Jet HR

2026

Banca ore in PMI: come funziona e quando conviene

Odiamo la burocrazia

Cosa trovi in questa guida

1. Cos'è la banca ore 3

2. Banca ore vs straordinari classici 6

3. Cosa dicono i CCNL 9

4. Come introdurla in azienda 12

5. Buste paga, TFR e impatti pratici 15

Jet HR

1

Cos'è la banca ore

In sintesi

- **La banca ore accumula le ore extra lavorate in un conto individuale**: il dipendente le recupera come permessi retribuiti invece di essere pagato di più in busta paga.
- **Per l'azienda il vantaggio principale è economico**: non paghi la maggiorazione sullo straordinario (che vale tra il 15% e il 50% in più dell'ora standard, a seconda del CCNL).
- **Molti CCNL la prevedono già**: CCNL Metalmeccanici Industria, CCNL Terziario Confcommercio, CCNL Telecomunicazioni e altri. In alcuni casi serve solo un accordo integrativo aziendale.
- **Il dipendente non perde nulla**: accumula ore che poi può usare per assentarsi retribuito, esattamente come farebbe con un permesso ordinario.
- **L'implementazione corretta richiede un regolamento scritto, un sistema di monitoraggio delle ore e la corretta esposizione in busta paga**.

Come funziona in pratica

Immagina che uno dei tuoi dipendenti lavori 46 ore in una settimana di picco invece delle 40 previste. Con il modello tradizionale, quelle 6 ore extra finiscono in busta paga come straordinari, con una maggiorazione che può arrivare al 30-50% sopra il valore dell'ora ordinaria. Con la banca ore, quelle 6 ore vengono invece accreditate su un conto virtuale intestato al dipendente.

Nei periodi più calmi, il dipendente può attingere a quel conto per assentarsi senza perdere retribuzione. L'azienda non paga alcuna maggiorazione: paga semplicemente l'ora al valore ordinario, distribuita su un arco temporale più ampio. La logica è quella di compensare il tempo extra con tempo libero, invece che con denaro.

Il meccanismo funziona perché la prestazione rimane nella normalità del rapporto di lavoro: non si tratta di straordinario in senso stretto, ma di una variazione nell'organizzazione dell'orario, compensata internamente al periodo di riferimento definito dall'accordo (di solito trimestrale, semestrale o annuale).

I tre elementi chiave

Qualsiasi banca ore funziona su tre pilastri fondamentali.

- **Il conto individuale**: ogni dipendente ha un saldo ore aggiornato, visibile e tracciabile. Non è un accordo verbale: le ore accumulate devono essere documentate.

- **Il periodo di compensazione**: il CCNL o l'accordo aziendale definisce entro quanto tempo le ore accumulate devono essere recuperate. Scaduto il termine, le ore residue vengono di solito liquidate in busta paga.

- **Le regole di utilizzo**: chi decide quando recuperare le ore? Con quanti giorni di preavviso? Può il dipendente sceglierle liberamente o deve accordarsi con l'azienda? Queste regole vanno scritte nel regolamento interno.

Banca ore e orario multiperiodale

La banca ore è spesso associata a un regime di orario flessibile o “multiperiodale”, in cui l'orario settimanale medio viene calcolato su un periodo più lungo (ad esempio 52 settimane). In questo schema, alcune settimane si lavora di più e altre di meno, purché la media rimanga quella contrattuale. La banca ore è lo strumento che tiene il conto di questa asimmetria.

Non confondere però la banca ore con la flessibilità semplice, in cui il dipendente sposta l'ingresso o l'uscita di qualche decina di minuti. La banca ore entra in gioco quando le variazioni sono sistematiche e riguardano ore intere, non frazioni di giornata.

2

Banca ore vs straordinari classici

Quando un dipendente lavora oltre l'orario contrattuale, hai due strade: pagargli lo straordinario subito oppure accantonare le ore nella banca ore. La scelta non è solo economica: riguarda anche la pianificazione del personale, la gestione dei picchi stagionali e la percezione che il dipendente ha del rapporto con l'azienda. Vediamo le differenze concrete.

Confronto economico diretto

Esempio basato su un dipendente con RAL da 30.000 euro, CCNL Metalmeccanici Industria, 100 ore extra all'anno con maggiorazione media del 25%.

