



**LaBoUR & Law Issues**  
Rights | Identity | Rules | Equality

**... e se fosse ancor più “smart” lavorare  
soltanto quattro giorni alla settimana?**

**SIMONE VARVA**

Università degli Studi di Milano Bicocca

**vol. 8, no. 1, 2022**

ISSN: 2421-2695





## ... e se fosse ancor più “smart” lavorare soltanto quattro giorni alla settimana?

**SIMONE VARVA**

Università degli Studi di Milano Bicocca

Associato di Diritto del lavoro

simone.varva@unimib.it

---

### ABSTRACT

---

While for many scholars and lawmakers the smart-working seems to be the most innovative way to follow towards the future of labour law, this essay states how it would be possible to pursue another path, arguably more compatible with the labour-law constitutional framework, namely the four-day workweek organization

**Keywords:** working time; existential time; four-day week; smart-working.

<https://doi.org/10.6092/issn.2421-2695/15022>

---

## ... e se fosse ancor più “smart” lavorare soltanto quattro giorni alla settimana?

*dis donc camarade Soleil  
tu ne trouves pas  
que c'est plutôt con  
de donner une journée pareille  
à un patron?\**

SOMMARIO: 1. Lo smart-working in senso giuridico. - 2. Essere agili nella rivoluzione industriale 4.0 (e nelle sue derive pandemiche). - 3. I quattro giorni che mettono in discussione i pregiudizi sulla produttività. - 4. Il limite all'orario di lavoro quale garanzia del dipendente: il diritto alla disconnessione. - 5. Se 8 ore son troppo poche... - 6. Qualche considerazione di congedo.

### 1. Lo smart-working in senso giuridico

Il diffuso ricorso al lavoro a distanza, quale modalità ritenuta adeguata a fronteggiare la crisi epidemiologica, ha innescato un dibattito a molti livelli sul cosiddetto “smart working”. I provvedimenti emergenziali dell'ultimo triennio hanno puntato alla valorizzazione di tali modalità di espletamento dell'attività; già il d.p.c.m. del 24 ottobre 2020, ad esempio, all'art. 3, “raccomanda fortemente” l'adozione della modalità di lavoro agile nel settore privato<sup>(1)</sup> e lo “incentiva” nell'ambito del lavoro presso le pubbliche amministrazioni. Nel settore pubblico il percorso in realtà è stato meno lineare: ad una decisa apertura verso il lavoro agile, manifestata dal precedente Ministro della Funzione pubblica, è seguito un approccio più prudente (a volte anche soltanto sul piano politico-manageriale) da parte dell'attuale<sup>(2)</sup>. Nello scorso dicembre il Ministero del lavoro è giunto anche alla stipula di un protocollo sul lavoro agile con le parti sociali<sup>(3)</sup>.

---

\* Si è voluto richiamare la suggestiva immagine di J. Prévert in *Le temps perdu*; immagine già utilizzata dal Prof. Raffaele De Luca Tamajo nell'importante relazione sul tempo di lavoro del 1986 (v. *infra*).

<sup>(1)</sup> Il termine finale per l'applicazione della disciplina speciale ed emergenziale in tema di lavoro agile (c.d. procedura semplificata) era stato indicato al 30 giugno da parte del d.l. n. 24/2022; in fase di conversione è stato poi ulteriormente prorogato al 31 agosto 2022 (art. 10, comma 2-bis, l. n. 52/2022).

<sup>(2)</sup> V. la circolare interministeriale del 5 gennaio 2022 sul lavoro agile nella pubblica amministrazione secondo cui «ogni amministrazione, pertanto, può programmare il lavoro agile con una rotazione del personale settimanale, mensile o plurimensile con ampia flessibilità [...] tenuto conto che la prevalenza del lavoro in presenza indicata nelle linee guida potrà essere raggiunta anche nella media della programmazione plurimensile». Sulle perplessità del ministro R. Brunetta circa l'efficienza del lavoro prestato in regime di lavoro agile dai dipendenti pubblici (e sulle conseguenti polemiche a tali esternazioni), QuiFinanza, *Bufera su Brunetta: cosa ha detto sullo smart working nella P.A (e come funziona). Pioggia di critiche contro il ministro della Pubblica amministrazione Renato Brunetta per la sua frase sui dipendenti pubblici in lavoro agile*, QuiFinanza, 7 febbraio 2022: «gente sul posto di lavoro [...] piuttosto che chiusi a casa, con il telefonino sulla bottiglia del latte a fare finta di fare smart working, a parte le eccezioni che ci sono sempre».

<sup>(3)</sup> Protocollo reperibile sul sito del Ministero, ove è possibile consultare anche la coeva relazione realizzata dal Gruppo di studio lavoro agile, nominato con d.m. 21 aprile 2021 n. 99, per «analizzare gli

Per quanto ormai assai diffuso nel linguaggio comune, vi è da rilevare come il legislatore nazionale per il momento non si sia fatto sedurre dall’espressione pseudo-anglofona<sup>(4)</sup>: in termini giuridici è allora certamente più opportuno riferirsi alla modalità di lavoro definita “agile” dal capo II, l. n. 81/2017. Normativa che esordisce dichiarando di voler “promuovere” tale «modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell’attività lavorativa»; e precisando che la prestazione è eseguita soltanto “in parte” al di fuori dei locali aziendali, senza una postazione fissa ed «entro i soli limiti di durata massima dell’orario di lavoro giornaliero e settimanale». Una disciplina che presenta evidenti difformità sia rispetto al classico telelavoro (introdotto nell’ordinamento italiano già con l’accordo interconfederale del 9 giugno 2004) sia con riferimento alle modalità di lavoro espletato esclusivamente presso la propria abitazione<sup>(5)</sup>.

I temi sono giuridicamente complessi e in questa sede non si può che rinviare ai numerosi contributi pubblicati dopo l’entrata in vigore della l. n. 81/17 e, con ancora più intensità, a seguito della legislazione ingenerata dalla diffusione del virus<sup>(6)</sup>. Si precisa che il contributo intende inserirsi nel contesto tardo-pandemico (*rectius*, auspicabilmente, post-pandemico), affrancandosi dalla congerie di previsioni normative dell’ultimo triennio che, accantonate le logiche e le forme di bilanciamento valoriale tipicamente lavoristiche, ha invece perseguito finalità prosaicamente emergenziali.

In questa sede si vuole porre enfasi sul peculiare rapporto tra prestazione e tempo di lavoro che il legislatore ha realizzato con la positivizzazione del lavoro agile; resta infatti centrale il tema del (relativo) sganciamento (o, secondo altra prospettiva ideologica, della “liberazione”) della prestazione lavorativa da «precisi vincoli di orario»; sebbene per certi

---

effetti dello svolgimento dell’attività di lavoro in modalità di agile, in vista della prospettazione di soluzione alle criticità riscontrate nell’ambito delle dinamiche lavorative, sia riguardo al settore privato che della pubblica amministrazione».

<sup>(4)</sup> Sebbene proprio nel sito istituzionale del Governo sia stata approntata una pagina dedicata allo smart working: [www.lavoro.gov.it/strumenti-e-servizi/smart-working](http://www.lavoro.gov.it/strumenti-e-servizi/smart-working)

<sup>(5)</sup> Secondo la lettura proposta recentemente da A. Tursi, *Le metamorfosi del tempo di lavoro*, DRI, 2022, 10 (dattiloscritto) il lavoro agile si differenzia dal telelavoro perché «nel telelavoro, la “casa” non è altro che una proiezione dell’unità produttiva. Nel lavoro agile non è così: anche quando lavoro “a casa”, il domicilio non è una proiezione dell’unità produttiva, tanto è vero che non si applicano le norme in materia di idoneità dei luoghi di lavoro».

<sup>(6)</sup> Per approfondire l’analisi dell’istituto non si può in questa sede che rinviare, in via meramente esemplificativa, e anche per ulteriori riferimenti bibliografici, ad alcuni tra i più recenti contributi in tema: C. Ogriseg, *Lavoro agile emergenziale tra obblighi di tutela della persona ed esigenze dell’impresa*, LLI, 2021, R.35; M. Del Conte, *Problemi e prospettive del lavoro agile tra remotizzazione forzata e trasformazione organizzativa*, ADL, 2021, 549; M. Aimo - A. Fenoglio, *Alla ricerca di un bilanciamento tra autonomia organizzativa del lavoratore e poteri datoriali nel lavoro agile*, Labor, 2021, 25; P. Albi, *Il lavoro agile fra emergenza e transazione*, MGL, 2020, 771; R. Romei, *Il lavoro agile in Italia: prima, durante e dopo la pandemia*, Labor, 2020, 423; L. Fiorillo - A. Perulli, *Il jobs act del lavoro autonomo e del lavoro agile*, Giappichelli, 2018.

aspetti le previsioni del diritto dell'emergenza appaiano ispirate più al classico telelavoro (nella modalità subordinata) che alle nuove “forme smart”.

## 2. Essere agili nella rivoluzione industriale 4.0 (e nelle sue derive pandemiche)

Con il lavoro agile si provvede a rimuovere i termini posti a delimitare l'orario di lavoro, sulla base di una opzione di politica del diritto secondo cui occorrerebbe «un adattamento negoziale delle modalità di lavoro agile nella quarta rivoluzione industriale»<sup>(7)</sup> e che l'introduzione di tale modalità servirebbe a «incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro» (art. 18, l. n. 81/17). Occorre, d'altro canto, ribadire una volta ancora come la determinazione dell'orario di lavoro e l'imposizione dei suoi massimali siano da sempre capisaldi del diritto del lavoro e dei principi di protezione della dignità, della libertà, della sicurezza di chi lavora alle dipendenze e sotto la direzione altrui<sup>(8)</sup>.

Nel diritto dell'emergenza la promozione del lavoro agile è stata considerata la risposta più adeguata alle preminenti esigenze di riduzione della mobilità dei cittadini, così come alle necessità di approntare (in modo invero estemporaneo e con qualche sottovalutazione delle conseguenze a medio termine) soluzioni per la conciliazione tra lavoro, da un lato, e vita familiare ed esigenze di curatela, dall'altro.

Vi è d'altro canto da evidenziare la presenza di un “lato oscuro”, rappresentato del faticoso (e a volte penoso) adattamento di spazi domestici approntati a ben altri scopi e,

---

(7) Così nella rubrica dell'originario disegno legge n. 2229 sul lavoro agile presentato al Senato. Già nel lontano 1986 fu sottolineata la “valenza positiva” «di alcune ricostruzioni del rapporto di lavoro caratterizzate da un maggior autogoverno del profilo temporale della prestazione, da un coordinamento meno rigoroso con i tempi (e luoghi) della produzione e da una minore eterodirezione da parte del datore di lavoro, in cambio dell'impegno del lavoratore a fornire una prestazione più utile, più responsabile, e più sintonizzata con gli obiettivi finali del processo produttivo»: R. De Luca Tamajo, *Replia*, in *Il tempo di lavoro. Atti delle giornate di studio di Diritto del lavoro, Genova, 4-5 aprile 1986*, Aa.Vv., Giuffrè, 1987, 211.

(8) M.V. Ballestrero, *Tempo di lavoro e nozione di subordinazione* (intervento), in *Il tempo di lavoro. Atti delle giornate di studio* cit., 167, ritiene che il tempo sia «misura della soggezione, che è appunto quel tempo vincolato, in cui non si può utilizzare il proprio “tempo” né in modo giocoso, né altrimenti lucroso». Secondo Bavaro il tempo di lavoro «ha una doppia funzione: da una parte, proteggere la persona che lavora da una durata eccessiva del lavoro e, contestualmente, dall'altra, determinare quantitativamente la prestazione di lavoro» e che «la libertà di chi lavora può essere garantita solo se si determina un tempo “certo” del lavoro assoggettato al potere altrui», V. Bavaro, *Sul concetto giuridico di «tempo del lavoro» (a proposito di ciclofattorini)*, *Labor*, 2021, 672, al quale si rinvia anche per ampi riferimenti bibliografici, inclusi quelli di natura filosofica. R. De Luca Tamajo, *Il tempo di lavoro (il rapporto individuale di lavoro)*, in *Il tempo di lavoro. Atti delle giornate di studio* cit., 4, constata come «l'istanza di “riappropriazione” si è [...] concentrata sin dagli albori della rivoluzione industriale su una limitazione generalizzata dell'orario di lavoro e delle giornate di lavoro». Per E. Gragnoli, *Tempo e contratto di lavoro subordinato*, RGL, 2007, I, 442 e 466, «nella prassi delle società umane [...] il tempo è un meccanismo regolativo di forza coercitiva [...] una riflessione critica sull'orario può essere condotta in nome di una riscoperta della profonda implicazione della persona nel *facere* eterodiretto e, dunque, nella valutazione dell'adempimento quale accadimento inserito nelle traiettorie e nel disegno della società».

soprattutto dal rischio di estrema permeabilità tra tempo personale e quello professionale<sup>(9)</sup>. La mancata determinazione dell'orario di lavoro si accompagna infatti alla preoccupante commistione tra i diversi tempi esistenziali: si potrebbe anche dire tra tempo di dipendenza e tempo di indipendenza<sup>(10)</sup>. Situazione aggravata dall'isolamento e dal confinamento fisico del lavoratore, che aggrava la sempre presente inferiorità tecnico-giuridica (e la consueta debolezza socio-economica).

