

FLESSIBILITÀ DEL LAVORO Necessario il patto di rendimento tra azienda e lavoratore

Settimana corta, una nuova frontiera per il contratto di lavoro

Luca Failla e Paola Salazar
Failla & Partners Studio Legale

Se un anno fa ci si interrogava sul futuro dello smart working, a pandemia finita e nella prospettiva della fine dello stato di emergenza, oggi la necessaria evoluzione nella gestione e organizzazione del lavoro sta già superando il modello del lavoro agile per portarsi su di un piano di flessibilità caratterizzato da una diversa articolazione dell'orario di lavoro.

Si tratta del **progetto della settimana corta** lanciato nel Regno Unito lo scorso anno i cui risultati – molto positivi – sono stati diffusi a gennaio 2023 attraverso il rapporto diffuso dall'Associazione non-profit 4 Day Week Global in collaborazione con le università inglesi che hanno lavorato al progetto su un campione di 2900 dipendenti e 61 aziende.

In pratica, per un periodo di sei mesi, le aziende del campione hanno sperimentato il modello 100-80-100 che prevede che a parità di salario (100) e di produttività (100) si lavori nell'arco della settimana 32 ore e



non per le tradizionali 40.

In Italia, nel settore del credito, il modello lanciato da Banca Intesa non prevede subito una riduzione effettiva di orario – che nel settore è già ridotto a 37 ore – ma una diversa *redistribuzione* dell'orario di lavoro nell'arco della settimana (modello 100-100-100). Il passaggio successivo sarà probabilmente anche in questo ambito il passaggio ad una riduzione dell'orario al di sotto delle 37 ore. È per questa ragione che la fase di confronto sindacale ha avuto uno stop e ha costretto l'istituto di credito ad uscire da ABI solo per questo ambito di negoziazione.

La disciplina dell'orario di lavoro (D.Lgs. n. 66/2003) prevede infatti che le deroghe alla disciplina collettiva di riferimento debbano essere negoziate fra le parti (art. 4, c. 1 D.Lgs. n. 66/2003:

i contratti collettivi di lavoro stabiliscono la durata massima settimanale dell'orario di lavoro).

Fatta questa necessaria premessa viene da chiedersi, allora, se sia possibile ricorrere concretamente a forme di sperimentazione della settimana corta e con quali strumenti.

Lo strumento per avviare forme di sperimentazione in questo ambito lo abbiamo già ed è stato abbondantemente sperimentato durante la pandemia.

Se ci troviamo oggi a parlare concretamente di settimana corta, lo dobbiamo proprio alla disciplina del lavoro agile (artt. 18-23 L. n. 81/2017 e successive integrazioni). Ma soprattutto a quel fondamentale principio del lavoro per obiettivi senza precisi vincoli di tempo e di spazio che è il presupposto fondante del lavoro agile, così come ci viene indicato

dalla norma (art. 18, c. 1 L. n. 81/2017) e del lavoro ibrido. Non solo, se si guarda alla stessa definizione normativa di orario di lavoro contenuta nella legge, si può vedere che è orario di lavoro “qualsiasi periodo in cui il lavoratore sia al lavoro a disposizione del datore di lavoro e nell’esercizio della sua attività e delle sue funzioni” (art. 1 D.Lgs. n. 66/2003).

La norma non impone le canoniche otto ore giornaliere sui cinque giorni della settimana ma, preferisce il richiamo ad un criterio di “disponibilità delle energie psicofisiche del lavoratore” che in via generale, proprio grazie al lavoro agile, risulta oggi svincolato dalla necessaria presenza fisica nei locali dell’azienda ed apre pertanto degli spazi di riflessione su una maggiore flessibilità nell’organizzazione dell’orario di lavoro (anche) entro il limite di legge delle 40 ore settimanali, fondamentale per garantire la produttività in alcuni settori.

È questo il senso ed il significato della **settimana corta a parità di salario**, nel rispetto della disciplina sull’orario di lavoro, degli obiettivi delle aziende, della disciplina delle pause e dei limiti di ragionevolezza – e di sicurezza – nella durata giornaliera e settimanale della prestazione lavorativa.