Soluzione	Costo aziendale annuo (ore extra)	Risparmio annuo
Straordinario retribuito	circa 2.580 €	-
Banca ore (recupero in permessi)	circa 2.065 €	circa 515 €
Differenza sul costo dipendente totale	-	~2% del costo annuo per dipendente

Quando lo straordinario rimane la scelta giusta

La banca ore non conviene sempre. Ci sono situazioni in cui pagare lo straordinario è la strada più semplice e corretta.

- Picchi imprevedibili e isolati: se le ore extra capitano una volta all'anno e non si può prevedere quando il dipendente le recupererà, la banca ore aggiunge burocrazia senza vantaggi reali.
- Dipendenti in uscita: se un lavoratore è prossimo alle dimissioni o al licenziamento, le ore accumulate e non recuperate vanno comunque liquidate. Meglio pagare subito.
- Settori con difficoltà di copertura: se il dipendente non può assentarsi senza creare problemi operativi, il recupero delle ore diventa un problema organizzativo che annulla il vantaggio economico.
- Accordi sindacali che limitano la banca ore: alcuni CCNL pongono tetti massimi alle ore accumulabili o richiedono condizioni che rendono l'attivazione complessa.

Il vantaggio organizzativo (non solo economico)

La banca ore cambia il modo in cui pianifichi le risorse. Nei periodi di picco, puoi richiedere ore extra sapendo che il costo è quello ordinario e che il recupero avverrà in un momento a bassa pressione. Questo ti permette di assorbire le punte stagionali senza assumere personale temporaneo, senza ricorrere a somministrazione e senza pagare le maggiorazioni.

Per il dipendente, la banca ore è spesso percepita come un vantaggio: significa avere a disposizione ore di permesso retribuito aggiuntive rispetto alle ferie contrattuali. Molti lavoratori preferiscono questa forma di compensazione rispetto a ricevere qualche decina di euro in più in busta paga, soprattutto perché i permessi extra aumentano la flessibilità personale.

Questo impatto sulla soddisfazione del dipendente non è secondario: in un mercato del lavoro in cui la flessibilità è sempre più richiesta, la banca ore può diventare un piccolo elemento di attraction e retention, senza costi aggiuntivi per l'azienda.

3

Cosa dicono i CCNL

Prima di introdurre una banca ore in azienda, devi verificare cosa prevede il tuo CCNL. Alcuni contratti la disciplinano in modo dettagliato, con limiti massimi di accumulo, periodi di compensazione definiti e modalità di liquidazione. Altri la consentono solo tramite accordo integrativo aziendale. Conoscere il punto di partenza del tuo contratto ti evita di costruire un sistema che poi risulta non conforme.

Il CCNL Metalmeccanici nel dettaglio

Il CCNL Metalmeccanici Industria è tra i contratti che regolano più compiutamente la banca ore. Prevede la possibilità di accumulare le ore derivanti da flessibilità e prestazioni aggiuntive in un conto individuale, con un tetto definito a livello contrattuale e la possibilità di ampliarlo tramite accordo di secondo livello. Le ore accumulate devono essere fruite entro l'anno, salvo diversa previsione dell'accordo aziendale.

Il contratto distingue chiaramente tra le ore accumulate nella banca ore e le ore di straordinario vero e proprio: le prime non comportano maggiorazione, le seconde sì. Questa distinzione è fondamentale: se superi il limite della banca ore o se le ore vengono fatte fuori dal regime di flessibilità previsto, tornano ad essere straordinari soggetti a maggiorazione.

Se applichi questo CCNL, hai già una base contrattuale solida. Ti serve un accordo integrativo aziendale per personalizzare i limiti, le modalità di richiesta e i periodi di recupero in base alla tua realtà produttiva.

Il CCNL Terziario Confcommercio

Nel CCNL Terziario – Confcommercio la banca ore si intreccia con i PAR (permessi annui retribuiti) e con l'istituto dell'orario multiperiodale. Il contratto prevede che le ore lavorate in eccesso rispetto all'orario settimanale, nell'ambito di un regime multiperiodale concordato, confluiscano in un conto ore che il lavoratore può utilizzare come permesso retribuito.

Le ore che non vengono recuperate entro l'anno vengono liquidate in busta paga al valore ordinario, senza maggiorazione. Questo è un vantaggio per l'azienda rispetto allo straordinario classico, che prevede maggiorazioni anche del 15-30% a seconda della tipologia.

