

ANALISI E FORMULAZIONE DI IPOTESI DI RIDUZIONE DI ORARIO DI LAVORO A PARITÀ DI SALARIO

Marina De Angelis

Silvia Donà

Matteo Luppi

Valentina Menegatti

Rosita Zucaro

63





L'Istituto nazionale per l'analisi delle politiche pubbliche (INAPP) è un ente pubblico di ricerca che si occupa di analisi, monitoraggio e valutazione delle politiche del lavoro, delle politiche dell'istruzione e della formazione, delle politiche sociali e, in generale, di tutte le politiche economiche che hanno effetti sul mercato del lavoro.

Nato il 1° dicembre 2016 a seguito della trasformazione dell'Isfol e vigilato dal Ministero del Lavoro e delle politiche sociali, l'Ente ha un ruolo strategico - stabilito dal decreto legislativo 14 settembre 2015, n. 150 - nel nuovo sistema di governance delle politiche sociali e del lavoro del Paese. L'Inapp fa parte del Sistema statistico nazionale (SISTAN) e collabora con le istituzioni europee. È Organismo Intermedio del Programma nazionale Giovani, donne e lavoro 2021-2027 del FSE+, delegato dall'Autorità di Gestione all'attuazione di specifiche azioni (Piano Inapp 2023-2029), ed è Agenzia nazionale del programma comunitario Erasmus+ per l'ambito istruzione e formazione professionale. È l'ente nazionale all'interno del consorzio europeo ERIC-ESS che conduce l'indagine European Social Survey.

L'attività dell'Inapp si rivolge a una vasta comunità di stakeholder: ricercatori, accademici, mondo della pratica e policymaker, organizzazioni della società civile, giornalisti, utilizzatori di dati, cittadinanza in generale.

Presidente: *Natale Forlani*

Direttore generale: *Loriano Bigi*

Riferimenti

Corso d'Italia, 33 00198 Roma
Tel. +39.06.85447.1
web: www.inapp.gov.it

Contatti: editoria@inapp.gov.it

Collana a cura di Pierangela Ghezzi

Il Paper, realizzato nell'ambito della Struttura Mercato del Lavoro, si inquadra nel filone di ricerca Inapp in tema di sviluppo di analisi valutative sull'implementazione della policy della riduzione dell'orario di lavoro a parità di salario, intende agevolare il trasferimento di soluzioni innovative in risposta a problemi strutturali realizzato nell'ambito del PTA INAPP 2024-2026 (Analisi e formulazione di ipotesi di riduzione di orario di lavoro a parità di salario-WP2).

Questo testo è stato sottoposto con esito favorevole al processo di peer review interna curato dal Comitato tecnico scientifico dell'Istituto.

Autori

Marina De Angelis, Inapp
(Introduzione, parr. 3.2, 3.4, 3.5, Conclusioni)
(ma.deangelis@inapp.gov.it)

Silvia Donà, Inapp
(Introduzione, parr. 1.1, 1.2, 1.3, 2.1, 2.4, Conclusioni)
(s.dona@inapp.gov.it)

Matteo Luppi, Inapp
(Introduzione, parr. 3.1., 3.3, Conclusioni)
(m.luppi@inapp.gov.it)

Valentina Menegatti, Inapp
(Introduzione, parr. 1.1, 1.2, 1.3, 2.3, Conclusioni)
(v.menegatti@inapp.gov.it)

Rosita Zucaro, Inapp
(Introduzione, parr. 1.2, 1.3, 2.2, Conclusioni)
(r.zucaro@inapp.gov.it)

Testo chiuso: dicembre 2025

Pubblicato: febbraio 2026

Coordinamento editoriale

Costanza Romano

Editing grafico e impaginazione

Valentina Valeriano

Le opinioni espresse in questo lavoro impegnano la responsabilità degli autori e non necessariamente riflettono la posizione dell'Ente.

Alcuni diritti riservati [2026] [INAPP]

Quest'opera è rilasciata sotto i termini della licenza Creative Commons Attribuzione — Non commerciale — Condividi allo stesso modo 4.0. Italia License.
(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)



ISSN 2533-2996

ISBN 978-88-543-0376-8



ABSTRACT

ANALISI E FORMULAZIONE DI IPOTESI DI RIDUZIONE DI ORARIO DI LAVORO A PARITÀ DI SALARIO

Il presente lavoro analizza la riduzione e rimodulazione dell'orario di lavoro a parità di salario, con l'obiettivo di esplorarne la fattibilità e le possibili ricadute sul mercato del lavoro italiano. La ricerca combina l'analisi normativa e contrattuale – a livello europeo, nazionale e aziendale – con un'indagine empirica basata sui dati INAPP incentrata sulla flessibilità oraria lavorativa (Qualità del Lavoro e PLUS 2021-2022). Il contributo si propone come base conoscitiva per il dibattito accademico e istituzionale, offrendo modelli e scenari di policy suscettibili di orientare future sperimentazioni. Sul piano regolativo si osserva un contesto frammentato, ma caratterizzato da sperimentazioni in crescita, come la "settimana corta". I dati empirici mostrano un forte interesse dei lavoratori verso la riduzione dell'orario, in particolare nelle fasce centrali d'età e nei settori più esposti a carichi intensi, a fronte di significative difficoltà organizzative per le imprese, soprattutto piccole e medie, e di divari territoriali persistenti. Le evidenze non indicano un equilibrio già raggiunto, ma piuttosto una tensione tra istanze di benessere, esigenze di produttività e sostenibilità economica.

PAROLE CHIAVE: contrattazione decentrata, flessibilità dell'orario di lavoro, orario di lavoro, salario

ANALYSIS AND FORMULATION OF HYPOTHESES FOR REDUCING WORKING HOURS WITH EQUAL PAY

This paper investigates the reduction and reorganization of working time with no loss of pay, aiming to assess its feasibility and potential implications for the Italian labour market. The study combines a legal and contractual analysis – at European, national, and company levels – with an empirical investigation based on INAPP datasets working-time flexibility arrangements (Quality of Work and PLUS 2021-2022). The paper provides a knowledge base for academic and institutional debate, outlining models and policy scenarios that may inform future trials and regulatory approaches. The regulatory framework appears fragmented yet increasingly open to experimentation, notably through trials such as the "four-day week." Empirical findings reveal strong worker interest in shorter working hours, particularly among middle-aged cohorts and in labour-intensive sectors, while also highlighting significant organizational challenges for firms – especially SMEs – and persistent territorial disparities. The results do not point to a stable balance, but rather to an unresolved tension between well-being, productivity, and cost sustainability.

KEYWORDS: collective agreement extension, flexible hours of work, hours of work, wage

PER CITARE IL PAPER: De Angelis M., Donà S., Luppi M., Menegatti V., Zucaro R. (2026), *Analisi e formulazione di ipotesi di riduzione di orario di lavoro a parità di salario*, Inapp Paper n.63, Roma, Inapp



INDICE

Introduzione.....	5
1 Analisi normativa delle fonti e delle esperienze internazionali e nazionali	7
1.1 Premessa.....	7
1.2 Stato dell'arte della normativa su riduzione/rimodulazione orario di lavoro	11
1.3 Ruolo e contenuto dei contratti collettivi di secondo livello: analisi delle fattispecie.....	12
2 Cenni di comparazione sulla rimodulazione/riduzione dell'orario di lavoro	29
2.1 Le "35 ore" in Francia	29
2.2 Il caso spagnolo	29
2.3 Best practice nell'ordinamento inglese	31
2.4 La riduzione dell'orario di lavoro nel settore pubblico: l'esperienza in Islanda.....	32
3 Analisi empirica sul tema della riduzione dell'orario di lavoro sulle fonti dati Inapp.....	35
3.1 Metodologia e obiettivo conoscitivo	35
3.2 Prime evidenze sul tema della riduzione dell'orario dai dati PLUS 2021 e 2022	36
3.3 Strategia adottata per il raccordo tra Inapp QdL e PLUS	42
3.4 Prime evidenze sul tema dagli indicatori aggregati creati sulla banca dati Qualità del Lavoro (QdL)	44
3.5 Analisi congiunta dei dati QdL e PLUS.....	46
Conclusioni	49
Appendice	51
Bibliografia	57



INTRODUZIONE

La regolamentazione delle diverse modalità di organizzazione del tempo di lavoro influenza, di fatto, i principali indicatori del mercato del lavoro, definendo spazi temporali da dedicare alle diverse attività nell'arco della giornata. Al contempo, rappresenta un osservatorio privilegiato, al fine di monitorare le trasformazioni organizzative e far emergere le esigenze di tutela riferita anche ai tempi di non lavoro. D'altra parte, il dualismo tra tempo di lavoro e di non lavoro è caratterizzato da continui cambiamenti, determinati da un lato dall'introduzione di nuove forme di organizzazione del lavoro, dall'altro dai repentini aggiornamenti a cui sono sottoposti gli strumenti in vigore (Bellomo e Maresca 2022).

Attualmente, la rimodulazione del tempo di lavoro riguarda perlopiù tre diversi aspetti: 1) la stretta correlazione tra innovazione tecnologica e conseguente revisione dell'organizzazione del lavoro; 2) la riduzione (individuale e collettiva) dell'orario di lavoro, in funzione delle esigenze legate al rilancio/difesa dell'occupazione e della produttività; 3) la gestione della flessibilità oraria al fine di conciliare le esigenze individuali e familiari.

Negli ultimi anni si è verificata una vertiginosa accelerazione di alcuni processi in corso: il lavoro da remoto, in conseguenza dell'acuirsi della diffusione del virus Covid-19, al fine di affrontare le criticità emerse durante l'emergenza pandemica, ha rappresentato, di fatto, la prima risposta, nonché una vera e propria sperimentazione del fenomeno attuata su larga scala. Superata la fase più critica, il dibattito italiano si è concentrato su ulteriori nuove ipotesi organizzative di rimodulazione/riduzione dell'orario di lavoro a parità di salario, la cd. 'settimana corta', anche in conseguenza della diffusione delle prassi maturate nell'ambito dell'istituto del Fondo Nuove Competenze (art. 88 del decreto-legge 19 maggio 2020, n. 34, modificato dall'art. 4 del decreto-legge 14 agosto 2020, n. 104).

Dopo una lunga fase di osservazione/analisi delle esperienze attuate in altri Paesi (soprattutto in merito agli incrementi, in termini di creazione di nuova occupazione, e in considerazione dei vantaggi che tale policy potrebbe apportare ai lavoratori stessi) anche nel nostro ordinamento si sono avviate numerose sperimentazioni, soprattutto a livello di contrattazione decentrata (Deidda e Menegatti 2023).

Date le caratteristiche strutturali del mercato del lavoro nazionale, quali la polarizzazione e segregazione dei lavoratori, la forte presenza nel tessuto produttivo di realtà medio/piccole poco inclini all'innovazione sia in termini produttivi, che di organizzazione del lavoro – come ha dimostrato l'esperienza dello smart working – e le forti differenze territoriali (Tantillo e Zucaro 2024), il presente lavoro di ricerca si caratterizza principalmente con una funzione di valutazione di fattibilità e di impatto di potenziali opzioni di riduzione dell'orario lavorativo a parità di salario. A tal fine, si propongono due *outcomes* principali e consequenziali. Il primo, concerne l'identificazione di tali opzioni di policy attraverso l'individuazione di scenari applicativi della misura basati su un'analisi comparativa delle esperienze internazionali e nazionali (attraverso l'utilizzo di una pluralità di fonti) basata preliminarmente su un'analisi desk della letteratura e delle fonti normative, nonché dei casi aziendali individuati (sia a livello nazionale che internazionale).

Tale fase prodromica consente di identificare i suddetti scenari applicativi concreti di implementazione della misura in esame, in particolare rispetto a tre dimensioni:

- caratteristiche delle platee dei beneficiari coinvolti (ad esempio tipologie contrattuali, settori, caratteristiche sociodemografiche);
- meccanismi di policy per la realizzazione della misura (ad esempio per via normativa, tramite relazioni industriali, per sperimentazioni di singoli contesti);
- strumenti attuativi delle policy atti a garantire parità di produttività (ad esempio riduzione di attività lavorative superflue, riorganizzazione lavorativa rispetto a mansioni, compiti o relazioni).

L'output di questo esercizio costituisce l'input della successiva fase della ricerca in cui si tende a fornire la trasposizione empirica di tali scenari attraverso l'analisi delle due banche dati in possesso della Struttura Mercato del Lavoro, ovvero PLUS e Qualità del Lavoro (QdL).

In particolare, con i dati in possesso dell'Istituto si è proceduto alla ricostruzione delle platee potenzialmente interessate dalla riduzione dell'orario lavorativo a parità salariale in Italia, e alla disaggregazione sulla scorta dei principali elementi investigativi del mercato del lavoro e socio-demografici, oltre che all'individuazione delle Unità locali che sono maggiormente interessate dalla flessibilità oraria, e in particolare allo smart working e lo considerano utile anche rispetto alle esigenze di benessere e conciliazione dei lavoratori. Infine, grazie alla creazione di una banca dati integrata (PLUS e QdL), sono analizzati congiuntamente i due lati della medaglia: i desiderata dei lavoratori congiuntamente alle caratteristiche aggregate delle realtà produttive in cui operano.

Il presente paper si compone di tre capitoli. Nello specifico, dopo una breve premessa in cui si approfondiscono alcune riflessioni dottrinali sul tema del tempo di lavoro (e di non lavoro), nel primo capitolo si propone uno studio e analisi della normativa delle fonti e delle esperienze (nazionali e internazionali), attraverso una pluralità di fonti dati (legislativa; contrattuale; sperimentazione a livello di singoli contesti), al fine di individuare scenari applicativi concreti di implementazione della policy. Successivamente, vengono esaminati ruolo e contenuti di 12 contratti di secondo livello presi a campione. Infine, il secondo capitolo è dedicato a un'analisi comparativa sulla rimodulazione dell'orario di lavoro, al fine di individuare alcune esperienze internazionali più significative (sia nel settore pubblico che privato): il caso spagnolo; la *best practice* nell'ordinamento inglese; l'esperienza islandese nel settore pubblico.

Nel terzo capitolo si riporta l'approfondimento empirico. Nello specifico, il primo paragrafo inquadra la metodologia utilizzata e l'obiettivo conoscitivo; il secondo paragrafo illustra le evidenze lato lavoratori emerse dalle banche dati PLUS 2021 e 2022; il terzo presenta le caratteristiche della banca dati integrata sviluppata per questa analisi; il quarto paragrafo descrive le evidenze principali relative agli indicatori aggregati costruiti; infine, il quinto paragrafo presenta i risultati dell'analisi congiunta lato lavoratori e Unità locali.

Infine, nelle osservazioni conclusive si enunciano le ipotesi/modelli con cui nella pratica è stata declinata la misura *de quo* e si riassumono le principali evidenze relative all'analisi quantitativa.



1 ANALISI NORMATIVA DELLE FONTI E DELLE ESPERIENZE INTERNAZIONALI E NAZIONALI

1.1 Premessa

L'istituto dell'orario di lavoro, declinato nelle diverse modalità di organizzazione del tempo di lavoro (e di non lavoro), influenza le principali variabili del mercato del lavoro, tra cui l'occupazione, le retribuzioni, la produttività, il benessere dei lavoratori e delle lavoratrici. Nel corso del tempo si è verificata una lunga e progressiva predisposizione di tutele nell'ordinamento generale e nell'autonomia privata collettiva, che hanno delineato un bisogno e hanno impresso una protezione della persona del lavoratore.

L'armonizzazione degli standard relativi all'orario di lavoro è relativamente recente, risalendo ai primi del Novecento¹. Nella ricostruzione dottrinale maggioritaria in merito al lavoro subordinato, il tempo di lavoro è considerato semplicemente una modalità della prestazione di lavoro (Santoro-Passarelli 1951) nel senso che la sua individuazione, pattizia invece che unilaterale, non integra la causa del contratto di lavoro e rimane quindi esterna allo schema negoziale (Gagnoli 2007). Il fattore temporale costituisce uno dei principali indici presuntivi di subordinazione².

Già le prime convenzioni dell'OIL, come specificato nella nota 1, posero l'attenzione sulla durata del lavoro come elemento essenziale della tutela del lavoratore subordinato. In particolare, nella Convenzione n. 47 del 1935 l'orario massimo (40 ore settimanali) non costituiva solo un limite tecnico, ma esprimeva il concetto che il tempo di lavoro è "tempo a disposizione dell'imprenditore", collegando la nozione di lavoro subordinato alla disponibilità del tempo: il lavoratore cede al datore la propria forza-lavoro e il proprio tempo per un periodo determinato. Da qui l'origine internazionale del "fattore temporale" come indice di subordinazione: il lavoratore subordinato è colui che organizza il proprio tempo secondo direttive altrui. In Italia, tale passaggio avviene attraverso tre canali: la Costituzione (artt. 36 e 41); la dottrina e la giurisprudenza che a partire dagli anni '50-'60 elaborano la nozione moderna di subordinazione quale "assoggettamento del lavoratore al potere direttivo, organizzativo e disciplinare del datore di lavoro"; infine la normativa ordinaria che ricomprende la legislazione dal dopoguerra fino al D.Lgs. n.66/2003. In sintesi, la traslazione nel diritto italiano assume una duplice funzione: oggettiva, come limite legale all'orario di lavoro e, qualificatoria, come indice presuntivo di subordinazione. Il tempo nel lavoro connota anzitutto la "continuatività" del rapporto sotteso al contratto di lavoro subordinato, nel quale la disponibilità della prestazione nel tempo soddisfa un interesse della controparte che la riceve. Il tempo, inteso come durata della prestazione, si sostanzia altresì in criterio di determinazione del *quantum* di

¹ Nel 1919 "Hours of Work (industry) Convention (n. 1)" per il settore dell'industria, a seguire nel 1930 "Hours of Work (Commerce and Office) Convention (n. 30)" nel settore del commercio, che prevedevano entrambe un massimale di orario di lavoro settimanale pari a 48 ore (escluso lo straordinario). Successivamente, con l'emanazione di "Forty-Hour Week Convention (n. 47)" del 1935 e di "Reduction of Hours of Work Recommendation (n. 116)" del 1962, si giunse a promuovere il tetto delle 40 ore settimanali quale parametro a cui tendere. Per la prima volta in tutto il mondo? E in Italia? La Forty-Hour Week Convention (n. 47) del 1935 non fu la prima riduzione effettiva nel mondo, ma fu la prima affermazione universale del principio delle 40 ore settimanali. In Italia, le 40 ore divennero standard contrattuale tra il 1969 e il 1973 e limite legale con il D.Lgs. n.66/2003.

² In questa accezione, dal 2015 al 2019 è stato indicato dall'art. 2 D.Lgs. n. 81/2015, insieme all'organizzazione del luogo di lavoro, come requisito di identificazione delle cd. 'collaborazioni etero-organizzate' e, quindi, per l'applicazione della disciplina del lavoro subordinato.

attività che il lavoratore si obbliga a rendere, normalmente in termini di orario di lavoro, con la duplice funzione di protezione della persona del lavoratore e di determinazione dell'area del debito esigibile dal creditore.

La determinazione del tempo non corrisponde soltanto a finalità strettamente contrattuali, ma anche di delimitazione tra tempo di lavoro e tempo di non lavoro, nelle quali la disciplina dell'orario si presenta come "l'incarnazione stessa della tradizione protettiva della norma di carattere inderogabile, nella prospettiva di rendere più accettabile lo sforzo necessario all'adempimento della obbligazione lavorativa" (Ferrante 2011) e interviene a tutela della salute fisica, intellettuale e morale dei prestatori di lavoro, che risulta espressa nella riserva di legge nella materia di durata massima della giornata di lavoro e nella irrinunciabilità del diritto al riposo settimanale e alle ferie retribuite, ma anche della dignità e libertà del lavoratore subordinato e, secondo alcuni, anche del lavoro autonomo (Ichino e Valente 2012).

Sul piano contrattuale, il tempo rileva come criterio di commisurazione della controprestazione retributiva, almeno su un piano quantitativo, in termini di proporzionalità, anche ai sensi dell'articolo 36 della Costituzione, tanto che l'autonomia collettiva interviene in tal senso, ad esempio prevedendo indennità funzionali o compensative.

Ancora oggi nella maggioranza delle ipotesi di lavoro subordinato, la base del calcolo dei trattamenti retributivi è effettuata in proporzione al tempo, che incide indirettamente anche nel cottimo e, la stragrande maggioranza dei contratti collettivi continua ad applicare la retribuzione a tempo. Infatti, le tesi finalizzate a dimostrare l'impossibilità di usare il tempo come parametro di misurazione dell'adempimento non hanno fornito criteri alternativi di quantificazione.

Determinato il *quantum* di prestazione, il tempo incide anche come criterio di collocazione, appunto, temporale della prestazione lavorativa e, in questo senso, emerge l'importanza del tempo come elemento dell'organizzazione della produzione (Cairolì 2020). Inoltre, alle esigenze dell'organizzazione si contrappongono sempre più quelle di tutela della persona, non solo sotto il profilo del recupero psico-fisico, come tempo di riposo, ma anche come tempo libero per la vita familiare e la propria dimensione sociale. In merito alle ferie e ai riposi il tempo di non lavoro si caratterizza nella duplice accezione di "porosità del tempo libero" (Ricci 2005; Genin 2016; Weiss 2016; Garofalo 2017) e il fenomeno dell'integrazione della conciliazione vita-lavoro nell'esecuzione della prestazione lavorativa, il cosiddetto *work-life blending*.

Il tempo, infine, può rilevare per il controllo dell'adempimento della prestazione lavorativa, non solo nella veste di obbligo di presenza nei luoghi di lavoro, aspetto che con la diffusione di forme di lavoro a distanza, sta avendo nuove parametrizzazioni. Ci si riferisce, in particolare, a quei casi nei quali, ad esempio, il tempo rappresenta il momento o il termine di misura del *quantum* della prestazione, sotto il profilo della diligenza nell'adempimento, quando l'esecuzione della prestazione, secondo determinate modalità temporali, esprimano elemento di verifica dell'esatto adempimento e, per ciò, sottoposto a controllo.

In generale, a tutt'oggi, la ridefinizione del tempo di lavoro (e anche del luogo) si riferisce almeno a tre diversi aspetti connessi a una visione di futuro: 1) la ridefinizione dell'organizzazione del lavoro legata ai mutamenti tecnologici in atto; 2) la riduzione (individuale e collettiva) dell'orario di lavoro in funzione del



rilancio/difesa dell'occupazione e della produttività; 3) la gestione della flessibilità oraria connessa alle esigenze di conciliazione tra vita privata e vita lavorativa.

L'annoso dibattito sul rapporto simbiotico creatosi tra tempo di lavoro e di non lavoro³ mette in evidenza, come indicato sopra, il suo essere influenzato da costanti e repentini cambiamenti, soprattutto in riferimento all'introduzione di nuove forme di organizzazione del lavoro e nuove tecnologie, che inevitabilmente richiedono continui aggiornamenti degli istituti in vigore (Bellomo e Maresca 2022).

