipendenti (largo uso dello straordinario); dall'altro lato, le innovazioni

---

<sup>285</sup> Il lavoro che si deve svolgere lo redistribuisco tra i lavoratori, ma riducendo l'orario assumerò nuova forza lavoro per far fronte agli incrementi

tecnologiche portano come inevitabile conseguenza proprio la riduzione della forza lavoro (tecnologie *labour saving*).

Ben più frequente, dunque, è il caso in cui trasformazioni o crisi strutturali inducono a fenomeni di disoccupazione diffusa o di riduzione del tempo di lavoro cui corrisponde una riduzione della retribuzione.

Per mettere in atto un processo di ripartizione equilibrata dell'impiego, non basta una suddivisione della grande torta dell'occupazione tra un più vasto numero di partecipanti: è evidente, infatti, che la proporzionalità dei benefici distribuiti non è indipendente dalla prescelta modalità di divisione delle opportunità.

Gli esperti che hanno verificato le conseguenze ipotetiche di una riduzione del tempo di lavoro sul volume globale dell'occupazione, si sono resi conto che i risultati possibili sono estremamente variabili, particolarmente in funzione della *durata di utilizzazione degli impianti* e della *politica* adottata in materia *salariale*<sup>286</sup>.

Infatti, la riduzione dell'orario di lavoro non subordinata ad aumenti di produttività individuale, comporta teoricamente l'allargamento della base occupazionale; ma se questo avviene a parità di salario c'è il pericolo di appesantire gli oneri dei datori di

---

della produttività. Questa è, in sostanza, la formula per la creazione di nuovi posti.

<sup>286</sup> Cfr. Garofalo, Vinci C.P., 2001.

lavoro, quindi di indebolire la loro concorrenzialità, con la possibilità che questi ricorrano all'espulsione della manodopera eccedente.

In definitiva, si possono ottenere conseguenze positive sull'occupazione nella misura in cui i nuovi posti di lavoro non rappresentino fonti di ulteriori costi per le aziende, e siano affiancati da una compressione o da un aumento più lento dei salari precedenti alle innovazioni di orario.

Per creare nuovi posti di lavoro, dunque, il processo produttivo andrebbe completamente riorganizzato in tutte le industrie non attraverso l'imposizione di leggi o regolamenti troppo rigidi: le modalità della riforma devono essere necessariamente *contrattate tra i soggetti interessati* (gli imprenditori, i sindacati ed i lavoratori) all'interno di ciascuna impresa o unità di produzione, sulla base di accordi-quadro<sup>287</sup>.

L'esempio tedesco che in seguito proporremo, testimonia la difficoltà di procedere a negoziati di questo tipo. In Germania, infatti, sono stati stipulati fra il 1987 ed il 1992 un complesso di accordi nazionali, interprofessionali o di settore, al fine di ridurre l'orario di lavoro settimanale a 35 ore.

L'accordo più noto è quello della Volkswagen, siglato nel marzo 1994, il quale prevede una riduzione progressiva dell'orario di lavoro settimanale fino a 30 ore, da attuarsi nell'arco di qualche anno, al fine di

creare nuovi posti di lavoro. In realtà vi sono state grosse difficoltà di applicazione dello stesso, poiché i lavoratori tedeschi hanno sempre mantenuto un atteggiamento di insoddisfazione, sconfessando qualsiasi accordo che comportasse decurtazioni salariali.

In vero, le organizzazioni sindacali si sono da sempre mostrate ostili a misure di riduzione generalizzata degli orari che non fossero accompagnate da una compensazione salariale<sup>288</sup>. Da qui si evincono facilmente le difficoltà che le Autorità Governative incontrano nel tentativo di costruire una piattaforma compromissoria tra le parti sociali.

Ma quale risulta essere la posizione delle aziende rispetto alle manovre di *worksharing*?

In un'interessante ricerca<sup>289</sup>, svolta proprio al fine di valutare gli effetti occupazionali di un aumento della flessibilità, è stata richiesta l'opinione degli imprenditori in ordine a quali politiche potrebbero risultare efficaci in merito ad una concreta riduzione della disoccupazione.

Innanzitutto, il primo dato che è risultato imporsi, come condizione imprescindibile e preliminare di qualsiasi "politica della flessibilità", è stata la richiesta di ridurre gli elementi di rigidità ancora esistenti sul mercato del lavoro, in nome di una rivalutazione e

---

<sup>287</sup> Cfr. Jossa B., 1995.

<sup>288</sup> Cfr. Treu T., 1997.

<sup>289</sup> Fubini L., 2000, *op. cit.*



rivitalizzazione del momento dialogico tra i soggetti interessati<sup>290</sup>.

Per quanto il dibattito sulla flessibilità sia molto ampio, raramente il concetto di flessibilità viene definito in modo rigoroso, perciò sono state proposte agli imprenditori intervistati quattro definizioni:

1. possibilità di assumere e licenziare più facilmente;
2. possibilità di ridurre o aumentare l'orario di lavoro a seconda dell'andamento della produzione;
3. possibilità di aumentare o ridurre la retribuzione a seconda dell'andamento dei risultati dell'impresa;
4. possibilità di stipulare più ampiamente contratti di lavoro diversi da quelli a tempo indeterminato.

Gli imprenditori del *panel* di riferimento hanno mostrato un notevole interesse per tutte le forme di flessibilità indicate; la massima importanza è stata attribuita alla possibilità di stipulare in modo più ampio contratti di lavoro diversi da quelli a tempo indeterminato, mentre la flessibilità meno auspicata è quella relativa alle variazioni di retribuzione a seconda dell'andamento dei risultati dell'impresa.

Si tratta di un dato che per alcuni aspetti può sorprendere, considerando come in Italia esistano numerosi strumenti che consentono di stipulare contratti di lavoro a termine, che vanno dai CFL al lavoro

---

<sup>290</sup> La deregolamentazione di alcuni aspetti del rapporto di lavoro, in sostanza, permetterebbe un confronto più effettivo, tra le parti del rapporto stesso, per la fissazione delle modalità di esecuzione dell'obbligazione di lavoro.

interinale, all'apprendistato, a forme di collaborazione esterna. È probabile che le risposte degli imprenditori su questo tema sottintendano in parte la necessità di un *riordino dei contratti atipici esistenti*.

Gli imprenditori intervistati, alle condizioni anzidette, si dichiarano disponibili ad aumentare in media l'occupazione del 10,7% se venisse introdotta nel sistema la massima flessibilità. Una proiezione a livello nazionale di tale dato significherebbe una riduzione del tasso di disoccupazione pari a due terzi<sup>291</sup>.

L'opinione che gli imprenditori hanno in materia di riduzione di orario di lavoro è stata sondata con un questionario che riproduce il "modello francese": si tratta di uno sconto fiscale per ogni lavoratore in forza della durata di cinque anni per le imprese che, in seguito alla riduzione di orario a parità di salario, aumentino l'occupazione almeno del 6%.

La legge approvata in Francia il 12 febbraio 1998, come vedremo in modo più approfondito nel prossimo capitolo, prevede all'art. 1 che l'orario settimanale di 35 ore entri in vigore a partire dal 1° gennaio 2000 per le imprese con più di 20 addetti e dal 1° gennaio 2002 per tutte le altre, e all'art. 2 che accordi tra imprese ed organizzazioni sindacali intervenuti nella direzione della riduzione dell'orario di lavoro e della creazione o del salvataggio di posti di lavoro implicheranno il

---

<sup>291</sup> È necessario tenere conto, però, che il nostro *panel* include solo imprese private di dimensioni medio-piccole, quindi tendenzialmente le imprese più

godimento, da parte delle imprese, degli incentivi previsti dalla legge.

Quest'ultima clausola, secondo i dati presentati nel settembre 1999 dal Ministro del lavoro Martine Aubry, ha già ottenuto buoni risultati per quanto concerne la creazione ed il salvataggio di posti di lavoro e il calo della disoccupazione.

Da svariate parti, contrarie alla riduzione di orario, si è sostenuto che tali posti di lavoro non sarebbero dovuti alla legge sulla riduzione di orario ma alla buona crescita economica registrata in Francia in quegli ultimi mesi: prova ne sarebbe che nessuna tra le imprese sotto i 20 addetti, lontane dalla scadenza prevista dalla legge, ha stipulato accordi in tal senso, implicitamente dimostrando che la riduzione di orario è considerata dannosa dalle imprese, nonostante l'incentivo che compensa appieno l'aumento del costo per ora lavorata. Ma tali argomenti non sembrano convincenti: dimostrerebbero piuttosto come vi sia una diffusa "chiusura ideologica" e pregiudiziale da parte degli imprenditori nei confronti della riduzione di orario, seppur compensata<sup>292</sup>.

Gli imprenditori del nostro *panel* sono stati interrogati sul contenuto, presentato nei punti essenziali, della legge approvata in Francia non perché questa sia la soluzione necessariamente ritenuta più

---

dinamiche del sistema produttivo italiano, ed esclude quelle al di sotto dei 15 addetti, non sottoposte a vincoli di licenziamento, ed il settore pubblico.

<sup>292</sup> Si veda il capitolo sull'esperienza francese.

valida dai conduttori della ricerca, ma perché fosse in discussione qualcosa di concreto.

I risultati non sorprendono: il 57% degli interrogati risponde che è pregiudizialmente in disaccordo ad aumentare l'occupazione a tali condizioni nella sua impresa; un trascurabile 0,8% aumenterebbe l'occupazione almeno del 6% senza bisogno di alcun incentivo, il rimanente 42,2% aumenterebbe l'occupazione in presenza di un incentivo.

