

## ORARIO E LAVORO DIGNITOSO, OGGI

[ENG] *Decent working time and decent work today*

Fecha de recepción: 30 de noviembre de 2023 / Fecha de aceptación: 22 de enero de 2024

MARIA DEL FRATE  
*Università del Piemonte Orientale*  
(Italia)  
maria.delfrate@uniupo.it

*Abstract:* Il contributo affronta il tema del lavoro dignitoso, analizzandolo attraverso la lente dell'orario di lavoro. Argomento universale e finanche fondativo per il Diritto del lavoro, il tempo di lavoro si dimostra capace di rispondere sia alle esigenze più tradizionali di tutela della salute dei lavoratori che a quelle più moderne, oggi riconducibili all'articolato e complesso principio di *decent work* (conciliazione tra lavoro e vita privata, eguaglianza di genere, inclusione lavorativa delle persone disabili, e così via). In questo contesto, il contributo cerca di indirizzare lo sguardo del lettore anche oltre le circostanze attuali, per domandarsi se, nel combinarsi delle diverse prospettive coinvolte, non vi sia il rischio di perdere di vista i valori che da sempre ispirano il patrimonio genetico del (diritto del) lavoro e che, si spera, continuino a denotarne anche i futuri svolgimenti: l'importanza del lavoro per la realizzazione della persona che lo presta e per il progresso della società, ben oltre il dato quantitativo del tempo ad esso dedicato e della retribuzione che ne può derivare.

*Parole chiave:* Lavoro dignitoso; Orario di lavoro dignitoso; Interventi legislativi; Soluzioni organizzative aziendali; Settimana corta; Valore del lavoro.

*Abstract:* The essay addresses the issue of decent work, analysing it through the lens of working time. A universal and even foundational topic for labour law, it proves capable of responding both to the more traditional needs of protecting workers' health and to the more modern ones, which today can be traced back to the articulated and complex principle of decent work (work-life balance, gender equality, employment inclusion of the disabled, and so on). In this context, the paper seeks to direct the reader's attention also beyond the present circumstances, to ask whether, in the combination of the different perspectives involved, there is not the risk of losing sight of the values that have always inspired the genetic heritage of (labour) law and which, it is hoped, will continue to denote its future developments: the importance of work for the fulfilment of the person who performs it and for the progress of society, well beyond the quantitative data of the time dedicated to it and the remuneration that may derive from it.

*Keywords:* Decent work; Decent working time; The role of the law; Corporate organisational measures; Four day week; The value of work.



## 1. DAL “*DECENT WORK*” AL “*DECENT WORKING TIME*”: UN VIAGGIO DI ANDATA O DI RITORNO?

La disciplina dell’orario di lavoro segna un campo indissolubilmente intrecciato al concetto di lavoro dignitoso, quale essenziale strumento di messa a terra di un così articolato e multiforme principio.

Il tempo di lavoro è infatti una variabile molto rilevante per gli obiettivi di cd. “*decent work*”, secondo poliedriche prospettive. Se, da un lato, un orario troppo esteso lede la dignità del lavoro, perché espone il prestatore a ritmi usuranti, dall’altro lato, e secondo una prospettiva più moderna, anche un orario di lavoro molto ridotto può incorrere nella medesima criticità, per non garantire al prestatore una retribuzione sufficiente ad assicurare a sé e alla famiglia un’esistenza libera e dignitosa (art. 36 della Costituzione italiana). Senza contare che, da ultimo, la disciplina in parola tutela la dignità del lavoro anche secondo un approccio, per così dire, qualitativo, nella misura in cui contrasta la cd. *time porosity* e garantisce il diritto alla disconnessione dagli ambienti e dagli strumenti digitali di lavoro<sup>1</sup>.

A ben vedere, però, l’orario di lavoro colora di significato un concetto che, prima ancora di essere formalizzato nel principio di *decent work*, risale alle radici stesse del Diritto del lavoro e al cuore delle esigenze che ne hanno giustificato la nascita.

Il tempo di lavoro rappresenta infatti un tema universale e fondativo per la nostra materia<sup>2</sup>, poiché proprio l’esigenza di limitarne la durata ha contribuito significativamente alla (se non determinato la) nascita di questo ramo del diritto, quale primigenia istanza di tutela del lavoro industrializzato.

Con la prima e, soprattutto, con la seconda rivoluzione industriale, i tempi della prestazione furono sottratti ai ritmi naturali legati al succedersi delle ore o delle stagioni e vennero invece piegati ad esigenze “artificiali”, definite dagli interessi produttivi industriali, che esponevano il lavoratore a

---

\* Il contributo rielabora, con integrazioni e supporto bibliografico, il testo della relazione presentata al Convegno internazionale *Decent work between classic issues and new perspectives* tenutosi presso l’Universidad Católica San Antonio de Murcia (UCAM) in data 20 novembre 2023. La pubblicazione è stata realizzata da ricercatrice con contratto di ricerca finanziato dall’Unione Europea - Next Generation EU - PON Ricerca e Innovazione 2014-2020 - CUP C35F21001440001.

<sup>1</sup> Cf. *infra*, par. 2.

<sup>2</sup> Cf. SANTINI, F., «Il lavoro dignitoso nell’interpretazione della Dottrina sociale della Chiesa», in questo Volume. Se ne trova traccia già nell’Enciclica *Rerum Novarum*, Leone XIII, 15 maggio 1981, in cui si chiede ai “padroni” di lasciare agli operai tempo libero dal lavoro per tutelare due interessi fondamentali: quello di adempiere ai doveri religiosi e quello di tutelare la loro salute, anche in base al tipo di lavoro svolto e alle caratteristiche personali del lavoratore.

condizioni spesso particolarmente usuranti e dannose<sup>3</sup>. Per questo, le primissime leggi dettate a tutela del lavoro nacquero proprio dall'esigenza di limitare, almeno sotto il profilo temporale, l'esposizione del prestatore al dominio del datore di lavoro, allo scopo di tutelare la persona che lavora ed evitare che ne fosse compromessa la salute fisica.

Così, il lavoro prestato nei contesti produttivi industriali dimostrò la necessità di costruire regole specifiche a tutela di chi era addetto a tali attività, basate su principi speciali e autonomi rispetto a quelli che governano il diritto civile e i contratti in generale. Secondo una tendenza in gran parte trasversale ai diversi ordinamenti, simili istanze di tutela condussero all'agglomerarsi di una materia che si è poi resa progressivamente autonoma dal diritto civile, caratterizzata dal fatto che il principio di parità dei contraenti e il dominio della volontà negoziale delle parti hanno ceduto il passo a una disciplina in gran parte polarizzata sulla norma inderogabile (di legge e di contratto collettivo) e sulla necessità di tutelare il lavoratore quale parte debole del rapporto negoziale<sup>4</sup>.

In questo contesto, dunque, furono dedicate alla disciplina dell'orario le primissime leggi dettate in materia di lavoro, sia a livello nazionale che internazionale: si trattava di riconoscere alcune tutele minimali, quali la durata massima della prestazione lavorativa, limiti al lavoro notturno, pause e riposi giornalieri e settimanali. Tutele che, pur apparendo oggi almeno in parte scontate<sup>5</sup>, non lo erano affatto nella seconda metà dell'Ottocento.

In Italia, il diritto positivo del lavoro nacque con le prime discipline limitative della durata della giornata lavorativa a vantaggio di donne e bambini<sup>6</sup>.

Pur con qualche ritardo rispetto ad altri Paesi europei, nel 1886 la cd. legge Berti<sup>7</sup> disciplinò il lavoro dei fanciulli, vietandolo al di sotto dei nove anni di età (dieci per il lavoro in miniera) e

---

<sup>3</sup> In media, i primi regolamenti aziendali prevedevano che si lavorasse quindici o sedici ore al giorno: cf. BALLESTRERO, M.V., «Orario», in *Enciclopedia del Diritto* 30 (1980), pp. 618 ss.

<sup>4</sup> Sul tema dei rapporti tra diritto del lavoro e diritto civile, cf. almeno MENGONI, L., «L'influenza del diritto del lavoro sul diritto civile», in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali* (1990), p. 5 ss.; CARINCI, F., «Diritto civile e diritto del lavoro», in *Lavoro Diritti Europa* (2023), pp. 1 ss.; MAGNANI, M., «Diritto del lavoro e diritto civile tra norme imperative e autonomia contrattuale. One size fits all?», in *WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona.IT"* (2023); MAZZOTTA, O., *Diritto del lavoro e diritto civile: i temi di un dialogo*, Torino 1984, pp. 14 ss.

