



ASSOLOMBARDA

Adapt
www.adapt.it

Dal tempo al valore: ripensare l'orario di lavoro

Ricerca n° 06/2025

A cura di

Assolombarda in collaborazione con Adapt

La ricerca è stata curata da ADAPT (**Francesco Seghezzi, Diletta Porcheddu e Alessandra Della Vecchia**) e da Assolombarda

Sommario

Introduzione	3
1 Il quadro normativo e contrattuale-collettivo in materia di orario di lavoro, telelavoro e lavoro agile	7
1.1. Il d.lgs. 66/2003 e le aperture verso la contrattazione collettiva	7
1.2. La contrattazione in materia di orario di lavoro: le principali tendenze a livello aziendale	9
1.3. Il lavoro da remoto: le differenze normative in tema di orario, tra lavoro agile e telelavoro	13
1.4. Contrattazione aziendale e lavoro agile: gli aspetti di flessibilità temporale	15
2 La prospettiva di aziende e sindacati. L'analisi dei focus group	19
2.1. Premessa e nota metodologica	19
2.2. La concezione del tempo di lavoro all'interno delle aziende italiane	21
2.2.1. Tra orario di lavoro, flessibilità e lavoro per obiettivi	21
2.2.2. La relazione tra retribuzione e orario di lavoro: quali prospettive future?	24
2.2.3. La riduzione oraria a parità di salario: a quali condizioni? Le opinioni di sindacato e aziende	26
2.3. L'impatto delle nuove tecnologie: tra remotizzazione del lavoro e richieste di flessibilità	27
2.3.1. Punti di forza e di criticità del lavoro da remoto	29
2.4. Nuove tecnologie e trasformazione dell'orario di lavoro: una prospettiva di relazioni industriali	31
2.4.1. L'impatto sulle dinamiche di rappresentanza	31
2.4.2. Il ruolo della contrattazione collettiva	33
3 Sintesi dei principali risultati e proposte	36
Proposta n. 1 – Una flessibilità flessibile: le istanze dei lavoratori come stimolo per la creazione nuovi modelli organizzativi	38
Proposta n. 2 – Orario di lavoro, lavoro agile, telelavoro: incertezze applicative e necessità di un intervento legislativo	39
Proposta n. 3 – La contrattazione collettiva come leva di flessibilità temporale: oltre il lavoro da remoto	40
Proposta n. 4 – Il raccordo tra contrattazione nazionale e aziendale: unità di intenti per innovare l'orario di lavoro	41
Bibliografia	44



Introduzione

Introduzione

Quello dell'orario di lavoro è un tema che, periodicamente, torna al centro del dibattito pubblico ormai dagli albori del capitalismo industriale. Le declinazioni della discussione sono diverse ma possono essere, genericamente, riassunte nella richiesta, da parte dei lavoratori, di una sua riduzione o in quella, in questo caso anche (a volte) condivisa tra lavoratori e datori di lavoro, di una rimodulazione o flessibilizzazione. Storicamente la riduzione dell'orario di lavoro è avvenuta in relazione a forti innovazioni tecnologiche che hanno portato a importanti aumenti di produttività, consentendo di produrre lo stesso numero di beni e servizi (o anche un numero maggiore) con un numero di ore lavorate inferiore. Allo stesso tempo, anche le innovazioni nell'organizzazione del lavoro (pensiamo al taylorismo applicato dapprima nella Ford a Detroit), con l'efficientamento dei processi, hanno consentito una riduzione dell'orario di lavoro. Oggi ci troviamo davanti ad una continua trasformazione tecnologica, ma, fatto inedito nell'evoluzione del capitalismo industriale dalla seconda metà dell'Ottocento, senza che questo si stia traducendo, almeno in termini generali, in una nuova ondata di riduzione dell'orario di lavoro. Nel 1930, il famoso economista J.M. Keynes azzardava la previsione secondo la quale in un secolo (e quindi tra pochi anni) il lavoro non avrebbe occupato più di 15 ore a settimana: oggi, i dati ci mostrano uno scenario completamente diverso, con una media di ore lavorate a settimana in Italia e in Europa di 37,5. Il dibattito in corso in diversi paesi occidentali sulla riduzione della settimana lavorativa a quattro giorni di lavoro porterebbe comunque il numero di ore al doppio di quanto profetizzato dall'economista britannico. L'obiettivo di questa ricerca è proprio quello di muoversi all'interno di tale apparente contraddizione, o almeno discontinuità storica, per comprenderne le ragioni e la complessità. A tal fine è utile, in fase introduttiva, ripercorrere i confini del dibattito sulla riduzione e sulla rimodulazione dell'orario di lavoro per comprendere lo stato dell'arte.

Un primo elemento da richiamare riguarda il rapporto tra sviluppo tecnologico e orario di lavoro. La teoria economica, infatti, così come la storia economica, ha suggerito che le riduzioni significative dell'orario di lavoro sono avvenute successivamente all'introduzione, all'interno dei processi produttivi, di innovazioni tecnologiche in grado di incidere positivamente sulla produttività del lavoro. Allo stesso tempo è stato osservato come questo non fosse un elemento sufficiente, perché la redistribuzione di valore resa possibile da questo surplus di produttività avrebbe potuto tradursi in un aumento dei profitti e non in una riduzione dell'orario di lavoro. Ciò è stato possibile per una richiesta da parte dei lavoratori, organizzati collettivamente all'interno delle organizzazioni sindacali, e quindi mediante lo strumento e la pratica delle relazioni industriali. In questo senso, una certa perdita di potere contrattuale da parte dei rappresentanti dei lavoratori, e in molti paesi un declino vero e proprio dei tassi di copertura della contrattazione collettiva, ha indebolito la possibilità di condurre battaglie efficaci per una ulteriore riduzione dell'orario di lavoro, lasciando più spazio

alle imprese per definire in autonomia questo aspetto dell'organizzazione del lavoro. Il tutto, in un contesto economico e soprattutto finanziario nel quale l'attenzione alla massimizzazione dei profitti per gli azionisti ha avuto un ruolo sempre più centrale, riducendo così lo spazio per una distribuzione di parte di essi nella riduzione dell'orario di lavoro. Nel frattempo, il contesto culturale è mutato, con l'avvento della pandemia che ha introdotto nuove esigenze, o ne ha rivisto l'ordine di priorità, nella vita delle persone. La riscoperta di diversi ambiti di vita extra-lavorativa e del valore antico dell'ozio, così come della rilevanza degli affetti familiari, ha contribuito a riaprire la discussione, latente ma presente, relativa a interventi di riduzione dell'orario di lavoro. Discussione che è stata accompagnata, in alcuni paesi e aziende (per esempio in Inghilterra e Spagna), da limitate sperimentazioni sulle quali è ancora complesso avanzare un giudizio complessivo.

Accanto alla perdita di potere negoziale dei lavoratori, va evidenziato che le ore di lavoro complessivamente prestate sono calate, anche in assenza di una riduzione generalizzata dell'orario: il mutamento dei modelli organizzativi, orientati al just in time, ha infatti portato a impiegare il fattore lavoro solo dove e quando necessario. Ciò ha determinato una forte polarizzazione tra chi lavora a tempo pieno e chi, invece, è impiegato a tempo parziale – frequentemente in maniera involontaria – e ha quindi “subito” la riduzione, con tutte le conseguenze negative sul piano retributivo e della stabilità occupazionale.

In questo quadro, però, si inseriscono alcuni elementi che contribuiscono a modificare notevolmente lo scenario rispetto al passato. Non ci troviamo, infatti, più in un momento storico e produttivo caratterizzato da processi quasi unicamente sincroni di lavoro, dove lo spazio e il tempo (l'orario) inevitabilmente giocano nello stesso campo. La stessa pandemia, che ha riaperto il dibattito sulla riduzione dell'orario di lavoro – ponendo dunque l'accento su un aspetto di tipo puramente quantitativo – ha anche radicalmente modificato le modalità di organizzazione del lavoro. La principale discontinuità riguarda la diffusione del lavoro da remoto, specie nella forma del lavoro agile esploso durante i primi mesi dell'emergenza pandemica principalmente come forma di contenimento dei rischi di contagio. Questa, tuttavia, rappresenta solamente la punta dell'iceberg di un processo di digitalizzazione del lavoro che ha avuto tra i suoi principali impatti quello di minare l'unità spazio-temporale che ha sempre caratterizzato il lavoro in tutte le imprese industriali e, nell'ampia maggioranza, in quelle dei servizi. Non occorre qui riprendere quanto l'orario di lavoro sia stato (e largamente sia ancora) il principale strumento di organizzazione (e, per i lavoratori, di controllo sull'organizzazione) dei processi produttivi. Ci interessa però richiamare che questo è stato possibile per la presenza di mezzi di produzione collocati fisicamente in un luogo di lavoro, la cui gestione e il cui funzionamento avviene in orari specifici definiti dal datore di lavoro. In questo senso, le modifiche relative all'orario di lavoro, sia quelle richieste dai lavoratori sia quelle decise dai proprietari dei mezzi di produzione, hanno avuto per lo più natura quantitativa. Modifiche qualitative, e quindi connesse a una diversa distribuzione dell'orario (flessibilità) o a un utilizzo differente dello strumento (autonomia) sono state possibili soprattutto in virtù dell'introduzione di alcune tecnologie, da un lato, e dal processo di servitizzazione dell'economia e quindi del

lavoro, dall'altro. La pandemia ha eliminato ogni alibi tecnico per la diffusione di forme di lavoro che, qualora la tecnologia lo consenta, possono svolgersi in luoghi diversi rispetto ai confini aziendali. In questo senso, oggi, il dibattito sulla riduzione dell'orario di lavoro è da ritenersi solo uno degli aspetti di una molto più ampia discussione sui tempi di lavoro.

Di certo, una riduzione degli orari di lavoro avrebbe il vantaggio della sua universalità, almeno all'interno di settori coperti da contratti collettivi nei quali si decidesse in tal senso. Qualcuno avanza la proposta, ancora più ampia, di un vero e proprio intervento normativo che riduca le ore lavorate per tutti, senza differenze di settori produttivi. Tutto questo andrebbe messo in relazione con una crescente frammentazione dei processi produttivi e delle attività delle singole aziende, dinamica che pare rendere complessi interventi generalizzati che non tengano conto delle specificità dei diversi contesti, oltre che del tema, già richiamato, della disponibilità di produttività da redistribuire in riduzione oraria. Allo stesso tempo, è chiaro che interventi di natura qualitativa, e che riguardano quindi maggior flessibilità nella gestione dei tempi di lavoro, così come l'utilizzo del lavoro da remoto, scontano il limite dell'essere fortemente legati alla tipologia dei processi produttivi e quindi di non essere universali. In questo senso la ricerca che qui presentiamo parte proprio dal presupposto che occorra, oggi, una forte personalizzazione degli interventi in materia di orario di lavoro, che non possono che dipendere dai contesti nei quali si realizzano. Infatti, i limiti descritti non sono stati un ostacolo tale da impedire sperimentazioni originali all'interno delle imprese, spesso in virtù di accordi collettivi sottoscritti con i rappresentanti dei lavoratori. Dallo studio di queste esperienze può emergere un insieme di strategie e buone pratiche utili per cercare di affrontare il tema dell'orario di lavoro in modo nuovo.

Sullo sfondo resta un aspetto culturale fondamentale, che si snoda lungo tutta la storia del capitalismo industriale e poi, ancora, nell'economia dei servizi. È possibile porlo sotto forma di domanda: l'orario di lavoro è ancora oggi l'architrave organizzativa sulla quale si basa il lavoro dipendente o è da considerare come uno strumento del passato? A vedere la stragrande maggioranza dei modelli organizzativi adottati dalle imprese italiane, si è portati a rispondere affermativamente alla prima parte della domanda. Sarebbe difficile immaginare imprese dove l'orario di lavoro non funga da strumento organizzativo principe, così come da criterio base per calcolare la retribuzione. Non si può però ignorare il numero crescente di realtà aziendali nelle quali sono stati introdotti elementi di flessibilità, volti a soddisfare ora le esigenze datoriali ora quelle dei lavoratori, che contribuiscono a rendere tale strumento meno fisso e immutabile. Se l'ipotesi di una riduzione generalizzata dell'orario di lavoro appare utopica in questo momento, è anche perché si tratta di una proposta che risponde a un modello fisso del tempo di lavoro all'interno delle imprese. Questo porta a una sotto-comprensione dei fenomeni in corso, come se in assenza di una riduzione non siano in corso profonde trasformazioni relative all'orario. Al contrario, le sperimentazioni verso maggior flessibilità per il lavoratore nella gestione dei tempi, termine che, se ben compreso va di pari passo con responsabilizzazione e autonomia dei lavoratori (laddove i processi lo consentono), sono in corso e stanno crescendo. Una vera crescita che vada oltre la

sperimentazione richiede, però, proprio il superamento di alcune logiche culturali di utilizzo dell'orario di lavoro, come ad esempio il suo essere strumento di controllo. Non è questa la sede per approfondire tali aspetti, ma è necessario richiamarli prima di analizzare le esperienze che verranno prese in considerazione in questa ricerca. Il rischio sarebbe, altrimenti, di guardare al dito e non alla luna.

Nelle pagine che seguono verrà innanzitutto tracciato un quadro normativo e della recente produzione contrattual-collettiva in materia di orario di lavoro e lavoro da remoto, al fine di introdurre il contesto entro il quale le imprese e i lavoratori sono chiamati a muoversi e ad innovare. Seguirà poi l'analisi ragionata del contenuto di diversi focus group, partecipati sia da rappresentanti di imprese che da rappresentanti sindacali, per approfondire sia quale sia, concettualmente, l'odierno ruolo e la funzione specifica dell'orario di lavoro, sia per illustrare esperienze già in atto e che possano suggerire azioni concrete. Questo porterà, nella sezione conclusiva, alcuni suggerimenti di policy che potrebbero, sempre tenuto conto dello specifico contesto, tradursi in buone pratiche da introdurre all'interno delle aziende.

1

Il quadro normativo e contrattuale-collettivo in materia di orario di lavoro, telelavoro e lavoro agile

1.1 IL D.LGS. 66/2003 E LE APERTURE VERSO LA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA

Come è noto, la principale fonte normativa per quanto riguarda l'organizzazione dell'orario di lavoro nelle imprese italiane è il d.lgs n. 66 del 2003, emanato al fine del recepimento della direttiva europea pubblicata in materia quasi un decennio prima (93/104/CE, così come modificata dalla direttiva 2000/34/CE e poi codificata dalla direttiva 2003/88/CE).

Prima del decreto legislativo n. 66 del 2003, l'autonomia collettiva aveva assunto un ruolo preponderante con riguardo alla regolazione dell'orario di lavoro, essendosi sobbarcata – nel corso degli anni – il difficile compito di aggiornare la vetusta normativa dei regi decreti n. 692 e 2328, risalenti addirittura al 1923 e purtroppo rimasti in vigore fino all'inizio del secondo millennio.

Non è un caso, infatti, che uno dei primi tentativi di trasposizione della Direttiva europea 93/104/CE – insieme al noto art. 13 della Legge Treu (n. 196 del 1997) – sia avvenuto attraverso un avviso comune siglato da Confindustria, CGIL CISL e UIL nel 1997. Tale strumento non fu però ritenuto idoneo alla trasposizione da parte della Corte di Giustizia

dell'Unione Europea, la cui condanna all'Italia nel marzo del 2000 portò il legislatore ad attivarsi in prima persona nel recepimento della disciplina comunitaria dell'orario di lavoro.

In considerazione della storia della regolazione dell'orario di lavoro nel nostro paese, il principio fondante al quale si è ispirato il legislatore del 2003 è quello dell'“estrema valorizzazione del ruolo dell'autonomia collettiva ai fini della costituzione di un regime di orario sì coerente con i principi e precetti di derivazione comunitaria, ma in ogni caso sostanzialmente controllato e controllabile dalle organizzazioni sindacali”.¹

Nonostante alcune modifiche intervenute durante i 20 anni di vigenza del decreto n. 66 del 2003, l'impianto dello stesso è rimasto sostanzialmente inalterato. Si può dunque affermare come, ancora oggi, la legislazione italiana sull'orario di lavoro – pur prevedendo alcuni puntuali limiti – assegni un rilevante potere integrativo (e in alcuni casi derogatorio) alla contrattazione collettiva di primo e secondo livello, la quale può intervenire in modo sostanziale su diversi ambiti della tematica, potenzialmente individuando significativi ambiti di flessibilità a favore di imprese e lavoratori dei diversi settori produttivi italiani. Come primo esempio, si può notare che il decreto fissa l'orario normale di lavoro a 40 ore settimanali, consentendo però ai contratti collettivi di lavoro di stabilire una durata minore, nonché di riferire l'orario normale alla durata media delle prestazioni lavorative in un periodo non superiore all'anno (c.d. orario multiperiodale) – garantendo la possibilità di prevedere una sostanziale flessibilità oraria giornaliera (art. 3).