Oggi la posizione "ufficiale" degli industriali è quella di ritenere accettabili solo quelle riduzioni dell'orario previste dai "contratti di solidarietà", disciplinati dalla legge del 1984 n. 864, in quanto non comportano alcun aumento del costo del lavoro. Tale norma dispone che le imprese che si trovano nelle condizioni di poter beneficiare della CIG possono stipulare contratti che prevedono, per la durata di 24 mesi, riduzioni dell'orario settimanale al fine di evitare la riduzione del personale. La riduzione dell'orario è accompagnata da una proporzionale diminuzione della retribuzione, che viene compensata nella misura del 50% dalla cassa integrazione guadagni, mentre, ai fini previdenziali, il periodo di orario ridotto viene computato come orario normale. Pur tuttavia, a livello di contrattazione aziendale, sono frequenti gli accordi che implicano riduzioni di orario e tenuta o crescita occupazionale a parità di salario, in cambio di maggiore flessibilità degli orari stessi, che consenta una più

continua utilizzazione della forza lavoro nei periodi dell'anno in cui la richiesta di prodotto aumenta.

Cosa dire in conclusione?

È noto come, secondo molti economisti, la riduzione del tempo lavorato non aumenti necessariamente l'occupazione, ma a volte possa addirittura danneggiarla, ove non tenga conto delle compatibilità economiche delle imprese e della necessità di una qualche salvaguardia del reddito dei lavoratori già occupati<sup>293</sup>. “Il nesso fra la riduzione dei tempi di lavoro e l'aumento dell'occupazione”, concludono gli economisti, “diventa virtuoso allorché ci si muova sulla linea dinamica della crescita della produttività”<sup>294</sup>.

Il diritto non manca, su questo terreno, di progettare soluzioni che costituiscano un rimedio alla riduzione, senza compensazione, dei tempi di lavoro. Ecco, allora, configurarsi proprio quegli strumenti di flessibilizzazione che abbiamo ampiamente descritto in precedenza: *job sharing*, *cds*, *part-time*, ecc.

Alla luce della persistente disoccupazione, oggi prevalente in quasi tutti i paesi comunitari, e nel tentativo di individuare una misura di politica economica in grado di contrastare tale fenomeno, riemerge nel dibattito politico ed economico la richiesta del ricorso a riduzioni dei tempi di lavoro. Di fatto,

---

<sup>293</sup> Significativa, a riguardo, è l'esperienza italiana, sostanzialmente fallita, dei contratti di solidarietà c.d. offensivi, cioè creatori di nuova occupazione in correlazione ad una redistribuzione dei sacrifici fra i già occupati.

nonostante i media abbondino di pareri e giudizi in merito ai potenziali effetti di una manovra di *worksharing*, sono ancora pochi i contributi in grado di valutarne con precisione le conseguenze sulle variabili occupazionali, lasciando il dibattito aperto a punti di vista derivanti da pregiudizi politici.

---

<sup>294</sup> Cfr. Jossa B., 1995.

## L'ESPERIENZA FRANCESE DELLE 35 ORE

L'esperienza francese delle 35 ore, avviata dal governo della c.d. "sinistra plurale" alla fine degli anni Novanta, si colloca all'interno del dibattito politico-sociale sulla questione delle ore di lavoro, costituendone attualmente uno degli elementi di riferimento più forti e ricorrenti. D'altra parte, essa si caratterizza per la sua eccezionalità: la Francia è l'unico Paese industrializzato che ha ritenuto opportuno ricorrere ad una riduzione dell'orario di lavoro per contrastare la disoccupazione e che ha deciso di avvalersi anche di provvedimenti legislativi per attuarla.

In Francia lo Stato è sempre intervenuto sulla durata della prestazione lavorativa, generando un complesso quadro di interrelazioni tra norme pubbliche e norme contrattuali. Lo ha fatto imponendo regole giuridiche tassative<sup>295</sup>, oppure delimitando i margini di manovra della negoziazione tra le parti sociali e incentivando la stipulazione di contratti collettivi. Rientra in quest'ultimo tipo di intervento la legge Robien del 1996, che architettava un dispositivo di misure fiscali per incoraggiare le parti sociali a concludere accordi che introducessero, accanto ad una

---

<sup>295</sup> E' il caso dell'ordinanza del 1982, con la quale il governo socialista di Mitterand portava da 40 a 39 ore l'orario di lavoro settimanale legale.

maggior flessibilità, sostanziali riduzioni di orario<sup>296</sup>.

Quando, grazie ad elezioni anticipate, il Governo della sinistra “plurale” salì al potere in Francia nel giugno del 1997, la riduzione collettiva dell’orario figurava tra i provvedimenti simbolo del suo programma.

Nella Conferenza nazionale sull’occupazione, i salari e il tempo di lavoro, tenutasi a Parigi il 10 ottobre 1997, il Primo Ministro Lionel Jospin, constatata l’inefficacia degli strumenti di contenimento della disoccupazione adottati dai suoi predecessori e il perdurante alto tasso di disoccupazione, dichiarò di ritenere indispensabile predisporre interventi finalizzati alla creazione di nuova occupazione. Tra questi, la riduzione dell’orario di lavoro costituiva una misura di politica economica necessaria a fronteggiare l’emergenza occupazione; a conclusione della Conferenza aveva, pertanto, annunciato l’intenzione del Governo di presentare entro la fine dell’anno un progetto di legge, da portare in discussione entro la fine del 1998, per stabilire in 35 ore la durata della settimana di lavoro per le imprese con più di 10 dipendenti, a partire dal gennaio del 2000.

Occupazione, risultati, tempo libero e negoziazione decentrata: era in quest’ordine che “l’esposizione delle motivazioni”, presentata nel

---

<sup>296</sup> Con questa legge si concedevano benefici considerevoli a favore delle imprese che avessero ridotto la durata dei tempi di lavoro del 10% ed allo stesso tempo avessero assunto nuovi lavoratori.



dicembre 1997 dal Ministro dell'Occupazione e della Solidarietà, Martine Aubry, come premessa al progetto che sarebbe diventato in seguito la prima legge Aubry, elencava i principali obiettivi del processo di riduzione negoziata dell'orario di lavoro che essa intendeva avviare. In primo luogo vi era la lotta contro la disoccupazione, che alla metà del decennio raggiungeva in questo Paese il tasso più elevato tra quelli industrializzati, attraverso la creazione di posti di lavoro: la scelta della riduzione dell'orario di lavoro (ROL) "traduce la volontà del Governo di avvalersi di tutti i mezzi possibili" per realizzare tale scopo.

Il Governo francese, dunque, sceglieva di adottare una disciplina legale limitativa della durata della prestazione lavorativa, non più per dare tutela all'integrità psico-fisica del lavoratore, come storicamente era avvenuto, bensì in funzione della creazione di occupazione<sup>297</sup>. La ROL venne allora presentata come un mezzo per ridurre la disoccupazione: un mezzo giudicato potenzialmente molto efficace<sup>298</sup>, ed in tale ottica le due leggi Aubry rappresentarono un elemento di continuità con i processi regolamentativi precedenti.

A ben vedere la dimensione temporale della prestazione di lavoro è solitamente apprezzata nei suoi

---

<sup>297</sup> Già nel 1983 la Commissione sottopose al Consiglio una raccomandazione sulla riduzione dell'orario di lavoro. La proposta fu discussa nella riunione del 7 giugno 1984 ma non riuscì ad ottenere l'unanimità dei consensi.

diversi aspetti, tutti però suscettibili di incidere sull'occupazione: la misura della retribuzione (orario contrattuale), il limite massimo di esigibilità della prestazione di lavoro (orario massimo), l'organizzazione dei ritmi della produzione (orario effettivo). Non può dunque destare sorpresa che il Governo francese abbia posto in stretta relazione orario di lavoro ed occupazione, né che abbia intenzione di disciplinare con legge detta relazione.

La disciplina sulla riduzione dell'orario di lavoro sarebbe stata affidata a più fonti regolative secondo la seguente procedura:

1. Entro la fine del 1997 una prima iniziativa legislativa avrebbe determinato le 35 ore, con decorrenza gennaio 2000, indicando anche gli incentivi alle imprese che avessero ricondotto, prima della scadenza legale, a tale limite massimo la settimana lavorativa; nonché le misure disincentivanti il ricorso delle imprese allo straordinario.<sup>299</sup>

Corrispondentemente, alle parti sociali sarebbero state affidate le modalità applicative e la modulazione del nuovo orario;

---

<sup>298</sup> Lo stesso Ministro affermò che “una ROL ben gestita può creare centinaia di migliaia di posti di lavoro, cosa che nessuna delle politiche attuate da vent'anni a questa parte è riuscita a fare”.

<sup>299</sup> Per le imprese che avessero concordato una riduzione di almeno il 10% del tempo di lavoro, aumentando i loro effettivi di almeno il 6% era previsto un contributo di circa 9000 franchi per salariato per il 1998; una maggiorazione di 4000 franchi per le imprese che avessero ridotto fino a 32 ore. Un ulteriore sostegno finanziario era attribuito a quelle imprese che avessero dimostrato un particolare impegno nel perseguimento degli obiettivi legislativi. Infine, misure specifiche sarebbero state previste per le imprese che riducendo il tempo di lavoro avessero evitato i licenziamenti.

2. Nel corso del secondo semestre 1999 il Governo e le parti sociali si sarebbero incontrati per esaminare i risultati della negoziazione delle parti in merito alla modalità di applicazione della riduzione della durata legale dell'orario di lavoro;

3. Dalle consultazioni sarebbe derivata una seconda iniziativa legislativa di definizione delle regole specifiche per il ricorso allo straordinario, di adeguamento dell'orario di lavoro all'organizzazione e alla modulazione dei tempi di lavoro.