Da un punto di vista giuridico, ancora oggi si conferma l'assunto che l'orario di lavoro rappresenta la misura della prestazione di lavoro, fornisce un parametro utile alla determinazione della misura della retribuzione e individua la quantità di lavoro che il datore può pretendere dal prestatore. Tuttavia, l'evolversi dei processi produttivi e dei rispettivi apporti professionali da parte dei prestatori di lavoro hanno messo in crisi la misurazione del lavoro (sopra citata) basata sul lavoro effettivamente svolto. D'altra parte, la digitalizzazione può incrementare prestazioni a distanza e/o da remoto, che già rendono inapplicabile, o comunque derogano, a quanto previsto dall'art. 17, co. 5 del D.Lgs. n.66/2003. Allo stesso modo, si assiste alla cd. 'smaterializzazione dell'impresa' e al venir meno dell'unità tra tempo, luogo e azione, che hanno solitamente caratterizzato il rapporto di lavoro subordinato (Veneziani 1989).

Inoltre, le tecnologie digitali consentono un accrescimento del lavoro che, da un lato, può rendere più produttiva l'attività a parità di tempo impiegato, dall'altro tuttavia, potrebbe anche incentivare forme di lavoro flessibili (ad esempio il part-time e lavoro intermittente) introdotte non per ragioni di conciliazione tra vita privata e lavorativa, ma ai fini della riduzione dei costi relativi ai fattori produttivi.

Occorre un ripensamento intorno alla nozione di tempo di lavoro, partendo anche dalla considerazione che quest'ultimo dovrebbe comprendere altresì ogni situazione di disponibilità richiesta al lavoratore (anche in termini potenziali), cosa che appare sempre meno frequente a causa della concentrazione del lavoro fornita dalla digitalizzazione dei processi produttivi e dagli algoritmi.

Si segnala la natura "polifunzionale" che sottende la nozione di tempo di non lavoro, (Alessi *et al.* 2019) che non si sostanzia solo nel ristoro delle energie psico fisiche del prestatore di lavoro, ma in beni giuridici irrinunciabili, quali le ferie e il riposo settimanale (Ferraresi 2008).

La cornice normativa, di cui si fornirà una sintetica analisi, sia a livello comunitario che nazionale, si snoda nella ricerca di un equilibrio tra le suddette variabili: efficienza/produttività, equità e benessere. Pertanto, l'affermazione dei diritti fondamentali della persona costituzionalmente garantiti (tra cui *in primis* la tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro) è opportuno trovi un punto di incontro con gli interessi legati alla produttività aziendale.

³ Per una puntuale disamina sul tema si veda, tra gli altri, Bavaro (2008). Pare opportuno qui solo accennare la distinzione tra tempo di lavoro e di non lavoro. Il tempo di lavoro è definito quale il periodo in cui il lavoratore è al lavoro, a disposizione del datore di lavoro e nell'esercizio delle sue attività o delle sue funzioni (D.Lgs. n. 66/2003, art. 1, co. 1, lett. A) e si declina nell'orario normale di lavoro (fissato in quaranta ore settimanali, art. 3 del medesimo decreto), che la contrattazione collettiva può ridurre e far riferimento alla durata media di espletamento della prestazione, per un periodo non superiore all'anno e nella durata massima della prestazione (quarantotto ore settimanali, che i contratti collettivi possono riferire alla durata media delle prestazioni in un periodo di quattro mesi, elevabile a sei o dodici). Il tempo del non lavoro è invece rappresentato da qualsiasi periodo che non è compreso nell'orario di lavoro e si declina negli istituti delle pause e dei riposi, garantiti a livello giornaliero, settimanale, annuale.

Prendendo in considerazione il livello comunitario, l'intervento del Legislatore è volto a regolamentare aspetti essenziali della materia quali: ferie, riposi, pause, lavoro a turni e notturno. In particolare, la Direttiva n.104/1993 CE ha predisposto una serie di standard comuni, al fine di disciplinare l'orario di lavoro e a partire dal 2000, con l'emanazione della Direttiva n.34/2000 CE e, successivamente, con la Direttiva n. 88/2003 CE, si sono riunite le disposizioni in materia di orario di lavoro. Ciò rappresenta, tra l'altro, una tappa fondamentale nella costruzione del cd. 'modello sociale europeo', dal momento che si prevede una protezione minima riferita a tutti i lavoratori contro orari di lavoro eccessivi, nonché il mancato rispetto dei periodi di riposo. Il legislatore comunitario, inoltre, al fine di porre un limite all'autonomia collettiva, raccomanda altresì agli Stati membri di adottare le misure necessarie, affinché nell'organizzazione del lavoro sia garantito il principio generale di adeguamento del lavoro all'essere umano, in particolare con riferimento alle pause durante l'orario di lavoro⁴. La centralità del tema dell'orario di lavoro ai fini dell'equilibrio tra attività lavorativa e carichi di cura è stata recentemente e ulteriormente rilanciata con l'emanazione della Direttiva 2019/1158 CE in cui all'art. 9 viene previsto un diritto individuale a richiedere modalità di lavoro flessibili. Nello specifico viene previsto che i lavoratori e le lavoratrici con figli fino agli otto anni, ma anche i *caregivers*, abbiano il diritto di chiedere modalità di lavoro flessibili per motivi di cura, diritto in precedenza riconosciuto solo ai genitori che rientravano nel novero dei beneficiari del congedo parentale. Tuttavia, per quanto costituisca una misura particolarmente significativa la portata precettiva della disposizione è limitata dalla mancata previsione in capo al datore di lavoro di un obbligo di accoglimento, essendo egli solo tenuto a rispondere alla relativa richiesta entro un congruo termine, motivando l'eventuale diniego o rinvio (Zucaro 2024).

Nel nostro ordinamento la disciplina dell'orario di lavoro è contenuta principalmente, come anticipato prima, nel D.Lgs. n. 66 del 2003 "Attuazione delle direttive 93/104/CE e 2000/34/CE concernenti taluni aspetti dell'organizzazione dell'orario di lavoro" (e successive modifiche), che segna innanzitutto un ampliamento della fonte contrattuale rispetto a quella legale⁵.

⁴ Pare interessante sottolineare con riguardo specifico a tale aspetto che, poiché tale direttiva non si sostanzia in un atto *self-executing*, una parte della dottrina si è domandata se l'adeguamento della legislazione all'essere umano sia davvero cogente. Secondo alcuni, tale assunto può essere recuperato attraverso il rimando all'articolo 2087 cc., che costituirebbe una norma di chiusura del sistema. Ciò trovando conferma altresì in alcune recenti pronunce giurisprudenziali.

⁵ Pare opportuno segnalare che, antecedentemente, in Italia la raccomandazione del Parlamento europeo viene raccolta con straordinaria prontezza, in sede di concertazione tra Governo e confederazioni sindacali, nell'Accordo per il Lavoro il 24 settembre 1996. Poco dopo il Legislatore, con l'art. 13 della legge n.196/1997 (lo stesso col quale viene stabilito in 40 ore l'"orario legale" di lavoro settimanale) prevede che "allo scopo di favorire il ricorso a forme di orario ridotto, anche attraverso processi concordati di riduzione dell'orario di lavoro", venga disposta con decreto ministeriale la "riduzione o rimodulazione delle aliquote contributive in funzione dell'entità della riduzione e rimodulazione dell'orario di lavoro determinate contrattualmente [...] per fasce di orario, rispettivamente fino a ventiquattro, oltre ventiquattro e fino a trentadue, oltre trentadue e fino a trentasei, oltre trentasei e fino a quaranta ore settimanali". La norma – rimasta per due anni lettera morta – viene poi ripresa negli artt. 5 e 11 del D.Lgs. 25 febbraio 2000 n. 61. In attuazione di quest'ultima norma viene emanato un decreto interministeriale, che tuttavia non produce alcun risultato pratico, per la complessità della nuova disciplina contributiva, la limitatezza del suo campo di applicazione e soprattutto l'assenza di iniziative volte a far conoscere a lavoratori, imprenditori e sindacalisti l'incentivo economico previsto per la costituzione di rapporti di lavoro a orario ridotto e le modalità per fruirne. Ancora una volta si dimostra come qualsiasi iniziativa di politica attiva del lavoro sia destinata al fallimento se non è accompagnata da una adeguata diffusione dell'informazione in proposito e se i costi di fruizione dei benefici offerti come incentivo a determinati comportamenti (tra i quali in primo luogo i costi della consulenza necessaria per conoscere una legislazione astrusa e in continuo mutamento) superano l'entità dei benefici stessi.



La cornice minima delineata dal Legislatore prevede altresì deroghe, attraverso la legislazione speciale (art. 2 e art. 16) e la contrattazione collettiva assume un ruolo primario nella regolazione concreta dei ritmi di lavoro, nella prospettiva della flessibilità. Inoltre, la relazione tra le diverse fonti negoziali (nazionale e aziendale) ha subito poi un'importante modifica con il successivo disposto del art.8, del D.Lgs. n.138 del 2011 approvato con modificazioni dalla legge n.148 del 2011, il quale ha consentito alla contrattazione aziendale di apporre eccezioni anche al CCNL, ovviamente sempre nel rispetto dei limiti stabiliti dalla Costituzione e dalla normativa comunitaria.

1.2 Stato dell'arte della normativa su riduzione/rimodulazione orario di lavoro

Nel nostro Paese l'esperienza della "settimana corta" sembrerebbe essere circoscritta ad alcune realtà produttive, nella maggioranza dei casi, contemplata per finalità gestionali. Tuttavia, sta emergendo l'interesse sia lato aziende che lato lavoratrici e lavoratori (sulla base delle esperienze/sperimentazioni attuate a livello internazionale) in termini di creazione di nuova occupazione, ma anche di apporti positivi a livello di benessere. Le prime evidenze attestano altresì che la settimana corta viene di consueto affiancata allo smart working. Nel proseguimento dell'analisi, occorre premettere che, a livello normativo, non sussiste una cornice di riferimento, ma nello studio effettuato, sull'onda del dibattito in corso, è emerso che sia a livello internazionale che nazionale, sono state presentate nella legislatura precedente e in quella corrente diverse proposte di legge, che tuttavia sono ancora giacenti⁶.

Si segnala che in tale contesto è subentrato un fattore esogeno critico, quale la pandemia da Covid-19, che ha determinato nuove prospettive. Il lavoro da remoto è stato la prima risposta necessaria e la relativa sperimentazione su larga scala, da una parte ha aperto prospettive, mentre dall'altra ha acuito alcune criticità anche in ragione di un'implementazione tendenzialmente di mera remotizzazione del lavoro sulla scia dell'urgenza (Inapp e Zucaro 2022). Superata la fase emergenziale più critica, il dibattito si è focalizzato su ulteriori nuove ipotesi organizzative, in particolare su forme di rimodulazione dell'orario di lavoro a parità di salario, anche in virtù dell'esperienza maturata sul Fondo Nuove Competenze (Inapp 2023).

Quest'ultima costituisce una policy introdotta con il D.L. n.34/2020 e successive modifiche, con la quale sono stati erogati contributi finanziari in favore dei datori di lavoro privati, previa sottoscrizione di accordi collettivi aziendali o territoriali volti alla rimodulazione dell'orario di lavoro in favore della partecipazione a percorsi di formazione dei lavoratori.

Il Fondo Nuove Competenze potrebbe definirsi come una misura di politica attiva ibrida, in quanto si contraddistingue anche come una forma di sostegno all'impresa, alternativa ai più consueti ammortizzatori sociali (Zucaro 2023). Infatti, come si trae dalla lettura del decreto interministeriale del 9 ottobre 2020, obiettivo dell'intervento è innalzare "il livello del capitale umano nel mercato del lavoro, offrendo ai lavoratori l'opportunità di acquisire nuove o maggiori competenze e di dotarsi di strumenti utili per adattarsi alle nuove condizioni del mercato del lavoro, sostenendo le imprese nel processo di

⁶ Proposte di legge: A.C. 2067 del 15 aprile 2025, n. 1000 del 5 marzo 2023, n. 1505 del 20 ottobre 2023, n. C142 del 13 ottobre 2022, n. 2671 del 22 settembre 2000, n. 1245 del 17 aprile 1919.



adeguamento ai nuovi modelli organizzativi e produttivi determinati dall'emergenza epidemiologica da Covid-19". Interessante in questa sede rilevare che il decreto interministeriale del 22 settembre 2022 ha previsto una premialità per chi intraprende percorsi di riduzione dell'orario di lavoro a parità di salario. Nello specifico, possono beneficiare quelle aziende che prevedessero attraverso la contrattazione decentrata, oltre alla rimodulazione dell'orario finalizzata a percorsi formativi, anche una strutturale riduzione dell'orario di lavoro a parità di retribuzione complessiva. Infatti, la quota di retribuzione finanziata dal fondo sarà pari al 100%⁷.

In Italia, pertanto, il Fondo Nuove Competenze costituisce un esempio di riduzione dell'orario di lavoro incentivata e direzionata verso specifici obiettivi formativi. Essa può essere quindi considerata una declinazione delle possibili ipotesi modellistiche identificate al momento in letteratura, che verranno di seguito illustrate nell'analisi dei contratti (livello aziendale):

- nella prima vi è il mantenimento dell'orario di lavoro contrattuale, concentrato su quattro giorni invece che cinque; l'orario di lavoro conterà quindi di 9 o 10 ore al giorno;
- nella seconda tipologia l'orario viene distribuito su quattro giorni ma ridotto complessivamente di quattro ore con conseguente riduzione della retribuzione. L'orario viene, quindi, fissato a 32 ore settimanali mentre la retribuzione subisce una riduzione di un 1/5;
- l'ultima ipotesi prevede una riduzione di orario, con mantenimento della medesima distribuzione settimanale a parità di salario e 3 giorni di riposo settimanale. In tal caso occorrerebbe una necessaria compensazione correlata all'aumento della produttività.

La sperimentazione a livello di contrattazione che risulta al momento implementata in Italia, al di là di quanto si è visto con il Fondo Nuove Competenze, è quella che prevede il mantenimento dello stesso orario a parità di retribuzione, agendo solo sull'articolazione settimanale, la cd. 'settimana corta'. Tali sperimentazioni di rimodulazione dell'orario di lavoro sono avvenute perlopiù in aziende in cui tale modalità è stata affiancata a investimenti in innovazione, mantenendo come perno fondamentale il livello della produttività.

Successivamente si darà conto di un'analisi più approfondita e di dettaglio dei testi di alcuni contratti.

1.3 Ruolo e contenuto dei contratti collettivi di secondo livello: analisi delle fattispecie

Nel presente studio verranno esaminati i contenuti di alcuni contratti decentrati presi a campione in base a una selezione tra le aziende che sperimentano la misura e su cui in una seconda fase della ricerca, verranno svolte indagini sulla misurazione degli impatti in termini di costi e benefici. Tali contratti sono: Lamborghini S.p.A., SACE S.p.A., Leonardo S.p.A., SIAE, ABB S.p.A., Lavazza S.p.A., SASOL S.p.A., UniAbita S.p.A., Fondazione Bruno Kessler S.p.A., Intesa Sanpaolo, Fastweb S.p.A., Luxottica S.p.A. Finora, come già accennato, le sperimentazioni attuate o in corso di attuazione optano per una riduzione/rimodulazione delle giornate in presenza, utilizzando tutti gli strumenti a disposizione, tra cui i

⁷ Il decreto n. 31 del 24 febbraio 2023 del Commissario straordinario di Anpal ha previsto un incremento della dotazione finanziaria del fondo pari a 180 milioni di euro, con scadenza dei termini prorogata fino al 27 marzo 2023, sia per la stipula degli accordi collettivi di rimodulazione dell'orario di lavoro, sia per la presentazione delle domande.



permessi e i turni, appaiono mantenere i livelli di produttività (si vedano a titolo di esempio i casi di Leonardo, Lamborghini e Luxottica).

Si procederà a un'analisi degli stessi accordi sulla base di una serie di indicatori individuati dal gruppo di lavoro: a) analisi di contesto; b) elementi di originalità e criticità su riduzione dell'orario di lavoro.

Di particolare interesse sono gli accordi di secondo livello che prevedono l'applicazione della policy, rispetto a quanto previsto dalla contrattazione nazionale di settore. Tale opzione risulta solitamente riferita alle modalità di esecuzione delle turnazioni (si veda in proposito ABB 25 settembre 2023), ma sono presenti anche casi in cui le sperimentazioni sono collegate al lavoro durante la stagione estiva (UniAbita 27 aprile 2023).

Dal punto di vista dei costi, si prevede che l'applicazione della misura sia a carico dell'azienda (Fondazione Bruno Kessler 14 giugno 2023), sia attraverso l'utilizzo dei permessi annui del lavoratore (Fastweb 26 luglio 2023).

Interessanti sono poi gli accordi che hanno stabilito nuovi modelli di orario di lavoro e di turnazioni, a fronte di un aumento della durata giornaliera, una settimana corta di quattro giorni anziché 5 (Intesa Sanpaolo 2023) e che consentono l'alternarsi tra settimane lavorative di 4 o 5 giorni (Luxottica 30 novembre 2023).

Nell'accordo dell'azienda Lamborghini, la riduzione dell'orario di lavoro è concepita come una vera e propria rimodulazione del sistema dei turni e dei permessi: infatti, nella nuova sperimentazione è prevista un'alternanza tra settimane a cinque giorni lavorativi e a quattro, disponendo almeno di un venerdì libero su due nello schema a due turni e di due venerdì nello schema a tre turni, comprensivo anche della notte. Dell'analisi dell'ultimo accordo Leonardo si segnala la previsione di "progetti pilota" in alcune aree produttive, al fine di aumentarne la produttività, trattandosi di stabilimenti con target ritenuti significativi in termini di performance aziendale.

Di seguito, l'analisi dei testi dei dodici contratti aziendali.

Automobili Lamborghini S.p.A.

Analisi di contesto

Dopo aver firmato l'ipotesi di accordo il 5 dicembre 2023, tra Automobili Lamborghini S.p.A. e la RSU di Automobili Lamborghini, la casa automobilistica ha compiuto un ulteriore *step*, ratificando l'intesa a gennaio 2024 insieme alla Rappresentanza sindacale unitaria, alla FIOM CGIL e alla FIM CISL. Tale accordo è stato approvato dai dipendenti a larga maggioranza attraverso un referendum interno.

L'azienda, collocata nel territorio della pianura padana tra Modena e Bologna, è entrata da vari anni nell'universo Volkswagen. Tale passaggio ha contribuito a ridisegnare alcune pratiche di relazioni industriali, pur mantenendo la tradizione di rapporti consolidati, instaurati nel corso degli anni e frutto di un lungo processo di confronto tra le parti nella specificità del contesto socioeconomico, politico e culturale locale.

La "Charta" dei rapporti di lavoro del gruppo Volkswagen, siglata a Zwickau il 29 ottobre 2009 e recepita dall'azienda italiana con il Protocollo d'intesa sottoscritto il 2 febbraio 2011, prevede, tra l'altro, la possibilità per i lavoratori di entrare nelle dinamiche decisionali dell'azienda, influenzando direttamente o

indirettamente l'organizzazione del lavoro, rappresentando, di fatto, uno dei testi principali che delineano un quadro del modello di partecipazione, espressione di uno "spirito di gestione collaborativa del conflitto", di "responsabilità condivise" e di "partecipazione basata sulla fiducia" (Telljohann 2015).

Dal punto di vista classificatorio, l'esperienza dell'azienda può essere qualificata come "partecipazione indiretta": trattandosi di un coinvolgimento di origine contrattuale, di rappresentanti sindacali o dei lavoratori, all'interno di organismi di gestione dell'organizzazione del lavoro (Caruso 2024).

In tale contesto, sono state istituite le Commissioni tecniche bilaterali (CTB) riguardanti diverse materie, a partire dall'integrativo del 2012-2014: il premio di risultato, l'organizzazione del lavoro/tempi e metodi, l'inquadramento e la formazione, la salute-sicurezza/economia. L'introduzione di tali organismi e il loro rafforzamento nel corso degli anni di contrattazione, rappresentano una caratteristica rilevante dei modi in cui la partecipazione si sostanzia nelle intese di secondo livello.

Contenuto: elementi di originalità e criticità

L'accordo presenta innovazioni in tema di bilanciamento tra tempo di lavoro e non lavoro. Ciò si traduce in una rimodulazione degli orari e in una maggiore flessibilità in azienda. L'obiettivo principale è di salvaguardare la produttività, armonizzandola con il benessere dei dipendenti.

In particolare, si prevede l'introduzione di una modalità di turnazione differenziata per aree aziendali che, alternando settimane di 4 giorni a settimane di 5, per i reparti a due turni, assegna un venerdì libero ogni 2 settimane; mentre con riferimento ai reparti a elevata complessità impiantistica a 3 turni, sono previsti 2 venerdì liberi ogni 3 settimane. Per i lavoratori non direttamente coinvolti nella produzione, l'accordo produrrà un significativo miglioramento del quadro della flessibilità oraria. Nello specifico, per il suddetto personale è stato quindi potenziato il sistema della flessibilità "interna" o funzionale, ampliando il modello di lavoro "ibrido" e le politiche aziendali, che già prevedevano la possibilità di fruire dello smart working (12 giornate al mese) permettendo così il recupero delle energie psico-fisiche, anche attraverso un meccanismo di banca ore a *forfait*, utilizzabile per un massimo di 12 giornate all'anno (Zaniboni 2023).

Inoltre, si segnala l'impegno, condiviso con la Rappresentanza Sindacale, di attuare un piano di assunzioni di personale diretto e indiretto (entro dicembre 2026) con contratto a tempo indeterminato, per un totale di 500 lavoratori (al netto del turnover). Tale piano, recentemente approvato anche dalla Regione Emilia-Romagna, è in linea con l'accordo di sviluppo presentato dall'azienda al Ministero delle Imprese e Made in Italy e a Invitalia.

Sulla rimodulazione dei tempi di lavoro, punto focale dell'accordo sopra descritto, le rappresentanze datoriali e sindacali hanno saputo trovare una convergenza a partire dall'iniziale distanza degli interessi collettivi di cui sono portatori, grazie all'approccio partecipativo tipico dell'azienda. Tale risultato si è potuto attuare grazie al passaggio dal turno unico centrale, uguale per tutti i lavoratori, a una distribuzione degli orari diversificata su più turni: un cambiamento che ha visto al contempo grandi investimenti in capo all'azienda sia in ergonomia che in automazione collaborativa, consentendo altresì di migliorare l'efficienza produttiva. Tale iter di lavoro, proseguito anche dopo la firma dell'accordo, è stato in grado di cogliere le singole necessità dei reparti, costruendo in tal modo un piano articolato degli orari di lavoro, a partire dal coinvolgimento diretto dei lavoratori e delle lavoratrici, anche attraverso assemblee, svolte nei singoli reparti.



SACE S.p.A.

Analisi di contesto

SACE è il gruppo assicurativo finanziario italiano, presente nel mondo con 13 sedi in Paesi *target* per il Made in Italy e controllato direttamente dal Ministero dell'Economia e delle Finanze. È specializzato nel sostegno alle imprese e al tessuto economico nazionale, attraverso un'ampia gamma di strumenti e soluzioni a supporto della competitività in Italia e nel mondo. Da più di 45 anni, il gruppo SACE è anche il partner di riferimento per le imprese italiane che esportano e crescono nei mercati esteri. Supporta altresì il sistema bancario per facilitare, con le sue garanzie finanziarie, l'accesso al credito delle aziende, per incrementarne la liquidità e gli investimenti, nonché per favorire la competitività e la sostenibilità nell'ambito del Green New Deal italiano, a partire dal mercato domestico.

