



# Perché e come ridurre l'orario di lavoro

—

Stan De Spiegelaere e Agnieszka Piasna

**etui.**



# **Perché e come ridurre l'orario di lavoro**

—

**Stan De Spiegelaere e Agnieszka Piasna**

**etui.**

## **Riassunto**

Dopo decenni di progressiva riduzione dell'orario di lavoro, gli ultimi anni hanno mostrato i segni di una inversione di tendenza. In risposta a ciò, il movimento sindacale ha riaffermato il suo obiettivo storico di ridurre gradualmente l'orario di lavoro.

Questa pubblicazione intende contribuire al dibattito, discutendo i motivi per i quali la riduzione dell'orario di lavoro può essere ancora auspicabile, insieme alle modalità per organizzarla.

Pensiamo infatti che l'efficacia della riduzione dell'orario dipenda moltissimo dalle modalità concrete con cui viene attuata.

Le numerose opzioni possibili sono qui presentate, utilizzando l'esempio di esperimenti compiuti, in grado di rilevarne il grado di efficacia. L'esame delle motivazioni alla base della riduzione dell'orario, delle varie forme di attuazione e infine l'esame di cinque brevi studi di caso, costituiscono la base per una discussione estremamente necessaria sul modo migliore di concepire una riduzione dell'orario di lavoro a prova di futuro.

Traduzione dall'inglese all'italiano di Federico Tani

## **Ringraziamenti**

Gli autori ringraziano EPSU per aver sostenuto questo progetto, così come tutti coloro le cui osservazioni critiche ci hanno aiutato a sviluppare le nostre argomentazioni e a individuare ricerche interessanti realizzate sull'argomento.

Questa guida è stata scritta in collaborazione con il think-tank Minerva.

Si ringrazia inoltre la FILCAMS-CGIL per avere contribuito alla pubblicazione in italiano di questo volume, e Salvo Leonardi, della Fondazione Di Vittorio, per aver concorso alla sua revisione testuale



© European Trade Union Institute, 2018

ISBN 978-2-87452-510-0 (versione cartacea)

ISBN 978-2-87452-511-7 (versione digitale)

# Indice

---

- 05      Premessa a cura dell'EPSU**  
*Jan Willem Goudriaan*
- 07      Introduzione**
- 11      Capitolo 1**  
**Orario di lavoro: il quadro attuale**
- 11      Tendenze storiche del tempo di lavoro
- 13      Orario di lavoro contrattuale e normale dei lavoratori a tempo pieno
- 14      Lavoro part-time e durata media effettiva del lavoro
- 16      Lavoro part-time: distribuzione occupazionale e per genere
- 18      Orario di lavoro nella pubblica amministrazione
- 20      Ridistribuzione del lavoro dopo la crisi del 2008
- 22      L'orario di lavoro e la famiglia
- 23      Sintesi dell'evoluzione dell'orario di lavoro
- 25      Capitolo 2**  
**Perché dovremmo ridurre l'orario di lavoro?**
- 26      Salute e sicurezza
- 27      Parità di genere
- 29      Equilibrio lavoro-vita privata
- 31      Stress e burn out
- 32      Occupazione
- 35      Economia sostenibile
- 37      Creatività e risultati personali
- 38      Maggiore durata della vita lavorativa
- 39      Produttività
- 40      Orario di lavoro e produttività
- 41      Riduzione dell'orario di lavoro, della produttività e dell'occupazione
- 44      Una società migliore
- 45      Conclusioni
- 47      Capitolo 3**  
**Come dovremmo organizzare la riduzione dell'orario di lavoro?**
- 47      Riduzione in che misura?
- 48      Riduzione dell'orario di lavoro in una sola volta o passo dopo passo?
- 49      Accorciare il giorno, la settimana, il mese, l'anno o la vita lavorativa?
- 50      Chi dovrebbe pagare?
- 54      Ridurre l'orario di lavoro e prolungare l'orario operativo?
- 55      Iniziare con la legislazione nazionale o con gli accordi aziendali?
- 57      Obbligatorio o a partecipazione libera?
- 59      Riduzioni collettive o individuali e i problemi con il lavoro part-time

|           |  |
|-----------|--|
| 62        | Creare o salvare posti di lavoro riducendo l'orario di lavoro?                   |
| 63        | Una riduzione per alcuni anni, o per sempre?                                     |
| 64        | Lavoro più breve per tutti, o solo per alcuni?                                   |
| 64        | Modificare l'orario legale di lavoro o la cultura dell'orario di lavoro?         |
| 66        | Conclusioni  |
| <b>67</b> | <b>Capitolo 4</b>  |
|           | <b>Come lo hanno fatto: esempi di riduzione dell'orario di lavoro</b>            |
| 67        | Paesi Bassi<br><i>Olivier Pintelon e Stan De Spiegelaere</i>                     |
| 69        | Francia<br><i>Stan De Spiegelaere</i>  |
| 71        | Svezia<br><i>Olivier Pintelon</i>  |
| 73        | Germania. La settimana di 28,8 ore alla Volkswagen<br><i>Stan De Spiegelaere</i> |
| 75        | Belgio. Il caso VRT,<br><i>Sacha Dierckx</i>                                     |
| 77        | Studi di casi  |
| <b>79</b> | <b>Conclusioni</b>   |
| <b>82</b> | <b>Bibliografia</b>  |

## Premessa a cura dell'EPSU

*La tendenza alla riduzione dell'orario di lavoro si è arrestata e il tema pare sia stato abbandonato dai tavoli negoziali. Si tratta ora di capire come si possa passare, anche su questa materia, da un approccio difensivo ad uno offensivo*

---

L'orario di lavoro è un tema centrale per l'EPSU, la federazione sindacale europea che rappresenta i lavoratori del settore pubblico. Si pensi solo a quanti fra i nostri membri sono responsabili per la fornitura di servizi 24 ore su 24 in materia di assistenza sanitaria e sociale, incendi, soccorso, servizi di pubblica utilità. E' stato essenziale che EPSU e i nostri affiliati difendessero i loro diritti e le tutele previste dalla direttiva sull'orario di lavoro, dalla legislazione nazionale e dai contratti collettivi. Inoltre, il settore pubblico, in quanto datore di lavoro, ha spesso dato un esempio positivo in termini di riduzione dell'orario e di altre iniziative volte a migliorare l'equilibrio tra vita professionale e vita privata.

Tutto questo, negli ultimi anni, è stato minacciato. La tendenza di lungo termine a ridurre l'orario di lavoro si è più o meno arrestata negli anni '90, ed è quasi sparita, oppure è stata di fatto forzata fuori dall'agenda della contrattazione, con il manifestarsi della crisi economica e finanziaria e dell'austerità. Molti lavoratori del settore pubblico - in particolare in Spagna, Irlanda e Portogallo - hanno dovuto subire aumenti imposti dell'orario, senza alcuna compensazione. Le controparti datoriali hanno insistito per avere un maggiore controllo sull'orario, con iniziative a livello nazionale e tentativi a livello europeo, per rivedere la direttiva sull'orario di lavoro, nonostante sia già di fatto, fra le tante deroghe e clausole di uscita, una fonte normativa davvero molto flessibile.

Vi sono d'altra parte segnali che indicano come le cose stiano cominciando a cambiare, e che la contrattazione collettiva si stia concentrando maggiormente sugli sviluppi positivi dell'orario di lavoro. I sindacati del settore pubblico in Portogallo hanno resistito all'azione unilaterale del governo, volta ad aumentare la settimana lavorativa di cinque ore, negoziando centinaia di accordi locali separati per mantenere la settimana di 35 ore. L'anno scorso il governo ha finalmente accettato di ripristinare la settimana di 35 ore a livello nazionale. I sindacati del settore pubblico in

Spagna sono attualmente impegnati a garantire che i loro iscritti possano beneficiare presto di un ritorno al loro orario di lavoro precedente alle misure di austerità degli ultimi anni.

A livello europeo, la Commissione Europea ha deciso di non puntare ad una revisione della direttiva sull'orario di lavoro, ponendo fine ad anni di speculazione, secondo cui questo importante atto della legislazione sociale sarebbe stato annacquato. Anche se la direttiva non è certamente perfetta, questa decisione significa quanto meno che ora l'accento venga posto sulla sua effettiva attuazione.

La prospettiva che la digitalizzazione porti a una trasformazione di molti settori dell'economia, compresi i servizi pubblici, è un altro argomento importante per riportare l'orario di lavoro all'ordine del giorno della contrattazione. La digitalizzazione può potenzialmente comportare un aumento massiccio della produttività, con un impatto drammatico sia sulla quantità che sulla qualità dei posti di lavoro. I sindacati devono essere preparati e in grado di garantire che i lavoratori traggano vantaggio da questa trasformazione, in particolare attraverso un'equa redistribuzione dell'orario di lavoro.

Molti dei nostri membri in tutta Europa, in particolare nel settore della cura e dell'assistenza, hanno orari lunghi e spesso nelle fasce c.d. non sociali, con una diffusa carenza di personale che porta carichi eccessivi di lavoro, stress e burn-out. Altri si trovano a fare conti con contratti atipici e a-zero-ore, che costituiscono anch'essi una minaccia per la salute in quanto la loro imprevedibilità rende così difficile per i lavoratori pianificare la propria vita, in termini sia di orario di lavoro che di reddito. I sindacati nazionali affiliati all'EPSU stanno conducendo campagne e negoziando azioni urgenti per affrontare questi problemi, e per garantire che la salute e la sicurezza dei lavoratori siano tutelate, insieme alla qualità del servizio ai clienti e ai pazienti.

Ora si tratta quindi di capire quali possibilità vi siano di passare da un approccio difensivo a uno più offensivo, e di cercare di migliorare l'orario di lavoro per garantire la salute e sicurezza e un migliore equilibrio tra vita professionale e vita privata. Come sostiene questa guida, sono necessari cambiamenti per abbandonare una cultura degli orari lunghi di lavoro, che oltre a rappresentare una minaccia per la salute, può anche costituire un grave ostacolo alla parità di genere.

Questa guida è un utile punto di partenza per i sindacati di tutti i settori. Essa espone i principali argomenti a favore di una riduzione dell'orario di lavoro, per poi esaminare i vari modi in cui ciò può essere realizzato, a livello locale, settoriale o nazionale. Fornisce inoltre esempi di come ciò sia stato fatto, anche attraverso la contrattazione collettiva o la legislazione nazionale, valutando sia i costi che i benefici dei diversi approcci.

L'EPSU spera che questa guida possa stimolare il dibattito sull'orario di lavoro e contribuire a promuovere una nuova iniziativa volta a garantire un orario di lavoro migliore, più sano e più equo per i lavoratori di tutti i settori in Europa.

— *Jan Willem Goudriaan*, Segretario Generale EPSU

# Introduzione

"Ci alziamo a mezzogiorno e iniziamo a lavorare all'una. Un'ora di pausa pranzo e alle due abbiamo finito. Ci divertiamo molto!"

Il mago di Oz

Il nostro rapporto con il lavoro è, nel migliore dei casi, ambiguo. Costituisce un argomento comune di discussione; che ci rende orgogliosi, aumenta le nostre competenze e, ovviamente, ci fornisce il reddito necessario per vivere. E tuttavia desideriamo anche avere maggiori periodi di non lavoro, cosicché non ci dispiacerebbe lavorare un po' meno, e goderci di più la vita.

Lavorare meno ore rappresenta, comprensibilmente, una preoccupazione centrale del movimento sindacale, in quanto riflette esattamente questa declinazione paradossale sul lavoro e sull'impiego. Rivendicando meno ore, il movimento operaio mira a rendere sostenibile il lavoro, e a consentire alla classe lavoratrice di godere della vita ma, allo stesso tempo, a garantire che tutti possano godere dei benefici di un lavoro retribuito. Riflette esattamente ciò che Alain De Botton chiama "i piaceri e dolori del lavoro".

Ma è necessaria una magia come quella del mago di Oz, per ridurre l'orario di lavoro e ridistribuire l'occupazione? Abbiamo bisogno di un mondo delle fiabe per godere dei piaceri del lavoro, e limitarne i dolori? Forse, ma probabilmente no.

Questa guida dimostra chiaramente come, nel corso del tempo, le società hanno compiuto passi decisivi nella riduzione radicale dell'orario di lavoro dei loro cittadini. Grazie al massiccio aumento della produttività, in molti paesi l'orario di lavoro è stato ridotto a livelli inimmaginabili. Questa evoluzione, tuttavia, è rallentata e persino invertita in alcuni paesi, mentre in altri continua sotto forma di lavoro part-time [Capitolo 1].

L'evoluzione verso una riduzione collettiva dell'orario di lavoro si è certamente rallentata, ma ciò non significa che non vi siano motivi validi (e meno validi) per un'ulteriore riduzione dell'orario di lavoro. La riduzione del tempo dedicato al lavoro è considerata una soluzione almeno parziale a problemi di lunga data quali la disoccupazione, la disuguaglianza di genere, l'economia insostenibile, l'invecchiamento della popolazione, l'epidemia di burn-out, i rischi per la salute legati al lavoro e molti altri [Capitolo 2].

La riduzione dell'orario di lavoro è una soluzione (più o meno) promettente per tutti questi problemi, ma la sua efficacia dipende dalle modalità di attuazione della riduzione dell'orario di lavoro. Forse sorprende che vi siano numerose opzioni tra l'introduzione di una legislazione semplice che riduce la norma dell'orario di lavoro a tempo pieno, da un lato, e il fatto di lasciare che le persone decidano di lavorare di meno sotto forma di orario di lavoro a tempo parziale, dall'altro. E la magia del mago di Oz non è una di queste (ancora) [Capitolo 3].

Un fattore cruciale è risiede nella creatività degli operatori del settore nel saper progettare riduzioni dell'orario di lavoro incentrate sul conseguimento dei loro obiettivi specifici. La sorprendente quantità di esperimenti per la riduzione dell'orario di lavoro, con le loro caratteristiche ed effetti, dimostra come la riduzione dell'orario di lavoro non sia un'utopia lontana o una storia da favole. L'idea è viva e viene utilizzata da tanti, per numerosi motivi e con diversi gradi di successo, laddove le loro esperienze ci offrono l'opportunità di un apprendimento [Capitoli 2 e 3].

La riduzione dell'orario di lavoro è in atto, o quanto meno lo era fino a poco tempo fa. È facile trovare esempi di esperimenti in materia nel periodo fino agli anni 2000. Ma trovare tali esperimenti negli ultimi due decenni è una sfida. Sebbene la riduzione dell'orario di lavoro fosse l'unico obiettivo di questi esperimenti, si è passati a compromessi che prevedevano lo scambio di flessibilità per la riduzione dell'orario di lavoro. Negli ultimi decenni, tuttavia, sembra che tali accordi non siano più necessari dal momento che la flessibilità viene introdotta senza più tale scambio. [Capitolo 4]

Il sogno di lavorare una sola ora, compresa una pausa pranzo di un'ora, rimane un'idea favolosa ma, per il prossimo futuro, è giunto il momento di riportare la riduzione dell'orario di lavoro all'ordine del giorno del confronto politico, aziendale e industriale, preferibilmente come richiesta a sé stante e non come parte di uno scambio fra dare e avere. La riduzione dell'orario di lavoro non è certo una chimera, ma la sua comprovata efficacia e il suo potenziale auspicato sono troppo elevati per essere esclusi dagli strumenti delle politiche del lavoro. Possiamo solo sperare che questa guida contribuisca a farlo.

## **Approccio**

Questa guida ha come obiettivo centrale quello di inquadrare e stimolare la discussione sulla riduzione dell'orario di lavoro, e di fornire al contempo una ispirazione per la sperimentazione pratica. Lo faremo cercando di distinguere le varie motivazioni alla base

della riduzione dell'orario di lavoro (perché dovremmo farlo?) e i parametri da considerare nell'attuazione della riduzione dell'orario di lavoro (come dovremmo organizzarla?). Ci avviciniamo a questo attraverso una revisione della letteratura accademica che include una ampia pluralità di esempi di vita reale e di esperimenti.

Questo approccio presenta sia dei vantaggi e che degli svantaggi. Il vantaggio è che il lettore si può fare un'idea relativamente articolata di tutte le diverse dimensioni della discussione sull'orario di lavoro. Non limitiamo l'analisi a una discussione puramente economica, sociologica, ergonomica o filosofica, ma cerchiamo di evocare argomentazioni fatte da tutti questi punti di vista.

Lo svantaggio è costituito dalle categorizzazioni, talvolta artificiali, che siamo obbligati a fare. Per mantenere l'impostazione più chiara, separiamo la discussione sulla conciliazione tra lavoro e vita privata, sulla parità di genere e sulla pressione sul lavoro, mentre questi sono, ovviamente, tutti intrinsecamente collegati tra loro. Lo stesso vale per l'attuazione: per mostrare le molteplici scelte che si devono fare, le presentiamo separate. In pratica, tuttavia, è molto più probabile che si verifichino alcune combinazioni rispetto ad altre.

