



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

SCUOLA DI MEDICINA E CHIRURGIA

DIPARTIMENTO DI SCIENZE CARDIO - TORACO - VASCOLARI E SANITÀ PUBBLICA

Corso di Laurea

Scienze delle Professioni Sanitarie della Prevenzione

Presidente: Ch.ma Prof.ssa Maria Luisa Scapellato

Tesi di Laurea:

**Modelli di flessibilità dell'orario di lavoro:  
l'introduzione della settimana lavorativa a 4 giorni**

**Relatore:** Ch.mo Prof. Mastellarò Giampaolo

**Laureando:** Toniolo Luca

**Matricola:** 2060507

Anno Accademico 2022 / 2023



# SOMMARIO

<b>1. INTRODUZIONE.....</b>	<b>4</b>
<b>2. SCOPO DELLA TESI.....</b>	<b>7</b>
<b>3. EXCURSUS STORICO.....</b>	<b>8</b>
<b>4. I CASI NEL MONDO.....</b>	<b>12</b>
<b>5. COSA NE PENSANO I DIPENDENTI DI UN AZIENDA METALMECCANICA?.....</b>	<b>30</b>
<b>5.1 IL QUESTIONARIO.....</b>	<b>32</b>
<b>5.2 I DATI E I RISULTATI RACCOLTI.....</b>	<b>34</b>
<b>6. LE INTERVISTE.....</b>	<b>41</b>
<b>7. VANTAGGI E IMPATTI POSITIVI DELLA TRANSIZIONE VERSO UNA SETTIMANA LAVORATIVA DI 4 GIORNI.....</b>	<b>46</b>
<b>8. CAMBIAMENTO CLIMATICO e IMPATTO AMBIENTALE.....</b>	<b>53</b>
<b>9. LA SETTIMANA CORTA NELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE.....</b>	<b>61</b>
<b>10.LA SETTIMANA CORTA COME LOTTA ALLA DISOCCUPAZIONE E AL FENOMENO DEI NEET.....</b>	<b>65</b>
<b>10.1 L' ITALIA E' UN PAESE FONDATAO..... SULLE ORE LAVORATIVE.....</b>	<b>69</b>
<b>11.CONCLUSIONE.....</b>	<b>72</b>
<b>12.BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA.....</b>	<b>73</b>

# 1.INTRODUZIONE

Il problema della conciliazione tra vita privata e vita lavorativa si riferisce alla sfida di bilanciare le responsabilità e le esigenze personali e familiari con gli impegni e le richieste del lavoro. In molte società moderne, le persone spesso si trovano ad affrontare una serie di fattori che possono rendere difficile l'equilibrio tra queste due dimensioni della loro vita.

Ci sono diversi elementi che contribuiscono al problema della conciliazione tra vita privata e vita lavorativa. Alcuni dei principali sono:

- **Orari di lavoro prolungati:** Molte persone sono impegnate in lavori che richiedono lunghi orari di lavoro, turni notturni o fine settimana. Questo può limitare il tempo disponibile per dedicarsi alle attività personali o familiari.
- **Pressione eccessiva sul lavoro:** La crescente competitività e la cultura del lavoro ininterrotto possono portare a una maggiore pressione sul lavoro, con l'aspettativa di essere costantemente disponibili o di rispondere alle comunicazioni aziendali anche al di fuori dell'orario di lavoro. Ciò può interferire con il tempo libero e creare uno sbilanciamento tra vita professionale e privata.
- **Carenza di supporto organizzativo:** Alcune organizzazioni potrebbero non offrire politiche e programmi adeguati a supportare la conciliazione tra vita privata e lavoro, come orari flessibili, lavoro da remoto o permessi familiari retribuiti. Questa mancanza di supporto può mettere a dura prova gli impiegati e ostacolare il raggiungimento di un equilibrio sano tra i due aspetti della vita.
- **Ruoli di genere e stereotipi:** In molte società, le donne sono spesso responsabilizzate in modo sproporzionato per la cura dei figli e delle faccende domestiche. Questo può creare una disparità di genere nella conciliazione tra vita privata e lavoro, con le donne che devono affrontare sfide aggiuntive nel cercare di gestire entrambe le sfere della loro vita.

Le conseguenze di una scarsa conciliazione tra vita privata e lavoro possono essere significative. Possono verificarsi problemi di salute mentale, come stress, ansia e burnout. Inoltre, le relazioni familiari possono essere compromesse a causa della mancanza di tempo e di attenzione dedicata alla famiglia. Sul versante lavorativo, un equilibrio inadeguato può influire sulla produttività, sulla soddisfazione professionale e sulla possibilità di avanzamento di carriera.

Per affrontare il problema della conciliazione tra vita privata e lavoro, è importante promuovere politiche e iniziative che permettano alle persone di gestire in modo efficace e bilanciato entrambe le sfere.

Inoltre, è fondamentale che le persone stesse si impegnino a creare un equilibrio sano tra vita privata e lavoro. Questo può comportare l'impostazione di limiti personali, la gestione del tempo in modo efficace, la ricerca di supporto sociale e l'impegno per il proprio benessere generale.

Affrontare il problema della conciliazione tra vita privata e lavoro richiede una combinazione di azioni da parte delle organizzazioni, dei responsabili delle politiche e degli individui stessi. Creare un ambiente in cui sia possibile un equilibrio sano tra vita privata e lavoro può portare a benefici significativi sia per gli individui che per le organizzazioni nel lungo termine.

Il tema della conciliazione tra vita professionale e vita privata è stato oggetto negli ultimi anni di particolare attenzione, sia da un punto di vista sociale che politico.

Di seguito una panoramica delle attuali misure in atto per agevolare l'equilibrio tra impegni lavorativi e vita personale, con particolare enfasi su quelle rivolte a garantire il benessere delle madri e dei padri (regolate organicamente dal Decreto Legislativo n. 151/2001 e dal Decreto Legislativo n. 105/22) e per fornire assistenza ai cittadini con disabilità (principalmente regolamentate dalla Legge n. 104/1992), nonché quelle che introducono misure economiche a sostegno della maternità.[11]

Tra le disposizioni riguardanti più strettamente il mondo del lavoro, si segnalano, in particolare la Legge n. 81/2017, nota come "Legge sul Lavoro Agile" che ha introdotto importanti regolamentazioni sul lavoro agile in Italia. Il lavoro agile è una modalità di lavoro che consente ai dipendenti di svolgere le proprie attività lavorative in modo flessibile e spesso da luoghi diversi dall'ufficio tradizionale; e il D.Lgs. n. 81/2015 questo decreto legislativo riguarda la possibilità per i lavoratori di trasformare il proprio contratto da tempo pieno a tempo parziale.

Il quadro normativo è stato di recente modificato dal D.Lgs. n. 105/2022 - di attuazione della direttiva (UE) 2019/1158 in tema di equilibrio tra attività professionale e vita familiare per i genitori e i prestatori di assistenza.

Tali disposizioni, comprese quelle relative al congedo di paternità obbligatorio, per espressa previsione normativa si applicano anche ai dipendenti delle pubbliche amministrazioni, ferme restando le eventuali indicazioni operative fornite dal competente Dipartimento della funzione pubblica (cfr. Circ. INPS 122/2022). Eventuali disposizioni integrative del D.Lgs. 105/2022 potranno essere adottate dal Governo entro il 13 agosto 2024, ai sensi dell'articolo 31 della legge n. 234/2012 [5].

Il mondo del lavoro come lo conosciamo sta cambiando radicalmente. A seguito della pandemia oggi milioni di lavoratori stanno godendo di ambienti e modalità di lavoro più flessibili ed ora che le limitazioni sono cessate definitivamente, non vogliono di certo rinunciare a tali benefici. I dipendenti post-pandemia sono pronti per una nuova normalità e questo è esattamente ciò che può significare lavorare 4 giorni a settimana.

Diversi Paesi, tra cui l'Islanda, il Giappone, la Nuova Zelanda, la Gran Bretagna, gli USA e la Spagna, hanno avviato iniziative sperimentali relative alla gestione delle risorse umane per valutare l'efficacia di una settimana lavorativa di soli quattro giorni. Come vedremo in seguito alcune di queste iniziative hanno prodotto risultati molto positivi [14].

Molti lavoratori hanno sperimentato un migliore equilibrio tra lavoro e vita privata, riportando un aumento della produttività, minori livelli di stress, più tempo da passare con famiglia ed amici e un generale miglioramento dell'umore. L'evoluzione nel modo in cui il mondo del lavoro sta affrontando questi cambiamenti sta suscitando l'attenzione di molte aziende italiane, e ciò potrebbe innescare un periodo di trasformazione significativa anche qui nel nostro Paese.

In una settimana lavorativa di 4 giorni il dipendente guadagna un giorno della propria settimana, lavorando 4 giorni su 7 anziché 5 e passa da 40 ore a 36 settimanali o addirittura a 32, estendendo il weekend a tre giorni.

## 2.SCOPO DELLA TESI

L'obiettivo di questa tesi è esaminare l'impatto del lavoro su un programma di 4 giorni settimanali rispetto a un programma tradizionale di 5.

La crescente attenzione verso un miglior equilibrio tra vita professionale e personale, insieme all'evoluzione delle dinamiche lavorative, ha portato molte organizzazioni a considerare l'adozione di orari di lavoro più flessibili.

Con questo elaborato voglio mostrare i dati raccolti e ottenuti dalle aziende di tutto il mondo, dal Giappone all'Europa, passando per il continente Oceanico fino ad arrivare agli Emirati Arabi Uniti, che hanno introdotto la settimana breve.

Per settimana corta si intende pianificare il lavoro non più in 5 giorni ma bensì in 4. Fino ad ora sono state applicate diverse formule, ad esempio alcune aziende concentrano le ore precedentemente lavorate in 5 giorni in 4; altre invece riducono il monte ore passando quindi dalle 40 ore settimanali divise in 5 giorni a 36 ore divise in 4 giorni, altre ancora riducono il monte ore a 32 settimanali.

Inoltre, con questo elaborato riporto i dati raccolti a seguito della somministrazione di un questionario ai 43 dipendenti di un'azienda metalmeccanica, che lavorano dal lunedì al venerdì per un totale di 40 ore settimanali. Si evince dalle risposte ottenute e dai grafici riportati il livello di conoscenza del tema, i punti interrogativi e le problematiche maggiori che vengono riscontrate da chi lavora 5 giorni.

Ho voluto poi realizzare 16 interviste ad un range di persone che provengono da contesti lavorativi completamente diversi per capire il loro livello di conoscenza della tematica e se sarebbero disposti a provare nelle loro aziende un progetto pilota in merito.

Riporto i vantaggi che provengono dall'introduzione della settimana lavorativa corta, ma per svolgere un lavoro equilibrato e coerente riporto anche quelli che sono i possibili svantaggi, che però con lo studio, il tempo e una serie di progetti si potrebbero superare.

Ho voluto poi riportare anche i vantaggi dal punto di vista ambientale, se lavorassimo 4 giorni alla settimana avremo le aziende che inquinerebbero un giorno di meno, nonché i mezzi dei dipendenti e quelli aziendali fermi un giorno in più.

In aggiunta ho portato alcuni esempi riguardanti l'introduzione della settimana breve nelle Pubbliche Amministrazioni del mondo.

Ultimo ma non per importanza identifico la settimana corta come mezzo per la lotta alla disoccupazione e al fenomeno dei NEET.

### 3.EXCURSUS STORICO

Alla fine del XIX secolo le persone lavoravano “dall’alba al tramonto” per 6 giorni alla settimana e si riposavano solo alla domenica; per questo motivo il primo movimento che si batte per la riduzione delle ore di lavoro chiese delle giornate lavorative di massimo 10 ore.

Già nel 1908 alcune piccole aziende americane iniziarono a lavorare 5 giorni al posto dei classici 6; uno dei grandi pionieri fu Henry Ford che nel 1926 introdusse nelle sue aziende la settimana lavorativa di 5 giorni. [4]

Nel 1928 solamente il 2.6% della forza lavoro americana lavorava con l’allora settimana breve e di questi l’80% erano dipendenti della Ford Motor Company [14]. Molti erano contrari alla settimana lavorativa di 5 giorni, come lo sono in molti adesso per la settimana lavorativa di 4, per paura della concorrenza economica degli altri Paesi. Gli USA pensavano che adottando la settimana da 5 giorni lavorativi avrebbero subito la forza economica della Cina, al contrario invece, quest’ultima si impose come potenza economica mondiale proprio a partire dal 1995, anno in cui venne adottata la settimana lavorativa che tutti oggi noi conosciamo.

Nel 1938 venne approvata la Fair Labor Standards Act, legge che prevedeva come standard una settimana lavorativa di 5 giorni e 40 ore settimanali. Roosevelt dichiarò che “fu il provvedimento più ampio e lungimirante a favore dei lavoratori mai adottato”. Per quanto riguarda la disoccupazione negli Stati Uniti, l’indicatore si è attestato ai minimi storici proprio a seguito della sopracitata Legge.

Un lavoratore inglese nel 1860 lavorava di media 65 ore alla settimana mentre nel 1930 la media di ore lavorate alla settimana scese a 48 ore (nel 1840 un operaio lavorava 3300 ore all’anno!) [1].

Come oggi la settimana di 4 giorni lavorativi combatte contro critiche e idealismi culturali, qualche decennio fa successe la stessa cosa per la settimana lavorativa di 5 giorni. E’ importante mettere in evidenza però che nessuna azienda o lavoratore, una volta adottata la settimana di 5 giorni, avrebbe voluto tornare ai 6 giorni lavorativi e che le critiche venivano ogni qualvolta ritirate. I critici della settimana lavorativa di 4 giorni identificano quella da 5 come una normalità in quanto adottata ormai da più di 80 anni ma lavorare cinque giorni alla settimana è solamente una costruzione economica, sociale e politica. Se nel passato fosse stato dato più credito a certe critiche magari oggi lavoreremo ancora 12 ore al giorno per 6 giorni, quindi se la storia e il tempo hanno dimostrato che passare da 6 giorni lavorativi a 5 è stato conveniente per tutti sotto molti aspetti perché ora non provare a passare a 4 giorni? Forse affinché tutto ciò diventi realtà deve essere lo Stato a fare il primo passo verso questa direzione. Per far sì che la settimana breve diventi realtà i principali sostenitori di tale progetto affermano che servono dai 4 ai 6 anni di assestamento.



Facendo un passo indietro Ford dichiarò: “le persone con una settimana lavorativa di cinque giorni consumeranno più beni di quelle con una settimana di sei giorni”. Questo per fare intendere che lavorando meno giorni, le persone avrebbero avuto più tempo per spendere e di conseguenza avrebbe portato benefici all’intera economia in quanto la domanda sarebbe aumentata. Ford sosteneva che un giorno libero in più avrebbe portato ad una maggiore domanda di beni.

Nel 2009 uno studio ha rivelato che i cittadini a stelle e strisce spendevano il 20% in più il sabato e la domenica rispetto agli altri giorni della settimana. Lavorare molto, guadagnare tanto ma spendere poco è controproducente per l’economia stessa (basta considerare le città inglesi in cui si lavoravano 15/16 ore al giorno ed erano le più povere in assoluto).

E’ necessario distinguere il tempo libero da l’ozio, ad esempio le più grandi invenzioni dell’Antica Grecia sono derivate dal fatto che le persone avevano tempo libero. In un’economia mondiale stagnante, avere maggior tempo libero potrebbe essere la soluzione per innovare il mercato e dare nuovi impulsi. Senza scomodare Euclide e Platone basti pensare a personaggi più recenti: nel 1904 Harley, operaio di fabbrica, inventò durante il suo tempo libero alcuni modelli di motociclette oggi note come Harley-Davidson.

Phil Knight era un contabile e nel tempo libero vendeva scarpe da ginnastica, qualche anno dopo fondò Nike. Nel 1996 Sara Blakely vendeva apparecchi per fax ma voleva creare qualcosa di nuovo; era appassionata di vestiti e inventò un nuovo modello di leggings. La rivista Forbes nel 2014 stimò che la Blakely avesse un patrimonio netto di 1 miliardo di dollari. Molte persone nel corso della storia hanno portato alla luce cose straordinarie realizzate non durante il lavoro ma proprio nel tempo libero. Quest’ultimo deve essere inteso come la forza alla base del rinnovamento [1].

Nel 1956 Nixon, da vicepresidente USA, aveva previsto una settimana lavorativa di 4 giorni per far sì che i cittadini americani avessero, come da lui dichiarato in un celebre discorso tenuto davanti al popolo “una vita familiare più piena”, oltre al fatto che i lavoratori avrebbero avuto la possibilità di rientrare a lavoro fisicamente ma soprattutto mentalmente riposati [1].

I dati che arrivano dalla Harvard Business School devono fare riflettere; dallo studio si evince che il costo sanitario derivante da burnout negli USA è di circa 125 / 190 miliardi di dollari all’anno. Peggio ancora la situazione in Giappone, si stima che tra il 2009 e il 2019 più di 24'000 persone si siano tolte la vita a causa di problemi legati alla loro situazione lavorativa.

Nel 1970 Paul Samuelson, padre dell’economia moderna, ha scritto la prefazione a “4 Days, 40 Hours”, libro che esaminava una pratica manageriale innovativa applicata da più di 30 aziende: una settimana lavorativa di 4 giorni, nella quale i lavoratori avrebbero impiegato 40 ore senza avere ritocchi nel salario.

Già allora i risultati fecero ben sperare; si registrò un aumento della produttività, una diminuzione dei costi, un miglioramento della felicità nonché una riduzione del turnover. Samuelson definì la settimana corta come “un’invenzione sociale di grande rilievo”, sostenne inoltre che la settimana lavorativa di 4 giorni avrebbe potuto essere un modo per dividere equamente i compiti famigliari tra uomo e donna.[3]

Nel 1981 fu pubblicato “ A Shorter Workweek in the 1980s”, scritto da McGaughey, il quale esprimeva che la settimana breve avrebbe giovato al problema della disoccupazione.

Lo stesso autore nel 1989 pubblicò un secondo libro, “Nonfinancial Economics: The Case for Shorter Hours of Work”, scritto con il senatore democratico McCarthy (professore di economia e più volte candidato alle presidenziali degli Stati Uniti). Anche in quest’ultimo viene trattato il tema della disoccupazione legato all’impiego della tecnologia e la soluzione identificata fu la settimana corta.

Nel 1982 Leontief, economista, spiegò che il tasso di disoccupazione americano è andato sempre più a scendere parallelamente alla riduzione degli orari di lavoro. Mentre da quando il lavoro è stato dimensionato e non più mutato dalle attuali 40 ore settimanali, la disoccupazione ha ripreso a crescere. La settimana di 4 giorni farebbe sì che le persone possano studiare e riqualificarsi andando incontro al demansionamento che contraddistingue la nostra epoca.

Hamermesh, docente di economia presso l’Università del Texas, Austin e Maastricht; nel suo libro “Spending Time: The Most Valuable Resource”, pubblicato nel 2019, descrive la società odierna così di seguito: “E’ una vita in continua corsa. Se non lavoro di domenica e gli altri sì, non farò carriera. Pertanto, non ho alcun incentivo a scendere da quella ruota per criceti e a cercare di comportarmi in modo più razionale. Se io lo faccio, lo fai anche tu.”

I dati rilevati da uno studio in Danimarca dimostrano che i lavoratori che stanno più tempo sul posto di lavoro hanno maggiore probabilità di carriera. La buona volontà viene vista come meritevole di premi in termini di successo, anche se molte volte essa non coincide in qualità; questo dato dimostra una sorta di pressione indiretta che viene esercitata sui lavoratori i quali si sentono in dovere di stare più tempo possibile sul luogo di lavoro.

“La settimana di quattro giorni è una soluzione fantasiosa e coraggiosa che ci consente di fare un passo avanti, anziché indietro. Distribuendo tra tutti i lavoratori i benefici del progresso e della tecnologia, è di fatto una misura universale.” scrive così Pedro Gomes nel libro “Finalmente è Giovedì!”

Il Fair Labor Standards Act prevedeva due anni per l’introduzione della settimana lavorativa di 5 giorni quindi bisogna dare tempo anche al progetto della settimana di lavoro a 4.

Se presentiamo tutti insieme la proposta della settimana lavorativa di 4 giorni, potremo affrontare agevolmente le obiezioni che potrebbero preoccupare coloro che cercano stabilità.

Quando negli anni '70 Samuelson riportò delle idee in merito forse era troppo presto in quanto era da poco stata introdotta la settimana lavorativa di 5 giorni. Ora però sono passati più di 80 anni ed è il momento di provarci!

Nel successivo capitolo riporto gli esempi di alcune aziende nel mondo che hanno già adottato la settimana lavorativa di 4 giorni e dei benefici e vantaggi che hanno ottenuto.

## 4.I CASI NEL MONDO

### ISLANDA

La sperimentazione condotta in Islanda tra il 2015 e il 2019, in cui i lavoratori hanno potuto lavorare quattro giorni a settimana senza riduzione del salario, è un esempio notevole di come una settimana lavorativa più breve possa avere effetti positivi sulla produttività e sul benessere dei dipendenti. I risultati indicano che questa riduzione dell'orario di lavoro ha portato a una serie di vantaggi [20]:

1. Aumento della produttività: Nonostante l'orario ridotto, la produttività è rimasta costante o è addirittura aumentata in molti luoghi di lavoro. Ciò suggerisce che i lavoratori possono essere più concentrati e motivati durante le ore di lavoro più brevi.
2. Miglioramento del benessere dei dipendenti: I lavoratori hanno riportato di essere meno stressati e di avere più tempo per equilibrare il lavoro con la vita privata, questo può avere un impatto positivo sulla loro salute mentale e fisica complessiva.
3. Maggior tempo per la famiglia e gli hobby: La riduzione dell'orario di lavoro ha consentito ai dipendenti di trascorrere più tempo con la famiglia, svolgere faccende domestiche e perseguire hobby o attività personali. Ciò può migliorare la qualità della vita e il livello di soddisfazione dei lavoratori.