La contrattazione collettiva è invece individuata come principale fonte per l'individuazione della durata massima settimanale dell'orario di lavoro (art. 4), a cui tuttavia è apposto il limite legale di 48 ore, intesa come durata media ogni 7 giorni. Tale durata media deve essere calcolata con riferimento a un periodo non superiore a quattro mesi, elevabile a 6 o, a fronte di specifiche ragioni inerenti all'organizzazione del lavoro, a 12 mesi dalla contrattazione collettiva.

Allo stesso modo, la funzione dell'autonomia collettiva viene valorizzata anche dalla disposizione in materia di regolamentazione del lavoro straordinario (art. 5). Il legislatore, infatti, stabilisce unicamente una disciplina di carattere residuale (limite di 250 ore annuali), affidando invece alla contrattazione collettiva non solo il compito di individuare in via prioritaria limiti e regole di ricorso al lavoro straordinario, ma anche di determinare le relative maggiorazioni retributive (o, in alternativa o in aggiunta, i riposi compensativi). Per quanto riguarda le pause (art. 8) il decreto affida alla contrattazione la determinazione delle modalità e della durata dell'intervallo dal lavoro a cui hanno diritto i lavoratori la cui prestazione lavorativa ecceda le 6 ore giornaliere. A livello legislativo, infatti, è prevista soltanto una pausa di durata non inferiore a dieci minuti ogni 6 ore di lavoro – previsione, tuttavia, di carattere meramente residuale e raramente applicata nella realtà.

Il legislatore, invece, disciplina direttamente il tema dei riposi, prevedendo il diritto del lavoratore, ogni 7 giorni, a un periodo di riposo di almeno 24 ore consecutive, di regola in coincidenza con la domenica (art. 9), da cumulare con le 11 ore di riposo giornaliero previste dall'art. 7. Deve essere considerato, tuttavia, come alla contrattazione collettiva sia assegnato un rilevante potere derogatorio delle disposizioni in materia di riposo, da

¹ M. Tiraboschi, La riforma dell'orario di lavoro: quale ruolo per la contrattazione collettiva? *Contratti e Contrattazione Collettiva*, n. 5, 2003, p. 72.

esercitarsi coerentemente ai limiti costituzionali (art. 36, comma 3) e a condizione dell'adeguata previsione di riposi compensativi (art. 17, comma 4 del d.lgs. 66 del 2003). L'autonomia collettiva ritrova invece spazio nella disciplina del lavoro notturno (artt. 11, 12, 13, 14, comma 2, e 15). Ai contratti collettivi è infatti in primo luogo delegata la possibilità di stabilire i requisiti dei lavoratori che possono essere esclusi dall'obbligo di effettuare lavoro notturno, ulteriori rispetto alle casistiche previste dalla legge (es. lavoratrici in stato di gravidanza). Allo stesso modo, i contratti collettivi possono disciplinare le concrete modalità di introduzione del lavoro notturno – nei termini della procedura di consultazione delle rappresentanze sindacali. Infine, è affidata alla contrattazione collettiva anche l'eventuale definizione delle riduzioni dell'orario o dei trattamenti economici indennitari nei confronti dei lavoratori notturni, così come la possibilità di individuare un periodo di riferimento più ampio sul quale calcolare in media il limite legislativo delle 8 ore di lavoro notturno ogni 24 ore.

Infine, anche il regime delle deroghe ad alcuni profili della disciplina generale (durata dell'orario normale, riposo giornaliero, pause, riposo settimanale, durata del lavoro notturno e relativi periodi di riferimento) previsto dagli articoli 16 e 17 del d.lgs. n. 66 del 2003 presenta ampi rinvii alla contrattazione collettiva.

L'analisi del d.lgs. n. 66 del 2003 dunque conferma come la contrattazione collettiva, sia di livello nazionale che aziendale, abbia le potenzialità di giocare un ruolo fondamentale nella modulazione e flessibilizzazione dell'orario di lavoro, consentendo un rinnovamento dei modelli organizzativi coerente alle progressive trasformazioni del lavoro.

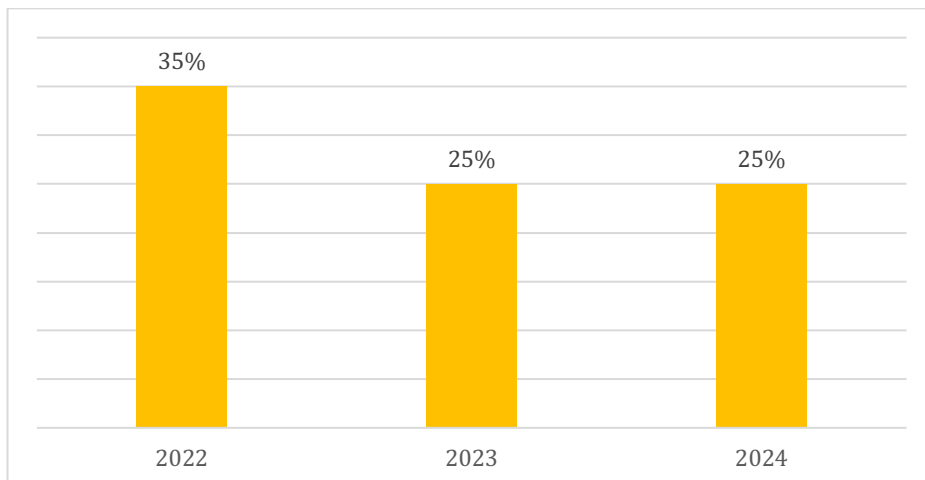
All'interno del prossimo paragrafo della ricerca, saranno analizzate le principali tendenze in materia di regolazione dell'orario di lavoro all'interno della contrattazione aziendale raccolta nella banca dati Fare Contrattazione della Scuola di alta formazione di ADAPT (www.farecontrattazione.it) tra il 2022 e il 2024.² L'analisi della contrattazione aziendale, rispetto a quella di livello nazionale, risulta maggiormente funzionale allo scopo della presente ricerca, focalizzata sul ruolo della contrattazione collettiva nel disegnare spazi di flessibilità oraria all'interno dell'organizzazione delle imprese del settore manifatturiero italiano.

1.2. LA CONTRATTAZIONE IN MATERIA DI ORARIO DI LAVORO: LE PRINCIPALI TENDENZE A LIVELLO AZIENDALE

La regolazione dell'orario di lavoro non è certamente il tema su cui la contrattazione collettiva aziendale si focalizza con maggiore frequenza. Se le previsioni afferenti alla macroarea del welfare aziendale o della retribuzione di produttività sono ritrovabili in larga parte degli accordi aziendali raccolti nella banca dati ADAPT tra il 2022 e il 2024, gli accordi che regolano istituti legati all'orario, elemento pur centrale nell'organizzazione del lavoro, ne rappresentano infatti soltanto una minoranza.

² Per un'analisi maggiormente approfondita degli accordi aziendali, anche con riferimento a tematiche ulteriori rispetto l'orario di lavoro, si vedano i seguenti testi: ADAPT (2023), *La contrattazione collettiva in Italia (2022)*, IX Rapporto ADAPT, ADAPT University Press; ADAPT (2024), *La contrattazione collettiva in Italia (2023)*, X Rapporto ADAPT, ADAPT University Press; ADAPT (2025), *La contrattazione collettiva in Italia (2024)*, XI Rapporto ADAPT, ADAPT University Press

Figura 1: % degli accordi in materia di orario di lavoro tra quelli presenti nella banca dati ADAPT



Tale minore frequenza è tuttavia giustificabile sottolineando come il tema dell'orario di lavoro, a meno di significative modifiche nell'organizzazione aziendale, non necessiti di una (ri)negoiazione frequente come appunto il salario di produttività o il welfare aziendale.

È però da sottolineare come la situazione sia diversificata a seconda del settore. Infatti, l'incidenza della regolazione dell'orario appare maggiore in settori interessati da fenomeni legati a stagionalità o a picchi di produzione (ad esempio, l'industria alimentare), mentre è molto minore in settori in cui tali periodi di intensificazione del lavoro siano più rari (ad esempio, l'industria metalmeccanica). Infine, l'attitudine alla regolazione dell'orario di lavoro a livello aziendale è altresì influenzata dalla specifica disciplina contrattuale di livello nazionale che può aprire o restringere spazi al livello aziendale, o che comunque presenta regolazioni di maggiore o minore dettaglio e completezza rispetto alle molteplici esigenze aziendali e dei lavoratori.

Buona parte delle intese analizzate tra il 2022 e il 2024 si concentrano su tematiche quali la definizione dell'orario normale di lavoro e la sua collocazione temporale, solitamente specificando, con riferimento alla collocazione, quanto previsto dal CCNL di riferimento (*Blue Health Center 7 luglio 2023, Fucecchio Servizi 7 febbraio 2023, Lte Lift Truck Equipment 29 aprile 2023, Apofruit 21 febbraio 2024; Gruppo Assimoco 5 giugno 2024*), ma anche talvolta prevedendo una disciplina parzialmente diversa da quella approntata in sede nazionale (*Saint Louis School 6 luglio 2023, Tesly 24 ottobre 2023*). Attraverso queste clausole, infatti, le parti aziendali distribuiscono l'orario nei giorni della settimana, ora in maniera uniforme (*Stroili oro 8 marzo 2024*) ora prevedendo una durata differenziata nelle varie giornate di lavoro, solitamente riducendo la durata della prestazione nella giornata del venerdì (*Compass 19 settembre 2024*). Sempre con riguardo all'articolazione dell'orario, è da sottolineare come il modello indubbiamente prevalente sia quello della distribuzione su cinque giornate dal lunedì al venerdì, ma non mancano casi in cui, per necessità del settore, l'orario sia sì su cinque giornate ma distribuite a scorrimento nell'arco di tutta la settimana (*Maisons du Monde 3 aprile 2024*) oppure sia distribuito su sei giorni, comprendendo anche il sabato (*Guizza 18 aprile 2024*). Proprio quest'ultimo modello è frequente quando il lavoro è articolato mediante turni di lavoro (*New Olef 27 giugno 2024*).

Non sono rare, poi, le clausole contrattuali relative alla flessibilità multiperiodale, diffusa soprattutto in settori interessati da fenomeni di stagionalità (si veda il settore dell'industria alimentare, dove il 60% dei contratti collettivi stipulati nel corso del 2023 prevede moduli orari plurisettemanali), ma prevista in generale per la gestione di picchi di produttività (*Peroni 9 maggio 2023, Jonica Juice 15 maggio 2023, Cherubini 27 ottobre 2023, Comifar Distribuzione 9 marzo 2023, Nestlé 7 maggio 2024; E-Distribuzione 19 settembre 2024*), oppure per la programmazione della turnistica (*DM 3 settembre 2024*).

Molto frequente l'articolazione del lavoro su turni (*Giovanni Rana 24 ottobre 2022, Pixartprinting 7 ottobre 2022, Gruppo Saviola 24 maggio 2022, Marcolin 12 ottobre 2022, Vera 11 febbraio 2022*), che può essere definita mediante schemi previsti direttamente dagli accordi aziendali (*Campari 19 luglio 2023, Cbg 11 aprile 2023, Feralpi 23 luglio 2024; Maxion Wheels 25 luglio 2024*) oppure individuati in sede di esame congiunto tra azienda e rappresentanze sindacali (*System House 30 febbraio 2023, H&M 19 luglio 2023*). Non mancano, poi, casi in cui, in connessione con la prestazione di lavoro a turni, siano corrisposte maggiorazioni retributive (*Alstom Services 18 luglio 2024; Hitachi Rail 22 aprile 2024*) o riduzioni dell'orario (v. *infra*) volte a compensare la maggiore gravosità del lavoro reso secondo schemi di turnistica.

Allo stesso modo, risulta di frequente prevista la possibilità, offerta ai lavoratori in ottica di conciliazione vita-lavoro, di usufruire di periodi di flessibilità in entrata e in uscita (*Mastrotto 4 agosto 2022, Agenzia delle Entrate 21 giugno 2022, Carel 8 marzo 2022, Terzani 30 giugno 2022, Thelios 12 ottobre 2022, Aon 21 marzo 2023, Cnp Vita Assicurazioni 8 febbraio 2023, Sanlorenzo 26 ottobre 2023, Italtel 4 ottobre 2024; Vittoria Assicurazioni 15 luglio 2024, PWC 13 maggio 2024*), talvolta anche con differenziazioni in base al reparto interessato (*Giorgio Armani Operations 9 dicembre 2024*). Più rara invece la previsione dell'istituto della reperibilità (*Hitachi Energy 7 giugno 2022, Air Cargo 4 luglio 2022, Air Liquide 21 dicembre 2022, Burgo 4 maggio 2023, Lottomatica 26 aprile 2023, Erg 20 aprile 2023, Kering Italia 22 ottobre 2024; Autorità del Sistema Portuale del Mar Tirreno Centro Settentrionale 29 marzo 2024; Servizi Ospedalieri 29 maggio 2024*).

Rappresenta elemento di interesse la sporadica presenza di previsioni che prevedono una riduzione dell'orario normale di lavoro rispetto a quanto previsto dalla contrattazione nazionale di settore, a parità di salario. Tale scelta risulta solitamente legata a specifiche modalità di articolazione del lavoro in turni (*Abb 25 settembre 2023, Chiesi 20 febbraio 2024*), ma si ritrovano anche casi in cui la stessa dipende da circostanze differenti, quali ad esempio la stagione estiva (*Willis Italia 28 aprile 2022, Uniabita 27 aprile 2023*), o l'implementazione di nuovi assetti organizzativi e produttivi (*Lamborghini 24 gennaio 2024*). La riduzione dell'orario può risultare interamente a carico dell'azienda (*Fondazione Bruno Kessler 14 giugno 2023, Ferretti Group 1° febbraio 2022, Toyota MHMI 13 giugno 2022, Rulli Rulmeca 10 settembre 2024*) oppure parzialmente o interamente coperta da quote di permessi annui retribuiti del lavoratore (*Salvagnini 2 agosto 2022, Coop Alleanza 3.0 23 settembre 2022, Fastweb 26 luglio 2023, Lamborghini 24 gennaio 2024*).

Tra i contratti che hanno previsto la riduzione dell'orario a parità di retribuzione, inoltre, particolare interesse hanno riscosso quegli accordi che, in via sperimentale e con diverse soluzioni, hanno implementato nuovi modelli di orario di lavoro e di turnazione che permettono l'alternanza tra settimane lavorative di 4 e 5 giorni (*Luxottica 30 novembre*

2023, Lamborghini 24 gennaio 2024) oppure hanno articolato, a fronte di un aumento della durata giornaliera della prestazione, la settimana lavorativa su 4 giorni in luogo dei canonici 5 (Intesa Sanpaolo 26 maggio 2023), realizzando, così, la c.d. settimana corta ().

È da notare che restano in ogni caso assai più frequenti le riduzioni d'orario adottate non tanto su base settimanale, quanto annuale, mediante il riconoscimento ai lavoratori di ulteriori ore di riduzione dell'orario di lavoro (ROL) oppure di permessi retribuiti (San Marco Group 24 aprile 2024; Metallurgica Erbesse 4 luglio 2024). Sul punto, la contrattazione aziendale non si limita a riconoscere ulteriori ore di riduzione o permessi, ma si occupa anche di disporne le specifiche modalità di fruizione (BPM Vita 1° ottobre 2024).

Si rileva altresì come buona parte degli accordi aziendali si intesti in prima persona la regolazione del lavoro straordinario, in termini di modalità di attivazione (Blue Assistance 9 luglio 2024, Generali 11 luglio 2024) e limiti quantitativi (Mapfre 26 novembre 2024), non limitandosi a richiamare unicamente la disciplina legislativa o contrattual-collettiva di settore, bensì prevedendo trattamenti migliorativi nei confronti dei lavoratori (Gefran 5 agosto 2023, Marchiol 26 giugno 2023, Balenciaga logistica 23 maggio 2023); risulta frequente, inoltre, la possibilità di accantonare le ore di lavoro straordinario, convertendole in appositi permessi, grazie all'istituto della banca ore (Reale Mutua Assicurazioni 14 luglio 2022, Gucci 7 luglio 2022, Prénatal 30 giugno 2022, Mymenu 10 maggio 2022, Snaitech 22 dicembre 2022, Metro 27 marzo 2023, Ita 13 aprile 2023).

