



SPECIALE DELLA SETTIMANA

Settimana corta al lavoro: un'analisi delle recenti misure introdotte dalle grandi imprese italiane

di **Barbara Garbelli**

Una recente ricerca svolta dal Politecnico di Milano su un campione di aziende evidenzia che il 13% dei lavoratori ha sperimentato la settimana corta e il 78% desidererebbe sperimentarla. Da questa prima analisi ne derivano interesse e curiosità nei confronti di quello che vorrebbe essere una misura di armonizzazione 2.0 dei tempi vita/lavoro, una sorta di evoluzione delle misure di smart working regolamentate dal 2017, ma già adottate in precedenza sulla scorta dell'esempio europeo.

Per poter comprendere il potenziale di questa nuova misura e renderla una politica di retention, è tuttavia necessario analizzare gli esempi di alcune grandi aziende italiane che l'hanno recentemente resa operativa e creare, di conseguenza, una check list per la corretta introduzione e monitoraggio periodici.

Premessa

Il recente rapporto n. 7/2024, pubblicato da Censis lo scorso 21 febbraio, rileva come se da un lato il mercato del lavoro italiano è migliorato, con *record* di occupati, crescita del lavoro più stabile e, sia pure con minore intensità, maggiore presenza di donne, d'altro canto destano criticità anche rilevanti, come la scarsità di lavoratori più giovani e il decollo dei più anziani e le disparità di genere, impresse nella diversità dei tassi di occupazione di padri e madri. Questo stato del mercato del lavoro incrocia una crescente e diffusa ridefinizione del rapporto soggettivo con esso e della sua collocazione nella scala dei valori individuali e della società.

La grande maggioranza dei lavoratori esplicitamente indica che nel prossimo futuro ha intenzione di ridurre il tempo dedicato al lavoro, mentre quote significative già oggi, qualora possibile, proteggono il proprio tempo di non lavoro rifiutando straordinari, negandosi a *call*, *mail* e a ogni attività *extra* rispetto alle mansioni definite.

E quote alte di occupati dichiarano che, rispetto a qualche anno fa, il lavoro è meno importante, perché nella loro vita è cresciuta la rilevanza di attività personali alternative. Ecco la vera grande novità ormai conclamata: il lavoro non è più l'attività di vita per eccellenza intorno alla quale tutto il resto deve strutturarsi. È il segnale di una transizione socioculturale decisiva in atto, esito di una molteplicità di fattori tra i quali, anche, retribuzioni che per la grande maggioranza dei lavoratori non sostengono desideri e ambizioni.



È pertanto in questo contesto che la sperimentazione della c.d. settimana corta, operata da alcune realtà aziendali italiane, può costituire una soluzione efficiente per investire su politiche di attrazione e fidelizzazione dei lavoratori, in affiancamento o in sostituzione (evolutiva) delle politiche di *smart working*.

In cosa consiste la settimana lavorativa corta?

La settimana corta lavorativa, già introdotta in diversi Paesi europei (si pensi alla Spagna, all'Inghilterra e al Belgio), si sostanzia in 3 tipologie:

- 4 giorni a settimana a parità di salario, con riduzione del monte ore totale: i lavoratori vanno a svolgere meno ore di lavoro, mantenendo uno stipendio invariato. Questo modello richiede una grande efficienza da parte dell'azienda e dei dipendenti;
- 4 giorni di lavoro a settimana, a parità di stipendio, con redistribuzione del monte ore: in questo caso i lavoratori svolgono lo stesso numero o quasi di ore settimanali, le quali vengono ridistribuite su 4 giorni e non su 5. Questo può comportare un allungamento della giornata lavorativa a 9 o 10 ore;
- 4 giorni e mezzo di settimana lavorativa, a parità di stipendio: in questa variante si ha una mezza giornata libera in più a settimana, mantenendo lo stesso stipendio.

L'esempio di Lavazza

Il contratto stipulato da Lavazza è uno dei primi esempi di introduzione della c.d. settimana corta in ambiente di lavoro.

L'accordo, in vigore dal dicembre 2022, prevede lo svolgimento di attività su un periodo più breve nell'arco della settimana, oltre all'introduzione di un *bonus* di 700 euro, per far fronte agli effetti dell'inflazione.

Tuttavia, la settimana più corta per i lavoratori occupati non è l'unica novità; Lavazza ha inserito nel contratto anche una serie di agevolazioni nell'orario di lavoro in base alle necessità del lavoratore, creando un sistema di flessibilità che consiste:

1. in un "pacchetto *smart working*" (secondo cui il dipendente potrà lavorare in modalità agile per 10 giornate al mese);
2. nell'introduzione del "venerdì breve", che permette ai lavoratori di uscire prima dall'ufficio per un periodo che va da maggio a settembre, per un totale di 15 settimane;
3. nell'introduzione di 16 ore di permesso retribuito per permettere al lavoratore di accompagnare i familiari a visite mediche;
4. nella previsione di 4 ore all'anno da usare in caso di necessità di cure dei propri animali domestici.