Cercheremo di superare questo svantaggio, includendo una rassegna di vari casi di riduzione dell'orario di lavoro. Qui dimostriamo come tutte le motivazioni per la riduzione dell'orario di lavoro, e le scelte fatte in merito alla loro progettazione, sono intrinsecamente correlate.

Questa pubblicazione non ha la pretesa di suggerire un solo modo migliore per ridurre l'orario di lavoro. Siamo infatti convinti che, a seconda del contesto e dei desideri di chi sta sperimentando, si possano trovare diverse soluzioni ottimali. Ci auguriamo dunque che questa guida possa aiutare e stimolare molti a progettare la propria riduzione dell'orario di lavoro.



# Capitolo 1

## Orario di lavoro: il quadro attuale

"Lavoro in fabbrica. Per otto ore al giorno, cinque giorni alla settimana; sono l'eccezione alla regola che la vita non può esistere nel vuoto. Lavorare per me è un vuoto, e io rimpiango ogni minuto prezioso del mio tempo". Dennis Johnson è un operaio di fabbrica che parla del suo lavoro nel 1968 (Fraser, 1968). "Il tempo, più che la sostanza, è la misura della vita in fabbrica". Egli dipinge un quadro cupo del suo lavoro, e l'assenza di significato in esso. In assenza di un lavoro che abbia un valore intrinseco, l'orario di lavoro occupa un posto centrale nella sua esperienza.

Di conseguenza, la riduzione dell'orario di lavoro è stata per decenni una priorità del movimento sindacale internazionale. E anche con notevole successo. Il numero di ore di lavoro retribuito è notevolmente inferiore a quello a cui erano abituati i nostri genitori o i nostri nonni. Pertanto, prima di discutere l'opportunità e la fattibilità di un'ulteriore riduzione dell'orario di lavoro, è essenziale esaminare la situazione relativa all'orario di lavoro in Europa e le tendenze storiche.

### **Tendenze storiche del tempo di lavoro**

*"La settimana lavorativa di quattro giorni è inevitabile."*

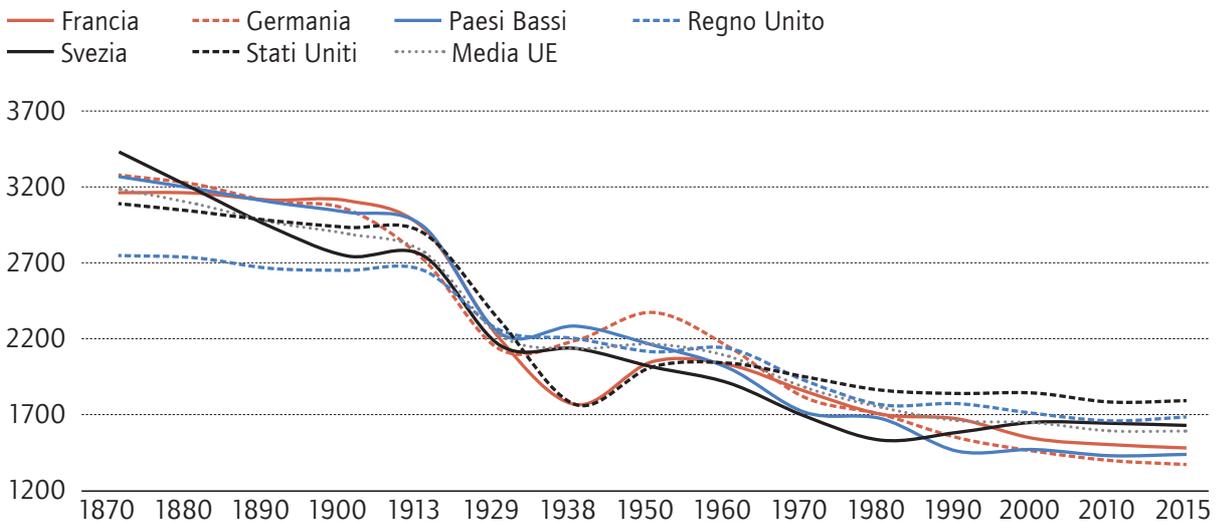
*Richard Nixon, 1979*

Storicamente, le persone tendono a passare sempre meno tempo a lavorare. Questa tendenza si manifesta a vari livelli: la giornata lavorativa è stata progressivamente ridotta; la settimana lavorativa è stata, nella maggior parte dei casi, ridotta da una settimana di sei giorni a una settimana di cinque giorni; l'anno lavorativo è stato ridotto, con l'introduzione di ferie retribuite; l'orario di lavoro nell'arco della vita è stato ridotto, con l'estensione

del tempo dedicato all'istruzione e all'introduzione dei regimi pensionistici. Tutte queste misure sono riportate nei grafici 1 e 2, che mostrano le tendenze storiche in materia di ore di lavoro annuali e settimanali.

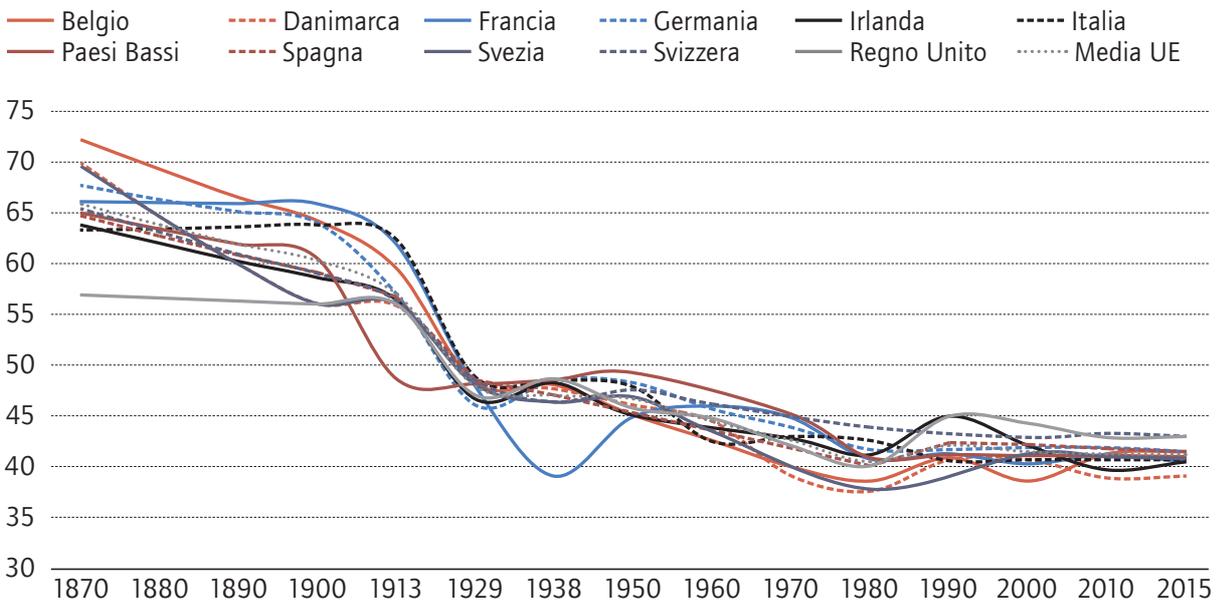
Tuttavia, osservando più da vicino gli ultimi decenni, quella tendenza storica sembra essere mutata. Nella maggior parte dei paesi, il calo dell'orario di lavoro si è rallentato e, in alcuni paesi, si è addirittura invertito. Ad esempio, negli Stati Uniti, l'orario di lavoro annuale non è significativamente mutato dalla metà degli anni Sessanta. Se si considera l'orario di lavoro settimanale dei lavoratori dipendenti a tempo pieno (grafico 2), si possono osservare tendenze analoghe, con un nuovo aumento della media mondiale negli ultimi decenni.

**Grafico 1 Serie storiche dell'orario di lavoro nei Paesi selezionati**



Fonte: Huberman e Minns, 2007

**Grafico 2 Ore di lavoro settimanali dei dipendenti a tempo pieno nel settore industriale: serie storica**

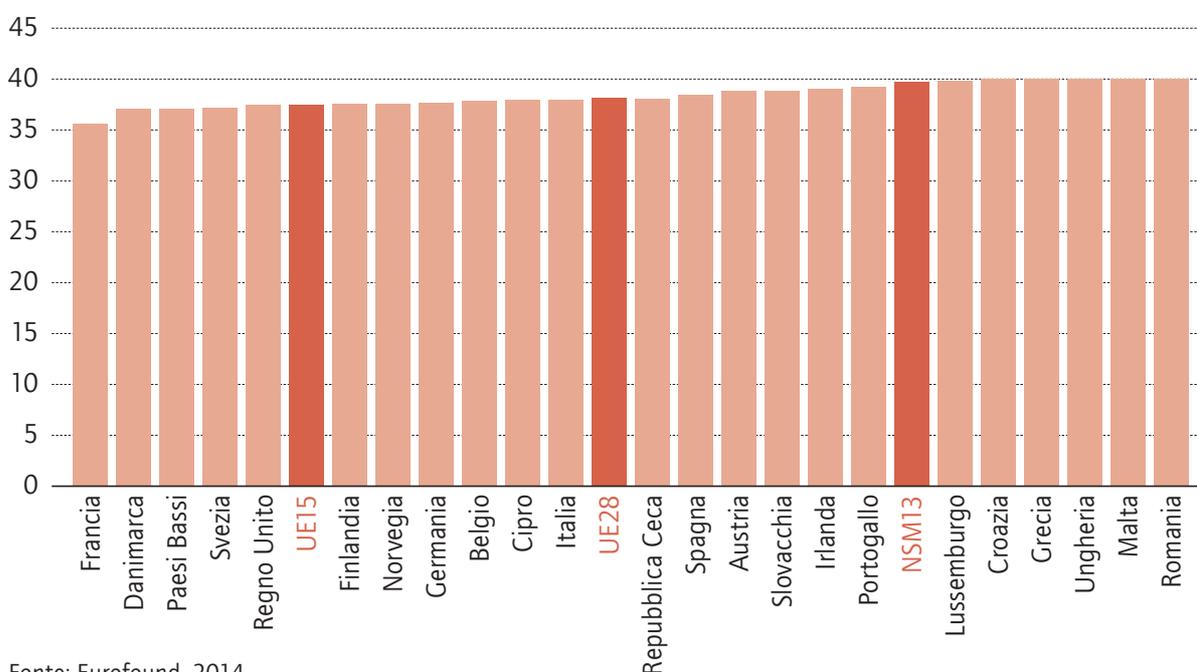


Fonte: Huberman e Minns, 2007

## Orario di lavoro contrattuale e normale dei lavoratori a tempo pieno

Il numero di ore lavorate da un individuo in un determinato paese, naturalmente, non dipende solo dall'evoluzione storica dell'orario di lavoro. È la regolamentazione (e la cultura) nazionale dell'orario di lavoro che determinerà il tempo trascorso sul posto di lavoro. Come dimostra Eurofound (2016b), questa regolamentazione non è sempre frutto delle leggi nazionali. In molti paesi le parti sociali decidono in merito alle norme sull'orario di lavoro, mediante accordi nazionali, settoriali e individuali. Questa diversità di contesti istituzionali rende i confronti piuttosto difficili. Una relazione Eurofound del 2014 ha cercato di sintetizzare queste diverse normative in materia di orario di lavoro e di determinare l'"orario di lavoro contrattuale" per Paese, ossia il numero di ore di lavoro settimanali, stabilito contrattualmente, e considerato come normale per il lavoro a tempo pieno standard (grafico 3).

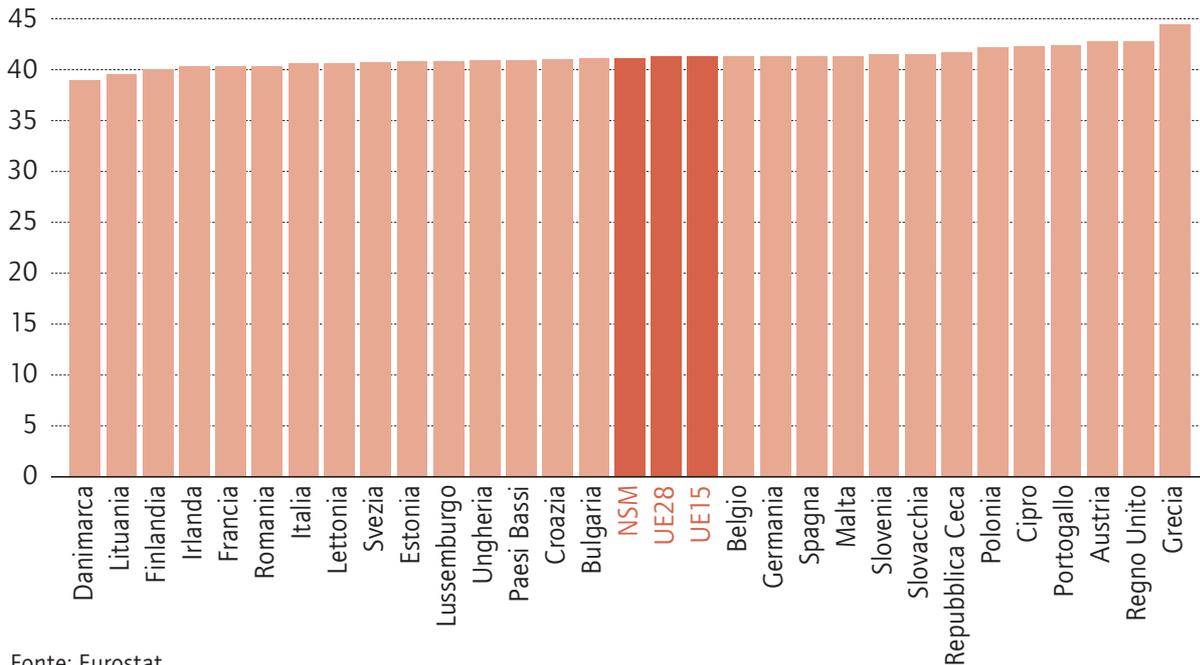
**Grafico 3 Orario contrattuale di lavoro in Europa, 2014**



Fonte: Eurofound, 2014

Il grafico 3 mostra chiaramente la diversità degli accordi in materia di orario di lavoro in Europa. Escluse le ore straordinarie, l'orario di lavoro settimanale standard varia tra un minimo di 35 ore in Francia e un massimo di 40 ore, nella maggior parte dei paesi dell'Europa centrale e orientale. Eccezioni degne di nota sono il Lussemburgo, con un orario di lavoro settimanale vicino alle 40 ore, e la Repubblica Ceca, con a tempo pieno vicino o inferiore alle 38 ore settimanali.

L'orario di lavoro contrattuale è rilevante per i dipendenti a tempo pieno ma non considera le ore straordinarie. L'orario di lavoro normale riflette il numero di ore abitualmente dedicate al lavoro e comprende quindi le ore straordinarie. Naturalmente, l'orario di lavoro abituale è più alto di quello concordato contrattualmente. Il grafico 4 ne tiene conto e mostra l'orario di lavoro normale nell'UE per i lavoratori a tempo pieno. Si prenda l'esempio della Francia: nonostante la settimana ufficiale sia di 35 ore, l'orario normale di un dipendente a tempo pieno è di circa 40 ore settimanali. In qualche caso è più breve, come in Danimarca; in altri – come in Austria, nel Regno Unito e in Grecia – sensibilmente più lungo.

**Grafico 4** Normali ore settimanali di lavoro in Europa – dipendenti a tempo pieno, 2015

Fonte: Eurostat

## Lavoro part-time e durata media effettiva del lavoro

L'orario di lavoro, sia contrattuale che normale, riguarda i dipendenti a tempo pieno. Molti, tuttavia, non lavorano con questa modalità. Il numero di quelli che lavorano a tempo parziale è aumentato significativamente nel corso degli anni, in quasi tutti i paesi dell'UE. Nell'UE a 28, la percentuale di lavoratori a part-time sul totale dei dipendenti è aumentata dal 17% al 20% (Tabella 1). Importante sottolineare come i posti di lavoro a tempo parziale siano prevalentemente occupati da donne; nel 2015, quasi un terzo di tutte le lavoratrici dipendenti aveva un lavoro a tempo parziale.