<sup>5</sup> Certamente per i lavoratori subordinati, ma non si dimentichi l'ampio novero di lavori cd. non standard a cui non è applicabile la disciplina in materia di orario di lavoro. Tale suggestione indirizza verso la questione della distribuzione e dell'estensione delle tutele giuslavoristiche oltre i confini della subordinazione, per rivolgerne almeno il "nocciolo duro", più in generale, alla persona che lavora indipendentemente dalla qualificazione giuridica del relativo contratto. Sul tema cf. PERULLI, A., TREU, T., *"In tutte le sue forme e applicazioni". Per un nuovo Statuto del lavoro*, Torino 2022.

<sup>6</sup> La maggioranza della manodopera impiegata nelle fabbriche della filatura e della tessitura era infatti costituita proprio da donne e bambine tra i cinque e i dieci anni di età che lavoravano per gran parte del giorno o della notte in cambio di un salario estremamente modesto: cf. BALLESTRERO, M.V., «Orario», cit., p. 619.

<sup>7</sup> L. 11 febbraio 1886.



limitandolo a una durata massima di otto ore giornaliera. Qualche anno dopo, nel 1902, la cd. legge Carcano<sup>8</sup> si occupò anche del lavoro delle donne: nelle sue successive formulazioni, dettò diverse disposizioni in tema di lavoro notturno (tendenzialmente vietato), orario massimo giornaliero di lavoro (undici ore per i bambini e dodici ore per le donne) e riposi giornalieri e settimanali.

Con ciò, naturalmente, si era ancora ben lontani dalle più compiute rivendicazioni in materia di limitazione generale della giornata o della settimana di lavoro (le otto ore giornaliera o quarantotto settimanali) che hanno invece trovato sbocco, oltretutto nella contrattazione collettiva italiana prebellica, anche nei primi interventi giuslavoristici in ambito internazionale.

In particolare, colpisce notare che lo stesso Trattato di pace di Versailles del 28 giugno 1919, all'art. 427, poneva l'obiettivo di adottare la giornata lavorativa di otto ore o la settimana di quarantotto ore. E che, dunque, l'Organizzazione Internazionale del Lavoro (OIL) ha dedicato alla "ragionevole limitazione" delle ore di lavoro e alla fissazione di una durata massima della giornata e della settimana di lavoro il preambolo n. 2 del suo atto costitutivo, nonché la sua prima Convenzione internazionale<sup>9</sup>.

Con la nascita dell'OIL iniziò anche il percorso di formalizzazione del principio di "*decent work*", per la prima volta espressamente definito dal *Decent Work Report* del 1999<sup>10</sup>. In tale documento emerge con chiarezza che il concetto di lavoro dignitoso illumina un obiettivo primario dell'OIL, volto a garantire a tutte le donne e a tutti gli uomini "un lavoro dignitoso e produttivo che offra condizioni di libertà, equità, sicurezza e dignità umana"<sup>11</sup>.

In questo contesto, prese progressivamente forma anche la poliedricità e l'assoluta modernità del concetto di "*decent working time*"<sup>12</sup>, non ridotto all'idea tradizionale sopra descritta di limitare la durata del lavoro per tutelare la salute dei prestatori, ma aperto a molte altre prospettive. La disciplina dell'orario di lavoro, infatti, può essere declinata su diverse dimensioni essenziali per il lavoro dignitoso e tutte di estrema attualità: certo, come detto, tutelare la salute e la sicurezza sul lavoro; ma

<sup>8</sup> L. 19 luglio 1902, n. 242.

<sup>9</sup> Cf. SPINELLI, C., «International Labour Standards e orario di lavoro: istanze tradizionali e nuovi scenari», in *Variazioni su Temi di Diritto del Lavoro* (2019), pp. 787 ss. Il tema viene ripreso anche nella *Dichiarazione del Centenario dell'OIL per il Futuro del Lavoro*, Ginevra, 19 giugno 2019.

<sup>10</sup> Presentato durante l'87a Sessione della Conferenza Internazionale del lavoro, nel giugno 1999. Il testo è pubblicato in <https://www.ilo.org/public/english/standards/reln/ilc/ilc87/rep-i.htm>.

<sup>11</sup> Cf. il *Decent Work Report*, cit., p. 11.

<sup>12</sup> Cf. ILO, *Decent working time. New trends, new issues*, Ginevra 2006; MESSENGER, J., «Finding the Balance: Working-time and Workers' Needs and Preferences in Industrialized Countries», in *Institute for Labour Studies of the International Labour Organisation*, London 2004.

anche promuovere la conciliazione vita-lavoro, promuovere l'eguaglianza di genere, favorire la produttività delle imprese, facilitare la scelta dei lavoratori in merito al proprio orario di lavoro<sup>13</sup>. E, con ciò, l'orario di lavoro diventa uno degli indicatori che permettono di rendere concreti e misurabili gli obiettivi del “*decent work*”<sup>14</sup>.

La disciplina in parola, dunque, rappresenta uno strumento trasversale nelle mani del legislatore e delle imprese, collocato al centro di un “*crocevia affollato*”<sup>15</sup> tra diversi interessi e capace di garantire non solo istanze di contenuto più tradizionale (sopra tutte, condizioni di lavoro sicure e una retribuzione congrua per i lavoratori), ma anche interessi più moderni, come il bilanciamento vita-lavoro, la lotta alle discriminazioni di genere e l'inclusione lavorativa delle persone disabili (cf. *infra*, par. 2). Senza contare che le soluzioni adottate in materia di orario di lavoro rappresentano una variabile essenziale nell'organizzazione del lavoro e dell'impresa stessa, soprattutto nella gestione dei complessi temi legati allo sviluppo sostenibile (cf. *infra*, par. 3-4).

Dopo aver esaminato i più recenti sviluppi e le potenzialità del tema che ci occupa, però, occorrerà domandarsi se, nel combinarsi di queste prospettive, non vi sia il rischio che si “*provi troppo*”, perdendo di vista i valori che da sempre ispirano il patrimonio genetico del (diritto del) lavoro e che, si spera, continuino a denotarne anche i futuri svolgimenti (par. 5).

## 2. L'ORARIO DI LAVORO DIGNITOSO NELLE POLITICHE LEGISLATIVE DEGLI ULTIMI ANNI

Come anticipato, la disciplina dell'orario di lavoro rappresenta un utilissimo caleidoscopio declinabile a tutela delle più svariate esigenze e, in quanto tale, è spesso al centro di ampie politiche legislative, di ordine nazionale e sovranazionale. L'orario di lavoro, infatti, è uno strumento cruciale nelle mani del legislatore con cui perseguire obiettivi pubblici di prioritaria importanza, tra cui spiccano la conciliazione tra il lavoro e la vita privata<sup>16</sup>, la trasparenza e prevedibilità del lavoro, la

<sup>13</sup> Così *Decent working time. New trends, new issues*, cit., p. 420.

<sup>14</sup> Cf. ILO, *Decent Work Indicators. Concepts and definitions*, Ginevra 2012.

<sup>15</sup> L'espressione è di GASPARINI, G., *Tempo, cultura, società*, Milano 1990, p. 14; la adotta anche FERRANTE, V., «I tempi preparatori della prestazione lavorativa: una nozione “di confine”», in *Diritto delle Relazioni Industriali* (2022), p. 448.

<sup>16</sup> Da molti anni ormai il legislatore comunitario e quelli nazionali si occupano del tema della conciliazione tra lavoro e vita privata, prima incentivando particolari forme contrattuali (si pensi al lavoro subordinato a tempo parziale) e poi implementando e ammodernando la disciplina di congedi e permessi (si pensi, da ultimo, alla dir. 2019/1158/UE del 20 giugno 2019, *Relativa all'equilibrio tra attività professionale e vita familiare per i genitori e i prestatori di assistenza e che abroga la direttiva 2010/18/UE del Consiglio*), con particolare attenzione al tema dell'eguaglianza di genere e della condivisione dei compiti di cura tra lavoratrici e lavoratori. Sul tema sono intervenute anche le leggi di Bilancio per il 2023 e per il 2024, che hanno elevato la retribuzione spettante durante alcuni mesi di congedo parentale facoltativo: cf. l'art. 1, co. 359, l. 29 dicembre 2022, n. 197 e l'art. 1, co. 179, l. 30 dicembre 2023, n. 213. Cf., da ultimi, CALVELLINI,



disconnessione, le istanze legate alla formazione e all'aggiornamento professionale e finanche la lotta al caporalato e allo sfruttamento del lavoro.

