



Una settimana con tre domeniche. Lavorare di più per lavorare di meno

UN SAGGIO DI DELZIO PER RUBBETTINO 150 ANNI DOPO LA RIDUZIONE DELL'ORARIO

Una settimana con tre domeniche Lavorare di più per lavorare di meno

di FRANCESCO DELZIO

In Italia l'ultima diminuzione dell'orario di lavoro risale al 1969, quando fu fissato lo standard delle 40 ore settimanali. Da allora, in oltre 50 anni, non è accaduto più nulla. Al contrario di quanto avvenuto negli ultimi anni in molti Paesi europei e del mondo avanzato, che hanno deciso di ridurre il numero di giorni e di ore di lavoro settimanali. Nel nostro Paese la battaglia è portata avanti oggi dalla CGIL: in un'intervista d'inizio 2023, il leader del principale sindacato italiano Maurizio Landini ha lanciato la proposta di abbracciare la mini-settimana di lavoro a 4 giorni, a parità di retribuzione rispetto a quella attuale.

[...]

In Europa il quadro è estremamente eterogeneo: alcuni Paesi hanno varato nuove leggi per introdurre l'opzione della settimana corta per imprese e lavoratori, altri Paesi stanno percorrendo la stessa strada mediante la contrattazione collettiva, in altri ancora sono in corso "test" qualificati.

A quest'ultima categoria appartiene la Gran Bretagna: la sperimentazione compiuta qui da giugno a dicembre 2022, che ha coinvolto 2900 lavoratori in 61 aziende, è già diventata letteralmente un "caso di scuola" perché i suoi risultati sono stati pubblicati nei *Reports and Proceedings* dell'Università di Cambridge. Il test è stato fondato sulla formula 100-80-100:

100% dello stipendio garantito, nonostante la riduzione da 40 a 32 ore settimanali che ha portato le ore di lavoro all'80% di quelle precedenti, con l'impegno dei lavoratori di realizzare ugualmente il 100% degli incarichi assegnati. Per realizzare questa formula è stato necessario adottare nelle aziende coinvolte una serie di innovazioni organizzative volte ad aumentare il ritmo di lavoro: tra le altre, il taglio del numero e della durata delle riunioni, l'abbattimento del numero delle mail e della loro lunghezza, l'introduzione di ore di lavoro "a testa bassa" in cui i dipendenti non possono essere interrotti. Da tutto ciò è derivato un modo di lavoro più concreto e "adulto", che rappresenta di per sé un risultato interessante e indica l'esistenza di forti aree di miglioramento sul piano dell'efficienza delle organizzazioni aziendali.

I risultati dei test sono sorprendenti: dopo 6 mesi di prova, tra le 61 aziende coinvolte (un campione rappresentativo di grandi, medie e piccole, nei settori della manifattura, della salute e dei servizi) ben 56 sono intenzionate a proseguire su que-

Un giorno in più senza uffici e aziende

È curioso notare come la festa dei lavoratori, nata oltreoceano alla fine del XIX secolo come momento culmine delle lotte per la giornata di lavoro di otto ore, coincida quest'anno, a un secolo e mezzo di distanza, con un vivace dibattito sulla riduzione della settimana lavorativa a quattro giorni anziché cinque. Non si tratta, come si potrebbe semplicisticamente immaginare, solo di strategie per conciliare tempi di lavoro e vita privata e familiare, ma di una visione completamente nuova del modo di concepire il lavoro e dei rapporti tra imprenditori e lavoratori. La pandemia da Covid-19 che ci apprestiamo a lasciarci finalmente alle spalle, con i limiti imposti dalla necessità del distanziamento sociale, ha fornito uno straordinario laboratorio di nuove forme di organizzazione e di lavoro, agendo soprattutto da catalizzatore e accelerando processi già in atto a livello spesso latente. Alle nuove forme di lavoro e al lavoro che verrà è dedicato il nuovo libro di Francesco Delzio, noto manager italiano e docente presso la LUISS e la Scuola Nazionale dell'Amministrazione, edito da Rubbettino dal titolo *"L'era del lavoro libero. Senza vincoli né barriere. Siamo pronti a questa rivoluzione?"*, in libreria proprio in occasione del 1 maggio. Su concessione dell'Editore proponiamo alcuni passaggi del libro.

sta strada e 18 hanno già adottato in modo permanente la settimana lavorativa di 4 giorni. In numeri dimostrano dunque la soddisfazione dei dirigenti delle imprese, che hanno dato un voto complessivo di 8,3 all'esperienza nel suo complesso. Più prevedibile la felicità dei dipendenti. Dopo il test, il voto dato dai lavoratori alla propria vita è salito da 6,69 a 7,56: sono diminuiti in media stress, insonnia e giorni di malattia. E il 15% ha dichiarato che «nessuna somma di denaro li potrebbe convincere a tornare alla settimana di 5 giorni lavorativi».