Al cospetto di una regolamentazione sul lavoro agile talmente sintetica da lambire l'anomia, nonostante lo svolgimento dell'attività attraverso tale modalità abbia implicazioni valoriali delicatissime<sup>(11)</sup>. Basti menzionare il riferimento al non precisato "diritto alla disconnessione" <sup>(12)</sup>: una delega in bianco che lascia alle parti sociali il compito di investire di una qualche effettività una norma di contenuto impalpabile, auspicando che si convenga nel ritenere inopportuno consegnare all'autonomia individuale la regolazione di un aspetto sì decisivo.

### **3. I quattro giorni che mettono in discussione i pregiudizi sulla produttività**

Con il suo stile perspicace e aneddotico C. Northcote Parkinson ricorda come «il lavoro dura sempre quel tanto che è necessario a colmare il tempo disponibile a compierlo [...] a una vecchia signora, che in vita sua non ha mai avuto molto da fare, può occorrere una giornata intera per scrivere e spedire una cartolina alla nipote [...] un'operazione che richiederebbe tre minuti in tutto a un uomo che ha da fare»<sup>(13)</sup>.

In parallelo alla fase inflattivo-espansiva del lavoro agile, seguita all'attuale fase di assestamento, si assiste al crescente dibattito sulla riduzione della settimana lavorativa a quattro giorni (o, in termini più generali, sulla riduzione significativa di orario) a parità di salario. Viene costantemente osservato come «the four-day workweek is certainly on

---

<sup>(9)</sup> Si pensi all'abitudine, ormai invalsa, di inviare e di rispondere a comunicazioni professionali e istituzionali in orari notturni o antelucani; si può poi far cenno ai rischi legati ad ambienti di lavoro "casalinghi" per l'integrità della riservatezza: M. Giacconi - L. Giasanti - S. Varva, *Nuove prospettive di controllo nel rapporto di lavoro: i sistemi di riconoscimento facciale*, in Aa.Vv., *Pandemia, post pandemia e diritto del lavoro. Quali conseguenze durature?*, Editoriale Scientifica, 2022, 328.

<sup>(10)</sup> V. Leccese, *Lavoro agile e misurazione della durata dell'orario di lavoro per finalità di tutela della salute*, RGL, 2020, I, 436, sottolinea come anche per il lavoro agile sussista «l'obbligo di instaurare un sistema obiettivo, affidabile e accessibile che consenta la misurazione della durata dell'orario di lavoro». Sulle diverse nozioni di tempo di lavoro e non lavoro, A. Occhino, *Il tempo libero nel diritto del lavoro*, Giappichelli, 2010, 19, che adotta una nozione di tempo libero quale tempo "residuale" (si potrebbe dire, richiamando il bel film di E. Suleiman, "the time that remains") che è tempo «di divertimento [...] e però anche un tempo di promozione della persona, perché in esso deve garantirsi l'esercizio delle libertà costituzionali, cioè dei diritti fondamentali, a partire da quelli inviolabili che l'art. 2 cost. promette, anzi garantisce, alla persona»; v. anche G. Ricci, *Tempi di lavoro e tempi sociali*, Giuffrè, 2005.

<sup>(11)</sup> Si condivide la posizione di chi ritiene che la l. n. 81 «regola l'inutile per tralasciare l'utile», V. Nuzzo, *La protezione del lavoratore dai controlli impersonali*, Editoriale Scientifica, 2018.

<sup>(12)</sup> V. *infra*.

<sup>(13)</sup> C. Northcote Parkinson, *La legge di Parkinson*, Bompiani, 1964, 9.



trend»<sup>(14)</sup>; e la questione è affrontata sul piano politico, quello sociale, quello scientifico sotto diverse prospettive. Tra le più significative pubblicazioni favorevoli alle quattro giornate di lavoro ci si limita a segnalare il valido contributo di un giovane studioso italiano<sup>(15)</sup> e la "testimonianza" di chi per primo ha effettivamente riorganizzato una società neozelandese di servizi fiduciari, di cui è fondatore, sulla base del *four-day workweek*<sup>(16)</sup>: sperimentazione che può essere considerata la *nouvelle vague* della settimana corta<sup>(17)</sup>.

Il dibattito sulla riduzione dell'orario di lavoro non rappresenta in ogni caso una novità, avendo accompagnato per lungo tempo l'evoluzione della società e del modo di produzione industriale. Per una lunga fase è stato anzi considerato fisiologico attendersi un progressivo arretramento dello spazio dedicato al lavoro, con lo speculare aumento degli spazi di libertà esistenziale. Negli anni Trenta Keynes sostenne che quindici ore di lavoro settimanale sarebbero state sufficienti a gratificare "l'Adamo che è in noi"<sup>(18)</sup>; sempre in quegli anni, con un approccio pragmatico ed efficace (ma contingente), l'amministrazione statunitense propose di reagire alla vertiginosa crescita della disoccupazione conseguente al crollo del '29 con massicce dosi di riduzione dell'orario di lavoro<sup>(19)</sup>.

---

<sup>(14)</sup> L. McLellan, *So much for 9 to 5. There's one job perk more popular than a four-day workweek*, 1 marzo 2022, in qz.com; v. anche l'entusiastico "Ted talk" tenuto dell'economista e sociologa J. Schor, *The case for a 4-day work week*, dell'aprile 2022.

<sup>(15)</sup> G. Maran, *Il tempo non è denaro. Perché la settimana di 4 giorni è urgente e necessaria*, Altrimedia, 2020.

<sup>(16)</sup> A. Barnes, *The 4 Day Week: How the Flexible Work Revolution Can Increase Productivity, Profitability and Well-being, and Create a Sustainable Future*, Piatkus, 2020; cfr. A. Pang, *Rest: Why You Get More Done When You Work Less*, Basic books, 2018; R. Bregman, *Utopia per realisti. Come costruire davvero il mondo ideale*, Feltrinelli, 2017 e J. Davis, *Two Awesome Hours: Science-Based Strategies to Harness Your Best Time and Get Your Most Important Work Done*, HarperOne, 2015.

<sup>(17)</sup> L'analisi quantitativa e qualitativa della prima fase sperimentale condotta presso il Perpetual Guardian è stata presentata nei contributi di J. Haar, *Quantitative Research. Overview of the Perpetual Guardian 4-day (paid 5) Work*, Auckland University of Technology, 2018 e di H. Delaney, *Perpetual Guardian's 4-day workweek trial: Qualitative research analysis*, University of Auckland Business School, 2018, consultabili, insieme ad altra documentazione in tema, sul sito dell'organizzazione non-profit 4 Day Week Global.

<sup>(18)</sup> «We shall endeavour to spread the bread thin on the butter – to make what work there is still to be done to be as widely shared as possible. Three-hour shifts or a fifteen-hour week may put off the problem for a great while», J.M. Keynes, *Economic Possibilities for our Grandchildren*, ora in *Revisiting Keynes. Economic Possibilities for Our Grandchildren*, a cura di L. Pecchi - G. Piga, MIT Press, 2008, 23; già in una lettera della fine XVIII secolo B. Franklin avrebbe sostenuto che «if every man and woman would work four hours each day on something useful, that labour would produce sufficient to procure all the necessaries and comforts of life [...] and the rest of the 24 hours might be leisure and pleasure»; viene attribuita invece a R. Nixon la convinzione che settimana lavorativa di quattro giorni sarebbe stata "inevitabile". Resterebbe in ogni caso remoto l'ideale condizione degli abitanti della città di smeraldo del Mago di Oz che si svegliano a mezzogiorno, cominciano a lavorare all'una, «take an hour for lunch and then at two [p.m.] we're done».

<sup>(19)</sup> Secondo quanto riportato da S. De Spiegelaere - A. Piasna, *Perché e come ridurre l'orario di lavoro*, ETUI, 2018, 34, nel 1933 il presidente Roosevelt propose alle imprese un accordo basato sulla riduzione dell'orario di lavoro a 35 ore settimanali con un aumento della retribuzione oraria. L'adesione, su base volontaria, avrebbe consentito di «esporre un emblema patriottico. In caso contrario, [le imprese avrebbero potuto subire i] boicottaggi richiesti dal Presidente stesso [così] la maggior parte delle imprese avrebbe firmato l'accordo». Una ricerca del 2011 ha rilevato come tale programma abbia effettivamente consentito l'occupazione di circa 1,34 milioni di persone in quattro mesi, J.E. Taylor, *Work-sharing during the Great Depression: did the 'President's Reemployment Agreement' promote reemployment?*, *Economica*, 2011, 133.

Propensione alla riduzione dell'orario tuttavia interrottasi (sino, in alcuni casi, a giungere a un'inversione di tendenza) nell'ultimo decennio del secolo scorso. Sebbene risulti complesso il calcolo effettivo dell'orario settimanale lavorato (in considerazione di variabili quali la differenza tra orario legale e orario contrattuale, l'organizzazione "multiperiodale", il ricorso al lavoro a tempo parziale e al lavoro straordinario, l'eterogenea distribuzione tra i diversi settori produttivi e tra lavoratori privati e quelli pubblici<sup>(20)</sup>, il mutamento della tendenza di lungo periodo iniziato degli anni Novanta è ritenuto pacifico<sup>(21)</sup>.

Recentemente sembrano maturate le condizioni per ritornare a discutere in termini generali della riduzione del tempo di lavoro: un tema complesso da definire anche in ragione delle diverse finalità che le istituzioni e le parti sociali si propongono di raggiungere. Storicamente la riduzione degli orari era considerata una reazione indotta dalla contrazione congiunturale della domanda di lavoro e dall'aumento dei tassi di disoccupazione. Prospettiva che rimane presente ma a cui se ne sono progressivamente affiancate altre quali ad esempio: ridurre l'eccessivo stress derivante dall'espletamento di alcune attività lavorative<sup>(22)</sup>, combattere i nefasti effetti del c.d. "overwork"<sup>(23)</sup>, promuovere la parità di

---

<sup>(20)</sup> La media europea nel 2016 era ad esempio 40,3 ore a settimana, con il picco del Regno Unito (42.3) e il minimo della Danimarca (37.8): Eurostat, *How many hours do Europeans work per week? Usual weekly hours in the main jobs for full time employees*, 2016, Eurostat; cfr. R. Smith, *This country works the longest hours in Europe*, *World economic forum 2018*, che riporta nel 2018 la più alta media europea della Grecia (42.3) e, al di fuori dell'UE, l'impressionante primato della Turchia (49.4).

<sup>(21)</sup> S. De Spiegelaere - A. Piasna, *Perché e come ridurre* cit., 12 ss. La crisi finanziaria del 2008 non sembra aver avuto rilievo nella prospettiva qui in analisi: R. Booth, *The Upside. Is this the age of the four-day week? Dozens of firms are trying out shorter working hours - and finding it's good for workers, customers and the bottom line*, *The Guardian*, 13 marzo 2019. Anche a cavallo dei due millenni sono state introdotte soluzioni politiche votate al perseguimento di obiettivi di riduzione dei tempi di lavoro: la controversa esperienza francese, iniziata con la legge Robien del 1996 e proseguita con le leggi Aubry I e II del 1998 e del 2000, ha condotto alle 35 ore settimanali (su cui F.M. Putaturo, *La via francese delle 35 ore al bivio di una riforma*, RGL, 2003, I, 175); ben diverso, seppur significativo e socialmente rilevante, l'istituto teutonico del "kurzarbeit", IMF Country focus, *Kurzarbeit: Germany's Short-Time Work Benefit*, IMF, 15 giugno 2020.