Oltre alle misure generali di flessibilità descritte, Lavazza ha inteso favorire la conciliazione dei tempi vita/lavoro mediante:

1. la fruizione di ulteriori 5 giorni di congedo obbligatori retribuiti, che si vanno ad aggiungere ai 10 giorni previsti dalla normativa a favore del lavoratore padre;
2. il diritto di precedenza nel passaggio a un orario *part-time* fino al compimento dei 3 anni del figlio.

Come anticipato in premessa, Lavazza ha introdotto anche un *bonus* di 700 euro per tutti i lavoratori, con lo scopo di permettere ai dipendenti di far fronte al caro vita, a cui si aggiunge un *bonus* per il personale degli stabilimenti produttivi di 300 euro netti.

L'obiettivo di Lavazza nei prossimi mesi è anche quello di migliorare le coperture sanitarie dei propri dipendenti e di lavorare sulla prevenzione.

L'esempio di Intesa San Paolo

Esempio di poco successivo a Lavazza è quello di Banca Intesa, che ha adottato:

- lavoro agile;
- settimana corta con riduzione dell'orario complessivo settimanale (4 giornate da 9 ore ciascuna);
- flessibilità in entrata e in uscita e diritto alla disconnessione.

Il nuovo pacchetto sopra descritto è stato adottato in via sperimentale in oltre 280 filiali della banca, dando così maggiore possibilità di fruizione alle persone.

Nello specifico, l'accordo ha previsto l'introduzione del buono pasto per 4,50 euro giornalieri per tutte le giornate di lavoro agile, che sono messe a disposizione dei lavoratori per un massimo di 120 giornate all'anno, con la possibilità di accedere a 140 giornate per alcune particolari mansioni.

In relazione, invece, alla settimana corta, Banca Intesa ha definito una riduzione dell'orario complessivo settimanale da 37,5 a 36 ore, a parità di retribuzione e utilizzabile in funzione delle esigenze tecnico-produttive del gruppo; a tal proposito, rileva come dal mese di novembre 2023 la sperimentazione della settimana corta sia stata estesa anche agli operatori di sportello, che potranno richiedere e fruire volontariamente della distribuzione oraria 4 per 9, nel giorno di chiusura della filiale, ricompreso tra martedì, mercoledì e giovedì.

Come anticipato in premessa, è stata prevista anche la possibilità di fruire di elasticità nell'orario in entrata, secondo cui è possibile iniziare l'attività lavorativa tra le 7 e le 10 con relativo spostamento dell'orario di fine lavoro, sia nel caso di *smart working* sia nel lavoro in



presenza, in tutte le modalità di lavoro.

L'esempio di Luxottica

Il progetto di Luxottica nasce da una considerazione dell'amministratore delegato del gruppo^[1], secondo cui:

“In un'epoca di grandi trasformazioni economiche e sociali emerge l'urgenza di ridisegnare nuovi modelli organizzativi delle aziende per guidare il cambiamento verso percorsi che riconoscano e premino le professionalità e le eccellenze del nostro Paese”.

Queste considerazioni hanno portato a un accordo sindacale che prevede un contratto di II livello aziendale, con validità per il triennio 2024-2026, assolutamente innovativo: l'accordo, infatti, prevede l'introduzione della settimana corta anche nel settore produttivo, con la possibilità di fruire di 20 giornate all'anno per sé, per lo più il venerdì. La riduzione delle giornate di lavoro viene finanziata solo in minima parte mediante i permessi maturati individualmente dai lavoratori, in larga misura rimane a carico dell'azienda, garantendo di fatto parità di retribuzione, mediante 2 possibilità di scelta:

- l'azienda copre 15 giornate, mentre le restanti 5 sono coperte con i permessi individuali retribuiti. In questo caso l'azienda integra in parte tramite *welfare*, in parte tramite busta paga;
- l'azienda copre 13 giornate, mentre le restanti 7 giornate sono coperte con i permessi individuali retribuiti. In questo caso la retribuzione è interamente in busta paga.

