

# Esperimenti di settimana corta e riduzione degli orari di lavoro

## Intervista a Luciano Pero

*Professor Pero, da diverso tempo sentiamo parlare della settimana corta come opportunità per una migliore conciliazione tra impegno lavorativo e vita privata. Che tipo di attenzione c'è nel nostro Paese nei confronti di questa opportunità di cambiamento?*

La proposta di riduzione degli orari è un'idea che è stata avanzata da quasi 200 anni. Nel corso dell'Ottocento essa era sostenuta dall'obiettivo di migliorare le terribili condizioni di lavoro della prima rivoluzione industriale riducendo la giornata di lavoro sino alle 8 ore. Esse furono in effetti raggiunte solo agli inizi del Novecento, in Italia con la legge del 1923. Nel corso del Novecento venne aggiunto l'obiettivo di fronteggiare la disoccupazione prodotta dai salti tecnologici. Le riduzioni più vicine a noi sono state negoziate nel decennio 1985-95 per fronteggiare la prima ondata di automazione (ad es. con le macchine a controllo numerico CNC) con le 35 ore in Germania (accordi IG Metall), e in Francia (legge Aubry). In Italia si concordò con difficoltà una riduzione di 80 ore all'anno, nei CCNL dell'industria. Nei Paesi nordici si diffuse una riduzione a 37,5 ore medie settimanali. Curiosamente invece negli ultimi 25 anni, a fronte del gigantesco sviluppo delle tecnologie digitali e della robotica evoluta, una modifica degli orari è stata rilanciata solo dopo il trauma del COVID 19, e del lavoro a distanza di milioni di persone.

La proposta che oggi si sta diffondendo nel mondo viene indicata come modello 100-80-100. L'idea è che a parità di salario (quindi uguale a 100) si possa godere di un orario ridotto del 20% (80) con un giorno libero ogni settimana, però mantenendo la produttività allo stesso livello (100) attraverso innovazioni tecnologiche e organizzative. In altre parole si intende ottenere una netta riduzione di orario su base settimanale con un forte impegno di innovazione per la produttività del sistema. In Italia questa proposta sperimentale ha suscitato sino ad ora poco interesse. Nel mondo invece ci sono quasi 200 aziende in 18 Paesi. Forse a causa della piccola dimensione di impresa in Italia, o forse per il nostro solito provincialismo culturale, anche se ci sarebbe un gran bisogno di aumentare la produttività e l'innovazione. O forse perché ci vorrebbe un forte impegno da parte di tutti gli attori per il cambiamento, anche sul piano degli investimenti e contrattuale.

*Quali caratteristiche presenta l'accordo che nel 2023 ha introdotto la settimana corta in Essilor-Luxottica?*

Questo accordo stabilisce la sperimentazione di un modello di settimana corta con 20 venerdì liberi all'anno a salario invariato, da effettuarsi nei tempi del contratto integrativo aziendale (3 o 4 anni). Questo modello, indicato come *Time for you* (T4YOU), è su base volontaria per i soli addetti alla produzione industriale nelle nove fabbriche italiane di Luxottica. In pratica ogni anno ciascun lavoratore può scegliere se aderire al T4YOU, firmando un contratto annuale di part time al 95% circa, oppure proseguire con l'orario contrattuale tradizionale. Ai 20 venerdì liberi a parità di salario, si arriva con il contributo sia dell'azienda (15 o 13 giornate pagate in conto riduzione), sia del lavoratore, che contribuisce con 5 o 7 permessi individuali retribuiti (PIR), ottenuti negli anni Novanta in conto riduzione di orario annuo. La scelta del lavoratore di contribuire con 5 oppure 7

PIR al TAYOU, è legata anche a una questione di limitazione dei costi aziendali del lavoro. Infatti l'accordo prevede che se il lavoratore opta per un contributo di soli 5 PIR invece di 7, una parte del salario verrà erogato come welfare, che è meno oneroso per l'azienda per i noti benefici fiscali. I PIR non impegnati restano nella disponibilità del lavoratore secondo le regole del contratto di lavoro.

L'accordo ha avuto una buona risposta dei lavoratori, con adesioni in crescita e giudizi molto positivi. Le 20 giornate libere (15+5 oppure 13+7 a scelta del lavoratore) sono preferibilmente il venerdì, e possono essere fruite solo nei giorni indicati dall'azienda con un preavviso di soli 2 mesi, inferiori ai 6 o 12 mesi usati in precedenza. Questa soluzione ha il vantaggio per l'azienda di aumentare la flessibilità produttiva, perché consente una più accurata programmazione rispetto alle vendite e di ridurre l'erraticità dei permessi retribuiti. I lavoratori infatti possono programmare gli impegni personali nei venerdì liberi; essi comunque vedono aumentati i week end lunghi per un maggior riposo o per altre scelte personali e familiari.