Su questi temi, le novità più recenti e significative riguardano la tutela della trasparenza e prevedibilità delle condizioni di lavoro e il diritto alla disconnessione. Simili principi, infatti, si sono fatti portavoce di nuove esigenze di tutela correlate al tempo di lavoro, in cui i classici temi della durata e della collocazione dell'orario di lavoro conoscono declinazioni particolari, ulteriori rispetto alle prospettive tradizionali della riduzione e della flessibilizzazione, ben note al dibattito giuslavoristico.

Da un lato, si registra ormai una crescente attenzione al profilo quantitativo del lavoro con riferimento, però, non solo alla soglia massima di ore lavorative ma anche a quella minima, essenziale condizione per garantire al prestatore condizioni di lavoro prevedibili e dignitose<sup>17</sup>. E la "prevedibilità" dei tempi di lavoro rappresenta un cruciale strumento attuativo del lavoro dignitoso, perché permette al lavoratore di programmare e organizzare liberamente non solo i propri interessi personali ma anche quelli professionali: la chiara programmazione dei tempi dedicati a un'attività lavorativa, infatti, rappresenta una condizione imprescindibile affinché il prestatore possa eventualmente combinare più attività professionali e raggiungere, nel complesso, un livello retributivo sufficiente.

Sul punto, la direttiva 1159/2019/UE, come recentemente attuata in Italia con il d.lgs. n. 104 del 2022, prevede che nei rapporti di lavoro discontinui, in cui manca la chiara individuazione di un orario normale di lavoro, le parti predeterminino i giorni e le ore in cui il lavoratore si rende disponibile e che il datore di lavoro debba richiedere la prestazione con un preavviso ragionevole. Se è certamente un bene che questa disposizione trovi applicazione anche oltre i confini del rapporto di lavoro subordinato, dove maggiori sono i bisogni di tutela del lavoro discontinuo, colpisce però notare che la norma non sia presidiata da una vera e propria sanzione ma soltanto dalla previsione che, in mancanza delle condizioni descritte, il lavoratore possa rifiutarsi di rendere la prestazione lavorativa. Ciò che difficilmente risponderà al concreto interesse del prestatore di lavoro discontinuo, di solito

---

G., LOFFREDO, A., (a cura di), *Il tempo di lavoro tra scelta e imposizione*, Napoli 2023; MILITELLO, M.G., *Conciliare vita e lavoro: strategie e tecniche di regolazione*, Torino 2020.

<sup>17</sup> Questa linea di intervento si apprezza soprattutto nella dir. 2022/1159/UE e nel d.lgs. 27 giugno 2022, n. 104 di trasposizione in Italia (cd. decreto trasparenza), su cui cf. GAROFALO, D., TIRABOSCHI, M., FILÌ, V., TROISI, A., (a cura di), *Trasparenza e attività di cura nei contratti di lavoro. Commentario ai decreti legislativi n. 104 e n. 105 del 2022*, Bergamo 2023. Al tema è dedicata anche la sezione Ricerche della Rivista *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 1 del 2023, con interventi di TURSI, A., ZILLI, A., FAIOLI, M., MURGO, M.



orientato all'obiettivo di lavorare il più possibile per ottenere una retribuzione adeguata al proprio sostentamento.

Dall'altro lato, la “porosità”<sup>18</sup> dei tempi di vita e di lavoro ha orientato il dibattito verso diritti di nuova generazione che non guardano tanto alla quantità e alla collocazione delle ore di lavoro, ma alla loro delimitazione in spazi ben definiti e separati rispetto ai tempi di non lavoro. La rivoluzione digitale e il sempre più ampio ricorso al lavoro da remoto, infatti, hanno dimostrato una forte pervasività del lavoro nella vita privata, aggravata anche dall'utilizzo promiscuo degli spazi di vita e di lavoro. Ne deriva l'urgenza di garantire al lavoratore la “disconnessione” dagli strumenti digitali e dal contatto con l'ambiente (pur virtuale) di lavoro<sup>19</sup>, su cui si registrano i primi interventi per via legislativa e contrattuale collettiva, anche a livello europeo<sup>20</sup>.

Di recente, però, la materia dell'orario di lavoro ha dimostrato attitudini ancora più trasversali, capaci di dialogare anche con il tema della formazione e dell'aggiornamento professionale. La necessità di procedere a percorsi di riqualificazione professionale dei lavoratori, sempre più forte di fronte alla “*twin transition*” digitale e ambientale, ha infatti spinto il legislatore unieuropeo e nazionale a istituire il cd. Fondo Nuove Competenze<sup>21</sup>, con cui le imprese ricevono sostegno economico per finanziare ore dedicate a percorsi di formazione dei dipendenti<sup>22</sup>.

---

<sup>18</sup> L'espressione, ormai molto diffusa, sembra riconducibile a GENIN, É., «Proposal for a Theoretical Framework for the Analysis- of Time Porosity», in *International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations* 3 (2016), pp. 280 ss.

<sup>19</sup> Cf. CATAUDELLA, M.C., «Tempo di lavoro e tempo di disconnessione», in *Massimario di Giurisprudenza del Lavoro* 2021, pp. 853 ss.; ALLAMPRESE, A., «Del diritto alla disconnessione», in *Variazioni su Temi di Diritto del lavoro* (2022), pp. 147 ss.; BIASI, M., «Individuale e collettivo nel diritto alla disconnessione: spunti comparatistici», in *Diritto delle Relazioni Industriali* (2022), pp. 400 ss.; ZOPPOLI, I., «Il diritto alla disconnessione nella prospettiva europea: una road map per le parti sociali», in *Federalismi.it* 1 (2023) e, da ultimo, PRETEROTI, A., «Ambiente digitale e benessere: la disconnessione come diritto della personalità e strumento di tutela della dignità umana», in *Ambientediritto* 3 (2023), pp. 1 ss.

<sup>20</sup> Nell'ambito della negoziazione collettiva europea, ex art. 154 e 155 TFUE, sono stati raggiunti due accordi in tema di digitalizzazione: a livello intersettoriale, cf. Ces, BusinessEurope, Ceep, SmeUnited, 22 giugno 2020, *European Social partners Framework agreement on Digitalisation*, su cui cf. PERUZZI, M., «Il dialogo sociale europeo di fronte alle sfide della digitalizzazione», in *Diritto delle Relazioni Industriali* (2020), pp. 1213 ss.; ROTA, A., «Sull'accordo quadro europeo in tema di digitalizzazione del lavoro», in *Labour & Law Issues* (2020), pp. 23 ss.; SENATORI, I., «The European Framework Agreement on Digitalisation: a Whiter Shade of Pale?», in *Italian Labour Law e-Journal* (2020), pp. 159 ss.; BATTISTA L., «The European Framework Agreement on Digitalisation: a tough coexistence within the EU mosaic of actions», in *Italian Labour Law e-Journal* (2021), pp. 105 ss. A livello settoriale, cf. Tued, Eupae, 6 ottobre 2022, *European framework agreement of European social dialogue committee for central government administrations (SDG-GCA) on digitalisation*.

<sup>21</sup> Di cui all'art. 88 del decreto legge 19 maggio 2020, n. 34, conv. dalla l. 17 luglio 2020, n. 77.

<sup>22</sup> Cf. CASANO, L.V., «Formazione continua e transizioni occupazionali», in *Variazioni su Temi di Diritto del Lavoro* (2022), pp. 659 ss.; IMPELLIZZIERI, G., «Fondo nuove competenze e contrattazione collettiva: una rassegna ragionata», in *Diritto delle Relazioni Industriali* (2021), pp. 895 ss.; VALENTI, C., «La tutela della professionalità nel mercato del lavoro che cambia», in *Lavoro e Diritto* (2021), pp. 131 ss.