**Tabella 1** Lavoro part-time in proporzione a tutti i posti di lavoro 2005-2015

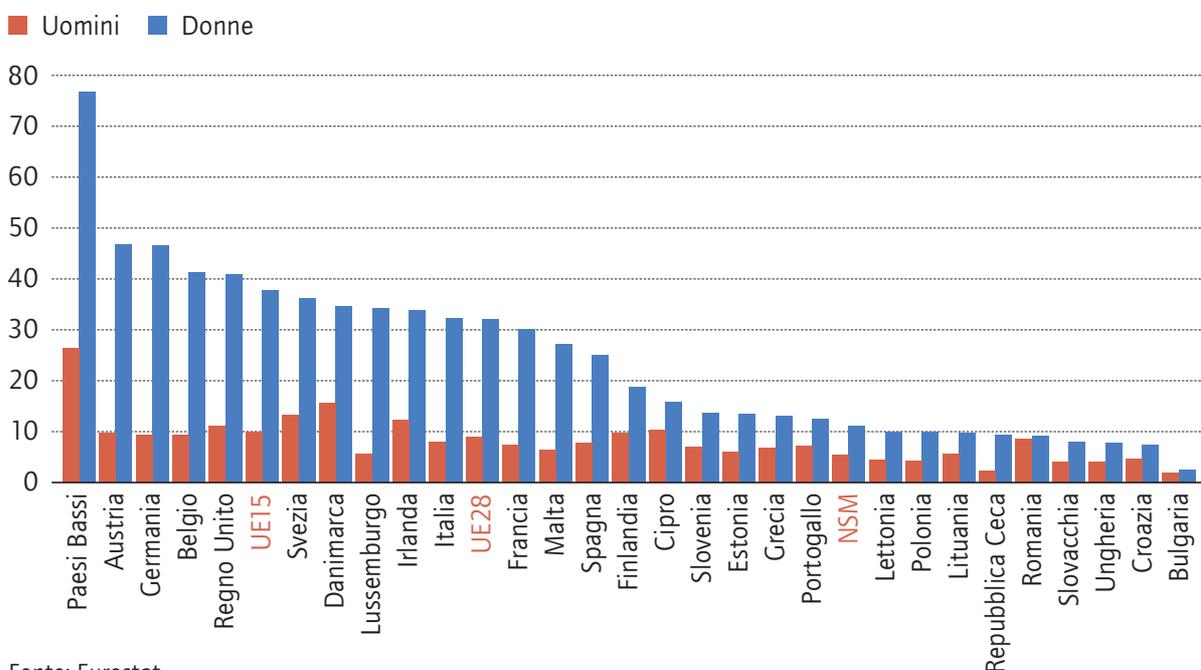
| EU 28  | 2005 | 2010 | 2015 |
|--------|------|------|------|
| Totale | 17%  | 19%  | 20%  |
| Uomini | 7%   | 8%   | 9%   |
| Donne  | 30%  | 31%  | 32%  |

Fonte: Eurostat

La situazione nel 2015 è illustrata nel grafico 5. Il dato conferma che, in tutti i paesi, il lavoro part-time è caratterizzato da una grande differenza di genere, e che le donne lavorano part-time assai più spesso degli uomini. Nella maggior parte dei paesi dell'Europa centrale e orientale, in Grecia, Portogallo e Finlandia, la percentuale complessiva di lavoratori part-time è invece relativamente bassa. Nel gruppo centrale si trovano tutti gli altri paesi dell'UE in cui all'incirca una donna su tre ha un lavoro part-time, mentre la percentuale di uomini che ha un lavoro part-time raggiunge appena una donna su dieci. Il dato più

peculiare è quello dei Paesi Bassi, dove oltre il 70 per cento di tutte le donne che lavorano ha un part-time. E' altrettanto interessante notare, come anche gli uomini – in Olanda – facciano più uso del tempo parziale, che non i loro colleghi nel resto d'Europa: più di un uomo su quattro.

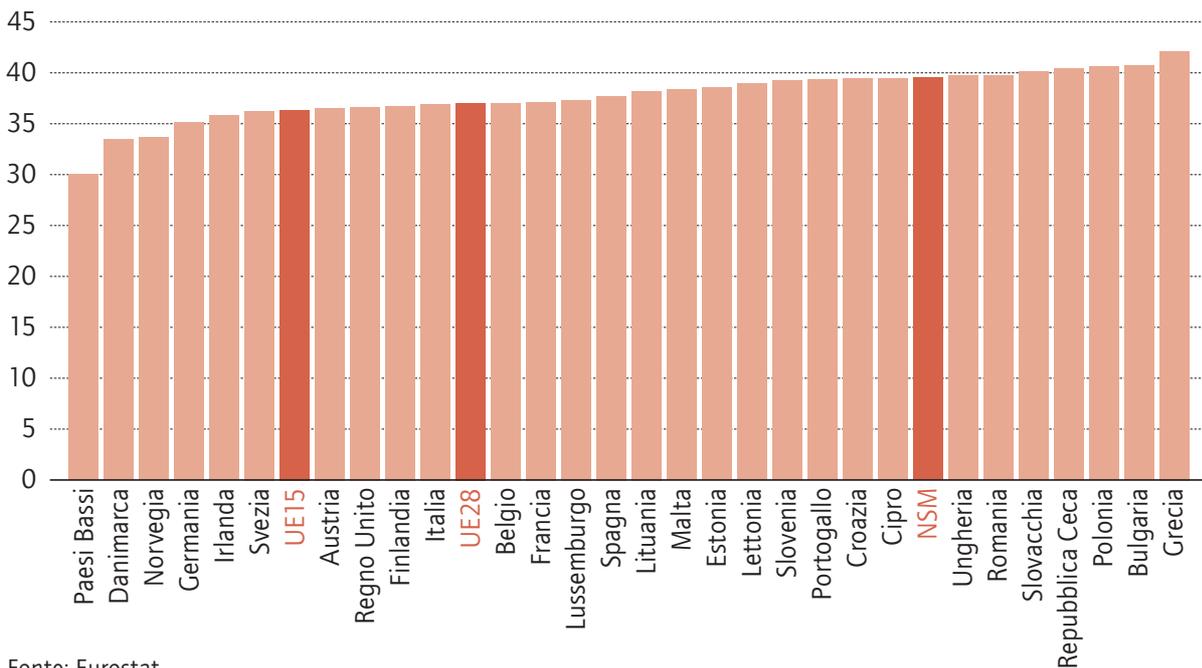
**Grafico 5 Percentuale di part-time per genere, 2015**



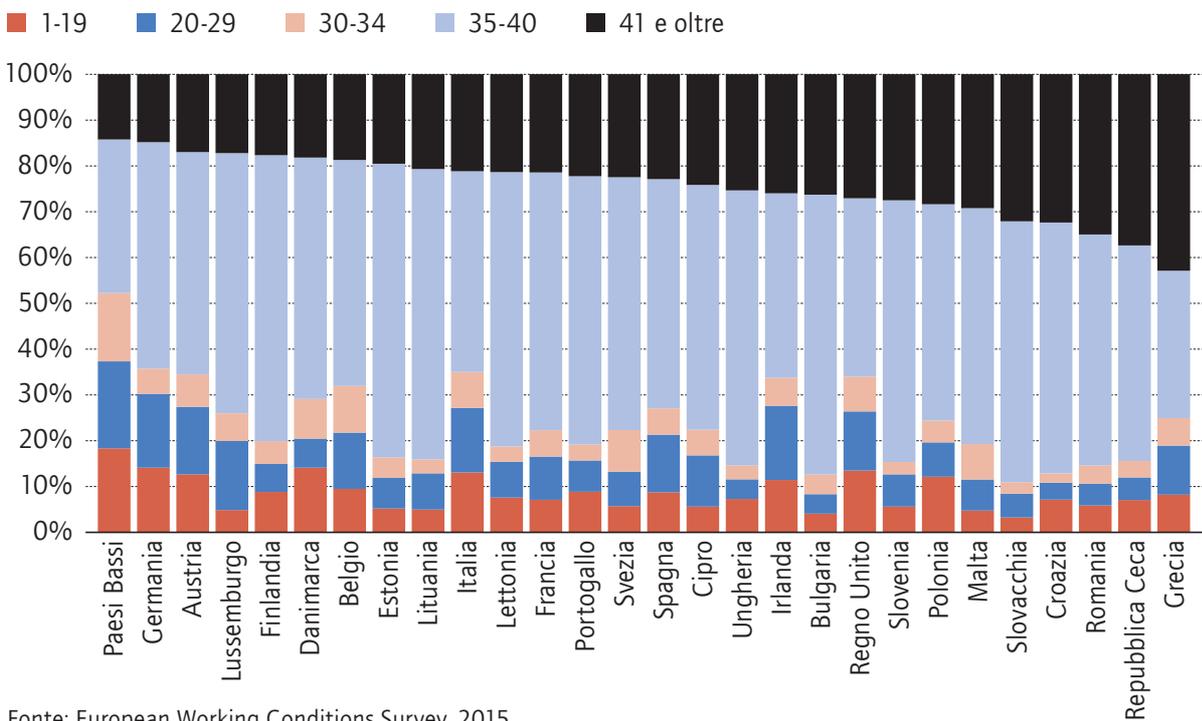
Fonte: Eurostat

La durata settimanale del lavoro part-time è ovviamente inferiore di quella del lavoro a tempo pieno, cosicché una percentuale più elevata di part-time riduce la durata media del lavoro settimanale ordinario a livello nazionale. La media della durata normale settimanale del lavoro per tutti i lavoratori nell'UE è illustrata nel grafico 6. Come previsto, considerando sia i lavoratori a tempo pieno che quelli part-time, l'orario di lavoro normale è notevolmente inferiore. Inoltre, l'elevata percentuale di lavoro part-time nei Paesi Bassi si traduce in una settimana lavorativa media di circa 30 ore. In Danimarca, Norvegia, Germania, Irlanda e Svezia, la durata media del lavoro settimanale è inferiore alla media UE-15, che è di circa 36,5 ore settimanali. Solo in pochi Paesi la durata media settimanale del lavoro supera le 40 ore: nella Repubblica Ceca, in Polonia, Bulgaria e Grecia.

Le differenze tra i paesi, per quanto riguarda la durata della settimana lavorativa, sono quindi determinate dalla prevalenza del lavoro part-time e dalla durata dell'orario di lavoro contrattuale per i lavori a tempo pieno, ma anche dalle norme e dalle prassi in vigore sul luogo di lavoro. Queste spesso si sovrappongono alle norme culturali e all'organizzazione sociale. Il grafico 7 illustra la varietà delle esperienze maturate nell'UE. Nella maggior parte dei paesi, la maggior parte dei dipendenti lavora con orari standard (35-40 ore settimanali). Tuttavia, la percentuale di lavoratori che lavorano orari particolarmente lunghi o brevi varia da un Paese all'altro. Vi è inoltre una forte polarizzazione tra i lavoratori all'interno dello stesso paese - ad esempio in Grecia o nel Regno Unito, solo circa un terzo della forza lavoro lavora la settimana "standard" di 35/40 ore, mentre il resto è diviso tra coloro che lavorano meno e coloro che lavorano di più. Nei paesi baltici, invece, lo "standard" è molto più comune, e riguarda due terzi dei lavoratori.

**Grafico 6 Orario di lavoro settimanale normale nel 2015**

Fonte: Eurostat

**Grafico 7 Differenze tra Paesi nell'orario di lavoro settimanale, tutti i lavoratori, 2015**

Fonte: European Working Conditions Survey, 2015

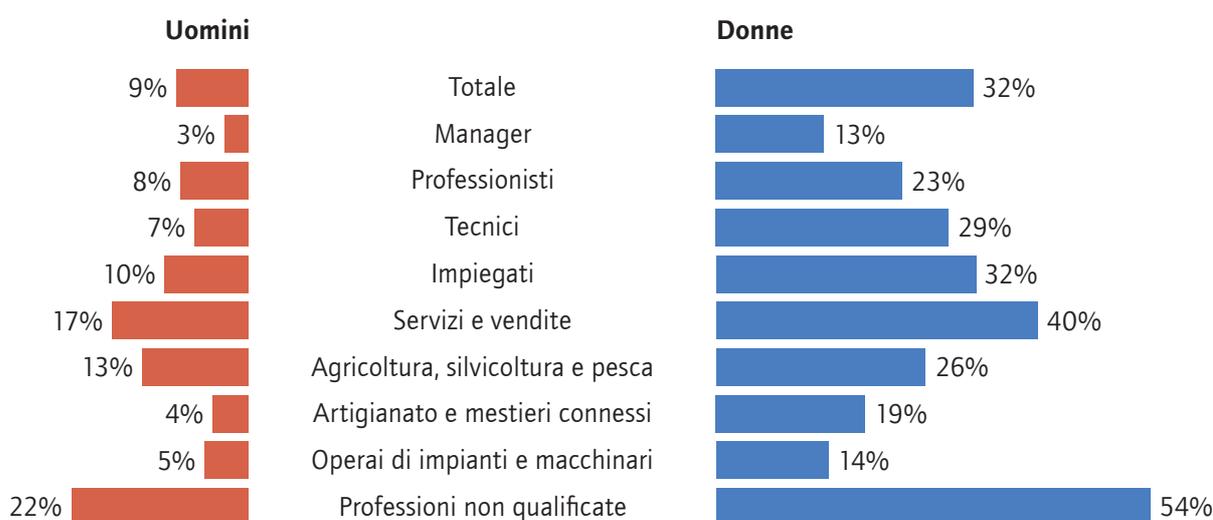
## Lavoro part-time: distribuzione occupazionale e per genere

Come dobbiamo considerare l'osservato aumento del lavoro part-time (soprattutto femminile)? La riduzione dell'orario di lavoro (lavoro a tempo parziale) si concentra tradizionalmente sulle attività di servizio di routine e poco qualificate, vale a dire ai gradini più bassi della scala

occupazionale. Ciò si può vedere nel grafico 8: nel 2015 il 54 per cento di tutte le professioni non qualificate occupate da donne erano a tempo parziale, rispetto a solo il 13 per cento delle occupazioni manageriali occupate da donne. Una distribuzione simile, ma meno esplicita, dell'occupazione a tempo parziale nella scala occupazionale è riscontrabile per gli uomini.

Confrontando la situazione tra il 2008 e il 2015, la crescita dei posti di lavoro a tempo parziale, rispetto al totale dei posti di lavoro, è ugualmente distorta. La percentuale di posti di lavoro a tempo parziale, in tutte le occupazioni più elementari, è aumentata di oltre cinque punti percentuali, sia per gli uomini che per le donne, mentre la percentuale complessiva di posti di lavoro part-time in tutte le occupazioni è aumentata solo di circa due punti percentuali nello stesso periodo.

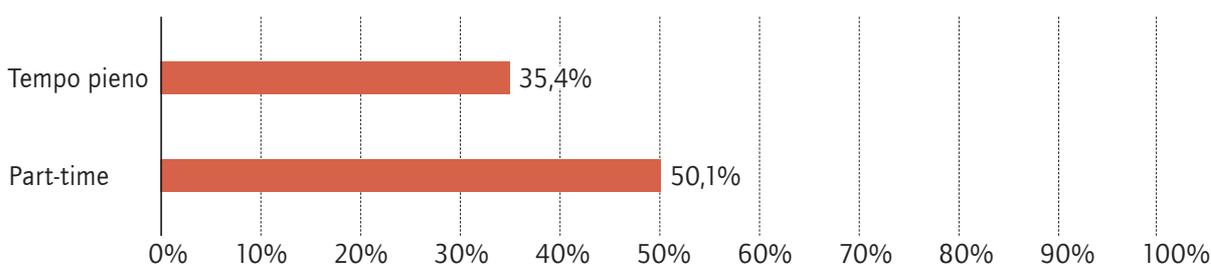
**Grafico 8** Percentuale di posti di lavoro a tempo parziale per professione e genere, 2015 2 trim



Fonte: Labour Force Survey

Se si considerano le prospettive di carriera di un lavoratore part-time rispetto ad uno a tempo pieno, possiamo trarre la seguente deduzione: i lavori part-time tendono ad avere molte meno opportunità di carriera, rispetto a quelli a tempo pieno. Come illustrato nel grafico 9, circa la metà di tutti gli intervistati nell'indagine europea sulle condizioni di lavoro del 2015 che erano occupati in un lavoro a tempo parziale non era d'accordo o era in forte disaccordo con l'affermazione "Il mio lavoro offre buone prospettive di avanzamento di carriera". Tra i dipendenti a tempo pieno, solo il 35,4% non è d'accordo o è in forte disaccordo con questa affermazione.