Secondo la ricerca, già l'86% della forza lavoro islandese lavora meno di prima, e la tendenza si ritiene debba continuare, specialmente dopo che la novità verrà recepita da sindacati e datori di lavoro a livello dei contratti collettivi.[28]

### GIAPPONE

L'esperimento condotto da Microsoft nella sede di Tokyo, noto come "Work Life Choice Challenge," è stato un tentativo interessante per valutare l'efficacia di una settimana lavorativa più corta, con i dipendenti che lavoravano solo quattro giorni a settimana anziché cinque. Questo esperimento ha dimostrato alcune interessanti conseguenze:

1. Aumento della produttività: Uno dei risultati più sorprendenti è stato un aumento del 39,9% della produttività tra i dipendenti. Questo potrebbe essere attribuito al fatto che i dipendenti avevano un giorno in meno di lavoro durante la settimana, il che li ha motivati a essere più concentrati e efficienti nei giorni lavorativi.

2. Riduzione dei costi aziendali: L'azienda ha riscontrato una riduzione dei costi aziendali durante questo periodo. Ciò potrebbe essere dovuto a una serie di fattori, come una maggiore efficienza, una riduzione dei costi legati alla struttura aziendale o una diminuzione delle spese di energia elettrica e di utilizzo delle risorse dell'ufficio nei giorni in cui gli uffici erano chiusi.
  
3. Promozione di un equilibrio lavoro-vita: L'obiettivo principale di questo esperimento era promuovere un equilibrio più sano tra lavoro e vita privata per i dipendenti. Con un lungo weekend ogni settimana, i dipendenti avevano più tempo libero per trascorrere con la famiglia, per il riposo e per attività personali, il che può contribuire a migliorare il loro benessere complessivo.

I risultati sono stati sorprendenti. Secondo quanto riferito dalla stessa Microsoft, per il periodo del test la produttività (che è stata misurata in termini di vendite per dipendente) è aumentata del 39,9% rispetto allo stesso mese dell'anno precedente (agosto 2018). Un incremento significativo, insomma, ottenuto grazie a uno snellimento generale dei tempi dedicati ad alcune fasi del processo. Ad esempio, il tempo massimo consentito per le riunioni è stato portato a 30 minuti.

E allo stesso tempo sono diminuiti i costi aziendali fissi: le spese per l'energia elettrica sono scese del 23,1%, e anche il consumo di carta utilizzata in sede per fax e stampe si è più che dimezzato.

A tutto questo si sono aggiunti i feedback fortemente positivi degli stessi dipendenti: il 92,1% di questi ha dichiarato di apprezzare la settimana lavorativa di quattro giorni. Una percentuale che, benché prevedibile, racconta molte cose sullo stato d'animo dei dipendenti[9].

Nuovo esperimento a breve

È interessante notare che Microsoft abbia intenzione di continuare l'esperimento sulla settimana lavorativa più corta nei prossimi mesi invernali in Giappone, considerando i risultati positivi ottenuti durante il test estivo. Questo dimostra che l'azienda sta seriamente valutando l'adozione di una settimana lavorativa più corta come parte delle sue politiche aziendali.

Il Giappone è noto per le lunghe ore di lavoro e il problema del "karoshi," che si riferisce ai casi di morte per troppo lavoro e stress correlato al lavoro. L'introduzione di una settimana lavorativa più corta potrebbe essere un modo per affrontare questa problematica nazionale, migliorando la qualità della vita dei lavoratori e riducendo il sovraccarico di lavoro.

L'aumento della produttività osservato durante il test è un dato interessante, poiché dimostra che lavorare meno ore non significa necessariamente ridurre la produzione o l'efficienza. Questo potrebbe incoraggiare altre aziende a esplorare opzioni simili per migliorare l'equilibrio tra lavoro e vita e, allo stesso tempo, ottenere risultati positivi in termini di produttività.

### **Il caso Panasonic**

A partire dal primo trimestre del 2022, anche l'azienda tecnologica Panasonic ha deciso di abbracciare questa causa, implementando inizialmente presso le sue sedi in Giappone una settimana lavorativa opzionale di quattro giorni. Questo annuncio è stato motivato dalla volontà di offrire maggior tempo libero ai propri dipendenti, che avranno la possibilità di dedicarsi a ulteriori attività come lo studio, il volontariato, i loro interessi personali e persino un secondo impiego. [23]

Il CEO di Panasonic, Kusumi Yuki, ha sottolineato la necessità di preservare il benessere dei dipendenti, spostando l'attenzione dal semplice successo aziendale al soddisfacimento personale dei lavoratori.

L'iniziativa di Panasonic è da considerarsi audace, considerando anche il fatto che Microsoft aveva precedentemente condotto un esperimento simile; quest'ultima infatti è stata la prima azienda in Giappone a introdurre la settimana lavorativa ridotta in seguito alle raccomandazioni del Consiglio per la politica economica e fiscale del paese. Nel giugno 2021, il consiglio aveva incluso nelle sue linee guida annuali un forte accento sull'adozione della settimana lavorativa più breve, invitando i datori di lavoro a sperimentare questa nuova modalità sul campo.

## **STATI UNITI**

Negli Stati Uniti, il livello di stress derivante dal lavoro ha raggiunto picchi mai visti prima. Questo ha spinto le aziende a esplorare la possibilità di ridurre le ore lavorative pur mantenendo gli stipendi invariati.

I dati riportati da NBC News evidenziano un aumento dell'esaurimento e dello stress tra i lavoratori americani. In risposta a ciò, le aziende stanno cercando nuovi modi per garantire alte prestazioni. Questo include nuovi approcci per individuare, assumere e trattenere lavoratori efficienti e qualificati, anche se ciò significa ridurre il numero di ore lavorate. Un numero sempre maggiore di aziende sta adottando orari di lavoro flessibili e sta passando da una settimana lavorativa di cinque giorni a una di quattro.

Un sondaggio condotto da Qualtrics, un fornitore di software cloud, ha rivelato che il 92% dei lavoratori statunitensi è favorevole a una settimana lavorativa più breve, anche se ciò implica un aumento delle ore lavorate in ciascuna giornata.

Ad esempio, l'azienda online newyorkese Primary sta guadagnando popolarità nel mondo degli affari grazie alla sua adozione di orari di lavoro più flessibili. Sin dal 2020, l'azienda ha ridotto la settimana lavorativa da cinque a quattro giorni, senza diminuire gli stipendi. Questo cambiamento è basato sull'idea che concedere ai dipendenti il tempo necessario per riposarsi porterà a una maggiore prontezza affrontando la settimana lavorativa. Questo nuovo approccio aumenta il senso di soddisfazione dei dipendenti poiché offre loro spazio per coltivare hobby e passioni personali.

Non sono solo le aziende online a sperimentare la settimana lavorativa più breve. Dalle catene di ristorazione alle aziende manifatturiere, l'adozione di settimane lavorative ridotte sta diventando una tendenza diffusa in tutti i settori. Un esempio è l'azienda di vendita di veicoli usati Advanced Rv, con sede in Ohio, che sta seguendo questa stessa tendenza.

Sebbene l'adattamento ai cambiamenti possa non essere sempre semplice per i dipendenti, nel tempo diventa evidente che è possibile mantenere lo stesso livello di lavoro in meno ore. La settimana lavorativa più breve favorisce una maggiore focalizzazione sul lavoro e un aumento della produttività.

### **Il Progetto “4 Day Week Global”**

L'adozione diffusa del lavoro in modalità smart working ha cancellato il confine tangibile tra la sfera lavorativa e quella privata. Tuttavia, questo cambiamento ha portato anche a degli effetti negativi, tra cui una minore regolamentazione delle ore lavorative. Questo ha spesso spinto i dipendenti a lavorare per periodi più lunghi senza ottenere un adeguato riconoscimento per le ore straordinarie svolte.

Un'organizzazione no profit affiliata all'Università di Oxford ha lanciato un'iniziativa denominata "4 Day Week Global". Quest'anno, 38 aziende situate negli Stati Uniti e in Canada sono coinvolte in un programma di sei mesi che mira a valutare l'impatto dell'adozione della settimana lavorativa di quattro giorni sul rendimento. Questo modello è denominato "100-80-100", il che significa che i lavoratori percepiscono il 100% della loro retribuzione pur lavorando al 80% delle ore, ma riescono a mantenere un livello di produttività pari al 100%.[29]

Tuttavia, alcuni esperti stanno sollevando delle cautele in merito a questa tendenza. Essi sottolineano che questo modello potrebbe non essere adattabile a tutti i tipi di lavoro. La fattibilità dipende dalla natura del lavoro, dagli strumenti necessari per svolgerlo e dagli impegni temporali dei clienti.

## **CANADA**

Secondo un nuovo rapporto di Maru Public Opinion, la maggioranza dei lavoratori canadesi a tempo pieno (79%) è stata trovata disposta ad accorciare la settimana lavorativa.

I dipendenti che sono stati intervistati hanno segnalato un miglioramento della loro salute psicologica e un incremento della loro efficienza come vantaggi percepiti.

Tre dipendenti su quattro (74%) affermano che sarebbero in grado di completare la stessa quantità di lavoro in quattro giorni, ma la maggior parte (72%) afferma che per farlo dovrebbe lavorare più ore nei giorni lavorativi.

In Canada, una ricerca dell'agenzia globale per l'impiego Indeed ha rilevato che il 41% dei datori di lavoro canadesi sta prendendo in considerazione orari ibridi alternativi e nuovi stili di lavoro, a seguito della pandemia. Il 51% delle aziende con oltre 500 dipendenti ha dichiarato che "probabilmente implementerebbe settimane lavorative di 4 giorni"

Comparativamente, il 63% delle organizzazioni di medie dimensioni con 100-500 membri afferma che sarebbe disposto a implementare una settimana lavorativa più breve.



## **EMIRATI ARABI UNITI**

Il governo ha deliberato una modifica al fine settimana, passando dal formato venerdì-sabato a sabato-domenica, e ha istituito una settimana lavorativa di quattro giorni e mezzo negli Emirati Arabi Uniti [22]. Secondo quanto riportato dall'agenzia di stampa ufficiale Wam, queste nuove regole sono entrate in vigore a partire dal primo gennaio 2022. Oltre al sabato e alla domenica, i cittadini degli Emirati possono godere di mezza giornata di riposo aggiuntiva nel pomeriggio del venerdì, che è il giorno dedicato alla preghiera settimanale nei Paesi musulmani.

La decisione si applicherà agli enti governativi federali e sarà accompagnata da nuovi orari di lavoro. I giorni lavorativi dal lunedì al giovedì avranno inizio alle 7.30 e termineranno alle 15.30, mentre il venerdì le attività lavorative si svolgeranno dalle 7.30 alle 12.00. Durante il venerdì, quando si svolge la preghiera, i dipendenti governativi potranno anche scegliere di lavorare da casa e organizzare il proprio orario in modo flessibile.

Secondo Wam, gli Emirati Arabi Uniti si affermano come la prima nazione del mondo arabo ad adottare una settimana lavorativa nazionale più breve rispetto al tradizionale modello globale di cinque giorni. Questa decisione è parte degli sforzi del governo per favorire un maggiore equilibrio tra il lavoro e la vita privata, oltre a migliorare il benessere sociale.

Inoltre, questa nuova settimana lavorativa allineerà il paese ai mercati internazionali, in particolare con le nazioni che rispettano il fine settimana di sabato e domenica. Ciò agevolerà la creazione di legami commerciali internazionali più robusti e nuove opportunità.

Mentre nella maggior parte dei paesi arabi il fine settimana comprende il venerdì e il sabato, la decisione degli Emirati Arabi Uniti avrà un impatto anche sugli altri stati del Consiglio di cooperazione del Golfo (CCG), che si allineeranno al calendario settimanale internazionale.

## REGNO UNITO

Un notevole successo è stato registrato con il più ampio esperimento di una settimana lavorativa di 4 giorni, svoltosi nel Regno Unito. Coinvolgendo 61 aziende e 2.900 dipendenti per un periodo di 6 mesi, ben 56 di queste imprese hanno espresso l'intenzione di continuare su questa strada[8].

La settimana lavorativa di quattro giorni non solo non ha impattato negativamente l'economia aziendale, ma ha addirittura migliorato la produttività e il benessere dei dipendenti. Questa convinzione è stata espressa dai proprietari di numerose aziende britanniche che hanno partecipato al progetto pilota della campagna "4 Day Week".

Nell'arco di giugno a dicembre 2022, un totale di 2.900 dipendenti in 61 aziende hanno sperimentato una settimana lavorativa di 4 giorni, lavorando mediamente 34 ore a settimana e mantenendo lo stesso stipendio che percepivano in precedenza. Queste aziende coprivano una vasta gamma di settori, spaziando dalla finanza alla tecnologia e persino includendo un'attività specializzata in fish and chips a Wells-next-the-Sea, un piccolo paese con 2.451 abitanti nella contea di Norfolk. Di queste realtà, ben il 92%, ovvero 56 imprese, hanno scelto di continuare su questa strada, con 18 di esse adottando il modello in modo permanente [29].

L'effetto di una settimana lavorativa più corta sui fatturati delle aziende sembra essere stato sorprendentemente positivo, secondo uno studio. Durante il periodo di prova della settimana lavorativa più breve, le entrate economiche delle aziende coinvolte sono rimaste sostanzialmente invariate, con un aumento medio dell'1,4%. Tuttavia, per valutare in modo più preciso l'impatto della settimana lavorativa ridotta sulla produttività, gli autori dello studio hanno condotto un confronto tra il fatturato dei sei mesi del progetto e quello di un periodo equivalente in cui la settimana lavorativa era di cinque giorni. In questo confronto, è emerso che l'aumento medio del fatturato è stato del 35%.

I risultati del progetto hanno dimostrato un impatto significativo sulla salute mentale e fisica dei dipendenti coinvolti. Alla fine dei sei mesi di progetto, è emerso che:

- Il 39% dei dipendenti intervistati ha riportato di essere meno stressato, dimostrando che la settimana lavorativa più corta ha avuto un effetto positivo sulla gestione dello stress sul posto di lavoro.
- Il 71% dei dipendenti ha ridotto il proprio livello di burnout, determinando che la riduzione delle ore lavorative ha contribuito a ridurre l'esaurimento emotivo e fisico associato al lavoro.
- Sono diminuiti sintomi come ansia, stanchezza e problemi di sonno, il che suggerisce un impatto positivo sulla salute mentale complessiva dei dipendenti.

- Sono migliorate le condizioni di salute sia psichica che fisica dei dipendenti, indicando che la settimana lavorativa più corta ha avuto un effetto benefico sull'equilibrio generale tra lavoro e benessere.
- C'è stata una significativa riduzione nella necessità di prendere permessi dal lavoro. Le richieste di permesso sono diminuite del 65%, passando da una media di due giorni al mese per dipendente a soli 0,7 giorni al mese.

I risultati dello studio indicano anche un miglioramento significativo nell'equilibrio tra gli impegni lavorativi e personali dei dipendenti. In particolare, il 54% dei partecipanti all'intervista ha riferito di aver trovato più facile conciliare il lavoro con gli impegni familiari e di cura, mentre il 62% ha dichiarato di essere stato in grado di bilanciare il lavoro con la propria vita sociale.

Inoltre, molti dipendenti hanno segnalato una maggiore soddisfazione in diversi aspetti della loro vita. Una percentuale considerevole ha affermato di essere più soddisfatta delle proprie finanze, suggerendo che la settimana lavorativa più corta potrebbe aver contribuito a migliorare il loro benessere finanziario. Allo stesso modo, la gestione del tempo sembra essere migliorata per molti partecipanti, indicando che la settimana lavorativa più breve potrebbe aver fornito loro una maggiore flessibilità nel programmare le proprie attività.

Secondo Autonomy, un'azienda di ricerca che ha guidato il progetto insieme a 4 Day Week Global, Università di Cambridge, Università di Oxford e Boston College, quanto accaduto nel Regno Unito rappresenta "il più grande test di una settimana lavorativa di 4 giorni mai condotto nel mondo".

La maggioranza dei proprietari aziendali coinvolte ha confermato che la produttività delle loro aziende non ha subito decrementi. I dipendenti stessi hanno riportato un miglioramento del loro benessere e dell'equilibrio tra vita lavorativa e privata. Inoltre, i dati raccolti da Autonomy hanno rivelato una significativa riduzione delle dimissioni dei dipendenti, collegata alla politica delle settimane lavorative ridotte.

Joe Ryle, direttore della campagna "4 Day Week", ha dichiarato che questo rappresenta un punto di svolta per coloro che sostengono la settimana lavorativa di 4 giorni. Nei diversi settori dell'economia, questi risultati sorprendenti dimostrano che una settimana lavorativa più breve, senza impatti sugli stipendi, è efficace.

L'evento di presentazione dei risultati alla Camera dei Comuni britannica rappresenta un passo importante per condividere i risultati dello studio sull'effetto della settimana lavorativa più corta. Il deputato laburista Peter Dowd, che ha proposto il disegno di legge per la riduzione delle ore lavorative, sembra interessato a promuovere una discussione sull'adozione di politiche di lavoro più flessibili e incentrate sul benessere dei dipendenti.

Il fatto che un membro del parlamento stia presiedendo l'evento e abbia già presentato un disegno di legge per ridurre la lunghezza massima della settimana lavorativa da 48 a 32 ore indica un interesse crescente nell'esplorare opzioni alternative per il mondo del lavoro. Questo può essere visto come un tentativo di rispondere alle sfide legate allo stress, al burnout e all'equilibrio tra lavoro e vita personale che molte persone affrontano.

L'evento potrebbe anche suscitare un dibattito più ampio sull'efficacia e i benefici di una settimana lavorativa più corta, non solo in termini di benessere dei dipendenti, ma anche in relazione alla produttività aziendale e all'economia nel complesso. L'idea di una settimana lavorativa ridotta potrebbe portare a riflessioni su come le nuove modalità di lavoro possano influenzare diversi aspetti della società.

Questo evento alla Camera dei Comuni potrebbe segnare un passo significativo nel dibattito sul futuro del lavoro nel Regno Unito e potrebbe ispirare altre nazioni a considerare politiche simili.

## **SCOZIA E GALLES**

In Scozia, è partito un processo governativo iniziato nel corso del 2023, mentre anche il Galles sta valutando attentamente l'adozione di un simile approccio. Questa decisione rappresenta l'adempimento di una promessa elettorale avanzata dal Partito Nazionale Scozzese (SNP) che detiene il governo.

L'implementazione della settimana lavorativa di quattro giorni comporterà una riduzione del 20% dell'orario lavorativo per i dipendenti, senza alcuna diminuzione della retribuzione.

Il SNP offrirà un sostegno finanziario di circa 10 milioni di sterline (equivalenti a 11,8 milioni di euro) alle aziende partecipanti. Questa iniziativa trova sostegno in base a un recente sondaggio condotto dall'Istituto per la Politica Pubblica (IPPR) in Scozia, che ha rivelato che ben l'80% dei partecipanti si è mostrato favorevole all'introduzione della settimana lavorativa ridotta.

I partecipanti al sondaggio hanno affermato che tale progetto avrebbe avuto un notevole impatto positivo sul loro benessere e sul loro stato emotivo. La Scozia ha indicato l'esempio dell'Islanda, che ha ottenuto risultati notevoli attraverso una settimana lavorativa di quattro giorni, come un importante fattore che giustifica il rischio legato a questa iniziativa.

In Scozia, alcune aziende hanno già intrapreso la strada delle settimane lavorative "troncate". L'UPAC Group, con sede a Glasgow, ha recentemente annunciato che i propri dipendenti passeranno a una settimana di quattro giorni mantenendo lo stesso stipendio, dopo aver sperimentato con successo un programma pilota.

Nel contesto del Galles, il 24 gennaio, la Commissione per le Petizioni del Senedd (il parlamento gallese) ha raccomandato al governo di avviare un programma pilota sulla base di un rapporto appena pubblicato. Jack Sargeant, membro del Senedd e presidente del comitato, ha espresso l'opinione che il Galles dovrebbe esplorare l'idea di una settimana lavorativa ridotta. Adesso spetta al governo gallese considerare questa proposta: Sophie Howe, Commissario per le Generazioni Future, ha anche incoraggiato l'adozione di una settimana lavorativa di quattro giorni, almeno nel settore pubblico.[10]

## **NUOVA ZELANDA**

Un esempio interessante proviene dall'azienda neozelandese Perpetual Guardian, un'impresa fiduciaria con una forza lavoro composta da oltre 200 dipendenti. Questa azienda ha intrapreso un esperimento innovativo introducendo la settimana lavorativa di 4 giorni[21]. Ciò che è emerso da questa prova è che non solo i lavoratori sono stati in grado di mantenere il medesimo livello di produttività, ma hanno addirittura riscontrato miglioramenti in termini di soddisfazione personale, motivazione sul posto di lavoro, capacità di collaborazione e un equilibrio più armonioso tra la vita professionale e quella privata. Un ulteriore vantaggio riscontrato è stato una notevole diminuzione dei livelli di stress tra i dipendenti che hanno sperimentato la settimana lavorativa di 4 giorni.