<sup>(22)</sup> S. De Spiegelaere - A. Piasna, *Perché e come ridurre* cit., 31, riferiscono di uno studio sugli effetti positivi conseguenti alla riduzione introdotta in due unità di assistenza all'infanzia svedesi dal 1996 al 1998; v. anche D. Crouch, *Efficiency up, turnover down: Sweden experiments with six-hour working day*, *The Guardian*, 17 settembre 2015.

<sup>(23)</sup> Numerosi contributiburg sottolineano i pregiudizi fisici e psichici: U. Janlert, *Long working hours: an avoidable cause of stroke?*, *The Lancet*, 2015, 1710; M. Virtanen et Al., *Long working hours and alcohol use: systematic review and meta-analysis of published studies and unpublished individual participant data*, *BMJ*, 2015, 350, 7772; A. Bannai - A. Tamakoshi, *The association between long working hours and health: a systematic review of epidemiological evidence*, *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 2014, 5; L. Artazcoz et Al., *Understanding the relationship of long working hours with health status and health-related behaviours*, *Journal of Epidemiology and Community Health*, 2009, 521; tra i più recenti e discussi quello di F. Pega et Al., *Global, regional, and national burdens of ischemic heart disease and stroke attributable to exposure to long working hours for 194 countries, 2000-2016. A systematic analysis from the WHO/ILO Joint Estimates of the Work-related Burden of Disease and Injury*, *Environment international*, 2021, 154, 106595, ove si giunge ad affermare che «exposure to long working hours [...] is currently the occupational risk factor with the largest attributable disease burden». Viene evidenziato anche l'aumento dei rischi di subire infortuni legato agli straordinari: A.E. Dembe et Al., *The impact of overtime and long work hours on occupational injuries and illnesses: new evidence from the United States*, *Occupational and Environmental Medicine*, 2005, 588; cfr. le conclusioni di B.K. Hunnicutt, *Kellogg's six-hour day*, Temple University Press, 1998, secondo cui



genere<sup>(24)</sup>, contrastare i cambiamenti climatici attraverso la riduzione delle emissioni inquinanti<sup>(25)</sup>, ampliare gli spazi dedicati alla formazione e, perfino, promuovere il turismo "interno"<sup>(26)</sup>.

È giunto il momento di riportare sinteticamente le più recenti e significative attuazioni (o piani di attuazione) del lavoro su base tetra-giornaliera. Tra le esperienze su base aziendale, al di là del summenzionato pionieristico caso neozelandese, si può fare riferimento ad alcune di quelle progressivamente diffuse nel Regno Unito. Dall'inglese Atom Bank, al provider gallese di spazi di lavoro condiviso Indy Cube<sup>(27)</sup>; dalla catena di supermercati inglese Morrisons, passando dalla sede scozzese di Canon's UK<sup>(28)</sup>, sino alla società di consulenza Pursuit Marketing di Glasgow<sup>(29)</sup>. Nell'ambito dell'istruzione, una scuola superiore della capitale inglese ha riconosciuto il venerdì pomeriggio libero al corpo docente<sup>(30)</sup>. Nel continente asiatico, in India la società della tecnologia dell'informazione TAC Security sta sperimentando la chiusura della sede il venerdì<sup>(31)</sup>; le testate giornalistiche menzionano analoghe iniziative presso grandi multinazionali quali la sede nipponica della statunitense Microsoft<sup>(32)</sup> e la giapponese Panasonic<sup>(33)</sup>.

Passando alle soluzioni introdotte da parte delle istituzioni pubbliche, una delle sperimentazioni più sorprendenti è quella realizzata da parte del consiglio comunale di Reykjavik, che ha coinvolto duemila e cinquecento dipendenti tra il 2015 e il 2019 (circa l'1% della popolazione attiva nazionale); le analisi hanno evidenziato, da un lato, la

---

l'introduzione di turni di sei ore nelle fabbriche Kellogg's negli anni Trenta avrebbe ridotto gli infortuni del 40%.

<sup>(24)</sup> G. Topa et Al., *Antecedents and consequences of retirement planning and decision-making: a meta-analysis and model*, *Journal of Vocational Behavior*, 2009, 38.

<sup>(25)</sup> P. Frey - C. Schneider, *The shorter working week: a powerful tool to drastically reduce carbon emissions*, *Autonomy*, 2019, [www.autonomy.work](http://www.autonomy.work)

<sup>(26)</sup> In tal senso le dichiarazioni della premier neozelandese J. Ardern: E. Ainge Roy, *Jacinda Ardern flags four-day working week as way to rebuild New Zealand after Covid-19. Prime minister says flexible working options can boost productivity and domestic tourism and improve work/life balance*, *The Guardian*, 20 maggio 2020.

<sup>(27)</sup> R. Booth, *The Upside* cit., secondo cui, provando a contattare gli uffici fuori dall'orario di lavoro si riceverebbe un messaggio che rassicura di un riscontro «pretty quickly during working hours [...] if you're messaging us outside of these, we're probably busy with other things, like horse-riding, karate, or good old-fashioned sleep».

<sup>(28)</sup> Che ad inizio 2022 ha adottato un progetto pilota in collaborazione con importanti Atenei: J. Jolly, *Canon's UK arm to become latest company to trial four-day week* *Edinburgh-based firm joins pilot study into shorter working week run by Oxford and Cambridge academics*, *The Guardian*, 16 gennaio 2022.

<sup>(29)</sup> R. Booth, *The Upside* cit., che riferisce dell'aumento di produttività del 30% dall'introduzione (allora sperimentale) della settimana corta a fine 2016.

<sup>(30)</sup> R. Hall, *Happier teachers and higher grades: the London school that shortened the week*, *The Guardian*, 16 gennaio 2022, una soluzione che il giornalista ritiene in linea di continuità con quanto già avvenuto in diversi istituti statunitensi.

<sup>(31)</sup> S. Mondal, *Indian IT Company's New 4-Day-Week Work Culture*, *OdishaTV*, 29 settembre 2021.

<sup>(32)</sup> Z. Kleinman, *Microsoft four-day work week boosts productivity*, *BBC news*, 4 novembre 2019.

<sup>(33)</sup> A. Tomisawa, *Japan's Panasonic Joins Global Trend Toward Four-Day Week. Staff can do side jobs, volunteer on days off: Panasonic CEO. Just over 8% of Japanese firms allow four-day weeks: survey*, *Bloomberg*, 10 gennaio 2022, ove si cita anche uno studio del Ministero del lavoro sulla diffusione tra le aziende giapponesi della facoltà per i lavoratori di optare per la settimana breve.

riduzione dell’indice di stress dei lavoratori e, dall’altro, l’assenza di pregiudizio alcuno per la produttività<sup>(34)</sup>. Gli Emirati arabi uniti hanno annunciato di aver adottato dall’inizio del 2022 la settimana corta per tutto il settore pubblico<sup>(35)</sup>. Nel marzo 2021 venne riportata la notizia che il governo spagnolo avrebbe finanziato con cinquanta milioni di euro un progetto della Comunità valenciana per introdurre su base volontaria la settimana “corta” di quattro giorni e trentadue ore<sup>(36)</sup>.

Assai più numerose delle effettive attuazioni risultano le dichiarazioni politiche d’intenti. In Nuova Zelanda la premier J. Ardern, durante la fase pandemica, ha più volte sollecitato le parti sociali a considerare consensualmente una significativa riduzione dell’orario di lavoro<sup>(37)</sup>. Un’altra primo ministro che ha fatto riferimento ai quattro giorni (per 24 ore settimanali) è stata la finlandese S. Marin<sup>(38)</sup>.

L’allora presidente russo D.A. Medvedev, nel corso dell’assemblea generale dell’OIL del giugno 2019, dichiarò di ritenere “assai probabile” l’adozione della settimana corta<sup>(39)</sup>. Curiosamente già nel 1929, l’allora Unione sovietica aveva tentato di agire in modo assai innovativo sull’organizzazione del tempo di lavoro settimanale durante l’attuazione del primo piano quinquennale stalinista. Il progetto, denominato “*nepreryvka*”, prevedeva un ciclo di quattro giorni di lavoro seguiti da un giorno di riposo, e la divisione dei lavoratori in cinque gruppi. L’obiettivo era quello di ottenere la saturazione delle capacità produttive dei macchinari attraverso il ciclo continuo. Ma se le macchine, come sostenne l’economista sovietico Y. Larin, non hanno bisogno di oziare, i lavoratori lo necessitano e prediligono

---

<sup>(34)</sup> G.D. Haraldsson - J. Kellam, *Going Public: Iceland’s journey to a shorter working week*, 2021, [www.autonomy.work](http://www.autonomy.work), ove viene riportato come con la riduzione da 40 a 35/36 ore «productivity and service provision remained the same or improved across the majority of trial workplaces [...] worker wellbeing dramatically increased across a range of indicators, from perceived stress and burnout, to health and work-life balance», concludendo che l’esperimento si è rivelato «an overwhelming success, and since completion 86% of the Country’s workforce are now working shorter hours or gaining the right to shorten their hours».

<sup>(35)</sup> Ansa, *Emirati: con il 2022 arriva settimana corta e nuovo weekend. In vigore la storica riforma sui giorni di lavoro*, Ansa, 2 gennaio 2022.

<sup>(36)</sup> La settimana corta, *Internazionale*, 9 aprile 2021, 95; cfr., a livello aziendale, D. Cavalcoli, *Settimana corta, smart working e taglio dello stipendio del 15%: l’esperimento di Telefónica*, *Corriere della sera*, 26 giugno 2021.

<sup>(37)</sup> Ainge Roy, *Jacinda Ardern flags four-day working week* cit.

<sup>(38)</sup> Euractiv, *Finland’s PM calls for shortening working hours*, Euractiv, 25 agosto 2020, [www.euractiv.com](http://www.euractiv.com), ove tuttavia vengono riportate le eterogenee e contrastanti posizioni in punto di riduzione dell’orario di lavoro nel Partito socialdemocratico finlandese di cui la Marin è vicepresidente; cfr. il recente articolo Reuters, *Fact check Reuters, Fact Check-Finland has not introduced a four-day workweek*, Reuters, 13 gennaio 2022.

<sup>(39)</sup> B. Pearson-Jones - G. Martin, *Russian PM says he is looking to bring in a four-day week for the country after seeing how it boosted productivity at New Zealand company that introduced it*, *Daily mail*, 12 June 2019. Successivamente il ministro del lavoro promosse un confronto pubblico con le parti sociali sull’opportunità di diffondere il modello dei quattro giorni: The Moscow Times, *Russia’s Labor Ministry Says 4-Day Work Week Would Improve Employees’ Lives Despite Costs*, *The Moscow Times*, 1° ottobre 2019. Se le priorità politiche appaiano mutate e non si sia più avuto notizia della concreta attuazione del proponimento, la casa automobilistica AvtoVAZ avrebbe, da parte sua, in programma l’adozione per un trimestre della settimana corta, Reuters, *Russian carmaker AvtoVAZ plans 4-day week for three months from June 6*, Reuters, 25 marzo 2022.

farlo in compagnia: il modello lavorativo su base penta-giornaliera sembra sia stato abbandonato dopo un decennio proprio per la penuria di momenti di socialità<sup>(40)</sup>.

Tra gli annunci più recenti, da un lato, la risoluzione del Belgio di voler promuovere una legge per la riparametrazione dell'attività lavorativa su base tetra-giornaliera<sup>(41)</sup>; dall'altro, il ritorno alle 35 ore per i dipendenti pubblici irlandesi nel secondo semestre 2022<sup>(42)</sup>. La propensione politico-economica verso la settimana corta nel Regno Unito sembra rafforzarsi nel corso degli anni più recenti: nel 2019 la propose un parlamentare inglese (allora in "carica" anche quale "cancelliere ombra" laburista)<sup>(43)</sup>; sono oggi in elaborazione, a diversi stadi di evoluzione, dei piani per l'adozione della settimana corta nei diversi stati dell'Unione<sup>(44)</sup>.