L'approccio adottato dal Governo fu, dunque, quello di procedere in due tempi: una prima legge (13 giugno 1998) per annunciare una nuova normativa sulla durata legale a 35 ore ed istituire un dispositivo di incentivazione per le aziende che anticipano le scadenze previste; una seconda legge (promulgata il 19 gennaio 2000) ispirata al contenuto delle trattative di settore ed aziendali per quanto riguarda gli elementi costitutivi di tale normativa.

La prima legge Aubry abbassò, con tempi e regole differenziati in funzione della dimensione aziendale, la durata della settimana lavorativa da 39 a 35 ore, conseguendo l'effetto di trasformare in straordinario tutte le ore a partire dalla 36ma, con un inasprimento dopo la 40ma. L'aspetto più interessante della legge, messo a fuoco dalla successiva del 1999, era la spinta verso l'annualizzazione dell'orario: non venivano, infatti, fissate le 35 ore settimanali, ma si stabiliva un

monte annuo complessivamente non superiore a 1600 ore e che corrispondesse, quindi, come media alle 35 ore settimanali. Inoltre la settimana lavorativa non poteva superare le 44 ore di media per un periodo di dodici settimane consecutive, con un tetto di 48 ore settimanali e un tetto giornaliero di 10 ore. Per le ore lavorate oltre l'orario settimanale, poi, spettava una maggiorazione che poteva essere di natura monetaria o consistere in riposi compensativi da godere nei due mesi successivi in giornate intere o mezze giornate.

La scelta politica operata a favore di una generalizzata riduzione dell'orario di lavoro teneva però conto della riflessione degli economisti, i quali, pur essendo favorevoli, in precedenza avevano sottolineato che, per essere efficace, essa avrebbe dovuto rispettare una serie di condizioni microeconomiche riassumibili in una sola: esercitare il minor effetto possibile sui costi della produzione. Si sarebbe dovuto trattare di una *Rol* ben temperata: se l'obiettivo rimaneva quello di suddividere il volume complessivo di lavoro utile alla produzione tra un maggior numero di lavoratori, l'operazione doveva accompagnarsi alle moderazioni salariali ed ai guadagni di produttività necessari per garantire la sua neutralità sui costi<sup>300</sup>.

Accanto all'obiettivo occupazionale, le leggi si prefiggevano poi quello di "migliorare i risultati delle imprese": a tal fine intendevano promuovere un

---

<sup>300</sup> Cfr. Dayan J.L., 2001.

processo di modernizzazione delle aziende, agevolando cambiamenti in materia di organizzazione del lavoro; era la contropartita concessa agli imprenditori<sup>301</sup>.

Si considerava la maggiore produttività derivante all'impresa da scelte organizzative che, consentite da più efficienti modulazioni temporali del lavoro, avrebbero avuto ricadute positive sull'utilizzo degli impianti e sulla qualità del servizio. In tal modo la riorganizzazione dell'orario di lavoro avrebbe contribuito anche a frenare l'eccesso di ore straordinarie e sarebbe servito anche a razionalizzare il ricorso al lavoro part-time<sup>302</sup>

Obiettivo altrettanto esplicito era, infine, quello di “rispondere alle aspettative dei lavoratori in materia di disponibilità di tempo libero e di miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro”. Un aspetto che, seppur tralasciato nei numerosi dibattiti che hanno accompagnato le due leggi, rappresentava un elemento forte dell'iniziativa governativa, con conseguenze di grande significato: la realizzazione della riduzione dell'orario di lavoro doveva produrre un effettivo aumento del tempo libero, e, più in generale, comportare un reale vantaggio per i lavoratori in termini di aumento del benessere individuale e

---

<sup>301</sup> Il *trade-off* che il governo francese offriva alle parti sociali stava proprio in questo compromesso: la riduzione degli orari avrebbe fatto accettare ai sindacati la loro riorganizzazione, e la riorganizzazione degli orari avrebbe fatto accettare agli imprenditori la loro riduzione.

<sup>302</sup> Si consideri che in Francia il part-time era stato fortemente incentivato dai precedenti governi, arrivando a toccare il 18% degli occupati, senza vantaggi stabili per l'occupazione.

collettivo<sup>303</sup>.

Per consentire all'intervento il miglior adattamento alla varietà delle situazioni, le leggi indicavano quale via privilegiata per l'introduzione delle 35 ore la negoziazione settoriale e aziendale. A questa era demandato il compito di raggiungere i necessari compromessi e realizzare l'equilibrio tra gli interessi delle parti. La legge si limitava a fissare le sole linee guida.

In tal senso, tra gli obiettivi ufficiali possiamo includere anche quello di promuovere lo sviluppo della contrattazione collettiva, in particolare a livello decentrato<sup>304</sup>. Infatti, anche se non è chiaro l'effetto complessivo della legge, un risultato positivo raggiunto è certamente quello di avere stimolato l'attivazione di un livello contrattuale, quello aziendale, che in precedenza in un contesto sindacale frazionato come quello francese era poco utilizzato.

Un contributo considerevole, per il raggiungimento di un risultato così soddisfacente, è stato apportato dalla seconda legge Aubry. Essa nasceva proprio con

---

<sup>303</sup> Tale proponimento vincolava, quindi, le stesse contropartite concesse agli imprenditori: queste non potevano in alcun modo comportare un peggioramento delle precedenti condizioni, e soprattutto non potevano inficiare quegli effettivi decrementi di tempo di lavoro assicurati dalla legge.

<sup>304</sup> Occorre ricordare che proprio al fine di agevolare la diffusione della contrattazione decentrata, il dispositivo introduceva un'importante deroga alla prassi negoziale francese, secondo cui un accordo è valido solo se sottoscritto da un delegato sindacale. Per aggirare l'ostacolo, le leggi Aubry contemplavano la possibilità di un "accesso diretto" alla riduzione dell'orario di lavoro in presenza di un accordo di settore, nonché quella che l'accordo fosse sottoscritto da un lavoratore con mandato da parte di un'organizzazione sindacale rappresentativa a livello nazionale (c.d. procedura del "conferimento di mandato").

l'intento di dare una maggiore opportunità alle imprese nel decidere regole tramite accordi, annullando parzialmente il Codice del Lavoro Legale. Attraverso un periodo di transizione essa consentiva alle imprese la negoziazione degli accordi; inoltre, semplificando il Codice del Lavoro Legale in varie direzioni, dava l'opportunità di considerare differenti e varie modalità in cui fosse possibile ridurre l'orario di lavoro. Inoltre, su molti aspetti i regolamenti di natura legale venivano adattati alla pratica effettiva che si manifestasse nelle imprese: ad esempio i lavoratori qualificati (c.d. colletti bianchi), che già precedentemente non rispettavano necessariamente le regole del Codice relative all'orario massimo di lavoro, avrebbero potuto concludere accordi precostituiti per adattare quest'ultimo alle proprie esigenze.

Come dimostrano alcuni studi sugli accordi stipulati, l'iniziativa governativa è senz'altro riuscita ad innescare un ampio movimento di negoziazione, anche in quei segmenti di imprese in cui la pratica contrattuale era tradizionalmente poco diffusa<sup>305</sup>.

La valutazione dell'effetto occupazionale, invece, sia in termini di creazione sia di mantenimento dei posti di lavoro, è ancora controversa. I resoconti forniti dal governo alla metà di agosto del 2001 attestano che circa l'80% delle imprese si è impegnato sull'occupazione: si tratta di un risultato significativo, anche se ancora

---

<sup>305</sup> Cfr. Freyssinet J., 2001.

piuttosto modesto se si tiene conto delle previsioni iniziali<sup>306</sup>.

A ben vedere, la vicenda delle 35 ore in Francia assume, per noi, una valenza ulteriore e non meno interessante dei rilievi sovraesposti: essa si presterebbe, infatti, come un caso di scuola a dimostrare ancora una volta che, nel campo delle politiche del lavoro, uno stesso *set* di misure può comportare effetti ben diversi quando si passa da un Paese all'altro, con i loro apparati legislativi ed i loro sistemi di produzione. Se poi paragoniamo il modo in cui la misura è stata vissuta in Francia ed in Italia, emerge persino che un contesto normativo può, da solo, rendere improponibile un dato *set* di misure che altrimenti funzionerebbe, ed al contrario determinare effetti controproducenti<sup>307</sup>.

Cominciamo col dire che l'obiettivo simbolo delle 35 ore, posto dal governo della "sinistra plurale" di Jospin venne inserito nel programma del governo Prodi, sebbene inizialmente non ne facesse parte, con profili, modalità e scadenze che ricalcavano il progetto francese: questo fu la principale spiegazione dell'esito negativo che la proposta ebbe in Italia.

Infatti, il mezzo con cui si intendeva raggiungere quell'obiettivo era la legge, ed in tal modo non si teneva conto delle peculiari differenze tra

---

<sup>306</sup> Cfr. Bloch-London C., 2001.

<sup>307</sup> Cfr. Accorsero A., Di Nicola P., 1996.



l'ordinamento del nostro Paese e quello della Francia: in Italia tutta la legislazione sugli orari di lavoro ha seguito e, al massimo, accompagnato i risultati della contrattazione fra le parti sociali<sup>308</sup>; al contrario la Francia, sugli orari di lavoro, è sempre intervenuta per legge<sup>309</sup>. Le tradizioni istituzionali dei due Paesi contrastavano, dunque, con le affinità politiche fra i due governi.

La proposta che venne infine messa a punto, introduceva dal 2001 le 35 ore settimanali nelle imprese con oltre 15 dipendenti, ed offriva incentivi selettivi agli imprenditori per incoraggiare il raggiungimento di quell'obiettivo<sup>310</sup>. Poiché la struttura economica dell'Italia si basa sulle imprese minori, il provvedimento non avrebbe, comunque, avuto effetti per il 40% dei lavoratori interessati.