Tra le tematiche più di frequente regolate dalla contrattazione collettiva aziendale in materia di orario di lavoro si trovano anche alcuni tradizionali istituti previsti dal d.lgs. 8 aprile 2003, n. 66, come le pause (Fondazione Lega del Filo d'Oro 13 luglio 2023, Mondelēz 5 luglio 2023, Motovario 28 giugno 2023, Nestlé 7 maggio 2024, Apofruit 21 febbraio 2024, ZF Automotive 8 ottobre 2024), le ferie (Marelli 4 maggio 2023, Vodafone 23 novembre 2023, Bofrost-Overtel 12 maggio 2023, Bauli 19 novembre 2024, DS Smith Packaging 12 dicembre 2024, Exprivia 10 aprile 2024, Magnini & Petrini 20 settembre 2024, Holcim 29 febbraio 2024) ed il lavoro notturno (Aida 8 febbraio 2023, Icam 26 aprile 2023, Tampieri 1° agosto 2024; Guizza 18 aprile 2024; Iperceramica 1° aprile 2024), oltre che il lavoro domenicale e festivo (Barilla 18 luglio 2023, Maisons du Monde 3 aprile 2024, Nike Retail 22 maggio 2024).

Sono diffuse anche specifiche previsioni per il c.d. *part time*, riguardanti non solo, in ottica di conciliazione vita-lavoro, le casistiche per cui è prevista la conversione del rapporto da tempo pieno a tempo parziale, ma anche gli schemi orari e di turnistica per i quali è possibile assumere un lavoratore part-time (Manifatture Sigaro Toscano 26 luglio 2023, Aon 21 marzo 2023, Italiaonline 6 luglio 2023). Infine, meritano di essere citate le disposizioni contrattuali in materia di timbratura delle presenze, spesso volte a riaffermare l'obbligo segnalare ogni assenza, anche breve, dal posto di lavoro (BPM Vita 1 ottobre 2024; Guizza 18 aprile 2024, Volksbank 27 maggio 2024): più raramente, invece, dirette ad eliminare totalmente, almeno per i lavoratori non turnisti, la marcatura oraria (Peroni 9 maggio 2023, Chiesi 20 febbraio 2024; Nike Retail 22 maggio 2024), a non richiederla per le uscite legate alle pause (Sanlorenzo 26 ottobre 2023, Tim 20 giugno 2023, Generali 11 luglio 2024) oppure a prevedere la timbratura per la sola entrata (Fondazione Bruno Kessler 14 giugno 2023, Marelli 4 maggio 2023, Lottomatica 26 aprile 2023, Alpitour 14 febbraio 2024, Gruppo Assimoco 5 giugno 2024, IFOA 15 febbraio 2024).

In chiusura, si segnala un tema meno trattato dalla contrattazione aziendale, ma di non minore importanza nella dinamica della concreta organizzazione dell'orario di lavoro, ossia la regolazione dei segmenti temporali dedicati alla vestizione e svestizione dei lavoratori (c.d. tempo tuta). Sul punto, gli accordi aziendali del 2024 hanno teso a compensare il tempo tuta mediante la fruizione di pause (*Fidia 26 giugno 2024*), la corresponsione di indennità (*Cantine riunite & Civ 26 marzo 2024*, *Miorelli 2 giugno 2024*) oppure il riconoscimento di un tempo retribuito forfettariamente determinato (*Roadhouse 15 novembre 2024*).

1.3. IL LAVORO DA REMOTO: LE DIFFERENZE NORMATIVE IN TEMA DI ORARIO, TRA LAVORO AGILE E TELELAVORO

Tra gli istituti normativi che costituiscono una potenziale fonte di flessibilità oraria all'interno delle organizzazioni d'impresa in Italia, non è possibile non menzionare il c.d. lavoro agile, introdotto in Italia nel 2017 grazie agli artt. 18-23 della legge n. 81.

Le determinazioni in materia di orario di lavoro nella Legge n. 81 del 2017 sono principalmente contenute all'interno dell'articolo 18 comma 1, il quale sancisce che il lavoro agile è «una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro».

È importante rilevare, in primo luogo, come l'elemento relativo all'assenza di precisi vincoli di orario per quanto concerne la prestazione agile sia stato interpretato diversamente da parte della dottrina giuslavoristica. Appartiene a un orientamento minoritario chi individua la flessibilità temporale come un «carattere essenziale» della prestazione di lavoro agile:³ la maggior parte dei commentatori, infatti, segnala come l'interpretazione letterale della disposizione segnalata porti a pensare che l'assenza di vincoli temporali costituisca un elemento meramente potenziale di tale modalità di esecuzione del lavoro, così come, specularmente, la sua organizzazione «per fasi, cicli e obiettivi».⁴

Una delle conseguenze di tale ultima interpretazione è la teorizzazione dell'esistenza di due distinte varianti del lavoro agile: una variante «a tempo», in cui la prestazione di lavoro agile rimane ancorata all'orario di lavoro normale contrattualmente definito, e la cui flessibilità si riscontra principalmente nella sua collocazione nell'arco della giornata lavorativa, e una variante «a obiettivi», in cui l'obbligo di fare subordinato del lavoratore

³ G. PROIA, L'accordo individuale e le modalità di esecuzione e di cessazione della prestazione di lavoro agile, in L. FIORILLO, A. PERULLI (a cura di), *Il jobs act del lavoro autonomo e del lavoro agile*, Giappichelli, 2017, p. 184.

⁴ Si veda, in questo senso, V. LECCESE, *Lavoro agile e misurazione della durata dell'orario per finalità di tutela della salute*, in *RGL*, 2020, n. 3, p. 437. Da segnalare, inoltre, l'opinione di chi ritiene che l'assenza di precisi vincoli di orario caratterizzi solo una parte della prestazione di lavoro agile, cioè quella svolta in modalità al di fuori dei locali aziendali, mentre, per quanto riguarda il segmento della prestazione di lavoro svolta nei locali indicati dal datore di lavoro, non si registrano modifiche rispetto a qualunque prestazione di lavoro in modalità ordinaria: vedi, in questo senso, V. BAVARO, *L'orario di lavoro agile «senza precisi vincoli»*, in *LDE*, 2022, n. 1, p. 6.

agile può essere modellato da egli stesso in funzione del raggiungimento del risultato prefissato, anche in termini di durata della prestazione.⁵

Assumendo tale paradigma come funzionale per l'analisi della contrattazione collettiva di lavoro agile (si veda il paragrafo 4) è possibile evidenziare come la stragrande maggioranza delle fonti collettive di livello aziendale oggetto della presente ricerca si rifaccia, con tutta evidenza, al primo dei due modelli descritti: e questo, nonostante la totale assenza, all'interno della Legge attualmente regolante il lavoro agile, di richiami all'orario normale della prestazione di lavoro, così come definito dall'articolo 3 del d.lgs. n. 66 del 2003 e solitamente modulato in seguito a livello collettivo.

Tale affermazione può anche essere ritenuta vera innanzitutto per quegli accordi aziendali precedenti e/o contemporanei all'emanazione della Legge n. 81/2017, i quali, seppur talvolta prevedendo importanti forme di flessibilità oraria a favore degli *smart worker*, ed «*affermando la necessità di una maggiore focalizzazione sui risultati*» non sono riusciti del tutto a «*svincolarsi dalla predeterminazione oraria della prestazione*».⁶

Nonostante l'indubbio sviluppo del modello organizzativo del lavoro agile negli anni a seguire, anche le disposizioni in materia di tempo di lavoro all'interno dei più recenti rinnovi della contrattazione nazionale non sembrano consentire in alcun modo alla contrattazione di secondo livello e/o agli accordi individuali di modulare la durata della prestazione dei lavoratori agili in modalità differenti rispetto a quanto previsto per gli altri lavoratori del settore, mentre si rilevano alcune aperture per quanto riguarda la collocazione oraria della suddetta prestazione. Anche all'interno del Protocollo sul lavoro in modalità agile del 7 dicembre del 2021, siglato dal Ministero del Lavoro e dalle principali parti sociali italiane e considerato come un'importante "guida" per la contrattazione collettiva che intende regolare il lavoro agile, viene ribadito come la prestazione possa essere articolata in "fasce orarie" (articolo 3, comma 2).

Al fine di completare il quadro relativo alle previsioni della Legge n. 81 del 2017 in materia di tempo di lavoro nelle prestazioni agili, deve essere considerato come la stessa contenga un altro riferimento alla contrattazione collettiva all'interno del primo comma dell'articolo 18, nel momento in cui statuisce che «*La prestazione lavorativa viene eseguita [...] entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla Legge e dalla contrattazione collettiva*».

Tale previsione, sebbene apparentemente priva di rilevanti difficoltà interpretative, deve essere considerata in relazione all'articolo 17, comma 5, lett. d), del d.lgs. n. 66/2003, la quale prevede che le disposizioni in materia di orario normale, orario massimo, straordinari, pause, riposi e alcuni aspetti del lavoro notturno non si applichino «*ai lavoratori la cui durata dell'orario di lavoro, a causa delle caratteristiche dell'attività esercitata, non è misurata o predeterminata o può essere determinata dai lavoratori*», tra i quali rientrano i lavoratori che svolgono prestazioni «*rese nell'ambito di rapporti di lavoro a domicilio e di telelavoro*».

Coerentemente alle disposizioni legislative, le parti sociali sottoscrittrici dell'accordo interconfederale del 9 giugno 2004 in materia di telelavoro – che recepisce l'Accordo

⁵ M. T. CARINCI, A. INGRAO, *op. cit.*, p. 22. Vedi, in questo senso, anche V. LECCESE, *La misurazione dell'orario di lavoro e le sue sfide*, in LLI, 2022, n. 1, pp. 12.

⁶ E. DAGNINO, P. TOMASSETTI, C. TOURRES, *Il "lavoro agile" nella contrattazione collettiva oggi*, Working Paper ADAPT, 2016, n. 2, p. 84.

Quadro Europeo in materia del 2002 – non individuano specifiche previsioni in tema di orario di lavoro, limitandosi a prevedere che “*nell’ambito della legislazione, dei contratti collettivi e delle direttive aziendali applicabili, il telelavoratore gestisce l’organizzazione del proprio tempo di lavoro*” (art. 8).

Il parziale contrasto tra le disposizioni menzionate ha dato origine a diverse interpretazioni relativamente alla prevalenza di una o dell’altra fonte: ossia, se vista la derivazione comunitaria del d.lgs. n. 66/2003, l’articolo 17, comma 5, lett. d) debba essere applicato per analogia anche alle prestazioni di lavoro agile oppure sussistano differenze sufficienti per distinguere le due fattispecie sotto il profilo della regolazione dell’orario di lavoro.

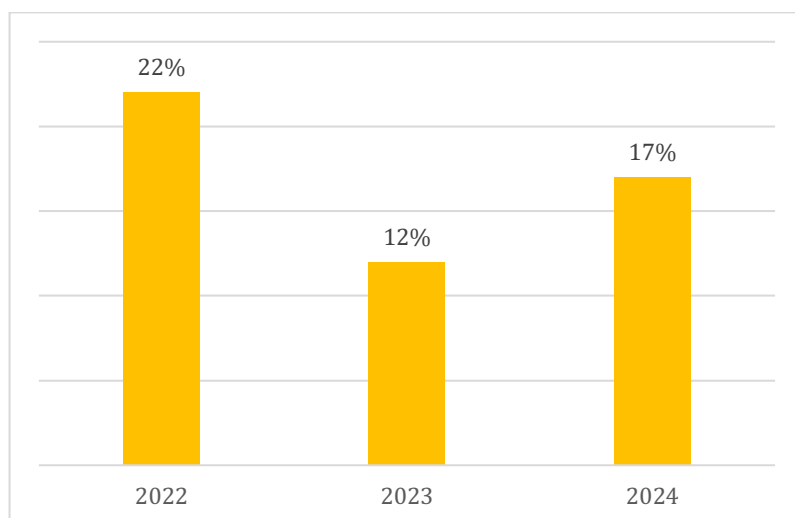
Per quanto rileva in questa sede, tuttavia, si sottolinea la circostanza per cui la flessibilità temporale connaturata alla prestazione di lavoro agile, differentemente da quanto previsto per il suo predecessore, ossia il telelavoro, sia, nel disegno del legislatore del 2017, influenzata da «limiti esterni» individuati dalla legge e, in misura ancora più pregnante, dalla fonte collettiva.

Sia il legislatore italiano del 2017, che i sottoscrittori della maggior parte degli accordi collettivi in materia di lavoro agile, risultano dunque fortemente ancorati alla tradizionale concezione che considera il tempo come principale mezzo di delimitazione dei poteri datoriali all’interno del rapporto di lavoro – utile, dunque, a distinguere il “lavoro” dal “non lavoro”.

1.4. CONTRATTAZIONE AZIENDALE E LAVORO AGILE: GLI ASPETTI DI FLESSIBILITÀ TEMPORALE

Al fine di corroborare quanto anticipato dal presente paragrafo, appare utile volgere lo sguardo verso l’analisi dello strumento del c.d. lavoro agile all’interno della contrattazione aziendale stipulata tra il 2022 e il 2024. Innanzitutto, è possibile notare come buona parte degli accordi aziendali raccolti all’interno della banca dati ADAPT contenga riferimenti a tale modalità di esecuzione della prestazione.

Figura 2: % degli accordi in materia di lavoro agile tra quelli presenti nella banca dati ADAPT



Nella maggior parte dei casi, il lavoro agile è contenuto all'interno della contrattazione aziendale nei termini di una regolazione puntuale dell'istituto, oppure di proroga di discipline previgenti. In altri accordi si ritrovano altresì richiami a differenti accordi in materia, o dichiarazioni di futuro impegno delle parti stipulanti a negoziare sul tema. Peculiare, in questo senso, il caso di un accordo all'interno del quale le parti sottoscrittrici si impegnano ad affidare a uno specifico "Gruppo di lavoro sullo smart working" il "riordino" degli accordi di lavoro agile stratificatisi all'interno dell'azienda a partire dalla prima sperimentazione dell'istituto, risalente al 2018 (*Lamborghini 21 gennaio 2024*). Solo una piccolissima percentuale di accordi, infine, definisce alcuni principi generali che datore di lavoro e lavoratore dovranno rispettare nella stesura degli accordi individuali di lavoro agile, che, per espressa previsione legislativa, è la condizione abilitante per l'attivazione di un modello di organizzazione della relazione individuale di lavoro in modalità agile.

Pur trattandosi di uno strumento con notevoli potenzialità per quanto concerne l'innovativa distribuzione e regolazione dell'orario di lavoro, è da notare come buona parte degli accordi aziendali che ne disciplinano le specifiche caratteristiche prevedono che l'articolazione temporale del lavoro agile debba essere corrispondente a quella dei lavoratori che svolgono l'interessa della prestazione lavorativa all'interno della sede aziendale (*Fastweb 27 settembre 2023, Burgo 4 maggio 2023, CheBanca! 17 marzo 2023, Pixartprinting 23 marzo 2023, Cementirosi 6 giugno 2024, Gruppo Assimoco 5 giugno 2024, Tirreno Power 27 giugno 2024, Stroili Oro 8 marzo 2024*). Rappresentano una minoranza infatti, gli accordi che consentono ai lavoratori agili la distribuzione (in piena autonomia o in accordo con un superiore o responsabile) del proprio orario normale di lavoro all'interno di una fascia temporale più ampia (*Nestlé 18 marzo 2022, Air Liquide 25 marzo 2022, Sicor 6 maggio 2022, Liquigas 20 settembre 2022, Michelin 7 gennaio 2022, Luxottica 30 novembre 2023, Sanlorenzo 26 ottobre 2023, Fincantieri 18 luglio 2023, Peroni 9 maggio 2023, Iperceramica 1 aprile 2024, Acquirente Unico 16 febbraio 2024, LazioCrea 22 gennaio 2024, GPI 1 settembre 2024, Zurich 2 ottobre 2024*) consentendo una più marcata flessibilizzazione e individualizzazione della prestazione lavorativa e dunque una maggiore aderenza ai principi del lavoro agile. Il settore di appartenenza dell'azienda stipulante l'accordo non sembra rappresentare un fattore rilevante nella adozione di una o dell'altra opzione, considerando che sia gli accordi che prevedono una maggiore rigidità oraria, che quelli che concedono una maggiore libertà nella distribuzione temporale della prestazione appartengono a una varietà di settori tale da non consentire di tracciare tendenze in questo senso.

Infine, si segnala come il lavoro agile sia utilizzato talvolta per gestire le prestazioni dei dipendenti che lavorano in turni "non ordinari" (*venerdì, sabato, domenica, lavoro serale/notturno*) (*Telecontact Center 4 luglio 2024*). In altri accordi, invece, si rilevano regole differenti per i lavoratori che svolgono la prestazione di lavoro oltre l'orario normale: se ai lavoratori che svolgono l'intera prestazione all'interno dei locali aziendali è riconosciuta

la remunerazione economica per il lavoro straordinario, ai lavoratori agili è invece concesso solamente un riposo compensativo, calibrato differentemente a seconda se la prestazione aggiuntiva sia svolta in giorni festivi o in orario notturno (*Blue Assistance 9 luglio 2024*).