**Grafico 9** Mancanza di prospettive di carriera per occupati a part-time e a tempo pieno, UE 27

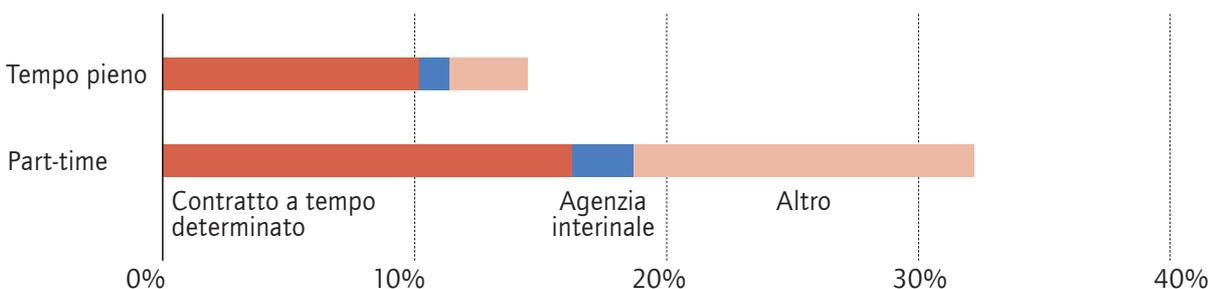


Nota: Percentuale di lavoratori che ha risposto di essere fortemente in disaccordo o in disaccordo con l'affermazione "Il mio lavoro offre buone prospettive di avanzamento di carriera".

Fonte: European Working Conditions Survey, 2015

Per quanto riguarda la tipologia di contratto, la maggior parte dei lavoratori nell'UE lavora con contratti a tempo indeterminato. Tuttavia, i lavoratori a tempo pieno hanno maggiori probabilità di avere un contratto a tempo indeterminato (85,5 per cento), rispetto a quelli a tempo parziale (67,9 per cento). Il grafico 10 mostra che i lavoratori a tempo parziale hanno più spesso contratti a tempo determinato, sono assunti tramite agenzie interinali o hanno "altri" contratti, come quello di tirocinante, o non hanno alcun contratto.

**Grafico 10** Situazione contrattuale dei dipendenti part-time e a tempo pieno, UE 28



Fonte: European Working Conditions Survey, 2015

Abbiamo visto finora che l'orario di lavoro in Europa sta diminuendo soprattutto a causa di un aumento dell'occupazione part-time. Questo tipo di occupazione part-time è prevalentemente femminile, si concentra nelle aree inferiori della scala occupazionale, presenta prospettive di carriera limitate ed è sovrarappresentata in termini di contratti flessibili.

## Orari di lavoro nella pubblica amministrazione

L'orario di lavoro nella pubblica amministrazione (P.A.) tende a differire da quello del settore privato. In molti paesi dell'UE, nella P.A., la legge tende a svolgere un ruolo preminente rispetto alla contrattazione collettiva (Eurofound, 2015). Inoltre, le dinamiche dei settori pubblici tendono a differire da quelle del settore privato, a causa di meccanismi di finanziamento determinati in misura maggiore da decisioni politiche piuttosto che da una logica di profitto.

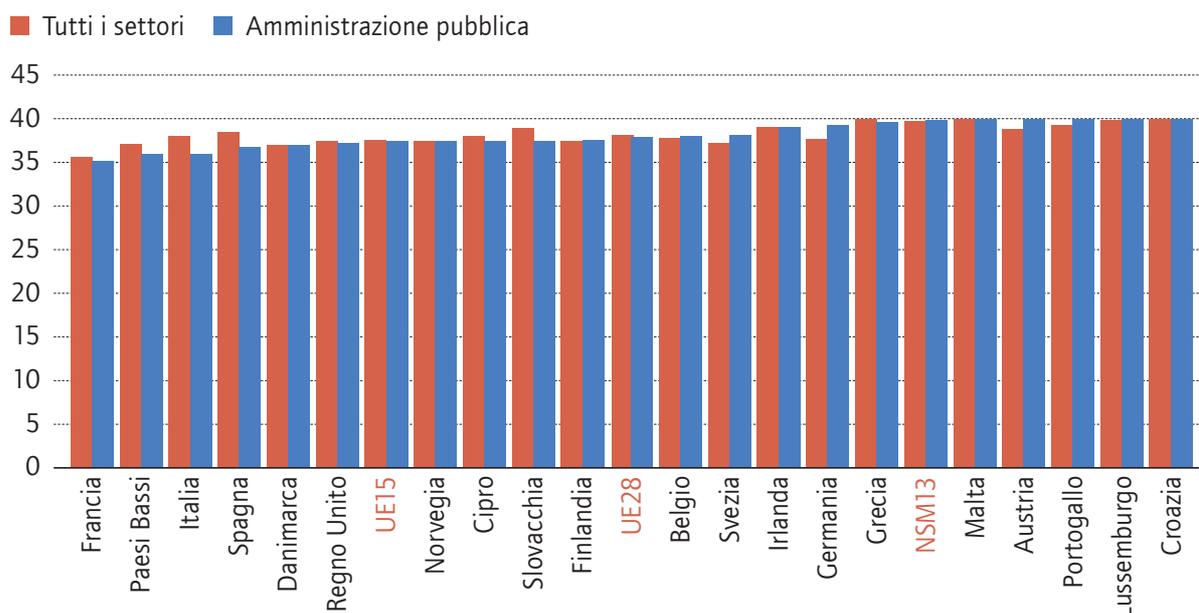
Guardando prima all'orario di lavoro concordato a livello collettivo nella P.A. (grafico 11), osserviamo in tutti i Paesi una forte relazione tra l'orario di lavoro contrattuale nel settore privato e in quelli pubblici. Nella maggior parte dei Paesi, le differenze tra i due non sono così grandi. In alcuni, la P.A. ha un orario di lavoro settimanale contrattuale sensibilmente inferiore a quello del settore privato. Ciò vale in particolare per Italia (differenza di 2 ore), Spagna (differenza di 1,8 ore) e Slovacchia (differenza di 1,4 ore). Per contro, i dipendenti pubblici hanno settimane lavorative notevolmente più lunghe in Germania (1,6 ore in più) e in Austria (1,2 ore in più).

È interessante notare che – se si esamina l'orario di lavoro medio dei dipendenti della pubblica amministrazione, e lo si confronta con l'orario di lavoro medio di tutti i dipendenti (grafico 12) – sembra che i dipendenti pubblici lavorino in media più a lungo. Soprattutto nei Paesi Bassi, i dipendenti della P.A. tendono a lavorare circa cinque ore in più rispetto alla media. In Slovacchia, la situazione è opposta.

Come spiegare questa particolare situazione in cui, nella maggior parte dei paesi, la settimana lavorativa contrattuale nella P.A. è più breve che nel settore privato,

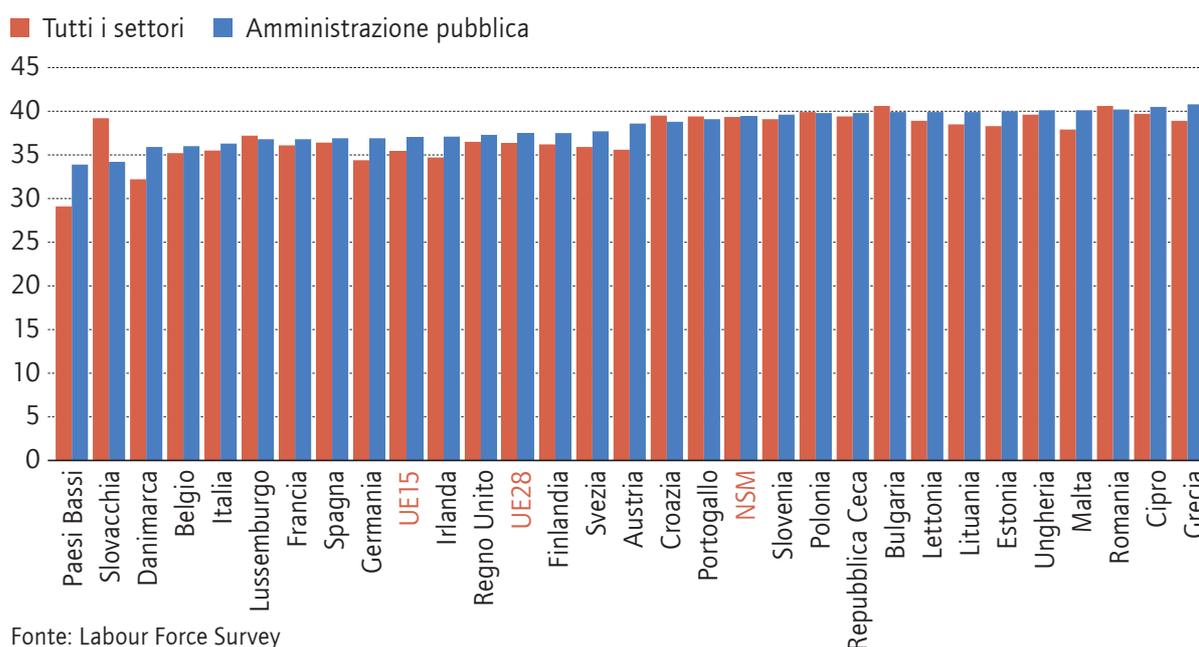
ma i lavoratori continuano a lavorare più a lungo? Uno dei principali fattori esplicativi è il lavoro part-time, che è meno comune nei comparti pubblici, rispetto che nell'economia nel suo complesso. Nella UE a 28, nel 2016, il 18% di tutti i dipendenti lavorava part-time, rispetto a solo il 13% dei dipendenti della P.A.. Nei Paesi Bassi, il 47% di tutti i dipendenti ha un lavoro a tempo parziale rispetto al 32% degli uffici pubblici. Inoltre, un lavoro part-time nel settore pubblico tende ad avere un orario di lavoro più lungo della media di un lavoro part-time. Per la UE a 28, un impiegato pubblico che lavora a part-time ha lavorato in media 3,3 ore in più rispetto a un dipendente del settore privato. Anche nei Paesi Bassi questa differenza è maggiore (6,8 ore).

**Grafico 11 Orari di lavoro contrattuali nel settore privato e in quello pubblico, 2014**



Fonte: Eurofound: Developments in collectively-agreed working time, 2014

**Grafico 12 Orario di lavoro medio settimanale, tutti i settori vs amministrazione pubblica nel 2016**



Fonte: Labour Force Survey

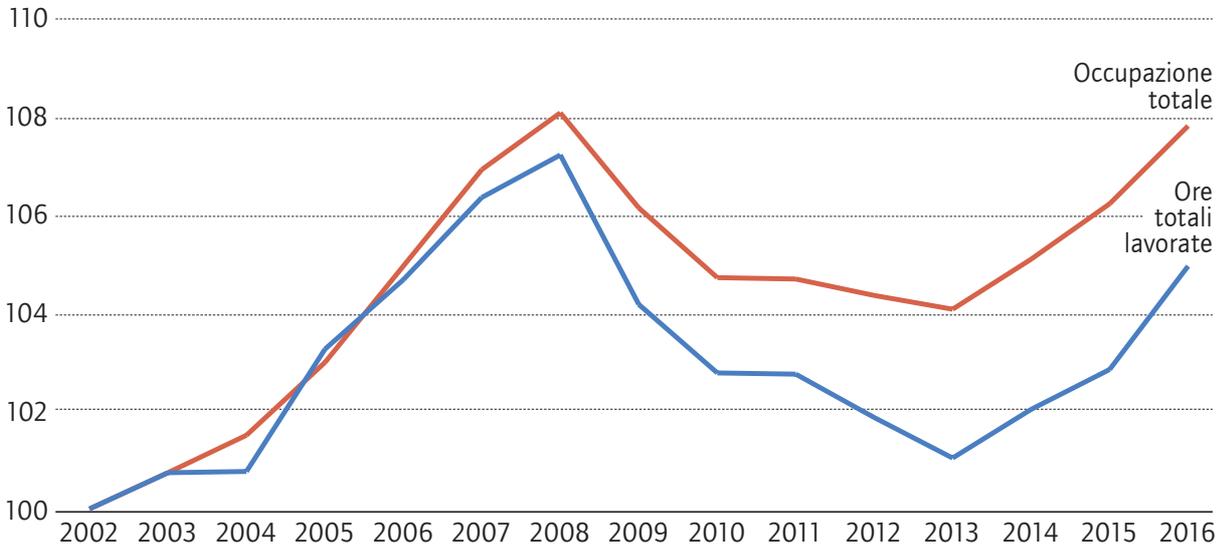
Nel complesso, i dipendenti della pubblica amministrazione tendono ad avere, in media, settimane lavorative leggermente più brevi. Tuttavia, in pratica, lavorano più a lungo della media dei dipendenti del settore privato, perché nella pubblica amministrazione ci sono meno posti di lavoro part-time e l'orario di lavoro tende ad essere più lungo.

## Redistribuzione del lavoro dopo la crisi del 2008

Un fattore chiave, che ha influenzato i modelli di orario di lavoro dei lavoratori europei negli ultimi anni, è stata la recessione successiva al 2008, e la successiva crisi occupazionale che ne è derivata.

In generale, il numero di persone occupate è diminuito di meno del volume totale di lavoro misurato in numero di ore. Ciò significa che coloro che sono rimasti occupati adesso lavorano, in media, meno ore di quanto non facessero all'inizio della crisi. Anche i livelli occupazionali hanno registrato una ripresa molto più rapida rispetto all'orario di lavoro (grafico 13). Tra il 2002 e il 2006, la crescita dell'occupazione è stata proporzionale all'aumento del totale delle ore lavorate. Tuttavia, al culmine della crisi occupazionale nel 2013, l'occupazione è scesa a livelli inferiori a quelli del 2006, mentre il totale delle ore lavorate è sceso a livelli mai registrati dal 2007/2008. Nel complesso, ciò ha comportato **una redistribuzione del lavoro**, con una diminuzione del numero totale delle ore di lavoro superiore al numero di lavoratori che le svolgono.

**Grafico 13** Tendenze occupazionali e ore di lavoro totali, indice 2002=100, UE 28

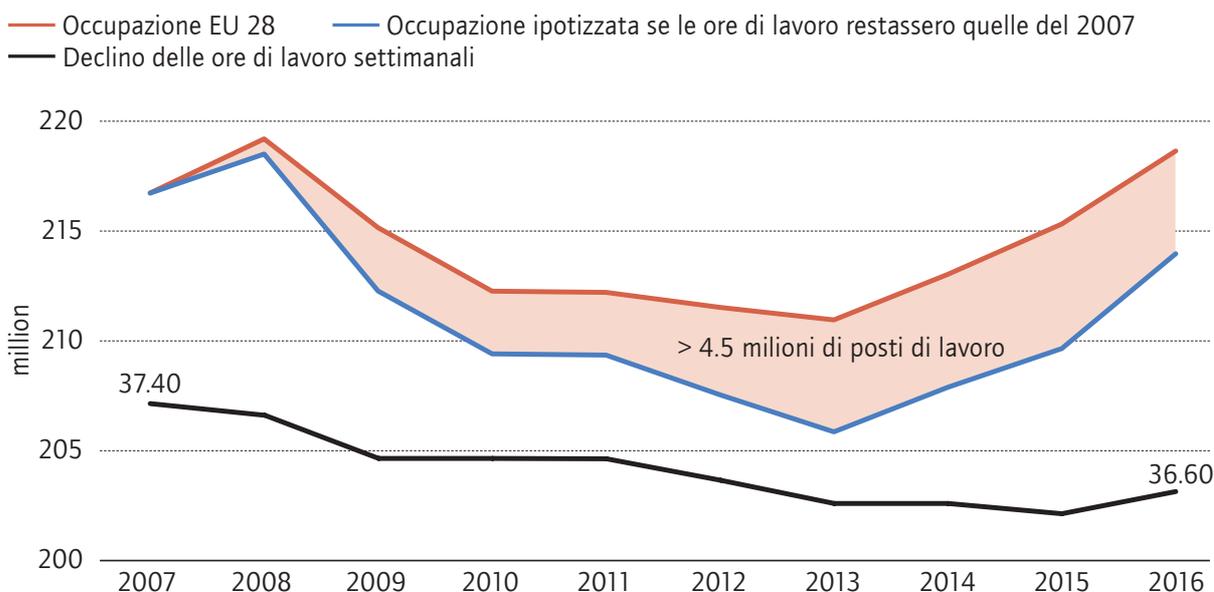


Fonte: Benchmarking Working Europe 2017, dati Eurostat

Un'approssimazione di questa redistribuzione del lavoro è illustrata nel grafico 13. Come si può osservare, l'orario di lavoro nella UE a 28 è diminuito, in media, di circa 0,8 ore settimanali. L'occupazione è dapprima diminuita dopo la crisi, ma ora è tornata ai livelli precedenti alla crisi. Dal 2007 l'occupazione in Europa è superiore di circa l'1% rispetto ai livelli pre-crisi. Il numero totale di ore lavorate, tuttavia, è ancora inferiore di oltre l'1% rispetto ai livelli precedenti alla crisi. In altre parole, l'occupazione è stata redistribuita. Secondo le nostre stime, ciò è avvenuto per oltre 4,5 milioni di posti di lavoro nell'UE.

