
Dal lavoro agile alla settimana corta: la lezione della flessibilità

Luca Failla

Avvocato, ricopre oggi la carica di Managing Partner dello studio boutique Failla & Partners Studio Legale da lui fondato nel giugno 2022. Riconosciuto come uno dei massimi esperti in Diritto del Lavoro a livello sia italiano che internazionale, autore di molte pubblicazioni ed articoli in materia, Luca Failla svolge regolare attività di docenza, attività di formazione e di aggiornamento per le imprese, ed è relatore in numerosi convegni specialistici in materia.

Già Assistente alla cattedra di Diritto del Lavoro presso la Università degli Studi di Milano, dal 2012 è Professore a contratto presso l'Università LUM Giuseppe Degennaro di Casamassima (Bari).

Solo un anno fa ci si interrogava sul futuro dell'organizzazione del lavoro avendo quali punti di riferimento da un lato la fine dell'emergenza sanitaria e, dall'altro la progressiva ripresa a regime di tutte le attività, secondo la logica non solo della possibilità di consolidamento del lavoro agile ma soprattutto del ben più sfidante obiettivo del lavoro ibrido, il quale coniuga esigenze aziendali ed esigenze personali di conciliazione prevedendo di mantenere forme di flessibilità organizzativa senza far venire meno l'obiettivo della socialità, del coordinamento e della presenza fisica all'interno delle aziende. Fornendo in pratica la possibilità di svolgere la propria attività anche nell'arco della stessa giornata, parte in sede e parte fuori sede.

In un anno molti passi in avanti

**Ruolo e
importanza della
flessibilità**

All'inizio del 2023, con l'acquisizione dei risultati del progetto lanciato nel Regno Unito dall'Associazione non-profit 4 Day Week Global in collaborazione con alcune università inglesi aveva così iniziato a diffondersi una maggiore consapevolezza del ruolo e dell'importanza di quelle forme di flessibilità organizzativa che sono divenute oggi il più importante strumento di *attraction* e di *engagement* nello scambio negoziale che lega le parti del rapporto di lavoro. Perché, se è vero che le aziende sono fatte di persone e che le persone portano nella loro quotidianità lavorativa e nell'ambito dell'organizzazione dell'impresa di cui fanno parte anche impegni e necessità personali e familiari, così come problemi organizzativi connessi alla gestione del **tempo di lavoro** e la necessità di trovare il giusto punto di equilibrio con il proprio **tempo di non lavoro**, è anche vero che la soluzione a questo bisogno spesso non arriva solo dal lavoro agile.

Così, nel volgere di un anno l'attualità della riflessione sul futuro del lavoro e sull'importanza delle trasformazioni che si sono realizzate negli ultimi anni sta portando le organizzazioni anche in Italia, ad affrontare concretamente il tema **della settimana corta a parità di retribuzione**, come già avviene da qualche anno in altri paesi europei, tra cui Belgio e Germania (per un report pubblicato a inizio 2024 sull'orario di lavoro nei paesi europei cfr. il recente rapporto Eurofund *Working time in 2021-2022*).

Ma con quali parametri va affrontato questo ulteriore passaggio epocale nell'organizzazione del lavoro?

Il parametro della produttività

Innanzitutto, come già detto un anno fa (*ndr.* vedi articolo dello stesso Autore in “*Personale e Lavoro*” n. 655, maggio 2023), attraverso una riflessione approfondita e concreta sulla **produttività** che, grazie al lavoro agile è entrata **anche nell’ambito del lavoro subordinato** quale criterio di misurazione della prestazione lavorativa, essenziale per poter gestire il lavoro da remoto, grazie alla stessa definizione del **lavoro agile** che è fornita dalla legge, ancorata proprio al **lavoro per obiettivi** - propriamente per fasi, cicli e obiettivi - **senza precisi vincoli di tempo e di spazio**. Presupposto normativo per la definizione tra le parti dei parametri del lavoro da remoto nella forma del lavoro agile, così come ci viene indicato dalla normativa di riferimento (art. 18, c. 1 L. n. 81/2017) e, con il rientro negli uffici, presupposto per affrontare la sua necessaria evoluzione nella forma del **lavoro ibrido** - parte in presenza e parte in remoto - che sta di fatto aprendo la strada anche alla concreta sperimentazione della settimana corta, rendendo concretamente possibile il ricorso a forme di flessibilità organizzativa non solo nell’ambito delle attività professionali, intellettuali, amministrative e del terziario avanzato, ma anche nelle attività produttive.