Nel panorama italiano non pare si guardi con particolare favore alla riduzione della settimana lavorativa a parità di salario, sebbene sia da riportare qualche accordo aziendale in significativa controtendenza, quale l'accordo Ducati sulla riduzione a 30 ore settimanali<sup>(45)</sup>. Non fa invece eccezione il disegno legge depositato dal Partito democratico alla Camera l'8 gennaio 2020, che certo propone una diminuzione dell'orario, ma in connessione ad una riduzione della retribuzione<sup>(46)</sup>. Il presidente dell'Inps P. Tridico ha da

---

<sup>(40)</sup> J. Plunkett, *Utopian or inevitable? A four-day week is both. A remarkable experiment in Iceland, and 200 years of industrial history, show that longer weekends can make us happier and more productive*, *Prospect*, 7 luglio 2021, che riporta come «as one letter to the Communist Party's Pravda complained, "What is there for us to do at home if our wives are in the factory, our children at school and nobody can visit us? It is no holiday if you have to have it alone»; v. anche N. Frost, *For 11 years, the Soviet Union had no weekends. The experiment of a "continuous week" was shift work, on a colossal scale. And it failed*, *History stories*, 30 agosto 2018.

<sup>(41)</sup> Non sarebbe tuttavia in discussione una riduzione dell'orario di lavoro, ma soltanto una possibile concentrazione delle 38 ore settimanali in quattro giorni lavorativi, a condizione vi sia il consenso sindacale e la parte datoriale non ponga il veto (previsto in specifiche ipotesi): M. Strauss, *Belgium permits four-day week to boost work flexibility post COVID*, *Reuters*, 15 febbraio 2022; T. Bateman, *Belgium approves four-day week and gives employees the right to ignore their bosses after work*, *Euronews*, 15 febbraio 2022; per alcune prime considerazioni v. P. Ichino, *La settimana corta dei belgi e i confini del lavoro dipendente*, *La voce*, 18 febbraio 2022.

<sup>(42)</sup> EPSU, *Covid bonus and reduced working hours. Ireland*, *EPSU collective bargaining newsletter*, n. 2, gennaio 2022: «public servants working full-time will return to the 35-hour week that applied before 2013 when austerity measures were introduced in response to the 2008-09 economic and financial crisis. This decision is also seen as partly in recognition of the efforts made during the pandemic».

<sup>(43)</sup> BBC Reality check, *General election 2019: What is Labour's four-day working week plan?*, BBC, 13 novembre 2019; cfr. R. Syal, *Four-day working week for all is a realistic goal this century, unions say*, in *The Guardian*, 10 settembre 2018, ove viene riportata la favorevole posizione della segretaria della grande confederazione inglese Trades Union Congress circa l'adozione della settimana corta, ritenuta (seppur a lungo termine) un obiettivo realizzabile per la maggior parte dei lavoratori: «it's time to share the wealth from new technology, not allow those at the top to grab it for themselves».

<sup>(44)</sup> Il think tank Autonomy ([www.autonomy.work](http://www.autonomy.work)) ne riporta diversi

<sup>(45)</sup> In contropartita una riorganizzazione più faticosa dei turni, finalizzata all'ottimizzazione del funzionamento degli impianti. Il direttore delle risorse umane M. Morgese, intervistato nel corso di una inchiesta del programma di Rai3 "Presenza diretta" del 7 settembre 2020, ha sostenuto che a distanza di cinque anni dall'introduzione del sistema di turnazione 3 giorni di lavoro e due giorni di riposo, in Ducati sarebbero aumentati il tasso di occupazione del 67% e la produttività del 40%. Nel medesimo programma della Rete pubblica viene esaminata anche l'esperienza di Lamborghini e, più in generale, quella che è stata definita la "via emiliana" al modello tedesco.

<sup>(46)</sup> L'On. S. Lepri, primo firmatario, affermò che «si parla molto di riduzione di orario di lavoro a parità di salario [...] ma l'ipotesi non funziona, si perde competitività». D. Cavalcoli, *Settimana corta cit.*, riporta

parte sua dichiarato convintamente e in più occasioni che «la riduzione dell'orario di lavoro a parità di salario è una leva per redistribuire ricchezza e aumentare l'occupazione. In Italia siamo fermi all'ultima riduzione dell'orario dal 1969, non ci sono riduzioni da 50 anni e andrebbe fatta»<sup>(47)</sup>.

#### **4. Il limite all'orario di lavoro quale guarentigia del dipendente: il diritto alla disconnessione**

La relazione del Parlamento europeo del gennaio 2021, dedicata al diritto alla disconnessione, pur non essendosi occupata direttamente di riduzione dell'orario di lavoro ha avuto modo ribadire alcuni capisaldi, apparentemente quasi ovvi, ma che in realtà consentono di trarre implicazioni e suggestioni di non poco momento. Rinviando al documento per i profili analitici, basti qui ricordare che la disconnessione è definita un «diritto fondamentale che costituisce una parte inseparabile dei nuovi modelli di lavoro della nuova era digitale», e che essa assume ancor maggiore importanza «per i lavoratori più vulnerabili e per quelli con responsabilità di assistenza». Viene riconosciuto come principio fondante del diritto UE quello per cui i lavoratori non sono tenuti a fornire una disponibilità costante e senza interruzioni, e a tale fine deve essere chiaramente delineata la «differenza tra orario di lavoro, quando il lavoratore deve essere a disposizione del datore di lavoro [compreso il tempo di reperibilità], e l'orario non lavorativo, quando il lavoratore non ha nessun obbligo di restare a disposizione»<sup>(48)</sup>. Non si può che ricavarne la necessità di una disciplina (legale o contrattuale) che rimuova tutte le "zone di penombra", con gradazione più o meno intensa, tra tempo di lavoro e tempo di non lavoro. Zone che presentano ambivalenze e ambiguità particolarmente critiche nell'ambito dell'espletamento della prestazione in modalità agile: zone che per il momento la disciplina nazionale non sembra in grado di rischiarare.

Sul lavoro prestato "senza precisi vincoli di orario" si è espresso anche Eurofound, giungendo alla conclusione che le persone che lavorano abitualmente da casa hanno più del doppio delle probabilità, rispetto a chi presta l'attività in azienda, di lavorare oltre le

---

anche una proposta di legge del governo giapponese per la settimana corta con l'obiettivo di «migliorare l'equilibrio tra lavoro e vita privata delle persone [e] risolvere il problema del "karoshi", la morte causata dal superlavoro»; cfr. Internazionale, *La settimana corta*, *Internazionale*, 6 maggio 2022, 37, ove si riferisce che «in vari paesi asiatici [...] si comincia a sperimentare la settimana lavorativa di quattro giorni».

<sup>(47)</sup> Rainews, *Occupazione, la ricetta del presidente dell'Inps Tridico: "Meno ore di lavoro a parità di salario"*, *Rainews*, 10 aprile 2019; cfr. G. Cazzola, *Ha senso la proposta di Tridico per ridurre l'orario di lavoro?*, *Start magazine*, 6 maggio 2019; Boeri stronca la riduzione delle ore: "Esperienze del passato disastrose", *Repubblica.it*, 20 aprile 2017.t

<sup>(48)</sup> Parlamento UE, *Risoluzione del Parlamento europeo recante raccomandazioni alla Commissione sul diritto alla disconnessione*, 21 gennaio 2021, 2019/2181(INL). Come noto, nel nostro Paese il diritto alla disconnessione è rapidamente menzionato soltanto con riferimento ai dipendenti che svolgono la prestazione in modalità agile (art. 19, l. 81/2017). Mentre, nella proposta del Parlamento UE, la direttiva sul diritto alla disconnessione dovrebbe essere applicata «a tutti i settori, sia pubblici che privati, e a tutti i lavoratori, indipendentemente dal loro status e dalle loro modalità di lavoro».

quarantotto ore settimanali e di riposare meno delle undici ore previste fra un giorno lavorativo e l'altro<sup>(49)</sup>.

La giurisprudenza della Corte di giustizia ha ribadito come la dir. 2003/88/CE in tema di orario di lavoro (normativa che certo non può esser tacciata d'eccessivo afflato protettivo nei confronti dei lavoratori) imponga ai datori di lavoro l'obbligo di predisporre un «sistema oggettivo, affidabile e accessibile», che consenta la misurazione della durata dell'orario di lavoro giornaliero svolto da ciascun lavoratore<sup>(50)</sup>. La Corte ha poi ripetutamente sottolineato come la nozione europea di orario di lavoro, ai fini del rispetto delle prescrizioni minime sull'organizzazione dell'orario di lavoro per il miglioramento delle condizioni dei lavoratori, debba includere «qualsiasi periodo in cui il dipendente sia al lavoro, a disposizione del datore di lavoro e nell'esercizio della propria attività o delle proprie funzioni [...] e che tale nozione va intesa in opposizione al periodo di riposo, in quanto ciascuna delle due nozioni esclude l'altra»; chiarendo che «si deve necessariamente rilevare, in tale contesto, che tale direttiva non prevede categorie intermedie tra i periodi di lavoro e quelli di riposo»<sup>(51)</sup>.

Sono numerosi gli atti internazionali che fanno riferimento all'orario di lavoro o di riposo: sia sufficiente richiamare l'efficace sintesi all'art. 24 della Dichiarazione universale dei diritti umani Onu del '48, secondo cui «ogni individuo ha diritto al riposo ed allo svago, comprendendo in ciò una ragionevole limitazione delle ore di lavoro e ferie periodiche retribuite»<sup>(52)</sup>.

In un recente contributo si è ritenuto di inquadrare il diritto alla disconnessione quale diritto di "nuova generazione" «innervato nelle potenzialità innovative di Industria 5.0, nell'evaporazione del tempo, del luogo e dei controlli diretti sul lavoratore [che] va concepito come presidio non solo della salute o del limite del rispetto del tempo di lavoro e, in negativo, del tempo di riposo, ma anche nella logica di conciliazione dei tempi [non essendo] più centrale il tempo di lavoro, ma il tempo libero dal lavoro»<sup>(53)</sup>.

---

<sup>(49)</sup> V. Llave, *Covid-19 unleashed the potential for telework: how are workers coping?*, Eurofound, 9 giugno 2020.

<sup>(50)</sup> Corte giust. 14 maggio 2019, C-55/18, *CCOO c. Deutsche Bank SAE*, ove si sottolinea che tale sistema è richiesto al fine di assicurare "l'effetto utile" dei diritti previsti dalla Direttiva; v. anche Corte giust. 21 febbraio 2018, C-518/15, *Ville de Nivelles c. Matzak*. secondo cui la Direttiva «non consente agli Stati membri di adottare o mantenere una definizione della nozione di orario di lavoro meno restrittiva di quella contenuta all'articolo 2» e il tempo trascorso dal lavoratore «al proprio domicilio con l'obbligo di rispondere alle convocazioni del suo datore di lavoro entro 8 minuti, obbligo che limita molto fortemente le possibilità di svolgere altre attività, devono essere considerate come orario di lavoro».

<sup>(51)</sup> Corte giust. 10 settembre 2015, C-266/14, *CCOO c. Tyco*.

<sup>(52)</sup> Si potrebbero certo rammentare gli assimilabili principi contenuti nella Costituzione OIL o nella Carta sociale europea; sin dall'Ottocento, nella normativa codicistica italiana di stampo liberale del '65, si rinviene la preoccupazione di limitare temporalmente la messa a disposizione delle energie lavorative: secondo gli artt. 1627 e 1628 infatti tra le locazioni di opere era contemplata quella «per cui le persone obbligano la propria opera all'altrui servizio [soltanto] a tempo o per una determinata impresa».

<sup>(53)</sup> A. Tursi, *Le metamorfosi* cit., 9.



Circa l'importanza per i lavoratori di poter fare affidamento su un orario di lavoro non eccessivamente esteso, il più possibile certo nell'ammontare, predeterminato nella dislocazione temporale, è stato verificato come il lavoratore medio sarebbe disposto a rinunciare fino al venti per cento del salario in cambio di un'organizzazione del lavoro regolare, che non consenta alla parte datoriale modifiche senza adeguato preavviso<sup>(54)</sup>.

## 5. Se 8 ore son troppo poche...

Alla questione della riduzione dell'orario si riconnettono diverse finalità, non sempre facilmente coordinabili tra loro. Dal lato imprenditoriale, ad esempio, l'obiettivo di una rigida predeterminazione dei turni potrebbe essere funzionale all'ottimizzazione della resa degli impianti; dall'altro lato, vi saranno lavoratori (o categorie di lavoratori) che potrebbero prediligere l'organizzazione su quattro giorni a tempo pieno, altri il riconoscimento di una maggiore duttilità temporale, magari adottando più turni ad orario ridotto.