Queste proiezioni verso il futuro e verso i nuovi modi di concepire il lavoro e le sue tutele, però, non devono far dimenticare istanze ben più classiche e radicate, che al momento risultano solo affiancate e affatto sostituite (d)a quelle più moderne appena descritte. Si fa riferimento, in particolare, al tema dello sfruttamento del lavoro e del caporalato, questione storica per il diritto del lavoro che si presta però anche a letture estremamente moderne, a fronte di un fenomeno che, specie in alcuni settori, risulta tutt'altro che risolto<sup>23</sup>.

La disciplina dell'orario di lavoro, infatti, gioca un ruolo cruciale anche rispetto a questa complessa e articolata tematica, soprattutto alla luce dell'art. 603 *bis* del Codice penale italiano che incrimina l'intermediazione illecita e lo sfruttamento del lavoro.

Tale norma, sia nella versione originaria del 2011 sia in quella riformata nel 2016, detta una serie di indici da cui desumere la sussistenza della condizione di sfruttamento del lavoratore, quale elemento costitutivo del reato. Tra tali indici sono formalizzate esigenze così prioritarie da ricevere ciascuna uno specifico presidio anche a livello penale: sebbene nelle concrete fattispecie, di solito, coesistano tra loro diverse irregolarità, la sussistenza di ciascuno di questi indici è da solo sufficiente a integrare l'elemento dello sfruttamento e a fondare dunque, sotto questo profilo, l'applicazione della norma penale. E, fin dalla formulazione originaria del precetto, tra gli indici di sfruttamento compaiono non solo la corresponsione di retribuzioni inadeguate, la violazione delle regole in materia di sicurezza sul lavoro, la sottoposizione a condizioni di lavoro degradanti, ma anche, appunto, la “violazione della normativa relativa all'orario di lavoro, ai periodi di riposo, al riposo settimanale, all'aspettativa obbligatoria, alle ferie”. Dietro a simile scelta legislativa, dunque, si può chiaramente leggere una conferma dell'importanza attribuita alla disciplina in tema di orario, essenziale per la tutela della dignità della persona che lavora e, con essa, della dignità del lavoro in sé.

---

<sup>23</sup> Si pensi soprattutto all'agricoltura (su cui cf. PETTINELLI, R., «Per una “esistenza libera e dignitosa” nel lavoro in agricoltura», in questo Volume) e all'edilizia, ma anche a particolari fenomeni di caporalato cd. digitale che si realizzano nell'ambito del lavoro mediante piattaforma digitale: in Italia, cf. le indagini della Procura di Milano che hanno portato alla condanna di Uber Italy S.r.l.: Gup, Tribunale di Milano, 15 ottobre 2021, n. 2805, su cui cf. GALLUCCIO, A., «Misure di prevenzione e “caporalato digitale”: una prima lettura del caso Uber Eats», in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali* (2021), pp. 105 ss.; INVERSI, C., «Caporalato digitale: il caso “Uber Italy Srl”», in *Lavoro e Diritto* (2021), pp. 335 ss. Più in generale, cf. FERRARESI, M., SEMINARA, S., (a cura di), *Caporalato e sfruttamento del lavoro. Un'indagine di diritto penale, processuale penale e del lavoro*, Bergamo 2022 e FERRARESI, M., SEMINARA, S., (a cura di), *Caporalato e sfruttamento del lavoro: prevenzione, applicazione, repressione. Un'indagine di diritto penale, processuale penale e del lavoro*, Bergamo 2024; LOREA L., «Sulla nozione di “sfruttamento del lavoro”: cosa è cambiato», in *Diritto delle Relazioni Industriali* (2020), pp. 1083 ss.



### 3. E NELLE SOLUZIONI ORGANIZZATIVE DELLE IMPRESE

Se questo è vero sul piano delle generali politiche legislative degli ultimi anni, però, non vanno sottovalutate le potenzialità che la disciplina dell'orario di lavoro offre nella gestione delle singole realtà organizzative e produttive. Il tempo di lavoro, infatti, è un ambito che ben si presta a far emergere il complesso dialogo tra le diverse dimensioni della sostenibilità, sul fronte sociale, ambientale ed economico.

Sotto il primo profilo, la disciplina in parola rappresenta uno strumento chiave non solo ai fini della conciliazione tra il lavoro e la vita privata, ma anche, più in generale, per il raggiungimento degli obiettivi di eguaglianza di genere.

Infatti, come ben fa emergere la stessa nozione di discriminazione indiretta, misure organizzative in apparenza neutre, perché rivolte indistintamente a tutti i lavoratori, possono in realtà risultare discriminatorie, nella misura in cui penalizzano le persone appartenenti a un determinato genere e incaricate di compiti di cura e assistenza familiare (in Italia, oggi, ancora in prevalenza le donne, sebbene la situazione stia registrando un cauto miglioramento<sup>24</sup>). E l'orario di lavoro rappresenta un classico campo d'azione di queste considerazioni. Si pensi, ad esempio, alla decisione datoriale di adibire un gruppo di lavoratori al lavoro su turni: pur avendo sempre un significativo impatto sull'organizzazione di vita del lavoratore, tale soluzione può risultare particolarmente problematica per chi debba combinare il lavoro produttivo a quello reso in ambito familiare.

Queste considerazioni sono da tempo accolte dalla giurisprudenza italiana e orientano quindi l'avveduto agire datoriale<sup>25</sup> ma, da ultimo, hanno trovato compiuta formalizzazione anche a livello legislativo. Una recente riforma ha infatti riformulato la definizione di discriminazione indiretta includendovi espressamente proprio le misure organizzative del datore di lavoro che incidono sull'orario<sup>26</sup>. Si conferma così che, nel valutare la legittimità delle misure organizzative datoriali in

---

<sup>24</sup> I dati del Gender Equality Index del 2023, infatti, segnano un progressivo miglioramento nella posizione dell'Italia, che, pur rimanendo ben al di sotto della media europea, guadagna un punteggio che la colloca al 18° posto della classifica tra i Paesi europei, guadagnando ben quattro posizioni rispetto alla classifica dello scorso anno. I dati sono reperibili in <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2023>.

<sup>25</sup> Si pensi, ad es., a Trib. Bologna, 31 dicembre 2021 in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro* 2022, II, pp. 247 ss., con nota di PERUZZI, M., «Orario di lavoro e discriminazione per genitorialità: la soluzione giurisprudenziale prima della l. n. 162/2021», che ha riconosciuto una discriminazione indiretta nella modifica del regime di orario di lavoro da un turno unico in orario centrale a due turni organizzati nella fascia 5.30-13.30 e 14.30-22.30.

<sup>26</sup> Art. 25, co. 2, d.lgs. n. 198 del 2006 (cd. Codice delle pari opportunità), riformato con legge 5 novembre 2021, n. 162. Cf., ad es., SANTAGATA DE CASTRO, R., «Discriminazione diretta e indiretta: una distinzione da ripensare?», in *Lavoro e Diritto* (2022), pp. 507 ss.; GAROFALO, C., «Il problematico allargamento della nozione di discriminazione nel codice delle pari opportunità», in *Lavoro Diritti Europa* (2023).



questo ambito, il giudice non dovrà verificare solo il rispetto delle prescrizioni previste dalla disciplina specifica in materia di orario di lavoro, ma dovrà interrogarsi anche sul rispetto dei principi di parità di trattamento, non discriminazione e, in generale, correttezza e buona fede, con una notevole dilatazione della possibile area di esposizione debitoria del datore di lavoro.

La disciplina del tempo di lavoro contribuisce al raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità sociale dell'impresa anche in relazione al tema dell'inclusione lavorativa delle persone disabili. Nell'ampia e articolata nozione di “*accomodamento ragionevole*”<sup>27</sup>, infatti, si annoverano anche le misure organizzative dei tempi di lavoro, che possono andare incontro alle peculiari esigenze delle persone disabili: ad esempio, il datore di lavoro può garantire orari di lavoro flessibili per permettere al disabile di utilizzare i trasporti pubblici; oppure può riconoscere brevi pause periodiche per recuperare le energie; o permessi orari o giornalieri per sottoporsi a terapie.