2

La prospettiva di aziende e sindacati. L'analisi dei focus group

2.1. PREMESSA E NOTA METODOLOGICA

Il quadro teorico e normativo di riferimento delineato nei capitoli precedenti consegna uno scenario in cui aziende e sindacati sono chiamati, oggi più che in passato, a trovare soluzioni efficaci per rispondere alle richieste dei lavoratori in termini di flessibilità della prestazione e per adattare i propri modelli organizzativi alla sempre più rapida evoluzione tecnologica. Entrambi tali fattori hanno, quantomeno in potenza, effetti significativi sul modo in cui il concetto di “tempo di lavoro” viene interpretato all'interno dei diversi contesti produttivi.

Da un lato, infatti, la diffusione del lavoro da remoto durante la pandemia da COVID-19 ha rinfocolato il sopito dibattito relativamente all'effettiva rilevanza del “tempo di lavoro” all'interno dei moderni modelli organizzativi aziendali, in un contesto storico-tecnico in cui la transizione digitale consente una maggiore flessibilità in termini di tempi di lavoro, e, di conseguenza, il raggiungimento di obiettivi di efficienza e produttività assume una più spiccata importanza per quanto concerne la valutazione delle performance dei lavoratori – rispetto alla loro mera presenza nei luoghi di lavoro per un periodo di tempo predeterminato.

Dall'altro, sempre l'esperienza pandemica ha acuito la sensibilità dei lavoratori nei confronti della conciliazione tra vita privata e vita lavorativa, con conseguenti richieste alle aziende – ma anche alle proprie rappresentanze sindacali – relative all'introduzione e/o

all'ampliamento degli strumenti di flessibilità oraria che possano soddisfare questo bisogno.

Con l'obiettivo di dare conto del punto di vista di imprese e sindacati rispetto a tali nuove prospettive in tema di tempo di lavoro, sono stati realizzati tre focus group con rappresentanti di tali mondi. In particolare, due focus group sono stati condotti coinvolgendo rappresentanti del dipartimento HR di aziende operanti nella regione Lombardia, mentre il terzo focus group ha coinvolto membri di organizzazioni sindacali territoriali, attivi nell'industria alimentare e chimico-farmaceutica della provincia di Milano. I due focus group hanno coinvolto complessivamente 52 partecipanti (8 rappresentanti sindacali, 39 aziende - per alcune aziende i partecipanti sono stati multipli). Nello specifico, sono 22 i partecipanti al primo e al secondo focus group, e 8 al terzo.

La selezione delle aziende è stata effettuata tra le associate ad Assolombarda in diversi settori industriali, ovverosia metalmeccanico, chimico-farmaceutico, telecomunicazioni, commercio ed energia e petrolio. I risultati emergenti dai focus group sono stati analizzati attraverso la metodologia qualitativa dell'analisi del contenuto (c.d. "content analysis") grazie alla trascrizione delle testimonianze ed esperienze condivise dai partecipanti. Ciò ha consentito di selezionare i temi più ricorrenti e significativi ai fini della ricerca, per dare così conto del valore riconosciuto da imprese e sindacati ai singoli aspetti connessi al tema dell'evoluzione del tempo di lavoro.

I focus group sono stati gestiti da due moderatori che hanno coordinato il confronto affinché tutti i partecipanti potessero mettere in luce gli aspetti più significativi legati alla gestione delle nuove prospettive in tema di riorganizzazione del tempo di lavoro, evidenziando, dove possibile, criticità e necessità rilevate. I momenti di interlocuzione con le aziende e con i sindacati hanno consentito di raccogliere esperienze e opinioni delle diverse realtà rispetto all'impatto dell'evoluzione tecnologica e di altri fattori sociotecnici sullo sviluppo e sulla gestione degli strumenti di flessibilità oraria, delineando così un quadro complessivo che permette di raccogliere preziose informazioni relative agli effettivi bisogni di imprese e lavoratori rispetto a questo tema.

Nel dettaglio, sono state oggetto di approfondimento le diverse prospettive attuali e future relativamente all'evoluzione degli schemi temporali del lavoro e gli istituti che ad essa possono contribuire (telelavoro, lavoro agile, strumenti di flessibilità, riduzione oraria a parità di salario). Questo, con l'obiettivo di far emergere i benefici e le difficoltà ad essi associati, anche nel quadro di un potenziale superamento del concetto dell'orario di lavoro come unico parametro per la misurazione – anche e soprattutto economica – della prestazione lavorativa. Inoltre, sfruttando il punto di vista privilegiato dei partecipanti ai diversi focus group, sono stati indagati gli effetti, attuali e potenziali, di un simile cambiamento di prospettiva sulle dinamiche di rappresentanza di lavoratori e imprese, e il ruolo della contrattazione collettiva nella gestione di tale fenomeno.

I risultati dei focus group di seguito riportati hanno dunque fatto emergere, da una parte, il corrente scenario in cui imprese e sindacati si ritrovano ad operare; dall'altra, gli strumenti attualmente presenti e le potenziali proposte future per un adeguamento dei modelli organizzativi delle aziende italiane alla nuova concezione del tempo di lavoro che sembra emergere all'interno di alcuni contesti produttivi del Paese.

2.2. LA CONCEZIONE DEL TEMPO DI LAVORO ALL'INTERNO DELLE AZIENDE ITALIANE

2.2.1. Tra orario di lavoro, flessibilità e lavoro per obiettivi

I focus group che alimentano le presenti sezioni sono stati aperti da una domanda ad ampio spettro relativa all'impatto delle nuove tecnologie sull'evoluzione di nuovi modelli di organizzazione del lavoro (lavoro per obiettivi, diffusione del telelavoro, del lavoro agile etc.) e sulla concezione di "tempo di lavoro" all'interno dei diversi contesti produttivi.

Molti rispondenti, sia dal lato delle aziende che dal lato sindacale, hanno indicato il lavoro per obiettivi come una delle principali innovazioni di recente diffusasi all'interno dei contesti aziendali italiani – la quale impatta in special modo specifiche professionalità all'interno dei diversi settori. Essi segnalano che l'orario di lavoro, in molti contesti e per molti ruoli professionali, non è più percepito come un parametro rilevante ai fini della misurazione della prestazione lavorativa perché alcune figure lavorano già per obiettivi, anziché per turni prestabiliti, gestendo quindi in ampia autonomia il proprio tempo. Ciò è tanto più vero se si guarda a settori con un forte presenza della componente impiegatizia, *“Ad esempio, nel settore farmaceutico, il ruolo di informatore scientifico è svolto da migliaia di lavoratori che sono già valutati sulla base di obiettivi, non dell'orario (R9 – Sindacato)”*. Esistono tuttavia ampie eccezioni a tale sistema, e riguardano settori specifici, come la logistica e le imprese dove vi è una forte componente di lavoro manuale, che restano legati all'orario di lavoro, più difficile da sradicare a causa di alcune dinamiche interne al settore (R12 – azienda): *“lì, l'elemento economico legato agli obiettivi è più limitato, e si lega a premi di partecipazione collettiva e politiche retributive aziendali (R9 – sindacato)”*. In altri settori, invece, come quello informatico, la flessibilità oraria esiste già da tempo ed è infatti ad oggi già molto diffusa (R10 – azienda). In questo caso le più recenti innovazioni tecnologiche hanno solo facilitato un processo di cambiamento che però era già in atto. Un intervistato racconta che la timbratura del cartellino – e quindi gli orari di lavoro fissi e i turni prestabiliti – è uno strumento superato già dalla fine degli anni '90: gli sviluppi tecnologici più recenti, infatti, hanno permesso al settore informatico di avanzare nello sviluppo di modalità alternative di organizzazione del lavoro, come il lavoro da remoto, stimolando e mantenendo viva una realtà che in effetti era già in atto.

Il sentimento generale nei confronti di tale mutamento da parte degli intervistati è per la maggior parte positivo, in quanto si riconosce che abbia portato a risultati significativi, anche in termini di produttività (R9 – sindacato) ma non si nasconde qualche perplessità. Un rappresentante sindacale intervistato, ad esempio, mette in luce le numerose difficoltà che il sindacato deve affrontare in questo processo: *“Il lavoro per obiettivi, chiaramente, cozza con il tema dell'orario di lavoro. Perché porta in sé una contraddizione: da un lato, c'è l'obiettivo; dall'altro, c'è il meccanismo rigido dell'orario [...] Cambia completamente la concezione di lavoro [...] e ci pone – come sindacato – in una posizione complessa, fatta di domande, perplessità, riflessioni. Siamo di fronte alla necessità di normare un'attività che, in parte, è già conosciuta, ma che, in parte, si sta espandendo, con le nuove tecnologie che la spingono sempre più avanti. Il tema dell'orario di lavoro, oggi, ci consegna una situazione nuova: da un lato, l'orario non è più centrale per le aziende, conta più l'obiettivo, la performance; Dall'altro, per i lavoratori, l'obiettivo è mantenere una condizione favorevole,*

che spesso è proprio quella garantita dallo smart working. Quindi, nella nostra riflessione, dobbiamo cercare di trovare elementi che coincidano con il tema dell'orario di lavoro, pur tenendo conto delle modifiche tecnologiche che, sempre più spesso, fanno a pugni con esso. (R5 - sindacato)”

Come nel caso di quest'ultimo intervistato, molti rispondenti hanno collegato il tema del lavoro per obiettivi con il lavoro da remoto, talvolta sottolineando come quest'ultimo possa facilitare un'organizzazione e valutazione della prestazione di lavoro maggiormente basata sui risultati, talvolta invece evidenziando come tali modalità di lavoro, come già accennato, non siano applicabili a tutte le aree e mansioni aziendali. Ad esempio, in ambito industriale molto spesso non è possibile praticare opzioni di smart working perché è tendenzialmente più difficile pensare a modelli alternativi di organizzazione del lavoro – ancor più da remoto – per quelle occupazioni manifatturiere che prevedono un largo utilizzo di manodopera operaia sul campo, come ad esempio il settore tessile (R6 – sindacato), sebbene alcune nuove tecnologie sembrano suggerire, nel futuro prossimo, qualche possibile cambiamento. Dove invece lo smart working sembra essere più diffuso sono le aziende dislocate in diverse regioni o anche all'estero, che riferiscono di performance economiche positive anche grazie all'utilizzo di questo strumento e un'impostazione del lavoro totalmente slegata dalle timbrature (R8 – sindacato). Dalle interviste comunque emerge la consapevolezza condivisa che lo smart working, così come l'organizzazione del lavoro per obiettivi, vada regolamentata anche alla luce delle più recenti evoluzioni normative: in molti paesi UE ora è obbligatorio tracciare le ore lavorate, rendendo complicato applicare modelli di lavoro flessibile (R10 – aziende), e qui la sfida è più ardua per i responsabili delle risorse umane, che devono trovare un equilibrio tra libertà organizzativa e vincoli legislativi, provando quindi a garantire una certa flessibilità per i lavoratori, che però sia in coerenza con tali norme. Ciò è ancor più evidente quando si prende in considerazione la riorganizzazione del lavoro a seguito della pandemia da Covid19 che, secondo alcuni intervistati, si sarebbe rivelata occasione potenzialmente efficace se fosse stata implementata con la completezza prevista dalla legge 81/2017 e ricorrendo ai giusti strumenti, fra cui la contrattazione collettiva: *“Dopo l'emergenza, sono emersi modelli ibridi, più o meno flessibili, che si basano ancora su una normativa – quella della Legge 81/2017 – che è rimasta in gran parte inattuata. Questa legge prevedeva il lavoro per fasi, cicli e obiettivi, ma non è mai stata realmente implementata perché, secondo me, aveva un grosso limite: non prevedeva un ruolo per la contrattazione collettiva. I sindacati avrebbero potuto aiutare a definire cosa significhi realmente lavorare per obiettivi e stabilire criteri chiari. (R15 - azienda)”*

Tuttavia, anche laddove non è possibile muoversi in tal senso, spesso ci si adatta con modalità alternative, ma sempre verso un'organizzazione del lavoro basata su obiettivi e orari di lavoro flessibili, piuttosto che sul tempo di lavoro (R6 – sindacato, R16 – azienda), senza impatti sui luoghi: *“La nostra azienda è manifatturiera nel settore tessile, con una maggioranza di personale in produzione; quindi, lo smart working è quasi impossibile. Tuttavia, abbiamo adottato un orario che agevola le esigenze familiari, soprattutto delle molte lavoratrici madri. Lavoriamo dalle 7:00 alle 15:00, permettendo il pomeriggio libero per gestire i figli. Offriamo invece lo smart working per il personale d'ufficio in modo flessibile, compatibilmente con le esigenze aziendali [...]. Oltre allo smart working, offriamo ampia libertà sugli orari di ingresso, pausa e uscita. [...] (R14 – azienda)”*.

Le nuove modalità organizzative basate sull'evoluzione dell'orario di lavoro, infatti, non si limitano all'introduzione del lavoro da remoto: questo concetto è stato sottolineato da molti rispondenti, che hanno invece posto l'accento sul tema della flessibilità oraria considerata in senso più ampio. In molti casi (R2 - azienda, R6 – sindacato, R3 – azienda), intervenire su altre caratteristiche del lavoro come sull'organizzazione dell'orario di lavoro e sulla turnazione del personale, o su ferie, ROL e altri istituti contrattuali, è percepito come molto più efficace rispetto allo “*smart working estremo*” (R6 – sindacato). Ragionare su questi altri aspetti consentirebbe non solo più ampie possibilità di sperimentazione, ma permetterebbe anche ai sindacati di avere maggior margine di intervento e mantenere un ruolo centrale nella contrattazione (R6 – sindacato).

Gli intervistati hanno inoltre citato iniziative concrete in materia, e che riguardano principalmente la riduzione dell'orario lavorativo il venerdì per garantire un fine settimana più lungo, rimodulando l'organizzazione del lavoro durante gli altri giorni, cosa che alla fine è generalmente apprezzata dai dipendenti: *“Per il personale di ufficio, abbiamo deciso di rimodulare le 39 ore settimanali: invece di lavorare 8 ore al giorno dal lunedì al giovedì e 7 ore il venerdì, ora si lavora 8 ore e mezza dal lunedì al giovedì e 5 ore il venerdì. Questa modifica non è partita da un'esigenza interna, ma è stata ispirata dal modello già adottato in Spagna e Portogallo, poiché facciamo parte di un cluster Sud Europa. Quando abbiamo proposto la modifica al sindacato, inizialmente ci hanno chiesto se fosse davvero una questione da discutere con loro, ma alla fine hanno accolto positivamente la proposta senza particolari negoziazioni. Il risultato? All'inizio pensavamo di applicare questa formula solo per i venerdì estivi, ma poi abbiamo visto che il modello funzionava e abbiamo deciso di mantenerlo tutto l'anno. I lavoratori apprezzano molto il “respiro” che dà il venerdì pomeriggio libero. Le vendite non hanno potuto aderire, ma riconoscono di avere altre forme di flessibilità nel loro lavoro. Quindi, più che una riduzione dell'orario, è stata una rimodulazione che ha migliorato la gestione del tempo per i dipendenti.* (R35 – Azienda)”. In un altro esempio, si impiega lo strumento dello “*smart working alternativo*”, che consiste nel lavorare mezz'ora in più al giorno (riducendo lo spazio dedicato alla pausa pranzo) per poter uscire 2 ore prima il venerdì. Questo strumento, in altre parole, permette di accumulare dal lunedì al giovedì le ore necessarie per permettersi di poter lavorare meno tempo il venerdì. Ciò si applica anche a chi lavora su turni notturni (R13 - azienda). Questo metodo è stato impiegato principalmente per attenuare le differenze tra *white e blue collar*, e non solo è riuscito a ridurre questo divario, ma è stato anche apprezzato dalla componente più giovane della forza lavoro, che lo vede come un incentivo alla qualità della vita.