Il modello da adottare dipenderà certamente anche dal settore produttivo e dalle caratteristiche dell'attività lavorativa svolta: la fonte più adatta a regolare tale multiforme fenomeno dovrà essere individuata nella contrattazione collettiva, che determinerà il punto di caduta della mediazione anche in base all'effettivo bilanciamento degli interessi in campo<sup>(55)</sup>. D'altra parte, se una riduzione dei giorni di lavoro comporta l'alleggerimento della congestione del traffico e una particolare agevolazione per i lavoratori nel corso delle fredde e brevi giornate invernali oltre certe latitudini, si può ragionevolmente supporre che la riduzione della giornata lavorativa consenta di aumentare l'efficienza della prestazione oraria.

Quello che merita di essere sottolineato è che il modello “four-day a week”, anche nelle sue declinazioni ibride o spurie, non può che contrapporsi all'organizzazione liquida del lavoro derivante da forme di lavoro agile fondate sul principio dell'assenza di “precisi vincoli di orario”. Ad avviso di chi scrive l'accostamento tra le due modalità, che pure possono nella realtà mostrare episodici contatti nella realtà fattuale<sup>(56)</sup>, è inaccettabile e fonte illustrazioni distorsive e opache. Se proprio si volesse continuare ad insistere sui profili della “responsabilità” e della auto-gestione del dipendente (richeggiando subdolamente modelli teorici sull'implicazione del lavoratore nell'organizzazione dell'impresa, peraltro recessivi e definitivamente respinti), che questi elementi vengano legati almeno, e *a fortiori*, ad una concezione rigorosa e “vetero-tradizionale” di tempo di

---

<sup>(54)</sup> *Shifting shifts. The tight labour market is making unskilled work more predictable America's biggest retailers are moving away from just-in-time scheduling, The Economist*, 6 dicembre 2018; cfr. J.C. Williams et Al., *Stable scheduling increases productivity and sales. The stable scheduling study, Worklife law*, 2018.

<sup>(55)</sup> V. *infra*.

<sup>(56)</sup> Trattasi, ad esempio, di due modalità idonee a ridurre gli spostamenti casa-lavoro, con evidenti benefici non soltanto per il benessere delle persone, ma anche sul fronte ambientale e dei risparmi energetici. Entrambe ambirebbero poi a migliorare la conciliazione tra tempi di lavoro e tempi esistenziali, seppur con strumenti profondamente diversi e, soprattutto, di diversa efficacia (se si ritiene convincente la prospettiva offerta in questo contributo).



lavoro. Un tempo che occorre ridurre e, progressivamente, confinare in uno spazio quantitativamente sempre meno rilevante, ribadendo la netta separazione da quello, specularmente sempre più ampio, dedicato ad attività (e inattività!) altre; attività del tempo liberato che contribuiscono, certamente assieme a certi tipi di lavoro (ma non tutti), ad impreziosire, nobilitare, elevare persona umana.

L'approccio proposto si pone d'altra parte in armonia con i valori espressi dalla Carta repubblicana: l'uguaglianza sostanziale, la dignità e la libertà della persona, la valorizzazione delle formazioni sociali, il contenimento dell'iniziativa economica. D'altro canto, anche il riconoscimento del lavoro quale fondamento repubblicano e del dovere di svolgere attività o funzioni che concorrano al «progresso materiale o spirituale della società» sono principi che devono essere letti in una prospettiva ampia e inclusiva. I cittadini contribuiscono perciò ad inverare il dettato costituzionale anche svolgendo una delle mutevoli forme che assumono le attività di volontariato, assistendo a uno spettacolo teatrale, suonando nella banda circoscrizionale e, forse financo, viaggiando, leggendo un libro o "oziano proditoriamente" <sup>(57)</sup>.

Occorre in altri termini ridefinire nette soluzioni di continuità tra lavoro e non lavoro seppur, come visto, adeguando e adattando i termini alle caratteristiche delle differenti modalità di resa della prestazione. Ribadendo che, in una prospettiva evolutiva e di lungo termine, la quantità di tempo lavorato dovrebbe costantemente (forse ineluttabilmente) tendere alla riduzione, accompagnandosi all'incremento del benessere e delle condizioni sociali; anche a rischio di limitare il desiderio individuale di lavorare ad oltranza e di frustrare le pur diffuse velleità stakanoviste<sup>(58)</sup>.

Come visto, la riduzione dell'orario si riconnette a differenti ed eterogenei profili su cui è opportuno brevemente soffermarsi. Il primo è quello relativo alla produttività. Si evince dagli ultimi dati esaustivi dell'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico che in Russia si lavora in media quasi 2000 ore all'anno, negli Stati Uniti quasi 1800, in Italia poco più di 1700; mentre tra i paesi con la più bassa quantità di ore lavorate si posizionano Germania (meno di 1400), Danimarca (poco più di 1400) e Olanda

---

<sup>(57)</sup> Sul tempo liberato dal lavoro, insuperabili le pagine di B. Russell, *Elogio dell'ozio*, Tea, 2018, 25. Egli distingue tra "piaceri attivi" e "passivi", evidenzia l'importanza dell'istruzione per educare e raffinare il gusto così da sfruttare in modo intelligente il tempo libero; per poi concludere che in un mondo «dove nessuno sia costretto a lavorare più di quattro ore al giorno, ogni persona dotata di curiosità scientifica potrebbe indulgervi, ogni pittore dipingere senza morire di fame, i giovani scrittori non sarebbero costretti ad attirare su se stessi l'attenzione con romanzacci sensazionali per procurarsi l'indipendenza necessaria alla produzione di opere geniali (che poi non scriveranno più perché, al momento buono, ne avranno perso il gusto e la capacità)».

<sup>(58)</sup> Ancora, il caustico commento di B. Russell, *Elogio* cit., 18: «soltanto un ascetismo idiota, e di solito succedaneo, ci induce a insistere nel lavorare molto quando non ve n'è più bisogno» A.M. Ponzellini, *Tempo e lavoro. Una lotta per la libertà e altre storie, Sociologia del lavoro*, 2021, 255, rileva che «da gran parte dei lavoratori long-hours sembra appartenere al novero di quei lavoratori fortunati, per reddito e qualità di lavoro, che tuttavia rinunciano al proprio tempo libero per lavorare oltre misura».

(1430)<sup>(59)</sup>: sono queste ultime nazioni che all'elevata ricchezza e all'alto benessere sociale affiancano un eccellente livello di produttività sotto il profilo economico. Anche scontando la controvertibilità della quantificazione di nozioni quali benessere e produttività (ma anche la standardizzazione del numero di ore lavorate potrebbe dare adito a legittime riserve), risulta chiaro che la produttività totale non è direttamente connessa al tempo dedicato all'attività lavorativa; sembra anzi di poter evincere dai dati una certa correlazione tra moderazione della quantità di lavoro e indice di produttività. Anche l'indagine del World Economic Forum, basata su dati Eurostat, evidenzia come i Paesi europei con la maggiore quantità di ore lavorate per settimana siano Grecia, Bulgaria e Polonia; all'estremo opposto si pongono Olanda, Danimarca e Norvegia<sup>(60)</sup>.

Un altro aspetto, assai rilevante nella visione tradizionale, è quello della riduzione oraria corrispondente all'aumento dei posti di lavoro ovvero, secondo una diversa prospettiva, della conservazione dell'occupazione dinanzi alla progressiva automazione dei processi produttivi. Resta, da un lato, controverso l'effetto sull'incremento della popolazione occupata<sup>(61)</sup>. Dall'altro lato, la tralatizia convinzione che le occasioni di lavoro verrebbero ridotte con l'introduzione delle innovazioni tecnologiche è oggi messa in dubbio da recenti analisi empiriche<sup>(62)</sup>.

Non trascurabile è certamente anche la potenziale implicazione in termini di attenuazione delle differenze di genere sul mercato del lavoro; lettura che parte dal condivisibile assunto che sia prevalentemente la manodopera femminile ad accettare (o a richiedere) la riduzione dell'orario di lavoro, così come, specularmente, siano le componenti del medesimo genere ad avere maggiori difficoltà nel rendersi disponibili a protrarre l'attività oltre gli orari ordinari<sup>(63)</sup>. D'altro canto, viene rilevato come l'esperienza francese

---

<sup>(59)</sup> Dati Ocse 2019; occorre rilevare come durante la pandemia sembra vi sia stata una riduzione della quantità di tempo lavorato: allo stato i dati sono tuttavia incompleti e occorre verificare se non si tratti soltanto di una tendenza congiunturale di breve periodo.

<sup>(60)</sup> R. Smith, *This country works the longest hours* cit.

<sup>(61)</sup> Secondo la lettura piuttosto apodittica di G. Dryer, *La settimana lavorativa di quattro giorni non ridurrà la disoccupazione*, *Internazionale*, 17 giugno 2020, all'effetto tipico di incremento della produttività non si accompagnerebbe un aumento dell'occupazione: l'imprenditore razionale ricorrerebbe piuttosto agli straordinari oppure opterebbe per un investimento nell'automazione.

<sup>(62)</sup> Letteratura ovviamente sconfinata: da un lato si può ricordare, già al crepuscolo dello scorso millennio, le cupe previsioni di J. Rifkin, *La fine del lavoro. Il declino della forza lavoro globale e l'avvento dell'era post-mercato*, Baldini & Castoldi, 1995. Dall'altro, si vedano le recenti analisi, di ben altro tenore, riportate nell'approfondimento *Economists are revising their views on robots and jobs. There is little evidence of a pandemic-induced surge in automation*, *The Economist*, 22 gennaio 2022, (tra le quali viene evidenziata quella di P. Aghion et Al., *What Are the Labor and Product Market Effects of Automation? New Evidence from France*, *Research Briefs - Economic Policy*, 2020, 1; v. anche C.B. Frey - M. Osborne, *The Future of employment: how susceptible are jobs to computerisation?*, *Oxford Martin School - University of Oxford*, 2013); M. Squicciarini - J. Staccioli, *Labour-Saving Technologies and Employment Levels: are robots really making workers redundant?*, *Policy papers n. 124*, *OECD Publishing*, 2022, 31.

<sup>(63)</sup> E. Mutari -D.M. Figart, *Europe at a crossroads: harmonization, liberalization, and the gender of work time*, in *Social Politics: International Studies in Gender, State and Society*, 2001, 36, ritengono che la riduzione del tempo di lavoro contribuirebbe a ridurre la disuguaglianza di genere nel mercato del lavoro così come la redistribuzione del lavoro domestico e rilevano che in Europa «countries with shorter standard work weeks

delle 35 ore non paia aver impattato in modo incisivo sulla ripartizione tra i generi degli impegni endo-familiari (ma abbia invece contribuito alla riduzione del part-time involontario)<sup>(64)</sup>.

Vi è poi da richiamare l'eco-compatibilità delle organizzazioni produttive a minore impatto ambientale; a parte le ovvie deduzioni legate alla minore congestione del traffico o alla riduzione dei chilometri percorsi, è stato anche rilevato come i soggetti impegnati in attività lavorative per orari prolungati adottino stili di vita scarsamente "environment-friendly" in quanto tendenti al consumismo ad alta intensità energetica<sup>(65)</sup>.

Un'ultima prospettiva, ma certo se ne potrebbero immaginare altre, è quella della riduzione di orario a beneficio dell'allungamento della vita lavorativa e dell'invecchiamento in buona salute. Si potrebbero immaginare conteggi complessivi della quantità di tempo che un essere umano nel corso della vita dedica all'impegno lavorativo, magari ponderando il peso della singola unità oraria all'età di colui che svolge l'attività (e della caratteristica dell'attività stessa)<sup>(66)</sup>. Sembra andare in questa direzione il progetto, pur settoriale, introdotto in Belgio a partire dall'inizio del nuovo millennio<sup>(67)</sup>.