Se questo è vero sul piano dei rapporti tra orario di lavoro e sostenibilità sociale delle politiche organizzative d'impresa, però, l'orario di lavoro può rappresentare uno strumento molto importante anche nella definizione delle strategie legate alla sostenibilità ambientale, non solo perché condiziona le emissioni correlate agli spostamenti casa-lavoro, ma anche (e soprattutto) perché può dimostrare un forte impatto sull'organizzazione degli spazi aziendali, con notevole risparmio sia in termini di emissioni che di consumi energetici.

In questo articolato contesto, dunque, le imprese italiane (e non solo) stanno iniziando a sperimentare particolari soluzioni organizzative in materia di orario di lavoro, per cercare di combinare le diverse dimensioni della sostenibilità con le esigenze organizzative e produttive (che, peraltro, compongono il terzo pilastro della sostenibilità, cd. economica).

---

<sup>27</sup> Sulla complessa e articolata nozione di accomodamento ragionevole, si rinvia a GAROFALO, D., «La tutela del lavoratore disabile nel prisma degli accomodamenti ragionevoli», in *Argomenti di Diritto del Lavoro* (2019), pp. 1211 ss.; LAMBERTUCCI, P., «Disabilità e discriminazione tra diritto comunitario e diritto interno», in *Diritti Mercati Lavori* (2020), pp. 33 ss.; SPINELLI, C., «La sfida degli “accomodamenti ragionevoli” per i lavoratori disabili dopo il “Jobs Act”», in *Diritti Lavori Mercati* (2017), pp. 39 ss.; TORSELLO, L., «I ragionevoli accomodamenti per il lavoratore disabile nella valutazione del Centro per l'impiego», in *Variazioni su Temi di Diritto del Lavoro* (2020), pp. 209 ss.; BUOSO, S., «L'inclusione sociale dei disabili alla luce del diritto dell'Unione europea», in *Diritti Lavori Mercati* (2019), pp. 100 ss.; DE FALCO, M., «Accomodamenti ragionevoli: sovvenzioni nel settore privato. Accessibilità ovunque», in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro* (2021), pp. 429 ss. Sul cd. diversity management, cf. MALZANI, F., «Dal collocamento mirato al diversity management. Il lavoro dei disabili tra obbligo e inclusione nella prospettiva di genere», in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale* (2019), pp. 717 ss.

Tra i modelli più interessanti vi è quello della cd. four day week che si caratterizza per l'abbattimento di alcune ore lavorative (su base settimanale, mensile o annuale), con conseguente distribuzione del lavoro su meno giornate e mantenimento del precedente livello retributivo.

### 3.1. Cd. four day week e orario dignitoso

Prima di approdare in Italia, il tema della cd. settimana corta ha progressivamente preso vigore in altri Paesi<sup>28</sup>, rispondendo a modelli profondamente differenti. In alcuni casi, infatti, le sperimentazioni sono state promosse dalle autorità pubbliche che le hanno sostenute riconoscendo incentivi alle imprese aderenti<sup>29</sup>; in altri, invece, l'iniziativa è stata promossa da alcuni enti privati e conta sulla libera adesione delle imprese interessate<sup>30</sup>.

---

<sup>28</sup> Cf. soprattutto DEIDDA, M., MENEGATTI, V., «Riduzione dell'orario settimanale di lavoro. Ricognizione comparativa delle sperimentazioni realizzate», *Inapp* (2023), Working Paper n. 96 e DE SPIEGELAERE, S., PIASNA, A., «Perché e come ridurre l'orario di lavoro», *ETUI* 67 (2019), pp. 67 ss. Cf. anche i pionieristici studi di HODGE, B.J., TELLIER, R.D., «Employee Reactions to the Four-Day Week», in *California Management Review* (1975), pp. 25 ss.

<sup>29</sup> Si pensi al progetto pilota, di durata triennale, organizzato dalla Comunità di Valencia (cf. Ordre 7/2022, de 16 de juny, de la Conselleria d'Economia Sostenible, Sectors Productius, Comerç i Treball, per la qual s'aproven les bases reguladores del programa d'ajudes per a l'establiment d'incentius a la reducció de la jornada laboral a quatre dies o trenta-dues hores setmanals i a la millora de la productivitat en les empreses valencianes, reperibile in [https://dogv.gva.es/datos/2022/06/30/pdf/2022\\_5975.pdf](https://dogv.gva.es/datos/2022/06/30/pdf/2022_5975.pdf)). Anche in nome degli obiettivi dell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile, si propone alle imprese della zona di ridurre la durata dell'orario di lavoro in cambio di un contributo economico di importo variabile nei diversi anni di sperimentazione, parametrato al numero di dipendenti coinvolto nel progetto. Da ultimo, una sperimentazione simile è stata proposta a livello nazionale dal governo Sanchez, riconoscendo alle piccole e medie imprese industriali un aiuto economico per la riduzione dell'orario di lavoro settimanale (cf. il bando pubblicato nel Boletín Oficial del Estado del 13 aprile 2023). In Italia, sono stati presentati diversi disegni di legge in tema di settimana corta. Di questi, è recentemente approdato al dibattito parlamentare il disegno di legge delega Scottò, d.d.l. A.C. 1505 presentato dal Partito Democratico il 20 ottobre 2023, *Agevolazione contributiva per favorire la stipulazione di contratti collettivi volti a sperimentare la progressiva riduzione dell'orario di lavoro*, che prevede un esonero contributivo del 30% (o del 40% per i lavori cd. usuranti) per le imprese che sperimentino modelli di settimana corta previsti dai contratti collettivi nazionali di lavoro sottoscritti dalle organizzazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale. Tale esonero contributivo è finanziato tramite il Fondo Nuove competenze: cf. NEGRI M., «Sulla settimana lavorativa corta i partiti d'opposizione non la pensano uguale», in *Pagella Politica* (2023), 27 ottobre 2023.

<sup>30</sup> Ciò è accaduto, in un primo momento, in Spagna, dove il dibattito sulla settimana lavorativa di quattro giornate ha dato luogo, inizialmente, a sperimentazioni informali e isolate poste in essere singolarmente da alcune imprese. A quanto consta, queste prime esperienze sono caratterizzate, in quasi tutti i casi, dal fatto che la riduzione dell'orario di lavoro è stata proposta direttamente ai dipendenti, senza il coinvolgimento delle organizzazioni sindacali. E se tale soluzione non sembra aver posto particolari questioni ove accompagnata al mantenimento dei precedenti livelli retributivi, spiccano però i casi di due grandi imprese spagnole (Desigual e Telefónica), che hanno invece sperimentato la settimana lavorativa di quattro giornate associandovi una decurtazione della retribuzione. In questo contesto, mentre Telefónica ha negoziato tale soluzione con le organizzazioni sindacali, l'esempio di Desigual è oggetto di diverse critiche perché frutto di una decisione unilaterale dell'impresa, adottata in esito a una votazione proposta direttamente al personale aziendale e senza il coinvolgimento delle organizzazioni sindacali: per una ricognizione delle esperienze spagnole, cf. GARCIA, A.F., «La semana laboral de cuatro días: experiencias y propuestas para una reorganización empresarial», in *El mantenimiento y continuidad de la empresa y de su actividad desde la perspectiva legal y fiscal* (2023), ed. DELGADO GARCÍA, A.M., Navarra, pp. 585 ss., spec. pp. 591-592 e DE LA ROSA, M.A., «Tiempo de trabajo y productividad: la jornada semanal de cuatro días», in *Trabajo y derecho* 13 (2021). Anche nel Regno Unito la soluzione della settimana corta si è sviluppata su impulso di alcune associazioni (come 4 Day Week Global, Autonomy e 4 Day Week Campaign) e senza il



In Italia, la cd. four day week ha conosciuto i suoi primi sviluppi nel settore del terziario e specialmente in quello bancario e dei servizi per le imprese.

Ha sollevato grande attenzione soprattutto l'accordo collettivo aziendale sottoscritto in Intesa Sanpaolo nel maggio 2023<sup>31</sup> che ha formalizzato la sperimentazione della settimana corta sul modello orario 4x9<sup>32</sup>. Applicando uno schema simile a quello su cui si fonda il lavoro agile<sup>33</sup>, si prevede che i lavoratori della governance e di alcune filiali possano chiedere di essere abilitati al lavoro su quattro giornate settimanali, per poi fruirne in base a calendari mensili definiti d'intesa con i loro responsabili.