Il contratto integrativo aziendale di riferimento è stato stipulato il 20 dicembre 2023 tra la SACE S.p.A. e le rappresentanze sindacali aziendali. In tale contesto, nel rafforzamento della capacità di rispondere ai cambiamenti in atto e nel solco di quanto affermato con il Piano Industriale di SACE, INSIEME 2025, si è avviata una nuova sperimentazione Flex4Future.

Contenuto: elementi di originalità e criticità

La sperimentazione Flex4Future rappresenta un'organizzazione del lavoro flessibile, basata su fiducia reciproca e responsabilizzazione, che coinvolge tutte le persone dell'azienda. Nello specifico, viene disciplinata l'eliminazione dei controlli sulle timbrature ed è previsto lo smart working illimitato, che coinvolgerà tutti i lavoratori del gruppo. Inoltre, sarà avviata la sperimentazione su base volontaria della settimana di quattro giorni, rendendo SACE la prima partecipata pubblica a adottare tale modalità organizzativa.

Di seguito i punti salienti di tale sperimentazione.

- **Orario flessibile.** Saranno eliminati i controlli sulle timbrature a prescindere dal livello di inquadramento. Ciò permetterà una flessibilità oraria in cui ogni lavoratore del gruppo potrà decidere di distribuire nel modo più funzionale i propri carichi orari.
- **Smart working activity-based.** I lavoratori potranno scegliere il luogo più adeguato ad eseguire la prestazione di lavoro, a seconda del tipo di attività che stanno svolgendo, mantenendo comunque la cultura aziendale di preservare le relazioni fra le persone che lavorano in azienda.
- **Settimana di quattro giorni.** Ciascun lavoratore, su base volontaria, potrà scegliere di lavorare quattro giorni a settimana, anziché gli attuali cinque, per un totale di trentasei ore, invece delle trentasette previste da contratto, scegliendo qualsiasi giorno della settimana per il riposo, sulla base di un programma mensile a livello di area. Tale sperimentazione verrà applicata a tutti i lavoratori senza apportare modifiche al trattamento normativo ed economico.

Il programma di cui sopra sarà oggetto di studio da parte dell'Osservatorio Smart working della School of Management del Politecnico di Milano, al fine di monitorarne l'efficacia e analizzare gli sviluppi del percorso intrapreso. Inoltre, si prevede la collaborazione di Microsoft per lo sviluppo delle tecnologie innovative a sostegno del cambiamento, accompagnando il processo di transizione digitale. Il progetto



punta quindi a una flessibilità organizzativa degli orari di lavoro, al fine di favorire il benessere dei lavoratori e delle lavoratrici e la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

Leonardo S.p.A.

Analisi di contesto

Il nuovo contratto integrativo aziendale di Leonardo, sottoscritto il 20 dicembre 2023 nella sede di Unindustria Roma – alla presenza dell'amministratore delegato e direttore generale, del co-direttore generale, del direttore delle risorse umane e dei segretari generali e nazionali dei sindacati dei metalmeccanici FIM, FIOM e UILM – è entrato in vigore il 1° gennaio 2024. Le parti, con l'obiettivo di individuare soluzioni anche di carattere strutturale in un contesto segnato da rilevanti elementi di incertezza, sia sul piano macroeconomico e geopolitico sia per gli effetti dell'inflazione, avevano già raggiunto un accordo sulle principali misure economiche da inserire nel Contratto Integrativo Aziendale valido per gli anni 2024-2026.

Secondo coloro che ne sono stati i protagonisti, tale esito discende anche dal clima positivo che si è creato attraverso l'adozione di un modello di relazioni industriali improntato sul dialogo e di una leva strategica rinvenibile in uno specifico piano di sviluppo dedicato alla valorizzazione delle aspettative delle persone anche in termini di benessere. In tale ottica e al fine di affrontare le trasformazioni tecnologiche e del mercato del lavoro, l'accordo in esame incarna la volontà di ricercare nuovi equilibri in termini di welfare, salute, benessere e impatto ambientale.

Contenuto: elementi di originalità e criticità

Il contenuto è molto variegato: non solo in termini di miglioramento della parte economica, ma anche attraverso la previsione di misure di rafforzamento del welfare aziendale, fino a prevedere, dal punto di vista organizzativo, nuove sperimentazioni in termini di rimodulazione dell'orario di lavoro.

Gli aspetti più innovativi riguardano proprio la descrizione di linee guida volte alla sperimentazione di tale riorganizzazione oraria, anche in ottica di riduzione dell'orario di lavoro, da realizzarsi in alcune aree aziendali 'pilota'.

Lo scopo della sperimentazione è individuare le soluzioni più consone, anche per temperare le esigenze di equilibrio tra vita privata e lavorativa della popolazione lavorativa coinvolta e il rafforzamento degli obiettivi di competitività e produttività aziendale. La sperimentazione semestrale ha riguardato lavoratori e lavoratrici che svolgono prestazioni individuate come non remotizzabili. Nell'arco di tale tempo, il personale coinvolto ha potuto godere di misure *ad hoc* di riduzione dell'orario di lavoro, quali la riduzione media di dodici ore su base mensile, estendibile a sedici a valle della sperimentazione, e fruibili anche a livello collettivo e a salario invariato. Tali modalità sono applicabili a fronte di incrementi di produttività ed efficienza, monitorati attraverso indicatori, strutturati in base alle specificità dei singoli settori di business. Alla luce di quanto illustrato, il valore aggiunto di tale accordo può essere rinvenuto nella volontà di promuovere un impegno costante verso la cura delle persone/lavoratori/lavoratrici, creando un clima positivo volto a consolidare il senso di appartenenza dei dipendenti e, al contempo, rendere attrattivo il gruppo per i giovani e i nuovi talenti. In tale prospettiva, il riferimento è in particolare



agli istituti introdotti a sostegno di specifiche esigenze in tema di genitorialità, fragilità, inclusione, parità di genere, esigenze di cura e di supporto alle vittime di violenza di genere.

SIAE

Analisi di contesto

Il nuovo Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro per il personale dipendente e non dirigente SIAE (Società italiana degli autori e editori) è stato siglato il 15 dicembre 2023 tra SIAE e SLC- Cgil, FISTEL-Cisl, UILPA, FNC UGL Comunicazioni, CISAL FIALP e CONFSAL SIAE.

Tale accordo si inserisce nel solco di un ampio confronto tra le parti, preceduto dalla sottoscrizione di un'intesa il 4 dicembre 2024, nella quale si disciplinavano rilevanti novità di tipo sperimentale, riguardanti sia la parte normativa che economica con riferimento alle annualità 2024-2025.

Contenuto: elementi di originalità e criticità

Nell'ambito dell'organizzazione del lavoro il contratto collettivo della SIAE stabilisce alcune rilevanti novità. Le parti convengono sull'opportunità di valutare una sperimentazione della settimana corta su base volontaria per un periodo di sei mesi, il cd. 'smart week', al termine di un confronto in un Comitato che si impegnano a costituire entro venti giorni dalla sottoscrizione del suddetto CCNL.

Tale sperimentazione, fermo restando l'attuale orario settimanale di 36 ore, prevede quattro giornate lavorative settimanali di otto ore e quarantacinque minuti, con una pausa di quindici minuti, con conseguente giornata di non lavoro corrispondente al venerdì per la Direzione generale e a lunedì, ma con possibile rotazione su altra giornata, per la rete territoriale e per la funzione Front End in ambito Membership.

Inoltre, è prevista la possibilità di godere dello smart working per due giorni a settimana per la Direzione generale e di un giorno a settimana per la rete territoriale, con possibilità di ampliamento sulla base di un confronto all'interno del Comitato, istituito ex art. 5 del suddetto CCNL, alla luce delle pianificazioni concordate mensilmente.

Infine, è stabilito che la settimana lavorativa in *smart week* non comporterà variazioni sulla retribuzione, i cui valori di calcolo sono quelli stabiliti dall'art. 62 del vigente CCNL.

Il rinnovo del CCNL SIAE per il personale non dirigente si colloca in una stagione contrattuale che, in generale, ha apportato diverse novità per i lavoratori nel settore dello spettacolo, nonostante tale accordo rappresenti un *unicum* nel settore di riferimento. Infatti, già a partire dal testo del luglio 2012, si disciplinavano per il personale non dirigente diverse misure di welfare contrattuale.

ABB S.p.A.

Analisi di contesto

Il 25 settembre 2023 è stata sottoscritta l'ipotesi di accordo di rinnovo del contratto di secondo livello tra il gruppo ABB S.p.A., multinazionale leader nella robotica e nelle tecnologie per l'energia e l'automazione, tra la direzione aziendale e le organizzazioni sindacali FIM-CISL, FIOM-CGIL E UILM-UIL e il Coordinamento sindacale nazionale delle RSU. L'intesa, con vigenza quadriennale (2024-2027), coinvolge



oltre 5.300 lavoratori degli stabilimenti del Centro-Nord e si inserisce in un contesto aziendale caratterizzato da importanti risultati a livello economico e notevoli cambiamenti negli assetti societari. Le trattative hanno avuto una durata di un anno e mezzo circa e tra le materie oggetto di dibattito notevole rilevanza ha assunto la disciplina relativa all'orario di lavoro, prevedendo dei modelli "flessibili" di orario, tali da rispondere alle esigenze della produzione, per favorire l'aumento della competitività.

Contenuto: elementi di originalità e criticità

La tematica relativa alla rimodulazione dei tempi di lavoro è di centrale importanza nell'ambito dell'intesa. In tal senso, nel testo del rinnovo sono disciplinati alcuni "schemi" di orario di lavoro, già validati in alcune unità produttive, di cui si darà brevemente conto:

- I) previsione di 18 turni settimanali, attraverso l'attivazione di due turni di lavoro, rispettivamente il sabato e la domenica o, in alternativa, tre turni il sabato, per una durata massima di utilizzo sette mesi non continuativi nell'anno solare;
- II) previsione di 21 turni mediante il "ciclo continuo". Tale sistema funzionerà, in prima battuta, attraverso la modalità del "ciclo continuo con turnazione a quattro squadre" (schema "4-1"), ovvero quattro giorni di lavoro e uno di riposo (dopo il turno di notte i giorni di riposo sono due), con una durata massima di utilizzo pari a tre mesi nell'anno solare, a completamento del periodo massimo di utilizzo di sette mesi, con il "ciclo continuo con turnazione a nove squadre", (schema "4-2"), ovvero 4 giorni di lavoro e 2 di riposo;
- III) previsione di "orario plurisettimanale" (ex art. 5, sez. Quarta – Titolo III, CCNL Metalmeccanici 2021), al fine di ottemperare ai casi di domanda di mercato variabile e/o stagionale, caratterizzati da orari di lavoro ridotti fino al 20%, attraverso interruzione dell'attività produttiva il venerdì e compensati da equivalenti periodi di recupero, con un incremento degli orari fino al 20%, di norma, nella giornata del sabato.
- IV) previsione della fruizione collettiva delle giornate di PAR, per riduzione dell'orario settimanale di 8 ore (dal lunedì al venerdì) oppure di 16 ore (dal lunedì al mercoledì, o, in alternativa, dal martedì al giovedì);
- V) sono riconosciute a favore dei dipendenti notevoli indennità economiche in riferimento agli schemi di orario a turni, per compensare le difficoltà per lo svolgimento dei turni nelle giornate di sabato e domenica.

Il testo del rinnovo del contratto integrativo di ABB rappresenta un buon compromesso tra le diverse volontà dei soggetti firmatari, e ciò si deduce anche in relazione al lavoro svolto congiuntamente per la definizione dei "modelli" di orario di lavoro (che hanno riguardato le modalità applicative, i regimi di pause e riposi e i relativi trattamenti economici), al fine di conseguire gli obiettivi prefissati dal gruppo. Accanto a ciò, emerge altresì la volontà di consolidare i momenti di confronto tra il livello nazionale e quello decentrato su importanti tematiche e di monitorare, attraverso apposite commissioni, l'impatto che le trasformazioni digitali avranno sulle competenze professionali.

Sono previste altresì, nell'ambito del trattamento economico un rafforzamento dei meccanismi premiali, quali specifiche indennità riferite ad alcune tipologie di lavoratori e degli strumenti di welfare.



Lavazza S.p.A.

Analisi di contesto

Il 23 novembre 2022 è stato siglato l'accordo tra Luigi Lavazza S.p.A. e le RSU del Centro Direzionale Lavazza. Tutte le funzioni centrali dell'Azienda situate presso Nuvola, insieme alle funzioni direzionali localizzate presso Innovation Center e le altre strutture del comprensorio di Settimo Torinese, costituiscono il perimetro del Centro Direzionale del Gruppo e vengono gestite unitariamente con il presente accordo, con un proprio sistema di relazioni sindacali e di regole di gestione. Il gruppo Lavazza, in conformità con i propri obiettivi, da realizzarsi con un piano di medio-lungo termine per lo sviluppo dei volumi, del fatturato e della marginalità in un mercato sempre più diversificato (da un lato a causa della sua parcellizzazione e, dall'altro, il riferimento al grande mutamento del settore) ha conseguito, anche grazie alle diverse acquisizioni internazionali, un significativo miglioramento dei più importanti indicatori, in particolare il fatturato complessivo. Si legge nel contratto che, nell'ottica di sostenere il *business* e lo sviluppo programmatico, si ritiene significativo predisporre un impianto contrattuale di secondo livello, che in dialogo con le Organizzazioni Sindacali, sia in grado di fissare gli strumenti più adatti a consentire alla popolazione del centro direzionale di operare in condizioni di lavoro più confacenti, per supportare il gruppo nel raggiungimento non solo degli obiettivi aziendali, ma anche in riferimento alle esigenze della popolazione lavorativa.

Contenuto: elementi di originalità e criticità

Con riguardo specifico al tema dell'orario viene prevista una flessibilità in entrata e in uscita, stabilendo che l'inizio della prestazione lavorativa possa avvenire tra le ore 8,00 e le ore 9,30 e la conclusione tra le 16,45 e le 19,00, a seconda dell'orario di inizio.

Nel regolamentare la materia dei riposi individuali, è interessante specificare che sono previste 47 ore degli stessi, da utilizzare come riduzione di orario (RID) a partire dal primo gennaio 2023 (da utilizzare cumulativamente o separatamente, anche in singole mezze ore o multipli, mezze giornate o giornate intere, anche consecutive). Tale rimodulazione è autorizzata dal rispettivo responsabile (in considerazione delle ordinarie esigenze operative, salvo casi di giustificato impedimento), così da assicurarne il godimento entro il 31 dicembre dell'anno di maturazione e al netto della realizzazione della riduzione dell'orario annuale di lavoro.

Inoltre, con decorrenza dal primo gennaio 2023, si prevedono a titolo di utilizzo collettivo e riduzione orario, al fine di realizzare la cd. 'settimana corta' per un periodo di 15 settimane, la fruizione di gruppi di 3 ore per la riduzione dell'orario giornaliero del venerdì con uscita anticipata, a seconda dell'orario d'ingresso. Tale rimodulazione, definita nell'ambito di una pianificazione annuale delle chiusure collettive, si verificherà tra il mese di maggio e di settembre di ciascun anno, con esclusione del periodo di riduzione delle attività del mese di agosto (normalmente le due settimane centrali).

I lavoratori che, per ragioni di necessità dovranno garantire una continuità nell'espletamento del servizio, siano chiamati ad effettuare l'intera giornata del venerdì, potranno effettuare il 'recupero' della mancata riduzione entro le settimane successive, anche in settimane 'corte' e, comunque, non oltre il 31 dicembre dell'anno di riferimento, concordandolo con il proprio responsabile.



Tale accordo prevede altresì la possibilità per le parti di incontrarsi al termine del periodo di esercizio della settimana corta, per analizzarne andamenti e rilevarne criticità ed applicare eventuali misure correttive.

Nell'ambito del programma annuale di fruizione delle ferie, viene stabilito il godimento di 8 giorni di ferie collettive all'anno, da definirsi entro il primo trimestre di ciascuna annualità.

Inoltre, visto l'art. 30 del CCNL Industria Alimentare, la programmazione dei periodi di ferie individuali, sarà effettuata nell'ambito delle singole direzioni, sulla base delle specifiche esigenze del singolo ente e trasmessa poi per autorizzazione alla Direzione Risorse Umane di gruppo, entro il primo trimestre dell'anno.

Nel caso di insufficienza delle spettanze annuali, l'azienda valuterà la concessione di un anticipo sulle spettanze dell'anno successivo con particolare riferimento ai dipendenti in situazioni di temporanea difficoltà, personale o familiare, che avessero esigenza di assentarsi dal lavoro per ottemperare alle stesse.

Trova altresì conferma la disciplina di applicazione dell'istituto della Banca Ore, prevista dal vigente CCNL Industria Alimentare.

Come riporta il contratto Lavazza "Il sistema di gestione degli orari di lavoro descritto, testimonia l'adozione da parte dell'azienda di un modello organizzativo improntato alla flessibilità e all'accoglimento delle opportunità derivanti dai nuovi strumenti tecnologici, che vuole prefiggersi l'obiettivo di coniugare il miglioramento delle *performances* e il raggiungimento dei risultati di *business* con una costante attenzione per il bilanciamento vita-lavoro in cui diventano fattori costituenti la responsabilizzazione, l'autonomia e l'orientamento ai risultati di tutte le persone".

Il valore aggiunto è rappresentato dall'attenzione alla sfera personale, familiare e relazionale di tutti i dipendenti, senza vincoli di genere ed orientamento.

Pare interessante anche riportare la struttura relativa al lavoro agile introdotto dall'azienda nel 2018, che ha permesso di realizzare un'importante evoluzione delle modalità di lavoro a livello aziendale, fondate sulla responsabilità personale, sulla chiarezza degli obiettivi da perseguire e l'autonomia nel raggiungerli. Ciò ha permesso di coniugare un migliore bilanciamento dei tempi di vita e di lavoro, oltre a promuovere l'utilizzo degli spazi fisici aziendali in una chiave di valorizzazione dell'effettiva e attiva integrazione e collaborazione tra colleghi. Inoltre, durante l'emergenza pandemica, tale impianto si è rivelato un elemento fondamentale, permettendo una pronta e positiva gestione delle nuove modalità di lavoro e, consentendo un'efficiente continuità operativa.

Il contratto Lavazza presenta caratteristiche innovative, che vengono previste e approfondite in modo puntuale. L'azienda si orienta valorizzando il modello di lavoro agile e aumentando le giornate complessivamente usufruibili su base mensile in termini di riduzione di orario di lavoro, già a partire dal 2023, sempre in coerenza con l'assetto complessivo degli strumenti di flessibilità dell'organizzazione del lavoro e dell'adequazione, per il corretto svolgimento delle attività e del raggiungimento degli obiettivi di *business*.



SASOL S.p.A.

Analisi di contesto

Il 9 luglio 2020 è stato siglato un accordo programmatico, denominato "FOR Working" tra i firmatari del CCNL per il settore dell'industria chimica, chimico-farmaceutica, delle fibre chimiche e dei settori abrasivi, lubrificanti e GPL. Preso atto delle trasformazioni connesse alla digitalizzazione e con volontà di gestire le medesime all'interno di un sistema partecipativo di relazioni industriali, tale accordo prevede una "modalità aggiuntiva ed evoluta di smart working", basata su Flessibilità Obiettivi e Risultati, attraverso l'emanazione di intese tra le parti, sia a livello aziendale, che individuale. Nell'ambito di tali intese, il 21 gennaio 2021 si è concluso l'accordo tra SASOL Italy S.p.A. e la RSU della sede aziendale di Milano.

Già nelle premesse dell'accordo, è evidente come le parti intendano definire un sistema di organizzazione del lavoro che si distingua dalle modalità di regolamentazione dello smart working, così come sperimentato durante l'emergenza pandemica, in cui tra l'altro si evidenziava essere stata realizzata una speculare corrispondenza tra orario di lavoro svolto da remoto e quello in azienda. Il FOR Working si avvicina maggiormente a un lavoro per obiettivi "puro" (Porcheddu 2021).

Contenuto: elementi di originalità e criticità

Nel testo dell'accordo si specifica infatti che "le obbligazioni connesse al FOR Working potranno svilupparsi attraverso modalità diverse, sia come collocazione della prestazione nell'arco della giornata, sia come durata giornaliera della stessa".

Inoltre, nell'accordo non viene specificato se le parti siano tenute a rispettare le disposizioni della L. n.81/2017 in materia di orario di lavoro, in cui si specifica che la prestazione lavorativa deve essere svolta entro i limiti massimi di durata dell'orario giornaliero e settimanale, stabiliti dalla legge o dalla contrattazione collettiva.

Tale flessibilità concessa ai lavoratori si estende altresì alla dimensione spaziale della prestazione stessa, che può essere svolta in qualunque luogo, dal momento che essi non dispongono di una postazione lavorativa assegnata presso la sede aziendale, ma solo di spazi cd. 'desk sharing'. Il lavoratore potrà accedere alla sede aziendale solo se convocato dall'azienda nel caso di riunioni, formazione o altre esigenze temporanee di lavoro. Nel caso in cui il lavoratore abbia necessità di accedere nella sede aziendale per ulteriori motivi di servizio, o per lo svolgimento delle libertà sindacali, dovrà fornire tempestiva segnalazione.

Vero e proprio perno di tale modalità di svolgimento della prestazione lavorativa è rappresentato dalla determinazione degli obiettivi, che il lavoratore dovrà concordare con il proprio superiore gerarchico, previa convocazione di apposito "Comitato di sito" e previa informazione alla RSU. Si prevede la modifica unilaterale degli stessi obiettivi sia da parte dell'azienda, nel caso in cui si verifichi un mutamento nelle "esigenze di business", ma anche da parte del lavoratore nel caso in cui sopraggiungano circostanze che li rendano irraggiungibili (ovviamente sempre previa informazione alle RSU, nonché in accordo con il proprio responsabile).

In termini di salute e sicurezza è di interesse che si preveda un *focus* specifico sul lavoro da remoto, all'interno della formazione obbligatoria su salute e sicurezza.



Sono previsti altresì dei corsi di formazione aggiuntivi per i cd. 'Forworkers', i quali hanno la finalità di far acquisire sia *hard skills* (Cyber security, Cloud computing ecc.) che *soft skills* (team working e gestione efficiente del tempo e del lavoro). Inoltre, per i dirigenti vengono predisposti percorsi di formazione specifici sul "Distance management", o sul "Employee engagement", volto ad accrescerne la capacità di coinvolgimento dei lavoratori da remoto nella vita e nei valori aziendali. Tale formazione rappresenta un punto di notevole interesse nell'ottica del cambiamento della "filosofia manageriale" tipica dello smart working, che prevede un mutamento del potere di controllo delle prestazioni lavorative.

Da ultimo, restano invariate le previsioni del CCNL chimici in materia di ferie, anzianità di servizio, inquadramento e retribuzione.