Ciò non significa che tutti i posti di lavoro siano stati ridotti di un'ora e che siano stati creati nuovi posti di lavoro per le ore restanti. Molti dei cambiamenti hanno a che fare con gli effetti di composizione. I posti di lavoro a tempo pieno scompaiono, ad esempio, in alcuni settori industriali e i posti di lavoro a tempo parziale sono creati nel settore dei servizi. Tutto sommato, ciò si traduce in un aumento dell'occupazione attraverso una riduzione dell'orario di lavoro.

**Grafico 14 Declino delle ore di lavoro, redistribuzione dei posti di lavoro**



Fonte: calcoli basati su dati Eurostat (lfsa\_ewhais and lfsi\_emp\_a)

### Risposte politiche alla crisi: lavorare meno o lavorare di più?

Una delle risposte politiche alla crisi economica seguita al 2008 ha riguardato proprio l'orario di lavoro. È interessante però notare come essa abbia assunto due direzioni diverse, nel privato e nel pubblico. Nel settore privato, paesi come la Germania, l'Austria, la Svezia e la Slovenia hanno adottato forme di riduzione del genere del Kurzarbeit, col ricorso a sovvenzioni statali o incentivi finanziari per i datori di lavoro. Queste politiche di ripartizione del lavoro sono state valutate da alcuni come particolarmente adatte a prevenire licenziamenti di massa, salvando così posti di lavoro e tamponando di fatto la crisi (Messenger e Ghosheh, 2013). Tuttavia, i critici sottolineano anche l'inefficacia di tali politiche nel promuovere la creazione di posti di lavoro e che l'assegnazione di risorse a favore di coloro che già lavorano, può aver favorito la segmentazione del mercato del lavoro. In effetti, questo è ciò che suggerisce il termine francese "chômage partiel", è più una

condivisione della disoccupazione che una vera ripartizione del lavoro. Allo stesso tempo, molti Paesi hanno reso le loro leggi sull'orario di lavoro più flessibili, dando ai datori di lavoro maggiori possibilità di adeguamento dell'orario e rendendo il ricorso agli straordinari più facile e meno costoso. Riforme di questo tipo si sono avute in Belgio, riguardo ad un uso più flessibile degli straordinari al periodo di riferimento (ad esempio in Lussemburgo e Polonia) o conferendo un primato agli accordi aziendali in materia, come in Francia). Diverso il discorso per la pubblica amministrazione, dove alcuni paesi (come Spagna e Portogallo) hanno anche aumentato l'orario di lavoro dei dipendenti pubblici, nel pieno della crisi, allo scopo di ridurre i costi (Eurofound, 2015: 47-48). Queste risposte politiche divergenti in materia di orario di lavoro (stimolare la riduzione temporanea dell'orario di lavoro, aumentare la flessibilità da un lato, e aumentare l'orario di lavoro nella pubblica amministrazione, dall'altro) riflettono priorità politiche diverse volte ad arginare la crisi, favorire la competitività delle imprese e ridurre i disavanzi pubblici di bilancio.

Il cambiamento nel numero di ore settimanali di lavoro, dopo la crisi, ha avuto nell'UE ripercussioni anche su altri aspetti dell'organizzazione dei tempi di lavoro. Tra il 2005 e il 2010, ad esempio, si è registrata una diminuzione del numero di ore straordinarie e di giornate di lavoro superiori a dieci ore, nonché del numero di ore di lavoro prestate in orari socialmente disagiati, come il fine settimana o di notte. Questo calo sembra tuttavia temporaneo: nel 2015 i lavoratori dell'UE hanno dichiarato di lavorare di sabato, domenica, o di notte in numero maggiore che nel 2010 (nostra elaborazione sui dati Eurofound, Indagine Europea sulle Condizioni di Lavoro).

## Orari di lavoro e la famiglia

Le serie storiche e correnti sull'orario di lavoro, in base alle quali l'orario di lavoro è drasticamente diminuito nel corso degli anni, sono rivelatori. Tuttavia, questi dati prendono a riferimento il livello individuale. Concentrarsi esclusivamente sul singolo lavoratore potrebbe tuttavia fornire un'immagine errata di ciò che sta accadendo nella società. Queste cifre ignorano infatti che, in passato, le donne non erano molto presenti sul mercato del lavoro. La situazione è notevolmente cambiata col loro pieno ingresso nel mondo del lavoro retribuito.

Nell'ultimo decennio (2005-2015), il numero di famiglie in cui tutti gli adulti sono occupati, è aumentato nella UE del 16,1 per cento (Tabella 2). Nello stesso periodo sono aumentate anche le famiglie in cui non lavora nessuno degli adulti (+15,2 per cento), ma ciò è stato determinato prevalentemente dall'invecchiamento della popolazione, con un forte aumento delle famiglie composte esclusivamente da adulti inattivi di 65 anni e più. Tra gli adulti in età lavorativa, le famiglie in cui tutti gli adulti sono occupati sono diventate più comuni. Ciò potrebbe suggerire che l'intensità del lavoro, misurata in termini di partecipazione a un'occupazione retribuita, è aumentata a livello familiare, anche se per formulare conclusioni definitive sarebbero necessarie informazioni più dettagliate sul numero di ore lavorate.

È interessante notare che se si considerano solo le coppie con figli, si registra un aumento simile nelle famiglie a doppio reddito (in cui entrambi i partner lavorano a tempo pieno) e nelle famiglie con un reddito e mezzo (un partner lavora a tempo pieno, l'altro a part-time), rispettivamente del 12,1 per cento e dell'11,2 per cento. Pertanto, a livello comunitario, non vediamo un aumento del lavoro part-time come una strategia da parte delle famiglie per conciliare gli obblighi in materia di assistenza all'infanzia con il lavoro retribuito. Si osserva, tuttavia, un forte aumento dei nuclei familiari con un reddito e mezzo tra le coppie senza figli (del 30,7 per cento tra il 2005 e il 2015). Ciò suggerisce che il recente aumento della quota di lavoro part-time nella UE è dovuto ad altri fattori, oltre all'assistenza alle persone a carico.

Il numero di famiglie a doppio reddito sta dunque aumentando in Europa, ma che dire dell'orario di lavoro di queste coppie? E che cosa succede all'orario di lavoro quando le coppie hanno figli? Secondo uno studio comparativo condotto a riguardo su uomini e donne, in coppia con e senza figli, le donne tendono a ridurre l'orario di lavoro in media di tre ore, mentre gli uomini lo aumentano di un'ora (Medalia e Jacobs, 2008). È quindi opportuno discutere dell'orario di lavoro sia a livello individuale che a livello familiare. Questa guida discute più avanti che la distribuzione nell'orario di lavoro in famiglia ha alcune importanti conseguenze sulla parità tra i sessi e sull'equilibrio tra vita professionale e vita privata.

**Tabella 2 Tendenze dell'orario di lavoro tipologie familiari selezionate, UE 28, 2005-2015**

|  | Cambiamento 2005-2015 |             |
|--|-----------------------|-------------|
|  | %                     | in migliaia |
| Tutti gli adulti lavorano (tutte le famiglie)  | 16.1%                 | 21,910.1    |
| Tutti gli adulti non occupati (tutte le famiglie)  | 15.2%                 | 15,584.4    |
| Tutti gli adulti che non lavorano (escluse le famiglie composte esclusivamente da studenti o da persone inattive di 65 anni e più) | 5.4%                  | 2,555.4     |
| Entrambi i partner lavorano a TP - coppia con bambini  | 12.1%                 | 3,555.6     |
| Entrambi i partner lavorano TP - coppia senza figli  | 13.7%                 | 2,825.2     |
| Un partner lavora PT, un altro a TP - coppia con figli   | 11.2%                 | 2,301.1     |
| Un partner lavora PT, un altro a TP - coppia senza figli   | 30.7%                 | 2,624.3     |

PT = Part-Time / TP = Tempo Pieno  
Fonte: Eurostat

## Riassunto degli sviluppi riguardanti l'orario di lavoro

Osservando le tendenze storiche in materia di orario di lavoro, possiamo dunque affermare che i lavoratori tendono in media a lavorare sempre meno. Tale diminuzione si è concretizzata in una riduzione della giornata lavorativa (durata massima giornaliera del lavoro), settimanale (sabato di riposo), annuale (ferie retribuite) e nell'arco di tutta la vita (pensioni, ampliamento dell'istruzione). Questa tendenza al ribasso ha tuttavia subito un notevole rallentamento negli ultimi decenni, e in alcuni paesi si è addirittura invertita.

L'orario di lavoro è in parte determinato da ciò che in un dato paese viene considerato un lavoro a tempo pieno. I dati sulla normativa in tema di lavoro a tempo pieno, nei diversi paesi europei, mostrano un quadro eterogeneo. La Francia è l'unico paese con una legislazione sul tempo pieno a 35 ore settimanali, mentre la maggior parte dei paesi hanno norme che prevedono tra le 37 e le 40 ore. Questa normativa non si riflette tuttavia nelle ore di lavoro comunemente prestate dai dipendenti a tempo pieno. In questo caso, l'orario di lavoro in Europa varia fra una media di poco inferiore alle 40 ore della Danimarca, alle quasi 45 ore della Grecia. L'orario di lavoro di fatto è quindi sensibilmente più alto di quello dei lavoratori normato a tempo pieno.

Al contempo, in Europa, si osserva un aumento complessivo della percentuale di lavoratori part-time. Il lavoro part-time, in tutti i paesi della UE, ha una forte connotazione di genere. In molti paesi, la percentuale di donne che lavorano part-time raggiunge tranquillamente la quota di un terzo, laddove in nessun paese si può dire lo stesso per i lavoratori maschi. Solo nei Paesi Bassi più di un lavoratore su cinque svolge un'attività part-time.

L'aumento dell'occupazione part-time (soprattutto femminile) abbassa l'orario di lavoro normale medio per tutti i lavoratori (considerando sia i lavoratori a tempo pieno che part-time). A causa della percentuale particolarmente elevata di lavoro part-time nei Paesi Bassi, l'orario di lavoro è il più corto dell'UE, non raggiungendo nemmeno le 30 ore settimanali.

Dopo la crisi, questa diminuzione dell'orario di lavoro dovuta all'aumento del lavoro part-time ha sicuramente contribuito a un aumento sproporzionato dell'occupazione rispetto all'aumento dell'orario di lavoro totale. Si potrebbe interpretare questa situazione come una forma di redistribuzione del lavoro che ha contribuito alla creazione di oltre quattro milioni di nuovi posti di lavoro in Europa.

Questa redistribuzione del lavoro attraverso il lavoro part-time potrebbe, tuttavia, aggravare le disuguaglianze esistenti. L'aumento del lavoro part-time riguarda le occupazioni di contenuto più elementare ed è assorbito in misura sproporzionata dalle donne. L'attuale redistribuzione del lavoro attraverso il lavoro part-time potrebbe pertanto rafforzare piuttosto che ridurre le disuguaglianze di genere esistenti.

## Capitolo 2

# Perché dovremmo

# lavorare meno ore?

---

"Ma oltre a ciò dovremo adoperarci a far parti accurate di questo 'pane' affinché il poco lavoro che ancora rimane sia distribuito tra quanta più gente possibile. Turni di tre ore e settimana lavorativa di quindici ore possono tenere a bada il problema per un buon periodo di tempo. Tre ore di lavoro al giorno, infatti, sono più che sufficienti per soddisfare il vecchio Adamo che è in ciascuno di noi."

John Maynard Keynes, 1930

“La soluzione a (quasi) ogni cosa: lavorare meno”. Secondo lo scrittore e giornalista olandese Rutger Bregman, la riduzione dell'orario di lavoro porterà cambiamenti positivi in quasi tutti i campi della nostra vita, dalla sicurezza dei lavoratori, ai problemi ambientali, allo stress, alla disuguaglianza, alla felicità e, non da ultimo, alla disoccupazione (Bregman, 2016).

Questa potrebbe sembrare un'ipotesi a lungo termine, ma in realtà la letteratura sulla riduzione dell'orario di lavoro individua un gran numero di motivi per i quali dovremmo lavorare meno, anziché di più. In quella letteratura compaiono due grandi tendenze. Da un lato, alcuni difendono la riduzione dell'orario di lavoro da un punto di vista pragmatico: l'orario di lavoro dovrebbe essere ridotto per migliorare la distribuzione dell'occupazione, le relazioni di genere, le condizioni di lavoro, ecc. Un altro approccio è – se vogliamo – più ideologico, e considera la riduzione dell'orario come un mezzo per mettere in discussione i fondamenti dell'attuale organizzazione capitalistica e consumistica della società. In quanto segue, sviluppiamo una discussione su dieci punti che sono molto utilizzati nell'attuale dibattito sulla riduzione dell'orario di lavoro.

## Salute e sicurezza

"Il migliore dei salari non compenserà gli orari di lavoro eccessivamente lunghi, in grado di mettere a repentaglio la salute. E le condizioni di lavoro possono essere talmente pessime da annullare gli effetti positivi degli alti salari e delle ore di lavoro ridotte."

Corte Suprema di Giustizia Louis Brandeis, 1915

"La presente direttiva stabilisce prescrizioni minime di sicurezza e di salute per l'organizzazione dell'orario di lavoro."

Direttiva 2003/88/CE sull'orario di lavoro

"1. Ogni lavoratore ha diritto a condizioni di lavoro che rispettino la sua salute, la sua sicurezza e la sua dignità. 2. Ogni lavoratore ha diritto alla limitazione della durata massima del lavoro, a periodi di riposo giornaliero e settimanale e a ferie annuali retribuite."

Articolo 31 della Carta dei diritti fondamentali dell'Unione europea

Lavorare troppo significa stancarsi, e la stanchezza sul lavoro è un rischio per la sicurezza. Uno dei principali argomenti a sostegno della richiesta di riduzione dell'orario di lavoro riguarda gli effetti negativi sulla salute, derivanti da orari di lavoro prolungati. A causa dell'insorgenza della fatica, i lavoratori hanno maggiori probabilità di avere un incidente, mentre la fatica persistente potrebbe tradursi in gravi problemi di salute. Numerosi studi hanno dimostrato la stretta relazione tra orario di lavoro e salute (Artazcoz et al., 2009; Bannai e Tamakoshi, 2014; Sparks et al., 1997). In particolare, gli orari di lavoro prolungati sono legati a malattie del cuore, a uno stato depressivo, a sentimenti di ansia e a una ridotta qualità del sonno. Inoltre, si è riscontrato che l'aumento dell'orario di lavoro è legato ad uno stile di vita meno salutare, che comprende il fumo, il consumo di alcol e l'aumento di peso. Inoltre, uno studio americano (Dembe et al., 2005) ha dimostrato che il lavoro straordinario è associato ad una possibilità significativamente maggiore di infortuni.

Non senza ragione, la Direttiva europea sull'orario di lavoro (2003/88/CE) motiva esplicitamente il suo fondamento normativo sugli effetti negativi dei lunghi orari di lavoro sulla salute dei lavoratori. La Carta europea dei diritti fondamentali evoca altresì il diritto di ogni lavoratore a una limitazione dell'orario di lavoro, a ferie annuali e a periodi di riposo garantiti, nel rispetto della sua salute, della sua sicurezza e della sua dignità.

### Riduzione dell'orario di lavoro per ridurre il verificarsi di gravi errori medici

Landrigan e colleghi (2004) hanno studiato l'impatto della riduzione dell'orario di lavoro introdotta per gli stagisti nelle strutture sanitarie.

Gli stagisti generalmente lavorano molto a lungo e fanno regolarmente turni notturni. Questo studio ha dimostrato che gli stagisti che lavorano a orario ridotto e più regolare hanno commesso gravi errori

medici il 36% in meno rispetto agli stagisti che non hanno un orario di lavoro ridotto).

### Sei ore al giorno per il 41% di incidenti in meno

Secondo Hunnicutt (1996), l'introduzione di una giornata lavorativa di sei ore nella fabbrica americana di Kellogg's nel 1930, ha contribuito ad una significativa diminuzione degli infortuni sul lavoro del 41%.

Sapere che lunghi orari di lavoro sono negativi per la salute e la sicurezza dei dipendenti non significa tuttavia automaticamente che la riduzione dell'orario porti a una migliore salute dei dipendenti. In primo luogo, potrebbe esserci una differenza di effetti tra una riduzione da 50 a 40 ore settimanali e una riduzione da 40 a 30 ore. La riduzione ha la stessa entità, ma gli effetti potrebbero essere meno pronunciati. In secondo luogo, l'orario di lavoro non è l'unica variabile nel dibattito sulla salute e la sicurezza. Quando la riduzione dell'orario di lavoro va di pari passo con orari di lavoro più atipici, flessibili o imprevedibili, l'effetto netto sulla salute potrebbe addirittura rivelarsi negativo (Piasna, 2015; Tucker e Folkard, 2012).