Il patto di rendimento

Ma come può essere strutturato l’accordo in modo da soddisfare gli obiettivi della settimana corta? Va trasformato in un patto di rendimento tra azienda e lavoratore avendo ben chiara la

necessità di organizzare la prestazione per fasi, cicli e obiettivi in ottica di risultato avvalendosi – e qui entra in gioco la tecnologia – di **strumenti di pianificazione** settimanale, mensile, multi-periodale dell’attività e di KPI che assicurino la concreta **misurazione dei risultati attesi**

Il lavoro per obiettivi è la chiave per l’avvio di una sperimentazione efficace della settimana corta

per area e settore di riferimento.

Solo così sarà possibile adottare nuovi modelli più flessibili di gestione dei tempi di lavoro che non mutino però il carattere subordinato della prestazione lavorativa.

Va ricordato infatti che nell’attuale sistema contrattuale di lavoro (art. 2094 c.c.) il rendimento del lavoratore è un parametro che ahimè non ha mai avuto piena cittadinanza, proprio perché la causa del contratto di lavoro viene costituita dallo scambio tra tempo di lavoro (disponibilità delle energie psicofisiche del lavoratore da parte del datore di lavoro) e retribuzione mensile.

In buona sostanza, secondo lo schema consolidato, con il contratto di lavoro un’azienda non “acquista” un risultato atteso dall’attività del proprio dipendente ma solo ed unicamente una certa quantità mensile di disponibilità di tempo

di lavoro del collaboratore (distribuita su una turnazione settimanale), senza alcuna garanzia circa il risultato finale di quella collaborazione. Risultato che in realtà dipenderà da una serie di fattori molto spesso variabili (le direttive impartite ed il controllo sulla attività prestata, l’intensità, la concentrazione e l’impegno del lavoratore etc.) come dimostra la pluriennale discussione sul concetto di scarso rendimento e licenziamento.

Il nostro diritto del lavoro infatti, non consente agevolmente di risolvere il rapporto di lavoro in base al solo mancato raggiungimento degli “*obiettivi*” programmati o attesi dal datore di lavoro, a meno che non integrino – secondo una giurisprudenza consolidata – la violazione degli obblighi di diligenza, correttezza e buona fede attesi dall’azienda, creditore della prestazione.

Quindi non consente, in via generale, di introdurre unilateralmente parametri di valutazione della prestazione lavorativa svincolati dal tempo di lavoro e collegati a “*scarso rendimento*” o “*bassa performance*”.

Nel rapporto di lavoro subordinato è certamente possibile fare ricorso alla categoria giuridica dell’*inadempimento* connesso ad un comportamento negligente del lavoratore nell’esecuzione della prestazione lavorativa, ma tuttavia nel quadro degli obblighi di diligenza, fedeltà e non concorrenza stabiliti dal codice civile (artt. 2104 e 2105 c.c.). In questo ambito, il datore

di lavoro non può limitarsi a provare solo il mancato raggiungimento di un determinato risultato atteso, ma è onerato della dimostrazione di un “notevole inadempimento” degli obblighi contrattuali (diligenza, buona fede e correttezza) imputabile al lavoratore sulla base di una serie di comportamenti da valutare nel loro complesso – quindi non episodici e/o isolati – posti in essere in un determinato arco temporale.

La giurisprudenza negli ultimi anni ha iniziato ad ammettere che, ove siano individuabili dei “parametri” per accertare che la prestazione debba essere eseguita con la diligenza e professionalità medie proprie delle mansioni affidate al lavoratore, l’eventuale “discostamento” da detti “parametri” potrebbe costituire segno o indice di non esatta esecuzione della prestazione, portando alla revisione ad esempio delle mansioni, alla negoziazione di un diverso contratto e nei casi più gravi ed estremi, anche alla risoluzione del rapporto di lavoro.

Se questi i presupposti, partendo invece dalla cd. settimana corta (e cioè dal beneficio concesso ai lavoratori di lavorare meno ore a parità di salario) possiamo concretamente costruire il passaggio concettuale al lavoro per obiettivi nell’ambito del lavoro subordinato, iniziando a valutare in che termini sia possibile costruire tra le parti un **patto di rendimento legato all’esecuzione flessibile della prestazione lavorativa** (settimana corta) e alla gestione

autonoma e flessibile dei tempi di lavoro.

Un accordo che va costruito su di un patto di fiducia e di responsabilità tra azienda e lavoratore e che costituisce oggi la base dei nuovi modelli di organizzazione del lavoro ai quali sono agganciati il lavoro agile nella forma del lavoro ibrido e, da ultimo proprio il modello della settimana corta.