Nella proposta si formulava, inoltre, una previsione politicamente "infelice": alle parti sociali, infatti, si dava facoltà di concordare un orario "contrattuale" superiore a quello "normale". Questo sembrava consentire alle stesse di derogare soltanto in peggio, in altre parole al ribasso, rispetto a quanto

---

<sup>308</sup> La stessa direttiva dell'Unione europea sulla materia (n.93/104) è stata recepita dal Parlamento italiano solo dopo l'avviso comune, espresso da sindacati ed imprenditori, sulle modalità attuative di una riduzione della durata legale del lavoro essenzialmente destinata a rendere più onerose le ore straordinarie.

<sup>309</sup> Le due leggi Aubry, così come la legge Robien del 1996 sulla riduzione incentivata dell'orario, nascono infatti da un principio statalista comune ai governi francesi di sinistra e di destra, che pone il tempo di lavoro sotto la regolamentazione pubblica anziché lasciarlo alla libera determinazione delle parti.

disposto dalla legge; ma in Italia, a differenza della Francia, quelle parti avevano già negoziato da sole, oppure concertato con i governi, intese la cui portata economica ed il cui interesse collettivo andavano al di là dei soli orari di lavoro!

In conclusione, la legge sulle 35 ore fortemente voluta dal governo di quel tempo non fu mai portata in Parlamento, e l'idea di un'assimilazione al modello francese cadde.

---

<sup>310</sup> Si veda il testo presentato il 24 marzo 1998: “ il disegno di legge sull'orario di lavoro”.

## IL CASO TEDESCO

Parlando di gestione del tempo di lavoro, un riferimento obbligato è rappresentato dal caso tedesco.

In Germania prima che in altri Paesi, infatti, è diventata un'esigenza impellente la ricerca di un'alternativa agli orari tradizionali, considerando l'efficacia con cui le organizzazioni sindacali hanno perseguito l'obiettivo della riduzione dell'orario settimanale già nella metà degli anni ottanta<sup>311</sup>.

In vero, qui il dibattito e le lotte erano inizialmente indirizzati più sulla riduzione che sulla flessibilità dell'orario di lavoro: lo scopo principale sottostante la riduzione oraria era quello di ridurre la disoccupazione attraverso una manovra di worksharing.

L'ondata di riduzioni orarie cominciata negli anni '60 portò, verso la metà del decennio successivo, ad una certa uniformità tra i vari settori industriali decretando una settimana lavorativa standard di 40 ore e sei settimane di vacanze. Questa rimase, in linea di massima, la regola per circa dieci anni, fino a quando nel 1982/83 l'IG Metall, associazione sindacale del settore metalmeccanico, riprese la proposta di ridurre la settimana lavorativa al disotto delle 40 ore settimanali; tale risultato divenne possibile nel 1984, solo dopo un consistente sciopero.

L'anno successivo, per gli iscritti alle due grandi

---

<sup>311</sup> Cfr. Ackermann K.F., Hofman M., 1990.

associazioni sindacali si ebbe, di fatto, l'introduzione di una settimana di 38,5 ore con la sottoscrizione del *Leber Kompromiß*, un contratto collettivo di natura compromissoria che ha chiuso una delle più importanti vertenze sindacali.

Un elemento chiave dell'accordo, tanto peculiare da diventare un modello di riferimento per tutti gli altri settori che si mossero in questa direzione, fu la concessione alle imprese di una certa flessibilità nell'uso dell'orario di lavoro: in particolare, le ore di lavoro standard non dovevano più essere necessariamente distribuite in modo uniforme per ogni singolo giorno della settimana, ma potevano variare da settimana a settimana, sempre che la loro media eguagliasse il numero di ore concordato lungo l'arco temporale di alcuni mesi<sup>312</sup>.

Tutto questo segnò un'inversione di tendenza verso una progressiva *destandardizzazione* degli orari, vale a dire verso moduli differenziati di durata e collocazione temporale della prestazione lavorativa. Infatti, a partire dalla seconda metà degli anni ottanta, le manovre sugli orari sono state caratterizzate dalla ricerca di soluzioni combinate tra riduzione e flessibilizzazione dell'orario, le quali hanno contribuito alla diffusione di moduli diversificati.

---

<sup>312</sup> Il *Leber* viene per questa ragione considerato il momento di svolta delle politiche sindacali in materia di orario poiché, di fatto, ha introdotto quel modello scambistico tra riduzione e flessibilizzazione dell'orario che ha rappresentato la direttrice di fondo delle politiche contrattuali degli anni successivi.

Nell'organizzazione delle nuove forme di orario ha avuto un ruolo importante la ricerca della flessibilità senza ricorrere alle ore di straordinario, ritenute troppo costose; inoltre, differenziando l'offerta di orari di lavoro in relazione all'esigenza del *target* di soggetti da reclutare professionalmente, alcune aziende sono riuscite a rendere più appetibile il posto di lavoro: l'orario di lavoro è stato in tal modo utilizzato come arma strategica in un'ottica di marketing del personale per attrarre le risorse umane migliori<sup>313</sup>.

Ma l'IG Metall nel 1995 ha spuntato un'ulteriore riduzione dell'orario standard portandolo a 35 ore, come tappa intermedia verso l'obiettivo delle 32 ore settimanali. Una tale azione rivendicativa è stata, ed è, vista con ostilità da parte dei datori di lavoro, che sempre più hanno lamentato una riduzione di competitività in un contesto internazionale; il solo vantaggio che sembrerebbero aver ottenuto in cambio delle varie riduzioni accordate, consiste in un'accresciuta flessibilità nell'utilizzo delle ore. Accordi sindacali hanno fatto sì che questi provvedimenti possano essere introdotti a livello di singola impresa, il tutto soggetto all'accettazione del "consiglio dei lavori di fabbrica". Ne consegue un decentramento ed una forte diversificazione delle

---

<sup>313</sup> La riduzione dell'orario settimanale si è, ad esempio, rivelata un mezzo efficace per attrarre giovani e persone con impegni familiari, mentre i lavoratori di livello più elevato hanno manifestato soprattutto esigenze di autonomia e di possibilità di godere di orari flessibili (ACKERMANN, HOFMAN, 1990).

modalità organizzative dell'orario di lavoro che rappresentano gli aspetti più innovativi del modello tedesco.

### ***Il caso Volkswagen***

Ancora oggi, l'esame delle nuove forme di organizzazione dell'orario che caratterizzano l'ordinamento tedesco evoca lo storico accordo concluso nel novembre 1993 tra la Volkswagen e l'IG-Metall: esso era incentrato su una riduzione dell'orario del 20% (da 36 a 28,8 ore settimanali), a fronte della quale era prevista una proporzionale riduzione della retribuzione<sup>314</sup>.

La formula in cui l'accordo si riassume è quella della settimana di quattro giorni, ma lungi dal creare un nuovo orario standard, si procede, invece, a differenziarlo secondo le esigenze del flusso produttivo e "secondariamente" (sic!) del lavoratore.

L'orario viene, dunque, distribuito "principalmente" su quattro giorni, ma le parti possono concordare una distribuzione su cinque giorni per esigenze aziendali. Contemporaneamente si realizza un taglio di una corrispondente quota di retribuzione lorda, ma in cambio della concessione di una maggiore flessibilità negli orari e, soprattutto, della garanzia sul mantenimento del posto di lavoro.

---

<sup>314</sup> La soluzione adottata nel 1993 dall'azienda Volkswagen rappresenta il più noto e citato esempio di riduzione dell'orario di lavoro al fine di contenere il costo dello stesso.

Tuttavia, un simile accordo rappresenta ad oggi, per il particolare contesto in cui si è concluso, la soluzione meno interessante in chiave comparata. Non si è mancato di osservare<sup>315</sup>, infatti, che il modello della riduzione temporanea di orario, e della parziale riduzione della retribuzione in alternativa al licenziamento, si è reso possibile in quel contesto stante l'elevato livello salariale di partenza dei lavoratori, che ha consentito ampi margini di manovra difficilmente realizzabili nel nostro Paese<sup>316</sup>. Ed in vero un tale accordo non ha trovato seguito neppure nell'ordinamento tedesco, se non in casi del tutto eccezionali.

\* \* \* \* \*

Un ulteriore elemento di interesse, ai fini della nostra analisi, è rappresentato dal fatto che la cornice legislativa tedesca non presenta molte differenze rispetto a quella italiana. I primi esperimenti avvengono, infatti, nonostante il permanere di una normativa dettata soprattutto dall'esigenza di proteggere la salute dei lavoratori; solo il successo delle prime sperimentazioni, e in particolare proprio dell'esperienza Volkswagen, portano ad un'accelerazione delle iniziative normative tese a incentivare la flessibilità.

---

<sup>315</sup> Cfr. Tiemann H., 1994.