## Parità di genere

"Çocuk da yaparım kariyer de [Avrò dei figli e una carriera]  
 Pes etmem ben en zor günümde [Non mi arrenderò nei giorni più difficili]  
 Kanatlandım özgürüm ben de [Ho le ali, sono libera]  
 Deseler geçecek bu heves de [Possono dire che è solo una moda]  
 Çocuk da yaparım kariyer de [Avrò dei figli e una carriera]."

Nil Karaibrahimgil

Combinare una carriera professionale a tempo pieno con l'essere genitore non è affatto scontato. Com'è noto, si tratta di una sfida particolarmente impegnativa per le donne. Accanto al lavoro retribuito, le donne in generale, e le madri in particolare, detengono il primato nel disbrigo del lavoro domestico e di cura, non retribuito. L'attuale divisione del lavoro e dell'orario è una leggera modifica del tradizionale "modello del capofamiglia maschile", nel senso che le donne devono ora combinare lavoro retribuito e lavoro non retribuito. Sebbene le donne siano entrate in massa nel mercato del lavoro, le norme di genere si sono evolute solo leggermente e sono stati compiuti pochi progressi effettivi nel coinvolgere gli uomini nel lavoro non retribuito in condizioni di parità con le donne.

Le donne devono affrontare il cosiddetto triplice fardello. Sono ancora responsabili della maggior parte dei lavori domestici e di assistenza, che però sempre più spesso si combinano con la partecipazione al mercato del lavoro. Questa combinazione fra lavoro retribuito a tempo pieno e incombenze non retribuite risulta per molte impossibile, dal momento che il lavoro retribuito è tuttora imperniato intorno al modello del capofamiglia maschio. Ciò appare evidente nell'enorme tasso di abbandono del mercato del lavoro da parte delle donne a seguito della nascita di un figlio, che è molto elevato nei paesi dove minore è la disponibilità di lavoro a tempo parziale (Piasna e Plagnol, 2017).

Per le donne che cercano di rimanere attive sul mercato del lavoro, l'onere dell'assistenza e del lavoro domestico rende difficile dedicare lo stesso tempo dei colleghi maschi al lavoro retribuito. Ciò li pone in una situazione di svantaggio in termini di opportunità di carriera. Lo studio di Rutherford (2001) discusso nella parte 3.12. mostra chiaramente come una cultura dell'orario di lavoro prolungato porti a rafforzare le disuguaglianze di genere già esistenti.

## Riduzione dell'orario di lavoro per una maggiore parità di genere

Esistono essenzialmente tre meccanismi in base ai quali una riduzione dell'orario di lavoro potrebbe migliorare la parità di genere:

1. nell'aumentare la partecipazione delle donne al mercato del lavoro.
2. nel mettere le donne su un piano di maggiore parità con gli uomini sul mercato del lavoro.
3. nel portare ad una effettiva ripartizione dei lavori domestici e di cura.

Innanzitutto, se la norma sul tempo pieno viene abbassata, un maggior numero di donne potrebbe essere in grado di entrare nel mondo del lavoro retribuito. Le donne, che ora non riescono a combinare i lavori cura e le attività domestiche con un lavoro retribuito, potrebbero farlo qualora una settimana lavorativa divenisse più breve. Inoltre, se la riduzione dell'orario di lavoro contribuisce ad una ridistribuzione dell'occupazione, questi posti di lavoro aggiuntivi potrebbero essere assunti in misura sproporzionata dalle donne.

In secondo luogo, una settimana lavorativa più breve potrebbe porre le donne su un piano di maggiore parità con gli uomini sul mercato del lavoro. La loro attuale responsabilità per la cura e le attività domestiche limita infatti il loro potenziale investimento (di tempo) nel lavoro. Gli uomini tendono ad essere più disponibili per gli straordinari, ad avere meno interruzioni di carriera ed hanno maggiori probabilità di disporsi a un atteggiamento lavorativamente più flessibile. Una settimana lavorativa più breve consentirebbe a un maggior numero di donne di lavorare a tempo pieno, e potrebbe consentire loro di rispondere alle norme accettate in materia di orario di lavoro.

In terzo luogo, se gli uomini riducono il loro orario di lavoro attraverso una settimana lavorativa più corta, potrebbero essere incoraggiati ad assumersi più compiti di domestici e di cura, il che potrebbe riequilibrare l'onere dei compiti domestici. Ciò allevierebbe in parte l'onere che grava sulle donne e potrebbe accrescere ulteriormente la partecipazione al mercato del lavoro.

Pertanto, la riduzione dell'orario di lavoro può potenzialmente contribuire a una maggiore parità di genere sul mercato del lavoro e nelle famiglie. Mutari e Fingart (2001) riassumono chiaramente tali aspettative positive: "Le riduzioni della settimana lavorativa standard sono una soluzione a lungo termine per raggiungere l'uguaglianza di genere nel mercato del lavoro e la ridistribuzione del lavoro domestico. Anche se intrapresa principalmente come strategia di creazione di posti di lavoro, una settimana lavorativa più breve può consentire sia agli uomini che alle donne di partecipare al mercato del lavoro su base paritaria".

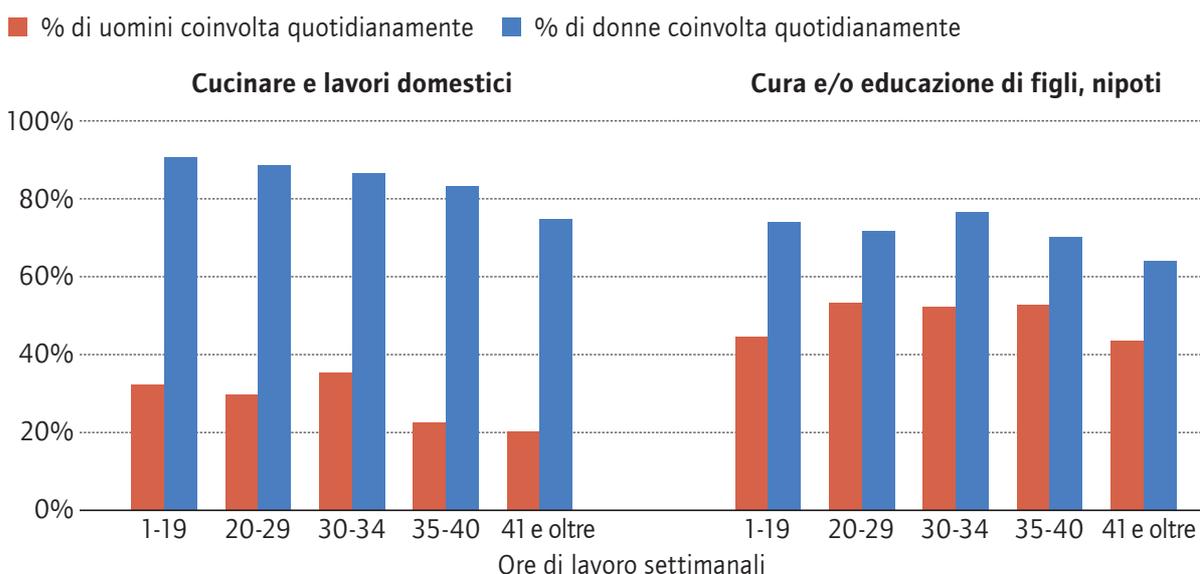
D'altro canto, se non viene organizzata una riduzione collettiva dell'orario di lavoro, e se in Europa l'accento continua ad essere posto sulla promozione della partecipazione delle donne al mercato del lavoro, le donne lo faranno sempre più spesso assumendo posti di lavoro a tempo parziale piuttosto che a tempo pieno. Il lavoro a tempo parziale è una forma di riduzione individuale piuttosto che collettiva dell'orario di lavoro, che presenta diversi inconvenienti, soprattutto per la parità di genere. La parte 3 presenta una discussione più dettagliata di questa forma di riduzione dell'orario di lavoro individuale.

## La riduzione dell'orario di lavoro potrebbe non fare miracoli

L'argomento che inerisce al nesso tra riduzione dell'orario collettivo di lavoro e parità di genere è indubbiamente forte, ma potrebbe non fare miracoli. Ci sono infatti poche evidenze sul fatto che gli uomini si occuperebbero di una quota maggiore del lavoro domestico e di cura, se solo il loro orario di lavoro retribuito dovesse essere ridotto. Un'analisi dell'uso del tempo dei lavoratori nell'UE 28 è a riguardo rivelatrice (grafico 15). Tra i lavoratori che vivono con almeno un figlio, le donne – ben più degli uomini – sono coinvolte quotidianamente in attività di cura. È interessante notare che gli uomini che lavorano meno di 35 ore settimanali sono ancora meno propensi a dedicare il loro tempo quotidiano alle attività di cura, rispetto a quelli che lavorano 35-40 ore. Per le donne, il quadro è diverso: le donne che lavorano a tempo parziale (cioè che lavorano meno di 35-40 ore settimanali)

sono più frequentemente coinvolte in attività di assistenza rispetto alle lavoratrici a tempo pieno. Infatti, il divario di genere nel coinvolgimento nel lavoro di cura è maggiore per coloro che lavorano meno di 19 ore e più di 41 ore alla settimana. Un modello simile emerge per il tempo trascorso nei lavori domestici e in cucina. Tuttavia, non tutte le ore a tempo parziale sembrano avere gli stessi risultati e le ore di lavoro molto brevi (fino a 19 alla settimana) sono, in media, le meno favorevoli alla parità di genere.

**Grafico 15** Differenze di genere nel tempo dedicato alla cura dei bambini e alle attività domestiche, persone occupate con almeno un bambino che vive in famiglia, UE 28, 2015



Fonte: European Working Conditions Survey

#### Le 35 ore: meno pressione ma poca uguaglianza

La settimana di 35 ore in Francia (se ne tratta più diffusamente al capitolo 4) non si concentrava sul raggiungimento di una maggiore parità di genere. L'esperimento può, tuttavia, essere utilizzato per valutare possibili cambiamenti nei ruoli di genere. Il rapporto di valutazione dell'Assemblea nazionale francese (Assemblée Nationale, 2014) fornisce alcuni spunti di riflessione. Secondo diversi studi e indagini, la settimana

di 35 ore ha stimolato gli uomini a occuparsi maggiormente dei bambini e della famiglia. In questo modo si è alleviato il peso che grava sulle spalle delle donne. Tuttavia, non ha provocato un cambiamento fondamentale nei ruoli di genere e le donne hanno continuato ad essere responsabili della maggior parte dell'assistenza e del lavoro domestico. La settimana lavorativa di 35 ore, ha invece arginato la tendenza delle donne ad accettare il lavoro a tempo parziale, il che potrebbe essere considerato incoraggiante in termini di parità di genere.

## Conciliazione vita-lavoro

“Un buon lavoro può allo stesso tempo essere attraente ma non buono al punto da dedicarci una vita intera.”

Alain de Botton

Allo stesso modo, ma non solo per le donne, la riduzione dell'orario di lavoro può contribuire a raggiungere un migliore equilibrio tra lavoro retribuito e vita privata. Come

accennato nella parte precedente di questa rassegna, lavorare a tempo pieno per circa 40 ore alla settimana, e combinare questo lavoro con il lavoro domestico non retribuito, la necessità di attività sociali e il desiderio di divertirsi e di essere coinvolti nella comunità, è una sfida non solo per le donne ma anche per gli uomini.

Tuttavia, il problema della conciliazione tra vita professionale e vita privata non si presenta solo nei nuclei con modelli familiari tradizionali. Per le famiglie monoparentali questo problema si presenta ancora più pesante. Secondo statistiche dell'UE, nel 2011, le famiglie monoparentali rappresentavano quasi il 16 per cento di tutte le famiglie dell'UE 28. La maggior parte dei genitori single sono donne. Secondo i dati dell'indagine europea sulle condizioni di lavoro, nel 2010 circa il 18% dei lavoratori ha avuto problemi a conciliare la vita lavorativa e non lavorativa. Nel 2015, questa cifra era del 19 per cento (Eurofound, 2012, 2016a).

È chiaro come l'orario di lavoro sia direttamente collegato al tema della conciliazione vita-lavoro. Una rassegna di oltre 60 studi, realizzata da Albertsen e i suoi colleghi (2008), ha mostrato che quasi tutti gli studi sul rapporto tra orari di lavoro lunghi e conciliazione hanno rilevato significativi effetti negativi. Più pronunciati per le donne che per gli uomini. Nell'UE 28, nel 2015, il 33,3% dei lavoratori che hanno lavorato più di 41 ore settimanali ha segnalato problemi di conciliazione tra lavoro retribuito e altre sfere della vita, rispetto al 15,6% di coloro che lavorano 35-40 ore settimanali e solo l'11,2% di coloro che lavorano 30-34 ore settimanali (calcoli indipendenti dell'Indagine europea sulle condizioni di lavoro).

Naturalmente, l'orario di lavoro non è l'unico fattore che influisce sull'equilibrio tra lavoro e vita privata. Insieme al volume delle ore di lavoro, giocano un ruolo l'utilizzo dello straordinario e la prevedibilità degli orari di lavoro. Inoltre, hanno un'influenza anche aspetti legati al lavoro, come le pressioni in termini di tempo e il tipo di lavoro. Oltre alle questioni legate al lavoro, l'equilibrio tra lavoro e vita privata è influenzato anche da fattori legati alla famiglia, come il tipo di famiglia, il sostegno del partner (se presente), le esigenze di cura dei bambini, ecc.

Da ciò ne consegue che la riduzione del solo volume delle ore di lavoro potrebbe produrre alcuni effetti benefici, laddove si riscontrano problemi di vita lavorativa, ma non risolverà il problema nella sua interezza. Inoltre, se la riduzione dell'orario di lavoro va di pari passo con l'aumento della pressione del lavoro, degli straordinari o di orari di lavoro imprevedibili, l'effetto complessivo potrebbe addirittura essere negativo.

Inoltre, non è scontato che un orario di lavoro più breve sia sempre vantaggioso per l'equilibrio tra vita privata e lavoro. Se il tempo familiare non è equamente ripartito, le donne potrebbero ritrovarsi con un numero relativamente maggiore di compiti domestici e familiari e, di conseguenza, trovare ancora più difficile conciliare l'occupazione con la vita privata.

#### **Settimana portoghese di 40 ore di particolare beneficio per le donne**

Nel 1996, il governo portoghese ha deciso di ridurre gradualmente l'orario di lavoro settimanale da 44 a 40 ore nel corso di due anni. Lepinteur (2016) ha utilizzato i dati del Panel delle famiglie della Comunità europea per stimare l'impatto di questa riduzione dell'orario di lavoro sul lavoro e sulla soddisfazione

dei dipendenti nel tempo libero. Il suo studio ha rilevato che la riduzione dell'orario di lavoro ha avuto effetti benefici, soprattutto per le donne e i dipendenti con un pesante fardello di obblighi familiari. Questo studio dimostra che una riduzione dell'orario di lavoro può andare a vantaggio di coloro che trovano difficile conciliare il lavoro retribuito con la vita familiare e, allo stesso tempo, migliorare la soddisfazione sul lavoro.

### Settimana di 30 ore: un migliore equilibrio tra vita e lavoro

Akerstedt et al. (2001) riporta uno studio di intervento in due unità di assistenza all'infanzia in Svezia, dove l'orario di lavoro è stato ridotto da 39 a 30 ore settimanali nel 1996 ma interrotto nel 1998 dopo un cambiamento nel governo locale (Crouch, 2015). L'esperimento è stato progettato per includere un gruppo di controllo che è rimasto su una settimana di 39 ore. I lavoratori partecipanti erano operatori sanitari e la perdita di ore di lavoro è stata interamente compensata da un'occupazione aggiuntiva, con stipendi che sono rimasti al livello di 39 ore. Uno e due anni dopo la riduzione, il gruppo sperimentale è stato confrontato con

il gruppo di controllo su questioni relative alla salute, alle esigenze lavorative, all'esercizio fisico e alla soddisfazione per la vita. Inoltre, sono state poste domande sull'utilizzo del tempo libero supplementare da parte dei partecipanti. Sono stati riscontrati effetti positivi sulla maggior parte delle variabili, ma ciò che è cambiato in particolare è stata la soddisfazione per quanto riguarda il tempo trascorso con amici e familiari. Riconoscendo che questa ricerca è stata condotta in una situazione particolare (assistenza e cure infermieristiche) e in circostanze molto positive (stabilità salariale e aumento dell'occupazione), i risultati suggeriscono tuttavia che la riduzione dell'orario di lavoro e della durata della vita privata potrebbe risultare particolarmente vantaggiosa.

## Stress e burn-out

Ogni giorno, i mezzi di informazione ci dicono del crescente problema del burn-out. Secondo queste fonti, sempre più persone soffrono di stanchezza, depressione e perdita di energia a causa del lavoro. Negli studi dell'Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro si osserva una correlazione diretta tra stress e burn-out da un lato e lunghe ore di lavoro dall'altro (Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro, 2009).