In ultimo, dal confronto tra parti sindacali e aziendali emerge – seppur con moderata frequenza – una certa resistenza da parte del sindacato all'abbandono dell'orario di lavoro tradizionalmente inteso a favore di modelli organizzativi eccessivamente flessibili. Come già accennato in precedenza, modifiche all'orario di lavoro e all'organizzazione dello stesso pongono importanti e impellenti sfide per il sindacato, ad esempio un rappresentante intervistato cita il diritto alla disconnessione come argomento a favore del ruolo dell'orario (R7 – sindacato); in un altro caso si cita invece l'importanza del contratto collettivo nazionale e ciò che stabilisce in merito all'organizzazione del lavoro, che nella maggior parte dei casi fa riferimento all'orario di lavoro, a causa della difficoltà di definire e contrattare gli obiettivi oggetto della riorganizzazione del sistema: *“la vera domanda è: chi contratta gli obiettivi? Gli obiettivi, per loro natura, sono una facoltà aziendale. E allora,*

se rinunciamo a misure contrattate, cosa ci resta? Più aumenta la discrezionalità da parte di una sola delle due parti, più si allargano le disparità. Certo, gli obiettivi sono già una realtà, soprattutto per le figure medio-alte. Penso al contratto chimico, dove l'impiegato direttivo non ha neanche vincoli orari: è forfettario. [...] Però c'è un rischio altissimo che la prestazione venga "cottimizzata". [...] Se riconosciamo il valore del contratto nazionale, allora dobbiamo agire nelle specificità aziendali, lì possiamo intervenire, lì possiamo sperimentare con più agio. (R1 – sindacato)".

2.2.2. La relazione tra retribuzione e orario di lavoro: quali prospettive future?

In seguito alle prime suggestioni relative ad una futura diffusione capillare del lavoro per obiettivi, i rispondenti si sono confrontati sulla possibilità di ancorare la retribuzione a parametri diversi rispetto all'orario di lavoro: *"L'orario è sempre stato un riferimento per la retribuzione, ma non è l'unico possibile. Esistono già sistemi di retribuzione variabile basati su obiettivi e performance, non solo per i commerciali. Nella nostra azienda, abbiamo applicato questo approccio anche a figure diverse dalla vendita. (R13 - Azienda)".* Buona parte dei rappresentanti delle aziende hanno ritenuto che una simile trasformazione possa realizzarsi nel prossimo futuro, seppure ad alcune specifiche condizioni che permetterebbero di evitare pressioni e squilibri a carico dei lavoratori: *"[...] Se la valutazione si basasse esclusivamente sull'output e sull'impatto, ci sarebbero rischi. Alcuni dipendenti potrebbero sentirsi spinti a lavorare sempre di più, senza considerare il tempo necessario per ottenere determinati risultati. I top performer spesso lavorano molte più ore rispetto a un normale orario. Quando poi devono ridurre il tempo lavorato, rischiano di percepire una penalizzazione, perché si aspettano una valutazione extra, anche se i risultati sono in linea con il tempo effettivamente impiegato. (R22 - azienda)."*

Tra tali condizioni, alcuni rispondenti hanno posto l'accento sulla necessità di superare il modello di subordinazione classicamente intesa a favore di un sistema retributivo basato principalmente sul contributo individuale, piuttosto che su un orario di lavoro fisso, così da rivolgere maggiore attenzione alla produttività effettiva (R15 - azienda). Altri rispondenti hanno accentuato la necessità di superare il concetto di "orario di lavoro" specialmente quando si considera la condizione dei lavoratori autonomi, che solitamente non sono tutelati come i lavoratori dipendenti: *"Le difficoltà sono quelle legate a trovare un nuovo modello contrattuale, che riconosca le differenze tra i vari tipi di lavoratori. Mantenere un sistema di tutele adeguato, evitando eccessi di deregolamentazione. È un passo auspicabile, ma molto complesso da realizzare (R11 – aziende)"*

Altri ancora hanno evidenziato come un tale modello retributivo possa essere concretizzato unicamente in alcuni settori e per alcune specifiche professioni, come è il caso del contratto chimico, come richiama un intervistato, per il quale si è ipotizzato di aumentare la quota retributiva legata agli obiettivi e ridurre quella fissa, proprio per favorire un mutamento della struttura retributiva in tale settore e per le relative professioni (R4 – sindacato). Per molti intervistati è possibile determinare la retribuzione usando parametri diversi dall'orario di lavoro; ma è allo stesso tempo importante considerare che il successo o meno dell'intervento varia da professione a professione: per alcune è più facile pensare ad un mutamento in tal senso, come è il caso del settore chimico, per altre invece è meno possibile (R12 – aziende). In ogni caso, per realizzare un

cambiamento di tale portata, non solo serve una forte volontà politica e gestionale, soprattutto da parte delle aziende, che devono essere fortemente motivate a rivedere l'organizzazione del lavoro in tal senso (R4 – sindacato) ma, secondo alcuni, è necessario prendere in considerazione anche dei criteri ben precisi per determinare la retribuzione in futuro, ad esempio *“Professionalità e ruolo: in base alla complessità e al livello di responsabilità. Obiettivi e risultati: già oggi alcune figure vengono valutate più sulla performance che sul tempo di lavoro. Flessibilità personalizzata: i lavoratori potrebbero avere modelli contrattuali differenti in base alle loro esigenze (R12 – aziende)”*.

Come appena anticipato, tale cambiamento non è certo facile da realizzare, specialmente per quelle professioni che continuano a rimanere legate all'orario tradizionale. Alcuni intervistati, infatti, si sono espressi in senso pessimista relativamente alla possibilità di un modello retributivo non più basato sullo scambio tempo di lavoro – salario, o che non sia circoscritto ad un periodo di tempo definito. Chi sostiene tale posizione ritiene che la tecnologia non servirà tanto ad arrivare ad un modello organizzativo per obiettivi, quanto a migliorare e aggiornare il modello esistente – quello basato sullo scambio salario-tempo. Essi credono infatti che quello che cambierà non sarà tanto la necessità o meno di recarsi in ufficio, ma le modalità in cui si registrano il tempo lavorato e il tempo dedicato alla disconnessione: *“Già oggi esistono app che permettono di registrare l'orario lavorativo in modo flessibile: posso iniziare a lavorare, mettere in pausa per pranzo, riprendere e fermarmi quando necessario, sempre all'interno di un arco temporale definito”*. Si crede, infatti, che, anche qualora l'azienda darà la possibilità di lavorare da remoto, il tempo di lavoro verrà comunque misurato e resterà sempre il principale parametro da tenere in considerazione, anche se con una certa flessibilità in più rispetto al passato (R17 – azienda). Altri, invece, credono che l'orario come principale parametro di retribuzione debba essere superato, ma sono scettici rispetto alle attuali condizioni tecnologiche: *“Io non credo che l'orario debba essere il parametro principale della retribuzione. Dovrebbe stare a metà classifica, sotto: professionalità, competenze, skill, anzianità. La tecnologia dovrebbe aiutarci a svincolarci da questo modello, ma – come hanno detto anche altri – siamo ancora anni luce lontani. (R8 - sindacato)”*.

In linea con quest'ultimo intervento, anche alcuni rappresentanti aziendali hanno menzionato la possibilità di immaginare un modello retributivo basato solo in parte sull'orario di lavoro, accompagnato però da altre componenti. Ad esempio, un intervistato propone una struttura retributiva mista, con una parte fissa basata sul tempo di lavoro e una parte variabile legata alla produttività (R3 – azienda). Così facendo, non si eliminerebbe del tutto l'importanza dell'orario di lavoro, ma si creerebbe spazio per introdurre modifiche relative ad obiettivi e risultati. In più, così facendo, si potrebbe lasciare spazio alla contrattazione collettiva per la regolamentazione di tali modifiche, laddove non intervenisse direttamente il legislatore (R15 – azienda).

La contrattazione collettiva e il Contratto Collettivo Nazionale di lavoro restano, per molti rispondenti di parte sindacale, il punto di riferimento principale per quanto concerne la definizione della retribuzione, che resta in questo contesto legata inevitabilmente alla misurazione del tempo di lavoro: *“Anche dove, a livello aziendale, è stata definita una modalità di lavoro senza orario “rigido”, come è successo in alcune realtà (es. chimico-farmaceutico) il riferimento rimaneva comunque il Contratto Collettivo Nazionale. Quindi, se il contratto nazionale è il riferimento negoziale e contrattuale, diventa difficile svincolare la*

retribuzione da un parametro oggettivo come l'orario. [...] Ora, è vero che alcune aziende, su professionalità molto specifiche, usano già modalità retributive aggiuntive che sfuggono alla nostra titolarità negoziale. Ma sono casi molto mirati, specifici, non rappresentano l'evoluzione generale di tutte le funzioni aziendali. (R9 - sindacato)". Ci sono molti rischi legati ad un eventuale svincolamento della retribuzione dall'orario, ad esempio la "cottimizzazione della prestazione" (R9 - sindacato). Si propone per questo una soluzione alternativa, che permetta di mantenere la retribuzione legata ad un parametro oggettivo e specialmente al Contratto Collettivo Nazionale, ma che spinga verso una direzione nuova: "un possibile passo avanti potrebbe essere slegare le premialità dagli indicatori di presenza. Ancora oggi i premi di secondo livello sono troppo legati a ore lavorate, assenze, malattie... noi stessi, ai tavoli, proponiamo già una evoluzione in questa direzione, perché il mondo va da un'altra parte, e noi siamo ancora lì a contare le giornate (R6 - sindacato)".

2.2.3. La riduzione oraria a parità di salario: a quali condizioni? Le opinioni di sindacato e aziende

Come già richiamato in sede introduttiva, la riduzione dell'orario a parità di salario rappresenta un tema "caldo" nel dibattito tra aziende e sindacati. Molti rappresentanti aziendali hanno evidenziato come l'effettiva introduzione di iniziative di questo tipo sia strettamente legata al settore in cui opera l'azienda interessata, guardando favorevolmente un'evoluzione nei settori dei servizi rispetto a quelli di produzione di beni. Nel primo caso, comunque, si riconosce che il cambiamento avverrebbe col tempo: "si tratterebbe di una politica dei piccoli passi: passare da 40 a 35 ore subito sarebbe azzardato, ma una graduale riduzione potrebbe essere un'opzione percorribile (R11 - azienda)". Nel secondo caso, cioè in quelle aziende che operano in settori produttivi, una riduzione dell'orario di lavoro viene percepita come una possibilità remota, specialmente se si considera che in molti casi la produzione è attiva 24 ore su 24, quindi la riduzione dell'orario di lavoro comporterebbe non pochi costi (R19 - azienda). Se si guardasse ad esperienze di altri paesi, questa possibilità diventerebbe ancor meno attraente. Ad esempio, un intervistato riporta che in paesi come il Portogallo si stia cambiando rotta rispetto agli esperimenti sulla riduzione dell'orario settimanale, ritornando dalle 35 ore settimanali (settimana corta) alle classiche 40 (R12 - azienda).

Le ragioni sottese alla percezione dell'importanza della riduzione oraria tra i lavoratori sono diverse, motivo per il quale aziende e contesti differenti hanno operato in modo alternativo fra loro. Per molti lavoratori comunque - sia neoassunti che più "anziani" - l'elemento fondamentale è avere più tempo libero; infatti, la maggior parte delle aziende intervistate, come già parzialmente esemplificato in precedenza, opera riducendo l'orario di lavoro il venerdì (R21 - azienda); per altri, invece, non è importante tanto la durata della giornata lavorativa quanto la qualità dell'ambiente di lavoro, il senso di soddisfazione e il benessere complessivo. Questo aspetto è forse ancora più rilevante rispetto alle discussioni sulla settimana corta, che in alcuni contesti rimarrebbe un tema più sindacale che realmente sentito dai lavoratori. (R20 - azienda). In linea con questo (e coerentemente a quanto riportato all'interno del paragrafo 1.2) alcuni rappresentanti aziendali hanno realizzato la riduzione dell'orario a parità di salario attraverso una "diversa gestione dei permessi" (R17 - azienda): "Ogni venerdì, sia il personale di produzione che lo staff

terminano la giornata lavorativa un'ora prima, utilizzando una quota di permessi. È una forma di flessibilità che ha avuto un impatto molto positivo, perché offre ai dipendenti un beneficio concreto senza ridurre la produttività. (R18 – azienda)”. In altri casi, invece, si opta per una constatazione ad hoc per determinare se sia il caso di perseguire la riduzione dell’orario in base ad alcune condizioni interne od esterne all’organizzazione aziendale. Ad esempio, un rappresentante aziendale riporta di star svolgendo un’analisi approfondita sulla produttività per capire se una “migliore gestione degli impianti possa compensare una riduzione dell’orario senza perdere produttività” (R3 – azienda); in un altro caso invece si propone la sperimentazione di nuovi modelli di orario in quei settori – come il manifatturiero – che risentono particolarmente del riscaldamento globale nei mesi estivi, al fine di ridurre o evitare disagio per i lavoratori (R17 – azienda).

In ultimo, le difficoltà segnalate rispetto alla prospettiva di introdurre iniziative di riduzione dell’orario all’interno delle aziende italiane sono prevalentemente dovute sia a ragioni legate alle modalità di organizzazione all’interno delle aziende – come nei casi dei settori produttivi con poca possibilità di flessibilità (R9 – sindacato), come evidenziato anche in precedenza, sia a resistenze di tipo “culturale” da parte di alcuni datori di lavoro. Infatti, anche se – a livello teorico – si prevede la possibilità di ridurre l’orario di lavoro in alcuni contratti collettivi nazionali, nella pratica si registra una certa reticenza nel realizzare tale possibilità. Ad esempio, un rappresentante sindacale denuncia una certa resistenza da parte di datori di lavoro nel settore alimentare: *“Il nuovo contratto dell’industria alimentare (in vigore dal 1° dicembre 2023) prevede la possibilità di sperimentare la riduzione dell’orario a parità di salario. Ma – ad oggi – non conosco esempi concreti di applicazione. Anche in aziende che stanno affrontando crisi – come nel caso del rincaro delle materie prime (penso al cacao, al gas...), non si adotta il contratto di solidarietà. Si preferisce tagliare il personale, piuttosto che ridurre l’orario di tutti. E questo è un tema di mentalità. Anche il contratto nazionale ha previsto il pagamento delle ore di Rol non godute entro l’anno, ma per molti lavoratori questo diventa quasi un premio, un aumento “indebito”, anziché essere visto come strumento di equilibrio vita-lavoro. È un problema culturale, e dobbiamo lavorare anche su quello. (R7 – sindacato)”*

2.3. L’IMPATTO DELLE NUOVE TECNOLOGIE: TRA REMOTIZZAZIONE DEL LAVORO E RICHIESTE DI FLESSIBILITÀ

Nel corso dei focus group, i rappresentanti delle aziende hanno identificato diverse innovazioni tecnologiche che – a seconda del settore in cui sono state applicate – hanno avuto un impatto più o meno significativo sull’organizzazione del lavoro, nonché sui livelli di produttività ed efficienza delle imprese. Tenzialmente, le innovazioni tecnologiche che prevedono l’impiego dell’intelligenza artificiale e di software che permettono di ottimizzare le attività di lavoro sono identificate come positive perché migliorano di netto la qualità del lavoro e del servizio offerto (R26 – azienda) *“[...] Ad esempio, nell’ambito manifatturiero [...] l’introduzione del modello **World Class Manufacturing** ha dimostrato questi effetti positivi. Lo stesso vale per i call center: l’uso dell’intelligenza artificiale ha aumentato il numero di chiamate gestite e ridotto i problemi non risolti, migliorando la qualità del servizio. (R15 - Azienda)”*. Tuttavia, altri tipi di innovazione, come le videoconferenze o gli strumenti digitali di reportistica, sono da molti percepiti come peggiorativi della qualità del lavoro, perché contribuiscono rispettivamente ad una

sensazione di minor produttività e di maggior controllo nei confronti del lavoratore (R24 – azienda; R25 – azienda).

Le nuove tecnologie, infatti, hanno significativamente modificato la distribuzione dell'orario di lavoro – spesso incrementandone la flessibilità – solo di alcune categorie di lavoratori (in special modo, quelle impiegatizie), mentre altre non hanno subito alcun impatto in tal senso. Talvolta, una singola azienda, per alcune tipologie di dipendenti, prevede la possibilità di mettere in atto un modello flessibile di organizzazione del lavoro, mentre per altri questa possibilità è limitata se non addirittura inesistente. Un rappresentante aziendale ha raccontato che, a causa delle restrizioni dovute all'emergenza pandemica, le aziende hanno spinto molto verso lo smart working ma, al finire dell'emergenza, la casa madre ha chiesto di ridurre il lavoro da remoto, principalmente per garantire una maggiore equità tra dipendenti impiegatizi e tecnici sul campo. Nel suo caso specifico si è preferito ridurre opzioni di flessibilità ai profili impiegatizi in quanto è particolarmente difficile estendere anche ai tecnici la possibilità di organizzare in maniera flessibile il lavoro a causa di esigenze operative (R31 – azienda). Il nodo centrale riportato da alcuni partecipanti ai focus group è che l'organizzazione del lavoro sembra migliorare solo per quei settori per cui è possibile introdurre modalità di lavoro agile o gestione flessibile del lavoro, e le conseguenze di questo miglioramento ricadono invece su chi non può ricorrere a tali modalità organizzative e che, quindi, finiscono per lavorare di più di prima (R17 – azienda).

