

La settimana corta nei servizi: sperimentazioni, rischi e opportunità

di Sara Barberotti

Il tempo del lavoro non è mai stato una misura neutrale. Definire quante ore dedichiamo all'attività produttiva significa stabilire il confine tra vita professionale e vita personale, tra crescita economica e benessere individuale, tra sviluppo e qualità sociale. Per questo, oggi più che mai, la riduzione dell'orario non può essere considerata un dettaglio tecnico o una rivendicazione di nicchia: è una questione che tocca la giustizia sociale, l'organizzazione delle imprese e l'equilibrio complessivo delle nostre comunità.

Nei servizi, pubblici e privati, che secondo i dati Istat 2024¹ occupano oltre il 72% della forza lavoro italiana, la questione assume una valenza particolare. Si tratta di un settore ampio e composito in cui la qualità del lavoro si riflette direttamente sulla qualità del servizio offerto: orari più sostenibili e una migliore organizzazione del tempo non incidono soltanto sulla vita professionale dei lavoratori, ma sull'eccellenza stessa delle prestazioni offerte ai cittadini e alle imprese.

L'esperienza italiana si colloca dentro un dibattito ormai europeo, in cui la riduzione dell'orario è sempre più letta come strumento di miglioramento delle condizioni di lavoro e della competitività. Negli ultimi anni, l'Europa è diventata un laboratorio diffuso di sperimentazioni. In Scozia, un progetto pilota realizzato nel 2024 su due enti governativi ha permesso di concentrare 36 ore su quattro giorni, senza taglio salariale: il risultato è stato una riduzione del 25% delle assenze per malessere psicologico e un miglioramento percepito nell'equilibrio fra vita privata e vita lavorativa.² Nel Regno Unito, il grande *trial* del 2022, che ha coinvolto 61 aziende e circa 2.900 lavoratori, si è concluso con la decisione della maggioranza delle imprese di mantenere stabilmente la settimana corta, constatando una produttività invariata o aumentata e un calo del turnover. In Belgio, la legge 3 ottobre 2022, "Labour Deal", pubblicata in "Moniteur Belge" nel novembre 2022, già consente ai lavoratori di concentrare le proprie ore su quattro giornate più lunghe, mentre nei Paesi Bassi cresce il numero di aziende, come Afas Software, che hanno introdotto la settimana di quattro giorni a parità di salario, con entrata in vigore dal 1° gennaio 2025. Questi dati mostrano che la riduzione dell'orario di lavoro non è un obiettivo irrealizzabile, ma una pratica concreta che si confronta con i problemi reali dell'organizzazione e del mercato. Nei servizi, tuttavia, emergono rischi particolari: dovendo sempre garantire la continuità operativa verso l'utenza, il personale

¹ Istat (2024), *Occupazione e valore aggiunto per settore economico*, Roma, Istituto Nazionale di Statistica.

² Partridge J. (2025), *Scottish government trial of four-day week improves productivity and staff wellbeing*, "The Guardian", 27 agosto 2025.

dei settori a turnazione obbligata rischia di subire un sovraccarico. Senza un'attenta riorganizzazione, la settimana corta potrebbe trasformarsi da opportunità di benessere a fonte di stress. È questo il rischio che Ezio Tarantelli, aveva già individuato nel 1978. Nel suo articolo *Ridurre l'orario o garantire il salario?*,³ metteva in guardia sul pericolo che una riduzione d'orario non governata e priva di garanzie si traducesse in una riduzione salariale mascherata, con ricadute negative sui lavoratori. Da tale prospettiva emerge con forza l'esigenza che il confronto sindacale e gli accordi partecipativi diventino non solo un'opzione ideale, ma una condizione strutturale per evitare derive di natura distributiva e sociale, in cui la riduzione dell'orario si traduca in perdita di reddito, peggioramento delle condizioni di lavoro o indebolimento del potere contrattuale dei lavoratori.