Il contratto SASOL Italy S.p.A. è orientato verso un'organizzazione "smart" del lavoro da remoto, come si denota dall'attenzione verso l'estrema flessibilità spazio-temporale assicurata ai *forworkers*, la formazione non soltanto dei lavoratori, ma anche del *management*, nonché l'organizzazione del lavoro per obiettivi. Tale nuova forma di organizzazione "smart" del lavoro prevista dallo stesso contratto, potenzialmente potrà replicarsi in altre intese aziendali nell'ambito del settore chimico.

UniAbita S.p.A.

Analisi di contesto

La storia di UniAbita inizia nel 1903 con l'allora cooperativa edificatrice La Previdente. Nel corso dei decenni, alla prima realtà se ne uniscono altre che operano in provincia di Milano e nel 2010 la cooperativa assume la denominazione attuale. Oggi UniAbita si definisce "una delle più importanti cooperative di abitanti italiane", con oltre 18.000 soci, quasi tremila alloggi in assegnazione e un patrimonio immobiliare che supera i 400 milioni di euro. A gestire tutto questo, nella sede di Cinisello Balsamo, alle porte di Milano, sono 42 dipendenti, tra cui 28 donne. Nell'ultimo rinnovo contrattuale (27 aprile 2023) firmato tra la cooperativa, le rappresentanti sindacali interne e la FILCAMS-CGIL, è prevista a partire dal primo giugno, la sperimentazione della settimana corta, ovvero un orario di lavoro modulato su quattro giorni. L'obiettivo è duplice: potenziare i servizi ai soci, (aperture durante la pausa pranzo e fino alle 19) e migliorare il benessere lavorativo dei dipendenti nonché la conciliazione famiglia/lavoro.

Contenuto: elementi di originalità e criticità

Nello specifico, la settimana corta di UniAbita consiste nella riduzione di un giorno della settimana lavorativa a parità di stipendio, recuperando ore di lavoro prorogando l'orario giornaliero fino alle 19 e nella pausa pranzo.

Nel corso della sperimentazione, il monte ore settimanale complessivo passa da 38 ore a 36, che vengono spalmate su quattro giorni, da lunedì a giovedì. Il giorno libero è lo stesso per tutti, il venerdì, quando la cooperativa è chiusa. I lavoratori entrano prima, escono dopo e fanno tutta pausa pranzo dalle 13 alle 14. Sussiste una minore elasticità di orario rispetto al passato. Ciò comporta un maggiore impegno, ma il vantaggio è quello di avere un giorno libero a settimana.

Nella sperimentazione si prevede una riduzione dell'orario di lavoro pari a due ore, rimodulando l'organizzazione settimanale del lavoro: la produttività dovrebbe rimanere invariata o, auspicabilmente,



crescere. Il ragionamento sulla produttività è, ovviamente, valido anche per le cooperative, con una difficoltà ulteriore: molte operano in settori scarsamente valorizzati dal punto di vista economico.

Tale rimodulazione andrà comunque confermata alla prova dei fatti una volta conclusa la sperimentazione.

A tal proposito, viene sottolineato un aspetto: la settimana corta non è concepita "solo per le donne, che così il venerdì si portano avanti coi mestieri per poi fare la spesa il sabato". "Anche i dipendenti uomini hanno gradito questo cambiamento". Inoltre "la famiglia non è l'unico tema. L'equilibrio è tra vita e lavoro, poi nella vita ognuno ci mette quel che vuole. Se liberiamo un giorno, siamo contenti tutte e tutti"⁸.

Fondazione Bruno Kessler S.p.A.

Analisi di contesto

L'accordo aziendale per la disciplina del modello di organizzazione del lavoro è stato sottoscritto il 14 giugno 2023 tra la Fondazione Bruno Kessler e le rappresentanze sindacali aziendali CGIL, CISL E UIL. Le parti ribadiscono il loro impegno costante ai fini dello sviluppo di un'organizzazione dinamica, flessibile e inclusiva. Il suddetto accordo disciplina aspetti essenziali del modello di organizzazione del lavoro presso la Fondazione Bruno Kessler, in particolare oggetto del nostro approfondimento l'istituto dell'orario di lavoro variamente declinato.

Contenuto: elementi di originalità e criticità

In base all'art. 10 "Lavoro a rotazione e fasce orarie nell'Unità MNF (regime sperimentale)", viene stabilito che al fine di garantire l'ottimizzazione dei tempi di utilizzo delle linee produttive dell'Unità MNF, con il conseguente incremento della produttività, la Responsabile dell'Unità MicroNano characterization and fabrication Facility - MNF - potrà concordare con il personale tecnico di ricerca non telelavorabile interessato, in alternativa alla fruizione dei ristori di cui all'art. 6, un'articolazione dell'orario di lavoro settimanale distribuito su 5 giorni da svolgere con rotazione esclusivamente in presenza all'interno delle seguenti fasce orarie prestabilite: 7:30 - 15:30; 11:00 - 19:00.

Il personale dovrà garantire un orario teorico giornaliero pari a 6 ore e 48 minuti (da computare come media nel quadrimestre per il personale FBK e in somministrazione, per il personale PAT come media mensile) per un totale di 34 ore settimanali. Sarà sempre richiesta la timbratura in entrata e in uscita compresa quelle relative alla pausa pranzo obbligatoria di almeno 30 minuti.

A parità di retribuzione, al/alla dipendente FBK o in somministrazione verrà riconosciuto un monte ore di permessi retribuiti al fine del raggiungimento dell'orario teorico settimanale a tempo pieno. Per esigenze organizzative e produttive il "lavoro a rotazione" potrà essere revocato dal o dalla Responsabile di Centro con un preavviso di cinque giorni lavorativi. Con medesimo preavviso potrà rinunciare il/la dipendente.

La tensione tra esigenze di studio, ricerca scientifica, innovazione, produttività e sostenibilità economica trovano un punto di equilibrio nell'attenzione ai bisogni della persona. Sviluppo organizzativo e crescita individuale costituiscono così le coordinate lungo le quali si realizza e consolida il rapporto di reciprocità che rende unica e particolare l'esperienza umana e professionale in tale contesto aziendale.

⁸ Si veda per un maggiore approfondimento: <https://www.secondowelfare.it/parti-sociali/settimana-corta-cooperativa-uniabita/>.

L'accordo sopra brevemente descritto intende ampliare le dimensioni della cittadinanza organizzativa riconosciuta a tutto il personale, nell'ottica di quanto individuato dalla "Piattaforma di lavoro per un nuovo patto di reciprocità", sottoscritta in data 28 luglio 2020, che prevede altresì la sottoscrizione di patti individuali per arricchirne il contenuto. Il benessere dei lavoratori trova esplicito riscontro nella dicitura contenuta nell'articolo 8 "Valorizzazione del tempo investito a favore dello sviluppo organizzativo e del benessere nella Fondazione".

Banca Intesa Sanpaolo

Analisi di contesto

Nel settore bancario vi è la sperimentazione di cui all'integrativo aziendale di Intesa Sanpaolo, sottoscritto il 26 maggio 2023 con le delegazioni delle organizzazioni sindacali⁹. Tale gruppo è una delle più grandi aziende del settore e presenta un organico di 74 mila persone, secondo quanto si evince dal sito istituzionale. La medesima fonte riporta, inoltre, che il nuovo modello di organizzazione del lavoro adottato dall'azienda, di cui si tratterà a breve, intende porsi come una conferma in ordine all'importanza della continua valorizzazione del personale e della cura adottata nel relativo benessere.

Contenuto: elementi di originalità e criticità

L'integrativo di Intesa Sanpaolo ha adottato la policy della riduzione oraria improntata a un'ottica volta a garantire un equilibrio tra vita e lavoro. La modalità organizzativa è denominata "settimana corta". Nello specifico, viene previsto che il personale possa chiedere di adottare un'articolazione oraria giornaliera di 9 ore su 4 giorni la settimana (indicata come 4x9), con possibilità di variare le giornate lavorate nel corso della settimana lavorativa dal lunedì al venerdì, d'intesa con il responsabile di riferimento. Viene altresì prevista la facoltà di alternare settimane complete di 36 ore, con articolazione 4x9, con settimane complete da 37 ore e 30 minuti a orario da 7 ore e 30 minuti giornalieri su 5 giorni.

L'autorizzazione allo svolgimento della "settimana corta" viene concessa solo in presenza di compatibilità con le esigenze tecniche, organizzative e produttive aziendali e l'azienda si impegna a rispondere alle richieste entro un determinato arco temporale, individuato nella fine del mese successivo alla domanda. La programmazione dell'effettiva fruizione deve essere preventivamente approvata da parte del responsabile ed è possibile svolgere le settimane 4x9 anche totalmente e/o parzialmente in lavoro flessibile e/o con applicazione delle flessibilità di orario individuale.

La possibilità di svolgere la prestazione lavorativa con applicazione dell'articolazione 4x9 può essere revocata sia da parte del dipendente sia da parte del responsabile diretto mediante comunicazione scritta da trasmettere con un preavviso non inferiore a trenta giorni.

Viene altresì precisato che ai fini della determinazione della spettanza delle 23 ore annuali previste dal contratto collettivo nazionale di riferimento, i 30 minuti maturati per ciascuna "settimana corta" lavorata sono imputati a riduzione della spettanza annuale riferita all'anno successivo a quello di effettiva

⁹ Hanno firmato FABI, FIRST/CISL, FISAC/CGIL, UILCA e UNISIN. Per un primo commento si veda Porcheddu (2023), *Smart working e "settimana corta" in Intesa Sanpaolo: un esempio di "transizione digitale" negoziata*.



applicazione dell'articolazione dell'orario. Nel caso, invece, vi sia stata una pianificazione di ferie per l'intera settimana, l'orario applicato è sempre di 37 ore e trenta minuti settimanali su 5 giorni.

Le parti hanno altresì concordato di estendere in via sperimentale l'ambito di applicazione dell'istituto, al fine di valutare le caratteristiche organizzative e di sicurezza necessarie alla possibile applicazione della "settimana corta" al personale delle filiali, tenuto conto della rilevanza della rete nell'ambito del Gruppo, dell'essenzialità delle attività svolte e dei vincoli di servizio alla clientela. In tale prospettiva, è stato incrementato a quaranta il numero delle filiali di grandi dimensioni il cui personale è stato ammesso a richiedere e a fruire della "settimana corta", secondo un elenco allegato al contratto. L'azienda si impegna, inoltre, ad attivare la possibilità per il personale di almeno 250 filiali di piccole dimensioni del territorio commerciale *retail*, nonché degli eventuali distaccamenti ad esse collegati, di richiedere e fruire volontariamente del medesimo istituto. Le filiali interessate sono chiuse in un giorno fisso della settimana, individuato tra il martedì, il mercoledì e il giovedì, coincidente con il giorno di riposo della "settimana corta" eventualmente richiesto dal personale. Qualora il personale assegnato ai suddetti punti operativi non intenda avvalersi della "settimana corta" e, per le settimane in cui venga svolto l'orario ordinario di lavoro, nel giorno di chiusura della filiale, l'attività lavorativa potrà essere resa, su base volontaria, in modalità di smart working o di lavoro flessibile da remoto, ovvero presso un *hub* aziendale, anche appositamente individuato dall'azienda.

Infine, viene inserita nell'accordo una "dichiarazione dell'azienda" secondo cui con riguardo alla suddetta sperimentazione per le filiali di piccole dimensioni, l'azienda dichiara che nel giorno di chiusura della filiale limiterà la mobilità del personale che non intenda fruire della settimana corta o fare ricorso allo smart working/lavoro flessibile da casa, compatibilmente con l'effettiva presenza di filiali nel territorio geografico di riferimento e la disponibilità di utilizzo. L'azienda, infine, si è impegnata ad attivarsi per individuare nuovi *hub*/sedi di lavoro su tutto il territorio nazionale per lo svolgimento del lavoro da remoto.

In Intesa Sanpaolo è evidente che la sperimentazione "settimana corta" non può essere scissa dal percorso di smart working intrapreso dall'azienda già da prima del formale ingresso di tale modalità di svolgimento della prestazione di lavoro all'interno dell'ordinamento. L'introduzione dello smart working non solo appare una leva di introduzione di altre forme di flessibilità cosiddetta positiva, ma viene ad esse strettamente connessa. In merito, nell'integrativo analizzato viene previsto che è possibile lavorare da remoto fino a 120 giorni all'anno, senza limiti mensili, con un'indennità di buono pasto di €4,50 al giorno, al fine di tener conto anche delle spese sostenute se si lavora da casa.

Fastweb

Analisi di contesto

Per il settore delle telecomunicazioni c'è invece il contratto integrativo di Fastweb, sottoscritto il 26 luglio 2023, con le strutture sindacali territoriali¹⁰, le RSU e l'assistenza di Assolombarda e Unindustria. Da quanto risulta da dati *desk*, Fastweb ha 15 sedi su tutto il territorio nazionale, dove lavorano circa 3.200 dipendenti.

¹⁰ Trattasi di SLC CGIL, FISTEL CISL, UILCOM UIL, UGL Telecomunicazioni.



Contenuto: elementi di originalità e criticità

L'accordo integrativo in esame pone a sistema la misura della "settimana corta", affiancata anche in questo caso allo smart working, quale esito di una sperimentazione durata un anno. La riduzione dell'orario di lavoro è pari a 4 ore a settimana a retribuzione invariata. L'orario settimanale complessivo viene pertanto portato a 36 ore, con la possibilità di svolgere da remoto due terzi delle giornate lavorative. La settimana corta viene applicata in modo tassativo nelle giornate di venerdì al fine di consentire risparmi in virtù della chiusura anticipata dei locali aziendali.

La rimodulazione può essere adottata da tutta la popolazione lavorativa aziendale full-time, con la sola eccezione di coloro che sono soggetti ad "archi di turnazione". Viene indicato, infine, un *modus operandi* per il raggiungimento dell'obiettivo della riduzione oraria, articolato in due passaggi: da una parte, il lavoratore o la lavoratrice contribuisce settimanalmente all'abbattimento dell'orario, mettendo a disposizione due ore di permessi annui retribuiti e, dall'altra, l'azienda concede loro altre due ore senza oneri. L'accordo appare incardinarsi in una marcata logica di sostenibilità ambientale e di risparmio energetico, oltre che nel dichiarato obiettivo "di agevolare una sempre migliore conciliazione vita-lavoro". Il caso di Fastweb, analogamente al precedente, presenta un'organizzazione aziendale nella quale le due policy di flessibilità organizzativa, ossia lo smart working e la "settimana corta", presentano profili di reciproca interferenza.

La logica alla base appare essere quella di estendere il novero delle scelte differenziate (Zucaro 2024) a cui la popolazione lavorativa aziendale può accedere, fermo restando che non vi sia antitesi con eventuali esigenze datoriali.

Luxottica

Analisi di contesto

La contrattazione collettiva aziendale di Luxottica, azienda leader nel settore dell'occhialeria, si è caratterizzata nel tempo per l'introduzione di elementi di particolare innovatività, soprattutto nell'ambito del welfare aziendale e della conciliazione tra vita professionale e vita privata (Di Stani e Zucaro 2013). Il rinnovo del contratto collettivo aziendale è stato firmato da FILCTEM-CGIL, FEMCA-CISL, UILTEC-UIL, e contiene delle misure migliorative rispetto alle previsioni del CCNL di comparto¹¹. L'accordo interessa l'insieme delle unità produttive di Agordo, Sedico, Cencenighe Agordino, Lauriano, Pederobba e Rovereto. All'interno delle premesse, le parti sottoscrittrici chiariscono che l'accordo si pone come risposta non solo alle dinamiche del contesto economico e geopolitico, ma anche ai "processi di cambiamento culturali, individuali e sociali" che incidono sulla popolazione lavorativa. In tale prospettiva, esse affermano che le innovazioni introdotte dall'accordo in materia di organizzazione del lavoro, conciliazione tra vita professionale e vita privata e sostenibilità risultano idonee a intercettare tali esigenze. Parimenti, il

¹¹ Il riferimento nello specifico è al contratto collettivo nazionale per le aziende che producono occhiali e articoli inerenti all'occhialeria sottoscritto il 28 aprile 2023 da ANFAO, l'Associazione nazionale dei fabbricanti articoli ottici, assistita da Confindustria Moda, e da FEMCA/CISL, FILTEM/CGIL, UILTEC/UIL. Per un commento si veda Megazzini (2023) <https://farecontrattazione.adapt.it/per-una-storia-della-contrattazione-collettiva-in-italia-165-ccnl-occhiali-e-occhialeria-le-principali-novita/>.



rafforzamento dei processi partecipativi dei lavoratori, da realizzarsi attraverso lo sviluppo di un confronto continuo all'interno dell'azienda, è individuato quale strategia funzionale al riconoscimento dei bisogni individuali e alla sperimentazione di soluzioni organizzative.

Contenuto: elementi di originalità e criticità

Al centro dell'accordo si colloca l'introduzione di una sperimentazione dell'orario settimanale, articolata secondo due distinti regimi caratterizzati da una riduzione oraria a fronte del mantenimento della retribuzione prevista per la popolazione lavorativa full-time. In linea con quanto emerso nei casi in precedenza analizzati, anche in questa previsione contrattuale l'adesione del personale alla sperimentazione è prevista su base volontaria. Il primo regime contempla una riduzione dell'orario al 94,23%, corrispondente a un orario medio annuo pari a 37,69 ore. In particolare, a 32 settimane lavorative articolate su 5 giornate da 8 ore si affiancano 20 settimane con orario ridotto a 32 ore, distribuite su 4 giornate da 8 ore. Per 5 di tali 20 settimane, la riduzione dell'orario è realizzata mediante l'assorbimento di permessi individuali retribuiti, mentre per le restanti 15 settimane la riduzione è integralmente posta a carico dell'azienda.

Il secondo regime è invece strutturato su una riduzione dell'orario al 95%, con un orario medio annuo pari a 38 ore, e si differenzia dal primo esclusivamente per la diversa ripartizione delle settimane in cui la riduzione è compensata tramite permessi individuali retribuiti. In questo caso, infatti, nell'ambito delle 20 settimane con orario ridotto a 32 ore, la riduzione avviene per 7 settimane mediante l'assorbimento di permessi individuali, mentre per le restanti 13 settimane è a carico della parte datoriale.

L'applicazione della sperimentazione è tuttavia subordinata al rispetto di una specifica condizione organizzativa, volta a evitare ricadute negative sull'organizzazione del lavoro all'interno di aree omogenee preventivamente individuate. In tale prospettiva, il contratto prevede che l'effettiva attivazione dei regimi sperimentali sia condizionata all'adesione dell'intero personale assegnato alla medesima area ovvero a una partecipazione configurata in modo tale da non compromettere la fattibilità tecnico-organizzativa della prestazione lavorativa dei dipendenti non aderenti.

Coerentemente con tale impostazione, l'accordo chiarisce che, fino al raggiungimento della soglia di omogeneità all'interno di ciascuna area, non possono essere accolte richieste individuali di adesione alla sperimentazione. A tale previsione si accompagna un'ulteriore clausola che attribuisce all'azienda la facoltà di procedere a spostamenti di reparto o di area, funzionali al raggiungimento dell'omogeneità applicativa e, conseguentemente, all'attivazione degli orari sperimentali.

Infine, le parti si impegnano a incontrarsi in presenza di eventuali criticità applicative e, in ogni caso, nell'ambito di incontri di monitoraggio con cadenza trimestrale.

Nel complesso, l'intesa si caratterizza per un significativo investimento sul versante della conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro, nonché del benessere organizzativo. Al contempo, la previsione di stringenti condizioni attuative per l'accesso alla sperimentazione rischia di attenuarne la portata innovativa, incidendo sulla sua effettiva diffusione.



2 CENNI DI COMPARAZIONE SULLA RIMODULAZIONE/RIDUZIONE DELL'ORARIO DI LAVORO

2.1 Le "35 ore" in Francia

In riferimento al tema della rimodulazione o riduzione dell'orario di lavoro, tra i casi più studiati e dibattuti figura quello francese, dove la "legge Aubry I", del 1998, introdusse la settimana lavorativa di 35 ore. Tale riduzione dell'orario, a parità di salario, era prevista per i settori privati con la finalità di ottenere un impatto in termini di aumento dell'occupazione (Durante 2022).

Al fine di compensare gli impatti della nuova legge sugli equilibri finanziari delle imprese, il Legislatore francese prevedeva altresì una riduzione degli oneri sociali per le aziende che, attraverso accordi con i sindacati, si fossero impegnate a mantenere o aumentare gli occupati.

In tal modo, si offrivano ulteriori incentivi per ridurre l'orario di lavoro alle imprese (che già nel 1996 disponevano di agevolazioni sui contributi sociali), se avessero concordato orari ridotti e nuove assunzioni. Tale strategia, tuttavia, sarebbe stata parzialmente depotenziata con l'emanazione della successiva "legge Aubry II" del 2001, che introdusse il calcolo del monte ore su base annua delle 35 ore medie settimanali e, con i successivi interventi legislativi l'innalzamento delle quantità di lavoro straordinario. Ciò, di fatto, ha compromesso le precedenti misure di legge sia in coerenza che in efficacia.

In ambito sociologico, da alcuni studi effettuati (Askenazy 2013; Dayan e La Rosa 2001; Lehdorff 2014) si evince che effetti positivi della riduzione dell'orario di lavoro si sono manifestati sia in termini di aumento della produttività delle imprese, che in relazione alla creazione di nuova occupazione¹². Inoltre, dalle interviste effettuate da Méda (2013) su campioni rappresentativi dei diversi settori produttivi francesi, emerge come per circa $\frac{2}{3}$ dei lavoratori coinvolti, la riduzione dell'orario abbia migliorato le condizioni di lavoro e di vita e, soprattutto per le donne, sia aumentata, di fatto, la possibilità di passare dal part-time al tempo pieno. Allo stesso tempo, tuttavia, le interviste hanno anche evidenziato come le modifiche alla prima Legge Aubry, soprattutto l'annualizzazione dell'orario e l'aumento dello straordinario, abbiano prodotto un'intensificazione del ritmo di lavoro, un aumento di richieste di flessibilità e una certa instabilità dell'orario di lavoro, accentuando in particolare il fattore di stress, soprattutto riferito ai lavoratori poco specializzati e alle figure professionali di difficile sostituibilità.

2.2 Il caso spagnolo

Nel panorama europeo, tra le policy inerenti a forme di riduzione dell'orario di lavoro, il caso spagnolo assume un rilievo peculiare per la scelta metodologica attuata che si basa sul procedere in modo graduale attraverso misure incentivanti collegate a sperimentazioni. Un primo e rilevante tassello di tale percorso è rappresentato dall'esperienza promossa dall'amministrazione comunale di València, che nel periodo compreso tra il 10 aprile e il 7 maggio 2023 ha realizzato una sperimentazione urbana della settimana lavorativa di 4 giorni, successivamente sottoposta a una valutazione *ex post* articolata e

¹² Secondo Jugnot (2002), l'introduzione delle 35 ore ha prodotto direttamente "circa 300.000 posti di lavoro [...] nell'arco di cinque anni, ovvero il 18% dei posti di lavoro creati tra il 1997 e il 2001".



multidimensionale (Soriano Abril 2023). È opportuno precisare sin da subito che tale esperienza non ha configurato un'effettiva riduzione dell'orario di lavoro, poiché il monte ore annuo non è stato modificato. L'intervento si è fondato, piuttosto, su una rimodulazione temporale dei giorni lavorativi, ottenuta attraverso la dichiarazione di 4 lunedì festivi consecutivi, così da determinare 4 settimane consecutive con soli 4 giorni lavorativi.