## **BELGIO**

Il 15 febbraio scorso, il primo ministro belga, Alexander de Croo, ha annunciato che il Belgio adotterà una settimana lavorativa di quattro giorni mantenendo lo stesso stipendio. Questa decisione è parte di un pacchetto di riforme concordato dal governo di coalizione del Paese. Tra queste riforme vi è anche il diritto alla disconnessione, che consente ai lavoratori di spegnere i dispositivi e ignorare i messaggi di lavoro al di fuori dell'orario lavorativo.

I dipendenti avranno la possibilità di sperimentare una settimana lavorativa più breve per sei mesi, dopo i quali potranno decidere se desiderano mantenerla o tornare alla settimana lavorativa tradizionale. È importante notare che questa iniziativa non comporta una riduzione delle ore totali di lavoro, che rimarranno complessivamente 38 ore a settimana. Piuttosto, si tratta di una riorganizzazione del programma lavorativo per concentrare le stesse ore di lavoro in quattro giorni anziché cinque.

## **SVEZIA**

In Svezia, alcune aziende hanno condotto con successo test su una settimana lavorativa di sei ore giornaliere. Gli svedesi ritengono che questa sia una strategia per potenziare l'efficienza dei dipendenti, garantendo una maggiore concentrazione di qualità e favorire il loro sviluppo personale.

L'idea di ridurre l'orario di lavoro al fine di incrementare la produttività e creare nuove opportunità lavorative ha fatto la sua comparsa lo scorso anno nella città di Göteborg. Per un periodo di due anni, questa formula è stata sperimentata in una struttura per anziani, in cui il ritmo di lavoro è stato ridotto a 30 ore settimanali anziché 40 (senza riduzione di stipendio). Il risultato è stato l'assunzione di 14 nuove persone per coprire il minor numero di ore lavorate, ma con una produttività notevolmente migliorata.

Attualmente, molte aziende svedesi stanno adottando la proposta di implementare una giornata lavorativa di sole sei ore. Ad esempio, presso Toyota, alcuni dipendenti iniziano alle 6 del mattino e terminano alle 12. Pur mantenendo pause più brevi, questa formula risulta vantaggiosa per il bilanciamento tra lavoro e vita familiare. Il direttore del reparto ha dichiarato che questa iniziativa ha ridotto il turnover attraendo candidature di alta qualità. Inoltre, i profitti dell'azienda sono aumentati del 25%.

Il CEO di Filimundus, un'azienda specializzata nello sviluppo di app mobili, sostiene che "una giornata lavorativa di 8 ore non è così efficiente come si potrebbe pensare. Mantenere un livello di concentrazione elevato per così tanto tempo rappresenta una sfida. Le pause si moltiplicano e di tanto in tanto è necessario distendersi per alleggerire la giornata".

Già dal 2016 Filimundus ha adottato una settimana lavorativa di sei ore e il proprietario dell'azienda ha notato che i dipendenti sono notevolmente più soddisfatti e si verificano meno conflitti. Per adattarsi a questa modifica dell'orario, ai lavoratori è stato chiesto di limitare l'uso dei social network e ridurre al minimo le riunioni.

## **SPAGNA**

Il Caso Desigual. L'azienda di moda spagnola ha presentato ai suoi dipendenti della sede centrale un'opzione di settimana lavorativa abbreviata: quattro giorni anziché cinque, con tre giorni in ufficio e uno in modalità smart working. Tuttavia, a differenza di altre iniziative simili, questa proposta comportava una riduzione del 6,5% dello stipendio anziché mantenerlo invariato.

Nell'ottobre 2021, è stato chiesto ai dipendenti di esprimersi, attraverso un voto, sulla proposta con la clausola che l'adozione del nuovo modello avrebbe richiesto l'approvazione di almeno il 66% dei dipendenti. Nel settembre dello stesso anno, il fondatore dell'azienda, Thomas Meyer, ha presentato l'iniziativa ai lavoratori, fornendo dettagli e spiegando il processo di voto. L'obiettivo era chiaro: migliorare la soddisfazione, il benessere e la salute dei dipendenti attraverso un migliore equilibrio tra lavoro e vita personale [24].

Alberto Ojinaga, CEO di Desigual, ha commentato: "I mesi recenti ci hanno dimostrato che possiamo organizzare il nostro lavoro e i nostri team in modo diverso, mantenendo comunque l'efficienza e ponendo l'accento su ciò che è veramente essenziale. Credo che questa sfida della settimana lavorativa di 4 giorni (3+1) ci renda più attraenti come organizzazione. Ci permetterà di attrarre i migliori talenti e dimostrerà che siamo un'azienda giovane, ottimista e dinamica che abbraccia costantemente il cambiamento e l'innovazione."

La proposta di ridurre l'orario di lavoro avrebbe coinvolto 502 persone. La maggior parte dei dipendenti dell'ufficio centrale di Barcellona, ad eccezione dei team di vendita e operazioni, avrebbe lavorato dal lunedì al giovedì, con la possibilità di lavorare in modalità smart working in uno di quei giorni. L'orario settimanale sarebbe stato ridotto di 5 ore, passando dalle attuali 39,5 ore a 34,5 ore.

Questa opportunità avrebbe comportato una corrispondente riduzione proporzionale dello stipendio (13%). Desigual ha proposto di condividere questa riduzione al 50%, portando quindi alla riduzione effettiva del 6,5% nello stipendio.

Al referendum, ha partecipato il 98% dei dipendenti aventi diritto e l'86% ha votato a favore della proposta.

L'azienda spagnola di moda, famosa per la sua creatività e i colori vivaci, ha ottenuto una larga approvazione dall'interno. I vertici aziendali si sono dichiarati soddisfatti dell'esito. "Siamo estremamente lieti che l'iniziativa abbia ricevuto un così ampio sostegno dai nostri dipendenti. Sapevamo che si trattava di una proposta audace, suscettibile di generare dubbi, ma siamo convinti che contribuirà a migliorare l'equilibrio tra vita personale e professionale di tutti coloro che fanno parte di Desigual", ha spiegato Alberto Ojinaga, direttore generale di Desigual. "Speriamo che questa decisione presa oggi dai nostri dipendenti possa servire da esempio e ispirare altre aziende."

"C'è stata oggi una giornata storica per l'azienda, ed è stato molto gratificante vedere come i lavoratori abbiano abbracciato un'idea così innovativa e rivoluzionaria come quella che abbiamo proposto in favore della flessibilità e dell'equilibrio tra lavoro e vita personale", ha dichiarato Coral Alcaraz, direttrice delle Risorse Umane di Desigual.

## ITALIA

"I risultati positivi emersi dalla sperimentazione della settimana lavorativa breve in 61 aziende nel Regno Unito dovrebbero stimolare un dibattito simile in Italia, coinvolgendo le parti sociali. È arrivato il momento di regolamentare il lavoro in modo più sostenibile, libero e produttivo, specialmente nel settore manifatturiero", afferma Roberto Benaglia, segretario generale dei metalmeccanici della Fim Cisl. "L'evoluzione tecnologica e organizzativa spinta dalla digitalizzazione e dal lavoro basato sugli obiettivi all'interno di molte aziende metalmeccaniche dovrebbe spingerci a superare le sfide. È possibile ripensare gli orari aziendali e ridurli, non per compromettere la competitività delle aziende, ma per cercare nuovi equilibri e migliori risultati. Non si tratta di ridurre le ore in maniera generica come nel passato, bensì di rendere il lavoro più sostenibile e flessibile in linea con le esigenze delle persone, rendendo i posti di lavoro più attraenti in un'epoca in cui molti lavoratori, soprattutto giovani talentuosi, stanno cambiando impiego e le competenze si spostano nel mercato del lavoro."

Intesa Sanpaolo ha introdotto, a partire da gennaio, un nuovo modello di organizzazione del lavoro, opzionale, che prevede un maggiore ricorso allo smart working e la possibilità di lavorare 4 giorni a settimana invece di 5, con un aumento dell'orario giornaliero a 9 ore.

Anche in Italia, come sta avvenendo in altri paesi europei, sta emergendo la discussione sulla settimana lavorativa più breve. Alcuni contratti aziendali stanno avanzando, proponendo di organizzare l'attività lavorativa in soli quattro giorni. Questo approccio è ancora limitato, ma riflette la tendenza in atto. Stiamo assistendo a un cambiamento culturale che richiede il coinvolgimento e l'impegno sia delle organizzazioni sindacali che delle aziende nell'esplorare nuove regole, considerando le peculiarità dell'industria italiana, che presenta alcune differenze rispetto al resto d'Europa.

A febbraio è stato pubblicato un rapporto ufficiale sui risultati del sopraccitato esperimento di riduzione della settimana lavorativa da cinque a quattro giorni condotto nel Regno Unito, nel frattempo, il governo belga ha approvato una legge sulle nuove forme di organizzazione del lavoro. La rimodulazione dell'orario di lavoro sta prendendo piede anche in Francia, Germania, Paesi Bassi, Danimarca, Norvegia e Svizzera. In Italia, ad eccezione di Lavazza e Intesa, non si sta ancora pianificando la transizione verso la settimana lavorativa a quattro giorni anziché cinque.

Tuttavia, alcune aziende stanno adottando una prospettiva ancora più avanzata nei loro contratti aziendali, pianificando l'organizzazione del lavoro su un periodo di soli quattro giorni. Anche se questa pratica è ancora relativamente limitata, riflette una tendenza più ampia: concedere più tempo personale, promuovere un equilibrio tra lavoro e famiglia e riconoscere il valore della condivisione di obiettivi e risultati per il benessere dei dipendenti.



Nella nuova ondata di negoziazioni contrattuali, emergono elementi chiave come la responsabilità, la fiducia e la libertà come aspetti equiparati al salario orario, considerati valori economici e professionali fondamentali della prestazione lavorativa. Inoltre, l'esperienza dello smart working ha dimostrato che la sincronizzazione e la presenza fisica spesso non sono essenziali, soprattutto in quei casi in cui il lavoro si concentra su attività di valutazione o condivisione. Durante la pandemia, questa modalità di lavoro ha risolto molte sfide per i lavoratori e le aziende, portando a risparmi evidenti nei costi relativi a riscaldamento, mensa e trasporti.

### **Il caso Intesa San Paolo**

La banca ha lanciato un nuovo approccio al concetto di smart working attraverso un progetto che offre ai propri dipendenti un'ampia flessibilità lavorativa, consentendo loro di operare in modalità remota fino a un massimo di 120 giorni all'anno, senza vincoli mensili. Questa iniziativa è accompagnata da un vantaggio aggiuntivo sotto forma di buono pasto del valore di 4,5 euro al giorno.

In aggiunta, il piano include la possibilità di adottare una settimana lavorativa più breve, composta da quattro giorni di lavoro, ciascuno con un orario di 9 ore, mantenendo inalterata la retribuzione. Questa opportunità sarà fornita su base volontaria e sarà implementata in sintonia con le esigenze tecniche, organizzative e produttive dell'azienda. Il piano è entrato in vigore a partire da gennaio 2023, inizialmente coinvolgerà circa 200 filiali nell'ambito di una fase di sperimentazione.

Intesa Sanpaolo ha preso la decisione di modificare l'orario di lavoro di una parte dei suoi 74.000 dipendenti italiani per far fronte alle evoluzioni in corso nel settore bancario e finanziario. L'azienda ha proposto soluzioni e strumenti avanzati nell'ambito delle normative esistenti per l'organizzazione del lavoro. L'obiettivo principale è di rispondere alle esigenze di bilanciamento tra vita professionale e personale dei dipendenti, dimostrando un impegno per il loro benessere.

Le modifiche apportate riguardano non solo la riduzione dell'orario lavorativo, ma includono anche l'adozione dello smart working. In sintesi, la nuova organizzazione, in seguito all'accordo con i sindacati, prevede:

- La possibilità di lavorare quattro giorni alla settimana, con un prolungamento delle ore giornaliere a nove (il cosiddetto modello 4x9), mantenendo lo stesso stipendio. Non vi è l'obbligo di un giorno fisso di riposo, con conseguente riduzione dell'orario settimanale da 37,5 a 36 ore complessive.
- L'opzione di incrementare volontariamente il lavoro flessibile da casa fino a un massimo di 120 giorni all'anno, accompagnato da un buono pasto di 4,5 euro al giorno.

Gli impiegati interessati alla settimana lavorativa più breve possono accedere a quest'opzione su base individuale, ma solo se compatibile con le esigenze tecniche, organizzative e produttive dell'azienda. In pratica, ogni richiesta di settimana corta deve essere approvata dal responsabile del dipendente, il quale ha una notevole discrezionalità in questa decisione.

Inoltre, per i dipendenti delle filiali di minori dimensioni che ne avranno la possibilità, il giorno di riduzione lavorativa dovrà coincidere con il giorno di chiusura della filiale, scegliendo tra martedì, mercoledì e giovedì.

La questione delle filiali riveste un ruolo centrale ed è stata una delle ragioni per cui i sindacati avevano interrotto le trattative l'anno precedente. Inizialmente, l'organizzazione rivolgeva la sua attenzione principalmente alle sedi centrali, escludendo le numerose filiali della banca, che ammontano a circa 3.500. L'accordo attuale prevede ora che la settimana lavorativa più breve sia possibile anche in 40 filiali di maggiori dimensioni e, a partire dal prossimo novembre, verrà sperimentata in oltre 250 filiali di minori dimensioni [18].

"Abbiamo delineato un percorso volto a coinvolgere appieno tutte le lavoratrici e i lavoratori del gruppo," ha dichiarato Malano di CGIL al Sole 24 Ore in seguito all'annuncio dell'intesa. "L'accordo odierno rappresenta un passo importante nel superare i contratti individuali, ribadendo così che gli accordi collettivi costituiscono il modo migliore per gestire le profonde trasformazioni all'interno della banca, in un contesto in costante evoluzione," ha aggiunto Paolo Citterio, coordinatore Fabi1 di Intesa Sanpaolo, come riportato dal Corriere della Sera.

Sia l'annuncio del nuovo modello organizzativo da parte di Intesa Sanpaolo, sia l'accordo raggiunto con i sindacati, hanno suscitato un certo interesse nei media. "L'attenzione su queste sperimentazioni è elevata a causa della sensibilità cresciuta durante la pandemia riguardo alla flessibilità del lavoro," ha commentato Umberto Frigelli, direttore del Centro Ricerche dell'Associazione Italiana per la Direzione del Personale (AIDP).

Secondo il suo parere, per ridurre le ore o i giorni lavorativi nell'ambito degli impieghi, è essenziale "definire una struttura giornaliera ben delineata," "gestire le riunioni in modo diverso," e "avere spazi adeguati, come ad esempio ambienti tranquilli dove non si è disturbati." In generale, si tratta di "ottimizzare l'utilizzo del tempo," ma anche di "mantenere sotto controllo i fattori di stress che possono portare al burnout."

Il discorso cambia quando si affrontano le imprese che coinvolgono produzione. "In questo contesto," continua Frigelli, "le pause diventano più brevi, si intensificano i turni e si incrementa l'uso di macchine e tecnologia." In ambedue i casi, conclude l'esperto dell'AIDP, "il principale obiettivo di queste iniziative è migliorare l'equilibrio tra vita lavorativa e personale. Questa è la spinta, ma è fondamentale non trascurare che tali modelli organizzativi devono essere sostenibili dal punto di vista della produttività."

In sostanza, le aziende devono essere in grado di adattarsi affinché i loro dipendenti possano lavorare meno o in modo diverso. In questo senso, il caso di Intesa Sanpaolo si rivela interessante.

Quanto ciò si tradurrà concretamente è difficile da prevedere. Tuttavia, sarà anche l'esito delle rinegoziazioni a stabilire se il caso di Intesa Sanpaolo rimarrà un'eccezione o potrà diventare un esempio da seguire nell'ambito della settimana lavorativa più breve.

Nel frattempo, l'azienda ha reso pubblici i primi dati riguardanti la nuova organizzazione del lavoro. Dall'1° gennaio, quando sono state introdotte le nuove misure, circa 40.000 persone, pari al 70% di coloro che avrebbero potuto beneficiarne prima dell'accordo attuale - comprese le strutture di governance e le filiali - hanno aderito al nuovo modello di lavoro flessibile. Circa 17.000 persone, pari al 60% del personale full time delle strutture di governance e di 12 grandi filiali, hanno adottato la settimana lavorativa più breve (dati al 30 aprile 2023).

### **Il caso Lavazza**

Oltre alla riduzione dell'orario lavorativo, Lavazza ha introdotto una serie di vantaggi nel contratto, rispettando le esigenze dei propri dipendenti. Questo nuovo accordo non si limita alla settimana lavorativa più breve, ma offre una serie di agevolazioni per adattare l'orario alle necessità individuali.

All'interno del contratto, è prevista l'opportunità per i dipendenti di lavorare da casa in modalità di smart working per dieci giorni al mese. Inoltre, è stata introdotta l'idea del "venerdì breve", che consente ai dipendenti di lasciare l'ufficio in anticipo durante un periodo che si estende da maggio a settembre, coprendo in totale 15 settimane.

Lavazza dimostra anche attenzione ai familiari dei propri dipendenti, consentendo al lavoratore di dedicare 16 ore all'anno per accompagnare i propri cari alle visite mediche. Riguardo al congedo parentale, l'azienda ha integrato 5 giorni di congedo obbligatorio e retribuito, aggiunti ai 10 giorni previsti dalla legge.

Il contratto include anche la conferma del passaggio a un orario part-time fino al terzo anno di età del figlio. Inoltre, Lavazza si preoccupa anche degli animali domestici dei suoi dipendenti, riservando 4 ore all'anno da utilizzare in caso di necessità di cure per gli amici a quattro zampe.

L'evoluzione dei sistemi organizzativi e tecnologici offre opportunità per aumentare la produttività e ridurre l'affaticamento sul lavoro, aprendo la strada alla rimodulazione degli orari dei dipendenti. Tuttavia, questo processo non avviene automaticamente.

Per giungere a una settimana lavorativa più flessibile, è necessario pianificarla all'interno di un contesto di organizzazione condivisa basata su obiettivi di crescita. Questo richiede una sfida alla nuova cultura aziendale, con un'attenzione reciproca tra tutti gli attori coinvolti.

L'assunto che lavorare di più si traduca sempre in maggiore produttività non è sempre vero. Ricerche recenti sfidano questa convinzione comune. Ad esempio, l'OECD (Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico) ha evidenziato che, oltre un certo limite, un aumento delle ore lavorative comporta una drastica riduzione della produttività. Questo è particolarmente vero in assenza di una pianificazione e organizzazione condivise, e può portare a una sorta di affaticamento che inevitabilmente influisce sui risultati aziendali.

Una considerazione importante riguarda i settori dei servizi sociali e sanitari, che svolgono un ruolo essenziale. In questi contesti, dove è necessaria una presenza costante, una settimana lavorativa più corta potrebbe essere implementata per rafforzare i turni di lavoro. Ad esempio, nel quadro del PNRR (Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza), si potrebbe promuovere l'istituzione delle "case della salute", con la possibilità di estendere i termini per potenziare il personale medico, paramedico e di assistenza.

Analogamente, nei settori della ristorazione, dell'ospitalità e dei supermercati, l'adozione di una settimana lavorativa più breve potrebbe richiedere l'implementazione di turni più flessibili. Ciò potrebbe rappresentare una sfida nell'armonizzazione degli orari del team di lavoro con le preferenze individuali dei dipendenti. Va anche sottolineato che potrebbero esserci lavoratori che desiderano lavorare di più per guadagnare di più, anche a costo di avere meno tempo libero.[6]

### **Percorsi sperimentali e nuovi investimenti**

Il passaggio verso una settimana lavorativa più breve costituisce un cambiamento culturale di grande portata, coinvolgendo sia le organizzazioni sindacali che le aziende. È essenziale che l'adattamento delle dinamiche lavorative e delle trattative contrattuali rifletta le nuove esigenze, al fine di evitare il rischio di essere tagliati fuori dal contesto internazionale. Pertanto, è fondamentale avviare un dialogo aperto tra i vari attori sociali per arrivare a un accordo che sia equilibrato e proficuo.

L'idea di intraprendere sperimentazioni in alcune realtà aziendali, seguendo un approccio graduale, si dimostra ragionevole. Questo metodo permetterebbe di valutare l'impatto delle modifiche e di cogliere appieno le necessità dei lavoratori. È cruciale personalizzare il modello di lavoro in base alle specifiche esigenze di ciascuna azienda, tenendo in considerazione anche le variazioni di produzione. Tuttavia, è opportuno affrontare questa transizione in modo realistico, riconoscendo che richiede investimenti non solo in termini di personale, ma anche in nuove tecnologie.

L'implementazione di queste sperimentazioni all'interno delle aziende non può prescindere dalla creazione di una cultura collaborativa, che coinvolga i lavoratori nell'elaborazione dei processi. Questo approccio è indispensabile per ottenere un ampio consenso e per garantire il successo di questo nuovo modello.

L'obiettivo di regolare l'orario lavorativo in maniera più sostenibile, flessibile e produttiva, soprattutto nell'ambito manifatturiero, è lodevole, ma va affrontato con pragmatismo. È vero che l'accelerazione degli investimenti potrebbe generare preoccupazioni legate alla sostituzione delle figure umane con l'automazione. È fondamentale trovare un equilibrio tra l'adozione delle nuove tecnologie e la preservazione dei posti di lavoro, garantendo al contempo una formazione continua per i dipendenti.

È importante riconoscere che la realtà industriale italiana si caratterizza principalmente per la presenza di piccole e medie imprese, spesso prive delle stesse risorse produttive delle grandi multinazionali. Queste realtà devono far fronte a sfide economiche e crescenti oneri, specialmente in momenti di crisi come la pandemia attuale. Pertanto, qualsiasi proposta di cambiamento deve tener conto di queste peculiarità italiane e proporre soluzioni pratiche e sostenibili, consapevoli della differenza tra l'Italia e altri paesi come Regno Unito e Belgio.

