

Corso *Schemi orari Flessibili: Produttività e Equità*

Testo video 6

La banca delle ore. Un caso virtuoso

Vi raccontiamo l'esperienza di una azienda di 10 dipendenti, di cui 8 donne, localizzata in Sicilia. Si tratta di una Farmacia che nel corso del tempo ha aperto servizi di carattere sanitario, miglioramento del benessere, in ambito cosmetico e di fitoterapia. La farmacia si trova in una località turistica marina e questo condiziona fortemente l'orario di apertura del servizio che presenta andamenti stagionali differenziati. Generalmente la farmacia adotta un orario continuato. È aperta dalle 8:30 alle 20:30, ma dal 1° giugno al 30 settembre prevede una apertura anche nel turno notturno (h24). Questo perché costituisce un presidio sanitario indispensabile per la popolazione presente nel periodo di vacanza. Il lavoro dei dipendenti della farmacia è regolato da turni. A partire dal 2000 l'azienda ha iniziato a presentare difficoltà. – Sono aumentati molto i costi, soprattutto del personale per i continui straordinari e la redditività della Farmacia ha iniziato a risentirne.	Le difficoltà dell'azienda - Aumento dei costi del personale per i continui straordinari
--	--

presenze e delle assenze nel corso degli ultimi 12 mesi da parte di tutte le lavoratrici. Inoltre, vennero analizzati i picchi e i flessi di lavoro dell'anno in riferimento agli orari di apertura della farmacia e all'affluenza della clientela. Poi vennero fatti dei colloqui tra la titolare della Farmacia e le singole lavoratrici per comprendere meglio quali fossero le esigenze specifiche nella gestione dei tempi di vita e di lavoro e per sondare le possibilità organizzative di ciascuna di loro. Inoltre, venne condivisa con le lavoratrici la situazione in cui versava la Farmacia dal punto di vista della redditività e vennero fatte alcune proposte sull'opportunità di aprire nuovi servizi per differenziare il mercato. Sulla base di questo confronto tra lavoratrici e azienda vennero adottate diverse soluzioni. Dal punto di vista dell'orario di lavoro venne proposta e definita una banca delle ore. Fu sottoscritto un accordo tra lavoratrici e titolare della Farmacia che definiva diverse regole. La possibilità di accumulare di 180 ore (massimo) per ciascuna dipendente nell'arco di 3 mesi. Allo scadere dei 3 mesi la titolare procedeva al rendiconto delle ore. Se fossero state presenti delle eccedenze di orario le lavoratrici potevano scegliere per la monetizzazione	Analisi dei picchi e dei flessi di produzione nell'anno Colloqui individuali tra Titolare e farmacisti Analisi delle esigenze di orario e delle capacità organizzative delle persone Condivisione della situazione economica della farmacia e delle difficoltà di sostenibilità La soluzione Accordo tra farmacisti e titolare Banca delle ore Accumulo 180 ore con rendiconto trimestrale
--	---

delle ore in più, oppure optare per la possibilità di usufruire di riposi compensativi quando ne avrebbero avuto necessità I riposi compensativi potevano essere utilizzati liberamente dalle lavoratrici fatti salvi alcuni periodi di picco nel lavoro della Farmacia, stabiliti nell'accordo Se le lavoratrici non si fossero pronunciate entro il trimestre successivo circa l'opzione della monetizzazione avrebbero perso il relativo diritto. L'esperienza degli anni a seguire fino ai nostri giorni ha dimostrato che le lavoratrici tendono a scaricare le ore eccedenti di settimana in settimana. Al saldo trimestrale ci sono avanzi o disavanzi minimi di ore. Inoltre, le quando ci sono le lavoratrici tendono a privilegiare la possibilità di gestire con autonomia le ore eccedenti piuttosto che richiedere una monetizzazione. Una seconda soluzione che è stata adottata ha riguardato l'istituzione di un incontro di gruppo settimanale del team della Farmacia per monitorare in primis la funzionalità della banca delle ore e in generale l'andamento del lavoro in farmacia, in relazione ai turni, ma anche ai servizi e ai processi di organizzazione del lavoro. È stato stabilito in sostanza di restare in Farmacia per una riunione di 1 ora tutti i lunedì dopo la chiusura. Questa soluzione ha aperto un dialogo e uno scambio continuo tra titolare e	Recuperi di ore a scelta delle lavoratrici o monetizzazione Pochi limiti nell'esercizio della scelta Che cosa è successo Le farmaciste scaricano le ore di settimana in settimana Non ci sono eccedenze Non ci sono richieste di monetizzazione E ancora: istituito un incontro settimanale per monitorare i processi di lavoro la programmazione degli orari con la banca delle ore Avvio di un dialogo e di uno scambio continuo
---	--

lavoratrici che ha portato nel corso degli anni a diverse proposte di miglioramento nei processi di lavoro. Nel periodo di lock down e apertura condizionata a causa della pandemia, ad esempio, questi incontri, mantenuti a distanza sono stati particolarmente utili a gestire le esigenze di riorganizzazione in emergenza. In questo periodo, ad esempio, è stato inserito lo smart working per svolgere da remoto le attività di backoffice che le lavoratrici prima svolgevano in Farmacia, visti i vincoli di presenza nei locali. Si è trattato di una innovazione che è stata mantenuta anche successivamente alla rimozione dei vincoli di distanziamento nella Farmacia perché si tratta di una modalità di lavoro che facilita la gestione dei tempi anche in riferimento agli impegni familiari. Le farmaciste che devono realizzare questa attività di back office tornano prima a casa e svolgono il lavoro entro la giornata scegliendo loro quando farlo	Miglioramenti nei processi di lavoro e nelle modalità di lavoro
Una terza soluzione che è stata adottata insieme alla banca delle ore ha riguardato l'avvio di un piano di formazione specialistica per le farmaciste finalizzato ad acquisire competenze e specializzazioni in riferimento a nuovi ambiti della cura della persona. Negli anni a seguire le farmaciste in parte in modo proattivo in parte sollecitate dalla titolare hanno partecipato a corsi che hanno permesso di attivare nuovi servizi, ad esempio nel campo della fitoterapia e	Piano di formazione e di specializzazione per le farmaciste su ambiti del benessere e nutrizione Apertura di nuovi servizi nella farmacia

della cosmetica, permettendo alla Farmacia di generare ulteriore reddito. Partendo dalla necessità di regolare gli orari di lavoro e adottando un metodo partecipativo, ossia di ascolto e confronto delle esigenze aziendali e delle lavoratrici si è approdati a diverse soluzioni che hanno mantenuto aperto il confronto avviando un processo di miglioramento continuo. Dal punto di vista lavorativo, le farmacisti che avevano richiesto il part time o avevano pensato di abbandonare il lavoro per andare a lavorare in altre Farmacie sono rimaste in forza a tempo pieno. Negli anni successivi sono state assunte altre 3 persone. Il clima di lavoro è decisamente miglioramento, così come la sostenibilità economica della Farmacia e la gestione dei tempi di vita e di lavoro di tutti, compresa la titolare.	Metodo partecipativo = processo di miglioramento continuo
---	---