Se applichi questo CCNL in una PMI del commercio, della distribuzione o dei servizi, il regime multiperiodale con banca ore è probabilmente già a tua disposizione: basta attivarlo con un accordo scritto e comunicarlo correttamente ai dipendenti.

Quando il CCNL non dice nulla

Se il tuo CCNL non disciplina espressamente la banca ore, puoi comunque introdurla. Ecco cosa serve.

- Un accordo collettivo aziendale con le RSA o RSU presenti in azienda, se esistono. Questo accordo si aggiunge al CCNL e non può peggiorare le condizioni minime previste dal contratto nazionale.

- In assenza di rappresentanze sindacali, un accordo individuale scritto con ciascun dipendente che aderisce alla banca ore. L'adesione deve essere volontaria e documentata.

- Il rispetto dei limiti legali sull'orario di lavoro: anche se il CCNL non definisce un tetto alla banca ore, la legge prevede un massimo di 48 ore medie settimanali (calcolate su un periodo di 4 mesi, estendibile fino a 12 mesi con accordo collettivo) e almeno 11 ore di riposo consecutive tra un turno e il successivo.

- Un regolamento interno che definisca le regole operative: come si accumulano le ore, come si richiedono i recuperi, cosa succede se si superano i limiti o se il rapporto di lavoro termina.

4

Come introdurla in azienda

Introdurre la banca ore non richiede mesi di lavoro, ma richiede ordine. Improvvisare crea confusione sui saldi, contenziosi al momento della liquidazione e sfiducia da parte dei dipendenti. Seguire un percorso strutturato, invece, ti permette di avere uno strumento funzionante in poche settimane.

Accordo collettivo vs accordo individuale

Le due strade per formalizzare la banca ore hanno caratteristiche diverse.

Aspetto	Accordo collettivo aziendale	Accordo individuale
Quando si usa	Presenza di RSA o RSU in azienda	Nessuna rappresentanza sindacale
A chi si applica	A tutti i dipendenti (o categorie definite)	Solo al singolo dipendente firmatario
Forza contrattuale	Più solida, difficile da contestare	Valida ma meno robusta in caso di contenzioso
Flessibilità	Meno personalizzabile per singolo dipendente	Adattabile caso per caso
Rinnovo e modifica	Richiede accordo con le parti sindacali	Basta un nuovo accordo scritto

Il regolamento interno: cosa deve contenere

Un buon regolamento interno sulla banca ore risponde a queste domande prima che qualcuno le faccia.

- Quali ore alimentano la banca: solo le ore oltre l'orario contrattuale, oppure anche le ore di flessibilità in ingresso e uscita? I limiti devono essere chiari.

- Il tetto massimo di accumulo: quante ore può avere al massimo ogni dipendente nel suo conto. Un tetto ragionevole per una PMI è tra le 40 e le 80 ore annue.

- Come si richiede il recupero: il dipendente deve fare richiesta scritta (anche via email o app)? Con quanti giorni di preavviso? L'azienda può differire il recupero per esigenze produttive, e in quali condizioni?

• Cosa succede al 31 dicembre (o alla scadenza del periodo): le ore residue vengono liquidate in busta paga? Vengono riportate all'anno successivo fino a un certo limite? Devono essere necessariamente fruite entro la scadenza?

• Cosa succede se il rapporto di lavoro termina: le ore accumulate e non recuperate vengono liquidate nell'ultima busta paga, al valore dell'ora ordinaria.

L'errore più comune nelle PMI

1. L'errore che vediamo più spesso è attivare la banca ore senza formalizzarla. Si decide verbalmente che 'le ore extra si recupereranno', si tiene il conto su un foglio Excel o in testa, e si va avanti. Questo funziona finché il dipendente è contento. Quando arriva una contestazione, un licenziamento o anche solo un cambio di responsabile, il conto informale diventa un problema serio.
2. Un secondo errore è non definire il periodo di compensazione. Se non c'è una scadenza, il saldo ore si accumula indefinitamente. Un dipendente con 200 ore in banca ore che si dimette diventa un debito in busta paga che non avevi previsto. Con un tetto massimo e una scadenza annuale, questo rischio è controllabile.
3. Il terzo errore è non aggiornare il saldo in busta paga. Il cedolino deve riportare le ore accumulate e quelle recuperate nel mese: non è solo una questione di trasparenza verso il dipendente, ma una necessità per avere un controllo reale del costo del lavoro.