<sup>316</sup> Il salario medio di un lavoratore Volkswagen, infatti, si attestava intorno ai 4000 marchi mensili, con un contributo ferie molto elevato, una tredicesima, ed una gratifica natalizia. In Italia un trattamento simile risulterebbe

La materia è attualmente regolata dall'*Arbeitszeitrechtsgesetz* (legge sull'orario di lavoro) del 1° giugno 1994. Questa, ispirandosi in gran parte ai principi espressi nella direttiva Ce n. 93/104, si prefigge esplicitamente lo scopo di garantire la sicurezza e la tutela dei lavoratori sui luoghi di lavoro, migliorare la cornice di riferimento dell'orario flessibile e garantire il riposo domenicale e durante le altre festività statali (comma 1). Per raggiungere tali finalità, la legge stabilisce alcuni principi fondamentali che possono essere così riassunti:

- Pur lasciando come riferimento la giornata di otto ore, la norma consente tuttavia un incremento dell'orario giornaliero fino a dieci ore purché nel giro di un semestre, o entro 24 settimane, venga effettuata una compensazione che porti la durata media ad otto ore<sup>317</sup>. Alla contrattazione collettiva, inoltre, è data facoltà di prolungare fino ad un anno il periodo di compensazione. Viene in tal modo istituzionalizzato il principio dell'annualizzazione dell'orario.
- Se il limite massimo giornaliero è fissato in dieci ore, la contrattazione collettiva e gli accordi di codeterminazione possono autorizzarne il superamento per un massimo di 60 giorni all'anno.
- Non è prevista alcuna maggiorazione retributiva

---

impensabile, e dunque una riduzione corrispondente determinerebbe un salario inferiore al minimo socialmente accettabile.

<sup>317</sup> Il calcolo dell'orario di lavoro non avviene in relazione alla singola giornata lavorativa, bensì quale orario medio su un periodo di 6 mesi o 24 settimane (art.3).



per il lavoro straordinario; anzi, come conseguenza dell'istituzionalizzazione dell'orario multiperiodale, tale figura scompare come istituto di matrice legislativa.

Accanto a questa riforma, vengono emanate alcune leggi complementari che completano il quadro normativo; tra queste l'*Altersteilzeitgesetz*, che regola il part-time per i lavoratori prossimi alla pensione ispirandosi al modello della "staffetta" tra giovani ed anziani proposta da Volkswagen per affrontare i problemi occupazionali del 1994.

Come è facile constatare, la legislazione tedesca sull'orario di lavoro si presenta scarsamente restrittiva, ed offre ampie possibilità di flessibilizzazione della durata del lavoro<sup>318</sup>, sempre nel rispetto dei limiti inderogabili.

Ulteriori ipotesi di flessibilizzazione della durata della prestazione lavorativa sono, inoltre, possibili mediante la conclusione dei c.d. "contratti atipici", la cui disciplina essenziale è dettata dall'art. 1 della legge sulla promozione dell'occupazione (*BeschFG*). Tale legge, anzitutto, riconosce la possibilità di concludere contratti a tempo parziale, nei quali "il normale orario di lavoro settimanale è inferiore a quello dei lavoratori ad essi comparabili occupati a tempo pieno nell'azienda"<sup>319</sup>.

Ma la novità più rilevante è rappresentata dalla c.d.

---

<sup>318</sup> Le uniche disposizioni inderogabili riguardano, infatti, il riposo giornaliero, che non può essere inferiore alle 11 ore, e le pause intermedie, la cui durata minima varia dai 30 ai 45 minuti.

clausola di *Kapovaz*, disciplinata all'art. 1. Si tratta di una clausola speciale del contratto di lavoro a tempo parziale, che attribuisce al datore di lavoro la facoltà di richiedere l'esecuzione della prestazione durante i periodi in cui ne abbia effettivamente bisogno, determinando unilateralmente l'*an* ed il *quantum* del tempo di lavoro in funzione delle proprie esigenze. Le uniche limitazioni previste, al fine di contenerne gli abusi, consistono nella predeterminazione della durata del lavoro, che in mancanza di diversa pattuizione si fissa in 10 ore settimanali; nella comunicazione, da effettuarsi almeno 4 giorni prima, dell'orario di lavoro al lavoratore; nel minimo di lavoro, che non può essere inferiore a tre ore: in caso contrario il datore dovrà comunque corrispondere la retribuzione relativa a tale periodo minimo.

Nonostante le limitazioni poste, la clausola di *Kapovaz* permette di raggiungere il massimo grado di flessibilizzazione dell'orario; ma se per l'impresa garantisce la possibilità di usufruire del lavoro solo in rispondenza alle proprie esigenze, per il lavoratore si tratta, in sostanza, di una prestazione part-time che non offre alcuna garanzia e non permette alcuna programmazione della vita.

Ad ogni modo, le disposizioni legislative tendono a stabilire solo i limiti all'interno dei quali può collocarsi l'orario effettivamente adottato: ben più

---

<sup>319</sup> CFr. Altona H., 1989.

pregnante è il ruolo della contrattazione collettiva, e sotto questo punto di vista il caso tedesco è quello che più si avvicina alla situazione italiana, con un sindacato forte a livello di contrattazione di settore e una vivace contrattazione aziendale.

In realtà, in relazione alla disciplina dell'orario, sul piano contrattuale assumono rilevanza quasi esclusivamente i contratti nazionali poiché, a livello aziendale, tale istituto non viene disciplinato mediante contratti collettivi, ma piuttosto attraverso accordi di codeterminazione conclusi tra datore di lavoro e *Betriebsrat* (Consiglio aziendale), che non è organo del sindacato anche se, di fatto, quest'ultimo influisce sulle sue decisioni per mezzo dei propri membri in esso eletti<sup>320</sup>. Oggetto di tali accordi non è la disciplina complessiva dell'orario, ma solo la determinazione dell'inizio e della fine dell'orario giornaliero, la durata dei periodi di pausa, nonché la distribuzione dell'orario nei singoli giorni della settimana. Come si nota, gli accordi di codeterminazione svolgono un ruolo di centrale importanza nella determinazione del concreto orario aziendale, consentendo ai lavoratori di partecipare, mediante loro rappresentanti, alla

---

<sup>320</sup> Tali accordi di codeterminazione si collocano in una posizione gerarchicamente sott'ordinata rispetto ai contratti collettivi. Infatti, il § 77, comma 3, della legge sulla costituzione aziendale (*BetrVG*), stabilisce che “le condizioni di lavoro, che sono già regolate o sono usualmente regolate mediante il contratto collettivo, non possono formare oggetto di un accordo aziendale”. La stessa norma prevede che tale regola possa essere superata nell'ipotesi in cui sia lo stesso contratto collettivo a consentire espressamente la stipulazione di accordi di codeterminazione integrativi (c.d. clausola di apertura).

determinazione delle modalità di distribuzione dell'orario di lavoro e, di conseguenza, all'organizzazione della propria vita privata.

Così, a partire dagli anni novanta, sono proprio gli stessi sindacati ad incitare le aziende a sfruttare il potenziale di flessibilità offerto dai contratti stipulati, soprattutto perché una delle esigenze dei lavoratori è divenuta proprio l'individualizzazione dei tempi di lavoro. Il successo dei nuovi modelli di orario è dunque dovuto al fatto che questi sono il risultato di processi di concertazione, pertanto essi sono in grado di rispondere sia alle esigenze competitive delle imprese che alle attese individuali dei lavoratori.

\* \* \* \* \*

Concludendo, è agevole notare come l'esperienza tedesca si discosti del tutto da quella francese. In Francia, infatti, dare più peso alla contrattazione collettiva sulle questioni di orario di lavoro non sembra possibile se non tramite misure disposte dal Governo; al contrario, in Germania “sarebbe, di certo, aberrante pensare di introdurre un orario di lavoro...per legge. Ciò sarebbe totalmente estraneo all'autonomia della contrattazione collettiva, componente fondamentale della democrazia di questo Paese, protetta del resto dalla costituzione di una Repubblica federale”<sup>321</sup>.

Il rapporto tra le fonti di disciplina dell'orario di lavoro, in Germania, può allora essere figurativamente

---

<sup>321</sup> Così Lehndorff, *op. cit.*

descritto come un sistema a scatole cinesi, nel quale le fonti di rango superiore definiscono la cornice di riferimento all'interno della quale le fonti di rango inferiore possono legittimamente adottare misure di flessibilità: il baricentro della regolamentazione dell'orario di lavoro si è, di fatto, progressivamente spostato dal versante eteronomo a quello autonomo, con una valorizzazione delle fonti decentrate, alle quali spetta razionalizzare l'utilizzazione di modelli flessibili di orario (part-time, banca ore, conto ore...) <sup>322</sup>.

Sulla base di quanto detto si può argomentare come in Germania la questione della riduzione dell'orario di lavoro sia, in un certo senso, passata in secondo piano, soppiantata da quelle concernenti la flessibilità. Tuttavia, non si può disconoscere che proprio la flessibilità comporta difficoltà non trascurabili, implicando la necessità di conciliare le esigenze dei lavoratori con quelle delle imprese, legate alle fluttuazioni cicliche del mercato. Il dibattito in atto al momento riguarda la circostanza del *se* la flessibilità debba essere a misura d'impresa o dei lavoratori; e tale dibattito risulta a tutt'oggi irrisolto, considerando la pressione esercitata dai sindacati affinché la riduzione dei tempi di lavoro non si risolva esclusivamente a vantaggio delle imprese.

---

<sup>322</sup> Cfr. Bolego G., 2000.

## CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

### UN DIALOGO POSSIBILE?

Quando, a metà degli anni '80, in Italia si cominciò a parlare di flessibilità degli orari, e più in generale dei rapporti di lavoro, tra i sindacati e le imprese si aprì un dibattito che, non poche volte, assunse toni piuttosto accesi.

In vero, la nozione di flessibilità che si andò diffondendo ebbe da subito una valenza politica, come ridimensionamento delle rigidità sindacali, e solo in seguito se ne colse la dimensione tecnica, considerandola come necessità, per le imprese, di cambiare la propria organizzazione per rispondere tempestivamente ai mercati. L'aspetto della qualità della vita dei lavoratori, parimenti coinvolto nella flessibilizzazione degli orari, fu percepito dai sindacati solo in negativo, non come potenziale miglioramento del rapporto tra tempo di lavoro e tempo di vita, ma come possibile erosione del reticolo di garanzie normative che avvolge la prestazione lavorativa "standard"<sup>323</sup>.