---

and limited overtime rank highest on gender equity indicators»; cfr. il rilievo in tema di impatto di genere del "presentismo competitivo" in R Simpson, *Presenteeism, power and organizational change: long hours as a career barrier and the impact on the working lives of women managers*, *British Journal of Management*, 1998, 48, secondo cui «such presenteeism [is] highly gendered [...]. Women [...] are unable or unwilling to compete over presenteeism itself so that they may not be seen to be fully committed to the organization [and] the almost total exclusion of women from late evening informal sessions means they cannot gain access to information or be in the front line in terms of internal "head hunting" in which jobs and occasionally promotions are allocated on the basis of personal recommendations and internal networks. [Another] aspect of presenteeism concerns the costs to women, especially those with children, of attempting to accommodate the conflicting demands made upon them. For some women their own sense of vulnerability and visibility in maledominated organizations means that they cannot openly challenge prevailing practices and must rely instead on hidden countervailing strategies and subterfuge, while for others the costs of remaining in their present positions are simply too high».

<sup>(64)</sup> Assemblée Nationale, *Rapport fait au nom de la Commission d'enquête sur l'impact sociétal, social, économique et financier de la réduction progressive du temps de travail*, 2014, [www.assemblee-nationale.fr](http://www.assemblee-nationale.fr); cfr. l'esperienza portoghese con quella francese in A. Lepinteur, *The shorter workweek and worker wellbeing: evidence from Portugal and France*, *PSE Working Paper*, 21, 2016, [www.halshs.archives-ouvertes.fr](http://www.halshs.archives-ouvertes.fr)

<sup>(65)</sup> F.X. Devetter - S. Rousseau, *Working hours and sustainable development*, *Review of Social Economy*, 2011, 333.

<sup>(66)</sup> S. Fadda, *Labour Coefficients Reduction and Working Time Reduction*, *Argomenti*, 2016, 84, «retirement regulations could allow for flexible retiring ages, with gradual reduction of working time linked to progressive inclusion of young workers in the firm. In this way the concept of working time per worker that we have been referring to becomes closer to that of working time per person».

<sup>(67)</sup> A partire dall'anno 2000 i lavoratori del settore non profit hanno beneficiato di congedi supplementari in misura progressiva all'aumentare dell'età (un giorno al mese oltre i 45 anni, due oltre i 50, tre oltre i 55): M. Lamberts et Al., *Versterking van het arbeidsvolume in de social profit sector in Vlaanderen*, *HIVA Onderzoeksinstituut voor Arbeid en Samenleving*, [www.hiva.kuleuven.be/nl/nieuws/docs-bij-nieuwsitems/zkc6812-eindrapport-a4-eind-druk.pdf](http://www.hiva.kuleuven.be/nl/nieuws/docs-bij-nieuwsitems/zkc6812-eindrapport-a4-eind-druk.pdf)

## 6. Qualche considerazione di congedo

Il tema del tempo di lavoro presenta un alto coefficiente di complessità ed è stato affrontato in filosofia ben prima che nell'ambito delle scienze sociali. Non è possibile nemmeno tentare di richiamare le linee di analisi puramente speculative; così come sarebbe ultroneo ripercorrere i passi dei giuristi, compresi quelli impegnati nella (solo apparentemente) più contenuta prospettiva giuslavoristica; quest'ultima, peraltro, dedicata prevalentemente al rilievo che il tempo di lavoro assume sotto il profilo della qualificazione del contratto di lavoro<sup>(68)</sup>.

Già nei primi anni del nuovo millennio, per descrivere le oscillazioni nella durata della prestazione di lavoro, è stata evocata l'immagine del "bradisismo"<sup>(69)</sup>: i modelli di produzione dell'economia dell'informazione e della digitalizzazione sembrano invitare a mutare paradigma o, più prosaicamente, a spostare il punto di osservazione, sia *de iure condito* sia (forse soprattutto) *de iure condendo*. È proprio a cavaliere tra questi due fenomeni che si è posta la disciplina del modo di lavorare in forma agile: con una normativa assai leggera che concede (auspicabilmente) alle parti sociali, (in modo più preoccupante) all'autonomia individuale e, finalmente, anche all'interprete, il ruolo di integrare la trama regolamentare del fenomeno.

In questo contributo si è invece voluto riaffermare la necessità di delimitare nel modo più netto e inequivocabile i confini tra tempo di lavoro e tempo di non lavoro. Una esigenza legata alla valorizzazione dello statuto protettivo del prestatore di lavoro subordinato; uno statuto che non sembra suscettibile di essere depotenziato, pur al cospetto del progressivo ridimensionamento del modello produttivo di riferimento della realtà industriale (che, a ben vedere, ha da sempre rappresentato solo una parte del complesso e articolato mondo del lavoro)<sup>(70)</sup>.

---

<sup>(68)</sup> G. Ricci, *Tempi di lavoro e tempi sociali*, Giuffrè, 2005, 63, riferendosi ai «sommovimenti verso il basso del tempo di lavoro [...] ovvero verso l'alto».

<sup>(69)</sup> Ma è doveroso richiamare almeno alcuni dei contributi più significativi: a partire dalle Giornate di studio Aidlass del 1986, con le relazioni di R. De Luca Tamajo e P. Alleva, i cui atti sono raccolti in Aa.Vv., *Il tempo di lavoro. Atti delle giornate di studio* cit.; per passare agli studi monografici di P. Ichino, *Il tempo della prestazione nel rapporto di lavoro*, Giuffrè, 1984/85; di V. Leccese, *L'orario di lavoro. Tutela costituzionale della persona, durata della prestazione e rapporto tra le fonti*, Cacucci, 2001; di V. Bavaro, *Il tempo nel contratto di lavoro subordinato*, Cacucci, 2008.

<sup>(70)</sup> Anzi l'OIL ribadisce come «le tecnologie dell'informazione e della comunicazione, che consentono di poter svolgere la prestazione lavorativa ovunque in qualsiasi momento, offuscano i limiti di tempo dedicato al lavoro e alla vita privata e possono contribuire ad allungare l'orario di lavoro», OIL Commissione mondiale sul futuro del lavoro, *Lavorare per un futuro migliore*, OIL, 2019, 42. Sul *work-life blending* v. le considerazioni su M.G. Militello, *Il work-life blending nell'era della on demand economy*, RGL., 2019, I, 51 ss., che ritiene assottigli «la distanza tra lavoro e vita privata, fino a determinare la perdita del tempo: il venire meno, cioè, della chiara definizione dei confini tra tempi di lavoro e tempi di vita [e] mette in discussione una delle grandi conquiste dei lavoratori dell'inizio del secolo scorso: la definizione del tempo di lavoro [...] il work-life blending si fonda [...] sulla necessità imposta dal progresso e dalle e dalle pressioni economiche di mischiare vita e lavoro, e si contrappone a quello del work-life balance, che si fonda, invece, sull'assunto per il quale lavoro e vita devono essere mantenuti distinti»; su questi temi v. anche A.R. Tinti, *Il lavoro agile e gli equivoci della conciliazione virtuale*, WP CSDLLE, It., n. 419/2020.

Rinunciare a determinare il confine tra lavoro e non lavoro significa porre a repentaglio la tensione verso la sempre più ampia ed effettiva tutela della parte debole del rapporto: una parte posta in posizione di inferiorità, ineluttabilmente, tecnico-giuridica e, sovente, anche socio-economica<sup>(71)</sup>.

Una lettura che dialoga armonicamente col tema della "(ri)scoperta" della riduzione quantitativa del tempo di lavoro. Riduzione che, seppur dalla foggia tutt'altro che monolitica, assume la sua forma più attraente e promozionale nell'immagine dell'organizzazione tetra-giornaliera. La formula del *4-days week* sembra rappresentare idealmente la soluzione capace di soddisfare numerose e rilevanti istanze tra cui quelle sociali (ulteriore liberazione di tempo esistenziale, compreso quello "riproduttivo"<sup>(72)</sup>, attenuazione dello stress, diminuzione di infortuni e di patologie croniche, invecchiamento attivo di maggiore qualità); economiche (maggiore produttività del personale, possibilità di ottenere picchi di efficienza dalle macchine e dai sistemi digitali, ridimensionamento degli spazi aziendali); politiche (miglioramento delle condizioni di vita dei cittadini; risparmio dei costi previdenziali e assicurativi; riduzione dell'impatto ambientale, attenuazione delle distorsioni di tipo discriminatorio, in primo luogo quelle per genere, età, disabilità).

Nell'ambito di un'economia di mercato, ove si presume (a volte con qualche eccesso di ingenuità) che gli operatori si muovano negli spazi di libertà riconosciuti dal legislatore secondo scelte opportunistiche e razionali, è ovviamente necessario realizzare una strategia che sia in grado di ottenere l'effettiva diffusione dell'orario di lavoro ridotto. Si è visto che le eterogenee esperienze sinora offerte dalla realtà sono legate a fattori storici più o meno contingenti e a differenti obiettivi.

Occorrerà elaborare un piano di intervento articolato, coordinato e di lungo periodo, che prenda le distanze dalla logica semplicistica del "*one-size-fits-all*". All'accorto e prudente ricorso alla norma generale e astratta, è necessario affiancare soluzioni promozionali e spazi di adeguamento alle peculiarità settoriali, ove si potrebbe valorizzare il ruolo delle parti sociali (a condizione che siano rappresentative e culturalmente qualificate)<sup>(73)</sup>.

---

<sup>(71)</sup> R. Del Punta, *Un diritto per il lavoro 4.0*, in *Il lavoro 4.0. La IV Rivoluzione Industriale e le trasformazioni delle attività lavorative*, a cura di A. Cipriani - A. Gramolati - G. Mari, FUP, 2018, 232, secondo cui «la vita non lavorativa non può restare permanentemente esposta [...] all'invasione della vita lavorativa e delle pressioni che questa comporta».

<sup>(72)</sup> Cfr. A.M. Ponzellini, *Tempo e lavoro* cit., 256, secondo la quale «se si guarda al (tempo di) lavoro con lo sguardo di donna, l'inconsistenza tra "tempo di lavoro" e "tempo liberato" viene definitivamente messa a nudo [...] la prima antinomia da superare è stata piuttosto quella tra lavoro produttivo e lavoro riproduttivo»; cfr. L. Calafà, *La prestazione di lavoro tra assenze e (dis)equilibri familiari*, LD, 2001, 150, che ritiene che il legislatore (italiano ed europeo) avesse già allora intrapreso «transito qualitativo verso una dimensione temporale della prestazione di lavoro in cui la persona e i suoi legami diventano centrali» e F. Siotto, *Fuga dal tempo misurato: il contratto di lavoro tra subordinazione e lavoro immateriale*, RIDL, 2010, II, 419.

<sup>(73)</sup> Già in EU Commission, *Research paper. Transformation of labour and future of labour law in Europe. Final report*, European Communities, Luxembourg, 1999, 93, la Commissione UE ritiene che «collective bargaining is the most appropriate platform to lay down rules governing time». T. Treu, *Intervento*, in *Il tempo di lavoro. Atti delle giornate di studio* cit., 142: «se uno degli obiettivi perseguiti dal sistema è anche la tendenziale riduzione generalizzata dell'orario di lavoro [...] e se la legge non sembra particolarmente adeguata a promuovere tale riduzione, lo strumento non può che essere la contrattazione centralizzata».



Uno strumento centrale sarà rappresentato dal disincentivo a ricorrere allo straordinario (a meno che, per l'appunto, di esigenza straordinaria e limitata si tratti)<sup>(74)</sup>. Sarà necessario poi rielaborare, o almeno riadattare, la disciplina sul lavoro a tempo parziale<sup>(75)</sup>. Così come non potrà essere più procrastinata la decisione di rendere draconianamente onerosa<sup>(76)</sup> la scelta di adottare tecnologie che comportino una perdita secca di quantità di lavoro "umano" (c.d. "labour-saving technologies").

Come visto appare opportuno, anche socialmente, introdurre elementi di modularità nel conteggio dell'orario di lavoro, legandolo sia all'attività specifica (anche nel medesimo "settore": il lavoro di un docente universitario non può essere comparato a quello di un insegnante di scuola materna, come è stato inopinatamente fatto al momento di distribuire le prime dosi vaccinali), sia all'età anagrafica del lavoratore.

Sebbene potenzialmente meno conflittuali, si deve dubitare di soluzioni limitate settorialmente o eccessivamente improntate alla promozione e alla volontarietà (misure di "soft law"). Una soluzione equilibrata potrebbe essere quella di introdurre le prime riforme nel macro-settore del lavoro pubblico, ove la parte datoriale dovrebbe teoricamente incarnare sia i tratti dell'efficienza imprenditoriale, sia il buon andamento della pubblica amministrazione<sup>(77)</sup>.