Nel complesso, la settimana lavorativa di quattro giorni sembra lentamente ma sicuramente guadagnare terreno in tutto il mondo, ora non resta che vedere se i governi adotteranno definitivamente l'idea.

## **5.COSA NE PENSANO I DIPENDENTI DI UN' AZIENDA METALMECCANICA?**

Olsar Srl di San Giorgio delle Pertiche (PD) è un'azienda metalmeccanica che si occupa della lavorazione di lamiera, opera principalmente nel settore della carpenteria leggera per l'arredamento e gli elettrodomestici.

Nasce nel 1987 su idea di Franco Sartori, noto imprenditore della zona. Trattasi di una realtà aziendale familiare con molta voglia di crescere guardando all'innovazione e non solo al mercato locale.

E così, grazie alle competenze acquisite nel corso degli anni, che nel 1995 l'azienda si affaccia ad un mercato nazionale. Moto aziendale di quel periodo è la "W" per due ragioni: la 1° perché l'azienda lavorava con clienti e fornitori nella maggior parte del Paese, propriamente da Vibo Valentia fino in Val Pusteria; la 2° ragione è che quella "W" stava ad indicare la Vittoria di una azienda nata come familiare e di mercato locale che è riuscita nel corso di pochi anni a diventare un'azienda che guardava all'intero mercato nazionale.

L'innovazione rappresenta un pilastro fondamentale per Olsar, un processo in costante evoluzione che consente all'azienda di offrire soluzioni uniche e personalizzate ai propri clienti, mirando a fornire i migliori prodotti sul mercato e a ridurre gli sprechi, nel rispetto di principi di sostenibilità ambientale, impatto sociale ed efficienza operativa. Questo approccio è allineato con la missione e i valori aziendali.

Per Olsar, essere innovativi significa mantenere una costante apertura all'adozione delle tecnologie più avanzate, inserite in un contesto dinamico e in continua evoluzione. Questo approccio mira a generare servizi di alta qualità e a migliorare la soddisfazione dei clienti. L'azienda investe in modo costante in risorse umane e finanziarie per supportare tutte le fasi di sviluppo e di attività. Questo coinvolge l'intera impresa, dalla fase di progettazione tecnica alla campionatura e fino alla distribuzione ai clienti finali.

L'approccio innovativo di Olsar assicura ai clienti un servizio che soddisfa costantemente le loro aspettative, mantenendo standard di qualità elevati e raggiungendo obiettivi qualitativi sempre più ambiziosi lungo tutto il processo, dall'inizio della relazione con il cliente, attraverso lo studio, lo sviluppo e la produzione.

Ora l'azienda ha nuovi obiettivi per quanto concerne il mercato; non solo lavora con l'estero, con rapporti con aziende dagli Stati Uniti, al Giappone, alla Germania e all'Olanda ma vuole consolidare il mercato fuori dai confini italiani diventando una realtà che non si pone limiti geografici.

Per quanto riguarda l'impatto ambientale sopracitato, Olsar è un'azienda attenta alla green economy motivo per il quale conta oltre 5'000 mq di pannelli fotovoltaici che le permettono di inquinare di meno e abbassare i costi.

La dedizione continua di Olsar nell'offrire servizi all'avanguardia è stata ufficialmente riconosciuta e certificata con il rispetto degli standard UNI EN ISO 9001.

Inoltre, l'azienda si impegna attivamente nell'adozione del sistema Industria 4.0, abbracciando la digitalizzazione dei suoi processi interni e investendo in macchinari all'avanguardia per la lavorazione della lamiera. Questi sono esempi concreti di come Olsar incorpora il concetto di innovazione in tutte le sue attività.

Ad oggi l'azienda conta 43 dipendenti, di cui 6 che lavorano nella parte amministrativa e 37 nelle varie aree operative. Tutto il personale è dislocato nei 7 capannoni aziendali.

Essendo Olsar un'azienda a passo con i tempi ha deciso di affrontare un tema socialmente importante: l'equilibrio tra la vita lavorativa e la vita privata dei propri dipendenti.

Già nel 2016 è stato fatto un cambio organizzativo, fino ad allora si lavorava dal lunedì al venerdì, inoltre 25 dipendenti lavoravano anche il sabato mattina (per un totale di 5 giornate e mezzo).

Il cambio di organizzazione consisteva nell'eliminazione del sabato mattina, con le giornate lavorative che andavano dal lunedì al venerdì. Tutto ciò ha portato ad una maggiore produttività, ad un taglio dei costi e ad un maggiore fatturato, oltre alla soddisfazione dei dipendenti per avere 2 giorni completamente liberi.

Olsar ha scelto quindi, con la mia collaborazione, di somministrare un questionario ai propri dipendenti per verificare il loro status riguardo il tema della settimana lavorativa di 4 giorni.

Il questionario, spiegato ai dipendenti, parte dall'idea di poter raccogliere le loro idee relativamente al passaggio dai 5 giorni lavorativi di 8 ore ai 4 giorni lavorativi di 9 ore.

Nella pagina successiva è riportato il questionario somministrato.

### 5.1 Questionario: Transizione da 5 giorni lavorativi a 4 giorni lavorativi

Grazie per aver accettato di partecipare a questa indagine sulle tue opinioni riguardo alla transizione dell'azienda da una settimana lavorativa di 5 giorni a una di 4 giorni. Le tue risposte sono essenziali per comprendere il punto di vista dei dipendenti e valutare gli aspetti rilevanti di questa transizione. Ti chiediamo di rispondere alle seguenti domande in modo onesto e accurato. La tua partecipazione è volontaria e tutte le tue risposte saranno trattate in modo confidenziale.

1) Quanto sei a conoscenza della tematica di ridurre la settimana lavorativa da 5 a 4 giorni?

- Sono completamente a conoscenza
- Ne ho sentito parlare, ma ho poche informazioni
- Non ne sono a conoscenza

2) Hai abbastanza tempo libero una volta finita la giornata lavorativa?

- poco
- abbastanza
- molto

3) Cosa pensi dei potenziali vantaggi della transizione a una settimana lavorativa di 4 giorni? (Puoi selezionare più di una risposta)

- Miglior equilibrio tra vita lavorativa e vita privata
- Riduzione dello stress e del burnout
- Maggior tempo per interessi personali e familiari
- Aumento della produttività e della concentrazione durante i giorni lavorativi
- Altre (specificare)

4) Quali sfide o preoccupazioni prevedi che potrebbero sorgere durante la transizione a una settimana lavorativa di 4 giorni? (Puoi selezionare più di una risposta)

- Carico di lavoro più elevato nei giorni lavorativi
- Difficoltà nell'organizzazione delle attività lavorative
- Possibile riduzione del salario o delle ore di lavoro
- Impatto sulla copertura e l'efficienza dei servizi aziendali



5) Se venisse implementata la settimana lavorativa di 4 giorni, come pensi che influenzi la tua produttività e motivazione sul lavoro?

- Migliorerà la mia produttività e motivazione
- Rimarrà invariata
- Potrebbe diminuire la mia produttività e motivazione

6) Saresti disposto/a a lavorare per un numero maggiore di ore nei giorni lavorativi per compensare la riduzione di un giorno lavorativo?

- Sì, sarei disposto/a a lavorare per un numero maggiore di ore
- No, preferirei mantenere lo stesso orario di lavoro
- Dipende (specificare)

7) Come pensi che la transizione a una settimana lavorativa di 4 giorni possa influenzare la tua vita personale? (Puoi selezionare più di una risposta)

- Maggior tempo per interessi personali e hobby
- Più tempo da dedicare alla famiglia e agli amici
- Possibili difficoltà nell'adattarsi a nuovi orari o routine
- Nessun impatto significativo sulla mia vita personale

8) Hai qualche suggerimento o commento aggiuntivo riguardo alla transizione a una settimana lavorativa di 4 giorni?

Grazie per aver completato il questionario! Le tue risposte sono estremamente preziose per la nostra ricerca sulla transizione a una settimana lavorativa più breve. Se desideri fornire ulteriori commenti o chiarimenti, ti invitiamo a farlo di seguito.

## 5.2 I Dati e i Risultati raccolti

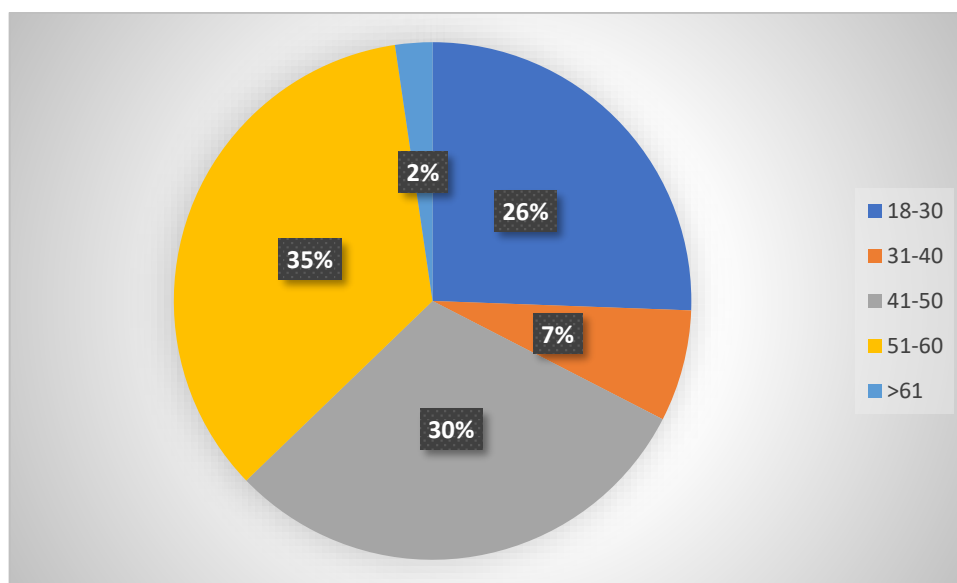
A seguito della somministrazione del questionario soprariportato sono state raccolte le risposte e i dati forniti dai dipendenti.

Ho sviluppato dei grafici che riportano la distribuzione delle risposte fornite che ci permettono di capire se i dipendenti conoscono il tema, se sono d'accordo e se hanno delle idee che potrebbero essere utili al fine di venire incontro alle loro esigenze.

I dipendenti sono 43 e tutti hanno compilato il questionario.

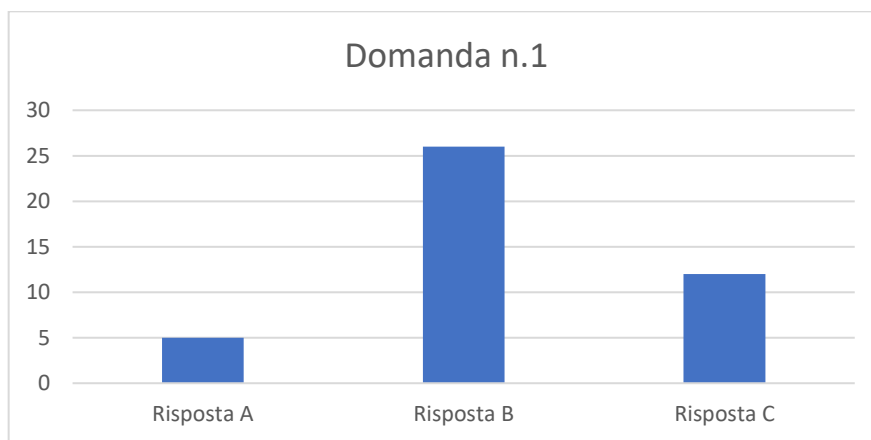
La fascia di età è così distribuita:

fascia di età	numero di dipendenti
18-30	11
31-40	3
41-50	13
51-60	15
>61	1



### Domanda n.1

Quanto sei a conoscenza della tematica di ridurre la settimana lavorativa da 5 a 4 giorni?



Risposta A: Sono completamente a conoscenza

Risposta B: Ne ho sentito parlare, ma ho poche informazioni

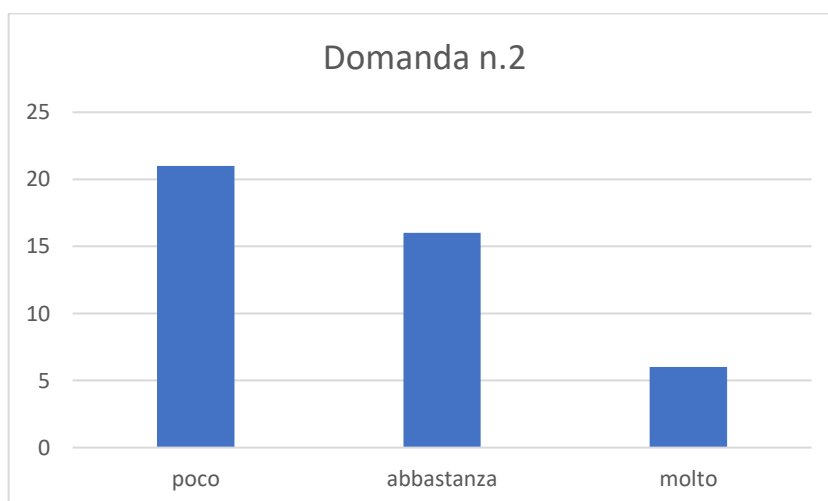
Risposta C: Non ne sono a conoscenza

Come si evince dal grafico, solamente una piccola parte è informata sul tema della riduzione delle giornate di lavoro mentre la maggior parte ha solamente poche informazioni o addirittura non ne è a conoscenza.

E' un tema sociale che in Italia ha preso piede da poco, anche se negli ultimi mesi i media e i giornali ne parlano sempre di più.

### Domanda n. 2

Hai abbastanza tempo libero una volta finita la giornata lavorativa?

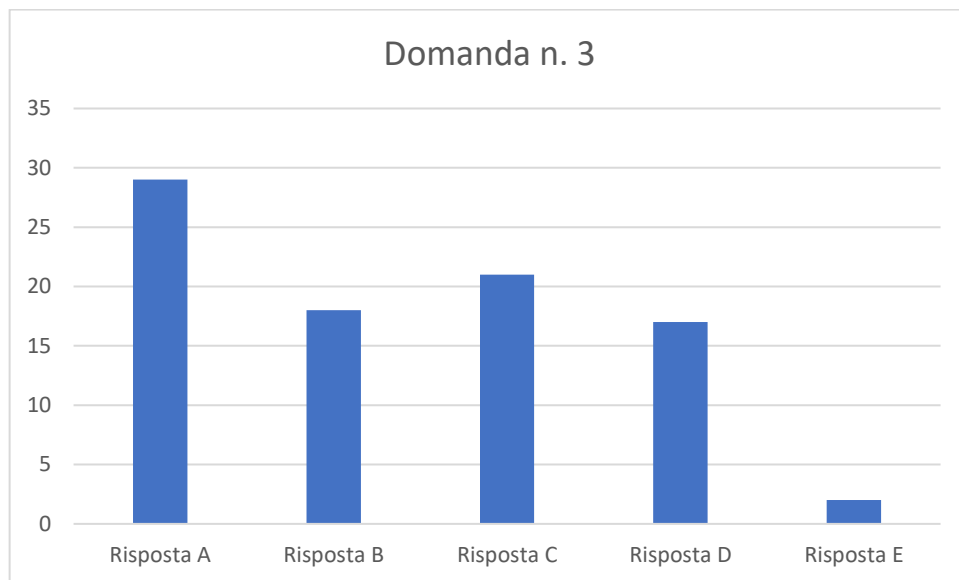


Come riportato dal grafico, la maggior parte delle persone che hanno partecipato al questionario dichiarano, che al momento del fine turno di lavoro e in più in generale durante la settimana, hanno poco tempo libero mentre in 16 dichiarano di averne abbastanza. Fa pensare il dato che solamente 6 partecipanti hanno dichiarato di avere “molto” tempo libero.

### Domanda n. 3

Cosa pensi dei potenziali vantaggi della transizione a una settimana lavorativa di 4 giorni?

(Puoi selezionare più di una risposta)



Risposta A: Miglior equilibrio tra vita lavorativa e vita privata

Risposta B: Riduzione dello stress e del burnout

Risposta C: Maggior tempo per interessi personali e familiari

Risposta D: Aumento della produttività e della concentrazione durante i giorni lavorativi

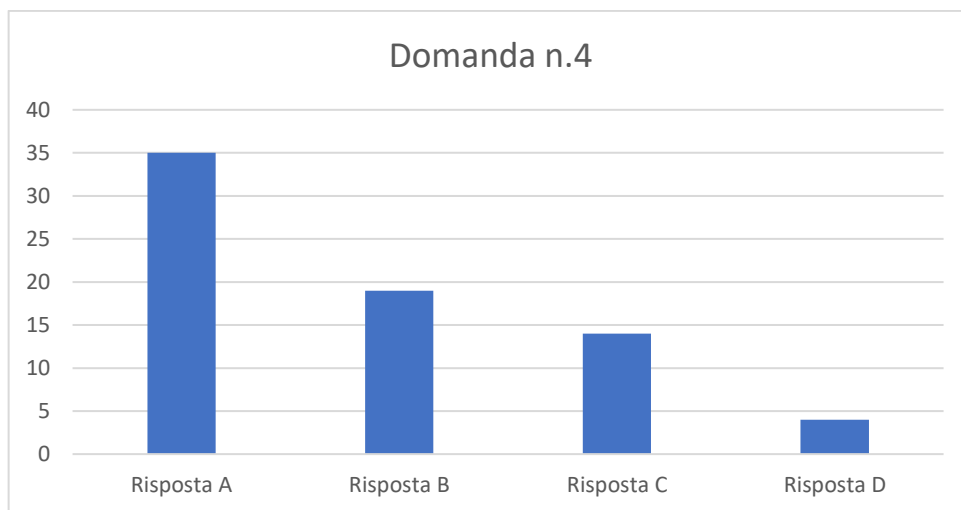
Risposta E: Altre

Il beneficio maggiore che i lavoratori ipotizzano di poter avere è il miglior equilibrio tra la vita lavorativa e vita privata, questo dimostra ancora una volta il forte desiderio di una migliore conciliazione tra le due sfere. Interessante anche il dato riferito allo stress e burnout.

Non da meno il dato relativo agli interessi personali e familiari; le persone hanno bisogno di coltivare le proprie relazioni sociali per stare bene, passando più tempo con gli amici e in famiglia.

Domanda n. 4

Quali sfide o preoccupazioni prevedi che potrebbero sorgere durante la transizione a una settimana lavorativa di 4 giorni? (Puoi selezionare più di una risposta)



Risposta A: Carico di lavoro più elevato nei giorni lavorativi

Risposta B: Difficoltà nell'organizzazione delle attività lavorative

Risposta C: Possibile riduzione del salario o delle ore di lavoro

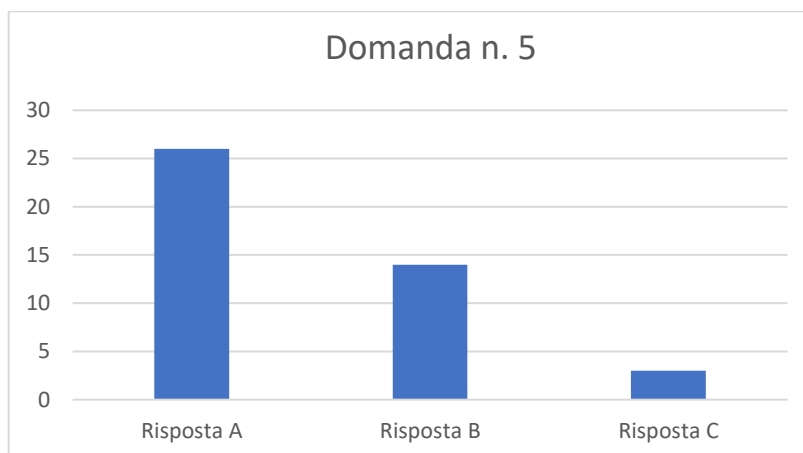
Risposta D: Impatto sulla copertura e l'efficienza dei servizi aziendali

La preoccupazione più rilevante dei dipendenti riguarda il carico di lavoro. Mentre il risultato riferito alla Risposta "C" è correlato ai risultati ottenuti con la Domanda n.1 ovvero che le persone non conoscono per niente o conoscono relativamente la presente tematica in quanto tale progetto della settimana lavorativa a 4 giorni non va ad intaccare in nessun modo il salario.

Inoltre a mio avviso bisogna superare il concetto tempo = denaro, scollegandosi dal concetto del tempo in quanto la cosa a cui dobbiamo puntare è l'obiettivo finale del processo. Misuriamo la capacità in base agli obiettivi raggiunti e non a quanto tempo abbiamo lavorato.

### Domanda n.5

Se venisse implementata la settimana lavorativa di 4 giorni, come pensi che influenzi la tua produttività e motivazione sul lavoro?