Quindi, anche i lavoratori con mansioni “non remotizzabili” appaiono essere stati impattati – seppur indirettamente – dal diffondersi di modelli di lavoro “ibrido”, in special modo per quanto riguarda le richieste di flessibilità oraria nei confronti delle aziende, le quali, dunque, risultano in aumento. Tali richieste – spesso mediate dall'intervento sindacale – sembrano essere accolte dalla maggior parte delle aziende coinvolte nel focus group, che hanno introdotto apposite misure volte a realizzare una migliore conciliazione vita-lavoro. In altri, invece, si rileva una maggiore riluttanza: infatti, come anticipato in precedenza, alcune aziende stanno gradualmente limitandone l'utilizzo, anche facendo passi indietro rispetto alle innovazioni introdotte a seguito delle necessità emerse con la pandemia da Covid19 (R4 – sindacato). Ad ogni modo, la maggior parte dei soggetti ascoltati ha segnalato positivamente l'introduzione di misure di flessibilità indirizzate in modo specifico ai genitori, per i quali, in alcuni casi si è introdotto un mese aggiuntivo di congedo retribuito al 100% per neomamme e neopapà, a carico dell'azienda (R21 – azienda); in un'altra azienda le misure di flessibilità sono state introdotte anche prima della pandemia da Covid: *“Dal 2019 offriamo 20 settimane di congedo retribuito al 100% per i neopapà, allineando il trattamento a quello della maternità obbligatoria. Con un accordo sindacale, abbiamo aumentato la retribuzione del congedo parentale all'80% per entrambi i genitori, migliorando quanto previsto dalla legge. Abbiamo introdotto progetti di supporto per il rientro in azienda dei neogenitori.* (R23 – Azienda)”; in un altro caso ancora (R35 – azienda) si procede con momenti di disconnessione flessibile durante la giornata lavorativa, da concordare con il manager, per venire incontro alle necessità dei dipendenti di svolgere attività personali anche legate alle loro responsabilità genitoriali. Ciò che emerge come elemento fondamentale in tutti i casi in cui sono state introdotte modalità di lavoro flessibile è l'ascolto dei dipendenti e l'attenta considerazione della composizione della forza lavoro, è grazie a tale attenta considerazione che si riescono a adottare le

iniziative giuste per ridurre le condizioni spesso strutturalmente diseguali tra i lavoratori e migliorare la qualità del lavoro di tutti i dipendenti.

Alcuni rispondenti hanno posto l'accento sul fattore generazionale, ritenuto intrinsecamente legato all'attenzione dedicata alla flessibilità oraria da parte dei lavoratori. Essi sottolineano infatti come siano principalmente i più giovani a cercare lavori in cui sia prevista la possibilità di svolgere lo smartworking, caratteristica ormai per loro imprescindibile nella scelta del lavoro (R31 – azienda), che spesso rifiutano se non sono previste modalità flessibili di organizzazione (R4 – sindacato) *“Le nuove generazioni pongono domande sempre più insistenti sulla flessibilità, le opportunità di crescita e il welfare, oltre ovviamente all’aspetto economico della retribuzione. (R28 - Azienda)”* – *“La Gen Z e, presto, la Gen Alpha, sembrano sempre più distanti dal modello tradizionale basato su orari fissi e presenza in ufficio. Preferiscono lavorare per obiettivi e risultati, indipendentemente dal tempo impiegato (R15 – azienda)”*. Altri, invece, hanno sottolineato come il tema tocchi trasversalmente lavoratori di diverse fasce d'età: un rappresentante aziendale, infatti, sottolinea che anche i dipendenti senior chiedono lo smart working per soddisfare alcune esigenze di conciliazione, spesso legate all'assistenza dei genitori anziani. Sarebbe difficile quindi distinguere in base all'età in quanto tutti i lavoratori oggi chiedono maggiore flessibilità (R2 - azienda).

Nel descrivere tale contesto, i rispondenti di parte sindacale hanno spesso posto l'accento sulle differenze registrate – rispetto al passato – in termini di interessi e priorità dei lavoratori da essi rappresentati, le quali, ad oggi, sembrano sempre più frequentemente essere legate alle esigenze di conciliazione vita-lavoro. Tale mutamento di interessi è percepito come un fattore positivo, potenzialmente di stimolo per le organizzazioni sindacali stesse, che segnalano il passaggio ad un nuovo livello della discussione sociale, incentrata non più unicamente sul salario o sui premi (R8, R5 – sindacato). Questa priorità è comune a tutti i lavoratori, anche i neoassunti, che, secondo un rappresentante sindacale, tendono ad avere maggior sensibilità per ciò che concerne, ad esempio, le ferie o i permessi. Oggi, infatti, le richieste sono molto specifiche, e riguardano i congedi alla maternità e alla paternità, all'assistenza a genitori anziani o in difficoltà, o i congedi legati a situazioni familiari particolari (R7 – sindacato)

2.3.1. Punti di forza e di criticità del lavoro da remoto

Nell'identificare i punti di criticità del lavoro da remoto, molti rispondenti di parte aziendale hanno posto l'accento sulla difficoltà di gestire il monte ferie e permessi residui, che in diverse realtà appare in significativo aumento in seguito all'introduzione di modelli di lavoro ibrido. Allo stesso modo, la riduzione del tasso di assenteismo per malattia appare un fattore legato a tale modalità di organizzazione del lavoro, cosa che crea dei problemi all'azienda nel momento in cui deve pagare i permessi accumulati una volta scadute le mensilità previste dal contratto. È quindi una constatazione comune agli intervistati che i permessi che prima si utilizzavano per malattie di breve durata non vengono oggi utilizzati, segnale del fatto che le persone sono solite lavorare in smart working anche in condizioni di salute non sempre ottimale (R32 – azienda). Una soluzione è stata proposta da un'azienda ascoltata, utilizzando una clausola specifica volta ad

affrontare tale criticità: *“Seguendo il CCNL Metalmeccanici, sappiamo che è possibile stabilire fino a cinque giorni di fruizione collettiva [di smartworking] all’anno. Considerando che la maggiore flessibilità avrebbe probabilmente portato a un calo nell’uso dei permessi, nel nostro accordo sindacale abbiamo aumentato questa soglia fino a nove giorni pianificabili dall’azienda. Questo ci ha permesso di limitare l’accumulo di permessi non goduti e di evitare il pagamento automatico di questi giorni una volta scaduti i 24 mesi previsti dal contratto. (R33 – Azienda)”*.

Un altro fattore critico appare essere quello dell’aumento dello stress e dell’isolamento dei dipendenti che fanno abituale uso del lavoro da remoto. *“Lo smart working, se non ben regolato, può anche essere alienante. In alcune realtà, i lavoratori vengono obbligati a rimanere a casa, perché così vuole l’azienda. E questo, senza un confronto sindacale adeguato, può creare problemi. (R4 – sindacato)”*. In altri casi, il dipendente può sentirsi sempre al lavoro a causa della porosità tra vita privata e lavorativa che impedisce talvolta di “staccare”, fattore che impatta negativamente sul loro benessere (R32 – azienda).

I rappresentanti aziendali hanno mostrato opinioni contrastanti anche in relazione agli effetti sulla produttività: se gestito in modo efficiente e garantendo un giusto equilibrio tra vita privata e lavoro, entrambe le parti – dipendenti e aziende – beneficiano dello smart working. Una corretta gestione dello strumento, infatti, può stimolare maggiore motivazione sul lavoro (R30 – azienda) con positive conseguenze anche in termini di produttività. Nonostante gli esempi positivi di crescita (R19 – azienda), alcuni rispondenti sostengono che, a prescindere dalla gestione funzionale o meno dello strumento, il risultato dipende dai casi specifici, che sono influenzati – in positivo o in negativo – anche da come i singoli lavoratori e manager usano lo strumento (R18, 19 – azienda). Infatti, gli ostacoli individuati dai rispondenti riguardano anche le difficoltà di manager ed operai di adattarsi a tali nuovi schemi di organizzazione del lavoro, abbandonando le rigidità che caratterizzavano le precedenti modalità di esecuzione della prestazione. Molti manager faticano ad allontanarsi dalle logiche tradizionali di controllo delle diverse fasi di lavoro, costringendo in alcuni casi a fare un passo indietro e ritornare alle vecchie modalità di organizzazione e gestione del lavoro. Questo, di conseguenza, genera insoddisfazione da parte dei lavoratori, che ormai hanno trovato un giusto equilibrio fra vita e lavoro e fanno fatica a riadattarsi ad un modello ormai percepito come datato. La strada giusta, secondo molti intervistati, è quella di perseguire un modello flessibile di lavoro: tuttavia, questo presuppone un cambiamento nella concezione del lavoro innanzitutto da parte dei manager stessi, quindi un lavoro culturale che necessiterà di tempi di maturazione.

Dall’altro lato, come parzialmente anticipato nel precedente paragrafo, anche nei casi in cui i manager sono favorevoli al telelavoro, ci sono alcuni dipendenti per i quali è impossibile fruire di questa possibilità, e questo genera insoddisfazione, a prescindere dalla volontà e dai tentativi di conciliazione messi in atto dai propri responsabili: *“Sta emergendo una certa frustrazione tra i dipendenti operativi, che non possono accedere alla flessibilità. I sindacati iniziano a sollevare il tema, chiedendo forme di compensazione per chi deve rispettare orari rigidi. Ad esempio, ci chiedono di riequilibrare la situazione attraverso il premio di risultato. Serve trovare un equilibrio tra flessibilità e giustizia interna, per evitare tensioni tra le diverse categorie di lavoratori. (R34 - Azienda)”*

Nonostante le difficoltà menzionate, i rispondenti hanno identificato alcuni lati positivi del lavoro da remoto, come la maggiore flessibilità nell'organizzazione del lavoro, il miglioramento delle relazioni tra lavoratori e management e una maggiore propensione a lavorare per obiettivi. Spesso tali caratteristiche sono accompagnate da politiche ad hoc che, secondo i rispondenti, rappresentano un importantissimo fattore di *attraction* dei nuovi lavoratori e di *retention* della popolazione aziendale (R18 – azienda). Tali politiche possono riguardare la creazione di contratti personalizzati per permettere un più agevole reclutamento di figure altamente specializzate difficili da reperire (R32 – azienda), o di talenti provenienti dal Sud Italia, dando loro anche la possibilità di stabilirsi dove preferiscono (R20 – azienda). Tali politiche, di nuovo, rappresentano fattori di attrattività per l'azienda nei confronti dei lavoratori più giovani, che sono spinti così a restare in azienda (spesso, come già anticipato in precedenza, la flessibilità è un fattore discriminante nella scelta di accettare o no un determinato lavoro – R34 – azienda); ma permettono anche all'azienda stessa di poter disporre di un più ampio bacino di candidati da assumere. Allo stesso tempo, la socialità e la presenza fisica in azienda restano comunque fondamentali per i lavoratori stessi, che *“sentono il bisogno di rivivere gli ambienti aziendali, perché la creatività, la socializzazione e le relazioni interpersonali sono fondamentali per la produttività. La vera sfida è trovare un equilibrio: mantenere una flessibilità ormai acquisita, ma allo stesso tempo rendere il luogo di lavoro attrattivo e funzionale alle esigenze dei dipendenti”* (R28 – azienda). L'introduzione del lavoro da remoto ha quindi in molti casi portato le aziende a dover ripensare anche le modalità di lavoro “in presenza”, attribuendo un nuovo valore e significato alla presenza “fisica” all'interno dei luoghi in cui si svolge la prestazione di lavoro.

2.4. NUOVE TECNOLOGIE E TRASFORMAZIONE DELL'ORARIO DI LAVORO: UNA PROSPETTIVA DI RELAZIONI INDUSTRIALI

2.4.1. L'impatto sulle dinamiche di rappresentanza

I partecipanti ai focus group hanno evidenziato come l'introduzione di nuovi modelli di organizzazione del lavoro, facilitata dalle nuove tecnologie e sulla spinta delle inedite richieste di flessibilità dei lavoratori, possa rappresentare una forte leva per modificare le dinamiche di rappresentanza, specialmente sindacale. I rappresentanti aziendali hanno infatti sottolineato come il sindacato debba adattare la propria azione a una popolazione aziendale con esigenze variegate, evitando la strenua difesa di trattamenti uniformi per categorie di lavoratori differenti. I rispondenti denunciano una contrattazione collettiva che fatica a stare al passo con i cambiamenti in atto, dovuti nello specifico a tre grandi transizioni – digitale, tecnologica e demografica – che stanno portando ad un ritorno della gestione collettiva dei problemi di lavoro. Tuttavia, il sindacato sembrerebbe, secondo molte imprese, non riuscire ad evolversi allo stesso ritmo, restando fisso sui suoi modelli rigidi e ideologici, incapace di proporre strumenti concreti per gestire le nuove sfide del lavoro (R15 – azienda): *“Penso che su alcuni aspetti servirebbe un'evoluzione del sistema sindacale. Faccio un esempio: chi lavora prevalentemente in smart working dovrebbe avere ancora diritto a 104-112 ore di permesso all'anno come da CCNL metalmeccanico? Quando si lavorava solo in ufficio, questi permessi erano una necessità per gestire impegni personali.*

Con il lavoro agile, questa esigenza si riduce. Forse avrebbe più senso ridistribuire questi benefici, aumentando i permessi per chi ha meno possibilità di flessibilità. È un tema su cui bisognerebbe iniziare a ragionare a livello sindacale, perché trattare in modo identico situazioni molto diverse rischia di diventare un problema. (R10 - Azienda)”.

Ma la rappresentanza sindacale fatica, in particolare, a tenere in considerazione le differenti esigenze della popolazione aziendale con specifiche caratteristiche demografiche (es. dipendenti giovani e/o di genere femminile) e/o professionali (es. appartenenti alle categorie impiegatizie). Gli impiegati giovani e le donne spesso non interessano alle RSU proprio perché la maggior parte degli iscritti fa parte di quella categoria di lavoratori appena descritta. Tuttavia, i rispondenti aziendali segnalano che la base storica degli iscritti al sindacato ormai invecchia e va in pensione, quindi se il sindacato non si distanzia rapidamente da quelle logiche che lo hanno caratterizzato finora, rischia di non riuscire a restare in vita. “[...] *La realtà è che la sua base storica di iscritti sta andando in pensione. Il numero degli iscritti cala di anno in anno, ma le strutture sindacali sembrano incapaci di adattarsi ai nuovi scenari. Il sindacato dovrebbe interrogarsi su come rappresentare i lavoratori di oggi e del futuro, perché il cambiamento è già in atto. (R21 - Azienda)”.*

Al fine di ovviare a queste problematiche, i rispondenti aziendali hanno proposto un coinvolgimento delle stesse aziende nel formare le rappresentanze sindacali interne, in special modo tramite un maggiore coinvolgimento e partecipazione all'interno delle dinamiche strategiche aziendali. Particolarmente rilevante per un rappresentante aziendale intervistato è stato il coinvolgimento dei lavoratori in comitati paritetici, il quale ha generato maggiore interesse dei lavoratori nei confronti delle tematiche aziendali e ad un maggior avvicinamento dei giovani al sindacato stesso (R36 – azienda).