Il successo dell'esperimento lascia immaginare che presto il Regno Unito si doterà di una legge per promuovere la settimana corta. Il Belgio invece si è già attivato in questa direzione, approvando una legge che "liberalizza" per i dipendenti l'organizzazione del proprio lavoro. Dal 21 novembre 2022 ogni lavoratore che opera in Belgio ha "diritto" di scegliere tra la settimana lavorativa di 4 e quella di 5 giorni, ma deve garantire lo stesso numero di ore settimanali di lavoro attuali, fissato a 38 ore. Di conseguenza, se sceglie la prima opzione dovrà lavorare 9,5 ore al giorno. Anche in Spagna tra pochi mesi partirà un progetto pilota della durata di tre anni. Le imprese che aderiranno dovranno ridurre l'orario di lavoro settimanale da 38 a 32 ore, mantenendo invariati gli stipendi. L'esperimento sarà incentivato da incentivi pubblici stanziati a livello sia nazionale sia territoriale e nasce dal presupposto che le aziende potranno recuperare



La copertina del libro di Francesco Delzio, edito da Rubbettino

in termini di produttività ciò che perdono in termini di ore lavorate, grazie a nuovi modelli organizzativi e alla spinta dell'innovazione tecnologica.

La Francia invece è stata la *front runner* in Europa nella riduzione delle ore settimanali di lavoro. La riforma, molto discussa, è stata introdotta in due fasi già alla fine degli anni Novanta: nel 1998 con la legge Aubry I, che l'ha inserita su base volontaria, e nel 2000 con la legge Aubry II, che ha generalizzato per tutte le aziende una serie di agevolazioni fiscali, lasciando alle imprese stesse la libertà di negoziare gli aspetti applicativi e congelando i salari. Nel 2002, le 35 ore sono diventate obbligo di legge in Fran-

cia.

L'Italia, fino a oggi, non sembra voler battere nessuna di queste strade "di sistema": la settimana lavorativa di 4 giorni è fuori dai radar del legislatore e della contrattazione collettiva. La questione viene affrontata solo da qualche grande azienda, che decide in solitudine di sperimentare modelli nuovi. Tra queste Intesa San Paolo, che oggi propone ai suoi dipendenti una settimana lavorativa di quattro giorni da 9 ore, a parità di stipendio. Lavazza invece applica i venerdì brevi di lavoro tra maggio e settembre, mentre TIM ha deciso di chiudere gli uffici il venerdì aumentando le giornate di lavoro da remoto.

Ma al di là di queste sporadiche eccezioni, l'Italia non ha alcun progetto di questo tipo che coinvolga il sistema Paese.

È evidente come la riduzione dei giorni e delle ore di lavoro sia un trend "storico"

che continuerà a svilupparsi nei prossimi anni. Anzi è facile prevedere che registrerà un'accelerazione, perché rientra nel riequilibrio in corso a livello globale tra vita lavorativa e vita privata. E perché, come spiega Domenico De Masi, uno dei punti di riferimento degli studi sociologici in Italia «in qualsiasi modo lo si voglia concepire, il lavoro sta diminuendo per tutti... Perché la maggior parte delle persone lavora nei servizi, nell'informazione, svolge professioni di carattere intellettuale. Lavori che stancano mentalmente, per cui è impensabile produrre dieci ore al giorno. Ma anche gli unici per cui l'uomo non può essere sostituito dalle macchine. Con l'avanzamento della tecnologia, dal telaio meccanico all'intelligenza artificiale, il lavoro si è velocizzato ed è diminuito. Non è più l'elemento centrale della vita e della nostra democrazia».

Ecco perché sarebbe opportuno discuterne, anche in Italia, con sguardo "laico". Partendo per esempio dal presupposto che non avrebbe senso, oggi, una soluzione unica per tutti i settori produttivi: se nei servizi la settimana corta sarebbe più facilmente applicabile, bilanciandola come nell'esperimento inglese con meccanismi che aumentino la produttività e la qualità del lavoro, nella manifattura rischierebbe di mettere in crisi i modelli produttivi basati sui turni di lavoro fisici in azienda e si tradurrebbe quasi automaticamente in un aumento del costo del lavoro per unità di prodotto (indicatore rispetto al quale l'Italia già non brilla).

Ma il vero punto di riflessione, che manca nella legittima riflessione di Landini come in quella di tutti i fautori della settimana corta, è un altro: lavorare "meno" è possibile e desiderabile, a patto di lavorare "meglio". Sempre De Masi evidenzia un paradosso: in Italia (dati 2018) si lavora il 20% in più rispetto alla Germania - 1.725 ore pro capite contro le 1.371 dei tedeschi - facendo registrare al contrario valori di produttività e salari più bassi di almeno il 20%. La conclusione del sociologo è che in Italia abbiamo un problema: in media l'organizzazione del lavoro non funziona.

Lavorare "meglio", dunque, dovrebbe essere il vero mantra del nostro sistema produttivo. È un tema profondo e trasversale che implica l'analisi critica dei modelli organizzativi delle nostre imprese, dell'uso e abuso di riunioni fisiche e virtuali, del potere de-responsabilizzante delle mail, nonché del ruolo svolto dai sindacati in azienda.

Peccato che in Italia non se ne discuta affatto. Siamo troppi impegnati a sventolare le nostre bandierine.

In Italia il dibattito è fermo al 1969 quando i contratti furono portati a quaranta ore settimanali