Proprio questa caratteristica rende l'esperimento di València particolarmente interessante sotto il profilo delle politiche pubbliche. Può infatti essere inquadrato oltre una misura di riduzione dell'orario di lavoro, in quanto si configura come una sperimentazione dell'organizzazione del tempo di lavoro su scala urbana, idonea a produrre evidenze empiriche sugli effetti indiretti di una diversa distribuzione dei tempi di lavoro e di vita. La scelta di intervenire sull'intera città – coinvolgendo potenzialmente circa 360.000 lavoratrici e lavoratori – ha consentito di osservare non soltanto gli impatti individuali, ma anche quelli sistemici, legati alla mobilità, ai consumi energetici e alle dinamiche economiche locali.

L'obiettivo generale di tale misura è stato infatti l'accompagnamento delle realtà imprenditoriali del territorio all'introduzione strutturale della sperimentazione della settimana corta, in presenza di effettivi miglioramenti organizzativi da cui discendano aumenti di produttività.

La politica si sostanzia in un piano di incentivi dei quali possono beneficiare le imprese che hanno avviato una rimodulazione oraria su 4 giorni o 32 ore settimanali, mantenendo gli stessi livelli salariali e realizzandola d'intesa con le rappresentanze sindacali.

Le imprese devono altresì elaborare un piano d'azione per migliorare i propri livelli di produttività oltre a mantenere gli stessi salari, nonché i medesimi livelli di occupazione. Un aspetto da osservare anche per i riflessi che potrebbe avere in un contesto come quello italiano è la mancanza di criteri di eleggibilità e di requisiti dimensionali e/o settoriali.

Come accennato, è stato predisposto un sistema di monitoraggio della policy al fine di verificarne l'impatto. L'analisi prevista, sia a carattere qualitativo che quantitativo, riguarda diversi indicatori e in particolare: la salute e il benessere sociale, l'emergenza climatica (p.e. l'impatto della misura sui gas serra, la qualità dell'aria, il consumo di energia e il traffico) e l'economia, analizzando dati che attingono alla dimensione personale dei lavoratori, come l'uso del tempo, l'equilibrio tra lavoro e vita privata, la sensazione di benessere e il riposo. Infine, sono oggetto di valutazione anche le conseguenze sul turismo interno, sull'industria alberghiera e sul commercio.

In Spagna, oltre a tale politica realizzata a livello locale, è in fase di progettazione una misura affine a carattere nazionale, che al momento però non ha avuto concretizzazione (Serrani 2025).

La Spagna ha pertanto intrapreso un percorso volto innanzitutto a verificare se la riduzione dell'orario di lavoro a parità di salario possa essere sostenibile per le imprese in termini di produttività, obiettivo particolarmente significativo e di interesse in termini di analisi comparata, atteso che un Paese ad esempio come l'Italia, presenta occupati che lavorano mediamente più ore rispetto all'Europa, ma con una produttività tendenzialmente più bassa (Cnel 2025).



2.3 Best practice nell'ordinamento inglese

Nella fase attuale una delle più grandi sperimentazioni (periodo compreso tra giugno e dicembre 2022) a livello mondiale in tema di riduzione di orario di lavoro (con 4 giorni lavorativi a settimana) coinvolge 61 imprese del Regno Unito e circa 2.900 lavoratori¹³.

Il progetto pilota, organizzato dal *think tank* Autonomy e dalla Ong 4 Day Week Global, ha avuto una durata di sei mesi ed è stato monitorato da esperti delle Università di Oxford e Cambridge e dal Boston College negli Stati Uniti¹⁴. I datori di lavoro, che hanno deciso di partecipare volontariamente al progetto pilota, comprendono: società di software, studi legali, società di marketing, imprese edilizie, grandi banche e piccoli negozi o ristoranti.

La settimana di 4 giorni (con il mantenimento della retribuzione al 100%) è stata calibrata alle necessità dei settori e alle dimensioni aziendali: all'ipotesi che appare al momento la più diffusa con previsione del venerdì libero, a una rimodulazione a giornate sfalsate e decentralizzate.

Dall'analisi empirica sembra che l'esperimento abbia prodotto esiti significativi. Delle 61 aziende che hanno partecipato, 56 stanno proseguendo la sperimentazione con i 4 giorni alla settimana (92%), con 18 aziende tra esse, le quali confermano che tale politica rappresenta un cambiamento permanente. Si segnala che alcuni dei più significativi vantaggi si sono riscontrati nel benessere dei dipendenti; infatti, i dati mostrano che successivamente all'esperienza, il 39% degli stessi erano meno stressati e, contestualmente, il 71% faceva registrare ridotti livelli di *burnout* alla fine del processo. Inoltre, si denota una diminuzione di livelli di ansia, stanchezza e problemi mentali e fisici, con la conseguenza di un miglioramento generale della salute.

Si assiste altresì a un miglioramento per quanto concerne le misure di equilibrio tra lavoro e vita privata: nel 54% di casi e, nello specifico, il 60% dei dipendenti ha riscontrato una maggiore capacità di combinare il lavoro retribuito con le responsabilità di cura, mentre il 62% ha riferito che è più facile conciliare il lavoro con la vita sociale. Altri effetti positivi si riscontrano nelle entrate delle aziende che hanno presentato un aumento dell'1,4% su una media ponderata riferita alle dimensioni delle aziende. Rispetto a un periodo simile, nelle annualità precedenti le organizzazioni hanno riportato in media aumenti del 35% e ciò evidenzia una sana crescita nel corso della sperimentazione. Tornando al lato lavoratori, durante il periodo di prova il numero di dipendenti che lasciano le società è diminuito in modo significativo, registrando una diminuzione del 57%. Per molti, gli effetti positivi di una settimana di 4 giorni valgono più del loro peso in denaro, il 15% dei dipendenti hanno riferito infatti che nessuna somma di danaro li avrebbe indotti ad accettare un programma di 5 giorni invece che di quattro.

Nell'effettuazione di un ipotetico *trade-off* tra orario di lavoro e retribuzione, si è osservato che il 70% dei dipendenti richiederebbe uno stipendio più alto (compreso tra il 10% e il 50%) nell'eventualità di tornare a un orario modulato su 5 giorni lavorativi, mentre il 15% dichiara di non volere tornare alla

¹³ Per un maggior approfondimento si veda Autonomy Research *et al.* (2023), *The Results are in the UK's four day week pilot*.

¹⁴ L'idea della settimana di 4 giorni è nata prima del Covid in Gran Bretagna: nel 2019, in vista delle elezioni, il partito laburista all'opposizione si era impegnato a introdurla entro dieci anni.



precedente disciplina nemmeno con un corrispettivo in denaro maggiore; infine, l'8% ha dichiarato di aver bisogno di una retribuzione oltre il 50%.

In conclusione, quindi, l'esperienza ha dato esito positivo sia in termini di produttività che di benessere per i lavoratori; pertanto, per molti lavoratori si evidenziava una bassa disponibilità a tornare alle precedenti modalità di lavoro¹⁵.

Nel complesso, i risultati di tale sperimentazione conducono alla riflessione che nel Regno Unito i tempi sembrerebbero maturi per il passaggio a una fase di messa a regime. D'altra parte, può costituire un esempio 'virtuoso' a cui altri Paesi potrebbero ispirarsi.

Dalle evidenze empiriche, con i dati "prima e dopo" i ricercatori sono stati in grado di misurare l'impatto benefico della settimana di 4 giorni. In particolare, con riguardo ai diversi casi aziendali è emerso che le entrate sono rimaste all'incirca le stesse (in leggero aumento dell'1,4% durante il periodo di prova) e aumentate del 35% rispetto allo stesso periodo del 2021; inoltre si sono altresì ravvisati miglioramenti per le assunzioni, l'assenteismo e le dimissioni sia lato lavoratori che datori di lavoro.

2.4 La riduzione dell'orario di lavoro nel settore pubblico: l'esperienza in Islanda

Tra il 2014 e il 2021, ancor prima della diffusione della pandemia da Covid-19, il Comune di Reykjavik e, successivamente, il Governo nazionale dell'Islanda (sulla falsariga di quanto si è visto per il caso spagnolo, che sembra essersi ispirato a quello islandese) hanno dato vita a due esperimenti di riduzione della settimana lavorativa. Da una parte, il legislatore ha risposto a una richiesta di intervenire sull'orario di lavoro molto pressante da parte dei sindacati islandesi, dall'altra, nella discussione interna alle forze politiche del Paese, era sopraggiunta la convinzione che l'impatto sul mondo del lavoro dei processi di automazione e dell'introduzione di nuove tecnologie rendesse necessaria una discussione sui provvedimenti da adottare, come la riduzione dell'orario di lavoro e il passaggio alla settimana corta, al fine di mitigare o neutralizzare le conseguenze negative sui lavoratori.

Nel maggio 2014 il consiglio comunale di Reykjavik, con decisione unanime avviò un esperimento di settimana lavorativa corta in un numero selezionato di uffici comunali. Tra le priorità dell'esperimento, vi era quella di verificare il miglioramento dell'equilibrio tra vita privata e lavoro (lato lavoratori), al fine di verificare se la riduzione dell'orario di lavoro avrebbe avuto effetti positivi sull'aumento della produttività, mantenendo inalterati i salari (lato imprese). I luoghi di lavoro prescelti per l'esperimento furono principalmente appunto gli uffici comunali, le scuole, le strutture di cura ed assistenza e le attività di pubblica utilità all'aperto.

Nel maggio 2016 vengono resi pubblici i primi risultati dell'esperimento, di carattere tendenzialmente positivo, al punto che l'amministrazione decide di continuare i test, ampliando il numero di uffici comunali e dipendenti coinvolti. Tra ottobre e novembre 2016, il numero di lavoratori interessati supera le 300 unità e anche il Governo centrale decide di avviare un programma sperimentale nella stessa direzione, selezionando quattro luoghi di lavoro governativi, in cui introdurre la cd. 'settimana corta'.

¹⁵ Per ulteriori approfondimenti si veda Autonomy Research *et al.* (2023).



Ad aprile 2017 viene pubblicato, come documento intermedio della pubblica amministrazione islandese¹⁶, il secondo set di risultati, che conferma nuovamente l'impatto positivo dell'esperimento. Allo stesso tempo, il numero di dipendenti del governo centrale coinvolti nella riduzione dell'orario, arriva a 440 unità.

A febbraio 2018 il numero di dipendenti del suddetto comune a orario ridotto raggiunge 2.500 unità, mentre cominciano ad essere divulgati i primi studi accademici di carattere scientifico sugli esperimenti della città capitale e del governo nazionale. Successivamente, a marzo 2018 il Governo islandese decide di prorogare di un anno l'esperimento, mentre al programma del Comune di Reykjavik vengono aggiunte altre 7 scuole, 14 centri di pubblica assistenza e alcuni musei. Ciò anche alla luce di una precedente ricerca analisi accademica della produttività in Islanda e del suo rapporto con la riduzione dell'orario di lavoro, i cui esiti sono positivi (Briem e Ólafsson 2015). Tali effetti della settimana corta sulla produttività del lavoro nel settore pubblico del Paese, sono riportati nell'ulteriore studio accademico *Stytting vinnuvikunnar* (Riduzione della settimana lavorativa) in riferimento al solo comune di Reykjavik (Johannesson e Vikingsdottir 2018).

Ad aprile 2019 il Governo pubblica un rapporto¹⁷ in cui rende noti i risultati quantitativi dell'esperimento condotto nei luoghi di lavoro governativi. A seguito delle valutazioni positive contenute nel rapporto, il 3 aprile 2019 la confederazione sindacale islandese ASI firma con le controparti un nuovo contratto di lavoro, che include misure di riduzione dell'orario di lavoro per i propri iscritti. L'amministrazione di Reykjavik pubblica nel giugno 2019 il rapporto finale dell'esperimento, con conclusioni e indicazioni positive¹⁸.

Tra il 2019 e il 2021 i programmi comunali e nazionale sono in fase conclusiva, e si registra, anche in risposta all'emergenza della pandemia da Covid-19, la stipula di diversi contratti collettivi, estesi anche ai settori privati, nei quali l'orario di lavoro viene effettivamente ridotto.

Successivamente, a gennaio 2020, il sindacato VR ottiene una riduzione di 35 minuti a settimana dell'orario di lavoro nel settore privato, mentre il sindacato BSRB si accorda con la controparte del settore privato per una riduzione oraria su base aziendale. A seguire, nel marzo 2020 anche il sindacato BHM, federazione di alte professionalità e quadri, sigla accordi che contengono una diminuzione dell'orario di lavoro. Nell'annualità successiva i suddetti sindacati ottengono la riduzione contrattuale dell'orario da 40 a 36 ore settimanali per i dipendenti pubblici; la medesima opzione diviene disponibile per i lavoratori dei settori privati.

Le evidenze empiriche, che emergono dagli studi condotti in Islanda, sopra citati, appaiono convergenti nell'attestare che la sperimentazione di ipotesi di settimana corta mantenga o incrementi la produttività, continuando a garantire qualità e continuità dei servizi. Allo stesso tempo, tale rimodulazione ha avuto effetti positivi in termini di benessere dei lavoratori e di conciliazione vita-lavoro. Infatti, i lavoratori

¹⁶ Lo studio completo, riferito alle annualità 2014-2021 è illustrato da Haraldsson e Kellam (2021) nel rapporto *Going Public: Iceland's Journey to a Shorter Working Week*, realizzato congiuntamente da Autonomy e Alda.

¹⁷ Per un'analisi approfondita si rimanda al Rapporto del Governo dal titolo *Tilraunaverkefni um styttingu vinnutíma hjá ríkinu* (Progetto pilota per la riduzione dell'orario di lavoro dello Stato), Félagsmálaráðuneytið (2019b).

¹⁸ I risultati della seconda fase si possono trovare in *Tilraunaverkefni um styttingu vinnuvikunnar – 2. áfangi* (Progetto pilota sulla riduzione della settimana lavorativa – secondo stadio), Félagsmálaráðuneytið (2019a).



intervistati hanno riportato chiari miglioramenti nell'equilibrio familiare, diminuzione dello stress e della fatica fisica, di una maggiore partecipazione alle attività domestiche e di cura di entrambi i genitori, di maggior tempo libero e di miglioramento della condizione anche come genitori single.

Gli accordi aziendali, contratti collettivi sottoscritti dai sindacati come conseguenza dell'intero processo, lo evidenziano palesemente. Nel giugno 2021 i lavoratori che, in virtù dei nuovi accordi sottoscritti, hanno l'orario di lavoro ridotto sono 170.200, su una popolazione lavorativa di 197.000 unità. Da ciò si deduce che l'86% dei lavoratori in Islanda ha un contratto collettivo con l'orario ridotto, o un contratto aziendale con procedure concordate con i datori di lavoro per ridurre lo stesso orario. Nel dibattito politico del paese, a seguito della firma degli accordi e contratti sulla riduzione dell'orario di lavoro, il tema resta popolare e d'attualità.

I più autorevoli sindacati, che hanno ottenuto riduzioni d'orario, sia con il Governo che con le amministrazioni pubbliche, sia con le organizzazioni dei datori di lavoro nell'industria e negli altri settori privati, vogliono proseguire con l'intento di esercitare pressioni per nuove riduzioni senza penalizzare salari durante lo svolgimento delle prossime tornate di rinnovi contrattuali.

Senza dubbio, nella valutazione del caso islandese, è bene considerare gli aspetti relativi alla dimensione del Paese, alla sua collocazione geografica, nonché alle sue peculiari condizioni; tuttavia, anch'esso rappresenta sicuramente un modello da cui trarre esempio.



3 ANALISI EMPIRICA SUL TEMA DELLA RIDUZIONE DELL'ORARIO DI LAVORO SULLE FONTI DATI INAPP

3.1 Metodologia e obiettivo conoscitivo

Al fine di approfondire la conoscenza del fenomeno della riduzione dell'orario di lavoro e le relative caratteristiche dei lavoratori italiani interessati da tale fenomeno si è scelto di arricchire la già preziosa banca dati Inapp PLUS (2021) attraverso una qualificazione, in termini aggregati, delle caratteristiche e degli atteggiamenti delle imprese in cui potenzialmente tali lavoratori sono inseriti rispetto al tema della flessibilità oraria. Tale approccio mira a fornire, nei limiti legati all'interoperatività delle banche dati individuate, uno sguardo complementare lato impresa – lato lavoratore del fenomeno oggetto di studio. A tal scopo, la V indagine Inapp sulla qualità del lavoro, nella sua componente relativa alle Unità locali (QdL), rilevata anch'essa nel corso del 2021, ha investigato un'ampia gamma di fattori, di natura sia strutturale che percettiva, che permettono di qualificare l'orientamento delle Unità locali¹⁹ (UL) rispetto alla flessibilità oraria.

In particolare, nel questionario QdL all'interno del modulo "Pratiche di organizzazione del lavoro" sono posti differenti quesiti relativi alla composizione del personale afferente all'UL rispetto al regime orario, alla flessibilità oraria individuale, allo smart working e alle relative forme di regolamento prevalenti nell'UL per tale strumento. Inoltre, al fine di caratterizzare indirettamente le UL in relazione alla potenziale propensione allo smart working viene rilevata la quota delle mansioni che possono essere svolte a distanza.

Sul piano percettivo, il questionario fornisce informazioni circa l'orientamento futuro delle UL nei confronti del ricorso allo smart working (espansivo o contenitivo), e una valutazione dello stesso rispetto a una pluralità di items relativi alla produttività, organizzazione e gestione delle risorse umane. Tali quesiti, sebbene non rilevino direttamente opinioni/atteggiamenti o esperienze di forme di riduzione oraria, possono rappresentare utili proxy per qualificare le imprese (UL) in termini di propensione e orientamento alla flessibilità oraria.

Il focus di questa analisi esplorativa quantitativa riguarda principalmente la ricognizione di assonanze, piuttosto che dissonanze, in termini aggregati territoriali rispetto ai desiderata dei lavoratori e alle disponibilità delle UL in materia di flessibilità oraria. Una ricognizione empirica di tale portata non poteva avere come oggetto di analisi principale il tema della riduzione dell'orario di lavoro in quanto fenomeno di recente concreto sviluppo, come precedentemente evidenziato, e di difficile misurazione attraverso indagini strutturate come quelle utilizzate in questa analisi. Coscienti che il tema della flessibilità oraria a parità di salario differisce in termini specifici dall'oggetto di questo lavoro, riteniamo comunque che costituisca una buona proxy per una lettura investigativa e di ricostruzione del contesto.

¹⁹ L'Unità locale è un luogo fisico dove un'impresa esercita stabilmente una o più delle sue attività economiche, con un proprio indirizzo e personale, anche se in modo saltuario o stagionale. In termini generici, per le imprese monolocalizzate l'UL corrisponde a tutti gli effetti con l'impresa stessa, mentre le realtà produttive plurilocalizzate si compongono di plurime UL.

In particolare, le evidenze presentate di seguito consentono di osservare il contesto nazionale rispetto al tema della flessibilità oraria, e in particolar modo osservando i desiderata dei lavoratori letti in relazione alle caratteristiche territoriali del sistema produttivo in termini di implementazione di strumenti volti al favorire tale flessibilità. Il prossimo paragrafo inquadra l'orientamento individuale dei lavoratori verso il tema trattato attraverso i dati PLUS, mentre il successivo, dopo la presentazione della metodologia di costruzione della banca integrata QdL-PLUS, presenta una lettura di sintesi delle evidenze emerse.

3.2 Prime evidenze sul tema della riduzione dell'orario dai dati PLUS 2021 e 2022

La banca dati Inapp PLUS permette di approfondire, dal lato dei lavoratori, il bisogno percepito in merito alla riduzione dell'orario di lavoro. Nel questionario viene chiesto, in relazione all'attività principale, quante ore il rispondente abbia lavorato la settimana precedente e successivamente si chiede quante ore vorrebbe invece lavorare. La differenza tra la prima e la seconda variabile ci permette di stabilire se il rispondente si senta sovraoccupato e quindi desideri ridurre l'orario lavorativo, sottoccupato o se si reputa soddisfatto dell'orario. Inoltre, si chiede se il lavoratore sarebbe disposto a lavorare meno e a percepire una corrispondente riduzione del salario.

Sulla base di queste variabili, abbiamo quindi approfondito l'esigenza percepita dai lavoratori prima sulla banca dati relativa al 2021 e poi al 2022. Nel primo caso²⁰, all'indomani della pandemia e in un periodo che si poteva ancora considerare di emergenza sanitaria, circa il 44% della popolazione lavorativa avrebbe ridotto il proprio orario di lavoro settimanale, il 38% non lo avrebbe modificato, mentre il 17% avrebbe voluto aumentarlo. Inoltre, tra quelli che lo avrebbero ridotto, il 36% avrebbe voluto un decremento dell'orario settimanale di 5 ore lavorative, mentre il 40% lo avrebbe ridotto fino a 10 ore e, infine, il 5,2% lo avrebbe ridotto addirittura di 20 ore. Il 22% della popolazione lavorativa totale sarebbe stato disposto ad accettare una riduzione anche dello stipendio e se guardiamo solo al 44% della popolazione che avrebbe voluto ridurre il proprio orario lavorativo, questa quota raggiunge il 33,5%.

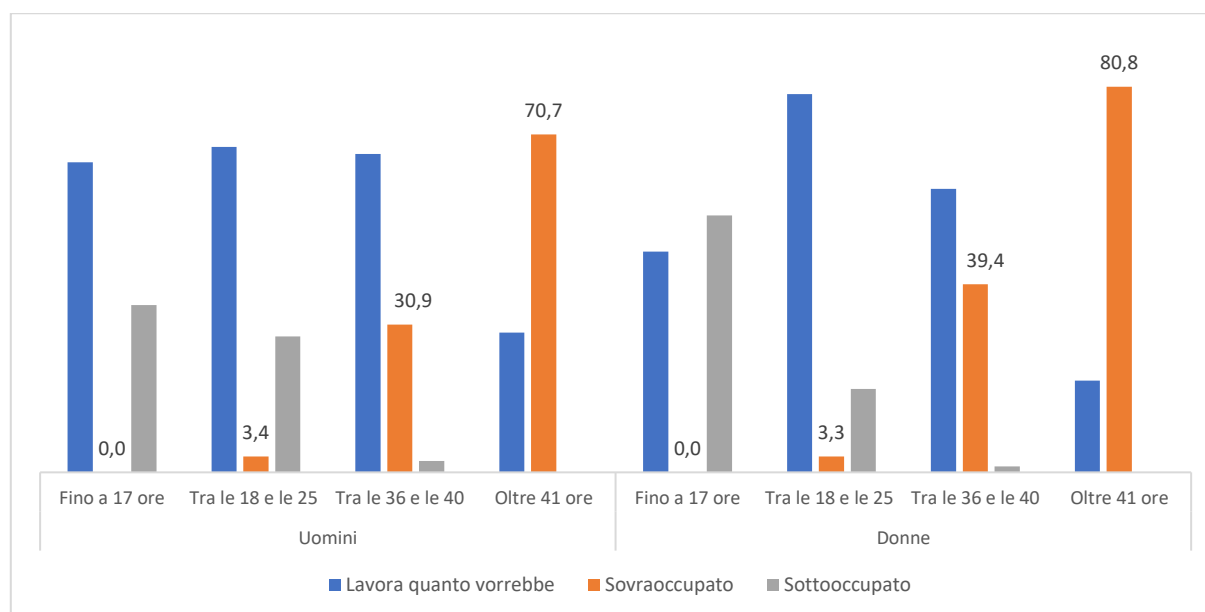
Come atteso, il genere rileva. Le donne erano, infatti, meno propense a una riduzione dell'orario: il 38,9% delle donne lo avrebbe ridotto rispetto al 47,5% degli uomini, presumibilmente perché avendo più spesso contratti part-time e atipici il loro orario di lavoro è inferiore rispetto a quello degli uomini.