Gli obiettivi dichiarati nell'accordo sono quindi di raggiungere un miglioramento della vita dei lavoratori, pur mantenendo la competitività delle fabbriche italiane, che come noto esportano la maggioranza della produzione sui mercati esteri. Questo risultato di produttività deve arrivare da molti fattori, e non solo, come detto sopra, dalla più elevata programmabilità della risposta al mercato, ma anche da altri fattori, come la riduzione dell'assenteismo e delle ore di flessibilità e di straordinario, da nuove tecnologie e dalla crescita di qualità e produttività del sistema. L'accordo rappresenta in ogni caso una grossa "scommessa" sia per il sindacato, che si impegna in una sperimentazione nuova e difficile per i suoi quadri, sia per l'azienda che deve gestire una volontarietà e una progressione di applicazione molto complessa, in una situazione di mercato americano e mondiale turbolenta e poco prevedibile. Un contesto nel quale è molto difficile fare investimenti e far crescere produttività e qualità.

*Anche in Lamborghini dal 2023 è in atto l'applicazione di un accordo che ha ridotto la settimana lavorativa, cosa prevede?*

L'accordo Lamborghini ha molti punti di somiglianza con quello di Luxottica. In primo luogo si punta nettamente a una settimana corta con il venerdì libero e l'allungamento del week end. Questa scelta è una netta rottura col recente passato in cui la riduzione negoziata negli anni Novanta puntava a una riduzione giornaliera (ad es. con turni di 7 ore e 30' come in Germania e Francia) oppure su base annua con permessi retribuiti come in Italia. Questa scelta netta sembra presente anche nelle esperienze internazionali del 100-80-100: tutte puntano a una giornata libera in più, anche se non sempre il venerdì. Mi sembra che sia l'effetto delle nuove tecnologie che riducono i vincoli di compresenza e contemporaneità del lavoro umano rispetto agli impianti. In secondo luogo anche in Lamborghini la riduzione di orario è pagata in parte dall'azienda e in parte dal lavoratore con i PIR. In terzo luogo la riduzione è sempre a parità di salario, ma con un forte impegno delle parti sociali a mantenere o aumentare i livelli di qualità del prodotto e di produttività del sistema. In quarto luogo i due contesti industriali, pur essendo molto diversi, si assomigliano per la presenza di produzioni di lusso (soprattutto in Lamborghini dove le auto sono esclusive e di lusso estremo) e per la elevata innovazione tecnologica, non solo di tipo 4.0 ma anche 5.0. Curiosamente però, ambedue le aziende hanno alcune fasi produttive caratterizzate da

elevata artigianalità delle lavorazioni. Ambedue le aziende hanno quindi problemi di fidelizzazione dei lavoratori e di *retention* sia dei giovani, sia dei lavoratori più qualificati, più abili e più anziani. Inoltre i due casi sono accomunati dalla esigenza di sperimentabilità e dalla necessità di procedere per passi successivi, allo scopo di garantire la tenuta di produttività e di competitività del sistema. Infine i due casi sono accomunati dall'idea di ridurre normalmente il ricorso alle ore straordinarie e agli istituti tradizionali di flessibilità, come la flex positiva (il sabato) e negativa (di recupero in bassa stagione). Anche questa è una novità che cerca di andare incontro alle esigenze di ridurre la fatica e l'impatto del tempo di lavoro sulla vita personale. Esigenze che sono comuni sia ai giovani che agli anziani. Tuttavia, ambedue gli accordi mantengono in vigore questi istituti tradizionali, come possibile strumento o "via di fuga" in situazioni eccezionali non prevedibili.

Le specificità dell'accordo Lamborghini\_nascono dal fatto che esso riguarda un solo polo produttivo ed è stato concordato che sarà applicato solo dopo un anno di studio e messa a punto in modo partecipato del nuovo sistema di produzione (il 2024). Alla partenza prevista per il 1° gennaio 2025, l'accordo sarà valido e obbligatorio per tutto i dipendenti del polo, anche impiegati e quadri. È stato quindi possibile definire un accordo universale per tutti i dipendenti del polo che prevede la settimana corta per tutti, anche se in diverse forme e con una riduzione di orario a parità di salario. La riduzione è pari a 36 ore medie settimanali per i normalisti, a 32,40 ore medie circa per i lavoratori su 2 turni e a 31,20 ore per chi lavora su 3 turni. L'accordo, essendo di riduzione e valido per tutti i dipendenti, non prevede la firma di contratti individuali a part time. Una seconda diversità sta nell'uso di tutti i PIR disponibili per il CCNL. Questi permessi sono trasformati in alcune settimane corte e in riduzione dei turni di lavoro a 7 ore e 15'. La riduzione della durata dei turni da 8 ore a 7, con la mezz'ora di mensa a fine turno, era già stata attuata in passato seguendo il modello tedesco di organizzazione del lavoro della casa madre Audi. Le settimane corte in Lamborghini sono differenziate: i lavoratori diretti con orario normale o su 2 turni alternano 1 settimana a 4 giorni con una a 5 giorni, mentre se lavorano su 3 turni a rotazione, con la notte, alternano 2 settimane a 4 giorni con 1 a 5 giorni. In pratica chi lavora anche di notte con i 3 turni ha una riduzione di orario maggiore di chi lavora di giorno. Gli impiegati hanno 16 settimane a 4 giorni all'anno, quindi meno degli operai, tenendo conto che gli impiegati godono già del lavoro a distanza.