Il tempo trascorso al lavoro è in parte responsabile dello stress e del burn-out. Lo sforzo speso al lavoro deve essere recuperato. Tuttavia, quando non c'è tempo per il recupero, gli effetti psicologici possono acquisire un carattere più permanente e portare al burn-out. Per evitarlo, entrambe le teorie suggeriscono di prevedere un tempo libero sufficiente. Diversi studi confermano che il tempo libero è essenziale per il benessere individuale (Sonnetag, 2001).

Dovremmo quindi ridurre l'orario di lavoro per combattere il burn-out? Gli studi suggeriscono che potrebbe non essere così facile. Le stesse teorie e studi che indicano le lunghe ore di lavoro come fonte di stress, indicano anche un'altra causa di burn-out: la pressione lavorativa. Quanto più intenso è il lavoro, e maggiori sono le scadenze e le pressioni per una rapida esecuzione, tanto più è probabile che i dipendenti soffrano di stress.

Purtroppo, alcune esperienze dimostrano che la diminuzione dell'orario di lavoro va spesso di pari passo con l'aumento dell'intensità del lavoro. È il caso dei due studi di caso della Francia e di Volkswagen (cfr. capitolo 2). Inoltre, in un recente studio di lavoratori di 22 paesi europei, è stato confermato che la riduzione dell'orario di lavoro, combinata con il controllo del datore di lavoro sulla programmazione di queste ore, è associata a livelli molto elevati di intensità di lavoro (Piasna, 2015). Solo quando la riduzione dell'orario di lavoro è pienamente accompagnata da un'occupazione aggiuntiva (Schiller et al., 2017), o quando i lavoratori hanno voce in capitolo nell'organizzazione dell'orario di lavoro (Piasna, 2015), la riduzione dell'orario di lavoro può essere collegata a un minore stress sul lavoro.

**Si, possiamo: meno stress quando il tempo perso viene completamente bilanciato**

Uno studio su un esperimento svedese di riduzione dell'orario di lavoro tra il 2002 e il 2006 ha osservato effetti molto benefici per lo stress legato al lavoro. In questo esperimento, 33 posti di lavoro sono stati assegnati casualmente in due gruppi. Il primo gruppo ha visto il suo orario di lavoro ridotto del 25 per cento, mentre per il secondo non è stato cambiato nulla. È importante sottolineare che la riduzione dell'orario di lavoro è stata accompagnata da un aumento dell'occupazione. Il carico di lavoro non è aumentato e l'esperimento ha mostrato alcuni effetti

molto benefici sui livelli di stress dei dipendenti e sulla loro qualità del sonno (Akerstedt et al., 2001).

**Per lo più non lo facciamo: maggiore stress quando non avvengono (o sono troppo poche) le assunzioni extra**

Quando la riduzione dell'orario di lavoro non è (o lo è solo parzialmente) soddisfatta da un'occupazione supplementare, spesso porta a un'intensificazione del lavoro e a un maggiore stress. Nel caso della Francia e della Volkswagen (vedi capitolo 4 con i casi di studio), questo è ovviamente un problema da considerare. .

## Occupazione

"Solo una frazione del lavoro umano disponibile nel mondo è ora necessaria per la produzione della quantità totale di beni di consumo necessari per la vita.... quindi il numero di ore alla settimana dovrebbe essere ridotto per legge in modo che la disoccupazione sia sistematicamente abolita."

Albert Einstein, 1933

La riduzione dell'orario di lavoro. Per i disoccupati è già successo.

Guy Debos

"L'essenza del piano è una limitazione universale delle ore di lavoro settimanale per ogni individuo di comune accordo, e un pagamento universale dei salari al di sopra di un minimo, anche di comune accordo. (...) Non ho fiducia nelle "cure", ma credo che possiamo influenzare molto le forze economiche."

F. D. Roosevelt, 1933

"Finchè c'è una persona in cerca di lavoro che non riesce a trovarlo, le ore di lavoro sono troppo lunghe."

Samuel Gompers, 1887

Uno degli argomenti migliori e allo stesso tempo più delicati nel dibattito sull'orario di lavoro è che creerebbe occupazione o, almeno, redistribuirebbe l'occupazione tra gli occupati (che spesso lamentano una pressione eccessiva sul lavoro) e i disoccupati (che subiscono le conseguenze della mancanza di lavoro). Ridurre l'orario di lavoro aiuterebbe a risolvere questo paradosso, facendo lavorare un po' meno tutti, in modo che i disoccupati possano godere di lavorare di più.

L'argomento è interessante, in quanto molti paesi europei si trovano ad affrontare livelli significativi di disoccupazione. Nel dicembre 2016, il tasso di disoccupazione nell'UE era in media del 10% circa, con forti divari tra gli Stati membri. Ora quel tasso

sta diminuendo, ma è ancora considerevolmente superiore ai livelli pre-crisi (ETUI e CES, 2017).

Questa linea di argomentazione sembra piuttosto semplice, ma la realtà è un po' più complessa. I detrattori della riduzione dell'orario di lavoro si batteranno sul nodo della fallacia del lavoro: la falsa idea che, in un'economia, esista una quantità fissa di lavoro che può essere (ri)distribuita a piacimento. Secondo loro, tuttavia, una ridistribuzione del lavoro potrebbe al contrario ritorcersi contro e comportare una riduzione dell'orario di lavoro per tutti.

Ci sono diverse ragioni per cui il lavoro non può essere facilmente ripartito:

- **Costi fissi del lavoro:** i costi del lavoro hanno una componente variabile e una componente fissa. La componente variabile è la retribuzione oraria. La diminuzione delle ore lavorate si traduce direttamente in una diminuzione dei costi per i datori di lavoro, che possono essere utilizzati per pagare il salario di un altro lavoratore. La parte fissa si riferisce a tutti i costi associati all'assunzione di un lavoratore, alla messa a disposizione di risorse di lavoro, alla formazione, alla supervisione, ecc. Questi costi non diminuiscono se un dipendente lavora meno ore. Molti più dipendenti che lavorano 30 ore saranno quindi più costosi di meno dipendenti che lavorano 40 ore. Il datore di lavoro, di conseguenza, fornirà meno lavoro in una settimana di 30 ore che in una settimana di 40 ore, ma potrebbe, tuttavia, utilizzare gli straordinari in modo più intensivo. Un fattore importante in questo caso è l'importo dei contributi sociali versati pro capite o su base oraria. Nei paesi con maggiori contributi pro capite (e quindi con maggiori costi fissi), gli effetti occupazionali di una settimana lavorativa più breve saranno notevolmente ridotti (Bosch e Lehndorff, 2001).
- **Sostituzione imperfetta:** anche quando l'occupazione viene in parte ridistribuita, e i disoccupati vengono assunti per i posti di lavoro così creati, potrebbe esserci ancora un effetto economico negativo, in quanto i nuovi assunti potrebbero non essere perfetti sostituti dei dipendenti attuali. È probabile che abbiano un livello di istruzione inferiore, o una minore esperienza, e possano di conseguenza essere meno produttivi. Ciò avrà un impatto negativo sulla salute dell'azienda. Inoltre, quando un'azienda non riesce a trovare personale qualificato per i posti di lavoro vacanti, a causa della ridistribuzione del lavoro, potrebbe addirittura dover ridurre la produzione (e quindi l'attività economica), in conseguenza della riduzione dell'orario di lavoro.
- **Ripartizione dei compiti:** un'altra ragione per cui non esiste un blocco fisso di lavoro che può essere ridistribuito a nostro piacimento è il problema della ripartizione dei compiti. Non tutti i lavori possono essere facilmente tagliati in pezzi e riassegnati ad altri dipendenti. Immaginate una segretaria manageriale, la cui efficienza del lavoro è legata alla completezza delle informazioni possedute. Se questa persona ha lavorato solo quattro giorni, con un altro dipendente che interviene per il quinto giorno, i costi per entrambi nello scambio delle informazioni necessarie saranno molto elevati. Il lavoro, in altre parole, non è facilmente divisibile in parti. Una riduzione dell'orario di lavoro potrebbe quindi significare che questa persona deve fare di più in meno ore, o semplicemente fare di meno. In entrambi gli scenari, la quantità di posti di lavoro ridistribuiti sarà limitata.

Tutti gli argomenti qui citati sono corretti: in effetti, il lavoro non è perfettamente ridistribuibile. Tuttavia, la maggior parte dei fautori della riduzione dell'orario di lavoro non l'ha mai proclamato in termini assolutistici: l'assunto è piuttosto che la riduzione

### **Alcuni lavori sono meno divisibili di altri**

In un caso di studio approfondito di una società di software nel Regno Unito, che impiega principalmente professionisti altamente qualificati, Kelliher e Anderson (2008) hanno riscontrato che, a seguito di una riduzione dell'orario di lavoro, il carico di lavoro non è stato adeguato in maniera proporzionale, e i dipendenti part-time hanno dovuto affrontare anche "l'altra metà del

lavoro", entro orari di lavoro più brevi. Conclusioni molto simili sono state tratte da McDonald, Bradley e Brown (2009) da uno studio di un'agenzia del settore pubblico in Australia. I ruoli lavorativi in posizioni manageriali e professionali sono stati percepiti dagli intervistati in termini di entità fisse e immutabili e, di conseguenza, ai dipendenti part-time è stato richiesto di completare un lavoro a tempo pieno entro un orario ridotto.

### **Condivisione del lavoro attraverso il patriottismo**

Nel 1933, il presidente americano F.D. Roosevelt propose il "President's Reemployment Agreement" che si basava su due premesse. In primo luogo, riducendo la settimana lavorativa da 45-50 ore a 35 ore, l'occupazione verrebbe ridistribuita tra le persone; e, in secondo luogo, aumentando i salari dei dipendenti, il potere d'acquisto verrebbe aumentato, il che, attraverso il consumo e la produzione, porterebbe a una maggiore occupazione.

L'accordo era particolare in quanto si trattava di un sistema volontario. Le aziende possono scegliere di entrare nel sistema oppure no. Se lo avessero fatto, avrebbero potuto esporre un emblema patriottico. In caso contrario, erano suscettibili ai boicottaggi richiesti dal Presidente stesso. Questo emblema e i boicottaggi sono stati l'unico incentivo a spingere alla conformità. Tuttavia, la maggior parte delle imprese avrebbe firmato l'accordo. Taylor (2011) ha esaminato le prove relative al programma e ha concluso che l'esercizio di condivisione del lavoro ha

messo al lavoro circa 1,34 milioni di persone in quattro mesi. Secondo lui, l'effetto proveniva principalmente dalla ripartizione del lavoro, in quanto l'aumento dei salari (e il concomitante aumento dei costi) avrebbe dimezzato l'effetto della creazione di posti di lavoro.

### **Condivisione del lavoro in tempi di crisi**

In molti paesi europei esistono sistemi di condivisione del lavoro in tempi di difficoltà economiche (Eurofound, 2010). Quando le imprese devono affrontare gravi (ma temporanee) difficoltà economiche, possono in qualche modo ridurre l'orario di lavoro dei loro dipendenti. La perdita di reddito dei dipendenti è parzialmente compensata da finanziamenti statali (Lang et al., 2013). In questo modo, le aziende possono trattenere il capitale umano nell'azienda e ridurre significativamente i costi a breve termine, e i dipendenti non devono affrontare la disoccupazione. Uno studio per l'OIL di Messenger e Ghosheh (2013) ha esaminato tali regimi e i loro risultati durante la crisi del 2008-2009 e ha concluso che è altamente appropriato per mantenere i livelli occupazionali in tempi di crisi.

dell'orario di lavoro porterebbe a una minore disoccupazione attraverso la redistribuzione del lavoro, non attraverso una perfetta redistribuzione del lavoro. Non è perché i dipendenti hanno costi fissi che tutti i costi di avere dipendenti sono fissi. Non è perché c'è una sostituzione imperfetta dei dipendenti dai disoccupati che non c'è alcuna sostituzione. E non è perché non tutti i lavori possono essere divisi che nessun lavoro può essere diviso.

Sull'ultimo punto, è interessante notare che la "divisione del lavoro" costituisce il fondamento del sistema industriale capitalista. È stato Adam Smith a diffondere l'idea di suddividere il lavoro in diversi compiti e assegnarli a dipendenti diversi per aumentare l'efficienza.

La riduzione dell'orario di lavoro non porterà ad una perfetta redistribuzione del lavoro. La redistribuzione sarà imperfetta e dipenderà da come si configura la riduzione dell'orario di lavoro. L'efficacia della riduzione dell'orario di lavoro, nel quadro di una politica occupazionale, dipende quindi dall'architettura della riduzione dell'orario di lavoro. Bosch e Lehdorff (2001) hanno indicato alcune condizioni affinché una riduzione dell'orario di lavoro sia efficace per la creazione di posti di lavoro.

1. Riduzioni dell'orario di lavoro e compensazioni salariali dovrebbero essere negoziate simultaneamente, in modo da evitare un aumento dei costi salariali unitari.
2. Una significativa riduzione dell'orario di lavoro dovrebbe essere accompagnata da una riorganizzazione di quest'ultimo, al fine di prolungarlo, e adeguare l'orario di lavoro per ridurre i costi così da lasciare spazio ad aumenti di produttività.
3. Ci dovrebbe essere una sorta di "flessibilità negoziata", in cui la riduzione dell'orario di lavoro possa rispondere alle esigenze individuali, garantita e inquadrata da contratti collettivi.
4. Un mercato del lavoro flessibile dovrebbe garantire che la riduzione dell'orario di lavoro non comporti un'offerta di manodopera insufficiente.
5. I contributi sociali dovrebbero essere pagati in proporzione al salario.

Un'altra condizione preliminare per **un'efficace riduzione dell'orario di lavoro è che essa porti ad un'effettiva riduzione dell'orario di lavoro basata su una riduzione proporzionale del carico di lavoro**. Le riduzioni del lavoro a tempo pieno non dovrebbero essere vanificate da un aumento del lavoro straordinario. Per evitare ciò, occorre sviluppare una buona politica sul lavoro straordinario (e sulla sua retribuzione). Inoltre, il problema dei costi fissi contenuti, ad esempio, nei contributi previdenziali, dovrebbe essere evitato installando un sistema in cui questi sono pagati in proporzione ai salari (e quindi all'orario di lavoro).

## Economia sostenibile

Un argomento relativamente diverso a favore della riduzione dell'orario di lavoro riguarda la creazione di un'economia sostenibile. Date le risorse limitate del pianeta, dobbiamo rendere la nostra economia sostenibile, e la riduzione dell'orario di lavoro potrebbe avere un posto in questa impresa. L'argomento prende due forme. In primo luogo, vi sono diverse ragioni per cui la riduzione dell'orario di lavoro potrebbe **contribuire** alla creazione di un'economia sostenibile e, in secondo luogo, vi è l'argomento secondo cui la riduzione dell'orario di lavoro sarebbe la **conseguenza** automatica di un'economia sostenibile.

Il primo argomento (che la riduzione dell'orario di lavoro può **contribuire** a un'economia sostenibile) si discosta dall'osservazione che il lavoro esercita una pressione sull'ambiente. Lo fa in due modi: attraverso gli effetti di composizione e di scala. L'effetto di composizione si riferisce al modo in cui le famiglie consumano il loro reddito. Nelle famiglie ad alta intensità di lavoro (vale a dire con un pesante onere temporale del lavoro retribuito), la maggior parte del reddito è destinata al consumo di pasti pronti, attrezzature domestiche, vacanze, ecc. Questi prodotti hanno una forte impronta ecologica. La riduzione dell'orario di lavoro potrebbe spostare la composizione del consumo verso alternative più ecologiche in quanto ci sarà tempo, ad esempio, per preparare cibi fatti in casa (Coote et al., 2010).

In secondo luogo, c'è un effetto scala di riduzione dell'orario di lavoro. Attualmente, i guadagni di produttività sono distribuiti principalmente in termini di reddito da capitale (profitto) e lavoro (salari). Queste ultime stimolano ulteriormente il consumo e la produzione, che esercitano una pressione sull'ambiente. Se gli aumenti di produttività si traducesero in un maggior tempo libero, questi effetti ecologici negativi potrebbero essere ridotti.

Tuttavia, Ashford e Kallis (2013) osservano come non ci sia alcun automatismo tra la riduzione dell'orario di lavoro e l'aumento della sostenibilità dell'economia. Se la riduzione dell'orario di lavoro porta a salari più elevati, a una maggiore sostituzione del lavoro con macchine ad alta intensità energetica e a un aumento dei consumi, l'effetto totale potrebbe essere negativo per il pianeta.