Risposta A: Migliorerà la mia produttività e motivazione

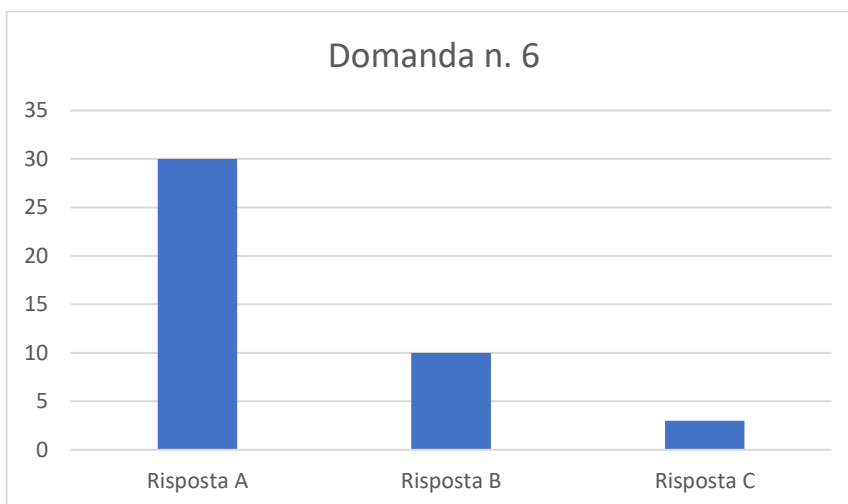
Risposta B: Rimarrà invariata

Risposta C: Potrebbe diminuire la mia produttività e motivazione

Il pensiero ottimista riguardo l'indice della produttività è importante per partire con questo progetto. Avere l'ottica già in questa direzione è un passo notevole. Ovviamente, una volta che il progetto dovesse partire, si dovrà misurare l'indice in modo oggettivo.

### Domanda n. 6

Saresti disposto/a a lavorare per un numero maggiore di ore nei giorni lavorativi per compensare la riduzione di un giorno lavorativo?



Risposta A: Sì, sarei disposto/a a lavorare per un numero maggiore di ore

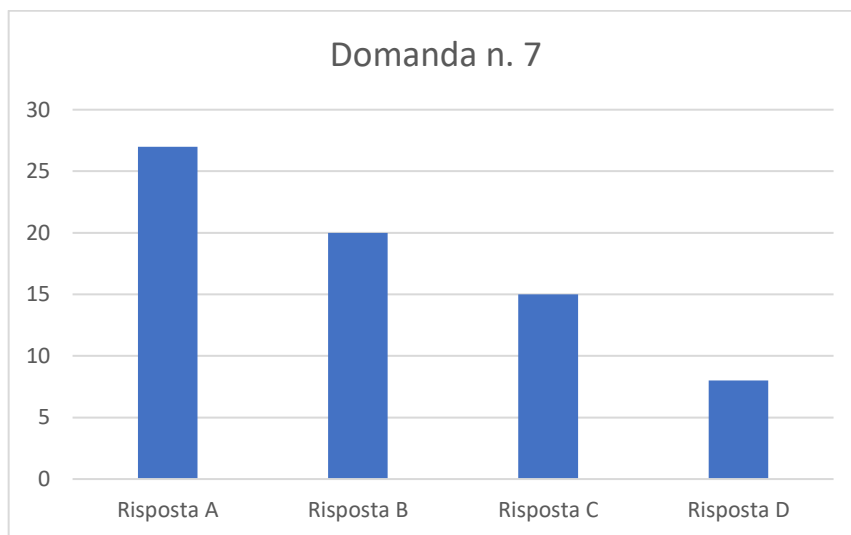
Risposta B: No, preferirei mantenere lo stesso orario di lavoro

Risposta C: Dipende (specificare)

I dipendenti sarebbero disposti a lavorare un'ora in più nei restanti 4 giorni lavorativi. Grazie anche alla volontà e al voler mettersi in gioco da parte dei dipendenti questo progetto potrà, forse, un giorno essere realizzato.

Domanda n. 7

Come pensi che la transizione a una settimana lavorativa di 4 giorni possa influenzare la tua vita personale? (Puoi selezionare più di una risposta)



Risposta A: Maggior tempo per interessi personali e hobby

Risposta B: Più tempo da dedicare alla famiglia e agli amici

Risposta C: Possibili difficoltà nell'adattarsi a nuovi orari o routine

Risposta D: Nessun impatto significativo sulla mia vita personale

Come dai precedenti grafici, anche in questo si evince che i lavoratori vorrebbero stare più tempo con la loro famiglia e seguire le proprie passioni. Sicuramente un progetto di questo tipo richiede anche dei tempi di adattamento alla nuova routine, e soprattutto all'inizio, non sarà così semplice.

#### Domanda n.8

Sono di seguito riportati 3 risposte date.

- 1) Apprezzo questa proposta perché darebbe modo a me e ai miei colleghi di passare più tempo con le nostre famiglie
- 2) Nonostante capisca perché molte persone possano trovare questa una buona iniziativa credo che andrebbe a cambiare radicalmente la mia routine
- 3) Credo che questa sia una buona idea anche perché questo progetto ha già dimostrato enorme successo in altri paesi.

In generale i dati raccolti dimostrano che i dipendenti di Olsar sarebbero favorevoli a partecipare ad un progetto sperimentale della settimana "breve". Il problema che maggiormente riscontrano dalla settimana lavorativa di 5 giorni è il poco tempo per la propria vita privata. E' chiaro che prima di iniziare questo progetto si dovrà attentamente spiegare in cosa consiste, in tutte le sue sfumature, la settimana lavorativa di 4 giorni



## 6. LE INTERVISTE

Ho scelto di realizzare delle interviste a dei lavoratori relativamente al tema della settimana corta per verificare la conoscenza del tema e quale è il loro pensiero in merito.

Per ognuna di queste ho riportato il loro commento riguardo la loro situazione lavorativa e cosa ne pensano della tematica d'oggetto del presente documento

Premetto che tutte le persone da me intervistate hanno le seguenti caratteristiche:

- Lavorano da almeno 2 anni
- Sono Under 40
- Lavorano almeno 40 ore settimanali distribuite in 5 giorni

Marco, 26 anni, florovivaista.

“Non sono informato rispetto alla settimana corta ma sarei interessato a capirne di più. Con gli orari che svolgo ho poco tempo per me stesso e vorrei averne ulteriormente per prendermi maggiormente cura della mia famiglia e svolgere con più calma i miei hobby. Sono a favore di partecipare ad un periodo di prova con la settimana lavorativa di 36 ore suddivise in 4 giorni.”

Edoardo, 25 anni, impiegato nell'industria metalmeccanica

“Sono abbastanza informato riguarda il tema della settimana corta. Con gli orari aziendali e con la poca flessibilità che viene data ai dipendenti è difficile coniugare qualsiasi cosa al di fuori del lavoro.

Se avessi il 5° giorno libero potrei dedicarmi a me stesso, alla mia famiglia e alle amicizie.

Credo anche che potrei essere più produttivo in quanto durante i 4 giorni di lavoro sarei totalmente concentrato su quello che sto facendo in quanto le cose riguardanti la mia vita private le svolgerei durante i 3 giorni liberi”

Francesca, 24 anni, collaboratrice investigativa

“Sono abbastanza informata sul tema della settimana corta, anche se nel mio mondo lavorativo non so se si potrebbe applicare per la particolarità del lavoro stesso. Sicuramente penso che lavorare un giorno in meno mi farebbe bene per poter staccare completamente da lavoro, riposarmi mentalmente e fisicamente, oltre ad avere più tempo per stare con le persone a me vicine”

Maria, 27 anni, commessa di negozio di abbigliamento

“Non mi sono mai interessata al tema, non ne ho avuto l’occasione. Il mio lavoro mi dà poca flessibilità, io e miei colleghi abbiamo orari fissi, con pause molto lunghe tra un turno e l’altro e per fare le classiche 8 ore ci fanno fare dalle 9.00 alle 12.00 e dalle 15.00 alle 20.00, di conseguenza non abbiamo letteralmente tempo durante i giorni lavorativi di fare nulla, nemmeno una semplice spesa. Ai piani alti si sono accorti di questa cosa, del nostro malcontento e del grande turnover che implicano questi orari, infatti stanno progettando di fare le 8 ore continuative con mezz’ora di pausa, ad esempio 9.00 – 17.30. Io personalmente sarei molto contenta perché così riuscirei a riprendere l’attività sportiva che ho dovuto sospendere causa lavoro e allo stesso modo avrei anche il tempo per le vicende domestiche”

Luca, 23 anni, Magazziniere

“Sono molto informato riguardo questo tema, perché mi interessa e ne sento parlare in varie trasmissioni televisive e giornali. Interessa in primis me perché sono stanco di aver tempo per me stesso solamente il sabato e la domenica, i turni in azienda per chi vuole avere una vita al di fuori di quelle mura sono insostenibili. Pausa obbligatoria per tutti di 1 ora e mezza quando mezz’ora mi basterebbe e di conseguenza ogni giorno butto via un’ora del mio tempo. Ho addirittura pensato di cambiare lavoro a causa degli orari anche se il rapporto con i colleghi è ottimo e il lavoro mi piace”

Ornella, 34 anni, impiegata in azienda metalmeccanica

“Ho sentito parlare della tematica da alcuni amici ma non sono ben informata. Lavorando da ormai 12 anni nella stessa azienda, con gli stessi orari e giornate mi sono creata una mia routine, che mi permette di fare tranquillamente le cose che mi interessano e non vorrei dover cambiare tutto a causa di un cambio di orari di lavoro. Non nego che un giorno di meno a lavoro mi piacerebbe però l’idea di aggiungere un’ora di lavoro ai restanti 4 non mi convince. Inoltre ho un dubbio sul salario, siamo sicuri che in nessun modo la mia retribuzione sarà toccata?”

Alberto, 28 anni, ingegnere meccanico

“Sono super convinto che la settimana corta, la flessibilità e lo smart working saranno il futuro, addirittura penso che farà la differenza tra quelle che saranno le aziende così definite “innovative” e non.

Se potessi iniziare già domani la cosiddetta “settimana corta” non ci penserei due volte a dir di sì. L’idea di aver un 3° giorno a casa, oltre al sabato e alla domenica mi entusiasma molto.”

Davide, 25 anni, fruttivendolo

“Il mio lavoro ha degli orari che devo per forza rispettare, come ad esempio prendere i prodotti nei vari mercati alla mattina. La flessibilità da questo punto di vista sarebbe una cosa negativa per la mia attività. Potrei organizzare i turni sui 4 giorni senza problemi il punto è che la mia attività per un concetto di mercato deve essere aperta almeno 5 giorni su 7, di conseguenza dovrei assumere nuovo personale, cosa di cui ne andrei fiero per dare un posto di lavoro a chi non ce l’ha, ma economicamente parlando come faccio? Se avessi dei fondi statali che mi aiutassero in tale operazione ci penserei seriamente. In questo modo avrei i dipendenti più rilassati, più concentrati quando è ora di lavorare e allo stesso modo creerei dei nuovi posti di lavoro.

Chiara, 32 anni, designer

“Non sono molto informata sul tema della settimana corta però volentieri ascolterei o mi informerei sul tema perché sono sempre aperta a cose nuove. Lavorare 4 giorni mi andrebbe molto bene, anche se dovrei fare un’ora in più nei 4 giorni lavorativi. Faccio quasi 100km al giorno, tra andata e ritorno, per recarmi in azienda. Lavorare un giorno di meno mi farebbe comodo perché risparmierei 8 viaggi al mese, nonché un risparmio sul carburante e sull’usura della macchina. Allo stesso tempo avrei un giorno in più per dedicarmi completamente ai miei figli.”

Carlo, 36 anni, imprenditore nel settore del fotovoltaico

“Sto progettando da quasi 6 mesi di introdurre un periodo di prova con la settimana lavorativa di 4 giorni, ho continuamente i miei dipendenti che mi chiedono permessi per fare visite, per gestire i figli o i genitori anziani, dipendenti che chiedono ferie perché sentono il bisogno di dover staccare dal lavoro. In realtà sono stati proprio i miei dipendenti circa un anno fa a parlarmi di questa tematica e io ho voluto dare ascolto alle loro richieste. Io sono entusiasta e loro anche, non vediamo l’ora di partire!”

Francesco, 30 anni, ragioniere

“Leggendo i giornali, nell’ultimo anno ho notato che un grandissimo numero di articoli che parlano di questo tema. Purtroppo mi rendo conto che viviamo in una società dove dobbiamo continuamente “rincorrere” perché stare al passo è fisicamente e mentalmente impossibile. Giocavo a calcio ad un buon livello ma ho dovuto mollare a causa del lavoro, questo mi ha creato problemi a livello emotivo in quanto è da sempre la mia grande passione e allo stesso tempo questo lavoro sedentario oltre al fatto che ho dovuto lasciare lo sport mi ha causato anche problemi di salute in quanto non faccio e non ho tempo di fare attività fisica. Il poco tempo che mi rimane lo passo con la mia compagna e mia figlia”.

Samuele, 28 anni, ingegnere gestionale

“Ho studiato questo argomento, credo sia molto interessante, penso che le persone debbano avere più tempo per se stessi e passare meno ore nel posto di lavoro, io in primis ne sento il bisogno.

Da quando lavoro ho dovuto abbandonare tanti miei hobby e certi rapporti si sono praticamente chiusi perché tra gli orari di lavoro miei e i loro è impossibile vedersi.

So che a livello nazionale e non solo si vuole provare ad andare in questa direzione, io ci credo molto e spero che non sia solo una cosa di facciata ma che in primis le istituzioni facciano sul serio”

Alessia, 25 anni, bancaria

“Ho avuto modo di parlarne varie volte qui a lavoro, sia io che i miei colleghi saremo d’accordo ad adottare un periodo di prova in merito, anche perché sappiamo che un’altra banca ha già avviato la possibilità di fare la settimana corta. A livello di equilibrio vita lavoro e vita privata sono soddisfatta, ovvio che avere più tempo libero è meglio, ma fortunatamente con i miei orari riesco a fare tutte quelle cose che riguardano la mia sfera privata. Con questo non voglio dire che rifiuto a prescindere la settimana corta, anzi, ben venga che anche per noi ci sia la possibilità di attuarla, magari mi porta ad un ulteriore miglioramento della mia routine”

Daniele, 27 anni, giornalista

“Il mio lavoro non ha orari, devo seguire la notizia e rincorrerla, altrimenti non sarei un buon giornalista; se avessi lo scoop e non vado sul posto solamente perché sono le 18.00 e il mio turno finisce alle 17.00 devo cambiare lavoro. Mi rendo conto che la mia vita privata dipende a tutti gli effetti dal mio lavoro, ho difficoltà ad organizzare o prendere appuntamenti con amici, ho abbandonato anche la mia squadra. Da un lato sono contento perché quando scrivo posso farlo da casa o in qualunque altro posto senza problemi.

Io lavoro già in smart working e se fatto correttamente ti cambia la vita, chiaro che se potessi fermare le notizie per un giorno preferirei fare 4 giorni di lavoro rispetto a 5”

Manuela, 30 anni, cassiera al supermercato

“I turni sono devastanti, per non parlare dello stress causato dal lavoro alienante e dalla maleducazione delle persone che a loro volta sono stressate. Ogni giorno vedo molte persone, e tutte hanno una cosa in comune: fretta, il dover correre, il fare tutto velocemente come se tutto avesse una scadenza.

Io sarei super favorevole a lavorare con la settimana corta, penso mi farebbe molto bene soprattutto a livello mentale. Chiaro che per coprire i turni bisognerebbe assumere altro personale e non so se l'azienda sia d'accordo o se possa permetterselo, c'è però da dire che tutti i giorni qualcuno porta il curriculum perché la gente ha bisogno di lavorare. Molte mie colleghe in passato hanno lasciato questo lavoro perché è insostenibile, al di fuori di questo non si può fare altro, non c'è più tempo soprattutto.

Vedo il mio compagno solamente dalle 20.30 in poi e le mie amiche non le vedo da ormai un mese; attività fisica non parliamone”

Tiziano, 38 anni, operaio metalmeccanico

“Faccio questo lavoro da 15 anni, mi piace e mi dà soddisfazione, però se vuoi fare carriera devi spenderti soprattutto in termine di tempo. Sono capo reparto e ne sono molto orgoglioso, però questo comporta che non posso mai fare cose semplici come ad esempio portare mio figlio all'allenamento, non posso portare mia figlia dalle sue amiche perché sono sempre in fabbrica.

Quando ho iniziato questo lavoro riuscivo ancora ad allenarmi, giocavo a rugby, avevo un fisico perfetto ed ero in salute; ora non ho tempo di fare nulla di tutto ciò, ho preso più di 25kg in questi anni. Le mie giornate sono solo lavoro, lavoro e lavoro. Sarei felicissimo di lavorare con la settimana corta, ovviamente a parità di salario. Potrei stare con la mia famiglia finalmente e magari allenarmi un po' “.

## **7. VANTAGGI E IMPATTI POSITIVI DELLA TRANSIZIONE VERSO UNA SETTIMANA LAVORATIVA DI 4 GIORNI**

Il Parlamento Europeo ha proclamato il 2014 come "l'Anno europeo della armonizzazione tra la sfera lavorativa e quella familiare". Il termine "armonizzazione" è stato introdotto nei documenti ufficiali dell'Unione Europea all'inizio degli anni Novanta e riflette l'intenzione di sviluppare direttive, raccomandazioni e suggerimenti rivolti agli Stati membri, al fine di promuovere misure che consentano di bilanciare la vita familiare con l'attività lavorativa. Gli scopi iniziali e attuali erano e sono i seguenti:

- aumentare la comprensione delle politiche di armonizzazione in Europa e nei paesi membri;
- stimolare sforzi e ottenere un nuovo impegno politico per affrontare le attuali problematiche che riguardano le famiglie (in particolare quelle legate alla crisi economica e sociale);
- attirare l'attenzione e diffondere buone pratiche relative alle politiche di armonizzazione tra vita personale e lavoro tra gli Stati membri;
- promuovere politiche favorevoli alla famiglia e favorirne l'attuazione.

Le varie esigenze che derivano dai ritmi frenetici della vita quotidiana sorgono da necessità complesse e socialmente rilevanti: l'insieme di interventi pensati per riequilibrare questi interessi contrastanti mira a migliorare il benessere agendo con l'obiettivo di includere tutti i soggetti coinvolti. Le misure per ristabilire un adeguato equilibrio tra vita e lavoro costituiscono gli strumenti principali per migliorare l'organizzazione del tempo a vantaggio dei lavoratori, consentendo al contempo di aumentare il loro livello di produttività. La logica che guida queste iniziative positive è effettivamente quella del "win-win", che beneficia entrambe le parti coinvolte.

Con l'aumento della competitività e dell'impegno richiesto nel mondo del lavoro, è diventato sempre più difficile trovare un equilibrio tra le richieste professionali e le esigenze personali. Tuttavia, l'importanza di tale equilibrio è fondamentale per la salute, la felicità e il benessere complessivo delle persone.

La conciliazione vita lavoro e vita privata riguarda la possibilità di gestire con successo le responsabilità professionali senza sacrificare la propria vita personale. Ciò implica una serie di fattori, come l'organizzazione del tempo, la flessibilità lavorativa, la promozione di politiche aziendali favorevoli e una cultura che valorizzi l'importanza dell'equilibrio tra lavoro e vita privata.

Una delle chiavi per raggiungere un buon equilibrio è la gestione efficace del tempo. È fondamentale imparare a pianificare e organizzare le attività, sia professionali che personali, in modo da massimizzare l'efficienza e ridurre lo stress. Questo può comportare l'identificazione delle priorità, la delega di compiti non essenziali e l'utilizzo di strumenti di gestione del tempo, come l'agenda e le liste di cose da fare.

Inoltre, la flessibilità lavorativa è un elemento cruciale per la conciliazione. Le organizzazioni che offrono politiche di lavoro flessibili, come il telelavoro o gli orari flessibili, consentono ai dipendenti di adattare le proprie responsabilità lavorative alle esigenze personali.

Questo tipo di flessibilità crea un ambiente di lavoro più equilibrato, in cui le persone possono conciliare gli impegni familiari, gli hobby e il riposo con le richieste professionali.[27]

Le politiche aziendali orientate alla conciliazione vita lavoro e vita privata sono fondamentali. Le aziende che promuovono politiche di lavoro equilibrate, come il congedo parentale retribuito, i programmi di assistenza all'infanzia o le agevolazioni per la cura degli anziani, dimostrano un impegno concreto per il benessere dei propri dipendenti. Queste politiche contribuiscono a creare un ambiente lavorativo più sostenibile, in cui i dipendenti si sentono valorizzati e supportati nelle loro esigenze personali.

Inoltre, è importante che i dirigenti e i responsabili dimostrino un comportamento coerente con questa cultura, bilanciando in modo adeguato le proprie responsabilità professionali e personali[30].

Vediamo nel concreto alcuni aspetti positivi che derivano dall'attuazione della settimana lavorativa a 4 giorni:

### **Incremento della produttività**

È da sempre radicato in noi il concetto che lavorare di più significhi essere più produttivi. Tuttavia, numerosi studi confutano questa convinzione, come ad esempio la ricerca condotta dall'OECD (Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico), che ha dimostrato come, oltre una certa soglia, l'aumento delle ore lavorative porti a una significativa diminuzione della produttività.

### **Maggiore equità sul posto di lavoro**

È ben noto che l'inequità di genere e la disparità salariale tra i sessi rappresentano una sfida diffusa in molte aziende. È necessario che sia le imprese che i governi si impegnino per garantire un ambiente lavorativo più equo e inclusivo, e l'adozione di una settimana lavorativa di quattro giorni potrebbe offrire vantaggi soprattutto alle donne lavoratrici. Quando nasce un figlio, di solito le donne subiscono le conseguenze più negative sul fronte lavorativo, tra cui un minor tempo a disposizione, instabilità e il rischio di perdere il proprio impiego. Lavorare quattro giorni alla settimana sarebbe di grande aiuto per molte neo-mamme nel gestire la maternità in modo più flessibile, consentendo loro di avere più tempo da dedicare alla cura dei propri figli.