E questo è possibile non solo perché la legge prevede un presupposto negoziale per la regolazione del lavoro agile - **l’accordo tra lavoratore e datore di lavoro** - ma anche perché l’ordinamento giuridico fornisce tutta una serie di altri strumenti normativi che agganciati alla disciplina del lavoro agile (artt. 18-23 L. n. 81/2017) possono creare le premesse per l’implementazione di modelli più o meno spinti di settimana corta.

Se un anno fa ha fatto notizia la prima sperimentazione lanciata da Banca Intesa la quale ha previsto non una vera e propria riduzione effettiva dell’orario di lavoro a parità di salario - che nel settore è già ridotto a 37 ore settimanali - ma una diversa *redistribuzione* dell’orario di lavoro nell’arco della settimana (modello 100-100-100), oggi con le sperimentazioni che sono state lanciate anche in alcuni settori produttivi, è possibile toccare con mano cosa vuol dire dare attenzione al benessere organizzativo attraverso una gestione dell’orario di lavoro, degli strumenti contrattuali flessibili, del lavoro da remoto (nella forma del lavoro agile e del telelavoro) che danno l’evidenza di come la flessibilità nell’organizzazione del lavoro sia un potente strumento di bilanciamento degli interessi in gioco nel rapporto di lavoro.

Interessi che oggi sono sempre più caratterizzati non tanto dal solo scambio prestazione/tempo vs retribuzione ma sempre di più dalla ricerca di un punto di equilibrio - negoziale nel senso civilistico del termine pur sempre alla base del contratto di lavoro - tra esigenze personali e familiari di conciliazione (vita-lavoro), aspirazioni individuali di crescita personale e professionale vs esigenze produttive, di organizzazione del lavoro, di crescita e di competitività (e produttività) dell’impresa.

Ma quali sono gli strumenti concreti di flessibilità utili a costruire il nuovo patto di lavoro? Quelli che sono stati adoperati dalle aziende che hanno lanciato le prime sperimentazioni?

Oltre alla concreta valutazione degli ampi margini di flessibilità che assicura la disciplina del lavoro agile, come detto, (artt. 18-23 L. n. 81/2017) nella forma del lavoro ibrido distribuito su tutti i giorni della settimana e non limitato dunque alla giornata (o alle giornate) fisse a settimana o a mese, la disciplina dell’orario di lavoro per la quale anche la contrattazione collettiva

Flessibilità organizzativa: strumento di bilanciamento degli interessi fra lavoratori e azienda

di livello aziendale riveste un ruolo regolatorio fondamentale - D.Lgs. n. 66/2003 attuativo delle Direttive 93/104/CE e 2000/34/CE concernenti taluni aspetti dell'organizzazione dell'orario di lavoro - e nel quadro di tale disciplina la definizione "aperta" di orario normale di lavoro pari a 40 ore su base settimanale fornita dalla legge.

Ma anche il ricorso "negoziato" all'uso dei permessi previsti dalla legge e ampliati dalla contrattazione collettiva attraverso i "recuperi" che possono essere negoziati a livello aziendale e la stessa disciplina del part-time (artt. 4-12 D.Lgs. n. 81/2015), come fatto ad esempio nell'ambito del nuovo accordo aziendale di EssilorLuxottica.

Le priorità oggi

L'emergenza sanitaria - unitamente al livello tecnologico raggiunto nel frattempo - ci ha fornito l'occasione per fare un vero e proprio balzo in avanti in termini di flessibilità e di evoluzione dei modelli di organizzazione del lavoro. Un'evoluzione che, senza la pandemia, si sarebbe realizzata forse in non meno di 30 anni.