5

Buste paga, TFR e impatti pratici

Una volta attivata la banca ore, ci sono alcune implicazioni tecniche che devi conoscere: come le ore accumulate si riflettono in busta paga, se e come incidono sul TFR, e cosa succede con le mensilità aggiuntive. Non sono complicazioni: sono dettagli che, se gestiti correttamente, rendono lo strumento trasparente e inattaccabile.

Impatto su TFR e mensilità aggiuntive

Ecco i punti tecnici da tenere presente, senza sorprese a fine anno.

• Le ore accumulate nella banca ore non aumentano il TFR finché non vengono liquidate in denaro. Solo quando il residuo viene pagato in busta paga (non quando viene recuperato come permesso), quella somma entra nella base di calcolo del TFR.

• La tredicesima e la quattordicesima (dove prevista dal CCNL) non cambiano con la banca ore. Queste mensilità sono già incluse nella RAL e vengono calcolate sulla retribuzione globale di fatto. Le ore accumulate nella banca ore non le modificano finché restano nel conto, non liquidate.

• Se il dipendente usa le ore accumulate come permesso, quel giorno è coperto da retribuzione ordinaria: conta ai fini del calcolo delle mensilità aggiuntive esattamente come un giorno lavorato.

• Attenzione ai dipendenti con più di 60 ore accumulate a fine anno: se vengono liquidate tutte insieme, generano un picco di cassa (retribuzione più alta in quel mese) con corrispondente picco contributivo. Distribuire le liquidazioni in modo pianificato aiuta a gestire meglio la tesoreria.

• Dal 1° luglio 2026, per le nuove assunzioni il TFR va automaticamente al fondo pensione previsto dal CCNL se il dipendente non esprime scelta diversa entro 60 giorni. Questo non cambia il calcolo della banca ore, ma è rilevante per gestire correttamente le posizioni previdenziali dei nuovi assunti.

Quanto risparmia davvero una PMI

Esempio concreto per una PMI con 10 dipendenti, RAL media 28.000 euro, CCNL Metalmeccanici Industria, media 80 ore extra per dipendente all'anno con maggiorazione media del 25%.

Scenario	Costo aziendale totale (ore extra, 10 dipendenti)	Risparmio annuo
Tutto liquidato come straordinario	circa 20.300 €	-
Tutto gestito con banca ore	circa 16.240 €	circa 4.060 €
Mix: 50% straordinario, 50% banca ore	circa 18.270 €	circa 2.030 €

Monitoraggio e controllo nel tempo

La banca ore funziona solo se il saldo è sempre aggiornato e sotto controllo. Una volta al mese, prima di elaborare le buste paga, verifica il saldo di ciascun dipendente: chi si sta avvicinando al tetto massimo deve essere incentivato a recuperare le ore, non ad accumularne ancora. Un saldo troppo alto è un debito potenziale verso il dipendente che può materializzarsi in modo concentrato.

Tieni anche traccia delle richieste di recupero: chi le ha fatte, quando, se sono state approvate o spostate. Questa documentazione è fondamentale in caso di contestazioni. Un sistema di gestione HR che integra presenze, banca ore e buste paga riduce al minimo il margine di errore e il tempo amministrativo.

Una revisione annuale del funzionamento della banca ore (quante ore accumulate, quante recuperate, quante liquidate, quanto è costato rispetto all'alternativa straordinario) ti permette di capire se lo strumento sta davvero portando i risultati attesi e se vale la pena estenderlo o modificarlo.

Siamo Jet HR

Jet HR è una tech company nata nel 2022 – da un'idea di Marco Ogliengo e Francesco Scalambrino, supportata da alcuni tra i migliori imprenditori e fondi d'investimento italiani – per risolvere un problema reale: il peso della burocrazia sulle aziende in Italia.

Jet HR è una soluzione innovativa per pagare stipendi e automatizzare processi HR, affiancati da un team di supporto con tempi di risposta record e un Consulente del Lavoro dedicato.

Jet HR è una piattaforma che integra tutte le funzioni HR essenziali, specificatamente sviluppate per la normativa italiana, tra cui: assunzione di nuovi dipendenti; gestione di smart-working, ferie, permessi e malattia; rilevazione presenze; note spese; compliance salute e sicurezza; creazione e distribuzione dei cedolini; pagamento degli stipendi; e altro ancora.

Per saperne di più

jethr.com