Ovviamente all'aumentare delle ore lavorate aumentava per tutti la necessità di ridurre l'orario lavorativo (figura 1) ma per quanto riguarda le donne l'esigenza era maggiore. Nella classe di lavoro più pesante, relativa a 41 ore settimanali e oltre, erano circa l'80% le lavoratrici che sentivano la necessità di ridurre l'orario a fronte del 70% degli uomini.

²⁰ Molte delle analisi qui presentate relative ai dati PLUS 2021 sono inserite anche nel Gender Policy Report 2023 (Inapp ed Esposito 2023).



Figura 1 Lavoratori che dichiarano di lavorare le ore che vorrebbero, di più o di meno, per classi di ore lavorate e genere (%)



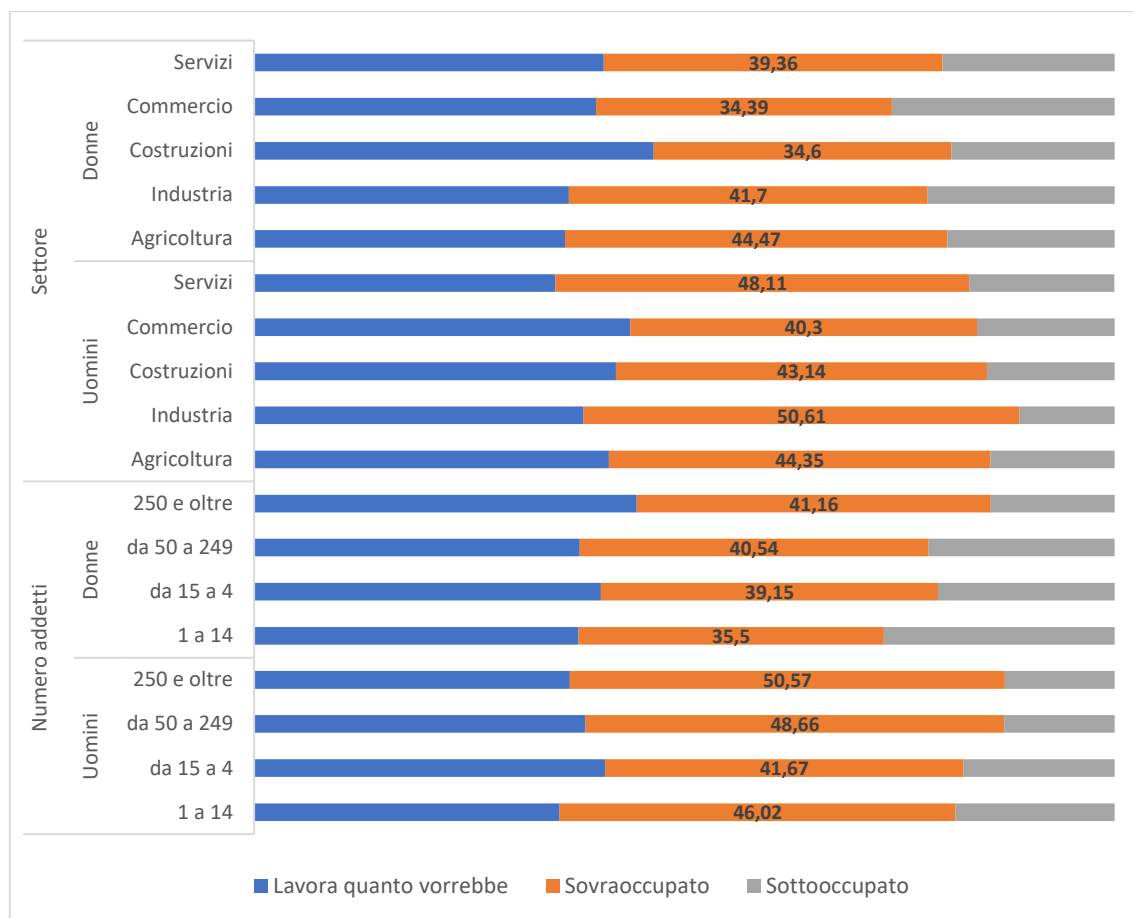
Fonte: elaborazioni degli Autori su dati Inapp PLUS 2021

Anche l'età è rilevante, infatti quasi la metà dei lavoratori (48%) nella classe di età centrale (30-49 anni) voleva ridurre il proprio orario di lavoro. L'esigenza cala leggermente nella classe maggiore (dai 50 in su) ed era pari al 43% del totale dei lavoratori in quella fascia d'età, mentre era inferiore di 20 p.p. nella classe più giovane (28%).

Guardando alla localizzazione dei lavoratori per macro-aree, risulta che nella macro-area del Centro è maggiormente sentita l'esigenza di ridurre l'orario di lavoro: sono, infatti, il 47,8% i lavoratori residenti in quest'area che vorrebbero ridurre l'orario di lavoro, il 45% nel Nord-Est, il 43,9% nel Nord-Ovest e solo il 37,9% nel Sud e nelle Isole.

Prendendo in considerazione il numero degli addetti e il settore lavorativo di riferimento (figura 2), nei dati del 2021 troviamo poche differenze tra le categorie e anche tra i generi. Dalle analisi emerge una maggiore necessità di ridurre l'orario per chi lavorava in aziende grandi (oltre 250 addetti) indipendentemente dal genere. I settori che sembravano creare maggiore sovraoccupazione sono l'industria e i servizi, per gli uomini, e l'agricoltura e l'industria, per le donne.

Figura 2 Lavoratori che dichiarano di lavorare le ore che vorrebbero, di più o di meno, per settore, classi di numerosità degli addetti e per genere (%)

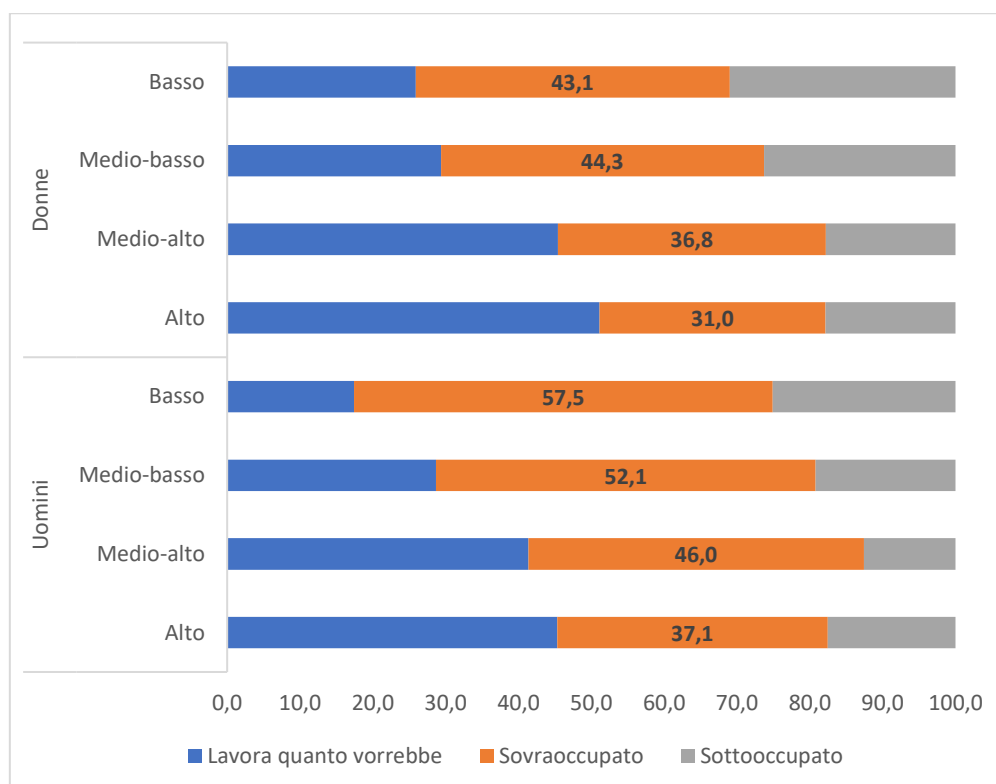


Fonte: elaborazioni degli Autori su dati Inapp PLUS 2021

Il giudizio complessivo rispetto al livello di soddisfazione riguardo la condizione lavorativa sembrava spiegare una parte importante dell'esigenza di ridurre le ore di lavoro settimanali, soprattutto per quanto riguarda gli uomini. Per questi ultimi si registrava infatti, la quota massima di quelli che volevano ridurre il proprio tempo lavorativo, pari al 57,5%, in corrispondenza di un giudizio negativo ovvero basso della propria condizione lavorativa. Al contrario, con giudizio alto, la quota si riduceva al 37,1%. Anche per le donne la tendenza era simile ma il gap tra condizioni di lavoro definite basse o medio basse e alte è di circa 13 p.p. (figura 3). Dunque, il giudizio sulle condizioni lavorative spiegava meno per le donne che per gli uomini rispetto all'esigenza di ridurre le ore di lavoro.



Figura 3 Lavoratori che dichiarano di lavorare le ore che vorrebbero, di più o di meno, per giudizio rispetto alla propria condizione lavorativa e genere (%)



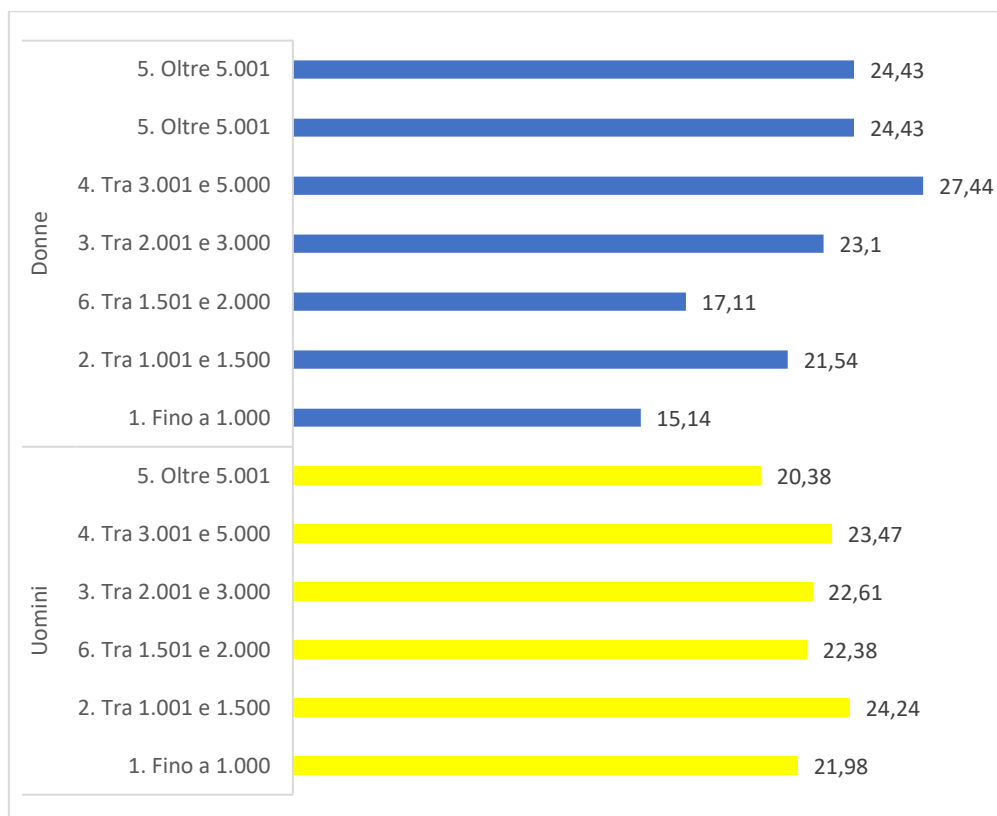
Fonte: elaborazioni degli Autori su dati Inapp PLUS 2021

Guardando, invece, ai carichi di cura che ogni lavoratore dichiara di avere, sembra emergere, come atteso, una determinante della necessità di ridurre l'orario lavorativo per le donne. Non emerge, infatti, una differenza significativa per gli uomini in termini di quota di sovraoccupazione tra chi ha un carico alto e uno basso di cura. Mentre, per quanto riguarda le donne, la quota di quelle sovra occupate aumentava all'aumentare del carico di cura fino a una differenza di oltre 7 p.p. tra la quota di donne che avevano un basso carico di cura e volevano ridurre le ore lavorate (33,7%) e quelle per cui il carico era medio-alto o alto e avrebbero voluto ridurre le ore lavorate (circa il 40,4%).

Se ci concentriamo, infine, sulla popolazione che dichiarava di volere una riduzione dell'orario di lavoro, una quota maggiore di donne avrebbe accettato una decurtazione del salario per liberare tempo, o anche perché guadagnando meno, avevano meno convenienza a lavorare per un basso salario e preferivano sostituire tempo libero al tempo lavorativo (il 32,2% delle donne avrebbe accettato una decurtazione rispetto al 29,1% degli uomini).

Guardando a tutti i rispondenti rispetto alla domanda sulla decurtazione del salario, emerge che il reddito familiare era una variabile determinante se guardiamo alle differenze di genere (figura 4). Mentre per gli uomini l'apparenza a fasce di reddito alte o basse non variava, infatti, la quota di quanti avrebbero accettato una decurtazione del proprio salario a fronte di una riduzione dell'orario lavorativo, per le donne si osservava un trend crescente se si passava da redditi bassi a redditi alti e un gap massimo di circa 11 p.p. se si fa riferimento a famiglie con redditi fino a mille euro e famiglie con redditi oltre i tre mila euro.

Figura 4 Lavoratori che accetterebbero una decurtazione dello stipendio per ridurre l'orario lavorativo, per genere e fascia di reddito (%)



Fonte: elaborazioni degli Autori su dati Inapp PLUS 2021

Dalle evidenze empiriche relative alla *wave* post pandemica del 2022, emerge come l'esigenza di ridurre l'orario di lavoro abbia subito una contrazione pari a circa 11 p.p. Dai dati PLUS 2022 risulta che circa il 33% della popolazione lavorativa ridurrebbe il proprio orario di lavoro, il 58% non lo modificherebbe, mentre il 9% vorrebbe aumentarlo. Inoltre, tra quelli che lo ridurrebbero, il 18,4% vorrebbe un decremento di 5 ore settimanali, mentre il 27,5% lo ridurrebbe di 10% e il 6,7% addirittura di 20 ore. Tuttavia, solo il 5% sarebbe disposto ad accettare una riduzione anche dello stipendio, il 10,4% se guardiamo solo a chi vorrebbe una riduzione dell'orario, molto in calo rispetto al 33% del 2021.

Queste evidenze fanno emergere come la crisi sanitaria abbia sicuramente messo in difficoltà i lavoratori che hanno cercato di tamponare le esigenze familiari (soprattutto i carichi di cura familiari) comprimendo il tempo di lavoro. Tuttavia, la necessità di ridurre l'orario lavorativo riguarda un terzo della popolazione lavorativa anche nel 2022, ovvero nel post Covid, ed è quindi sicuramente più che un'esigenza collegata all'emergenza sanitaria ma riguarda una necessità strutturale in un mercato del lavoro, quello italiano, rappresentato da bassi salari e lunghi orari lavorativi.

Procedendo con le analisi dei dati PLUS 2022 e guardando alle professioni, si riscontra una quota maggiore di lavoratori disposti a una decurtazione proprio tra gli imprenditori e alti dirigenti: 9,8% contro il 5,1% del totale dei lavoratori.



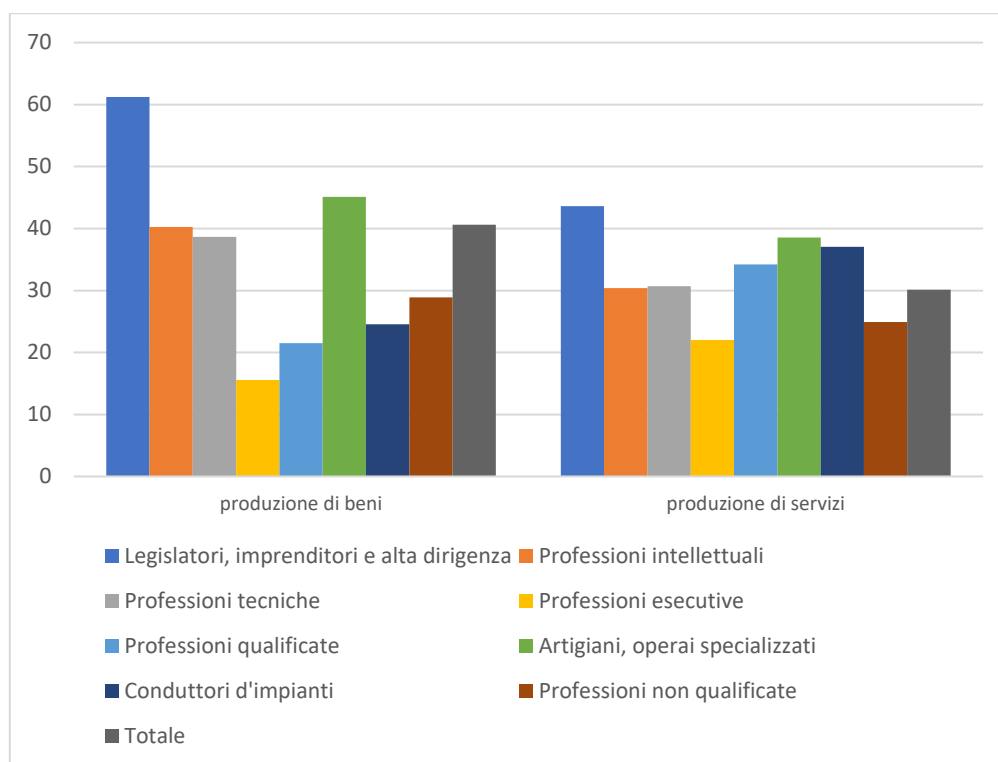
Se si guarda alla distribuzione dei redditi familiari, si conferma una quota maggiore di lavoratori che accetterebbero una riduzione del salario per ottenere una riduzione dell'orario proprio tra chi vive in famiglie con redditi bassi, ovvero inferiori ai 1.000 euro, pari all' 11,3% contro una media del 5,1% se si considerano tutte le classi di reddito.

Anche nel 2022 età e genere sono variabili rilevanti rispetto al tema della riduzione dell'orario di lavoro. I giovani continuano a risultare meno propensi a una riduzione dell'orario, ma al contrario accetterebbero una decurtazione del salario per liberare tempo, o anche perché, come già detto, guadagnando meno, hanno meno convenienza a lavorare per un basso salario e preferiscono sostituire tempo libero al tempo lavorativo; mentre le donne si confermano essere meno orientate a una riduzione dell'orario rispetto agli uomini (il 25% delle stesse rispetto al 39% degli uomini) e, pur riscontrandosi differenze di genere, rispetto al tema della decurtazione del salario per avere una riduzione dell'orario (il 5,7% del totale delle donne lavoratrici accetterebbe una decurtazione rispetto al 4,6% degli uomini; 13,5% delle donne, se consideriamo solo quelle che vorrebbero una riduzione dell'orario contro l'8,9% degli uomini) non si tratta di differenze rilevanti.

Distinguendo tra produzione di beni e servizi si nota (in figura 5), infine, una quota maggiore di lavoratori che desiderano una riduzione dell'orario tra i primi (40%) rispetto ai secondi (30%). Va tenuto in considerazione che il 72,6% degli occupati lavora nella produzione di servizi, che pesa quindi di più come numero di lavoratori. Relativamente alle professioni, si nota (sempre figura 5) una maggiore esigenza di riduzione dell'orario di lavoro tra gli "imprenditori e altri dirigenti" e "artigiani e operai specializzati", mentre il dato minimo si riscontra tra le "professioni esecutive" e "non qualificate", quest'ultima solo per quanto riguarda la produzione di servizi che però, come detto, rappresenta la maggior quota di lavoratori. Se si guarda a chi accetterebbe anche una decurtazione del salario per ridurre l'orario primeggiano le "professioni esecutive" con una quota del 17,4%, a seguire gli "imprenditori e altri dirigenti" con il 14,2% e le "professioni non qualificate" con una quota del 13,1%. Queste ultime evidenze, come quelle relative al reddito, confermano che in alcuni casi liberare il tempo potrebbe essere più remunerativo che lavorare. Si conferma, inoltre, che alcune categorie, quali i manager ad esempio, soffrono di un carico orario che dovrebbe essere rivisto, e questo potrebbe anche andare a vantaggio di una più equa distribuzione dei carichi familiari in termini di genere.

Da quanto illustrato nel primo capitolo emerge che l'Italia, nel 2021 e 2022, era ancora in una fase embrionale e tra l'altro, l'unica ipotesi oggetto di sperimentazione risultava essere la cosiddetta settimana corta, con rimodulazione di orario, concentrato su quattro giorni lavorativi. È, invece, interessante rilevare dai dati PLUS che la percezione della popolazione lavorativa indurrebbe ad aprire nuove ed ulteriori prospettive di sperimentazione del fenomeno, che in prospettiva occorre tengano conto delle differenze insite nella popolazione lavorativa, innanzitutto in termini di età e genere ma anche rispetto alle mansioni, così come emerge dalle analisi presentate.

Figura 5 Quota di lavoratori che vorrebbe ridurre l'orario lavorativo distinti tra quelli coinvolti nella produzione di beni e nella produzione di servizi e professioni (%)



Fonte: elaborazioni degli Autori su dati Inapp PLUS 2022

3.3 Strategia adottata per il raccordo tra Inapp QdL e PLUS

Le evidenze presentate di seguito derivano da una banca dati specificatamente creata che, a partire dalle informazioni evidenziate di QdL, fornisce indicatori aggregati per la popolazione di Inapp PLUS 2021 che risulta occupata al momento della rilevazione. Tale procedura permette quindi di arricchire la banca dati Inapp PLUS, ed in particolare di identificare i desiderata dei lavoratori rispetto all'intensità oraria (es. sovra/sotto occupazione), con indicatori aggregati relativi alla flessibilità oraria delle imprese (UL). Data l'impossibilità di un match univoco tra impresa (UL) presente in QdL e lavoratore presente in Inapp PLUS si è identificata come soluzione metodologica l'identificazione di strati omogenei attraverso variabili presenti in entrambe le rilevazioni che fungessero da raccordo per l'interpolazione tra Inapp QdL a Inapp PLUS. In altri termini, tale procedura assume un certo grado di omogeneità tra le imprese (UL) identificate in ogni strato e, conseguentemente, gli indicatori aggregati identificati a tale livello rappresentano proxy per caratterizzare gli atteggiamenti verso il fenomeno analizzato dei lavoratori osservati tramite la banca dati Inapp PLUS. Di seguito sono forniti, prima, i dettagli di procedura mentre, di seguito, le informazioni relative alla banca dati finale creata.