Non dobbiamo ora sprecare l'occasione per fare un ulteriore passo in avanti.

Fortunatamente non siamo più in emergenza, possiamo cogliere dall'esperienza maturata fino ad oggi i vantaggi (molti) e le criticità (poche) di questo nuovo modo di lavorare. Sappiamo cosa vogliono le aziende, le vecchie e le nuove generazioni di lavoratori, ce lo dicono i rapporti più recenti: dal Politecnico Milano 2024; al Censis n. 7/2024 fino alla ricerca che AIDP ha lanciato nel 2023.

Il rapporto Censis Eudaimon 2024 ci dice infatti che *"il 67,7% degli occupati italiani in futuro vorrebbe ridurre il tempo dedicato al lavoro: lo desidera il 65,5% dei giovani, il 66,9% degli adulti e il 69,6% degli over 50. Già oggi il 30,5% degli occupati (il 34,7% tra i giovani) dichiara di impegnarsi nel lavoro lo stretto necessario, rifiutando gli straordinari, le chiamate o le mail fuori dall'orario di lavoro ed eseguendo solo quel che gli compete per mansione"*.

Inoltre, in uno scenario in cui sono (finalmente) venute meno a partire dal 1° aprile 2024 le agevolazioni per il lavoro agile semplificato, limitato solo ad alcune categorie di lavoratori, le organizzazioni non hanno più scuse per tradurre questi bisogni nella sperimentazione di forme più evolute di flessibilità organizzativa.

Così è arrivato il momento di fare un ulteriore passo in avanti rispetto al lavoro agile.

Siamo ormai da un anno già oltre il Lavoro agile, perché il tema organizzativo portante oggi non è il come, il se, il quando e con che agevolazioni consentire l'accesso al Lavoro da remoto (peraltro già previste anche se in modo non organico dalla legge anche se prioritariamente con finalità antidiscriminatoria) ma identificare modelli organizzativi innovativi che sfruttando **proprio** le opportunità del Lavoro agile per la remotizzazione di alcune attività, spostino l'attenzione su forme più spinte di flessibilità - soprattutto oraria - applicabili dopo un adeguato periodo di sperimentazione a tutte le posizioni all'interno dell'impresa e non solo a chi ha obblighi genitoriali o rientri tra i lavoratori fragili.

Si tratta proprio del modello della settimana corta che alcune aziende - anche del settore manifatturiero e metalmeccanico (ed è qui la vera svolta

I più recenti rapporti

Dal lavoro agile alla settimana corta

La disciplina di legge sull'orario di lavoro

come si dirà a breve) - stanno implementando, senza peraltro trascurare proprio la posizione di coloro che hanno maggiori necessità di conciliazione vita-lavoro.

Con quali strumenti?

Partiamo dalla disciplina dell'orario di lavoro.

Se oggi possiamo parlare di settimana corta lo dobbiamo anche, come già detto, alle aperture e agli spazi che la stessa disciplina di legge sull'orario di lavoro consente.

Come detto, fin dalla sola definizione dell'orario di lavoro prevista dalla legge (art. 1 D.Lgs. n. 66/2003 cit.). In base alla disciplina dell'orario di lavoro - seppure ormai riconosciuta da più parti datata e bisognosa di aggiornamento anche a livello europeo proprio per effetto delle sollecitazioni in termini flessibilità che sono intervenute negli ultimi anni - la legge **non impone più l'obbligo delle otto ore giornaliere** sui cinque giorni della settimana ma, preferisce il riferimento ad una definizione che adotta un criterio più generale ossia la "*disponibilità delle energie psicofisiche del lavoratore*".