È pur vero che le imprese tentarono di monopolizzare la flessibilizzazione degli orari, perseguendo innanzitutto i propri interessi di natura tecnica e di mercato, e questo spinse il sindacato ad

---

<sup>323</sup> In questa prima fase è netto il divario tra l'impresa, interamente protesa ad un graduale distacco dal modello burocratico di organizzazione aziendale, ed

adottare un atteggiamento poco incline al dialogo, anche al prezzo di non ammettere che il mercato del lavoro si stava differenziando enormemente, soprattutto per l'entrata delle donne e dei lavoratori ad elevata scolarizzazione, entrambe categorie che richiedevano di lavorare in modo diverso.

La lunga opposizione al part-time, portata avanti proprio in quegli anni dai sindacati italiani, fu la riprova di quanto i profondi cambiamenti nel panorama lavorativo non fossero compresi dalle organizzazioni dei lavoratori: il sindacato si opponeva allora con successo alla diffusione del part-time e tentava anche, riuscendovi nelle fasi di sua maggior forza contrattuale, a limitare quanto più possibile il ricorso allo straordinario, in modo da incentivare la necessità da parte delle imprese di procedere a nuove assunzioni. Esso inoltre si opponeva alla diffusione dei contratti a tempo determinato: il modello di riferimento ideale per l'impiego restava ancora, in sostanza, il lavoro a tempo indeterminato e a tempo pieno<sup>324</sup>.

Alla fine degli anni '90, l'approccio delle parti sociali alla flessibilità può dirsi in larga misura cambiato; probabilmente a monte del mutato atteggiamento sta la presa coscienza dei cambiamenti

---

il sindacato, che mostrava difficoltà nell'accettazione dell'idea di un modello di lavoro diverso da quello standard.

<sup>324</sup> Ma se questa rigida difesa del lavoro a tempo pieno ed a tempo indeterminato, da parte dei sindacati, era efficace nel mercato "ufficiale" o "regolare" del lavoro, non lo era affatto nel mercato del lavoro "nero" o "irregolare", dove vi era la più totale anarchia e flessibilità di orari e di retribuzioni.

della composizione del mercato del lavoro e la crescente difficoltà ad essere presente proprio nei settori e tra i gruppi occupazionali in maggior crescita<sup>325</sup>.

In questo capitolo cercheremo di dare parziale risposta al quesito su quale sia il giusto equilibrio tra ricerca della flessibilità e convivenza sociale, tra interessi imprenditoriali rivolti a favorire, o per lo meno assecondare, l'ormai inarrestabile processo di trasformazione delle logiche produttive, e timori (non del tutto infondati) delle categorie dei lavoratori a fronte di quello stesso processo che minaccia di destabilizzare la piattaforma di tutela faticosamente conquistata.

L'impresa, da un lato, pare ancora incerta di fronte a quella che è stata definita la "tentazione neoliberista", cioè l'abbattimento del maggior numero possibile di vincoli giuridici favorito dall'introduzione di forme flessibili di organizzazione produttiva. Sebbene, infatti, abbiamo in precedenza più volte evidenziato come flessibilità non voglia dire affatto deregolamentazione, l'impresa tende tutt'oggi a sottolineare il fatto che, assumendo essa stessa il rischio economico della propria attività, dovrebbe avere le "mani libere" per operare delle scelte che adattino la realtà produttiva alle

---

<sup>325</sup> Si pensi alla nuova *net economy*, alle neonate figure professionali il cui inquadramento giuridico risulta piuttosto complesso in uno schema di tipo standard.



condizioni esterne, alla competizione internazionale<sup>326</sup>.

Il sindacato, invece, sebbene oggi sia giunto a riconoscere il fatto che la produttività non distrugge ma crea posti di lavoro, si dibatte tra la tentazione di tornare ad un'opposizione dura ed intransigente in termini di tutela e conservazione del posto di lavoro, e la scelta, meno ideologica, di essere protagonista dello sviluppo in atto.

Quale sarà il punto di equilibrio fra le due opposte posizioni?

In vero, un primo chiarimento terminologico s'impone. Come già considerammo, non possono più considerarsi "equivalenti" termini come flessibilità, deregolamentazione, precarietà, desindacalizzazione, secondo quell'approccio interpretativo che ha fatto fortuna negli anni Settanta. Ambienti ad elevata flessibilità hanno a disposizione sistemi di regole e forme di rappresentanza che sono semplicemente differenti rispetto alla regolazione formalizzata e prescrittiva della grande impresa a produzione di massa.

Ciononostante, l'affermazione di sistemi flessibili di regolazione del lavoro è ancora oggi spesso considerato un fattore di disarticolazione per l'attore collettivo sindacale. Questo atteggiamento si basa sull'evidenza empirica di una riduzione dell'influenza del sindacato nelle scelte aziendali, ma, a ben vedere, si

---

<sup>326</sup> La regola dell'impresa sembra essere massima discrezionalità nelle decisioni sulle ristrutturazioni e riconversioni d'impresa, in virtù del fatto che essa se ne assume il rischio economico.

potrebbe con facilità sostenere che alla base del declino della sindacalizzazione o dell'arretramento sindacale dalle aree decisionali d'impresa vi sono fattori quali l'aumento della disoccupazione che ha investito le aree più sindacalizzate della forza lavoro, assai più che l'affermarsi di sistemi flessibili<sup>327</sup>!

Il sindacato teme che flessibilità per alcuni imprenditori sia un eufemismo per arrivare alla *deregulation* assoluta<sup>328</sup>.

Appare chiaro, da quanto sostenuto ed argomentato in questo lavoro, che può esservi una risposta più positiva e meno difensiva da parte dei sindacati alla sfida della flessibilità. In altre parole, la flessibilità potrebbe diventare una strategia sindacale e addirittura un punto di forza per un tipo di sindacalismo che cerchi di risolvere i gravi problemi della forza lavoro durante la presente, difficile, congiuntura.

Questa nuova flessibilità, d'altro canto, necessita di nuove regole che tengano conto della poliformità delle situazioni, non più incasellabili rigidamente come tenderebbe a fare la mentalità formalistica dello Stato legislatore. Regole che garantiscano che la flessibilità

---

<sup>327</sup> D'altra parte altri indicatori smentiscono la facile equazione flessibilità-desindacalizzazione: ad esempio, per l'Italia, la sindacalizzazione delle singole imprese, che sono largamente riconducibili all'affermazione di sistemi flessibili di regolazione del lavoro, è ormai spesso superiore alla sindacalizzazione delle grandi imprese.

<sup>328</sup> Sergio Cofferati, nel suo "A ciascuno il suo mestiere", parla della flessibilità come ormai di una parola "malata" (citando Moravia): sostiene che la flessibilità del lavoro esiste, basta ed avanza, e si tratta di una flessibilità che non deve in alcun modo ledere i diritti.

renda il lavoro come una delle espressioni maggiori di autorealizzazione della persona.

La flessibilità rappresenta un bisogno che può diventare valore se è collocato in un quadro di diritti individuali e collettivi inquadrati dalla contrattazione collettiva o nell'ambito di un sistema legislativo.

La disponibilità verso forme di flessibilità deve essere veicolata attraverso il confronto costante tra aziende ed organizzazioni sindacali, che permetta di controllare e verificare le caratteristiche della prestazione, le retribuzioni e le norme contrattuali<sup>329</sup>.

È chiaro che, così delineato, questo approccio alla "flessibilità contrattata" configura un nuovo modello di tutela nelle relazioni di lavoro. Tale nuovo modello consiste nel passaggio da una tutela meccanica, livellatoria, basata sui principi di eguaglianza e comunanza che ben si è adattata per l'emancipazione del proletariato, ad una tutela organica, diversificata, basata maggiormente sui principi della mutualità e della complementarietà. Occorrono, in tal senso, vie nuove per aggregare la solidarietà: si pensi, per l'appunto, al terreno negoziale che consiste nella gestione complessiva degli orari di lavoro, giornalieri, settimanali, mensili, annui. Si tratterà di negoziare, in questo campo, distribuendo agi e disagi tra i contrapposti interessi dell'impresa e del lavoratore.

---

<sup>329</sup> Ci sono strumenti, ad esempio, che riconoscendo alle imprese un eccessivo potere discrezionale nell'applicazione delle norme, finiscono per agevolare percorsi poco chiari.

Non vi è dubbio che l'evoluzione in senso flessibile delle imprese, in particolare l'introduzione di nuove tecnologie flessibili, e, collateralmente, l'emancipazione anche culturale della forza lavoro che il sindacato fin qui ha prodotto, abbiano avuto come esito un aumento, piuttosto che una riduzione, di processi negoziali. Nella letteratura manageriale è diffusa l'opinione che i tradizionali soggetti contrattuali, burocrazia dell'impresa e sindacato, che hanno dominato la scena nel periodo taylor-fordista, abbiano lasciato il campo a reti più flessibili, informali ed individualizzate di rapporti. Si rende sempre più necessaria la valorizzazione e lo stimolo della negoziazione individuale, che, in quanto interna al singolo contesto aziendale, è più vicina e più attenta alle concrete esigenze delle parti interessate.

Più concretamente, un'apertura, in termini contrattuali e sindacali, alla questione della flessibilità deve sostanziarsi in una tutela realizzata con strumenti più "polarizzati" e più "complementari". Se pensiamo alla contrattazione, ciò potrebbe consistere in un sistema che poggia assai meno di ieri sulla dimensione della categoria e del contratto di categoria, articolandosi, invece, su ampi accordi cornice a maglie larghe, completati ed integrati da un fitto reticolo di intese *ad hoc* a livello aziendale-territoriale. Una contrattazione più snella anche nei tempi, che generalizzi da un lato il quadro di riferimento (dal part-

time all'apprendistato) e che puntualizzi, dall'altro, le situazioni specifiche.