A questo esempio, notizie di cronaca ne aggiungono diversi altri in cui, anche tramite regolamenti unilaterali d'impresa, si riduce il monte orario settimanale mantenendo a diverso titolo invariata la retribuzione<sup>34</sup>.

Da ultimo, si segnala il caso dell'agenzia per il lavoro Areajob che, con decorrenza da metà gennaio 2024, ha proposto ai dipendenti una riduzione dell'orario settimanale da quaranta a trentadue ore, a parità di retribuzione. Per garantire la continuità nell'erogazione dei servizi, si prevede che la giornata libera settimanale sia fruita a scorrimento tra il lunedì e il venerdì, sulla base di un calendario predeterminato dall'azienda. Mentre la riduzione delle ore di lavoro è finanziata in parte tramite gli ordinari permessi retribuiti riconosciuti ai lavoratori e in parte tramite permessi aggiuntivi *ad hoc* concessi dall'impresa.

---

finanziamento delle autorità pubbliche. Tale esperienza si segnala, oltreché per la sua particolare ampiezza, anche per la varietà di modelli adottati dalle diverse imprese. Il programma, infatti, si è basato proprio sulla scelta di rimettere a ciascuna società la piena libertà di strutturare la settimana di quattro giornate secondo la soluzione più adatta alla propria specifica realtà. Ne è risultato un quadro particolarmente articolato, che affianca a un modello "classico", in cui l'azienda interrompe le attività per un giorno in più ogni settimana, modelli "scaglionati" o "decentralizzati", con cui le imprese hanno preferito disarticolare il giorno libero dei dipendenti, suddividendoli in diversi gruppi: cf. SCHOR, J. ET AL., «The results are in: the UK's four day week pilot», *Autonomy, 4 day week, 4 day week global*, febbraio 2023, tenendo però presente la critica metodologica formulata dal Joint Research Center, *Assessing the Validity of Four-day Week Pilots*, JRC Working Papers Series on Social Classes in the Digital Age 2023/08, spec. pp. 14 ss.

<sup>31</sup> Cf. il Verbale di accordo del 26 maggio 2023, sottoscritto tra Intesa Sanpaolo S.p.A., anche in qualità di Capogruppo, e le Delegazioni di Gruppo delle OO.SS. Fabi, Firs Cisl, Fisac Cgil, Uilca e Unisin. Per un primo commento, cf. PORCHEDDU, D., «Smart working e "settimana corta" in Intesa Sanpaolo: un esempio di "transizione digitale" negoziata», in *Diritto delle Relazioni Industriali* (2023), pp. 852 ss.

<sup>32</sup> Invero, a fronte di qualche difficoltà riscontrata al tavolo della trattativa sindacale, già qualche mese prima Intesa Sanpaolo aveva introdotto questa soluzione in via unilaterale, proponendola direttamente ai lavoratori interessati: cf. il Comunicato di Fabi, First Cisl, Cgil Fisac, Uilca e Unisin del 16 dicembre 2022 e il Comunicato Fabi del 21 dicembre 2022.

<sup>33</sup> Ad esempio quanto alle regole in materia di revoca della misura, possibile sia al lavoratore che all'impresa con preavviso di trenta giorni.

<sup>34</sup> Notizie di cronaca riportano i casi di Magister Group, Carter & Benson e Awin Italia: cf. MELIS, V., «Settimana corta in azienda: primi test anche in Italia», in *www.ilsole24ore.com* 30 gennaio 2023.

Di recente, la soluzione organizzativa della settimana corta ha però oltrepassato i confini del terziario avanzato, per approdare nel pieno campo dell'industria manifatturiera. Certo, a dispetto di alcune sensazionalistiche notizie di cronaca, le imprese interessate a queste prime sperimentazioni stanno adottando un approccio caratterizzato da un marcato gradualismo<sup>35</sup>. In termini generali, però, la novità non è affatto di poco momento: la riduzione d'orario a parità di retribuzione sta trovando spazio operativo con riferimento a modelli organizzativi tradizionali del lavoro, in cui le prestazioni non sono remotizzabili e risultano particolarmente esposte alla rivoluzione digitale e alle sfide organizzative (ma anche occupazionali) che ne derivano.

Un primo esempio è offerto dall'accordo integrativo aziendale sottoscritto in EssilorLuxottica il 30 novembre 2023<sup>36</sup> che dà avvio alla sperimentazione di una soluzione oraria riconducibile, in generale, al modello della settimana corta: il cd. “nuovo modello orario part time”<sup>37</sup>. Si prevede l'alternarsi di trentadue settimane a orario pieno (di quaranta ore) e di venti settimane ridotte a trentadue ore di lavoro, di norma distribuite dal lunedì al giovedì. E la conseguente riduzione oraria si accompagna al mantenimento dell'ordinario livello retributivo, in parte imputato a permessi individuali retribuiti e in parte posto a carico dell'azienda che, in alcune circostanze, può farvi fronte anche tramite misure di welfare aziendale.

Se il caso di EssilorLuxottica riguarda comunque un'impresa “leggera” dell'occhialeria, peraltro già particolarmente all'avanguardia nei modelli organizzativi<sup>38</sup> e nell'attenzione al benessere dei dipendenti<sup>39</sup>, colpisce notare che anche Leonardo SpA, grande protagonista della storia industriale italiana nei settori dell'aerospazio, difesa e sicurezza, ha previsto di sperimentare una soluzione organizzativa in parte analoga nell'accordo integrativo aziendale sottoscritto il 20 dicembre 2023<sup>40</sup>.

---

<sup>35</sup> Come si vedrà *infra*, la riduzione d'orario in EssilorLuxottica è pari a venti giornate all'anno, mentre in Leonardo SpA si tratta al massimo di dodici ore al mese.

<sup>36</sup> Accordo per il triennio 2024-2026, sottoscritto da Filctem Cgil, Femca Cisl e Uiltec Uil., su cui cf. per primo commento CASADEI, C., «EssilorLuxottica: settimana corta e 1.500 assunzioni nelle fabbriche italiane», in *www.ilsole24ore.com* 1 dicembre 2023.

<sup>37</sup> Cf. l'art. 3.16 e l'allegato F dell'accordo. La sperimentazione riguarderà gli stabilimenti di Agordo, Cencenighe, Sedico, Pederobba, Lauriano e Rovereto.

<sup>38</sup> Si pensi già all'accordo integrativo del 21 giugno 2019, su cui cf. CORTI, M., «L'accordo Luxottica: le vie italiane alla partecipazione sono infinite?», in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali* (2020), pp. 317 ss.; ZEPPELLI, V., «Flessibilità oraria per impresa e lavoratori: due esperienze a confronto», in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro* (2019), pp. 3 ss.

<sup>39</sup> Particolarmente d'impatto, da ultimo, la festa di Natale organizzata per i dipendenti, con chef e gruppo musicale d'eccellenza.

<sup>40</sup> Accordo integrativo aziendale del 20 dicembre 2023, sottoscritto dalle Segreterie Generali e Nazionali di UGLM, FISMIC, FAILMS. Per un primo commento, cf. CASADEI, C., «Metalmeccanici, Leonardo apre la via della riduzione dell'orario in produzione», in *www.ilsole24ore.com* 22 dicembre 2023.



Vi si dispone che a partire dall'ultimo trimestre del 2024 prenderà avvio una sperimentazione semestrale di rimodulazione dell'orario di lavoro, “*anche in ottica di riduzione*”<sup>41</sup>, che interesserà alcune aree non remotizzabili della produzione<sup>42</sup>. Ciò allo scopo di individuare, anche per i lavoratori che non possono avere accesso al lavoro agile, soluzioni che contemperino le esigenze conciliative con gli obiettivi aziendali di rafforzamento della competitività e della produttività.

Rispetto agli altri accordi di cui si è appena detto, la soluzione adottata da Leonardo SpA non sembra riconoscere alcun ruolo alla volontà dei singoli lavoratori di aderire o meno alla riduzione d'orario. Infatti, sono le stesse parti collettive a prevedere che la riduzione sarà fruita “in modalità collettiva”, applicandosi in via uniforme all'interno delle diverse aree coinvolte nella sperimentazione.