Ciò implica - grazie anche alla parallela disciplina del lavoro agile - che ai fini della concreta "gestione" dell'orario di lavoro, è possibile svincolarsi (senza essere un dirigente, un venditore o un addetto alle attività commerciali) dalla necessaria presenza fisica nei locali dell'azienda potendo definire modelli di flessibilità nell'organizzazione dell'orario di lavoro non solo entro il limite di legge delle 40 ore settimanali (e il più basso limite previsto da molti contratti collettivi) - fondamentale per garantire la produttività in alcuni settori - ma anche entro il più ampio limite della durata massima della prestazione lavorativa - pari a 48 ore settimanali come media - secondo la disciplina del lavoro straordinario, base di partenza per la negoziazione dell'orario flessibile multi-periodale (art. 4 D.Lgs. n. 66/2003; cfr. anche Min. Lav. circ. n. 8/2005).

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 che ci viene dalle sperimentazioni lanciate negli ultimi mesi.

Il tutto utilizzando - anche attraverso il fondamentale ricorso alla contrattazione collettiva di livello aziendale, anche di prossimità (ai sensi dell'art. 8 D.L. n. 138/2011) - tutti gli spazi di manovra che la norma consente. Persino l'uso di forme contrattuali altamente flessibili come il part-time (non a caso anch'esso come l'orario di lavoro previsto dalla

norma nell'ambito degli accordi di prossimità)¹.

Cosa ci dicono, allora, i nuovi accordi sulla settimana corta?

Guardando alla portata di alcuni degli accordi di cui si è più parlato, essi ci dicono in primo luogo che è possibile negoziare una riduzione di orario a parità di salario - differenziata peraltro in relazione ai ruoli - in una logica di produttività e, soprattutto, di ingaggio delle organizzazioni sindacali e degli stessi lavoratori.

L'accordo Lamborghini

Prendiamo ad esempio l'accordo Lamborghini. Tale accordo prevede l'alternanza nell'arco dell'anno tra settimane piene e settimane ridotte, richiamandosi in modo del tutto nuovo proprio alla disciplina dell'orario di lavoro multi-periodale che, oltre ad essere per legge di competenza pressoché esclusiva della contrattazione collettiva, mira proprio a recuperare efficienza produttiva attraverso la neutralizzazione nell'arco di tempo preso come riferimento (quindi come media) delle ore di lavoro straordinario.

Ma l'accordo prevede altresì consistentemente la riduzione dell'orario di lavoro settimanale per i lavoratori turnisti.

Torna qui il parametro della produttività (presente anche come presupposto negoziale nella disciplina del lavoro agile - art. 18, c. 1 L. n. 81/2017)

¹ L'art. 8 del D.L. n. 138/2011 convertito in L. n. 148/2011 stabilisce quanto segue:

“1. I contratti collettivi di lavoro sottoscritti a livello aziendale o territoriale da associazioni dei lavoratori comparativamente più rappresentative sul piano nazionale o territoriale ovvero dalle loro rappresentanze sindacali operanti in azienda ai sensi della normativa di legge e degli accordi interconfederali vigenti, compreso l'accordo interconfederale del 28 giugno 2011, possono realizzare specifiche intese con efficacia nei confronti di tutti i lavoratori interessati a condizione di essere sottoscritte sulla base di un criterio maggioritario relativo alle predette rappresentanze sindacali, finalizzate alla maggiore occupazione, alla qualità dei contratti di lavoro, all'adozione di forme di partecipazione dei lavoratori, alla emersione del lavoro irregolare, agli incrementi di competitività e di salario, alla gestione delle crisi aziendali e occupazionali, agli investimenti e all'avvio di nuove attività.

2. Le specifiche intese di cui al comma 1 possono riguardare la regolazione delle materie inerenti l'organizzazione del lavoro e della produzione con riferimento:

- a) agli impianti audiovisivi e alla introduzione di nuove tecnologie;
- b) alle mansioni del lavoratore, alla classificazione e inquadramento del personale;
- c) ai contratti a termine, ai contratti a orario ridotto, modulato o flessibile, al regime della solidarietà negli appalti e ai casi di ricorso alla somministrazione di lavoro;
- d) alla disciplina dell'orario di lavoro;
- e) alle modalità di assunzione e disciplina del rapporto di lavoro, comprese le collaborazioni coordinate e continuative a progetto e le partite IVA, alla trasformazione e conversione dei contratti di lavoro e alle conseguenze del recesso dal rapporto di lavoro, fatta eccezione per il licenziamento discriminatorio, il licenziamento della lavoratrice in concomitanza del matrimonio, il licenziamento della lavoratrice dall'inizio del periodo di gravidanza fino al termine dei periodi di interdizione al lavoro, nonché fino ad un anno di età del bambino, il licenziamento causato dalla domanda o dalla fruizione del congedo parentale e per la malattia del bambino da parte della lavoratrice o del lavoratore ed il licenziamento in caso di adozione o affidamento.