### **Dipendenti più felici e coinvolti**

Una settimana lavorativa di 4 giorni può indubbiamente aumentare la felicità e la motivazione dei dipendenti sul lavoro. Riducendo le ore lavorative, si riducono le probabilità di stress e la necessità di prendere congedi per malattia, poiché i dipendenti hanno il tempo necessario per riposare e recuperare sia fisicamente che mentalmente. Trascorrere meno tempo al lavoro può favorire una maggiore lucidità e concentrazione quando è richiesto.[30]

Un esempio pratico di questo concetto è rappresentato dall'esperimento condotto in una casa di cura in Svezia, in cui è stata introdotta una settimana lavorativa più breve. Gli infermieri hanno lavorato solo 6 ore al giorno, anziché le 8 tradizionali, per cinque giorni alla settimana. Alla fine dello studio, i risultati sono stati estremamente positivi: gli infermieri hanno registrato meno assenze per malattia, hanno riferito di una migliore salute e benessere mentale, e hanno dimostrato un maggiore impegno sul lavoro. Inoltre, sono riusciti a organizzare l'85% in più di attività per i pazienti sotto la loro cura.

In sintesi, una settimana lavorativa più breve può portare benefici significativi, migliorando la soddisfazione e la produttività dei dipendenti. È un approccio che favorisce il benessere individuale e la conciliazione tra lavoro e vita privata, consentendo ai dipendenti di dedicare più tempo a sé stessi, alle loro famiglie e ad altre attività che li arricchiscono personalmente.



### **Migliore reclutamento e fidelizzazione**

L'emergere del lavoro da remoto e del telelavoro durante la pandemia ha portato molti dipendenti a richiedere una maggiore flessibilità dai loro datori di lavoro. Diversi sondaggi condotti tra i dipendenti di varie aziende indicano che molte persone sono convinte che un'opzione di lavoro flessibile abbia un impatto positivo sulla loro qualità di vita e influisca positivamente sul loro benessere mentale. Offrire ai dipendenti un ulteriore livello di flessibilità, come una settimana lavorativa di 4 giorni, può essere un modo eccezionale per attirare nuovi talenti e trattenere i migliori professionisti all'interno delle aziende. Grazie alla settimana lavorativa di 4 giorni si andrà anche a ridurre il turnover.

### **Minor inquinamento**

Anche se potrebbe non essere un vantaggio immediatamente evidente per le aziende, è indiscutibile che l'attenzione all'ambiente debba essere una priorità per tutte le imprese. Nei Paesi in cui si lavora meno ore si riscontrano generalmente livelli di inquinamento più bassi, pertanto la riduzione della settimana lavorativa da 5 a 4 giorni potrebbe comportare anche benefici ambientali. I dipendenti avrebbero la necessità di spostarsi un giorno in meno e i consumi energetici degli edifici potrebbero essere ridotti quasi a zero per un giorno aggiuntivo ogni settimana. Diversi studiosi hanno identificato vari modi in cui una settimana lavorativa di 4 giorni potrebbe ridurre il nostro impatto ambientale. Utilizzando dati prodotti tra il 1970 e il 2007 da 29 nazioni membri dell'OCSE, uno studio del 2012 ha scoperto che una riduzione del 10% delle ore di lavoro potrebbe portare a una diminuzione dell'impatto ambientale, delle emissioni di gas serra e di quelle di CO2 rispettivamente del 12,1%, 14,6% e 4,2%.

Tale argomento sarà approfondito nel successivo capitolo, dove si riporteranno i vantaggi che si possono ottenere in termini ambientali e di inquinamento.

Nelle precedenti pagine sono riportati i vantaggi che derivano dall'aver adottato la settimana lavorativa di 4 giorni. Ora vediamo alcuni degli aspetti che si dovranno affrontare e che possono minare l'intero progetto di transizione.

L'implementazione di una settimana lavorativa ridotta può essere difficile perché richiede la giusta mentalità, la giusta tecnologia e una cultura lavorativa adatta a poter funzionare.

Ecco i principali svantaggi:

### **Alcuni settori avranno difficoltà ad adottarla**

Sfortunatamente, il modello della settimana lavorativa di quattro giorni difficilmente si potrà attuare in tutti i settori [27]. Alcune aziende e professioni richiedono una presenza 24 ore su 24, 7 giorni su 7, il che renderebbe la settimana lavorativa di 4 giorni non solo poco pratica ma anche di difficile organizzazione.

Tuttavia, l'uso della tecnologia, potrebbe contribuire a risolvere le problematiche relative all'assistenza al cliente, offrendo un altro canale di supporto senza dover fare affidamento esclusivamente sul personale presente fisicamente. Questa soluzione potrebbe essere adottata con successo in settori in cui è possibile fornire assistenza o risposte tramite chat automatizzate. Ma non solo, per quei lavori che necessitano di persone fisiche per la continuità del servizio possono delinearsi nuovi posti di lavoro cosicché si andrebbe a contrastare il fenomeno della disoccupazione.

### **I costi e le esigenze dei dipendenti**

Coloro che si oppongono alla settimana lavorativa di 4 giorni sottolineano la questione riguardante il costo di assumere nuovi dipendenti. In molte aziende, i dipendenti a tempo pieno rappresentano una spesa superiore al loro salario annuale, poiché i datori di lavoro devono coprire non solo il salario, ma anche i benefit aziendali e una parte dei contributi pensionistici. Pertanto, molte aziende potrebbero trovarsi nell'impossibilità di assumere personale aggiuntivo per compensare la riduzione delle ore di lavoro.

Per questo motivo i fondi statali sarebbero indispensabili qualora le aziende aderissero ad un progetto pilota nel quale viene introdotta la settimana corta.

### **Difficoltà nella gestione dei team**

In particolare, nelle aziende più complesse e strutturate, gestire più team contemporaneamente all'interno di una settimana lavorativa di 4 giorni può rappresentare una sfida significativa, soprattutto se l'attività aziendale è attiva 24 ore su 24. Inoltre, se i giorni di riposo scelti dai dipendenti sono diversi tra loro, organizzare riunioni dei vari team e gestire i progetti in modo autonomo può diventare complesso. Alcuni dipendenti potrebbero sentirsi sotto pressione nel cercare di sincronizzare i propri giorni liberi con quelli del team, per evitare di perdere riunioni o discussioni importanti.

La gestione efficace delle risorse umane e del coordinamento delle attività può risultare più complessa con una settimana lavorativa ridotta, ma con buoni manager e figure dirigenziali il problema potrebbe essere facilmente risolto. Il termine "organizzazione" deve essere perentorio per quelle aziende che vorranno adottare la settimana corta.

Nella società odierna, la conciliazione tra vita lavorativa e vita privata rappresenta un problema di rilevanza sempre crescente. Mentre i ritmi e le aspettative lavorative aumentano, le persone si trovano spesso a dover bilanciare le responsabilità professionali con quelle personali, creando una tensione significativa. Questo equilibrio precario ha impatti negativi sulla salute, sul benessere e sulla qualità complessiva della vita.

Uno dei principali fattori che contribuiscono a questa sfida è l'estensione degli orari di lavoro. Con l'avvento della tecnologia e la sempre maggiore connettività, le persone sono costantemente raggiungibili e spesso si sentono obbligate a rispondere alle richieste lavorative al di fuori dell'orario di lavoro tradizionale. Ciò porta a una diluizione dei confini tra lavoro e vita privata, con conseguente difficoltà nel trovare momenti di riposo e relax.

La mancanza di politiche e norme che favoriscano la conciliazione tra vita lavorativa e vita privata rappresenta un ulteriore ostacolo. Mentre alcune aziende si impegnano a promuovere una cultura del lavoro flessibile e a introdurre politiche di equilibrio tra vita e lavoro, molte altre continuano a seguire modelli di lavoro tradizionali e rigidamente strutturati. La mancanza di opzioni di lavoro flessibili, come orari flessibili, lavoro da remoto o condivisione del lavoro, limita la capacità delle persone di adattare il lavoro alle proprie esigenze personali.

L'impatto negativo di questa mancanza di equilibrio è evidente. Le persone sperimentano alti livelli di stress, affaticamento, burnout e malattie correlate al lavoro. L'incapacità di dedicare del tempo alla cura di sé stessi, al riposo e al soddisfacimento dei propri bisogni personali può avere conseguenze a lungo termine sulla salute mentale e fisica delle persone. Inoltre, le relazioni familiari e sociali possono subire un deterioramento a causa della mancanza di tempo e di attenzione dedicata ad esse.

Le istituzioni governative possono svolgere un ruolo chiave nell'affrontare questo problema attraverso l'implementazione di politiche e regolamenti che promuovano l'equilibrio tra vita e lavoro. Norme sulle ore lavorative, congedi parentali retribuiti, incentivi per le aziende che adottano politiche di lavoro flessibili, programmi di sostegno alla famiglia e soprattutto la settimana corta sono le possibili soluzioni.

Infine, è importante che ognuno di noi assuma la responsabilità di cercare un equilibrio tra vita lavorativa e vita privata. Dobbiamo imparare a stabilire confini sani tra lavoro e vita personale, a fare scelte consapevoli sul come impiegare il nostro tempo e a prendere cura di noi stessi. Riconoscere l'importanza di un equilibrio tra vita e lavoro è il primo passo per raggiungerlo.

## 8. CAMBIAMENTO CLIMATICO E IMPATTO AMBIENTALE

Il cambiamento climatico è una delle sfide più urgenti e complesse che l'umanità deve affrontare nel XXI secolo. Si riferisce a modifiche a lungo termine nei modelli meteorologici della Terra, in particolare riguardo alle temperature, ai venti e alle precipitazioni, che si verificano a livello globale. Queste modifiche sono principalmente attribuite all'aumento delle emissioni di gas serra, come anidride carbonica (CO<sub>2</sub>), metano (CH<sub>4</sub>) e protossido di azoto (N<sub>2</sub>O), causato da attività umane.

Ecco alcuni punti chiave riguardanti il cambiamento climatico:

- Cause umane: L'attività umana è una delle principali cause del cambiamento climatico. L'uso intensivo di combustibili fossili per il trasporto, la produzione di energia e l'industria, oltre alla deforestazione, hanno portato a un aumento delle emissioni di gas serra nell'atmosfera. Questo ha portato ad un riscaldamento globale.
- Effetti del riscaldamento globale: L'aumento delle temperature globali provoca un'ampia gamma di impatti sul nostro pianeta. Questi includono il disgelo dei ghiacciai e delle calotte polari, l'innalzamento del livello del mare, l'aumento delle ondate di calore, l'aumento dell'acidità degli oceani, le estinzioni di specie animali e vegetali, e alterazioni nei modelli meteorologici e climatici, che possono portare ad eventi estremi più frequenti e intensi, come tempeste, alluvioni e siccità. Un esempio sono gli eventi accaduti tra maggio e luglio dell'anno corrente, con grandi tempeste ed alluvioni al Nord Italia e una forte siccità e ondate di caldo al Sud Italia.
- Impatti sull'ambiente e la biodiversità: Il cambiamento climatico ha conseguenze significative sulla biodiversità e sugli ecosistemi. Le specie sono costrette a cercare nuovi habitat adatti, alcune potrebbero non essere in grado di farlo e rischierebbero l'estinzione. L'acidificazione degli oceani danneggia i coralli e altre forme di vita marina, minacciando la biodiversità marina. Non a caso la Grande Barriera Corallina Australiana è stata dichiarata morta nel 2018.

- **Impatti sociali ed economici:** Il cambiamento climatico ha anche importanti implicazioni sociali ed economiche. I paesi e le comunità più povere e vulnerabili sono spesso i più colpiti, poiché possono avere meno risorse per affrontare e adattarsi ai cambiamenti climatici. Inoltre, i danni causati da eventi climatici estremi possono avere impatti devastanti sull'agricoltura, sull'approvvigionamento idrico e sulla sicurezza alimentare.
- **Mitigazione e adattamento:** Per affrontare il cambiamento climatico, è essenziale adottare misure di mitigazione e adattamento. La mitigazione si riferisce agli sforzi per ridurre le emissioni di gas serra, attraverso l'adozione di fonti di energia rinnovabile, l'efficienza energetica e politiche di riduzione delle emissioni. L'adattamento, d'altra parte, si concentra sulla preparazione e sulla gestione delle conseguenze del cambiamento climatico per ridurre al minimo i danni e proteggere le comunità e l'ambiente.

Nel 2015, durante la COP21 (Conferenza delle Parti) tenutasi a Parigi, quasi tutti i paesi del mondo hanno raggiunto un accordo storico per affrontare il cambiamento climatico. L'Accordo di Parigi stabilisce l'obiettivo di mantenere l'aumento delle temperature globali ben al di sotto dei 2 gradi Celsius rispetto ai livelli preindustriali e di compiere sforzi per limitarlo a 1,5 gradi Celsius.

Affrontare il cambiamento climatico richiede sforzi coordinati a livello globale e il coinvolgimento di governi, aziende e individui. Ogni azione conta e contribuisce a proteggere il nostro pianeta per le generazioni future. La situazione ambientale attuale richiede un'attenzione immediata e una risposta efficace. In tutto il mondo, ci troviamo di fronte a sfide sempre più urgenti come il cambiamento climatico, la perdita di biodiversità, l'inquinamento dell'aria, dell'acqua e del suolo. È fondamentale comprendere la gravità della situazione e adottare misure concrete per diminuire l'inquinamento e proteggere l'ambiente.

L'inquinamento dell'aria, dell'acqua e del suolo rappresenta una minaccia per la salute umana e per gli ecosistemi. Le emissioni industriali, l'uso di prodotti chimici nocivi e la gestione inadeguata dei rifiuti sono alcune delle principali cause di inquinamento. È necessario adottare politiche rigorose per ridurre le emissioni inquinanti, promuovere pratiche di gestione sostenibile delle risorse idriche, migliorare la gestione dei rifiuti e incoraggiare l'utilizzo di tecnologie pulite. Possiamo affermare che il cambiamento climatico rappresenta una delle maggiori minacce globali.

Per affrontare efficacemente l'inquinamento e proteggere l'ambiente, è necessario un approccio olistico che coinvolga tutti i settori della società. Governi, aziende, organizzazioni non governative e individui devono collaborare per promuovere un'economia circolare, ridurre l'uso di risorse non rinnovabili, migliorare l'efficienza energetica, adottare pratiche di produzione sostenibili e ridurre gli sprechi. Inoltre, l'educazione e la sensibilizzazione sono fondamentali per coinvolgere le persone e incoraggiare comportamenti sostenibili. Attraverso la promozione di stili di vita eco-compatibili, come l'uso di trasporti pubblici, la riduzione degli sprechi alimentari, il riciclaggio e l'adozione di abitudini di consumo responsabili, possiamo contribuire a ridurre l'inquinamento e a preservare l'ambiente per le generazioni future.

Infine, la collaborazione internazionale è fondamentale per affrontare le sfide ambientali su scala globale. Accordi come l'Accordo di Parigi sul clima e la Convenzione sulla diversità biologica promuovono la cooperazione internazionale per affrontare le sfide ambientali comuni. È essenziale che i paesi lavorino insieme per stabilire obiettivi ambiziosi e adottare misure concrete per proteggere l'ambiente.

Per quanto riportato sopra, ci può essere una connessione tra l'introduzione della settimana lavorativa di 4 giorni e un minor impatto ambientale.

Secondo i dati riportati da Istat nel gennaio 2023 in Italia lavorano 23,3 milioni di persone, di questi il 67% si sposta con auto o moto mentre la restante parte si sposta in tram, bus, treno, corriere, bici e a piedi.

Considerando i dati soprariportati abbiamo quindi 15,6 milioni di persone che giornalmente utilizzano la macchina o la moto per recarsi a lavoro. Questo si traduce in inquinamento, maggiori costi per i lavoratori, usura dei mezzi nonché un maggior rischio di incidenti stradali.

Introducendo la settimana lavorativa di 4 giorni avremo quindi 15,6 milioni di persone che per un giorno in meno alla settimana, 4 volte al mese e 52 volte all'anno dovranno utilizzare la propria auto per fare il tragitto casa – lavoro e lavoro – casa.

Vediamo quindi quale impatto ambientale ha una azienda metalmeccanica e quali sono i fattori che interagiscono

L'inquinamento causato da un'azienda metalmeccanica dipende da diversi fattori, come le dimensioni dell'azienda, i processi di produzione utilizzati, le tecnologie impiegate, le pratiche di gestione ambientale e l'efficienza energetica.

L'industria metalmeccanica può avere un impatto significativo sull'ambiente a causa di diverse attività e fattori, tra cui:

1. Emissioni atmosferiche: Le aziende metalmeccaniche possono emettere gas inquinanti nell'atmosfera attraverso processi di combustione, ad esempio nell'utilizzo di forni per la fusione dei metalli. Queste emissioni possono includere ossidi di azoto (NOx), ossidi di zolfo (SOx) e polveri sottili, che possono contribuire all'inquinamento atmosferico.
2. Rifiuti e scarti: Durante i processi di produzione, le aziende metalmeccaniche possono generare rifiuti solidi, come scarti di metallo, lubrificanti usati, solventi e altri materiali pericolosi. La gestione inadeguata di questi rifiuti può causare l'inquinamento del suolo e delle acque sotterranee.
3. Consumo di risorse naturali: L'industria metalmeccanica richiede l'uso intensivo di risorse naturali, come il ferro, l'acciaio, l'alluminio e altri metalli. L'estrazione e la lavorazione di queste risorse possono comportare impatti ambientali, inclusa la deforestazione, la distruzione degli habitat naturali e l'uso intenso di acqua ed energia.
4. Consumo energetico: L'industria metalmeccanica è spesso caratterizzata da un elevato consumo energetico. L'uso di energia proveniente da fonti non rinnovabili può contribuire alle emissioni di gas a effetto serra e ai cambiamenti climatici.

Per mitigare l'impatto ambientale delle aziende metalmeccaniche, molte di esse adottano misure e pratiche sostenibili, come l'implementazione di sistemi di gestione ambientale, l'adozione di tecnologie più pulite e l'ottimizzazione dei processi di produzione per ridurre il consumo di energia e le emissioni inquinanti. Inoltre, le normative ambientali e le politiche governative possono influenzare l'impatto ambientale delle aziende, stabilendo regolamentazioni e standard da rispettare.

Per quanto riguarda l'inquinamento delle auto basti pensare che, come riportato nel capitolo precedente relativo all'azienda Olsar, solamente eliminando la giornata di venerdì si avranno 43 auto in meno che circolano nelle nostre strade. Così facendo si inquina meno in quanto si eviterebbe il tragitto casa – lavoro e lavoro – casa, nonché essere un risparmio per i lavoratori in quanto i carburanti rappresentano una spesa oramai importante per le famiglie italiane oltre che ad un risparmio sull'usura del mezzo.



Inoltre, introducendo la settimana “corta”, l’azienda potrebbe far sì che i propri mezzi (furgoni, auto, camion...) stiano fermi per un giorno in più così, oltre ad inquinare meno ci sarebbe un ulteriore risparmio come riportato nel paragrafo precedente.

Le macchine diesel e benzina, come i veicoli e i macchinari industriali, emettono inquinanti nell'aria durante il funzionamento. Tuttavia, il grado di inquinamento causato da una macchina dipende da diversi fattori, tra cui il tipo di motore, l'anno di produzione, le tecnologie di controllo delle emissioni, le condizioni di manutenzione e l'uso effettivo della macchina.

Di seguito sono riportate alcune delle principali emissioni inquinanti associate alle macchine diesel:

1. Ossidi di azoto (NOx): Le macchine diesel producono ossidi di azoto durante la combustione del carburante. Questi composti sono considerati inquinanti atmosferici e contribuiscono alla formazione di smog, all'acidificazione del suolo e delle acque, nonché all'inquinamento dell'aria.
2. Particolato (PM): I motori emettono particelle solide in sospensione, conosciute come particolato, che possono essere costituite da idrocarburi, carbone nero, metalli pesanti e altre sostanze tossiche. Le particelle sottili possono essere dannose per la salute umana quando vengono inalate e possono causare problemi respiratori, cardiovascolari e persino aumentare il rischio di tumori polmonari.
3. Idrocarburi non bruciati (HC): Le macchine diesel possono emettere idrocarburi non bruciati, che contribuiscono alla formazione di ozono troposferico, un inquinante atmosferico dannoso per la salute umana.
4. Anidride solforosa (SO<sub>2</sub>): Il contenuto di zolfo nei carburanti diesel può produrre anidride solforosa durante la combustione. L'anidride solforosa è un gas inquinante che contribuisce all'acidificazione del suolo e delle acque, nonché all'inquinamento dell'aria.
5. Anidride carbonica (CO<sub>2</sub>): Anche se non considerato un inquinante locale, il gas di anidride carbonica è un gas a effetto serra che contribuisce ai cambiamenti climatici. Le macchine diesel emettono anidride carbonica in proporzione al consumo di carburante.

Per ridurre l'impatto ambientale delle macchine, sono state sviluppate tecnologie di controllo delle emissioni, come i sistemi di post-trattamento dei gas di scarico e i filtri antiparticolato. Inoltre, la transizione verso motori diesel più puliti, come i motori a bassa emissione di zolfo e i motori diesel a iniezione diretta, può contribuire a ridurre le emissioni inquinanti [25].

Da un punto di vista normativo, molti paesi hanno stabilito limiti di emissioni per i veicoli e per le macchine industriali, al fine di mitigare l'impatto ambientale delle macchine diesel e promuovere l'adozione di tecnologie più pulite.

La transizione ecologica è uno degli elementi fondamentali del piano Next Generation EU e costituisce una direzione imprescindibile per il nostro futuro sviluppo.