L'organizzazione sociale del tempo non appare più come un dato, ma come il frutto di convenzioni: è quindi un assetto che evolve e il cui mutamento vede coinvolti più soggetti decisori, che sono portatori di esigenze spesso tra loro contraddittorie e conflittuali.

Maturata questa consapevolezza, si fa strada l'ipotesi di poter intervenire in termini negoziali sul processo che determina le convenzioni temporali, in modo da orientarlo a fini di equità sociale. È *l'uso del tempo* che si pone al centro del conflitto.

# BIBLIOGRAFIA

## A

- AA. VV., 1979, *L'iniziativa sindacale sul tempo libero*, atti del convegno Cgil-Etli, Ariccia, 2-3 marzo 1979, Ed. sind. it.
- AA. VV., 2002, *Argomenti di diritto del lavoro*, vol.1, Cedam.
- AA.VV., 2002, *Il sistema delle fonti nel diritto del lavoro*, atti delle giornate di studio di dir. del lavoro Foggia, Baia delle Zagare, 25-26 maggio 2001, Giuffrè.
- Accornero A., 2001, *L'esperienza francese delle 35 ore e le ricadute sulla politica italiana*, in Soc. del lav., p.101.
- Accornero A., Di Nicola P., 1996, *La flessibilità e gli orari di lavoro*, in Galli G., *La mobilità nella società italiana*, Centro Studi Confindustria, Sipi, Roma.
- Ackermann K.F., Hofman M., 1990, *Innovatives Arbeitszeit- und Betriebszeitmanagement*, Campus, Francoforte.
- Agostinelli M., Ravaioli C., 1998, *Le 35 ore. Sfida di un nuovo tempo sociale*, Editori Riuniti.
- Alessi, 1995, *Part-time e job sharing*, in Quad.dir.lav.rel.ind. n.17, p.128-130.
- Allamprese A., 2002, *Regime e flessibilità*

*dell'orario di lavoro*, in *Il Diritto del lavoro* n.5, Ediesse.

- Allamprese A., 2003, *Riduzione e flessibilità del tempo di lavoro*, Ipsoa.
- Altona H., 1989, *L'articolazione dei tipi di lavoratore e delle forme d'impiego nella Germania federale*, in Pedrazzoli M., *Lavoro subordinato e dintorni*, Bologna, p. 275.

## **B**

- Barbier J.C., Nadel H., 2003, *La flessibilità del lavoro e dell'occupazione*, Donzelli.
- Basenghi, 1997, *La riduzione e la rimodulazione degli orari di lavoro*, in Galantino, *Il lavoro temporaneo e i nuovi strumenti di promozione dell'occupazione*, Milano.
- Basso P., 1997, *Innovazioni tecnologiche, organizzazione del lavoro e orari negli anni del "miracolo economico"*, in M.Bergamaschi, *Questione di ore: orario e tempo libero dall'800 ad oggi*, Ed. Biblioteca F.Serantini, Pisa.
- Basso P., 1998, *Tempi moderni, orari antichi. L'orario di lavoro a fine secolo*, Franco Angeli.
- Bavaro V., 2001, *La riforma del part-time*, in *Orario di lavoro. Legge e contrattazione collettiva*, Carinci F.(a cura di), Milano.
- Benedetti G., 1989, *Il fallimento dei contratti di*

- solidarietà come strumento di politica attiva del lavoro*, in Neri F., *Le politiche attive del lavoro negli anni 80*, Milano, 1989.
- Bergamaschi M., Chiesi A., De Filippi F., Sogni G., 1993, *Orari di lavoro come strategia*, Franco Angeli.
  - Bettini, 1997, *Nota di commento alla decisione della Corte di giustizia n.84/94*, in *Dir. Lav.*, II, 1997, p.3.
  - Bierbaum H., 1985, *Riduzione dell'orario di lavoro nella Germania Federale*, in Bertini V., Mercenaro P., Villella G., *Quale orario*, Franco Angeli, p.58.
  - Bloch-London C., 2001, *Le norme in materia di orario di lavoro in Francia alla prova delle trattative: il caso delle leggi Aubry*, in *Soc. del lav.*, p.37.
  - Bodo G., 1988, *Ore contrattuali, orari di fatto e occupazione nella recente esperienza italiana*, in Valli V., *Tempo di lavoro e occupazione*, La Nuova Italia scientifica.
  - Bolego G., 2000, *Strumenti e tecniche di intervento nell'orario di lavoro: il caso tedesco*, in *Dir. rel. ind.*, 47/2000.
  - Bombelli M.C., 2001, *Tempo, organizzazioni e differenze di genere*, in *Svil. & Organizz.*, p.183.
  - Brollo M., 2001, *Part-time: piccole flessibilità crescono*, in *Lav.giur.* 2001, p.307.



- Brollo M., Miscione M., 1989, *I contratti di solidarietà*, in Neri F., *Le politiche attive del lavoro negli anni 80*, Milano.

## C

- Calafà L., *Il lavoro ripartito*, in *Contr. e contrattaz. coll.*, 2000, p.80.
- Cappellari R., 1995, *Sindacato e orario di lavoro: i dilemmi degli anni 90*, in *Dir. lav. rel. ind.*, p.237.
- Cappellari R., 2002, *Il tempo e il valore. Flessibilità e gestione dell'orario di lavoro*, Utet.
- Carabelli U., Leccese V., 1995, *Orario di lavoro: limiti legali e poteri della contrattazione collettiva*, in *Quad. dir. lav. rel. ind.*, p. 29-78.
- Carinci F., 2001, *Orario di lavoro. Legge e contrattazione collettiva*, Ipsoa.
- Carinci F., De Luca Tamajo R., Tosi P., Treu T., 1999, *Diritto del lavoro. 2) Il rapporto di lavoro subordinato*, Utet.
- Caruso B., 1995, *La retribuzione e l'orario di lavoro alla corte della flessibilità*, in *Quad. dir. lav. rel. ind.*, p.79-110.
- Casotti A., 2002, *La nuova flessibilità del lavoro*, n.5/2002 serie Oro della rivista bimestrale *Dir. prat. lav.*, Ipsoa.
- Casotti A., 2003, *Organizzazione dell'orario di*

*lavoro e tutela del lavoratore*, in *Dir. prat. lav.*, n.24/2003, p.1563.

- Catellani S., Ciavarella P., et al., 1993, *Il tempo spezzato. Orario di lavoro e tempo soggettivo*, Collana Ires, Ediesse.
- Centofanti, 2000, *Il nuovo contratto di lavoro a tempo parziale: tipo generale e tipo a collocazione temporale elastica*, in *Lav.giur.*, p.505.
- Centorbi F., 1998, *Sul contratto di lavoro ripartito*. Nota sulla circolare del Ministero del Lavoro 43/98, in *Giur. del Lav. nel Lazio*, 309/1998.
- Cerruti G., 1997, *Il tempo di lavoro tra fordismo e post fordismo: dall'orario standard all'orario variabile*, in M. Bergamaschi, *Questione di ore: Orario e tempo di lavoro dall'Ottocento ad oggi*, Biblioteca Franco Serantini, Pisa.
- Cester C., 1996, *Lavoro e tempo libero nell'esperienza giuridica*, in *Iustitia*, 4, p.374.
- Chiesi A.M., 1992, *La gestione del tempo e dell'orario di lavoro*, in G.Costa, *Manuale di gestione del personale*, Utet.
- Conte, 2000, *Depositare in "banca" le ore per i riposi*, in *Not. lav. prev.*, p.758.

## D

- D’Aloia G., Magno M., 1994, *Il tempo e il lavoro. Gli orari di lavoro in Italia e in Europa*, Ediesse.
- D’Antona M., 2000, *Studi sul diritto del lavoro*, in Opere. Massimo D’Antona, a cura di Caruso B., Sciarra S., tomo I, Giuffrè.
- D’Antona M., 1994, *Una strategia europea per l’occupazione*, in Il Progetto n.80, marzo-aprile 1994.
- D’Olif M., 1997, *Il contratto week-end*, in Dir. prat. lav., p.809.
- Dayan J.L., 2001, *Le 35 ore in Francia: le molteplici implicazioni di un provvedimento simbolo*, in Soc. del lav., p.11.
- De Sanctis D., 2003, *Le nuove regole sull’orario di lavoro*, in Obiettivo lavoro n.80/2003.
- Delors J. (a cura di), 1993, *Crescita, Competitività, Occupazione (Libro Bianco)*, Commissione delle Comunità Europee, Bruxelles.

## E

- Echange et Projets, 1986, *La rivoluzione del tempo scelto*, Franco Angeli.

## F

- Faillace S., 2002, *L'evoluzione dell'orario di lavoro tra riduzioni e flessibilità*, Clueb.
- Fontana R., 1985, *Conseguenze sociali del lavoro a turni*, in Quad. rass. sind. n.116, settembre-ottobre 1985, p.69.
- Fontana R., 1997, *Tempi diversi per diversi lavori*, in Nuova rass. sind., n.39, p.7.
- Franco M. (a cura di), 2001, *La flessibilità nell'Europa del sud; atti del convegno internazionale Arethuse svoltosi ad Isernia dal 26 al 29 novembre 2001*, Franco Angeli.
- Frey L., Croce G., 2002, *Flessibilità, precarietà e politiche del lavoro*, Franco Angeli.
- Freyssinet J., 2001, *La riduzione a 35 ore dell'orario di lavoro in Francia: rottura e continuità*, in Soc. del lav., p. 61.
- Frontini G., 1999, *La determinazione dell'orario di lavoro tra potere dell'imprenditore e contrattazione collettiva*, in Giur. di merito, 269/1999.
- Fubini L., 2000, *Strategie per l'occupazione. Il lavoro tra flessibilità e tutela*, Carocci.