2-bis. Fermo restando il rispetto della Costituzione, nonché i vincoli derivanti dalle normative comunitarie e dalle convenzioni internazionali sul lavoro, le specifiche intese di cui al comma 1 operano anche in deroga alle disposizioni di legge che disciplinano le materie richiamate dal comma 2 ed alle relative regolamentazioni contenute nei contratti collettivi nazionali di lavoro.

3. Le disposizioni contenute in contratti collettivi aziendali vigenti, approvati e sottoscritti prima dell'accordo interconfederale del 28 giugno 2011 tra le parti sociali, sono efficaci nei confronti di tutto il personale delle unità produttive cui il contratto stesso si riferisce a condizione che sia stato approvato con votazione a maggioranza dei lavoratori.

3bis-4. (omissis)”.

L'accordo EssilorLuxottica

determinando i presupposti per la ri-definizione del fondamentale rapporto di scambio alla base del rapporto di lavoro.

L'idea di fondo alla base dell'accordo è che la riduzione dell'orario di lavoro a parità di salario - che possiamo qualificare una variabile indipendente - non riduca la produttività ma anzi la possa addirittura incrementare (comunque non diminuire). Segno del mutare dei tempi e di una nuova consapevolezza anche sindacale di "ingaggio", partecipativa degli obiettivi e dei risultati aziendali. Il tutto a beneficio di un maggiore bilanciamento di interessi azienda-lavoratori che il tempo libero maggiorato (nelle settimane di 4 giorni con venerdì libero) può portare a favore dei lavoratori.

Nell'accordo EssilorLuxottica, invece, come si legge nel comunicato stampa del 30 novembre 2023, viene introdotto *"per la prima volta negli stabilimenti italiani del Gruppo un modello di organizzazione fortemente innovativo dei tempi di lavoro e gestione della flessibilità produttiva, pensato per vivere la fabbrica con un approccio nuovo, conciliando in modo sostenibile e strutturale il naturale bisogno di tempo di qualità dei dipendenti nella gestione dei propri impegni personali con l'esigenza di continuità e programmazione delle attività aziendali"*.

Evoluzione che riconosce la necessità di prendere ispirazione dalla positiva sperimentazione del lavoro agile - non emergenziale - avendo la capacità di guardare oltre, nella consapevolezza del ruolo che la flessibilità organizzativa - di orario e contrattuale - e il lavoro ibrido possono svolgere nella nuova organizzazione del lavoro.

Perché, non dimentichiamolo, l'elemento della **produttività** che costituisce il fondamento del lavoro agile - così come la prospettiva della **conciliazione vita-lavoro** - vengono oggi declinate attraverso la "settimana corta" non più solo con il meccanismo del lavoro da remoto ma attraverso la più ampia prospettiva fornita dalla gestione flessibile dell'orario di lavoro su 4 giorni al fine di ricavare - anche in modo non continuativo - una giornata di lavoro OFF.

Chiave di volta di quella flessibilità organizzativa - buona - che agevola la produttività in quanto strumento fondamentale per la costruzione del **nuovo patto di lavoro**.

Strumento utile - come le sperimentazioni in atto ci dicono - per affrontare concretamente quello che è divenuto il dilemma fondamentale dei nostri tempi: come attrarre le risorse? Come rendersi inclusivi? Come comunicare in modo efficace che si è attenti al benessere, ai temi della conciliazione e ai valori che gli individui portano all'interno delle organizzazioni? Come, infine, conciliare i diversi interessi delle parti del rapporto di lavoro?