Merita infine d'essere evidenziata la stretta correlazione tra le riforme normative (soprattutto nel settore del lavoro e, più in generale, della politica sociale) e i cambiamenti culturali. In questa prospettiva il tema qui trattato è uno strumento per combattere gli atteggiamenti discriminatori, e in particolare la segregazione occupazionale di genere

---

<sup>(74)</sup> *Special agreement covers overtime and pay for municipal workers. Norway, EPSU Collective Bargaining, 2022*, newsletter n.1, ove si illustra l'entrata in vigore di un nuovo contratto collettivo quadro che consente ai dipendenti degli enti locali di stipulare accordi di limitazione dello straordinario (il cui utilizzo è cresciuto notevolmente nella fase dell'emergenza pandemica); si precisa che «overtime rates are increased to 200% on normal days and 300% on weekends and holidays».

<sup>(75)</sup> Finalmente ponendosi in termini giuridici anche l'annosa questione della scelta involontaria del tempo parziale, che incide in termini radicalmente differenti sui due generi: riporta G. Testa, *Perché le donne continuano a guadagnare meno degli uomini*, *Internazionale*, 6 marzo 2020, che «in Italia il 19,5 per cento delle donne occupate lavora con un part-time non volontario (gli uomini sono il 6,5 per cento)».

<sup>(76)</sup> Oppure, in modo meno radicale e meno efficiente, imporre un piano sociale "compensativo" al momento dell'introduzione di innovazioni tecnologiche.

<sup>(77)</sup> Potrebbe assumere una funzione promotrice l'European Federation of Public Service Unions (EPSU). Come visto *supra* vanno in questa direzione le suggestioni provenienti dalla Gran Bretagna, dall'Irlanda e dalla Scandinavia; commentando l'esperimento islandese, v. *Perché in Islanda la settimana lavorativa di quattro giorni è stata un «successo travolgente»*, *Open*, 8 luglio 2021; W. Stronge, direttore della ricerca presso il think tank Autonomy, ritiene che «la più grande prova al mondo di una settimana lavorativa più corta nel settore pubblico è stata sotto tutti i punti di vista un successo travolgente [e] dimostra che il settore pubblico è maturo per essere un pioniere delle settimane lavorative più brevi» Si veda tra le sperimentazioni pionieristiche, seppur dimensionalmente limitate, quella illustrata in U. von Thiele Schwarz - H. Hasson, *Employee self-rated productivity and objective. Organizational production levels effects of worksite health interventions involving reduced work hours and physical exercise*, *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 2011, 53, 838, e quella in K. Gyllenstein - G. Andersson - H. Muller, *Experiences of reduced work hours for nurses and assistant nurses at a surgical department: a qualitative study*, *BMC Nursing*, 2017, 16, 3, ove si rileva negli assistenti alla poltrona l'incremento della concentrazione la riduzione del rischio d'incorrere in errori. Gli attuali progetti più significativi sono per l'appunto destinati al settore pubblico, v. [www.autonomy.work](http://www.autonomy.work).



(verticale e orizzontale). Un contributo al superamento dello stantio e intollerabile modello del maschio *breadwinner* che si declina anche nel diffuso, indigesto e vile atteggiamento selettivo del “presentismo competitivo”<sup>(78)</sup>.

---

<sup>(78)</sup> Secondo cioè la logica che la mera presenza prolungata sul luogo di lavoro viene valutata dal superiore quale elemento sintomatico dell’impegno del dipendente e fattore dirimente per la carriera, v. R. Simpson, *Presenteeism, power and organizational change* cit., 37 e il contributo dall’emblematico titolo S. Rutherford, *Are You Going Home Already?, Time and Society*, 2001, 275, ove si denuncia come «at a time when women can offer almost everything that men can in terms of ability, skills and experience, time becomes an important differentiating feature which makes men more suitable than women. The requirement of this new management characteristic (to give time) may be theorized as an act of closure blocking off otherwise attainable goals for many women». Cfr. la soluzione adottata da Patagonia di chiudere gli uffici così da impedire ai dipendenti di lavorare oltre l’orario di lavoro, K. Quan, *The case for forcing your staff to leave the office at 5. When it comes to encouraging a healthy work-life balance, you can lead by example... or just lock the doors*, *Canadian Business*, 6 maggio 2015.

## Bibliografia

- Aa.Vv., *Il tempo di lavoro: atti delle giornate di studio di diritto del lavoro Aidlass, Genova 4-5 aprile 1986*, Giuffrè, 1987.
- Aghion P. e Al., *What Are the Labor and Product Market Effects of Automation? New Evidence from France*, in *Research Briefs - Economic Policy*, 2020, 1-68.
- Aimo M. - A. Fenoglio, *Alla ricerca di un bilanciamento tra autonomia organizzativa del lavoratore e poteri datoriali nel lavoro agile*, in *Labor*, 2021, 25-58.
- Ainge Roy E., *Jacinda Ardern flags four-day working week as way to rebuild New Zealand after Covid-19. Prime minister says flexible working options can boost productivity and domestic tourism and improve work/life balance*, in *The Guardian*, 20 maggio 2020, [www.theguardian.com](http://www.theguardian.com)
- Albi P., *Il lavoro agile fra emergenza e transazione*, in *MGL*, 2020, 4, 771-793.
- Allamprese A. - Pascucci F., *La tutela della salute e della sicurezza del lavoratore "agile"*, in *RGL*, 2017, I, 307- 330.
- Ansa, *Emirati: con il 2022 arriva settimana corta e nuovo weekend. In vigore la storica riforma sui giorni di lavoro*, Ansa, 2 gennaio 2022, [www.ansa.it](http://www.ansa.it)
- Artazcoz L. e Al., *Understanding the relationship of long working hours with health status and health-related behaviours*, in *Journal of Epidemiology and Community Health*, 2009, 521-527.
- Assemblée Nationale, *Rapport fait au nom de la Commission d'enquête sur l'impact sociétal, social, économique et financier de la réduction progressive du temps de travail*, in *Assemblée Nationale*, 2014, [www.assemblee-nationale.fr](http://www.assemblee-nationale.fr)
- Autonomy, *A Four Day Week in Schools*, in *Autonomy*, 16 gennaio 2022, [www.autonomy.work](http://www.autonomy.work)
- Autonomy, *A Future Fit for Wales: a shorter working week for all*, in *Autonomy*, 14 febbraio 2022, [www.autonomy.work](http://www.autonomy.work)
- Autonomy, *A Shorter Working Week in Government: A worker-led inquiry into desirability, feasibility and impact*, in *Autonomy*, 2 agosto 2021, [www.autonomy.work](http://www.autonomy.work)
- Ballestrero M.V., *Tempo di lavoro e nozione di subordinazione (intervento)*, in *Il tempo di lavoro. Atti delle giornate di studio di Diritto del lavoro, Genova, 4-5 aprile 1986*, Aa.Vv., Giuffrè, 1987, 163-167.
- Bannai A. - Tamakoshi A., *The association between long working hours and health: a systematic review of epidemiological evidence*, in *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 2014, 5-18.
- Barnes A., *The 4 Day Week: How the Flexible Work Revolution Can Increase Productivity, Profitability and Well-being, and Create a Sustainable Future*, Piatkus, 2020.
- Bateman T., *Belgium approves four-day week and gives employees the right to ignore their bosses after work*, *Euronews*, 15 febbraio 2022, [www.euronews.com](http://www.euronews.com)
- Bavaro V., *Il tempo nel contratto di lavoro subordinato*, Cacucci, 2008.
- Bavaro V., *Sul concetto giuridico di «tempo del lavoro» (a proposito di ciclofattorini)*, in *Labor*, 2021, 671-689.
- BBC Reality check, *General election 2019: What is Labour's four-day working week plan?*, in *BBC*, 13 novembre 2019, [www.bbc.com](http://www.bbc.com)
- Booth R., *The Upside. Is this the age of the four-day week? Dozens of firms are trying out shorter working hours – and finding it's good for workers, customers and the bottom line*, in *The Guardian*, 13 marzo 2019, [www.theguardian.com](http://www.theguardian.com)
- Bregman R., *Utopia per realisti. Come costruire davvero il mondo ideale*, Feltrinelli, 2017.
- Calafà L., *La prestazione di lavoro tra assenze e (dis)equilibri familiari*, in *LD*, 2001, 143-161.
- Cavalcoli D., *Settimana corta, smart working e taglio dello stipendio del 15%: l'esperimento di Telefonica*, in *Corriere della sera*, 26 giugno 2021, [www.corriere.it](http://www.corriere.it)
- Cazzola G., *Ha senso la proposta di Tridico per ridurre l'orario di lavoro?*, in *Start magazine*, 6 maggio 2019, [www.startmag.it](http://www.startmag.it)

- Commissione mondiale sul futuro del lavoro OIL, *Lavorare per un futuro migliore*, 2019, Organizzazione internazionale del lavoro, Roma.
- Crouch D., *Efficiency up, turnover down: Sweden experiments with six-hour working day*, in *The Guardian*, 17 settembre 2015, [www.theguardian.com](http://www.theguardian.com)
- Davis J., *Two Awesome Hours: Science-Based Strategies to Harness Your Best Time and Get Your Most Important Work Done*, HarperOne, 2015.
- De Luca Tamajo R., *Il tempo di lavoro (il rapporto individuale di lavoro)*, in *Il tempo di lavoro. Atti delle giornate di studio di Diritto del lavoro Genova, 4-5 aprile 1986*, Aa.Vv., Giuffrè, 1987, 3-38.
- De Luca Tamajo R., *Replica*, in *Il tempo di lavoro. Atti delle giornate di studio di Diritto del lavoro, Genova, 4-5 aprile 1986*, Aa.Vv., Giuffrè, 1987, 207-212.
- De Spiegelaere - S., Piasna A., *Perché e come ridurre l'orario di lavoro*, in *ETUI*, 2018.
- Del Conte M., *Problemi e prospettive del lavoro agile tra remotizzazione forzata e trasformazione organizzativa*, in *ADL*, 2021, 549-569.
- Del Punta R., *Un diritto per il lavoro 4.0*, in *Il lavoro 4.0. La IV Rivoluzione Industriale e le trasformazioni delle attività lavorative*, a cura di A. Cipriani, A. Gramolati, G. Mari, FUP, 2018, 225-250.
- Delaney H., *Perpetual Guardian's 4-day workweek trial: Qualitative research analysis*, University of Auckland Business School, 2018.
- Dembe A.E. e Al., *The impact of overtime and long work hours on occupational injuries and illnesses: new evidence from the United States*, in *Occupational and Environmental Medicine*, 2005, 588-597.
- Devetter F.X. - Rousseau S., *Working hours and sustainable development*, in *Review of Social Economy*, 2011, 333-355.
- Dryer G., *La settimana lavorativa di quattro giorni non ridurrà la disoccupazione*, in *Internazionale*, 17 giugno 2020.
- EPSU, *Covid bonus and reduced working hours. Ireland*, in *EPSU collective bargaining newsletter*, n. 2, gennaio 2022, [www.epsu.org](http://www.epsu.org)
- EPSU, *Special agreement covers overtime and pay for municipal workers. Norway*, in *EPSU Collective Bargaining*, 2022, newsletter n.1, [www.epsu.org](http://www.epsu.org)
- EU Commission, *Research paper. Transformation of labour and future of labour law in Europe. Final report, European Communities*, Luxemburg, 1999.
- Euractiv, *Finland's PM calls for shortening working hours*, in *Euractiv*, 25 agosto 2020, [www.euractiv.com](http://www.euractiv.com)
- Eurostat, *How many hours do Europeans work per week? Usual weekly hours in the main jobs for full time employees*, Eurostat, 2016, [www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu)
- Fadda S., *Labour Coefficients Reduction and Working Time Reduction*, in *Argomenti*, 2016, 67-87.
- Fiorillo L. - A. Perulli, *Il jobs act del lavoro autonomo e del lavoro agile*, Giappichelli, 2018.
- Frey C.B. - Osborne M., *The Future of employment: how susceptible are jobs to computerisation?*, in *Oxford Martin School - University of Oxford*, 2013, [www.oxfordmartin.ox.ac.uk](http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk)
- Frey P. - C. Schneider, *The shorter working week: a powerful tool to drastically reduce carbon emissions*, in *Autonomy*, 2019, [www.autonomy.work](http://www.autonomy.work)
- Frost N., *For 11 years, the Soviet Union had no weekends. The experiment of a “continuous week” was shift work, on a colossal scale. And it failed*, in *History stories*, 30 agosto 2018, [www.history.com](http://www.history.com)
- Giaconi M. - L. Giasanti - S. Varva, *Nuove prospettive di controllo nel rapporto di lavoro: i sistemi di riconoscimento facciale*, in *Pandemia, post pandemia e diritto del lavoro. Quali conseguenze durature?*, Aa.Vv., Editoriale Scientifica, 2022, 311-334.
- Gragnoles E., *Tempo e contratto di lavoro subordinato*, in *RGL*, 2007, I, 439-471.
- Gyllensten K. - Andersson G. - Muller H., *Experiences of reduced work hours for nurses and assistant nurses at a surgical department: a qualitative study*, in *BMC Nursing*, 2017, 16:16, 1-12.
- Haar J., *Quantitative Research. Overview of the Perpetual Guardian 4-day (paid 5) Work*, Auckland University of Technology, 2018.