In altri termini, la concessione della settimana corta sarà subordinata al rispetto da parte del dipendente del raggiungimento di parametri di rendimento prefissati (e concordati) su base settimanale, plurisettimanale o mensile da assumere come parametri per il mantenimento della riduzione delle ore lavorate.

In mancanza, il lavoratore perderà il beneficio concesso della riduzione lavorativa e tornerà alla turnazione precedente.

È quanto deriva dalla nuova organizzazione del lavoro imposta (o favorita) dalla tecnologia che ci obbliga ad iniziare a misurare anche la prestazione lavorativa di tipo subordinato in termini di “obiettivi” e “risultati” determinando, giocoforza, l’ingresso nei processi decisionali aziendali di sistemi di valutazione della *performance* applicabili a tutto il personale e a tutti i livelli e non più solo alla categoria dei dirigenti.

Il che non significa rinunciare alle tutele proprie del lavoro subordinato tipiche del nostro diritto del lavoro.

Significa piuttosto ripensare le categorie giuridiche tipiche del

nostro ordinamento di *civil law* in modo da assicurare il necessario adeguamento di un impianto normativo e regolamentare che in molti aspetti non è più in grado di accompagnare le trasformazioni in atto nel mondo dell’impresa 4.0 e 5.0.

Erroneamente si è pensato sino ad oggi che il contratto di lavoro si regga solo sullo scambio tempo di lavoro/ denaro, indipendentemente dal risultato che una certa attività in un tempo determinato (ora/ giorno/settimana) crea.

Ora non è più necessariamente così: con la settimana corta le aziende possono prefiggersi degli obiettivi attesi dall’attività di ciascun collaboratore nel tempo “ridotto” e devono poter intervenire quando i risultati non sono quelli stimati, annullando il beneficio della riduzione settimanale attribuito.

Proprio iniziando a valutare anche il lavoro subordinato in termini di “risultato”, senza peraltro rinunciare alle tutele proprie di questa forma di lavoro, è possibile immaginare di transitare verso forme di organizzazione del lavoro più flessibili, che consentano appunto di rendersi efficaci e produttivi con un numero di ore di lavoro anche inferiore a quello “normale” pari a 40 ore settimanali oppure redistribuendo diversamente le 40 ore settimanali, nel rispetto della disciplina collettiva di riferimento, partendo ad esempio proprio dall’esperienza che si può acquisire attraverso l’efficace sperimentazione del **lavoro agile nella sua forma**

ibrida la quale prevede lavoro parte in presenza e parte in remoto. Se le forme di riorganizzazione del lavoro figlie dell'applicazione del *lavoro agile* inducono a ripensare la prestazione lavorativa – di tipo subordinato – in termini di

obiettivi è facilmente comprensibile come sia ormai divenuto necessario iniziare a familiarizzare anche con un nuovo modo di intendere il rapporto tempo/prestazione perché l'efficienza produttiva sarà sempre più influenzata in

futuro da un diverso modo di interpretare questo binomio, figlio della prima rivoluzione industriale e oggi non più al passo con i tempi.

È questa una grande occasione che le aziende debbono poter cogliere.

ESEMPIO DI DISTRIBUZIONE FLESSIBILE DELL'ORARIO DI LAVORO LEGATA AGLI OBIETTIVI

PRESTAZIONE DI LAVORO

Le parti concordano che a decorrere dal Ella continuerà a svolgere le mansioni previste dal Suo contratto di lavoro, senza vincolo di presenza in sede con una articolazione oraria della prestazione che potrà essere definita con il Suo Responsabile e i colleghi del team secondo i seguenti parametri [indicare i parametri e gli strumenti della pianificazione settimanale, mensile, multi-periodale di riferimento e la fascia oraria nella quale è possibile collocare le ore di lavoro giornaliera – ad es 8.00-20.00 – nel rispetto dei limiti giornalieri di durata previsti tra le parti, nel rispetto delle pause e dei momenti di disconnessione].

La presenza in sede, d'accordo con il Suo responsabile e i colleghi in relazione alla programmazione delle attività concordata è comunque richiesta per almeno [*]% dell'orario di lavoro settimanale previsto dalla struttura di appartenenza

*[indicare un riferimento alla percentuale dell'orario di lavoro settimanale previsto dal CCNL di riferimento].