L'accordo in commento ha carattere innovativo, perché funge da apripista su una misura che amplia la conciliazione dei tempi vita/lavoro per tutti, non solo per chi lavora negli uffici, e riafferma la centralità del benessere dei lavoratori, investendo anche in nuove misure di *welfare*: l'azienda ha introdotto il nuovo Fondo *welfare* per la conciliazione, istituito per sostenere iniziative per le maestranze che possano svilupparsi oltre i perimetri aziendali per abbracciare le comunità più ampie, con un'attenzione particolare ai più vulnerabili in sinergia con il territorio. Oltre alla dotazione iniziale di 1 milione di euro, sostenuta interamente da EssilorLuxottica, il Fondo potrà beneficiare del contributo solidaristico dei singoli lavoratori, che potranno donare ore di permesso retribuito, il cui valore economico sarà ogni volta raddoppiato dall'azienda. L'iniziativa vuole rinsaldare il senso di comunità e la compartecipazione al benessere collettivo che sono alla base dello spirito del *welfare* di Essilux fin dalla sua fondazione.

Inoltre, viene ampliato il diritto allo studio, valorizzata la staffetta generazionale e vengono implementate le ferie solidali e i permessi per l'inserimento dei figli in asili nido e scuole materne.



Un aspetto fondamentale dell'accordo prevede, oltre alla flessibilità, una nuova organizzazione del lavoro, che si sostanzierà nei prossimi mesi mediante nuove 1.500 assunzioni a tempo indeterminato e attraverso la stabilizzazione di lavoratori attualmente occupati con contratti a termine o in somministrazione.

L'esempio di Lamborghini

Il nuovo contratto aziendale di Lamborghini, siglato a dicembre 2023, ha carattere collettivo e strutturale e prevede:

- un'importante riduzione dell'orario di lavoro;
- un aumento del salario annuale;
- 500 nuove assunzioni;
- un percorso di miglioramento sugli appalti continuativi del sito;
- consolidamento e implementazione dei diritti e la tutela delle differenze.

Il cuore dell'innovazione dell'accordo sta nella riduzione dell'orario di lavoro che coinvolge tutti i lavoratori, con alcune differenze fra settori produttivi e amministrativi:

1. gli addetti alle attività di produzione con orario su 2 turni, la mattina e il pomeriggio, e sul turno centrale, alterneranno 1 settimana da 5 giorni e 1 da 4 giorni: avranno così una riduzione complessiva di 22 giornate di lavoro all'anno. In questo caso la riduzione dell'orario è a carico per il 50% dell'azienda, mentre per la restante parte vengono utilizzati i permessi maturati dai lavoratori;
2. per chi lavora in produzione o in un ambito collegato alla produzione su 3 turni, ossia la mattina, il pomeriggio e la notte, è prevista 1 settimana da 5 giorni e 2 da 4: in questo caso ci sarà, quindi, una riduzione complessiva di 31 giornate di lavoro all'anno. Gli operai che non sono collegati alla produzione avranno 1 riduzione di 16 giorni, mentre gli impiegati avranno 12 giornate di riposo aggiuntive e potranno anche lavorare in *smart working* per 12 giorni al mese.

L'elevato livello di produttività sarà mantenuto anche grazie al superamento dei fattori fatica, che consentono un tempo maggiorato in alcune postazioni dove c'è un livello di fatica maggiore.

Gli investimenti della società porteranno nel periodo dell'integrativo (2023-2026) anche nuove assunzioni, che, nell'ipotesi di accordo sottoscritto con i sindacati, saranno 500, al netto del *turn over*: le prime 200 avverranno entro il 2024.

La nuova organizzazione del lavoro, a parità di produttività, continuerà a garantire ai lavoratori della Lamborghini una retribuzione mediamente superiore di 12.000 euro rispetto al Ccnl, che diventano 16.000 se consideriamo anche i 4.000 euro di premio di risultato. Nell'accordo,



infine, trovano spazio anche 2 temi sociali:

- il primo è il sostegno alla genitorialità,
- il secondo è il contrasto alla violenza di genere.

Introdurre la settimana corta in ambiente di lavoro: punti di forza e punti d'attenzione

L'introduzione della settimana corta consiste sicuramente in una nuova ed efficace (stando ai risultati del sondaggio Censis n. 7/2024) misura di attrazione e *retention*, ma la sua introduzione non è immediata, ma necessita di un'analisi della struttura aziendale puntuale e la sua introduzione deve rispettare alcuni passaggi che possiamo sintetizzare con il seguente schema, che funge da *check list* operativa:

Temi da analizzare

È già presente in azienda il lavoro agile?

La scelta ha carattere sperimentale o strutturale?

Come strutturare l'orario di lavoro?

Possibili considerazioni

La settimana corta può essere introdotta in sostituzione o in affiancamento al lavoro agile; qualora si preveda un affiancamento sarà necessario far comunicare fra loro i 2 istituti

È necessario definire se la misura ha carattere sperimentale e precisarlo nell'accordo, con lo scopo di verificare gli impatti sull'organizzazione del lavoro e sui livelli di produttività

Special Event

Come si costruisce un piano di welfare

Scopri di più