La triangolazione tra le variabili, e le relative codifiche, presenti in entrambe le banche dati e l'oggetto di studio ha portato all'identificazione di quattro variabili relative alle caratteristiche strutturali delle UL utili al fine dell'identificazione di strati omogenei tra le due indagini. Nello specifico, come riporta la tabella 1, tali variabili riguardano: i) la macroarea geografica (4 modalità); ii) il macrosettore economico di appartenenza



(3 modalità); *iii*) la dimensione aziendale in termini di numero di addetti (3 modalità); *iv*) la natura mono/plurilocalizzata dell'UL (due modalità). In particolare, la prima variabile differenzia le UL in base alla classica ripartizione territoriale Nord-Ovest; Nord-Est; Centro; e Sud e Isole. La seconda variabile raggruppa le UL in base alla seguente ripartizione: Industria e costruzioni; Commercio e turismo; Altri servizi²¹. L'identificazione per classi dimensionali differenzia le piccole imprese con meno di 9 addetti, quelle comprese tra 10 e 49 addetti, e le realtà produttive con oltre 50 unità di personale. Infine, una variabile dicotomica differenzia le realtà produttive con una sola sede (monolocalizzate) dall'impresa che svolgono la propria attività in più luoghi, ciascuno dei quali costituisce un'Unità locale dell'impresa (plurilocalizzate). Tali variabili, così ripartite, sono disponibili sia nella banca dati Inapp QdL che nella banca dati Inapp PLUS, ossia in quest'ultima il rispondente lavoratore fornisce tali informazioni relative all'impresa per cui svolge il proprio lavoro principale.

Tabella 1 Variabili identificate per l'identificazione di strati omogenei nelle due indagini e la relativa distribuzione

Variabili identificative degli strati		QdL		PLUS*	
		V.A.	%	V.A.	%
Macroarea territoriale	Nord-Ovest	523.867	30,0	6.844.325	30,6
	Nord-Est	393.841	22,5	4.961.445	22,2
	Centro	387.139	22,2	4.854.115	21,7
	Sud e Isole	442.130	25,3	5.699.924	25,5
	Totale	1.746.978	100,0	22.359.810	100,0
Macrosettore economico	Industria e costruzioni	458.919	26,3	4.473.875	21,7
	Commercio e turismo	650.048	37,2	2.992.990	14,5
	Altri servizi	638.011	36,5	13.197.913	63,9
	Totale	1.746.978	100,0	20.664.778	100,0
Dimensione UL	Fino a 9 addetti	1.389.046	79,5	6.594.885	36,5
	10-49 addetti	294.989	16,9	5.939.279	32,8
	Oltre 50 addetti	62.943	3,6	5.549.773	30,7
	Totale	1.746.978	100,0	18.083.937	100,0
UL Mono-plurilocalizzata	Monolocalizzata	1.144.738	65,5	11.750.699	52,6
	Plurilocalizzata	602.239	34,5	10.609.111	47,5
	Totale	1.746.978	100,0	22.359.810	100,0

Note: *le statistiche descrittive si riferiscono alla sola popolazione occupata al momento dell'intervista.

Fonte: V indagine Inapp QdL (2021) e Inapp PLUS (2022), pesi di riporto all'universo utilizzati

La combinazione univoca delle singole modalità relative alle quattro variabili identificate fornisce, in linea teorica 72 combinazioni. In termini reali, le combinazioni (strati) effettive estrapolabili dalla banca dati QdL risultano essere 70, in quanto gli strati - Commercio e turismo - oltre 50 addetti - UL monolocalizzata sia nella macroarea territoriale del Centro che del Sud e Isole non hanno identificato UL nella banca dati QdL. In particolare, il livello di aggregazione delle modalità delle variabili presentate in tabella 1 è stato

²¹ L'esclusione del primo macrosettore economico deriva dal disegno di campionamento di QdL per cui la popolazione di riferimento consiste nella totalità delle Unità locali operanti nel settore privato extra-agricolo.

guidato dal principio di garantire un determinato grado di attendibilità statistica. Al netto dei due strati esclusi, i restanti presentano valori sempre superiori alle 20 unità (UL).

A seguito dell'identificazione dei 70 strati nella banca dati QdL, la stessa strategia è stata replicata nella banca dati PLUS limitando l'esercizio alla sola popolazione occupata. La tabella A1 in Appendice riporta, per ogni strato identificato, il numero di Unità locali e occupati corrispondente sia in termini assoluti, ottenuto attraverso l'applicazione del relativo peso di riporto all'universo, che le frequenze relative di quest'ultima distribuzione. In media gli strati identificano 24.957 UL corrispondenti a 234.940 lavoratori ma con una, fisiologica, ampia variazione interna. Rispetto alla distribuzione relativa delle UL, il range di variazione è di 6,6 punti percentuali, mentre rispetto alla distribuzione degli occupati si registra un range più contenuto, 4,6 punti percentuali. Inoltre, a riprova del buon esito della strategia applicata, la distribuzione relativa alla UL e quella relativa agli occupati presentano un valore medio pressoché identico pari a circa 1,4%.

Gli strati riportati in tabella A1 costituiscono la chiave di interpolazione tra le due banche dati. Tale chiave permette di "agganciare" a ogni occupato presente nella banca dati Inapp PLUS gli indicatori costruiti a partire dalle variabili presentate in precedenza e relative alla banca dati QdL.

A seguito della costruzione degli indicatori presentati in tabella A2, si è proceduto con la creazione della banca dati Inapp-QdL-PLUS. Nello specifico, tramite procedura di merge multiplo a ogni individuo occupato presente nella banca dati Inapp-PLUS sono stati "agganciati" i 37 indicatori sviluppati a partire dalla banca dati Inapp-QdL utilizzando come chiave di gancio i 70 strati identificati. In altri termini, per ogni occupato in Inapp-PLUS, la banca dati costruita fornisce una batteria di indicatori relativi alla flessibilità oraria lavorativa a livello di UL. Tali indicatori presentano le caratteristiche medie delle Unità locali che presentano un profilo simile – in termini di macroarea territoriale, macrosettore economico, classe dimensionale e natura mono/plurilocalizzata dell'UL – alla realtà produttiva in cui l'occupato è inserito. Al fine di semplificare l'utilizzo di tale banca dati, la versione finale della stessa presenta oltre alle variabili identificative dei 37 indicatori costruiti e le variabili di costruzione degli strati (dim_3cl, settore__area, PLURI), le chiavi di gancio che permettono di importare tale banca dati sia nella banca dati Inapp PLUS (NIP_2021) che nella banca dati QdL (CODFISIMP, CODICEIMPRESA).

3.4 Prime evidenze sul tema dagli indicatori aggregati creati sulla banca dati Qualità del Lavoro (QdL)

Al fine di caratterizzare le UL in relazione al tema della flessibilità oraria sono state identificate le seguenti dimensioni di interesse fornite dalla banca dati QdL:

- la possibilità da parte dei lavoratori delle UL di beneficiare di flessibilità oraria individuale (facoltà di variare l'orario di lavoro di ingresso e di uscita dalla sede) [domanda D6 nel questionario QdL];
- l'intensità del ricorso al regime di orario ridotto tra il personale dell'UL [domanda D5 nel questionario QdL];
- la quota di lavoratori che svolge mansioni che possono essere svolte a distanza (in telelavoro o smart working/lavoro agile) [domanda D14 nel questionario QdL];



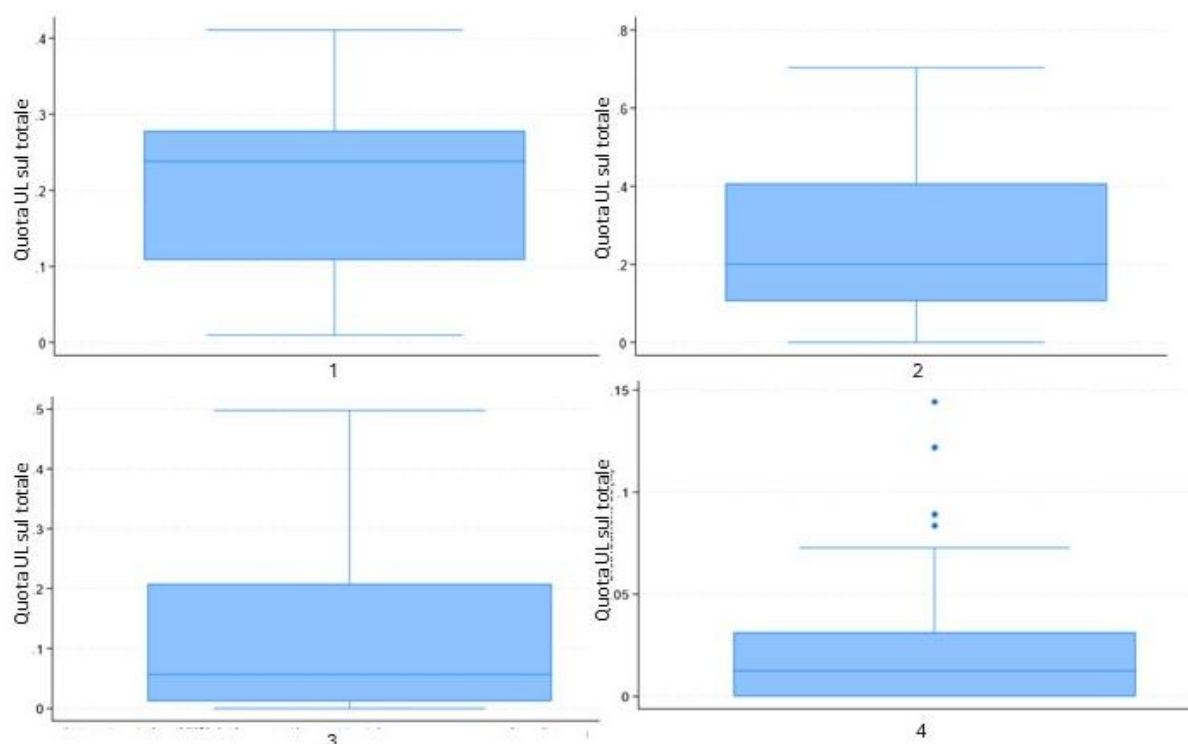
- l'effettiva intensità dell'utilizzo dello strumento del telelavoro/smart working/lavoro agile tra i lavoratori delle UL [domanda D15_1 /D15_2 nel questionario QdL];
- la prevalente modalità di regolamentazione dello smart working/lavoro agile [domanda D15_5 nel questionario QdL];
- l'orientamento e valutazione dell'UL rispetto allo smart working in relazione produttività, organizzazione e gestione delle risorse umane [domanda D15_26 nel questionario QdL].

Data la natura categoriale delle variabili relative alle dimensioni identificate, la procedura di creazione degli indicatori aggregati ha visto la creazione di tassi di UL sul totale delle UL relative ai singoli strati interessati dalle singole modalità. Di conseguenza ogni modalità di risposta delle domande/variabili relative alle singole dimensioni è stata trasformata in un indicatore aggregato relativo all'incidenza (diffusione percentuale) di tale modalità all'interno dello strato. L'eccezione a tale approccio riguarda l'indicatore relativo alla dimensione "l'effettiva intensità dell'utilizzo dello strumento del telelavoro/smart working/lavoro agile tra i lavoratori delle UL". In questo caso le variabili originali di QdL (D15_1 e D15_2) sono variabili continue e hanno permesso la creazione di un indicatore unico, sempre in forma di tasso di incidenza relativa sul totale delle UL presenti nello strato, per la caratterizzazione di tale dimensione²². Tale procedura ha portato all'identificazione di 37 indicatori aggregati. La tabella A2 in Appendice ne riporta una sintetica descrizione e le relative statistiche descrittive. Al fine di permettere una maggior comprensione di tali indicatori, la figura successiva riporta a titolo esemplificativo, in termini grafici, la distribuzione di quattro indicatori.

In particolare, dalla figura 6 emerge che, rispetto alla possibilità da parte dei lavoratori delle UL di beneficiare di flessibilità oraria individuale, tra gli strati, in media, il 20% delle UL garantisce questa possibilità a oltre il 50% dei lavoratori e solo in un quarto degli strati tali possibilità riguarda una quota superiore al 27% delle imprese. In termini simili, in media, tra gli strati identificati, il 26,7% delle UL presenta lavoratori in smart working o lavoro agile, ma in questo caso la variazione tra gli strati è maggiore in quanto il 25% degli strati più "virtuosi" presenta valori compresi tra il 40% e il 70%. Rispetto alla dimensione relativa alla quota di lavoratori con mansioni svolgibili a distanza risulta che tra gli strati identificati, in media, solo l'11% delle UL è caratterizzata da una quota di lavoratori con tali caratteristiche superiore al 75% del totale dei lavoratori. Anche in questo caso si rileva una discreta varianza tra gli strati anche se con valori nettamente più concentrati nella parte sinistra della distribuzione; infatti, il range di variazione di tale indicatore varia dal valore minimo di 0% al valore massimo di 49,7%. Infine, il grafico suggerisce che la regolamentazione dello smart working attraverso contratto o accordo formale riguarda una quota limitata delle UL in modo abbastanza uniforme tra gli strati identificati. In particolare, il valore medio tra gli strati per tale indicatore è pari a 2,3%, mentre il range di variazione è compreso nei primi 15 punti percentuali (0%-15%), con più del 25% degli strati in cui nessuna UL presenta tale modalità regolativa.

²² Al fine di permettere un'adeguata ricostruzione delle dimensioni individuate nella costruzione degli indicatori aggregati sono stati utilizzati i pesi campionari. Nello specifico, i tassi costruiti vedono come denominatore la somma dei pesi campionari delle UL e come numeratore la somma dei pesi campionari delle UL interessate dalla dimensione specifica.

Figura 6 Distribuzione di quattro indicatori aggregati identificati



Legenda: 1= quota di QULsts in cui più del 50% dei lavoratori beneficia di flessibilità oraria individuale; 2= quota di QULsts che presentano lavoratori in smart working o telelavoro; 3= quota di QULsts in cui oltre il 75% dei lavoratori ha mansioni che possono essere svolte a distanza; 4= quota di QULsts che regolano lo smart working attraverso contratto/accordo collettivo. QULsts= Quota di UL sul totale delle UL afferenti allo strato.

Fonte: V indagine Inapp QdL (2021) e Inapp PLUS (2022), pesi campionari utilizzati

3.5 Analisi congiunta dei dati QdL e PLUS

Con lo scopo di comprendere se le esigenze dei lavoratori siano allineate a quanto lato Unità locali sia già presente sul tema della flessibilità individuale dell'orario di lavoro e sullo smart working/telelavoro, in questo paragrafo si presentano le analisi che riguardano l'unione delle due banche dati QdL e PLUS precedentemente illustrate. Per riuscire ad ottenere le necessarie analisi, gli indicatori realizzati sulla banca dati QdL sono stati uniti alla banca dati Inapp PLUS 2021 (come indicato nel paragrafo 3.2).

Trattandosi di indicatori continui è stato innanzitutto necessario categorizzarli. Nello specifico rispetto all'indicatore che riguarda la "Quota di UL sul totale dello strato (QULsts) in cui in cui più del 50% dei lavoratori (M+F) beneficia di flessibilità oraria individuale" e lo stesso indicatore che guarda solo alle lavoratrici, sono state creati i seguenti tre livelli: strati definiti ad alta flessibilità ovvero dove una quota di almeno il 27% fino al 41% di UL, in media, consente a più del 50% dei lavoratori di beneficiare di flessibilità oraria individuale; media flessibilità ovvero dove una quota di almeno il 15% fino al 27% di UL consente a più del 50% dei lavoratori di beneficiare di flessibilità oraria individuale; bassa flessibilità per quegli strati dove meno del 15% delle UL consente a più del 50% dei lavoratori di beneficiare di flessibilità oraria individuale.



Rispetto alla presenza di smart working o telelavoro, dall'indicatore che riguarda la "Quota di UL sul totale dello strato (QULsts) che hanno lavoratori in smart working o telelavoro" sono stati creati i seguenti tre livelli: strati definiti ad alto livello ovvero dove una quota di almeno il 35% fino al 70% di UL, in media, ha lavoratori in smart working o telelavoro; strati definiti a medio livello ovvero dove una quota di almeno il 15% fino al 35% di UL ha lavoratori in smart working o telelavoro; strati a basso livello sono quelli dove una quota inferiore al 15% di UL ha lavoratori in smart working o telelavoro.

Quello che emerge (tabella 2) è che i lavoratori si distribuiscono pressoché equamente nei tre livelli relativi alla flessibilità oraria rispetto alla loro esigenza di ridurre l'orario lavorativo. Infatti, il 45% di quelli presenti in uno strato ad alta flessibilità ha l'esigenza di ridurre l'orario contro il 42,7% di quelli presenti in uno strato a bassa flessibilità. Non è dunque presente una correlazione evidente tra esigenze dei lavoratori e risposte aziendali ma questo significa anche che non sembra esserci una negazione della flessibilità stessa che induca i lavoratori ad esprimere l'esigenza. Dalle descrittive emerge, infatti, sola una minima differenza positiva (2 p.p.) nella quota di lavoratori che vorrebbero la riduzione dell'orario proprio negli strati considerati ad alta flessibilità, potrebbe dunque essere segno della presenza di un incentivo a manifestare l'esigenza proprio lì dove la stessa viene presa in considerazione dalle UL. Per quanto riguarda la flessibilità oraria individuale che le UL riservano alle lavoratrici le differenze sono completamente inesistenti.

Tabella 2 Quota di lavoratori che esprime l'esigenza di ridurre l'orario di lavoro per livelli degli indicatori costruiti sulla banca dati QdL

	Basso livello di flessibilità oraria	Medio livello di flessibilità oraria	Alto livello di flessibilità oraria
Flessibilità oraria individuale per più del 50% dei lavoratori	42,7%	43,1%	45,1%
Flessibilità oraria individuale per più del 50% delle lavoratrici	43,3%	43,9%	43,5%
Presenza di smart working o telelavoro	40,2%	43,5%	47%

Fonte: elaborazioni degli Autori su dati Inapp QdL e Inapp PLUS (2021-2022)

Infine, rispetto alla presenza di lavoratori in smart working o telelavoro, in media presso le UL, si nota una leggera associazione tra alti livelli di questo indicatore e l'esigenza di una riduzione dell'orario espressa dai lavoratori. Sono necessarie successive analisi per approfondire e comprendere al meglio tali, se pur minime, differenze. Ulteriori analisi riguarderanno, inoltre, l'analisi congiunta lato lavoratori e UL tramite gli indicatori costruiti dalla banca dati QdL e non trattati in questo paragrafo (tabella A2).



CONCLUSIONI

Il tempo di lavoro costituisce un parametro in evoluzione e, nella sua mutata connotazione (in termini di collocazione, variabilità nell'estensione e flessibilità) assume rilievo non solo in funzione delle esigenze dell'impresa, ma sempre più rispetto a quelle familiari e personali del prestatore di lavoro. I lavoratori stanno rivalutando, e in alcuni casi ribaltando, le idee sul valore del lavoro, sulla sicurezza lavorativa, su cosa desiderano dai datori di lavoro e su cosa sono disposti a offrire in cambio, richiedendo un nuovo corso nella dinamica del rapporto con la controparte. Pertanto, l'elenco dei fattori che garantiscono la soddisfazione dei lavoratori è molto composito e variegato: una retribuzione più elevata, una maggiore flessibilità, welfare aziendale, una cultura più inclusiva e migliori prospettive future²³.

Nell'ottica di individuare scenari applicativi concreti di implementazione di tale policy, attraverso lo studio di una pluralità di fonti dati (legislativa, contrattuale, sperimentazione a livello di singoli contesti), sono emerse diverse possibili ipotesi:

- mantenimento dell'orario di lavoro contrattuale, concentrato su 4 giorni invece che 5 (l'orario di lavoro consta di 9 o 10 ore al giorno);
- l'orario distribuito su 4 giorni viene ridotto complessivamente di 4 ore, con conseguente riduzione della retribuzione e, viene fissato a 32 ore settimanali con una decurtazione di 1/5 della retribuzione;
- riduzione di orario, con mantenimento della medesima distribuzione settimanale a parità di salario, con previsione di tre giorni di riposo settimanale.

In estrema sintesi, all'oggi le sperimentazioni attuate nel nostro Paese tendono a ridurre le giornate di presenza in azienda, rimodulando e ridistribuendo l'orario, attraverso l'utilizzo di tutti gli strumenti a disposizione, compresa le turnazioni e i permessi. Inoltre, dalle prime evidenze si denota la presenza della stessa affiancata allo smart working.

Anche sull'onda di tali sperimentazioni si assiste oggi a una nuova stagione di rinnovi contrattuali a livello nazionale, nelle cui piattaforme si discute dell'importanza dell'introduzione della misura (es. alimentare e metalmeccanico). Il nodo principale è, come ovvio, la produttività, che rende complicato eseguire un test a livello nazionale.

Il problema delle coperture economiche nell'attuazione della misura rende difficoltoso il percorso, sia a livello legislativo che contrattuale. Occorre segnalare che le sperimentazioni di rimodulazione dell'orario di lavoro sono avvenute perlopiù in aziende in cui tale modalità è stata affiancata a investimenti in innovazione, mantenendo come perno fondamentale proprio il livello della produttività. Ci si chiede dunque se le aziende siano pronte e se tale modalità convenga alle stesse.

In prospettiva, con riguardo all'esperienza italiana occorrerà monitorare, soprattutto a seguito di questa nuova tornata di rinnovi contrattuali, se i datori di lavoro saranno in grado di creare una sinergia con i propri *team leader* e i responsabili delle risorse umane, nell'ottica di costruire il passaggio, anche culturale, alla nuova modalità di organizzazione del lavoro, tale da portare benefici a entrambe le parti

²³ Si veda l'articolo di Bucci (2024) al seguente link https://www.ilsole24ore.com/art/settimana-lavorativa-4-giorni-si-ma-solo-aziende-solide-e-ben-organizzate-AFFpjD2C?refresh_ce=1.



contrattuali. A tal fine, nel prosieguo delle attività di ricerca *de quo* sarà interessante, attraverso l'accesso alla banca dati Aida (allargando altresì il perimetro della fonte contrattuale), valutare anche gli impatti in termini di 'costi' per le aziende.