Il dibattito sulla settimana corta in Italia, infine, sta trovando spazio nel settore dell'automotive, pur con esiti affatto univoci. Le diverse imprese del settore, infatti, si stanno dividendo tra quanti vedono in tale misura una possibile risposta alle esigenze personali dei dipendenti e organizzative d'impresa e quanti, invece, la ritengono eccessivamente costosa e praticabile solo in realtà di nicchia e particolarmente floride<sup>43</sup>.

Questo è certamente il caso di Lamborghini che, pur non rappresentativa dell'industria automobilistica “media”, ha introdotto una sperimentazione di riduzione delle giornate di lavoro a parità di retribuzione con il contratto integrativo aziendale sottoscritto il 5 dicembre 2023.

La misura, aperta all'adesione dei lavoratori su base volontaria, ha diverse articolazioni che coprono tutte le professionalità presenti in azienda: per il personale di produzione che lavora su turni, si traduce nell'alternanza tra settimane di cinque giorni e settimane di quattro, con una riduzione fino a trentuno giornate lavorative all'anno; per il personale operaio non collegato alla produzione e per il personale impiegatizio, invece, consiste nella decurtazione, rispettivamente, di sedici e di dodici giornate di lavoro per ogni anno. Di fronte a queste prime esperienze, ci si può domandare se la settimana corta possa considerarsi un utile strumento attuativo del cd. lavoro dignitoso o se, invece, dimostri delle criticità a cui occorre prestare particolare attenzione.

---

<sup>41</sup> Cf. l'art. 14 dell'accordo, “Soluzioni sperimentali di riduzione dell'orario di lavoro”.

<sup>42</sup> Divisione Aerostrutture, Elettronica, Cyber & security solutions, Elicotteri, Velivoli: cf. l'art. 14.2 dell'Accordo.

<sup>43</sup> Questa la posizione manifestata dall'amministratore delegato di Ducati: cf. CASADEI, C., «Settimana di 4 giorni, nel gruppo Audi Vw divide: Lamborghini la lancia e Ducati la boccia», in *www.ilsole24ore* 7 dicembre 2023.



Senza dubbio, simile modulazione oraria dimostra grandi potenzialità nel combinare efficacemente i tre pilastri della sostenibilità: sotto il profilo sociale, perché offre tempo libero retribuito ai lavoratori; sotto il profilo ambientale, perché può condizionare la mobilità dei lavoratori e le politiche aziendali in tema di aperture degli uffici. Ma anche sotto il profilo economico, nella misura in cui la settimana corta può portare a significativi risparmi nella gestione aziendale, legati ai minori spazi fisici necessari per il lavoro<sup>44</sup>, ai minori costi energetici, alla più facile gestione del personale a fronte di una riduzione dei tassi di assenteismo; e può giocare un ruolo significativo anche nelle politiche di reclutamento e di *retention*<sup>45</sup>. Senza contare che, soprattutto nelle imprese industriali, potrebbe servire anche ad ammortizzare il costo delle ore di lavoro rese superflue dall'avanzare della rivoluzione tecnologica e digitale.

Se tutto questo è vero, però, non bisogna sottovalutare i possibili contraccolpi di questa misura, in termini di parità di genere e stress lavoro-correlato.

Sotto il primo profilo, la preoccupazione riguarda i modelli in cui l'applicazione della settimana corta è rimessa all'adesione volontaria dei singoli lavoratori: in tali ipotesi, le imprese più attente potranno avere cura di verificare che l'adesione interessi in pari misura le lavoratrici e i lavoratori. Ciò per evitare che le dinamiche di genere inducano soprattutto le prime a scegliere tale soluzione oraria, allo scopo di avere più tempo da dedicare a compiti di cura familiare e domestica. Situazione che non farebbe che accrescere il divario di genere, come diretta conseguenza del diverso tempo dedicato al lavoro e della diversa disponibilità oraria dei lavoratori dei due generi.

Qualora, invece, la settimana corta sia introdotta come modello organizzativo generalizzato applicabile a tutti i lavoratori dell'impresa, a prescindere dalla loro volontà di aderirvi, vi si potrebbe intravedere, al contrario, uno strumento di contrasto alla disuguaglianza di genere, nella misura in cui impone (anche) ai lavoratori di genere maschile di ridurre il tempo dedicato al lavoro per destinarlo ad altre attività<sup>46</sup>.

---

<sup>44</sup> Potrebbe essere questo il caso di Intesa Sanpaolo: tra gli Obiettivi del Piano d'impresa 2022-2025 compare proprio la complessiva riduzione della presenza immobiliare in Italia del 21%.

<sup>45</sup> Cf. MÜLLER, T., «Friday on my mind – Working time in the Manufacturing sector», in *IndustriAll-ETUI* (2023), Working paper, pp. 33 ss.

<sup>46</sup> Questa lettura sembra trovare riscontro anche nel disegno di legge Corneli, d.d.l. n. 3438, *Delega al Governo in materia di introduzione della settimana lavorativa corta*, presentato il 12 gennaio 2022. Tra gli obiettivi vi è quello di “rafforzare l'equità tra i generi: infatti, una delle principali ragioni per cui le donne hanno retribuzioni inferiori a quelle degli uomini risiede nel fatto che le stesse, dopo la nascita dei figli, hanno un orario ridotto di lavoro. Ne deriva che la previsione normativa di una settimana lavorativa corta consentirebbe alle donne di trascorrere un giorno a settimana in famiglia e con i figli, senza essere svantaggiate rispetto ai colleghi uomini”.



Sotto il secondo profilo, alla riduzione dell'orario settimanale dovrebbe accompagnarsi anche un generale ripensamento dei modelli di organizzazione del lavoro e di gestione del personale, per evitare che tale soluzione si traduca in una mera intensificazione dei ritmi di lavoro, con conseguenze potenzialmente dannose per la salute psico-fisica dei dipendenti.

Alcune imprese accompagnano l'introduzione della settimana corta allo sviluppo di sistemi innovativi nella gestione del personale, in cui viene eliminata completamente la misurazione dell'orario e il lavoro è definito solamente per obiettivi<sup>47</sup>. Anche senza arrivare a soluzioni di tal fatta, peraltro di più difficile realizzazione in relazione alle mansioni operaie, sarà però cruciale ripensare i modelli di direzione e organizzazione del lavoro, responsabilizzando il dipendente e lasciando più spazio alla sua auto-organizzazione.

Se tutto questo è vero in merito alle potenzialità e alle criticità dimostrate dalla specifica misura della cd. settimana corta, però, occorre interrogarsi più a fondo sulle generali tendenze che vi risultano sottese, legate alla diffusa esigenza di “lavorare meno per vivere meglio”. Di fronte a essa, infatti, è importante scongiurare il rischio di pericolose derive verso una visione solo quantitativa del lavoro, che lo privi del suo significato intrinseco più importante.

#### 4. IL FUTURO DEL LAVORO (DIGNITOSO), TRA DIRITTI E DOVERI DEL PRESTATORE

Il dibattito in tema di riduzione d'orario a parità di retribuzione e di *four day week* si inserisce quindi in una tendenza ben più generale, legata non solo alle riorganizzazioni tecnico-produttive correlate alla rivoluzione tecnologica e alla cd. industria 4.0<sup>48</sup>, ma anche alle diffuse richieste sociali di “lavorare meno per vivere meglio”.

<sup>47</sup> Tale soluzione pare intrapresa in Lenet Group e in Carter & Benson: cf. CASADEI, C., «Lenet (Thun), settimana da quattro giorni di lavoro a parità stipendio. Al via la sperimentazione di un nuovo modello per 350 dei mille lavoratori», in [www.ilsole24ore.it](http://www.ilsole24ore.it) 4 agosto 2022.