Dalla discussione con i rappresentanti sindacali, invece, emerge che la diffusione di nuove tecnologie e dei modelli di lavoro “ibrido” gioca un ruolo fondamentale nella dispersione della partecipazione dei lavoratori alle questioni di lavoro in quanto rende maggiormente complesso il contatto diretto con la potenziale platea di iscritti ai sindacati, favorendo una maggiore individualizzazione dell'esperienza lavorativa e quindi riducendo l'efficacia delle attività di rappresentanza. Il sindacato ritiene che la qualità delle relazioni industriali dipenda moltissimo dal contatto diretto con gli iscritti e dal tipo di rapporto che si instaura con il sindacato. Senza tale contatto le relazioni si indeboliscono, e diventa difficile portare sul tavolo i bisogni reali dei lavoratori, rendendo così il sindacato non più una figura indispensabile per il confronto, ma uno strumento da consultare solo al bisogno (R4 – sindacato). *“Io credo che la crisi dell'associazionismo sia un fenomeno più ampio, che va oltre il tema dell'orario di lavoro. C'è una crisi del “fare gruppo”, dello stare insieme per un obiettivo comune. È qualcosa che ha radici sociologiche, ma che l'individualizzazione del lavoro contribuisce ad accelerare. Tanto più il lavoratore è lontano dal luogo di lavoro fisico, quanto più si polverizza la nostra possibilità di rappresentarlo efficacemente. Per noi, il contatto diretto è fondamentale. Quando i lavoratori vedono risultati concreti dalla contrattazione, si avvicinano al sindacato. Ma se, ad esempio, hanno già orari flessibili o strumenti che consentono loro di conciliare vita e lavoro, possono sentire meno il bisogno della contrattazione collettiva. E questo non ci aiuta. (R6 – Sindacato).”*

Alcuni rappresentanti sindacali dichiarano di star provando a mettere in pratica strategie sui *social media* per attrarre gli iscritti più giovani, ma la strada è ancora lunga (R8 – sindacato). Infatti, solo una minoranza di rappresentanti delle aziende e dei sindacati ha identificato le nuove tecnologie digitali come un mezzo per facilitare le attività di rappresentanza collettiva, se utilizzate in modo strumentale a tale fine. La tecnologia è percepita da questi ultimi come uno strumento adatto a mantenere un contatto ancora più vivo e attivo tra iscritti e rappresentanti, contatto che prima avveniva soltanto dal vivo e in alcune occasioni. È vero che l'avvento delle innovazioni tecnologiche genera difficoltà e sfide non indifferenti per il sindacato, che necessita di trovare strategie sempre nuove per mantenere alta l'attrattività, specialmente nei confronti della platea più giovane della popolazione; dall'altra parte, è specialmente grazie a tali innovazioni digitali che quella platea è ora raggiungibile dal sindacato: *“Certo, non sappiamo quanto realmente ci seguano, quanto siano coinvolti, ma sicuramente la platea si è allargata. Quindi sì, c'è un rischio, ma c'è anche una grande opportunità. Il livello dell'asticella del nostro lavoro si alza: dobbiamo diventare più coinvolgenti, attrattivi, capaci di parlare anche a chi prima nemmeno ci vedeva. Magari uno ascolta mentre stira, magari no, ma qualcuno ci ascolta. E questo, tutto sommato, è un buon punto di partenza.* (R9 - Sindacato)”.

2.4.2. Il ruolo della contrattazione collettiva

Il ruolo della contrattazione collettiva relativamente all'implementazione e gestione dei nuovi modelli orari, basati su flessibilità e lavoro da remoto, è quasi unanimemente riconosciuta dai rispondenti quale strumento di importanza fondamentale. È, infatti, grazie alla contrattazione che si riesce a rispondere alle reali esigenze dei lavoratori: *“Voglio sottolineare che la contrattazione, a qualsiasi livello – nazionale o aziendale – è indispensabile per il sindacato, perché consente di affrontare i temi in modo collettivo. Altrimenti, lasciamo completa discrezionalità alle imprese, che si muoveranno come meglio credono. E questo non è accettabile. Serve una cornice nazionale, che delimiti un perimetro di riferimento, e poi, a livello aziendale, si “scala” sulle specificità dei contesti. Quindi sì: la contrattazione è lo strumento chiave, anche per affrontare temi complessi come quello dell'orario* (R9 – Sindacato).”

La maggioranza dei rispondenti, sia dal lato delle aziende, che dal lato sindacale, ha individuato la contrattazione di secondo livello come il mezzo più efficace per trovare soluzioni organizzative adatte alle specificità dei singoli contesti di lavoro. *“La contrattazione di secondo livello è il posto giusto per regolamentare eventuali forme di flessibilità. Sicuramente il contratto collettivo nazionale è un grande cappello, un grande ombrello sotto il quale tutti siamo e dovremmo essere [...] però bisogna adattarlo alla realtà in cui ci si trova.* (R29 – Azienda)”. La contrattazione di secondo livello, infatti, permette di entrare nelle specificità delle aziende che, attraverso tale strumento, e talvolta anche con il contributo del sindacato, riescono a garantire risultati efficaci e stabili nel tempo (R15 – azienda). Il livello nazionale è importante perché fornisce delle linee guida, ma è la contrattazione aziendale a proporre soluzioni concrete e adatte alle specifiche esigenze dei singoli contesti, garantendo soluzioni equilibrate e adeguate (R4 – sindacato). Il contratto collettivo nazionale, infatti, è spesso stato individuato dai rispondenti come un mezzo meno adatto a sperimentare eventuali forme di flessibilità oraria rispetto al livello

aziendale, principalmente perché si ritiene che la contrattazione a livello nazionale non sia ancora sufficientemente sviluppata per gestire tali cambiamenti su larga scala, quindi si crede che sia molto più efficace investire sulla contrattazione di secondo livello, così da avere più margine e più flessibilità per adattare il cambiamento ai singoli contesti.

In alcuni casi, tuttavia, si è registrata un'opinione parzialmente diversa relativamente al contratto collettivo nazionale, secondo la quale esso potrebbe essere uno strumento utile a gestire la flessibilità, qualora alcune delle sue previsioni fossero private di alcuni elementi di rigidità. Come già anticipato in precedenza, infatti, è il contratto collettivo nazionale che garantisce maggior sicurezza ai lavoratori grazie all'imposizione di obblighi veri e universali, che solo in un secondo momento sono tradotti nelle singole realtà, e sempre entro i limiti specifici stabiliti a livello nazionale (R6 – sindacato). Tuttavia, anche qui, il contratto collettivo nazionale è percepito da alcuni come uno strumento fermo, vetusto e superato, e solo dopo un suo svecchiamento si potrà mettere in atto una vera innovazione: *"[...] Si danno per scontati dei punti fermi, che possono anche essere migliorati. Però se abbiamo i CCNL che hanno ancora regole di 30 anni fa, ribaltare quelle regolamentazioni nella contrattazione di secondo livello diventa complicato. [...] Se invece il sindacato iniziasse a modernizzarsi, e inserisse nei CCNL da rinnovare già degli elementi più moderni, questi verrebbero accettati e magari anche subito all'inizio, però si partirebbe da un punto di partenza più adeguato. Sarebbe un modo per iniziare un percorso [...] perché poi nei vari rinnovi si può proseguire il percorso di modernizzazione, ma bisogna iniziare. [...] Finché il sindacato non spiana la strada, ci saranno sempre degli ostacoli enormi. È chiaro che il CCNL è ciò che traghetta, e poi si può migliorare nella contrattazione di secondo livello, ma è un punto di partenza inevitabile. (R14 – azienda)"*

Una minoranza di rispondenti, infine, si è espressa in modo negativo rispetto alla rilevanza dello strumento collettivo per la regolazione della flessibilità oraria, principalmente a causa dell'esistenza di profili professionali molto diversi fra loro all'interno delle singole categorie, le esigenze dei quali sarebbero difficili da soddisfare all'interno di un unico accordo aziendale: *"Anche all'interno della sola categoria impiegatizia, ci sono profili professionali molto diversi, con livelli di responsabilità e complessità molto variabili. Trovare una soluzione omogenea per tutti all'interno di un accordo aziendale unico non è semplice. Forse la soluzione potrebbe essere a livello individuale, con contratti personalizzati e forme di retribuzione variabile legata agli obiettivi. (R3 - Azienda)"*



Sintesi dei principali risultati e proposte

Alla luce del quadro complessivo presentato, si possono avanzare alcune prime riflessioni conclusive. L'analisi dei risultati di quanto emerso dai focus group descrive un quadro sfaccettato, in cui aziende e sindacati evidenziano luci e ombre delle spinte verso la flessibilizzazione dell'orario di lavoro, nonché le conseguenze pratiche che essa implica con riguardo all'organizzazione del lavoro nel suo complesso.

Elemento fondamentale legato alla flessibilizzazione della prestazione lavorativa è rappresentato dal passaggio tra lavoro “a tempo” – ossia fortemente legato all'orario di lavoro – al c.d. “lavoro per obiettivi”, in cui il suddetto elemento appare più sfumato. Tale passaggio, benché presente all'interno delle prospettive dei rispondenti al focus group, appare ostacolato da vari fattori, quale, ad esempio, la circostanza per cui il lavoro per obiettivi sia considerata (erroneamente) come primariamente legata a quei settori e a quelle mansioni – prevalentemente impiegatizie – in cui è possibile svolgere la prestazione lavorativa da remoto. Allo stesso tempo, la tensione verso il lavoro per obiettivi non appare essere tale da spingere aziende e sindacati a immaginare un totale ripensamento dell'attuale modello retributivo, fortemente ancorato al tempo di lavoro, ma solo a considerare la possibilità del parziale (e limitato a specifiche professioni) intervento di altri fattori, quali la produttività e la professionalità, nella determinazione del compenso dei lavoratori.

L'impatto delle nuove tecnologie nell'organizzazione del lavoro – la cui conseguenza primaria è identificata dai rispondenti nella sua remotizzazione – è considerata in senso generale come un fattore positivo: essa, infatti, spesso consente di soddisfare le sempre crescenti richieste di flessibilità oraria da parte dei lavoratori, oggi molto più attenti di un

tempo alla conciliazione tra vita privata e vita lavorativa. Tuttavia, la disparità di trattamento tra quella frazione di forza lavoro che ha la possibilità di usufruire di tale modalità di svolgimento della prestazione (in maggior parte, impiegati) e quella che invece risulta esclusa da tale fruizione (solitamente, gli operai) è stata segnalata come potenziale fonte di frizioni interne, la quale infatti necessita di attenzione specifica sia da parte delle aziende che dei sindacati.

È stato rilevato, inoltre, come l'introduzione del lavoro da remoto nei contesti produttivi presenti, tuttavia, anche delle difficoltà: oltre a causare spesso un accumulo di ferie e permessi residui, esso – se gestito in maniera non ottimale – può comportare un aumento dell'isolamento e dello stress lavoro-correlato tra i lavoratori. I rispondenti hanno dunque evidenziato come, al fine di un utilizzo proficuo di tale modalità di esecuzione della prestazione, sia necessario un mutamento nell'approccio al tema da parte dei manager aziendali: il definitivo abbandono della logica del controllo, e l'attribuzione di significato alla presenza fisica in azienda potrebbero permettere di sfruttare appieno le straordinarie potenzialità di tale strumento, anche con riguardo all'*attraction* e *retention* della forza lavoro.

La presenza di una cultura organizzativa ancora caratterizzata da significativi elementi di rigidità, e la difficoltà di adattare medesime soluzioni a differenti contesti produttivi, appaiono altresì fattori determinanti per quanto concerne il successo (o l'insuccesso) di modelli di riduzione dell'orario di lavoro a parità di salario. La ricerca sul campo evidenzia infatti significative resistenze alla realizzazione concreta di tale cambio di prospettiva: si deve considerare, tuttavia, che alcune soluzioni intermedie (riduzione dell'orario tramite l'uso di permessi o diversa configurazione della turnistica, oppure ancora solamente in limitati periodi dell'anno o della settimana) siano state evidenziate sia dai rispondenti ai focus group, che rilevate tramite l'analisi della contrattazione collettiva aziendale (par. 1.2).

Adottando una prospettiva legata alle relazioni industriali, va evidenziato come le dinamiche di rappresentanza collettiva – specie sindacale – appaiono impattate dai mutamenti tecnologici e demografici che stanno interessando la forza lavoro del paese, mutandone desideri e bisogni. Per quanto riguarda il fattore tecnologico, la ricerca sul campo ha rivelato come la remotizzazione del lavoro renda più complesso per i rappresentanti sindacali “intercettare” nuovi iscritti ed avere un contatto continuo con gli stessi, pur tenendo in considerazione come i *social media* consentano l'accesso ad una platea di potenziali membri più vasta e variegata rispetto al passato. Il fattore demografico invece appare determinante per quanto riguarda la capacità del sindacato di intercettare i bisogni di intere fasce di popolazione lavorativa (es. donne, giovani) – spesso legate proprio alla flessibilità dell'orario di lavoro per ragioni conciliative – e di conseguenza attrarle all'interno dell'organizzazione collettiva.

Allo stesso tempo, la contrattazione collettiva è stata identificata come strumento principe per quanto riguarda l'introduzione di forme di flessibilità nell'organizzazione del lavoro, coerentemente all'impostazione della legislazione attualmente vigente (vedi par. 1.1). Nello specifico, si ritiene che la contrattazione aziendale possa rispondere al meglio all'obiettivo di creare modelli orari rispondenti alle esigenze dei singoli contesti produttivi, sia dal lato delle aziende che dal lato dei lavoratori: il contratto nazionale, invece,

nonostante il suo ruolo di “cornice”, è considerato uno strumento eccessivamente “pesante” ed antiquato per i fini proposti, e che quindi necessiterebbe un rinnovamento nei contenuti e nella struttura.

Rispetto al dibattito aperto sul tema della riduzione dell’orario di lavoro, quello che emerge dalla consultazione di imprese e sindacati è che, pur trattandosi di un tema che non viene ritenuto tabù come fino a qualche anno fa, esso debba essere affrontato secondo logiche che considerano alcuni elementi di complessità. In particolare, da un lato, il legame tra riduzione dell’orario di lavoro e il prerequisito degli aumenti di produttività possibili in virtù di innovazioni tecnologiche e/o organizzative. D’altra parte, proprio la contrattazione collettiva, soprattutto aziendale, sopra citata è individuata come, eventualmente, strumento di intervento idoneo per promuovere sperimentazioni a riguardo, al contrario di una normativa nazionale. Ma più in generale emerge come sia difficile pensare di agire sull’innovazione dei tempi di lavoro considerando unicamente la leva della riduzione e non un insieme più variegato di strumenti di flessibilizzazione.

L’obiettivo di questa ricerca, tuttavia, come evidenziato in apertura, non è solo quello di compiere una fotografia sullo stato dell’arte, bensì anche di riflettere sulle possibili prospettive di sviluppo degli strumenti attualmente previsti, affinché possano rispondere in maniera più efficace ai desiderata di aziende e lavoratori. In questa prospettiva, si collocano alcune proposte volte a gestire al meglio le esigenze di flessibilità di lavoratori e aziende, calibrando potenziali soluzioni organizzative che tengano conto delle transizioni che impattano l’odierno mondo del lavoro.

Proposta n. 1 – Una flessibilità flessibile: le istanze dei lavoratori come stimolo per la creazione nuovi modelli organizzativi

I risultati dei focus group mostrano in maniera evidente come imprese e organizzazioni sindacali si trovino oggi a confrontarsi con una platea di lavoratori sempre più demograficamente eterogenea, nonché portatrice di esigenze diversificate, multiformi e spesso complesse. Tali bisogni riguardano, da un lato, la necessità di conciliare in modo equilibrato la vita privata con quella professionale e, dall’altro, il desiderio di continuare a beneficiare di forme di organizzazione del lavoro flessibili e ibride, sperimentate su larga scala durante la pandemia da COVID-19 – seppur non senza limiti e criticità – e che oggi potrebbero essere potenzialmente oggetto di implementazione strutturale.

In questo scenario diventa essenziale, sia per la parte datoriale sia per quella sindacale, saper individuare con precisione i bisogni e le reali priorità dei lavoratori, così da elaborare soluzioni capaci di armonizzare tali istanze con le esigenze di efficienza e produttività delle imprese. Per raggiungere questo obiettivo, la predisposizione di spazi e strumenti di ascolto, formali e informali, assume un ruolo strategico, poiché consente di cogliere in profondità la varietà delle richieste emergenti. Va tuttavia riconosciuto che soluzioni uniformi e collettive, applicate indistintamente a tutta la forza lavoro, difficilmente risultano idonee allo scopo. Di qui la necessità di orientare il dialogo tra aziende e sindacati verso la costruzione di risposte personalizzate, in particolare per quanto riguarda

l'articolazione dell'orario di lavoro, mettendo realmente al centro i bisogni individuali dei lavoratori nel rispetto delle esigenze organizzative e produttive delle imprese.

A supporto di questo percorso, il quadro normativo già esistente – delineato dal d.lgs. n. 66/2003 – e, soprattutto, la contrattazione collettiva aziendale, che, come evidenziato all'interno della presente ricerca (par. 1.2) si dimostra da tempo dinamica e creativa nel proporre innovativi modelli di gestione e flessibilizzazione del tempo di lavoro, rappresentano strumenti fondamentali. Sarebbe inoltre auspicabile promuovere sperimentazioni ulteriori, introducendo modelli inediti che sappiano sfruttare appieno le potenzialità delle nuove tecnologie adottate dalle imprese – come, ad esempio, gli strumenti di management algoritmico e altri basati sull'uso dell'intelligenza artificiale. In un'altra prospettiva, la contrattazione aziendale potrebbe altresì contribuire all'evoluzione di strumenti di flessibilità già ampiamente diffusi nella contrattazione (flexitime, banca ore, orari a menù...) ma che potrebbero beneficiare di un "aggiornamento" alla luce della transizione digitale. In questo senso, l'avvio di progetti pilota rivolti inizialmente a categorie di lavoratori con esigenze specifiche (legate ad esempio alla formazione, alla cura, alla conciliazione vita-lavoro) potrebbe rappresentare una via pragmatica per testare in concreto soluzioni innovative, verificarne la sostenibilità rispetto alla produttività aziendale e correggerne progressivamente le criticità.