La Missione, chiamata Rivoluzione Verde e Transizione Ecologica, si concentra su importanti tematiche come l'agricoltura sostenibile, l'economia circolare, la transizione verso fonti energetiche più pulite e sostenibili, la promozione della mobilità eco-friendly, l'efficienza energetica degli edifici, la tutela delle risorse idriche e la lotta all'inquinamento. L'obiettivo è migliorare la sostenibilità del nostro sistema economico e garantire una transizione equa e inclusiva verso una società con un impatto ambientale quasi nullo. Per questo sostengo che per raggiungere tale obiettivo la settimana lavorativa di 4 giorni potrebbe essere tra le soluzioni del caso.

La decarbonizzazione è una priorità e la Missione prevede interventi per incrementare notevolmente l'utilizzo di fonti di energia rinnovabile. Ciò sarà realizzato attraverso investimenti diretti e semplificazione delle procedure di autorizzazione per l'installazione di impianti rinnovabili, nonché la promozione dell'agri-voltaico e del biometano.

L'uso dell'idrogeno come fonte energetica è incoraggiato, con investimenti nella ricerca e produzione, e l'implementazione di circa 40 stazioni di rifornimento in aree strategiche per il trasporto pesante su strada.

Per migliorare la mobilità sostenibile, sono previste risorse per il rinnovo del trasporto pubblico locale, con l'acquisto di autobus a bassa emissione e treni a propulsione alternativa per il trasporto regionale.

La Missione prevede anche il potenziamento delle reti elettriche, rendendole più affidabili, sicure e flessibili attraverso l'implementazione di Smart Grid, e il miglioramento delle infrastrutture idriche, al fine di ridurre del 15% le perdite nell'acqua potabile.

Vengono affrontati anche temi importanti come la sicurezza del territorio, la prevenzione dei rischi idrogeologici, la salvaguardia delle aree verdi e della biodiversità, la lotta all'inquinamento delle acque e del suolo e l'ottimizzazione delle risorse idriche. Tutto ciò per garantire un futuro sostenibile e sicuro per le generazioni a venire.

Il governo, nel Piano nazionale integrato per l'energia e il clima dell'Italia, sta prendendo in considerazione diverse strategie per ridurre le emissioni di CO2 e raggiungere gli ambiziosi obiettivi stabiliti dall'Unione Europea. Oltre alla promozione di veicoli elettrici, si sta focalizzando sulla necessità di ridurre gli spostamenti, incoraggiando lo smart working e l'accorciamento della settimana lavorativa.

L'UE ha fissato l'obiettivo di ridurre le emissioni del 43,7% rispetto ai livelli del 2005, ma il piano di riferimento italiano prevede di raggiungere solo il 28,6% di riduzione al 2030. Per colmare questa differenza, il governo italiano sta cercando di concentrarsi sul settore dei trasporti, dell'edilizia e dell'agricoltura, puntando a una significativa riduzione delle emissioni, pari a oltre il 30% rispetto ai livelli del 2021[12].

Questa iniziativa si colloca nei cosiddetti "settori non ETS", che includono i trasporti e l'edilizia. La decarbonizzazione di questi settori è particolarmente importante per raggiungere gli obiettivi di riduzione delle emissioni. L'obiettivo è quello di risparmiare 98 milioni di tonnellate di CO2 entro il 2030, contribuendo in modo significativo agli sforzi per combattere il cambiamento climatico e raggiungere una maggiore sostenibilità ambientale per il nostro paese.

In conclusione, il governo italiano sta affrontando la sfida del cambiamento climatico adottando una serie di misure mirate a ridurre le emissioni di CO2, tra cui una maggiore promozione dello smart working e l'obiettivo di accorciare la settimana lavorativa, al fine di incentivare una riduzione degli spostamenti e una maggiore sostenibilità nei settori chiave dell'economia [7].

Per affrontare le sfide legate al settore dei trasporti, il Piano nazionale integrato per l'energia e il clima dell'Italia prevede diverse strategie volte a incentivare una riduzione degli spostamenti con mezzi privati a favore del trasporto pubblico. Questo sarà raggiunto tramite il potenziamento delle reti di tram e bus, ma anche attraverso la promozione di pratiche di condivisione dei veicoli come il car sharing e il car pooling. Al contempo, si mira a promuovere l'adozione di veicoli a basso consumo energetico, come le auto elettriche, per contribuire alla riduzione delle emissioni di CO2.

Un elemento chiave sarà incentivare il ricorso allo smart working, riducendo così la necessità di spostamenti per motivi lavorativi, e si valuterà la possibilità di ridurre le giornate lavorative mantenendo il numero di ore lavorate o appunto riducendo l'orario ma mantenendo lo stesso stipendio. Queste politiche mirano a ridurre il traffico e a migliorare la sostenibilità dei trasporti.

Nella proposta di aggiornamento del Piano nazionale integrato per l'energia e il clima (PNIEC) inviata dal governo a Bruxelles, si riconosce la necessità di affrontare le sfide legate alle emissioni e alla mobilità in modo olistico. Questo significa non solo promuovere l'adozione di veicoli elettrici e incoraggiare l'utilizzo del trasporto pubblico, ma anche adottare misure per ridurre gli spostamenti non indispensabili. All'interno di questa strategia, emergono soluzioni chiave come lo smart working e l'adozione di una settimana lavorativa più breve. Nel settore dei trasporti, è fondamentale incentivare con maggiore determinazione azioni volte a spingere l'utenza a preferire il trasporto pubblico al privato, adottando un approccio di "shift modale". In parallelo, si dovrebbero adottare politiche che riducano la necessità stessa di spostamento, promuovendo lo smart working e valutando la possibilità di ridurre il numero di giornate lavorative.[7]

Questo approccio integrato mira a contribuire in modo significativo alla riduzione delle emissioni e a promuovere uno stile di vita più sostenibile.

Per ora si tratta solo di obiettivi generali anche perché le posizioni all'interno del governo sul lavoro agile sono diverse, come dimostra anche la scelta di non prorogare lo smart working per i dipendenti pubblici con figli minori di 14 anni.

Uno studio condotto da Enea (Agenzia nazionale per le nuove tecnologie, l'energia e lo sviluppo economico sostenibile) negli scorsi mesi aveva concluso che i benefici del lavoro da remoto per l'ambiente sono significativi. In particolare, lavorare da remoto 100 giorni l'anno, ovvero più o meno 2 a settimana, porta un beneficio pari a 600Kg di CO2 risparmiati, più del 10% delle emissioni pro capite annuali.

E questo senza tenere conto dei benefici interni di costi legati alla benzina (260 litri in meno), al tempo risparmiato (circa 150 ore), o all'inquinamento atmosferico da PM2.5 (1,1 grammo pro capite ogni giorno). [13]

Similmente, la riduzione della settimana lavorativa di un giorno potrebbe condurre agli stessi vantaggi. Queste sono le conclusioni emerse dal progetto "4dayweek" condotto nel Regno Unito, un'iniziativa globale dedicata all'esplorazione degli impatti della settimana lavorativa corta.

Oltre ai tanti benefici osservati sul benessere dei lavoratori, c'è anche un beneficio per l'ambiente.

Infatti secondo 4dayweek la settimana lavorativa nel Regno Unito è associata a una riduzione dell'impronta di carbonio di 127 milioni di tonnellate all'anno, che equivarrebbe a togliere dalla strada circa 27 milioni di auto.

Davanti a questi risultati, è impossibile chiudere le porte a queste nuove forme di lavoro con cui inevitabilmente dovremo avere sempre più a che fare.

## 9. LA SETTIMANA CORTA NELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

Nelle economie avanzate, circa il 18% dei lavoratori è impiegato nel settore pubblico, con punte di oltre il 30% nei paesi scandinavi. Anche negli Stati Uniti, che tanto amano il libero mercato, lo Stato assume il 16% dei lavoratori. In Italia attualmente ci sono 3.266.180 dipendenti pubblici che corrispondono al 14% della forza lavoro. Negli ultimi 10 anni nel nostro Paese c'è stato un calo dell'oltre l'8% considerando le dimissioni per cercare un lavoro nel privato più redditizio e per i pensionamenti; si è calcolato infatti che nel periodo 2019-2026 circa 530 mila persone usciranno dal settore pubblico. Se proiettiamo lo stesso calcolo per i prossimi dieci anni, ci troviamo di fronte a una previsione di circa 1,17 milioni di pensionamenti, il che rappresenta quasi un terzo degli attuali dipendenti pubblici. Di questi, circa il 40% si verificherà nel settore dell'istruzione, mentre un altro 20% coinvolgerà sia le amministrazioni locali che il sistema sanitario [31].

L'età media dei lavoratori nel settore pubblico è attualmente di circa 50 anni (un dato che aumenta notevolmente se escludiamo le Forze Armate) e raggiunge circa i 55 anni se consideriamo solo la Pubblica Amministrazione centrale. Gli individui di età superiore ai 60 anni costituiscono il 16,2% del totale dei dipendenti pubblici, mentre i giovani sotto i 30 anni rappresentano solo il 4,7%. Questi dati sono difficili da modificare a breve termine, ma rappresentano un'opportunità unica per il settore pubblico di introdurre nuove leve e competenze fresche all'interno delle proprie organizzazioni, considerando che si prevede un fabbisogno di circa 750 mila nuovi dipendenti nei prossimi anni.

In questo contesto, il 2023, designato come l'Anno Europeo delle Competenze, sta ponendo in primo piano la questione del rinnovamento generazionale all'interno della Pubblica Amministrazione (PA) come una necessità concreta, da sfruttare quale occasione per gestire la complessità e ripensare i modelli organizzativi della PA, cercando di raggiungere quell'equilibrio tra dinamismo e stabilità che contraddistingue e differenzia le organizzazioni agili dai modelli di lavoro estremamente fragili ma innovativi del mondo delle start-up e da quelli monolitici delle classiche burocrazie [32].

Diverse indagini e studi indicano che le giovani promesse del nostro paese non sono più motivate principalmente dalla sicurezza del "posto fisso" quando considerano la partecipazione a un concorso pubblico. Invece, ciò che le attrae è la possibilità di contribuire alla comunità fornendo servizi di valore, di lavorare per il bene comune. Tuttavia, questa aspirazione è spesso contrastata dalla percezione - a volte ingiustificata - che nell'ambito della Pubblica Amministrazione (PA) i talenti non vengano adeguatamente valorizzati e che sia estremamente difficile ottenere il riconoscimento per il proprio lavoro.

Per superare questa convinzione, è fondamentale rinnovare il modo in cui si comunica il lavoro pubblico, questo è particolarmente importante dato il profondo cambiamento nel mondo del lavoro che coinvolge sia il settore pubblico che quello privato. Ad esempio, si può considerare il paradosso di un candidato che risponde "le farò sapere" a un potenziale datore di lavoro: la selezione del personale è diventata notevolmente più complessa oggi rispetto a dieci anni fa.

La verità è che la nuova generazione di professionisti cerca nel lavoro un'esperienza di vita non un'esperienza di impiego, e la PA deve farsi trovare pronta ad accogliere queste richieste.

E allora la PA del futuro può davvero essere il datore di lavoro ideale per queste nuove generazioni, estremamente sensibili al concetto di bene comune, desiderose di lavoro *purpose-oriented* – come confermato da fenomeni tanto dibattuti come la *great resignation* e la *yolo economy*, ma anche dall'acuirsi della cosiddetta *quarter-life crisis* – e di dare il loro contributo in termini di valore pubblico generato per la collettività.[32]

Attualmente, i giovani sono tra coloro meno inclini a accettare lavori all'interno di strutture gerarchiche che non pongono tra le priorità l'ascolto dei propri dipendenti. La Pubblica Amministrazione (PA) del futuro deve adattarsi a questa realtà e offrire condizioni di lavoro che siano attraenti per le nuove generazioni. Queste condizioni non dovrebbero essere limitate solo alla promessa di stabilità lavorativa e stipendi competitivi, ma dovrebbero anche abbracciare l'implementazione strutturata di elementi come lo Smart Working e la settimana lavorativa breve.

Inoltre, è fondamentale creare un ambiente lavorativo piacevole e stimolante, dove la progettazione delle attività lavorative coinvolga tutti i membri del team e dove i sistemi di valutazione e il feedback reciproco rivestano un ruolo chiave nella gestione delle aspettative di crescita.

Bisogna innanzitutto sfatare il mito che nella PA si guadagna sempre meno rispetto al privato, tale tematica è stata affrontata anche durante il FORUM PA 2023, ed è stato dimostrato, numeri alla mano che questo rappresenta un equivoco storico.

Vediamo alcuni esempi di settimana lavorativa di 4 giorni nella Pubblica Amministrazione:

Nel 2008 il politico repubblicano Jon Huntsman Jr, governatore dello Utah, ha introdotto l'obbligo della settimana lavorativa di quattro giorni per gli impiegati statali, una misura che ha coinvolto 18.000 dei 25.000 dipendenti pubblici dello Stato. I risultati sono stati positivi, i consumi energetici sono diminuiti del 10%, sono stati risparmiati 1,4 milioni di dollari dalle casse statali per quanto concerne il carburante, in merito alle emissioni l'apporto positivo è stato equivalente all'eliminazione di 1.000 auto.

E' stato realizzato un sondaggio, nel quale veniva chiesto ai cittadini se ritenessero che il progetto, per la qualità dei servizi e prestazioni, dovesse essere portato avanti: il 66% ha risposto di sì! Anche i lavoratori sono stati chiamati ad esprimersi, l'80% ha detto di voler continuare a lavorare 4 giorni alla settimana, nei quali si sentiva più produttivo e che era comunque in grado di gestire gli impegni con famiglia e figli. Si è assistito anche ad una diminuzione delle dimissioni e dell'assenteismo [2].

Anche nelle Filippine e in India la settimana breve è stata introdotta nella pubblica amministrazione, in questi casi per cercare di contrastare il problema del traffico stradale e dell'inquinamento.[1]

Una strategia alternativa all'applicazione della settimana lavorativa di quattro giorni all'intera economia potrebbe essere di limitarla, almeno inizialmente, nel settore pubblico, sperando che il settore privato segua l'esempio. È anche per questo motivo che sostengo debba essere lo Stato a fare il primo passo verso questa direzione. Questa misura, applicandola sia al settore privato che al settore pubblico, farebbe sì che gli squilibri tra i due settori venissero meno; per tale motivo la Pubblica Amministrazione dovrebbe essere il pioniere della settimana corta.

Per quanto riguarda l'istruzione già diversi Paesi hanno adottato la settimana scolastica di 4 giorni: il 4% delle scuole statunitensi ha attuato questo progetto con picchi addirittura del 50% delle scuole del Colorado. Dati relativi al 2018 riportano che l'80% delle scuole primarie in Francia hanno adottato questo modello; mentre anche Canada e Regno Unito vanno verso questa direzione.[1]

I dati che arrivano da tali progetti sono positivi; i risparmi economici sono evidenti, inoltre sono aumentate le richieste di lavoro da parte degli insegnanti, nonché una diminuzione delle dimissioni oltre che l'aumento delle iscrizioni da parte degli studenti.

Per quanto concerne la sanità la domanda non è se i medici possono curare in quattro giorni lo stesso numero di pazienti che curano ora in cinque, ma piuttosto se il sistema sanitario può funzionare meglio e con costi inferiori. Nel Rhode Island, l'ospedale Roger Williams General Hospital, ha già introdotto il sistema 4/40. Probabilmente i giovani sarebbero più attratti dalla flessibilità del lavoro che è conseguenza della settimana lavorativa di 4 giorni piuttosto che un aumento salariale dettato dai tempi e dalle modalità della PA.

La PA deve tornare ad essere un obiettivo per le nuove generazioni, un luogo di lavoro dove poter crescere e fare carriera, dove poter guadagnare il compenso corretto rispetto alle proprie prestazioni e responsabilità e scrollarsi i termini angusti che per decenni l'hanno descritta.

La Pubblica Amministrazione deve ritornare a splendere e penso che la settimana lavorativa di 4 giorni possa essere una delle soluzioni!



## 10. LA SETTIMANA CORTA COME LOTTA ALLA DISOCCUPAZIONE

### E AL FENOMENO DEI NEET

“Lavorare meno, lavorare tutti”

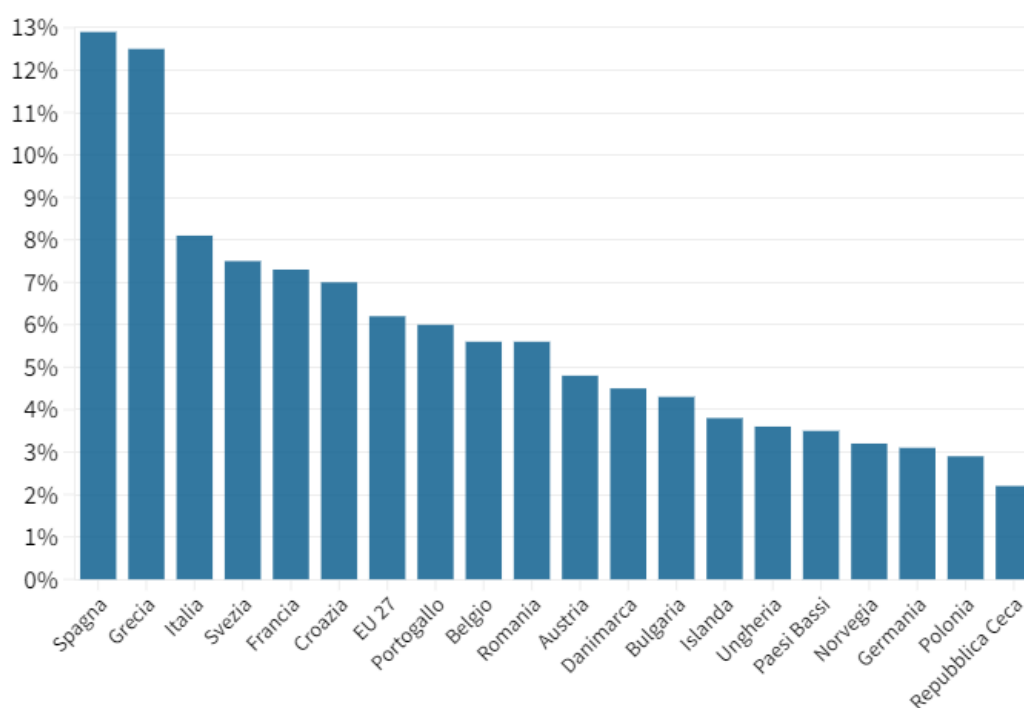
Non è uno slogan anni Settanta da rispolverare, ma una possibilità molto concreta per affrontare con serietà una grande disuguaglianza: la mancanza di un lavoro dignitoso e sicuro, obiettivo numero 8 dell'Agenda per lo Sviluppo Sostenibile Onu 2030.

Nelle precedenti pagine è riportato che in Italia ci sono 23,3 milioni di occupati, il dato preoccupante riguarda però il numero di disoccupati e dei cosiddetti NEET.

Il tasso di disoccupazione (15-64 anni) nel 2023 è dell'7,6%, dato che porta l'Italia ad essere il 3° Paese UE per tasso di disoccupazione e il 2° Paese per tasso di giovani che non studiano, non lavorano e non cercano lavoro (NEET) [15].

Di seguito sono riportati due grafici che mettono a confronto i dati raccolti relativi alla disoccupazione a e agli inattivi presenti in Italia e in altri Paesi dell'Unione Europea.

Disoccupati:



La disoccupazione è un problema sociale per una serie di ragioni fondamentali.

La disoccupazione può causare stress, ansia, depressione e perdita di autostima tra gli individui. Questi effetti possono propagarsi alle famiglie, causando tensioni e problemi relazionali a causa della pressione finanziaria e dell'incertezza sul futuro.

La mancanza di lavoro può portare a una significativa riduzione del reddito e aumentare il rischio di cadere in situazioni di povertà. Ciò può contribuire alla disuguaglianza economica e sociale, creando disparità nella qualità della vita tra diverse fasce della società.

Inoltre l'assenza di occupazione può avere un impatto negativo sulla salute mentale e fisica delle persone, essa infatti può portare a una perdita di senso di scopo e a una minore interazione sociale, aumentando il rischio di problemi di salute.

Periodi prolungati di disoccupazione possono ridurre le opportunità di carriera future. I periodi di inattività possono portare a una mancanza di esperienza e competenze attuali, rendendo più difficile il reinserimento nel mercato del lavoro.

E' importante citare anche l'impatto sulla stabilità sociale, infatti l'alto tasso di disoccupazione può portare a tensioni sociali e instabilità, poiché i giovani e gli adulti che non riescono a trovare lavoro possono sentirsi frustrati e disillusi dal sistema oltre che a costi per il sistema di Welfare:

La disoccupazione può aumentare il carico dei sistemi di assistenza sociale e previdenziale, con costi crescenti per il governo e la società.

In sintesi, la disoccupazione va oltre la semplice mancanza di un lavoro e ha profonde implicazioni sociali che colpiscono il benessere individuale, familiare e collettivo. È un problema complesso che richiede interventi mirati per mitigarne gli effetti negativi sulla società.

## Il fenomeno Neet – Not in Education, Employment or Training

Il termine NEET trae origine dall'acronimo inglese "Not in Education, Employment or Training" ed è utilizzato in tutta Europa per identificare giovani tra i 15 e i 34 anni che non sono occupati, non sono coinvolti nello studio e non partecipano a corsi formativi.

In particolare, i NEET sono categorizzati nei seguenti modi:

- Giovani senza occupazione, ossia coloro che non hanno un lavoro ma sono attivamente alla ricerca di uno.
- Giovani inattivi, ovvero individui che non lavorano e non hanno intenzione di farlo.
- Persone che hanno abbandonato prematuramente percorsi di istruzione e formazione, noti come ELET (Early Leavers from Education and Training).
- Neolaureati che non sono ancora entrati nel mondo del lavoro o in ulteriori studi.
- Individui che prendono una pausa dal lavoro o dagli studi per motivi personali.