## G

- Gallo B., 2000, *Banca ore: disciplina e regime contributivo*, in Dir. prat. lav. n.27/2000.

- Garilli A., Bellavista A., 2000, *La flessibilità nel mercato del lavoro*, Franco Angeli.
- Garofalo A., Vinci C.P., 2001, *Occupazione, disoccupazione e riduzione dell'orario di lavoro*, Giappichelli.
- Garofalo D., 1997, *Intervento sull'orario di lavoro e incentivi alla riduzione*, in Dir. prat. lav., p. 2091.
- Gasparini G., 1988, *Il dibattito sul tempo di lavoro in sociologia*, in Valli V., *Tempo di lavoro e occupazione*, La Nuova Italia scientifica.
- Ghera E., 1996, *La flessibilità: variazioni sul tema*, in Riv. giur. lav., p.123.
- Gnetti C., 2002, *Benvenuti al supermarket della flessibilità*, in Rass. sind. n.36/2002.
- Gottardi D., 2000, *La banca delle ore*, in Contr. e contrattaz. coll., p.58.

## H - I

- Ichino P., 1996, *Il lavoro e il mercato. Per un diritto del lavoro maggiorenne*, Mondadori.
- Ichino P., 1985, *Il tempo della prestazione nel rapporto di lavoro*, Milano 1985, vol.II, p.401-412.
- Incagli L., Rustichelli E., 2002, *Il tanto e il poco del lavoro flessibile*, Franco Angeli.
- Iucci S., 2003, *Ritorno al passato*, in

w.w.w.Rassegna.it del 18 aprile 2003.

## J

- Jossa B., 1995, *La riduzione della durata del lavoro come rimedio alla disoccupazione*, in Not. econ., n.I.

## K

- Kutscher J., 2000, *Praxishandbuch Flexible Arbeitszeit*, Symposium, Dusseldorf.

## L

- La Macchia C., 1997, *Le 35 ore: la prospettiva francese e quella italiana*, in Riv. giur. lav.,I, p.427s.
- Lai M., 1995, *L'orario di lavoro tra autonomia collettiva e autonomia individuale*, in Riv. It. dir. lav., parte I, p.253-268.
- Lai M., 1995, *La normativa internazionale e comunitaria dell'orario di lavoro*, in Quad. dir. lav. rel. ind., p.249.
- Lai M., 1997, *Le implicazioni derivanti dall'abbassamento dell'orario legale a quaranta ore settimanali*, in dir. prat. lav., n.38, p.2717.
- Leccese V., 2001, *L'orario di lavoro*, Cacucci

editore.

- Lehndorff S., 2001, *Esperienze convergenti per mondi diversi? La politica dell'orario di lavoro in Germania di fronte all'iniziativa francese*, in Soc. del lav., p.136.
- Linnenkohl K., Rauschenberg H.J., 1996, *Arbeitszeitflexibilisierung, Recht und Wirtschaft*.
- Liso F., 1995, *Ragionamenti de iure condito e de iure condendo per una nuova politica del lavoro*, in Riv. dir. lav., p.165.

## M

- Martinucci G., 2001, *Il lavoro straordinario nell'orario multiperiodale*, Lav. giur. 2001/5, p.431.
- Miscione M., 1995, *I contratti di solidarietà nell'incertezza*, in Quad. dir. lav. rel. ind., p.133-154.
- Moro G., 2003, *Orario di lavoro: la Corte di giustizia interpreta la direttiva*, in Dir. prat. lav., n.17/2003, p.1087.
- Mückenberger U., 1994, *Flessibilizzazione e orari personalizzati*, in Il Progetto n.80, marzo-aprile 1994.

## N

- Novara F., 1995, *Il tempo di lavoro fra cronobiologia e cultura*, in La Rosa M., Borghi V., *Tempo di lavoro, tempo di vita*, allegato Soc. del lav., n.58, Franco Angeli.

## O

- Olini G., 1994, *Anni ottanta, lavorando meno solo sulla carta*, in Riv. pol. econ., n.1, febbraio 1994, p.49.
- Olini G., 1994, *Orario: la proposta della CISL*, in Il Progetto n.80, marzo-aprile 1994.
- Orioli, 1997, *Flessibilità. Il lavoro senza confine tra deregulation e 35 ore*, il Sole 24 ore libri.
- Osti, Di Simone, 1999, *La lotta per la riduzione dell'orario di lavoro*, in Nord e Sud, marzo-aprile, p.71-99.

## P

- Papaleoni M., 2000, *Il rapporto di lavoro: nuove flessibilità e diritti; atti del convegno: Firenze, 11 febbraio 2000*, Toscana giurisprudenza.
- Pasi P., 1988, *Riduzione di orario e flessibilità: una chiave di lettura...*, in Prosp. sind. n. 68/88.
- Paternò R., Prosperetti L., 1997, *Orario di lavoro e occupazione: problemi e prospettive*



*economiche alla luce del recepimento della direttiva Ce*, Marsilio.

- Pau E., 2001, *Job sharing e contrattazione collettiva*, in *Dir. prat. lav.*, n.1/2001.
- Pedaci M., 2002, *L'esperienza francese delle 35 ore: un'analisi*, in *Quad. rass. sind.* n.1/2002.
- Pelaggi L., 1994, *Quadro normativo e direttiva comunitaria*, in *Il Progetto* n.80, marzo-aprile 1994.
- Pero L., 1998, *Politiche contrattuali ed orari di lavoro*, in *Lavoro e diritto*, anno XII, n.1, Il Mulino.
- Piazza M., Ponzellini A.M., Provenzano E., Tempia A., 1999, *Progettare il tempo*, Edizioni Lavoro.
- Piccinini, Ferrari, *Orario di lavoro ed esperienza sindacale*, al convegno CNEL 23 gennaio 1998.
- Ponzellini A., 2002, *Riduzione, flessibilità, conciliazione tra lavoro e vita*, in *Quad. rass. sind.* n.3/2002.

## Q - R

- Reale, 1998, *La direttiva comunitaria n.104 del 1993 e la normativa italiana*, in *Arg. dir. lav.*, 1998, p.428.
- Regini M. (a cura di), 1988, *La sfida della flessibilità: impresa, lavoro e sindacati nella fase*

*post-fordista*, Ires Lombardia.

- Reich R.B., 2001, *L'infelicità del successo*, Fazi.
- Ricci G., 1997, *La direttiva sull'orario di lavoro dinanzi alla Corte di giustizia: molte conferme ed una sola superflua smentita*, in *Il foro it.*, n.7-8/1997, p.281.
- Ricci G., 1998, *L'orario di lavoro nell'ordinamento comunitario*, in *Lav. dir.* 1998, p.81.
- Ricci G., 2000, *Modelli europei di riduzione e flessibilità dell'orario di lavoro*, Università degli studi di Catania.
- Ricci G., 2000, *Orario di lavoro: la condanna della Corte di giustizia Ue*, in *Guida lav.* 2000, n.17, p.17.
- Rocard M., 1996, *La via di uscita. Una proposta per combattere la disoccupazione*, Ed. Lavoro.

## S

- Scognamiglio R., 1996, *Scritti giuridici*, p. 1103-1120, Cedam.
- Soprani P., 2003, *Orario di lavoro: alcuni nodi da sciogliere*, in *Dir. prat. lav.*, n.29/2003, p.1952.

## T

- Tempia A., 1988, *Riduzione e articolazione degli orari di lavoro: le ricerche empiriche sul tempo di lavoro in Italia*, in Valli V., *Tempo di lavoro e occupazione*, La Nuova Italia scientifica.
- Tiemann H., 1994, *Orario, la soluzione Volkswagen*, in *Il Progetto*, n.81-82, p.130.
- Tiraboschi M., 1990, *Brevi riflessioni in tema di durata massima della giornata normale di lavoro*, in *Riv. it. dir. lav.*, 1990, II, p.175.
- Tiraboschi M., 1998, *La disciplina del job sharing nell'ordinamento giuridico italiano*, in *Dir. prat. lav.* 1998/22, p.1409.
- Torre T., 2002, *Flessibilità e lavoro interinale. Riflessioni su condizioni, implicazioni e soggetti*, De Ferrari.
- Tosato, 1998, *Imprese industriali: proroga di sei mesi per lo straordinario*, in *Guida lav.*, 1998, p.15.
- Treu T., 1997, *Politiche del lavoro e strumenti di promozione dell'occupazione: il caso italiano in una prospettiva europea*, in Biagi, *Mercati e rapporti di lavoro*, Giuffrè.
- Trioli R., 1997, *Orario di lavoro e forme di orario ridotto: considerazioni sull'art.13 della legge n.196/1997*, in Biagi, *Mercati e rapporti di lavoro*, Giuffrè.
- Turati C., 1996, *Organizzazione flessibile*,

*flessibilità del lavoro e relazioni sindacali*, in  
D.Boldizzoni, R.C.D. Nacamulli, C.Turati,  
Integrazione e conflitto. Relazioni sindacali,  
flessibilità e marketing del personale, Egea.

#### U - V

- Valli V., 1988, *Tempo di lavoro e occupazione. Il caso italiano*, La Nuova Italia scientifica.
- Veneziali, 1993, *La flessibilità del lavoro e i suoi antidoti...*, in Giorn. Dir. lav. rel. ind., p.235.

#### W - X - Y - Z

- Zonnevic T., 2000, *Orario “multiperiodale” e lavoro straordinario*, in Not. lav. prev., p.754.