Una rimodulazione dell'orario di lavoro può funzionare solo se unisce solidità organizzativa e condivisione sindacale. La riorganizzazione del tempo di lavoro richiede un'attenta analisi dei processi produttivi, dei picchi di attività e delle interdipendenze tra ruoli, oltre alla definizione di modelli di flessibilità che distribuisca le ore su base settimanale o giornaliera in modo equilibrato. Ma nessuna trasformazione organizzativa può reggere senza un percorso negoziale che coinvolga le rappresentanze dei lavoratori e traduca le esigenze aziendali in soluzioni condivise. È nella contrattazione partecipata che questi elementi trovano equilibrio: l'azienda definisce strumenti e obiettivi, il sindacato garantisce equità e tutela collettiva.

Per evitare che la riduzione dell'orario diventi una penalizzazione nascosta, occorre sia sostenuta da una progettualità contrattuale innovativa. È in questa direzione che si colloca la proposta della Cisl, che non si limita alla classica riduzione dell'orario con mantenimento salariale, ma contempla anche modalità negoziali più avanzate, che, consentendo un risparmio economico e un aggravio organizzativo minimo, rendono l'istituto più attraente e, quindi, più praticabile per la parte datoriale. Si tratta, ad esempio, della possibilità di convertire i premi di risultato in tempo libero aggiuntivo, una formula che è già entrata in alcune pratiche contrattuali aziendali. Enel, ad esempio, con l'accordo sul premio di risultato del 5 luglio 2023, ha introdotto la possibilità di trasformare quote del premio di risultato in giornate di permesso retribuito. Unicredit, con l'accordo sulla conversione del premio di risultato in welfare del 13 febbraio 2024, ha previsto la possibilità, sino a un massimo di 5 giornate lavorative, di convertire il premio di risultato in giornate di permesso retribuito. Anche Banca Sella, nell'accordo del 28 ottobre 2024, consente ai lavoratori di utilizzare parte del premio in ore di permesso retribuito. Pur diversi per settore e dimensione, questi accordi segnalano un orientamento comune: sperimentare forme di scambio tra produttività e tempo libero,

³ Tarantelli E. (1978), *Ridurre l'orario o garantire il salario?*, "Il mondo", 26 luglio 1978.

aprendo la strada a una contrattazione che può trasformarsi in leva di fiducia reciproca e in un elemento di valore percepiti dal cittadino-utente.

Così facendo, la settimana corta non si configura come un privilegio individuale, ma come un patto redistributivo che mette al centro la qualità della vita e la dignità del lavoro, garantendo allo stesso tempo la sostenibilità delle imprese e un'organizzazione equa dei tempi.

Su questa strada un esempio positivo, non l'unico, viene dal Gruppo Sace, che a gennaio 2024 ha dato avvio a un anno di sperimentazione, sulla base di un accordo sottoscritto con le organizzazioni sindacali, che prevede su base volontaria, la possibilità di concentrare l'orario settimanale in quattro giornate da nove ore, portando così le ore contrattuali a 36 senza alcuna riduzione salariale o normativa. Accanto a questa misura, l'accordo ha introdotto un nuovo modello di lavoro agile e l'eliminazione delle timbrature, sostituite da una responsabilizzazione individuale sui risultati. È un esempio rilevante perché mostra come la settimana corta, se costruita con il coinvolgimento sindacale e in un quadro negoziale condiviso, possa migliorare la qualità dell'ambiente di lavoro.

L'accordo è stato inoltre affiancato da un monitoraggio scientifico affidato all'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, che ha seguito l'evoluzione del progetto con indagini e *focus group*. Secondo i dati resi noti da Sace, nel comunicato stampa del 6 maggio 2025, emerge che oltre il 65% dei dipendenti segnala un miglioramento dell'equilibrio vita-lavoro e il 58% una maggiore autonomia nella gestione degli obiettivi; al tempo stesso l'azienda registra un incremento di produttività superiore al 25%.

L'esperienza di Sace dimostra che una riduzione dell'orario può diventare un fattore di innovazione organizzativa quando è costruita attraverso il dialogo e la fiducia reciproca. Non tutte le sperimentazioni, però, hanno seguito questa traiettoria. Il caso Unipol racconta l'altra faccia del problema: la riduzione dell'orario non è di per sé garanzia di miglioramento e può anzi tradursi in nuove rigidità se non è accompagnata da un autentico confronto negoziale. Qui la proposta aziendale, che prevedeva la settimana di quattro giornate da nove ore, è stata accolta con forte partecipazione dei lavoratori ma non ha portato a un accordo, perché il progetto nasceva da una logica unilaterale, più orientata al controllo che alla conciliazione.