<sup>48</sup> Cf. VARDARO, G., «Tecnica, tecnologia e ideologia della tecnica nel diritto del lavoro», in *Politica del Diritto* (1986), pp. 75 ss.; BAVARO, V., «Questioni in diritto su lavoro digitale, tempo e libertà», in *Impresa, lavoro e non lavoro nell'economia digitale*, ed. ALESSI, C., BARBERA, M., GUAGLIANONE, L., Bari 2019, spec. pp. 31 ss.; GAROFALO, D., «Lavoro, impresa e trasformazioni organizzative», in *Frammentazione organizzativa e lavoro: rapporti individuali e collettivi* (Giornate di Studio AIDLASS), Cassino, 18-19 maggio 2017, AA.VV., Milano; TIRABOSCHI, M., SEGHEZZI, F., «Il Piano nazionale Industria 4.0: una lettura lavoristica», in *Labour & Law Issues* 2 (2016); WEISS, M., «Tecnologia, ambiente e demografia: il diritto del lavoro alla prova della nuova grande trasformazione. Digitalizzazione: sfide e prospettive per il diritto del lavoro», in *Diritto delle Relazioni Industriali* (2016), pp. 651 ss.; CAIROLI, S., *Tempi e luoghi di lavoro nell'era del capitalismo cognitivo e dell'impresa digitale*, Napoli 2020; FORLIVESI, M., «Il tempo nelle collaborazioni continuative etero-organizzate», in *Labour & Law Issues* (2022), pp. 209 ss.; FENOGLIO, A., «Il tempo di lavoro nella *New Automation Age*: un quadro in trasformazione», in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro* 1 (2018), pp. 625 ss. Sia consentito rinviare anche a DEL FRATE, M., «Trasformazione digitale e orario di lavoro: *warm up lap* per la

Si tratta di un'esigenza che ha preso avvio durante la pandemia legata al Covid-19 e che sta influenzando il contesto economico e i comportamenti sociali ben oltre i confini temporali del periodo emergenziale, segnando grandi tendenze contemporanee come le dimissioni di massa e il cd. *quiet quitting*<sup>49</sup>. Sono fenomeni ormai radicati e, invero, per alcuni aspetti piuttosto preoccupanti, perché denotano un progressivo distacco e disaffezione delle persone dal loro lavoro, peraltro confermato dalle più recenti indagini del Censis in Italia<sup>50</sup>.

Queste considerazioni, dunque, ci portano a concludere il presente intervento con un quesito che, in qualche modo, rovescia la prospettiva del *decent work* secondo un asse di proiezione forse impensabile fino a qualche tempo fa: siamo sicuri che il lavoro dignitoso sia “solo” un diritto del lavoratore, qualcosa che può (e deve) pretendere? O, piuttosto, che non si tratti anche di un suo dovere, quale obiettivo a cui il lavoratore stesso deve (e può) contribuire attivamente?

Ebbene, la risposta sembra risiedere nella seconda alternativa. L'idea è suggerita già dalla definizione che la Commissione europea e l'ILO danno di lavoro dignitoso, non solo come qualcosa che garantisce una giusta retribuzione, un lavoro sicuro, parità di trattamento e così via; ma assegnando la qualifica di “*decent*” al lavoro che sia anche capace di offrire prospettive di sviluppo per la persona che lo svolge.

E si tratta di una prospettiva centrale anche nella Costituzione italiana, secondo cui il lavoro non è “solo” un diritto ma è anche un dovere del cittadino, con cui ciascuno concorre al progresso materiale e spirituale della società. Particolarmente esplicito, in tal senso, è l'art. 4 della Costituzione italiana, secondo cui non solo “*la Repubblica riconosce a tutti i cittadini il diritto al lavoro (...)*” ma anche “*ogni cittadino ha il dovere di svolgere, secondo le proprie possibilità e la propria scelta, un'attività o una funzione che concorra al progresso materiale o spirituale della società*”.

---

settimana corta» e «Prove di sostenibilità per la cd. four day week, tra contrattazione collettiva e poteri unilaterali», in corso di pubblicazione.

<sup>49</sup> Sul tema cf. CIUCCIOVINO, S., CARAVAGGIO, N., «Great Resignation o Great Reshuffle? Un'analisi giuridico-quantitativa delle transizioni nel mercato del lavoro a seguito delle dimissioni post-Covid in Italia», in *Giornale di Diritto del lavoro e di Relazioni Industriali* (2023), pp. 197 ss.; SEGHEZZI, F., «Le «grandi dimissioni» sono già finite. Ma la pandemia ha cambiato il lavoro per sempre», in *Bollettino Adapt* 11 settembre 2023, n. 30; FORMICA, S., SFODERA, F., «The Great Resignation and Quiet Quitting Paradigm Shifts: An Overview of Current Situation and Future Research Directions», in *Journal of Hospitality Marketing & Management* (2022), vol. 31, no. 8, pp. 899 ss.; SCHEYETT, S., «Quiet Quitting», in *Social Work* 68.1 (2023), pp. 5 ss.; MAHAND, T., CALDWELL, C., «Quiet Quitting – Causes and Opportunities», in *Business and Management Research* 12.1 (2023), pp. 9 ss.

<sup>50</sup> Cf. il 57° Rapporto sulla situazione sociale del Paese, 2023, secondo cui per il 62,7% degli italiani il lavoro non è più centrale nella realizzazione personale e la sua rilevanza è legata solamente alla retribuzione che garantisce.



E pure sul piano individuale il lavoro non è solamente un mezzo di guadagno, ma un fondamentale strumento di affermazione e di realizzazione della persona che lo svolge. Emblematiche, in proposito, le celebri parole di Costantino Mortati, secondo cui “*nella Costituzione italiana il lavoro posto a base della Repubblica non è fine in sé, o mero strumento di guadagno, ma mezzo di affermazione della personalità del singolo, garanzia di sviluppo delle capacità umane e del loro impiego*”<sup>51</sup>.

Per questi motivi, dunque, il lavoro dignitoso non va considerato esclusivamente come qualcosa che il lavoratore può pretendere, che gli spetta di diritto. Il lavoro dignitoso è anche qualcosa a cui il lavoratore deve contribuire attivamente, rispettando il lavoro che svolge, dedicandovisi e investendo in esso.

Con ciò, dobbiamo quindi impegnarci affinché le estremizzazioni del “lavorare meno per vivere meglio”, come il *quiet quitting*, rappresentino delle tendenze soltanto passeggera, che non facciano perdere di vista quello che, come detto<sup>52</sup>, è un valore universale e fondativo per tutti gli ordinamenti: il tempo dedicato al lavoro non è solo qualcosa che serve per guadagnarsi da vivere, ma è anche ciò in cui si sviluppa e trova realizzazione la persona che lavora, ben oltre il dato economico e retributivo.

In altre parole, “*il lavoro è la porta della dignità*”<sup>53</sup>.

---

<sup>51</sup> Nello stesso senso, cf. MENGONI, L., «Il contratto di lavoro nel diritto italiano», in *Il contratto di lavoro nel diritto dei Paesi membri della Ceca*, Milano 1965, pp. 413 ss., spec. 418 ss.; SANTORO-PASSARELLI, F., «Spirito del diritto del lavoro», in ID., *Saggi di diritto civile*, Napoli 1961, pp. 1069 ss.; SCOGNAMIGLIO, R., *Lezioni di diritto del lavoro*, Bari 1963, p. 99, che descrive il lavoro come “sintesi dei valori più cospicui dell’uomo in quanto persona” e ID., «La specialità del diritto del lavoro», in *Rivista Giuridica del Lavoro* 1 (1960), pp. 83 ss., p. 95; PROSPERETTI, U., *La posizione professionale del lavoratore subordinato*, Milano 1958, pp. 59 ss., che sottolinea “il valore del lavoro come esperienza fondamentale della civiltà contemporanea e forma attuale di espressione della stessa spiritualità dell’uomo”; RESCIGNO, P., «Credito di lavoro della persona giuridica. Accollo del debito e trasferimento dei privilegi», in *Foro Padano* 1 (1957), p. 89, che, citando la dottrina tedesca, vede nel lavoro un “frammento di dedizione della persona stessa”; sul tema cfr. anche PERSIANI, M., *Contratto di lavoro e organizzazione*, Padova 1966, p. 63 ss. e SMURAGLIA, C., *La persona del prestatore nel rapporto di lavoro*, Milano 1964, pp. 195 ss.

<sup>52</sup> Cf. *supra*, par. 1.

<sup>53</sup> Così SANTINI, F., *op. cit.*, che riprende le parole di Papa Francesco ai partecipanti del Convegno della Fondazione Centesimus Annus Pro Pontifice, *Crescita inclusiva per sradicare la povertà e promuovere lo sviluppo sostenibile per la pace*, Roma, 8 ottobre 2022.