Se abbiamo potuto verificare in questi anni che la produttività non diminuisce a talune condizioni, col ridurre i giorni di lavoro effettivo, perché non consentire ai lavoratori di ridurre il tempo di permanenza a parità di retribuzione? Anche nelle attività produttive?

Se, ancora, il tempo di lavoro non misura più il rendimento effettivo del lavoro (sull'equazione ormai superata e anacronistica del *più rimango al lavoro e più sarò produttivo*) - ed anzi, se come ormai acclarato, tale equazione si capovolge secondo una curva discendente poiché l'aumento del tempo lavorato non aumenta il rendimento ma anzi lo diminuisce in taluni casi, perché non proporre un modello *win-win* che coniughi gli

Gestione flessibile dell'orario di lavoro: chiave di volta per un nuovo patto di lavoro

**Un modello
volontario che
tenga conto
dell'interesse
collettivo
dell'organizzazione**

interessi aziendali al rendimento produttivo garantito con un incremento del tempo di vita personale fuori dal lavoro a parità di retribuzione?

Un modello - volontario ed è qui la vera rivoluzione - dove il lavoratore, a parità di salario, veda diminuito il tempo di lavoro in fabbrica (ovvero aumentato il suo tempo di non lavoro e quindi di vita) a fronte della introduzione di parametri orari, contrattuali e organizzativi di gestione della produttività complessiva del periodo lavorato valida per l'intera organizzazione, che tenga conto delle esigenze di tutti. Che è poi quello che effettivamente si rileva nella moderna organizzazione del lavoro.

È questo l'ulteriore elemento innovativo di questi accordi. Nell'accordo EssilorLuxottica, ad esempio, l'applicazione della nuova riduzione di orario prevista per i contratti part-time è subordinata alla circostanza che tutti i lavoratori addetti alla medesima area aderiscano alla sperimentazione. Il che equivale a dire che solo se è soddisfatto l'interesse collettivo dell'organizzazione posso soddisfare anche le mie esigenze personali, riportando così l'attenzione sulla centralità degli interessi dell'organizzazione che, peraltro, si comincia a intravedere anche in certi recenti orientamenti giurisprudenziali proprio relativi al contratto a tempo parziale (cfr. Cass. civ. sez. Lav. n. 29337/2023; Cass. civ. sez. lav. 30093/2023).

Di cosa abbiamo bisogno oggi per passare alla settimana corta?

Sicuramente non vi è bisogno di nuove leggi.

In realtà abbiamo già tutti gli strumenti per negoziare e soprattutto sperimentare forme innovative di organizzazione del lavoro, ingaggiando e coinvolgendo le organizzazioni sindacali in tutti i settori poiché si è finalmente compresa l'importanza della contrattazione su questi temi.

È tuttavia necessario sperimentare e, soprattutto prevedere l'adesione a tali nuovi modelli organizzativi su base volontaria. Solo così le sperimentazioni potranno essere efficaci.

Non bisogna infine dimenticare che quello che guida la sperimentazione è sì l'attenzione alle persone ma anche l'esigenza di mantenere l'attività dell'impresa centrata sui propri obiettivi.

Se oggi abbiamo una maggiore consapevolezza dell'importanza del nostro tempo, tanto da spingere - soprattutto le nuove generazioni - a ribaltare la scala dei valori e far sì che non sia più il lavoro a dettare i tempi della nostra vita ma che siano le esigenze di vita a dettare i tempi e i modi del nostro lavoro, dobbiamo essere in grado di trovare gli strumenti adatti per assicurare che nella futura organizzazione del lavoro questi obiettivi siano sempre presenti.

Il mondo è cambiato e con esso il lavoro e il nostro stesso approccio al lavoro, ma dobbiamo sempre avere a mente che del lavoro non possiamo fare a meno, ma il lavoro deve anche dare senso alle nostre vite, senza annullarle.



.....
.....

- Parole chiave
- Contrattazione
 - Flessibilità
 - Lavoro agile
 - Orario Lavoro