In sintesi, ciò che si propone è un approccio all'orario di lavoro capace di coniugare le istanze individuali dei lavoratori con le esigenze di competitività e buon funzionamento dell'organizzazione aziendale. Un approccio, dunque, che tenga conto della molteplicità di significati che il tema dell'orario assume – da strumento organizzativo, a parametro economico della prestazione, a storica materia di rivendicazione sindacale – evitando di confondere i piani e favorendo un dialogo costruttivo, orientato all'innovazione e al benessere di tutte le parti in causa.

Proposta n. 2 – Orario di lavoro, lavoro agile, telelavoro: incertezze applicative e necessità di un intervento legislativo

Sebbene l'introduzione del lavoro agile nei modelli organizzativi delle imprese italiane abbia prodotto risultati significativi in termini di flessibilità, la questione dell'orario di lavoro rimane una delle aree meno esplorate e oggetto di sperimentazione. In teoria, il lavoro agile avrebbe dovuto favorire un autentico cambiamento di paradigma, spostando l'attenzione dal controllo delle ore lavorate al raggiungimento degli obiettivi. Nella pratica, tuttavia, l'organizzazione temporale delle prestazioni continua a essere fortemente ancorata a schemi tradizionali, con un ricorso limitato a modelli realmente innovativi.

Tale persistenza di modelli rigidi, anche nell'ambito di prestazioni rese da remoto, appare riconducibile a un quadro normativo caratterizzato da incertezza applicativa. La legge n. 81/2017, che ha introdotto nell'ordinamento italiano la disciplina del lavoro agile, prevede infatti disposizioni estremamente limitate in materia di orario. Se, da un lato, questa scelta era ispirata all'intento di predisporre una regolazione "leggera" e funzionale a favorire la diffusione dello strumento, dall'altro lato essa ha generato non poche ambiguità

interpretative. Ne è conseguita, da parte degli operatori chiamati a dare attuazione al modello, l'adozione di soluzioni improntate a cautela, le quali hanno finito per riprodurre logiche sostanzialmente assimilabili a quelle tipiche della gestione tradizionale del tempo di lavoro.⁷

Nel periodo compreso tra il 2017 e oggi si sono registrati molteplici tentativi di riforma legislativa della legge n. 81/2017 in materia di lavoro agile, nessuno dei quali è giunto, tuttavia, a conclusione dell'iter parlamentare.⁸

Al di là delle misure emergenziali introdotte nel corso della pandemia – e oggi non più vigenti – l'unico intervento significativo è rappresentato dal *Protocollo nazionale sul lavoro in modalità agile* del 7 dicembre 2021. Quest'ultimo, tuttavia, in quanto privo di efficacia vincolante, si limita a integrare le disposizioni della legge n. 81 senza incidere in maniera sostanziale sul suo impianto originario. In particolare, il documento non contribuisce a superare la parziale contraddizione tra la disciplina del lavoro agile e l'art. 17 del d.lgs. n. 66/2003, né chiarisce la gerarchia delle fonti applicabili, lasciando pertanto irrisolte numerose questioni interpretative.

In tale contesto, un primo passo per favorire l'adozione di soluzioni organizzative più in linea con lo spirito dello *smart working*, dunque, potrebbe essere una riforma delle disposizioni in materia di orario di lavoro all'interno della legge n. 81 del 2017, finalizzata a favorire un coordinamento più organico con le disposizioni del d.lgs. n. 66/2003, nonché con le eccezioni già previste in materia di telelavoro. (par. 1.1).

Un intervento legislativo di carattere “promozionale” o quantomeno “chiarificatorio”, volto a dirimere le principali incertezze applicative – non solo in relazione all'orario di lavoro in senso stretto, ma anche, ad esempio, alle tematiche di salute e sicurezza, ad esso strettamente legate – risulterebbe verosimilmente funzionale a stimolare la sperimentazione di modelli organizzativi innovativi per il lavoro agile nel contesto post-emergenziale. Inoltre, un simile intervento potrebbe contribuire a ridurre le resistenze tuttora presenti tra le parti sociali e datoriali, favorendo un approccio più evoluto e consapevole alla gestione del tempo di lavoro.

Proposta n. 3 – La contrattazione collettiva come leva di flessibilità temporale: oltre il lavoro da remoto

L'analisi della contrattazione collettiva (aziendale e non solo) in materia di lavoro da remoto mostra come le sperimentazioni relative all'articolazione temporale della prestazione risultino, tutto sommato, piuttosto limitate e di modesta portata. Molti accordi, infatti, prevedono che i lavoratori agili debbano seguire il medesimo orario di lavoro sia che essi svolgano la prestazione all'interno che all'esterno dei locali aziendali: anche le aziende che prevedono una maggiore flessibilità pongono comunque vincoli piuttosto stretti (par. 1.4).

⁷ Opinione condivisa anche da M. Brollo, *Le dimensioni spazio-temporali dei lavori - Il rapporto individuale di lavoro*, Giornate di Studio AIDLASS, Campobasso, 25-26 maggio 2023, p. 34.

⁸ Per un'analisi del più rilevante tentativo di riforma, approvato dalla Commissione Lavoro pubblico e privato della Camera nella primavera del 2022, si veda [M. Menegotto, Lavoro agile: prospettive accidentate di riforma, Bollettino ADAPT 26 aprile 2022, n. 16.](#)

Tale riluttanza a sperimentare soluzioni più innovative può essere, da un lato, certamente ricondotta alle incertezze normative di cui sopra: dall'altra parte, le ragioni possono essere altresì ricondotte a resistenze di tipo culturale da parte di aziende e sindacati. Essi, infatti, possono essere portati a considerare l'orario da un lato come strumento di salvaguardia del diritto al riposo del lavoratore, e dall'altro, fare leva su di esso per operare un rigido controllo sull'effettivo adempimento della prestazione. Questo approccio, chiaramente, è indice della mancanza di fiducia reciproca che spesso caratterizza il rapporto tra lavoratori e aziende: fiducia che, al contrario, rappresenta un elemento fondamentale per la corretta implementazione di modelli di lavoro *smart*.

Il dialogo tra aziende e sindacati, nella forma della negoziazione collettiva, rappresenta un fattore fondamentale per l'adozione di modelli organizzativi che valorizzino in misura maggiore l'elemento di flessibilità temporale insito nel lavoro da remoto (sia nella forma del lavoro agile, che ancor più in quella del telelavoro). Un esempio di soluzione adottabile per favorire il passaggio ad un lavoro meno legato alle rigidità della normativa sull'orario e maggiormente basato sugli obiettivi, già adottata da alcune aziende nel recente passato,⁹ potrebbe essere l'introduzione di una gestione meno formalizzata dei permessi e delle pause durante il lavoro da remoto – pur garantendo la contattabilità da parte di colleghi e superiori – permettendo così una flessibilizzazione della prestazione senza una modifica vera e propria alla durata dell'orario normale di lavoro.

L'obiettivo ultimo degli attori della contrattazione, in definitiva, dovrebbe essere quello di arrivare a completare quel processo di flessibilizzazione del lavoro già parzialmente attuato con l'attribuzione della libertà nella scelta del luogo dal quale svolgere la prestazione, elemento presente in molte intese sul tema del lavoro agile, e che ha certamente contribuito a rispondere alle esigenze conciliative di buona parte della forza lavoro del paese ma che ha nell'elemento del tempo ancora un ostacolo.

Proposta n. 4 – Il raccordo tra contrattazione nazionale e aziendale: unità di intenti per innovare l'orario di lavoro

I partecipanti alla ricerca hanno – quasi unanimemente – individuato la contrattazione collettiva come strumento fondamentale per implementare e regolare eventuali modelli di flessibilità oraria all'interno delle aziende che riescano a soddisfare contemporaneamente le esigenze di aziende e lavoratori. Ciò nonostante, molti si sono espressi in termini negativi nei confronti del proprio contratto nazionale di riferimento come potenziale strumento per l'innovazione dei modelli organizzativi, in quanto eccessivamente legato a soluzioni proprie di un modello industriale novecentesco, difficilmente applicabili ai moderni modelli produttivi. Al contempo, la contrattazione collettiva aziendale è considerata come maggiormente dinamica, con un più alto

⁹ Si fa, in questo caso, riferimento all'accordo siglato da [Benetton, Filctem-CGIL, Femca-CISL, Uiltec-UIL](#) il 9 settembre 2021, la cui clausola in oggetto recita: *“Le Parti riconoscono che lo svolgimento dell'attività di lavoro con modalità di Lavoro Agile favorisce e garantisce maggiore flessibilità nella gestione dei tempi di lavoro e che esigenze personali e/o familiari contingenti di breve durata possono essere gestite d'intesa con il responsabile diretto senza ricorrere alla fruizione di permessi (e quindi, ad esempio, prevedendo equivalenti periodi di recupero della prestazione lavorativa persa), fatta salva la possibilità di fruire dei permessi secondo quanto previsto dalla contrattazione collettiva nazionale ed aziendale”*

potenziale in termini di sperimentazione di modelli orari innovativi e soprattutto adattabili ai singoli contesti.

Un sistema di relazioni industriali funzionante e adatto a rispondere alle sfide della modernità non può tuttavia prescindere da un allineamento tra i diversi livelli della contrattazione, anche in termini “ideali”: al fine di creare soluzioni organizzative coerenti e funzionali, infatti, il contratto nazionale e quello aziendale dovrebbero essere animati dai medesimi principi di innovazione, adattabilità al contesto storico e alle grandi trasformazioni che stanno interessando il mondo del lavoro. L’adeguamento delle disposizioni del contratto nazionale ai modelli produttivi e organizzativi che si stanno progressivamente diffondendo nel panorama industriale italiano e non solo, rappresenterebbe dunque un punto di partenza fondamentale per l’intervento della contrattazione aziendale, che potrebbe dunque poggiare su solide basi per sperimentare nuovi modelli di articolazione oraria della prestazione.

L’importanza del raccordo ideale e materiale tra i diversi livelli di contrattazione è peraltro dimostrata da quei modelli organizzativi aziendali diventati celebri per le loro innovazioni in termini di orario di lavoro. Un esempio virtuoso in questo senso è rappresentato dal settore dell’occhialeria, in cui il rapporto tra la contrattazione nazionale e la contrattazione aziendale è, addirittura, spesso bidirezionale: molte innovazioni elaborate – anche in materia di rimodulazione dell’orario di lavoro – all’interno del contratto aziendale di Luxottica (indubbiamente uno dei maggiori *players* del settore) sono poi state recepite dalle parti sociali in sede di rinnovo del contratto nazionale di categoria.¹⁰

Al di fuori del settore dell’industria, si ritrova un simile esempio nella rimodulazione dell’orario di lavoro su 4 giorni prevista da Intesa Sanpaolo nella primavera del 2023 per una parte dei suoi dipendenti, sperimentazione significativamente ampliata negli anni successivi: tale nuovo modello organizzativo – che ha peraltro ricevuto grande attenzione mediatica – origina dall’applicazione di un articolo ad hoc del contratto collettivo nazionale di categoria.¹¹

Seppur tenendo in considerazione i differenti scopi, strutture e modalità di adozione dei contratti di livello nazionale e aziendale all’interno del vasto macrosettore dell’industria, l’unità di intenti e la coerenza di approccio tra associazioni datoriali e aziende, nonché segreterie nazionali e rappresentanti aziendali dei lavoratori, rappresenta un fattore decisivo per facilitare l’innovazione negoziata degli orari di lavoro, garantendo soluzioni equilibrate, adeguate a far fronte alle trasformazioni in corso, nonché durevoli nel tempo.

¹⁰ Per una panoramica completa dei contenuti del contratto aziendale Luxottica, rinnovato da ultimo il 30 novembre 2023, si veda [F. Alifano, D. Porcheddu, Per una storia della contrattazione collettiva in Italia/188 – L’accordo Luxottica: un presidio di territorio oltre la “settimana corta”, Bollettino ADAPT 12 febbraio 2024, n. 6.](#)

¹¹ Per approfondire l’argomento, si veda D. Porcheddu, Smart working e “settimana corta” in Intesa Sanpaolo: un esempio di “transizione digitale” negoziata, in DRI, 2023, n. 3, pp. 852-861.



Bibliografia

Bibliografia

- ADAPT. (2023). *La contrattazione collettiva in Italia (2022). IX Rapporto ADAPT*. ADAPT University Press.
- ADAPT. (2024). *La contrattazione collettiva in Italia (2023). X Rapporto ADAPT*. ADAPT University Press.
- ADAPT. (2025). *La contrattazione collettiva in Italia (2024). XI Rapporto ADAPT*. ADAPT University Press.
- Alifano, F., Porcheddu, D. (2024). Per una storia della contrattazione collettiva in Italia/188 – L'accordo Luxottica: un presidio di territorio oltre la "settimana corta". *Bollettino ADAPT* n. 6, 12 febbraio 2024.
- Bavaro, V. (2022). L'orario di lavoro agile «senza precisi vincoli». *LDE*, 1, 6.
- Brollo, M. (2023). Le dimensioni spazio-temporali dei lavori - Il rapporto individuale di lavoro, Giornate di Studio AIDLASS, Campobasso, 25-26 maggio.
- Carinci, M. T., & Ingraio, A. (2021). *Il lavoro agile: criticità emergenti e proposte per una riforma*. *LLI*, 7(2).
- Dagnino, E., Tomassetti, P., & Tourres, C. (2016). Il "lavoro agile" nella contrattazione collettiva oggi. *Working Paper ADAPT*, (2), 84.
- Leccese, V. (2020). Lavoro agile e misurazione della durata dell'orario per finalità di tutela della salute. *RGL*, 3, 437.
- Leccese, V. (2022). La misurazione dell'orario di lavoro e le sue sfide. *LLI*, 8(1).
- Menegotto, M. (2022). Lavoro agile: prospettive accidentate di riforma, *Bollettino ADAPT* 26 aprile 2022, n. 16.
- Porcheddu, D. (2023). Smart working e "settimana corta" in Intesa Sanpaolo: un esempio di "transizione digitale" negoziata. *DRI*, 3, 852–861.
- Proia, G. (2017). L'accordo individuale e le modalità di esecuzione e di cessazione della prestazione di lavoro agile. In L. Fiorillo & A. Perulli (Eds.), *Il jobs act del lavoro autonomo e del lavoro agile* (p. 184). Giappichelli.
- Tiraboschi, M. (2003). La riforma dell'orario di lavoro: quale ruolo per la contrattazione collettiva? *Contratti e Contrattazione Collettiva*, 5, 72.
- Zanella E. (2024). Per una storia della contrattazione collettiva in Italia/207 – Il lavoro agile nella Regione Veneto: siglato il nuovo accordo interconfederale regionale per le imprese artigiane e le PMI, *Bollettino ADAPT* 20 maggio 2024, n. 20.

Elenco ricerche pubblicate

- “L’internazionalizzazione degli atenei di Milano e della Lombardia” N° 01/2024
- “La multiculturalità in azienda: approcci gestionali per valorizzare una forza lavoro in continua trasformazione” N° 02/2024
- “Regolarità contributiva e attività di accertamento preventivo: il Durc come strumento di collaborazione proattiva fra istituzioni e imprese” N° 03/2024
- “Le startup innovative in ambito mobilità” N° 04/2024
- “Le politiche di retention dei dipendenti ai tempi delle Grandi Dimissioni” N° 05/2024
- “La partecipazione dei lavoratori” N° 06/2024
- “Academy Aziendali - Strategie e modelli per generare competenze e valori d’impresa” N° 07/2024
- “La filiera della microelettronica in Lombardia” N° 08/2024
- “Le professioni del futuro” N° 09/2024
- “L’impatto occupazionale delle startup innovative italiane tra il 2012 e il 2023” N° 10/2024
- “Verso la digitalizzazione delle relazioni industriali?” N° 11/2024
- “Top1000 Le eccellenze di Monza e Brianza” N° 12/2024
- “Top300 Le eccellenze di Lodi” N° 13/2024
- “L’internazionalizzazione degli atenei di Milano e della Lombardia” N° 14/2024
- “La giusta pensione” N° 01/2025
- “La formazione che serve” N° 02/2025
- “L’attrattività di Milano e della Lombardia verso gli studenti internazionali” N° 03/2025
- “Giovani e lavoro - Aspettative personali e lavorative dei giovani di Milano, Pavia, Lodi e Monza e Brianza” N° 04/2025
- “Donne e lavoro in Lombardia” N° 05/2025

www.assolombarda.it
www.genioeimpresa.it