- Hall R., *Happier teachers and higher grades: the London school that shortened the week*, in *The Guardian*, 16 gennaio 2022, [www.theguardian.com](http://www.theguardian.com)
- Haraldsson G.D. - J. Kellam, *Going Public: Iceland's journey to a shorter working week*, 2021, in *Autonomy*, 2021, [www.autonomy.work](http://www.autonomy.work)
- Hunnicut B.K., *Kellogg's six-hour day*, Temple University Press, 1998.
- Ichino P., *Il tempo della prestazione nel rapporto di lavoro*, Giuffrè, 1984/85.
- Ichino P., *La settimana corta dei belgi e i confini del lavoro dipendente*, in *La voce*, 18 febbraio 2022, [www.lavoce.info](http://www.lavoce.info)
- IMF, *Country focus. Kurzarbeit: Germany's Short-Time Work Benefit*, IMF, 15 giugno 2020, [www.imf.org](http://www.imf.org)
- Internazionale, *La settimana corta*, in *Internazionale*, 6 maggio 2022, 37 ss.
- Taylor J.E., *Work-sharing during the Great Depression: did the 'President's Reemployment Agreement' promote reemployment?*, in *Economica*, 2011, 133-158.
- Janlert U., *Long working hours: an avoidable cause of stroke?*, in *The Lancet*, 2015, 1710-1711.
- Jolly J., *Canon's UK arm to become latest company to trial four-day week* Edinburgh-based firm joins pilot study into shorter working week run by Oxford and Cambridge academics, in *The Guardian*, 16 gennaio 2022, [www.theguardian.com](http://www.theguardian.com)
- Keynes J.M., *Economic Possibilities for our Grandchildren*, ora in *Revisiting Keynes. Economic Possibilities for Our Grandchildren*, a cura di L. Pecchi - G. Piga, MIT Press, 2008.
- Kleinman Z., *Microsoft four-day work week boosts productivity*, in *BBC news*, 4 novembre 2019, [www.bbc.com](http://www.bbc.com)
- Lamberts M. e Al., *Versterking van het arbeidsvolume in de social profit sector in Vlaanderen*, in *HIVA Onderzoeksinstituut voor Arbeid en Samenleving*, [www.hiva.kuleuven.be/nl/nieuws/docs-bij-nieuwsitems/zkc6812-eindrapport-a4-eind-druk.pdf](http://www.hiva.kuleuven.be/nl/nieuws/docs-bij-nieuwsitems/zkc6812-eindrapport-a4-eind-druk.pdf)
- Leccese V., *L'orario di lavoro. Tutela costituzionale della persona, durata della prestazione e rapporto tra le fonti*, Cacucci, 2001.
- Leccese V., *Lavoro agile e misurazione della durata dell'orario di lavoro per finalità di tutela della salute*, in *RGL*, 2020, I, 428-442.
- Lepinteur A., *The shorter workweek and worker wellbeing: evidence from Portugal and France*, in *PSE Working Paper*, 21, 2016, [www.halshs.archives-ouvertes.fr](http://www.halshs.archives-ouvertes.fr)
- Llave V., *Covid-19 unleashed the potential for telework: how are workers coping?*, in *Eurofound*, 9 giugno 2020, [www.eurofound.europa.eu](http://www.eurofound.europa.eu)
- Maran G., *Il tempo non è denaro. Perché la settimana di 4 giorni è urgente e necessaria*, Altrimedia, 2020
- McLellan L., *So much for 9 to 5. There's one job perk more popular than a four-day workweek*, 1 marzo 2022, in [www.qz.com](http://www.qz.com)
- Militello M.G., *Il work-life blending nell'era della on demand economy*, in *RGL*, 2019, I, 47-68.
- Mondal S., *Indian IT Company's New 4-Day-Week Work Culture*, in *OdishaTV*, 29 settembre 2021, [www.odishatv.in](http://www.odishatv.in)
- Mutari E. - Figart D.M., *Europe at a crossroads: harmonization, liberalization, and the gender of work time*, in *Social Politics: International Studies in Gender, in State and Society*, 2001, 36-64.
- Nuzzo V., *La protezione del lavoratore dai controlli impersonali*, Editoriale Scientifica, 2018
- Occhino A., *Il tempo libero nel diritto del lavoro*, Giappichelli, 2010.
- Ogriseg C., *Lavoro agile emergenziale tra obblighi di tutela della persona ed esigenze dell'impresa*, in *LLI*, 2021, R. 35-R. 71.
- OIL Commissione mondiale sul futuro del lavoro, *Lavorare per un futuro migliore*, OIL, 2019.
- Open, *Perché in Islanda la settimana lavorativa di quattro giorni è stata un «successo travolgente»*, in *Open*, 8 luglio 2021, [www.open.online](http://www.open.online)
- Pang A., *Rest: Why You Get More Done When You Work Less*, Basic books, 2018.
- Parkinson C. Northcote, *La legge di Parkinson*, Bompiani, 1964.

- Pearson-Jones B. - Martin G., *Russian PM says he is looking to bring in a four-day week for the country after seeing how it boosted productivity at New Zealand company that introduced it*, in *Daily mail*, 12 June 2019, [www.dailymail.co.uk](http://www.dailymail.co.uk)
- Pega F. e Al., *Global, regional, and national burdens of ischemic heart disease and stroke attributable to exposure to long working hours for 194 countries, 2000-2016. A systematic analysis from the WHO/ILO Joint Estimates of the Work-related Burden of Disease and Injury*, in *Environment international*, 2021, 154, 106595.
- Plunkett J., *Utopian or inevitable? A four-day week is both. A remarkable experiment in Iceland, and 200 years of industrial history, show that longer weekends can make us happier and more productive*, in *Prospect*, 7 luglio 2021, [www.prospectmagazine.co.uk](http://www.prospectmagazine.co.uk)
- Ponzellini A.M., *Tempo e lavoro. Una lotta per la libertà e altre storie*, in *Sociologia del lavoro.*, 2021, 249-259.
- Putaturo F.M., *La via francese delle 35 ore al bivio di una riforma*, in *RGL*, 2003, I, 175-200.
- Quan K., *The case for forcing your staff to leave the office at 5. When it comes to encouraging a healthy work-life balance, you can lead by example... or just lock the doors*, in *Canadian Business*, 6 maggio 2015, [www.canadianbusiness.com](http://www.canadianbusiness.com)
- QuiFinanza, *Bufera su Brunetta: cosa ha detto sullo smart working nella PA (e come funziona). Pioggia di critiche contro il ministro della Pubblica amministrazione Renato Brunetta per la sua frase sui dipendenti pubblici in lavoro agile*, in *QuiFinanza*, 7 febbraio 2022, [www.quifinanza.it](http://www.quifinanza.it)
- Rainews, *Occupazione, la ricetta del presidente dell'Inps Tridico: "Meno ore di lavoro a parità di salario"*, in *Rainews*, 10 aprile 2019, [www.rainews.it](http://www.rainews.it)
- Repubblica, *Boeri stronca la riduzione delle ore: "Esperienze del passato disastrose"*, in *Repubblica.it*, 20 aprile 2017, [www.repubblica.it](http://www.repubblica.it)
- Reuters, *Fact check Reuters, Fact Check-Finland has not introduced a four-day workweek*, in *Reuters*, 13 gennaio 2022, [www.reuters.com](http://www.reuters.com)
- Reuters, *Russian carmaker AvtoVAZ plans 4-day week for three months from June 6*, in *Reuters*, 25 marzo 2022, [www.reuters.com](http://www.reuters.com)
- Ricci G., *Tempi di lavoro e tempi sociali*, Giuffrè, 2005.
- Rifkin J., *La fine del lavoro. Il declino della forza lavoro globale e l'avvento dell'era post-mercato*, Baldini & Castoldi, 1995.
- Romei R., *Il lavoro agile in Italia: prima, durante e dopo la pandemia*, in *Labor*, 2020, 423-438.
- Russell B., *Elogio dell'ozio*, Tea, 2018.
- Rutherford S., *Are You Going Home Already?*, in *Time and Society*, 2001, 261-276.
- Simpson R., *Presenteeism, power and organizational change: long hours as a career barrier and the impact on the working lives of women managers*, in *British Journal of Management*, 1998, 37-50.
- Siotto F., *Fuga dal tempo misurato: il contratto di lavoro tra subordinazione e lavoro immateriale*, in *RIDL*, 2010, II, 411-453.
- Smith R., *This country works the longest hours in Europe*, in *World economic forum 2018*, [www.weforum.org](http://www.weforum.org)
- Squicciarini M. - Staccioli J., *Labour-Saving Technologies and Employment Levels: are robots really making workers redundant?. Policy papers n. 124*, in OECD Publishing, 2022.
- Strauss M., *Belgium permits four-day week to boost work flexibility post COVID*, in *Reuters*, 15 febbraio 2022, [www.reuters.com](http://www.reuters.com)
- Syal R., *Four-day working week for all is a realistic goal this century, unions say*, in *The Guardian*, 10 settembre 2018, [www.theguardian.com](http://www.theguardian.com)
- Testa G., *Perché le donne continuano a guadagnare meno degli uomini*, in *Internazionale*, 6 marzo 2020.
- The Economist, *Economists are revising their views on robots and jobs. There is little evidence of a pandemic-induced surge in automation*, in *The Economist*, 22 gennaio 2022
- The Economist, *Shifting shifts. The tight labour market is making unskilled work more predictable America's biggest retailers are moving away from just-in-time scheduling*, in *The Economist*, 6 dicembre 2018.

- The Moscow Times, *Russia's Labor Ministry Says 4-Day Work Week Would Improve Employees' Lives Despite Costs*, in *The Moscow Times*, 1 ottobre 2019, [www.themoscowtimes.com](http://www.themoscowtimes.com)
- Tinti A.R., *Il lavoro agile e gli equivoci della conciliazione virtuale*, in *WP CSDLE*, It., n. 419/2020.
- Tomisawa A., *Japan's Panasonic Joins Global Trend Toward Four-Day Week. Staff can do side jobs, volunteer on days off: Panasonic CEO. Just over 8% of Japanese firms allow four-day weeks: survey*, in *Bloomberg*, 10 gennaio 2022, [www.bloomberg.com](http://www.bloomberg.com)
- Topa G. e Al., *Antecedents and consequences of retirement planning and decision-making: a meta-analysis and model*, in *Journal of Vocational Behavior*, 2009, 38-55.
- Treu T., *Intervento*, in *Il tempo di lavoro. Atti delle giornate di studio di Diritto del lavoro, Genova, 4-5 aprile 1986*, Aa.Vv., Giuffrè, 1987, 139-148.
- Tursi A., *Le metamorfosi del tempo di lavoro*, in *DRI*, 2022, 1-12 (dattiloscritto).
- Virtanen M. e Al., *Long working hours and alcohol use: systematic review and meta-analysis of published studies and unpublished individual participant data*, in *BMJ*, 2015, 350, 7772.
- Von Thiele Schwarz U. - Hasson H., *Employee self-rated productivity and objective. Organizational production levels effects of worksite health interventions involving reduced work hours and physical exercise*, in *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 2011, 53, 838-844.
- Williams J.C. e Al., *Stable scheduling increases productivity and sales. The stable scheduling study*, in *Worklife law*, 2018, [www.worklifelaw.org](http://www.worklifelaw.org).