Nel nostro paese, quale è l'entità dei NEET?

Ricerche recenti suggeriscono che l'Italia si trovi tra le nazioni europee con il più elevato tasso di giovani NEET. Secondo questo primato, uno su quattro giovani rientra in questa categoria, rappresentando complessivamente circa il 25,1% della popolazione giovane.

In Italia, il fenomeno NEET ha registrato un aumento insolitamente elevato rispetto agli altri paesi europei, il che solleva notevoli preoccupazioni poiché il potenziale umano e lavorativo delle giovani generazioni non viene sfruttato adeguatamente.

Prima di diventare NEET, i giovani affrontano una serie di ostacoli che li spingono a rinunciare ai propri sogni e obiettivi. Nel lungo termine, la mancanza di un obiettivo ben definito genera ansia e dà origine a problematiche economiche, sociali e personali.

Essere NEET a lungo termine comporta diversi svantaggi, tra cui la difficoltà nel trovare un'occupazione stabile (in ritardo rispetto ai coetanei) e la mancanza di un reddito sufficiente, che impedisce loro di ottenere l'indipendenza finanziaria e di vivere da soli [16].

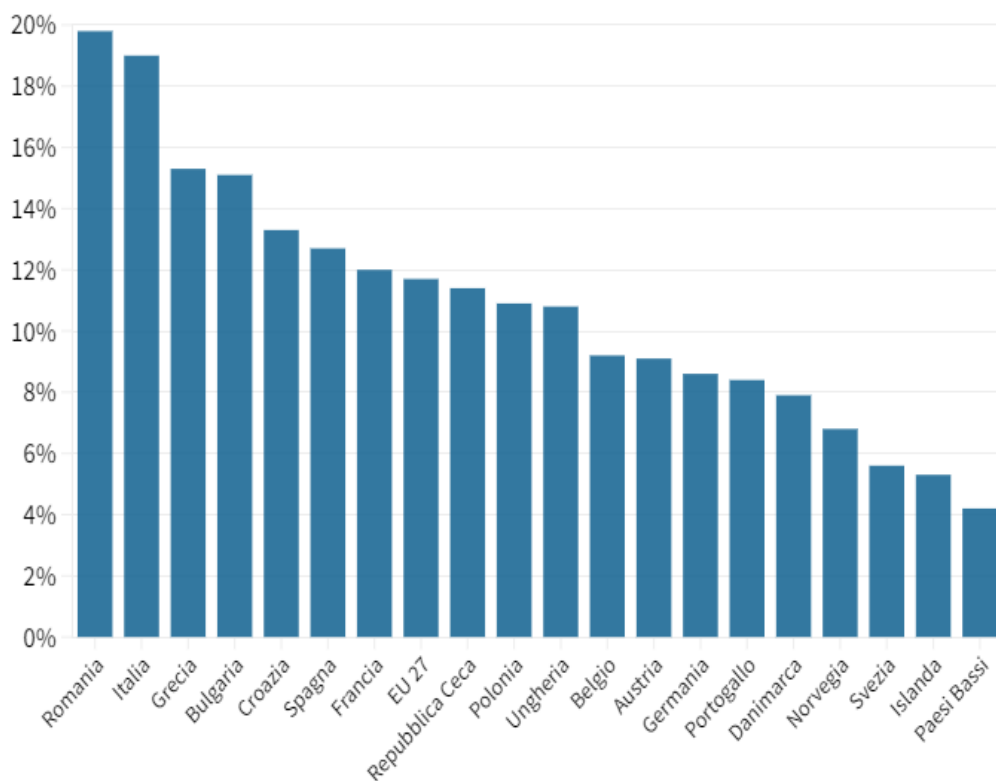
Questi fattori contribuiscono allo sviluppo di comportamenti disfunzionali, che spingono i giovani a ritirarsi socialmente. Inoltre, la società stessa gioca un ruolo nel problema, imponendo un'immagine di perfezione, senza margine di errore, e la pressione di rimanere costantemente al passo con gli altri. La competizione con i coetanei diventa sempre più feroce e l'impulso di distinguersi in ogni situazione è diventato un obiettivo principale per molti giovani.

Coloro che non riescono a "tenere il passo" sono spesso esclusi e etichettati come "falliti". In realtà, ognuno ha i propri tempi e non tutti partono da condizioni favorevoli che consentono di raggiungere gli obiettivi nello stesso modo e con lo stesso tempismo degli altri.

Le dinamiche familiari giocano anche un ruolo cruciale in questo contesto. Spesso i giovani non si sentono supportati o guidati dai genitori, oppure sono consapevoli che possono contare sull'aiuto finanziario dei genitori e quindi preferiscono rimanere a casa anziché impegnarsi in attività produttive.

A pagare il prezzo più alto in questa situazione sono la salute fisica e mentale dei giovani NEET stessi, oltre all'economia nazionale e al mercato del lavoro italiano. A causa dell'assenza di opportunità lavorative concrete, il paese continua a registrare una carenza di forza lavoro giovane e una crescente emigrazione dei giovani italiani all'estero.

## Neet :



## 10.1 L'Italia è un Paese fondato ... sulle ore lavorative

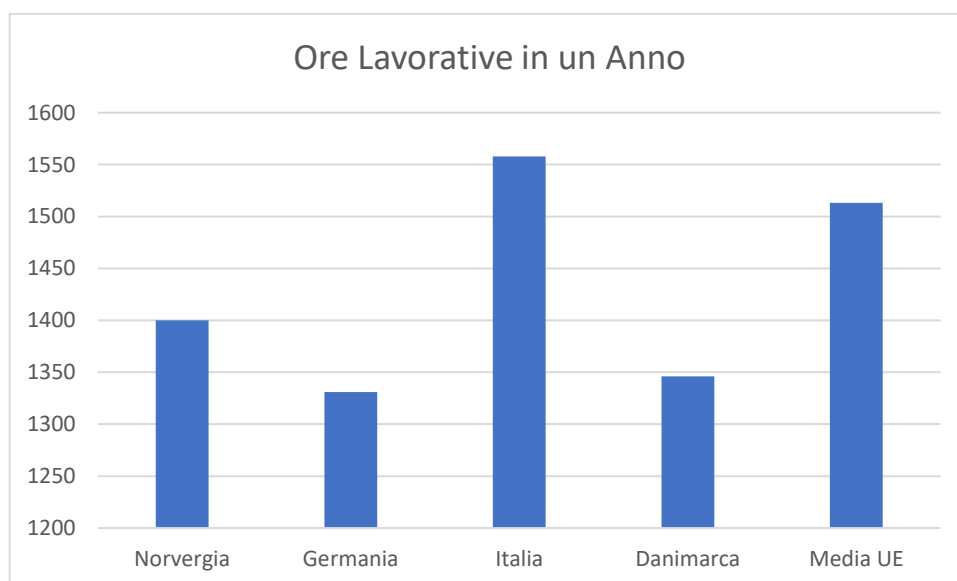
La media annuale delle ore lavorate è definita come il numero totale di ore effettivamente lavorate per anno diviso per il numero medio di persone occupate per anno. Le ore effettivamente lavorate includono le ore di lavoro regolari dei lavoratori a tempo pieno e part-time, inclusi gli autonomi.

In Italia una persona passa mediamente 1558,7 ore nel luogo di lavoro attestandosi così tra i Paesi UE dove si lavora di più.

Secondo le statistiche fornite dall'OCSE (Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico), nel corso del 2020, il Messico si è posizionato al vertice della classifica con una media annuale di ore lavorate pari a 2.124. L'anno precedente, nel 2019, il primo posto era stato occupato dalla Colombia, con 2.172 ore.

Rivolgendoci all'anno 2020, dopo il Messico emergono la Costa Rica con un totale di 1.913,2 ore lavorate annualmente e la Corea con 1.908 ore. Tra i paesi in cima alla lista si collocano anche la Russia (1.908 ore), la Croazia (1.834 ore) e Malta (1.827 ore). [17]

Non fermiamoci a pensare che siamo meglio dei paesi sopra riportati, piuttosto guardiamo e poniamoci l'obiettivo di arrivare a standard come quelli norvegesi, danesi o meglio ancora tedeschi.



Nell'Ue , nel 2022 il 7% degli occupati ha lavorato più di 49 ore o più a settimana nel proprio lavoro principale. Un tasso più elevato di lavoratori autonomi ha lavorato a lungo (30% del totale dei lavoratori autonomi) rispetto ai dipendenti (4% del totale dei dipendenti). Inoltre, gli orari di lavoro lunghi erano più comuni tra i lavoratori qualificati dell'agricoltura, della silvicoltura e della pesca (28% del totale dei lavoratori qualificati dell'agricoltura, della silvicoltura e della pesca) e dei dirigenti (24%) rispetto a qualsiasi altro gruppo professionale principale (tutti con meno dell'8 % ) .

In Italia il 9,4% degli occupati supera le 49 ore; i dati sono riferiti ai lavoratori di età tra i 15 e i 64 anni e indicano la media di ore di lavoro settimanali trascorse nell'impiego principale[19].

E' anche per questa serie di motivi relativi alla disoccupazione, al fenomeno dei NEET e al grande numero di ore che un lavoratore deve svolgere in Italia che deve essere introdotta la settimana corta.

Della stessa idea è anche il Presidente dell'Inps Pasquale Tridico, il quale sostiene che l'introduzione della settimana breve porterebbe ad un aumento di circa 750 mila posti di lavoro.

In una recente intervista datata marzo 2023 il Dott. Tridico ha così dichiarato: "La settimana corta? Diciamo che è una mia vecchia idea di cui ho anche parlato nel mio libro. L'orario di lavoro attuale è stato fissato da un Regio decreto del 1923. Da quel momento abbiamo avuto uno sviluppo tecnologico enorme, ma nessun cambiamento sull'orario. Una riflessione sulla diminuzione tempi di lavoro è giusta. Una maggiore flessibilità consentirebbe di aumentare l'occupazione soprattutto femminile nel nostro mercato che ha tassi di occupazione molto bassi", ha dichiarato Tridico, aggiungendo: "Del resto i Paesi in cui questa misura è stata implementata in modo sperimentale hanno visto la produttività e l'efficienza aumentare". L'economista ha poi parlato dello stato del welfare nel nostro Paese. "Come ha detto oggi la presidente della Corte Costituzionale Silvana Sciarra la solidarietà è il filo conduttore che ha accompagnato le diverse fasi dello sviluppo economico. Sia quando le cose andavano bene negli anni '50, '60 e '70 sia oggi. Con uno Stato e un welfare più forti si possono creare le condizioni di uguaglianza previste dalla Costituzione". [26]

Facendo un semplice esempio, riportando il numero di addetti proposto al capitolo relativo ad Olsar:

L'azienda lavora con 43 dipendenti dal lunedì al venerdì, calcolando che ognuno di essi fa 40 ore settimanali possiamo dire che settimanalmente vengono lavorate:  
 $43 \text{ add.} \times 40 \text{ ore} = 1720 \text{ ore}$

Premettendo che con la settimana breve un lavoratore dovrebbe fare 36 ore settimanali vorrebbe dire che per rispettare il parametro si dovrebbero avere  $1720 / 36 = 47,77$  ovvero 47 dipendenti.

Questo comporterebbe, candidati permettendo, poter eventualmente assumere altri 4 lavoratori.

## 11. CONCLUSIONE

L'obiettivo del mio lavoro è mettere sotto i riflettori il problema che affligge la nostra società e le nostre vite. La conciliazione della vita lavorativa con la sfera privata sono e saranno un tema sempre più rilevante e che toccherà, prima o dopo, ognuno di noi. Il mio elaborato vuole promuovere la settimana lavorativa di 4 giorni come una delle possibili soluzioni. I dati derivanti dalle aziende di tutto il mondo che hanno già attuato tale modello dimostrano che è valido sotto molti aspetti.

In Italia questa nuova cultura del lavoro ha difficoltà a instaurarsi nella nostra società. I risultati ottenuti dal questionario somministrato ai dipendenti dell'azienda metalmeccanica, oltre alle interviste effettuate, dimostrano come in questo Paese ancora troppo poco si parli del tema ma allo stesso tempo si evince che i lavoratori intervistati lamentano la problematica della conciliazione sfera privata e lavorativa e che quindi sarebbero propensi a partecipare a dei progetti pilota.

Come ho riportato nel capitolo "Vantaggi e impatti positivi della transizione verso una settimana lavorativa di 4 giorni", i vantaggi sono evidenti, allo stesso tempo sono presenti anche degli svantaggi ma che con una buona organizzazione, gestione manageriale e personale competente possono essere superati.

I benefici che si possono avere toccano anche la sfera ambientale. Tema che al giorno d'oggi deve essere affrontato più che mai, grazie alla settimana di 4 giorni lavorativi potremmo inquinare meno.

Risultano positivi anche i dati che derivano dalle sperimentazioni della settimana breve nelle Pubbliche Amministrazioni del mondo.

Infine ho voluto ipotizzare, con i giusti accorgimenti e fondi statali come la settimana corta potrebbe essere un modello per affrontare la disoccupazione e il fenomeno dei Neet.

**Imparare a fermarsi, a sconnettersi, per poter vivere e lavorare  
meglio è fondamentale.**



## 12.BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

- [1] Gomes P. Finalmente è giovedì! 8 ragioni per scegliere la settimana corta. Editori Laterza. , 2023
- [2] Schaff J.M. A Performance Audit of the Working 4 Utah Initiative. Salt lake City. , 2010
- [3] Poor R. 4 Days, 40 Hours: Reporting a Revolution in Work and Leisure. Bursk and Poor Publishing. , 1971
- [4] National Industrial Conference Board. The Five-Day Week in Manufacturing Industries. , 1929
- [5] D.Lgs 105/22 e Direttiva (UE) 2019/1158
- [6] PNRR Piano Nazionale Ripresa Resilienza
- [7] PNIEC Piano Nazionale Integrato per l'Energia e il Clima
- [8] Patella A. Il più grande test della settimana lavorativa di 4 giorni è stato un successo. <https://www.ilpost.it/2023/02/21/grosso-studio-settimana-lavorativa-quattro-giorni-cosa-dice/> (ultima visita 21/02/2023)
- [9] Biagio S. Al lavoro solo 4 giorni la settimana? Microsoft ci ha provato. E funziona <https://www.ilsole24ore.com/art/al-lavoro-solo-quattro-giorni-settimana-microsoft-ci-ha-provato-e-funziona-ACbDrbw> (ultima visita 04/11/2019)
- [10] Joly J. e Hurst L. Settimana di quattro giorni lavorativi: quali Paesi l'hanno adottata e come sta andando sinora? <https://it.euronews.com/next/2023/03/02/settimana-di-quattro-giorni-lavorativi-quali-paesi-lhanno-adottata-e-come-sta-andando-sino> (ultima visita 02/03/2023)
- [11] Camera dei deputati. Documentazione Parlamentare [https://temi.camera.it/leg19/temi/19\\_conciliazione-vita-lavoro.html](https://temi.camera.it/leg19/temi/19_conciliazione-vita-lavoro.html) (ultima visita 14/07/2023)
- [12] Attualità Parlamento Europeo. Ridurre le emissioni di gas serra: obiettivi nazionali per il 2030 <https://www.europarl.europa.eu/news/it/headlines/society/20180208STO97442/ridurre-le-emissioni-di-gas-serra-obiettivi-nazionali-per-il-2030> (ultima visita 14/03/2023)
- [13] Redazione lentepubblica. Lo smart working fa bene all'ambiente: ecco il report di Enea. <https://www.lentepubblica.it/buone-pratiche/smart-working-ambiente-report-enea/> (ultima visita 01/03/2023)

- [14] Hansen J. La rivoluzione della settimana corta  
<https://www.italiaoggi.it/news/la-rivoluzione-della-settimana-corta-2603768>  
(ultima visita 08/06/2023)
- [15] Istat. OCCUPATI E DISOCCUPATI (DATI PROVVISORI) - MAGGIO 2023  
[https://www.istat.it/it/archivio/286225#:~:text=Il%20tasso%20di%20disoccupazione%20totale,\(%2B0%2C9%20punti\)](https://www.istat.it/it/archivio/286225#:~:text=Il%20tasso%20di%20disoccupazione%20totale,(%2B0%2C9%20punti)) (ultima visita 30/06/2023)
- [16] Natale F. Neet, un'emergenza sociale soprattutto italiana: come contrastare il fenomeno  
<https://asvis.it/notizie/2-14800/neet-un'emergenza-sociale-soprattutto-italiana-come-contrastare-il-fenomeno> (ultima visita 20/02/2023)
- [17] Yanatma S. Orario medio di lavoro in Ue: ecco chi fa la settimana corta  
<https://it.euronews.com/next/2023/06/26/orario-medio-di-lavoro-in-ue-ecco-chi-fa-la-settimana-corta> (ultima visita 26/06/2023)
- [18] Riva P. Settimana corta: dentro il caso Intesa Sanpaolo  
<https://www.secondowelfare.it/parti-sociali/settimana-corta-intesa-sanpaolo-accordo-sindacati/#:~:text=lavorare%204%20giorni%20a%20settimana,5%20a%2036%20ore%20totali> (ultima visita 30/05/2023)
- [19] Caltrin P. Lavorare (troppo) stanca, in Italia si spinge per la "settimana corta"  
<https://www.economymagazine.it/settimana-corta-italia-dove-si-lavora-4-giorni-a-settimana/> (ultima visita 07/05/2023)
- [20] Advisor. Lavorare 4 giorni a settimana? In mezza Europa è già possibile  
[https://www.ansa.it/sito/notizie/economia/ofc/in\\_evidenza/2023/04/13/lavorare-4-giorni-a-settimana-in-mezza-europa-e-gia-possibile\\_252f6f33-3183-40b2-8754-d2fa919b2f44.html](https://www.ansa.it/sito/notizie/economia/ofc/in_evidenza/2023/04/13/lavorare-4-giorni-a-settimana-in-mezza-europa-e-gia-possibile_252f6f33-3183-40b2-8754-d2fa919b2f44.html) (ultima visita 13/04/2023)
- [21] Gabanelli M e Tortora F. Settimana corta: in 18 Paesi si lavora già quattro giorni. Ecco dove  
<https://www.sivempveneto.it/settimana-corta-in-18-paesi-si-lavora-gia-quattro-giorni-ecco-dove/> (ultima visita 25/01/2023)
- [22] Rai News – Società. La settimana lavorativa corta è una realtà in molti paesi: Italia fanalino di coda  
<https://www.rainews.it/articoli/2022/05/settimana-lavorativa-corta-da-5-a-4-giorni-un-realt-per-molti-paesi-non-ancora-in-italia-73170789-c34f-4828-a0a5-031e493621cd.html> (ultima visita 05/05/2022)
- [23] Economia – SkyTG24. Giappone, anche Panasonic sceglie la settimana corta  
<https://tg24.sky.it/economia/2022/01/10/giappone-panasonic-settimana-lavorativa-4-giorni-> (ultima visita 10/01/2022)
- [24] Conzonato A. Lavorare 4 giorni a settimana, dove è già possibile. Paesi (e aziende) che hanno adottato la settimana corta  
[https://www.corriere.it/economia/lavoro/cards/lavorare-4-giorni-settimana-dove-gia-possibile-paesi-aziende-che-hanno-adottato-settimana-corta/quattro-giorni-lavorativi\\_principale.shtml](https://www.corriere.it/economia/lavoro/cards/lavorare-4-giorni-settimana-dove-gia-possibile-paesi-aziende-che-hanno-adottato-settimana-corta/quattro-giorni-lavorativi_principale.shtml) (ultima visita 20/03/2022)

- [25] Gemelli F. Inquinamento in Italia e auto: quanto è colpa delle auto? <https://it.motor1.com/features/655710/qualita-aria-italia-2022-auto/> (ultima visita 24/03/2023)
- [26] Redazione LaPresse – Sole24Ore. Lavoro, Tridico: "Settimana corta aumenta occupazione donne" <https://stream24.ilsole24ore.com/video/italia/lavoro-tridico-settimana-corta-aumenta-occupazione-donne/AE4E8CxC> (ultima visita 03/03/2023)
- [27] Zamponi F. La settimana lavorativa corta: pro e contro di un modello possibile <https://www.accademiafelicita.it/lavoro/la-settimana-lavorativa-corta-pro-e-contro-di-un-modello-possibile/> (ultima visita 19/10/2022)
- [28] Ricci F. Quattro giorni in quattro mosse [https://www.collettiva.it/copertine/lavoro/2022/08/04/video/quattro\\_giorni\\_in\\_quattro\\_mosse-2274976/](https://www.collettiva.it/copertine/lavoro/2022/08/04/video/quattro_giorni_in_quattro_mosse-2274976/) (ultima visita 04/08/2022)
- [29] Scarff O. I risultati del più grosso studio sulla settimana lavorativa di quattro giorni <https://www.ilpost.it/2023/02/21/grosso-studio-settimana-lavorativa-quattro-giorni-cosa-dice/> (ultima visita 21/02/2023)
- [30] Surano A. Settimana corta: che cos'è, come funziona, vantaggi e svantaggi <https://www.abilitychannel.tv/settimana-corta/> (ultima visita 17/04/2023)
- [31] Tortuga. 1 milione di dipendenti pubblici in pensione entro il 2030. Che succederà? <https://www.econopoly.ilsole24ore.com/2021/02/22/dipendenti-pubblici-statali-concorso/#:~:text=Per%20il%20periodo%202019%2D2026,terzo%20dei%20dipendenti%20pubblici%20attuali> (ultima visita 22/02/2021)
- [32] Forum PA 2023 <https://www.forumpa.it/forum-pa-2023/> (ultima visita 05/2023)