È emersa con forza la funzione delle rappresentanze sindacali che hanno agito sulla base di un mandato forte, raccolto tramite votazione nelle assemblee dei lavoratori. È questo un esempio significativo di come la partecipazione, intesa come esperienza di democrazia concreta e protagonismo dei lavoratori, rappresenti una garanzia di equilibrio nei rapporti di potere all'interno del contratto di lavoro. La vicenda mostra che il ruolo attivo dei lavoratori è condizione indispensabile, anche, per trasformare la

settimana corta in un progetto credibile di innovazione sociale. Il caso Unipol dimostra quindi che la settimana corta non è di per sé una panacea: può diventare uno strumento di cambiamento sociale solo se costruita attraverso un processo democratico e condiviso, e non imposta dall'alto come semplice riorganizzazione interna.

Dopo il fallimento del confronto in Unipol, il panorama contrattuale italiano ha però offerto esempi di segno opposto, in cui la riduzione dell'orario è diventata una leva di rinnovamento condiviso. È il caso di Retelit, che nel 2025 ha introdotto la settimana corta per tutta la popolazione aziendale.

Il Gruppo Retelit, che l'8 aprile 2025 ha sottoscritto con le organizzazioni sindacali il nuovo Contratto Integrativo Aziendale, valido fino al 2027 e destinato a circa mille dipendenti. L'intesa ha introdotto, a partire da giugno 2025, la riduzione dell'orario a 36 ore settimanali, con il venerdì a mezza giornata, senza alcuna decurtazione salariale. La formula è stata resa possibile grazie a un meccanismo di corresponsabilità: due ore settimanali sono messe a disposizione dall'azienda e altre due sono ricavate dalla maturazione dei permessi retribuiti dei lavoratori. È un modello che unisce sostenibilità organizzativa e benessere e che mostra come si possano sperimentare soluzioni proiettate nel futuro senza contrapporre produttività e qualità della vita.

Questi esempi, tra successi e difficoltà, mostrano bene che i rischi e le opportunità della settimana corta dipendono soprattutto dal metodo con cui viene costruita. Fra i principali rischi: l'aumento dei carichi individuali, l'introduzione di nuove rigidità, la difficoltà di garantire turnazioni complete. Fra le opportunità: un migliore equilibrio tra vita privata e vita lavorativa, la possibilità di ridurre stress e assenteismo, rafforzare la motivazione e la fidelizzazione, attrarre competenze e rendere l'occupazione nei servizi più attrattiva per i giovani, favorendo un ambiente professionale più sano e sostenibile. In questa prospettiva, il lavoro non è soltanto una fonte di reddito, ma un elemento di realizzazione personale e sociale che si misura anche nel valore del tempo liberato. Un'organizzazione più equilibrata consente infatti di concepire il lavoro come ambito di realizzazione personale che non esaurisce l'esistenza, ma che, proprio grazie a un tempo distribuito in modo più umano, permette di coltivare relazioni, impegni civili, vita familiare e crescita individuale. È in questo intreccio che la riduzione dell'orario può diventare un fattore di sviluppo non solo economico, ma sociale, restituendo al lavoro il suo significato pieno di strumento per vivere meglio, non di vincolo che comprime la vita.

La settimana corta, dunque, non è un modello da applicare in modo uniforme e automatico, ma un terreno di sperimentazione che apre prospettive nuove. Non si tratta solo di ridurre l'orario, ma di ripensare l'organizzazione del lavoro come strumento di benessere e di qualità sociale. La contrattazione, quando è partecipativa e condivisa, diventa il laboratorio in cui questi equilibri possono essere costruiti, valorizzando la

responsabilità delle imprese e la voce dei lavoratori. È in questa alleanza tra produttività e vita che la settimana corta mostra il suo significato più profondo: non una concessione, ma un investimento nel futuro del lavoro e della società.