*Quali sono i criteri indicativi di organizzazione del lavoro necessari per introdurre la settimana corta in un'azienda del settore manifatturiero?*

Dai casi Italiani e dalle esperienze internazionali emerge che il criterio base è mantenere lo stesso livello di competitività o di qualità, o meglio ancora migliorarli, attraverso l'innovazione nell'uso delle nuove tecnologie o sviluppando nuove forme di organizzazione del lavoro con più centralità del contributo delle persone e della responsabilizzazione. Infatti, nell'attuale contesto geopolitico "globalizzato", e nel sistema industriale basato sulle catene del valore globale, la riduzione di orario non può ostacolare la competitività dell'impresa nei mercati mondiali con costi aggiuntivi, ma al contrario deve cercare di favorirla avvicinando gli orari alle esigenze di qualità della vita delle persone. Questo avvicinamento può tradursi in più produttività e più competitività se aumenta anche l'impegno e la responsabilità delle persone. Più innovazione richiede dovunque più partecipazione dei lavoratori allo sforzo di applicazione e utilizzo delle tecnologie. La

partecipazione è centrale ed essenziale per il successo delle innovazioni. Certamente essa può essere realizzata in diversi modi e con diverse intensità, che qui è difficile presentare o discutere. In molti casi che conosciamo vi è una centralità della partecipazione diretta dei lavoratori, ma ci sono anche casi di successo con una partecipazione attraverso delegati o rappresentanti dei lavoratori. In tutti i casi è necessario affrontare l'organizzazione del lavoro e l'impatto delle tecnologie sui ruoli, le attività e le professionalità delle persone. Non ci sono scorciatoie o ricette miracolose per la riduzione di orario in funzione della qualità della vita, bisogna "sporcarsi le mani" dentro i sistemi di lavoro e le organizzazioni.

*A suo parere, è possibile immaginare la settimana corta anche nell'ambito dei servizi?*

Penso che sia possibile, ma anche assolutamente necessario, cercare di estendere i casi di sperimentazione nei servizi. Per certi aspetti nei servizi dovrebbe essere più facile. Infatti le tecnologie digitali sono più vantaggiose nei servizi che nella manifattura e il coinvolgimento delle persone in modo diretto sarebbe ancora più facile ed efficace proprio per la natura dei servizi, che hanno quasi sempre una componente relazionale e di comunicazione tipica del digitale. Eventualmente nel caso italiano il problema è che nei servizi l'orario più diffuso è spesso il part time nelle sue diverse forme. Quindi il problema soprattutto per la contrattazione è il coordinamento delle soluzioni di settimana corta con l'universo del part time. Questa questione è piuttosto difficile perché chi vuole un orario ridotto lo ottiene già oggi col part time, soprattutto nei servizi di ristorazione e nella grande distribuzione. Forse potrebbe essere utile iniziare dai settori, come la sanità o i trasporti, dove gli orari part time sono poco diffusi e gli orari pieni tradizionali rendono difficile il reclutamento di personale giovane o con esigenze diverse.

*Ritiene che la competenza per la regolazione di questo tipo di innovazione nella distribuzione dell'orario di lavoro sia della contrattazione, oppure è necessario anche un intervento di tipo legislativo?*

Mi sembra che la centralità della contrattazione sia indiscutibile almeno nelle fasi iniziali delle sperimentazioni. Infatti nei secoli scorsi, quando le economie avevano una dimensione prevalentemente nazionale, la riduzione di orario a forza di legge nazionale ebbe successo perché evitò di sconvolgere i mercati. Infatti la legge ha cambiato le regole del gioco per tutti allo stesso tempo. Oggi abbiamo due grandi fattori che rendono difficile l'uso della legge in via preliminare. In primo luogo in un contesto produttivo ad alta interdipendenza tra i continenti, un intervento legislativo che prevedesse una riduzione di orario a parità di salario rischierebbe di sconvolgere i fattori competitivi delle imprese esportatrici, con esiti negativi. Va ricordato che già per attuare le 35 ore della legge Aubry, il Governo francese fu costretto a impegnarsi a fondo per favorire la crescita di produttività nei nuovi orari. In secondo luogo, oggi è difficile capire in anticipo quale soluzione di orario sia più adatta alle diverse fasce sociali della popolazione lavorativa senza fare una sperimentazione pratica e contrattuale. Allo stesso modo per ottenere un aumento di produttività, che ripaghi la riduzione, è necessario impegnarsi in prove, esperimenti e innovazioni che non si possono decidere a tavolino. Dai casi ricordati sopra, emerge l'idea che una sperimentazione prolungata sia assolutamente necessaria sia sul piano contrattuale, con vista e

target sulle persone, sia sul piano industriale, con vista sulla produttività e sulla qualità dei prodotti.