Sul piano empirico, data la portata innovativa del fenomeno, non esistono banche dati utili a una valutazione dettagliata della policy della riduzione dell'orario di lavoro a parità di salario per il contesto italiano. Le banche dati Inapp hanno dunque permesso di osservare il fenomeno utilizzando proxy adeguate. In particolare, l'analisi ha permesso di comprendere se le esigenze dei lavoratori di ridurre il proprio orario settimanale è contestualizzato in strati (vedi metodologia) caratterizzati da Unità locali che tengono in considerazione la necessità di flessibilità oraria dei lavoratori e che applicano lo smart working/telelavoro. L'analisi svolta è stata dunque più delle condizioni di contesto che valutativa della policy.

Dall'analisi sui dati QdL e PLUS emerge che c'è una forte domanda di riduzione dell'orario lavorativo da parte dei lavoratori; tuttavia, tale necessità non sembra essere correlata a quanto le Unità locali mostrano in media come predisposizione rispetto alla flessibilità oraria individuale e allo smart working/telelavoro. In conclusione, gli elementi da approfondire rispetto al tema in analisi riguardano la volontà/capacità delle imprese di cogliere la possibilità di affrontare la sfida di investire in innovazione e aumento della produttività a parità di ore lavorate, sperimentando al contempo nuovi modelli organizzativi che tengano conto delle esigenze della popolazione lavorativa in termini di flessibilità, tempo libero e conciliazione.



APPENDICE

Tabelle A1 Distribuzione Unità locali (Inapp QdL) e occupati (Inapp PLUS) rispetto agli strati identificati, valori assoluti e frequenze relative

Strati identificati				QdL (UL)		PLUS (Occupati)	
				V.A.	%	V.A.	%
Nord-Ovest	Industria & costruzioni	fino a 9 add.	UL monolocalizzata	80.044	4,6	384.897	2,34
Nord-Ovest	Industria & costruzioni	fino a 9 add.	UL plurilocalizzata	19.964	1,1	47.203	0,29
Nord-Ovest	Industria & costruzioni	10-49 add.	UL monolocalizzata	29.597	1,7	337.817	2,05
Nord-Ovest	Industria & costruzioni	10-49 add.	UL plurilocalizzata	12.060	0,7	115.057	0,7
Nord-Ovest	Industria & costruzioni	oltre 50 add.	UL monolocalizzata	2.278	0,1	242.004	1,47
Nord-Ovest	Industria & costruzioni	oltre 50 add.	UL plurilocalizzata	3.514	0,2	371.049	2,26
Nord-Ovest	Commercio & Turismo	fino a 9 add.	UL monolocalizzata	96.241	5,5	354.650	2,16
Nord-Ovest	Commercio & Turismo	fino a 9 add.	UL plurilocalizzata	46.571	2,7	32.501	0,2
Nord-Ovest	Commercio & Turismo	10-49 add.	UL monolocalizzata	12.725	0,7	230.009	1,4
Nord-Ovest	Commercio & Turismo	10-49 add.	UL plurilocalizzata	14.169	0,8	82.909	0,5
Nord-Ovest	Commercio & Turismo	oltre 50 add.	UL monolocalizzata	202	0	71.126	0,43
Nord-Ovest	Commercio & Turismo	oltre 50 add.	UL plurilocalizzata	3.204	0,2	128.441	0,78
Nord-Ovest	Servizi	fino a 9 add.	UL monolocalizzata	108.411	6,2	786.161	4,78
Nord-Ovest	Servizi	fino a 9 add.	UL plurilocalizzata	55.293	3,2	164.096	1,00
Nord-Ovest	Servizi	10-49 add.	UL monolocalizzata	11.063	0,6	525.215	3,19
Nord-Ovest	Servizi	10-49 add.	UL plurilocalizzata	19.915	1,1	366.235	2,23
Nord-Ovest	Servizi	oltre 50 add.	UL monolocalizzata	729	0	318.264	1,94
Nord-Ovest	Servizi	oltre 50 add.	UL plurilocalizzata	7.887	0,5	697.999	4,24
Nord-Est	Industria & costruzioni	fino a 9 add.	UL monolocalizzata	63.562	3,6	214.163	1,3
Nord-Est	Industria & costruzioni	fino a 9 add.	UL plurilocalizzata	11.095	0,6	22.044	0,13
Nord-Est	Industria & costruzioni	10-49 add.	UL monolocalizzata	19.843	1,1	308.658	1,88
Nord-Est	Industria & costruzioni	10-49 add.	UL plurilocalizzata	7.246	0,4	52.157	0,32
Nord-Est	Industria & costruzioni	oltre 50 add.	UL monolocalizzata	3.144	0,2	222.427	1,35



ANALISI E FORMULAZIONE DI IPOTESI DI RIDUZIONE DI ORARIO DI LAVORO A PARITÀ DI SALARIO

Nord-Est	Industria & costruzioni	oltre 50 add.	UL plurilocalizzata	3.610	0,2	219.704	1,34
Nord-Est	Commercio & Turismo	fino a 9 add.	UL monolocalizzata	85.501	4,9	251.709	1,53
Nord-Est	Commercio & Turismo	fino a 9 add.	UL plurilocalizzata	27.448	1,6	41.378	0,25
Nord-Est	Commercio & Turismo	10-49 add.	UL monolocalizzata	9.913	0,6	135.648	0,82
Nord-Est	Commercio & Turismo	10-49 add.	UL plurilocalizzata	15.911	0,9	94.000	0,57
Nord-Est	Commercio & Turismo	oltre 50 add.	UL monolocalizzata	2.121	0,1	78.788	0,48
Nord-Est	Commercio & Turismo	oltre 50 add.	UL plurilocalizzata	1.527	0,1	73.410	0,45
Nord-Est	Servizi	fino a 9 add.	UL monolocalizzata	67.092	3,8	460.521	2,8
Nord-Est	Servizi	fino a 9 add.	UL plurilocalizzata	44.181	2,5	153.946	0,94
Nord-Est	Servizi	10-49 add.	UL monolocalizzata	10.027	0,6	391.001	2,38
Nord-Est	Servizi	10-49 add.	UL plurilocalizzata	14.688	0,8	297.219	1,81
Nord-Est	Servizi	oltre 50 add.	UL monolocalizzata	952	0,1	210.838	1,28
Nord-Est	Servizi	oltre 50 add.	UL plurilocalizzata	5.979	0,3	494.384	3,01
Centro	Industria & costruzioni	fino a 9 add.	UL monolocalizzata	57.358	3,3	266.268	1,62
Centro	Industria & costruzioni	fino a 9 add.	UL plurilocalizzata	15.227	0,9	48.658	0,3
Centro	Industria & costruzioni	10-49 add.	UL monolocalizzata	8.584	0,5	234.884	1,43
Centro	Industria & costruzioni	10-49 add.	UL plurilocalizzata	6.514	0,4	88.386	0,54
Centro	Industria & costruzioni	oltre 50 add.	UL monolocalizzata	2.738	0,2	93.665	0,57
Centro	Industria & costruzioni	oltre 50 add.	UL plurilocalizzata	1.323	0,1	195.041	1,19
Centro	Commercio & Turismo	fino a 9 add.	UL monolocalizzata	90.803	5,2	246.426	1,5
Centro	Commercio & Turismo	fino a 9 add.	UL plurilocalizzata	39.182	2,2	36.732	0,22
Centro	Commercio & Turismo	10-49 add.	UL monolocalizzata	5.191	0,3	170.787	1,04
Centro	Commercio & Turismo	10-49 add.	UL plurilocalizzata	8.646	0,5	57.244	0,35
Centro	Commercio & Turismo	oltre 50 add.	UL plurilocalizzata	1.740	0,1	62.433	0,38
Centro	Servizi	fino a 9 add.	UL monolocalizzata	81.751	4,7	691.009	4,2
Centro	Servizi	fino a 9 add.	UL plurilocalizzata	39.619	2,3	85.892	0,52
Centro	Servizi	10-49 add.	UL monolocalizzata	8.024	0,5	398.048	2,42
Centro	Servizi	10-49 add.	UL plurilocalizzata	11.751	0,7	265.164	1,61
Centro	Servizi	oltre 50 add.	UL monolocalizzata	4.107	0,2	210.295	1,28



Centro	Servizi	oltre 50 add.	UL plurilocalizzata	4.583	0,3	467.965	2,85
Sud e Isole	Industria & costruzioni	fino a 9 add.	UL monolocalizzata	64.124	3,7	321.723	1,96
Sud e Isole	Industria & costruzioni	fino a 9 add.	UL plurilocalizzata	19.621	1,1	50.702	0,31
Sud e Isole	Industria & costruzioni	10-49 add.	UL monolocalizzata	10.762	0,6	325.075	1,98
Sud e Isole	Industria & costruzioni	10-49 add.	UL plurilocalizzata	10.796	0,6	52.299	0,32
Sud e Isole	Industria & costruzioni	oltre 50 add.	UL monolocalizzata	3.939	0,2	85.346	0,52
Sud e Isole	Industria & costruzioni	oltre 50 add.	UL plurilocalizzata	1.976	0,1	122.660	0,75
Sud e Isole	Commercio & Turismo	fino a 9 add.	UL monolocalizzata	115.649	6,6	359.094	2,18
Sud e Isole	Commercio & Turismo	fino a 9 add.	UL plurilocalizzata	47.422	2,7	65.066	0,4
Sud e Isole	Commercio & Turismo	10-49 add.	UL monolocalizzata	12.421	0,7	237.155	1,44
Sud e Isole	Commercio & Turismo	10-49 add.	UL plurilocalizzata	11.715	0,7	53.928	0,33
Sud e Isole	Commercio & Turismo	oltre 50 add.	UL plurilocalizzata	1.747	0,1	92.798	0,56
Sud e Isole	Servizi	fino a 9 add.	UL monolocalizzata	64.892	3,7	709.782	4,32
Sud e Isole	Servizi	fino a 9 add.	UL plurilocalizzata	47.995	2,7	131.440	0,8
Sud e Isole	Servizi	10-49 add.	UL monolocalizzata	9.873	0,6	462.211	2,81
Sud e Isole	Servizi	10-49 add.	UL plurilocalizzata	13.908	0,8	187.997	1,14
Sud e Isole	Servizi	oltre 50 add.	UL monolocalizzata	1.078	0,1	218.144	1,33
Sud e Isole	Servizi	oltre 50 add.	UL plurilocalizzata	4.213	0,2	373.882	2,27
Totale				1.746.978	100,00	16.445.825	100,00
Valore medio per strato				24.957	1,40	234.940	1,40

Fonte: Inapp QdL 2021

**Tabella A2 Frequenze descrittive variabili identificative delle caratteristiche degli strati identificati rispetto alla tematica della riduzione dell'orario di lavoro**

Variabile generata	Valore			
	Medio	Mediano	Minimo	Massimo
Quota di UL sul totale dello strato (QULsts) in cui nessun lavoratore beneficia di flessibilità oraria individuale	0,72	0,71	0,39	0,96
QULsts in cui meno del 50% dei lavoratori (M+F) beneficia di flessibilità oraria individuale	0,07	0,05	0,00	0,35
QULsts in cui più del 50% dei lavoratori (M+F) beneficia di flessibilità oraria individuale	0,21	0,24	0,01	0,41
QULsts in cui nessuna lavoratrice (F) beneficia di flessibilità oraria individuale	0,74	0,72	0,57	0,97
QULsts in cui meno del 50% delle lavoratrici (F) beneficia di flessibilità oraria individuale	0,04	0,03	0,00	0,26
QULsts in cui più del 50% delle lavoratrici (F) beneficia di flessibilità oraria individuale	0,22	0,23	0,01	0,42
QULsts in cui nessun lavoratore (M+F) è a regime orario di PT	0,40	0,38	0,01	0,80
QULsts in cui meno del 50% dei lavoratori (M+F) è a regime orario di PT	0,46	0,46	0,07	0,97
QULsts in cui più del 50% dei lavoratori (M+F) è a regime orario di PT	0,14	0,14	0,00	0,44
QULsts in cui nessuna lavoratrice (F) è a regime orario di PT	0,44	0,43	0,07	0,81
QULsts in cui meno del 50% delle lavoratrici (F) è a regime orario di PT	0,31	0,27	0,00	0,79
QULsts in cui più del 50% delle lavoratrici (F) è a regime orario di PT	0,25	0,21	0,02	0,52
QULsts in cui oltre il 75% dei lavoratori ha mansioni che possono essere svolte a distanza	0,11	0,06	0,00	0,50
QULsts in cui tra il 50% e il 75% dei lavoratori ha mansioni che possono essere svolte a distanza	0,03	0,03	0,00	0,11
QULsts in cui tra il 25% e il 50% dei lavoratori ha mansioni che possono essere svolte a distanza	0,06	0,05	0,00	0,34
QULsts in cui tra il meno del 25% dei lavoratori ha mansioni che possono essere svolte a distanza	0,16	0,12	0,00	0,83
QULsts in cui nessun lavoratore ha mansioni che possono essere svolte a distanza	0,63	0,65	0,09	0,96
QULsts che hanno lavoratori in smart working o telelavoro	0,27	0,20	0,00	0,70
QULsts che regolano lo smart working attraverso contratto/accordo collettivo	0,02	0,01	0,00	0,14
QULsts che regolano lo smart working attraverso contratto individuale di lavoro	0,03	0,02	0,00	0,20
QULsts che regolano lo smart working attraverso un regolamento aziendale	0,06	0,04	0,00	0,20
QULsts in cui lo smart working è presente ma non formalizzato	0,12	0,09	0,00	0,50
QULsts che hanno intenzione futura di aumentare lo smart working	0,01	0,00	0,00	0,14
QULsts che hanno intenzione futura di ridurre lo smart working	0,08	0,06	0,00	0,20
QULsts che ritiene che lo smart working (SW) incrementa la produttività	0,34	0,28	0,06	0,90
QULsts che ritiene che lo SW aumenti il benessere organizzativo	0,34	0,28	0,05	0,90
QULsts che ritiene che lo SW aumenti la responsabilizzazione dei dipendenti	0,34	0,28	0,01	0,90



QULsts che ritiene che lo SW migliori l'equilibrio vita privata-lavoro dei dipendenti	0,34	0,31	0,06	0,89
QULsts che ritiene che lo SW renda più efficace il lavoro per obiettivi	0,31	0,27	0,04	0,89
QULsts che ritiene che lo SW riduca l'assenteismo	0,29	0,26	0,04	0,78
QULsts che ritiene che lo SW aumenti il risparmio sui costi fissi delle imprese	0,30	0,26	0,03	0,78
QULsts che ritiene che lo SW sia complicato per la carenza di competenze digitali dei dipendenti	0,15	0,13	0,02	0,52
QULsts che ritiene che lo SW riduca il senso d'appartenenza	0,20	0,18	0,03	0,56
QULsts che ritiene che lo SW renda più difficile monitorare il lavoro svolto	0,19	0,17	0,03	0,64
QULsts che ritiene che lo SW non faciliti i rapporti fra i colleghi e/o con i responsabili	0,22	0,24	0,05	0,69
QULsts che ritiene che lo SW aumenti l'isolamento	0,24	0,23	0,03	0,50
QULsts che ritiene che lo SW richieda una revisione dei modelli di leadership e di gestione del personale	0,17	0,15	0,02	0,41

Note: QULsts= Quota di UL sul totale delle UL afferenti allo strato

Fonte: Inapp QdL 2021.



BIBLIOGRAFIA

- Alessi C., Barbera M., Guaglianone L. (a cura di) (2019), *Impresa, lavoro e non lavoro nell'economia digitale*, Bari, Cacucci
- Askenazy P. (2013), Working time regulation in France from 1996 to 2012, *Cambridge Journal of Economics*, 37, n.2, pp.323-347
- Autonomy Research, Lewis K., Stronge W., Kellam J., Kikuch L. (2023), *The Results are in the UK's four-day week pilot*, Afleet UK, Autonomy Research Ltd
- Bavaro V. (2008) *Il tempo nel contratto di lavoro subordinato*, Bari, Cacucci
- Bellomo S., Maresca M. (a cura di) (2022) *Tempi di lavoro e di riposo. Leggi nazionali, norme europee e interventi della Corte di Giustizia*, Roma, Sapienza Università Editrice
- Briem K., Ólafsson Þ. (2015), *Is Less Work Better Work? A shorter working week from a managerial viewpoint*, Lup Student Paper, Department of Business Administration, Lund SE, Lund University
- Bucci L. (2024), Settimana lavorativa di 4 giorni? Sì, ma solo in aziende solide e ben organizzate, *Il Sole24Ore*, 15 marzo
- Cairolì S. (2020) *Tempi e luoghi di lavoro nell'era del capitalismo cognitivo e dell'impresa digitale*, Napoli, Jovene Editore
- Caruso (2024), *Impresa partecipata e contratto di lavoro*, Working Paper CSDLE "Massimo D'Antona" n.484, Catania, CSDLE
- Cnel (2025), *Rapporto annuale sulla produttività 2025*, Roma, Cnel
- Dayan J. L., La Rosa M. (a cura di) (2001), *L'esperienza delle 35 ore in Francia, bilancio e prospettive*, Milano, Franco Angeli
- Deidda M., Emanuele M. (2011), La flessibilità dell'orario di lavoro, in Deidda M. (a cura di), *Lisbona 2000-2010, Rapporto di monitoraggio Isfol sulla Strategia europea per l'occupazione*, I libri del Fondo sociale europeo n.151, Roma, Isfol, pp.271-286
- Deidda M., Menegatti V. (2023), *Riduzione dell'orario settimanale di lavoro. Ricognizione comparativa delle sperimentazioni realizzate*, Inapp Working Paper n.96, Roma, Inapp
- Di Stani I., Zucaro R. (2013), Il nuovo accordo Luxottica: welfare, alternanza e benessere, *Bollettino Adapt*, n.24, 24 giugno
- Durante F. (2022), *Lavorare meno, vivere meglio. Appunti sulla riduzione dell'orario di lavoro per una società migliore e una diversa economia*, Roma, Futura Editrice
- Félagsmálaráðuneytið (2019a), *Tilraunaverkefni um styttingu vinnuvíkunnar – 2. Áfangi* (Progetto pilota sulla riduzione della settimana lavorativa – secondo stadio), Giugno, Reykjavík IS, Félagsmálaráðuneytið



- Félagsmálaráðuneytið (2019b), *Tilraunaverkefni um styttingu vinnutíma hjá ríkinu* (Progetto pilota per la riduzione dell'orario di lavoro dello Stato), Aprile, Reykjavík IS, Félagsmálaráðuneytið
- Ferrante V. (2011), Tempo di lavoro, voce in Enciclopedia del Diritto, *Amministrazione e controllo delle s.p.a. - Tempo di non lavoro*, Annali IV, Milano, Giuffrè, pp.1181-1202
- Ferraresi M. (2008), Disponibilità e reperibilità del lavoratore: il tertium genus dell'orario di lavoro, *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 27, n.1, pp.93-127
- Garofalo D. (2017), Lavoro, impresa e trasformazioni organizzative, in *Relazione alle Giornate di Studio AIDLASS*, Cassino, 18-19 maggio
- Genin E. (2016) Proposal for a Theoretical Framework for the Analysis of Time Porosity, *International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations*, 32, n.3, pp.280-300
- Gragno E. (2007), Tempo e contratto di lavoro subordinato, *Rivista Giuridica del Lavoro e della previdenza sociale*, n.2, pp.439-471
- Haraldsson G.D., Kellam J. (2021), *Going Public: Iceland's Journey to a Shorter Working Week*, s.l., Autonomy, Alda
- Ichino P., Valente L. (2012), *L'orario di lavoro e i riposi*, Il Codice civile. Commentario, II ed., Milano, Giuffrè
- Inapp (2023), *Rapporto INAPP 2023. Lavoro, formazione, welfare. Un percorso di crescita accidentato*, Roma, Inapp
- Inapp, Esposito M. (a cura di) (2023), *Gender policies report 2023*, Roma, Inapp
- Inapp, Zucaro R. (a cura di) (2022), *Verso lo smart working? Un'analisi multidisciplinare di una sperimentazione naturale*, Inapp Report n.30, Roma, Inapp
- Johanneson A.P., Vikingsdottir A.S. (2018), *Stytting vinnuvikunnar. Áhrif tilraunaverkefnis um styttingu vinnuvikunnar hjá Reykjavíkurborg og völdum ríkisstofnunar á fjölskyldulíf og jafnrétti kynjanna*, R17-057-JAF, Akureyri IS, RHA
- Jugnot S. (2002), Combien d'emplois créés par la reduction du temps de travail?, in *Données sociales. La société française Édition 2002-2003*, Paris, Insee, pp.255-262
- Lehndorff S. (2014), It's a long Way from Norm to normality: the 35-Hour Week in France, *Industrial and Labor Relations Review*, 67, n.3, pp.838-863
- Méda D. (2013), The French experience, in Coote A., Franklin J., *Time on our side: Why we need a shorter working week*, London, New Economics Foundation, pp.143-152
- Megazzini A. (2023), Per una storia della contrattazione collettiva in Italia/165 – CCNL occhiali e occhialeria: le principali novità, *Bollettino Adapt*, n.23, 19 giugno
- Porcheddu D. (2023), Smart working e "settimana corta" in Intesa Sanpaolo: un esempio di "transizione digitale" negoziata, *Diritto delle Relazioni Industriali*, XXXIII, n.3, pp.852-861



- Porcheddu D. (2021), Per una storia della contrattazione collettiva in Italia/15 – Oltre il lavoro agile. A proposito di alcune sperimentazioni avviate nel settore della industria chimica, *Bollettino Adapt*, n.10, 15 marzo
- Ricci G. (2005) *Tempi di lavoro e tempi sociali: profili di regolazione giuridica nel diritto interno e dell'UE*, Milano, Giuffrè
- Santoro-Passarelli F. (1951), *Nozioni di diritto del lavoro*, Napoli, Jovene
- Serrani (2025), Bocciato in Spagna il progetto di legge sulla riduzione dell'orario di lavoro a parità di salario, *Bollettino Adapt*, n.32, 22 settembre
- Soriano Abril E. (2023), *Experiencia piloto sobre la jornada de 4 días desarrollada en València*, Informe de evaluación, Septiembre, València, Las naves
- Tantillo F., Zucaro R. (a cura di) (2024), *Iper-luoghi e spazi di interazione: lo smart working nelle aree interne*, Inapp paper n.49, Roma, Inapp
- Telljohann V. (2015), Le nuove piste di Lamborghini e di Ducati, in Carrieri M., Nerozzi P., Treu T. (a cura di), *La partecipazione incisiva, Idee e proposte per rilanciare la democrazia nelle imprese*, Bologna, il Mulino, pp.71-91
- Veneziani B. (1989), Il lavoro e i lavori, *Lavoro e Diritto (LD)*, n.1-2, p.197
- Weiss M. (2016), Digitalizzazione: sfide e prospettive per il diritto del lavoro, *Diritto delle Relazioni Industriali*, XXVI, n.3, pp.651-663
- Zaniboni A. (2023), Flessibilità e conciliazione vita-lavoro: le parole d'ordine dell'ipotesi di contratto integrativo aziendale di Automobili Lamborghini", *Bollettino Adapt*, n.44, 18 dicembre
- Zucaro R. (2024), *Il diritto all'equilibrio vita-lavoro*, Torino, Giappichelli
- Zucaro R. (2023), La contrattazione integrativa, in Mascini (a cura di), *L'Annuario del lavoro 2022*, Roma, Diario del lavoro, pp.97-103