Altri studi trovano invece correlazioni positive. Knight, Rosa e Schor (2013) hanno scoperto che le nazioni con orari di lavoro più brevi hanno impronte ecologiche e di carbonio più piccole. Un altro studio di Rosnick e Weisbrot (2006) ha stimato che, se gli Stati Uniti seguissero le tendenze dell'UE in materia di orario di lavoro, il consumo energetico potrebbe essere ridotto del 20%. Successivamente, uno studio svedese sull'orario di lavoro e sulle emissioni di gas serra ha indicato che a una riduzione dell'1 per cento delle ore di lavoro potrebbe seguire, in media, una diminuzione dello 0,8 per cento delle emissioni (Nässén e Larsson, 2015).

#### **Come orari di lavoro lunghi promuovono modelli di consumo dannosi per l'ambiente**

In che modo l'orario di lavoro influisce sui modelli di consumo delle persone? Secondo Devetter e Rousseau (2011), lunghi orari di lavoro aumentano il consumo ad alta intensità energetica, e ciò per diversi motivi. In primo luogo, poiché le persone lavorano a lungo, il loro tempo libero diminuisce. Poiché vorranno utilizzare il loro tempo libero in modo intensivo, godono di più beni di consumo. Questa è la tipica linea di pensiero "work hard, play hard". Questo ha anche una funzione di segnalazione sociale in quanto tali persone potrebbero essere più inclini al cosiddetto consumo cospicuo, cioè il consumo come modo per segnalare la loro posizione nella società. In definitiva, orari di lavoro prolungati rendono difficile organizzare il tempo libero e incentivano il ricorso ad attività ricreative preparate (ma ad alta intensità energetica). I ricercatori hanno studiato questo aspetto utilizzando dati francesi e hanno infatti scoperto che, anche controllando il reddito,

le persone che lavorano a lungo hanno un modello di consumo più dannoso per l'ambiente.

#### **Regno Unito 1974: risparmiare energia tagliando la giornata di lavoro**

Agli inizi del 1974, per risparmiare energia, il Regno Unito attuò una misura radicale al fine di contenere l'inflazione e gli elevati prezzi energetici che allora derivarono dallo sciopero dei minatori. Il governo conservatore introdusse una settimana obbligatoria di tre giorni, senza possibilità di lavoro straordinario. Una volta raggiunto un accordo coi minatori, la settimana lavorativa di tre giorni venne abbandonata, nel marzo 1974. Secondo alcuni, la riduzione dell'orario di lavoro comportò un calo della produzione di solo il 6%, grazie ad una combinazione di maggiore produttività e minore assenteismo. In ogni caso, l'esempio mostra come la riduzione dell'orario di lavoro possa essere storicamente utilizzata per ridurre il consumo energetico (Coote et al., 2010).

Una seconda argomentazione relativa al nesso ambiente-riduzione dell'orario di lavoro rimanda a un approccio leggermente diverso. Qui si parte dall'osservazione che la riduzione della produzione e dei consumi sarà inevitabile in un'economia sostenibile. Questo significa meno lavoro. Data la crescita della popolazione, la riduzione del lavoro potrebbe portare a una disoccupazione di massa con gravi conseguenze sociali. Una riduzione massiccia dell'orario di lavoro sarebbe quindi una necessità di ridistribuire il lavoro rimanente tra la popolazione.

In ogni caso, è chiaro che questi argomenti relativi alla sostenibilità e alla creazione di un'economia sostenibile hanno un punto di partenza molto diverso dalla maggior parte degli altri argomenti: la necessità di ridurre la crescita economica per salvare il pianeta. Che la riduzione dell'orario di lavoro sia o meno un prerequisito, o una conseguenza, di tale riduzione dell'attività economica, richiederà un cambiamento di paradigma. La maggior parte degli altri argomenti utilizzati per la riduzione dell'orario di lavoro non richiedono un cambiamento di paradigma fondamentale nell'economia.

## Creatività e realizzazione di sé stessi

"Scopriamo che gli uomini tornano dopo due giorni di vacanza così freschi ed entusiasti che sono in grado di mettere le loro menti e i loro corpi al lavoro. Non siamo tra coloro che affermano di essere in grado di dire alla gente come usare il proprio tempo libero. Pensiamo che, data la possibilità, le persone diventeranno più esperte nell'uso efficace del loro tempo libero, se ne avranno la possibilità."

Henry Ford, 1926

"L'idea che i poveri dovrebbero avere del tempo libero è sempre stata scioccante per i ricchi."

Bertrand Russell, 1932

Un aneddoto assolutamente non verificabile racconta la storia di un operaio a una catena di montaggio della GM, che saltava il lavoro quasi ogni lunedì. Il suo supervisore gli chiese perché lavorasse solo quattro giorni alla settimana, al che il lavoratore giustamente rispose: "Perché non riesco a guadagnarmi da vivere lavorando tre giorni." Per molti, il lavoro retribuito è un mezzo per un fine specifico: guadagnarsi da vivere. Meno tempo ed energia consumata in questo processo, più tempo ed energia rimangono per altre dimensioni della vita. Nella storia dell'industria, la lotta nel tempo è stata una questione centrale. Per un lungo periodo, secondo le parole dello storico inglese marxista E.P. Thompson (1967), i lavoratori hanno lottato contro il tempo ma, dopo feroci sforzi disciplinari, hanno iniziato a lottare riguardo al tempo, vale a dire sulla quantità di tempo trascorso al lavoro.

### La giornata da sei ore della Kellogg

Nel 1930, lo stabilimento Kellogg di Battle Creek, nel Michigan, cambiò la sua politica di orario di lavoro e ridusse la giornata lavorativa totale a sei ore. Hunnicutt (1996) traccia un quadro vivace di come questa nuova norma a tempo pieno cambiò la vita di molti individui, ma influenzando anche la vita della comunità. La giornata lavorativa di sei ore diede ai lavoratori un notevole controllo sulla loro vita. Le famiglie trascorrevano più tempo insieme, svolgendo attività utili e piacevoli da svolgere insieme, e i membri della famiglia malati e anziani erano meglio assistiti. Le donne usavano il tempo supplementare soprattutto per le attività domestiche,

ma il dato per gli uomini era più diversificato. Molti di loro erano interessati a lavorare più a lungo per guadagnare di più, o non sapevano immediatamente cosa fare con il tempo supplementare. La maggior parte delle attività segnalate riguardavano progetti domestici, come il giardinaggio, o il tempo libero in termini di pesca, caccia e semplicemente stare insieme. L'immagine complessiva è quella di una società in cui i lavoratori, per la prima volta, hanno avuto a disposizione tempo reale, tempo libero e controllo reale su come organizzare la propria vita. L'esperimento di Kellogg è stato ufficialmente interrotto nel 1985. Una discussione sul perché l'esperimento è stato interrotto si trova nel capitolo 3, p. 66.

Sebbene il lavoro sia spesso un mezzo per acquisire competenze, strutturare la vita, fornire una rete sociale e portare ad una sorta di auto-realizzazione, a volte non lo è. E in entrambi i casi, tiene il proprio tempo e le risorse lontano da altre attività utili. Quindi, la lotta per un'occupazione qualitativa e arricchente va di pari passo con la lotta per il minor tempo trascorso al lavoro e per più tempo per le attività non lavorative. Trascorrere meno tempo sul lavoro significa più tempo per la famiglia, gli amici, gli hobby e il coinvolgimento nella comunità o semplicemente non fare nulla.

Il tempo libero può essere un mezzo per l'auto-realizzazione, ma può anche essere al servizio della società e dell'economia, poiché il tempo libero sembra essere essenziale per l'innovazione e la creatività. Molte idee innovative e creative (grandi e piccole) sono il frutto di persone con conoscenze ed esperienze in diversi campi (dentro e fuori dal lavoro) che hanno un'idea brillante e il tempo e le risorse per perseguirla. Le storie dell'invenzione del Post-It a 3M è un classico e fornisce i motivi per cui aziende come Apple, Google e altri danno ai loro ingegneri tempo e spazio per la sperimentazione gratuita, sperando che questo si traduca in nuovi prodotti innovativi.

## Vite lavorative più lunghe

Un dibattito in corso in quasi tutti i paesi dell'UE è quello sull'invecchiamento della popolazione e, di conseguenza, sulla sostenibilità dei sistemi pensionistici. Una delle soluzioni tradizionalmente proposte a questa sfida è quella di lavorare più a lungo. Secondo questo ragionamento, se le persone rimangono attive nel lavoro salariato fino ad un'età più avanzata, contribuiranno maggiormente ai sistemi di sicurezza sociale e godranno delle prestazioni pensionistiche per un periodo più breve. In quasi tutti i paesi si stanno attuando politiche per allungare la carriera, aumentare l'età pensionistica e aumentare il tasso di attività della popolazione per tutta la vita. I sindacati si sono generalmente opposti a tali politiche di innalzamento dell'età pensionabile e hanno proposto misure politiche alternative per finanziare le pensioni.

L'obiettivo di aumentare i tassi di partecipazione dei lavoratori anziani può essere affrontato da due punti di vista: **la domanda** e **l'offerta di lavoro**. Sul lato della domanda, le politiche potrebbero concentrarsi sulla creazione di nuovi posti di lavoro, soprattutto per i lavoratori più anziani, in modo che non abbandonino prematuramente il mercato del lavoro. Per quanto riguarda l'offerta di lavoro, le politiche potrebbero concentrarsi sullo stimolo (o sull'obbligo per i lavoratori più anziani di rimanere attivi aumentando l'età pensionabile e scoraggiando l'uscita precoce dal mercato del lavoro. Politiche più positive mirano a consentire ai lavoratori anziani di lavorare più a lungo, rendendo i posti di lavoro più "praticabili".

### Preferenze sull'orario di lavoro dei lavoratori anziani inattivi

Secondo un'indagine di alcuni anni fa (1998), la preferenza dell'orario di lavoro per i lavoratori anziani disoccupati

inattivi (56-64) era di circa 23,8 ore settimanali. In confronto, l'orario di lavoro effettivo per questo gruppo di età, in quel momento era, di 33,1 ore, mentre l'orario di lavoro preferito dei lavoratori dipendenti si aggirava intorno alle 29,3 ore settimanali (Jolivet e Lee, 2004).

La riduzione dell'orario di lavoro potrebbe contribuire a questa sfida sia dal lato dell'offerta che da quello della domanda. Per quanto riguarda l'offerta, la riduzione dell'orario di lavoro potrebbe rendere il lavoro più funzionale. I dipendenti potrebbero avere più tempo per riprendersi e, con la diminuzione della pressione del lavoro, i lavoratori più anziani potrebbero essere più in grado di continuare a svolgere il lavoro. Sul lato della domanda, la riduzione dell'orario di lavoro potrebbe ridistribuire il lavoro e aumentare i livelli occupazionali complessivi, il che potrebbe portare a tassi di partecipazione più elevati in generale e tra i lavoratori più anziani in particolare. Se "lavorare meno porterà a lavorare più a lungo" dipende dalla sua efficacia in termini di riduzione dello stress e di creazione di posti di lavoro. Inoltre, la decisione di andare in pensione anticipata è legata a molte variabili e non solo all'orario di lavoro (Topa et al., 2009).

Le indicazioni della pratica e della ricerca su questo tema sono difficili da trovare. Molte politiche di riduzione dell'orario di lavoro non avevano l'obiettivo di prolungare la vita lavorativa o sono arrivate in momenti in cui questa non era una priorità politica. Un'osservazione positiva si può trovare nell'esperienza francese con la settimana di 35 ore (si veda più avanti nel capitolo 2), in cui si è osservato un aumento dei tassi di partecipazione dei lavoratori anziani. Si noti, tuttavia, che questo aumento ha permesso alla Francia di recuperare il ritardo rispetto agli altri paesi europei, e non l'ha in alcun modo resa all'avanguardia per quanto riguarda i tassi di attività dei lavoratori anziani. Le politiche, compresa la riduzione dell'orario di lavoro esplicitamente incentrate su questo obiettivo, sono spesso mirate a ridurre l'orario di lavoro dei lavoratori anziani.

## Produttività

*"Una forza lavoro abbondante, come il sale sul bordo del piatto, tende a essere sprecata."*

*John Habakkuk, 1967*

La produttività si riferisce a ciò che viene prodotto in un certo lasso di tempo, impiegando una a tal fine una certa quantità di risorse. Quanti articoli può produrre un lavoratore in un'ora, o in un giorno, con le risorse che ha a portata di mano? La produttività dipende quindi dai lavoratori (quanto lavorano duramente, quali competenze hanno, ecc.), ma anche dall'organizzazione del lavoro (quali macchinari vengono utilizzati nella produzione, ecc.). A livello nazionale, la produttività è calcolata prendendo il prodotto interno lordo e dividendolo per il numero di persone occupate o per il numero di ore lavorate.

La produttività è un fattore chiave nel dibattito sull'orario di lavoro. Più produttiva è l'economia, più ricchezza viene creata in meno tempo. Aumentare la produttività dei dipendenti significa quindi che c'è ricchezza che può essere distribuita in termini di aumenti salariali, maggiori profitti o meno ore di lavoro.

Osservando l'andamento degli aumenti di produttività, non c'è motivo di sperare. Come si può vedere nella figura 16, e come riconosciuto da molti, la tendenza generale è quella di rallentare la crescita della produttività, facendo temere a molti che l'Europa si trovi attualmente in uno stato di "stagnazione secolare" (Pichelmann, 2015). Aumenti limitati della produttività significano una limitata ricchezza aggiuntiva che può essere distribuita o ridistribuita.

Una discussione sulle ragioni degli aumenti di produttività e sul loro significato è molto complessa. In quanto segue ci concentriamo esclusivamente sul rapporto tra

produttività e orario di lavoro e la sua rilevanza per la riduzione dell'orario di lavoro. In questo modo, possiamo distinguere tre tipi di aumento della produttività (Ashford e Kallis, 2013):

1. **Aumento della produttività del lavoro:** perché i dipendenti sono diventati più produttivi
2. **Aumento della produttività del capitale:** perché il capitale (macchinari) è diventato più produttivo o efficiente
3. **Aumento della produttività attraverso la sostituzione:** perché la manodopera è stata sostituita da macchine (più produttive)

In realtà, la produttività è sempre il risultato dell'interazione tra il lavoratore e i prodotti del capitale. Una macchina non produce senza l'intervento di un lavoratore. Spesso, in realtà, gli aumenti di produttività potrebbero essere dovuti contemporaneamente all'aumento della produttività del lavoro e del capitale e alla parziale sostituzione. Tuttavia, differenziare tra loro è un buon strumento analitico per discutere il rapporto tra orario di lavoro e produttività.

**Grafico 16** Crescita della produttività per ora lavorata UE 27



Fonte: Eurostat

Secondo alcuni, la riduzione dell'orario di lavoro può portare ad una maggiore produttività oraria e quindi potrebbe essere parte di una soluzione alla bassa crescita della produttività osservata negli ultimi anni. In teoria, la riduzione dell'orario di lavoro può portare ad un aumento della produttività grazie alla manodopera, al capitale e alla sostituzione.

## Aumento della produttività del lavoro

La riduzione dell'orario di lavoro potrebbe aumentare la **produttività del lavoro** in vari modi. L'ILLO (2004) distingueva tra effetti fisiologici, motivazionali e organizzativi. I primi effetti (fisiologici) si riferiscono alla riduzione dell'orario di lavoro, che impedisce ai lavoratori di stancarsi e, di conseguenza, di lavorare più lentamente. Aumenta anche il loro tempo per riprendersi dai loro sforzi. Quando i dipendenti sono in grado di concentrarsi maggiormente, la loro produttività complessiva per ora lavorata

aumenterà. Gli effetti motivazionali nascono dall'idea che orari più brevi saranno apprezzati dai lavoratori che cercheranno di lavorare in modo più efficace nell'orario di lavoro che rimane. Il terzo miglioramento potrebbe derivare dal miglioramento dell'organizzazione del lavoro, in quanto la riduzione dell'orario di lavoro potrebbe andare di pari passo con una revisione totale dell'organizzazione del lavoro. Questo potrebbe facilitare il processo di lavoro e consentire ai dipendenti di fare di più in meno tempo.

Potremmo aggiungere un quarto possibile fattore di aumento della produttività, legato al capitale umano e alla creatività. Se i lavoratori investono il loro tempo libero supplementare in attività di formazione o altre attività di miglioramento delle competenze (il cosiddetto tempo libero produttivo), potrebbero utilizzare queste esperienze per essere più produttivi sul lavoro.

Tutto questo può influire sulla quantità di produzione, ma anche sulla qualità. Questi effetti fisiologici, motivazionali, organizzativi e creativi potrebbero anche incoraggiare i dipendenti a produrre prodotti o servizi migliori. L'esempio primario potrebbe essere un insegnante che insegna ancora allo stesso numero di studenti, ma lo fa in modo più efficace che quando si lavora più a lungo.

Tuttavia, la riduzione dell'orario di lavoro può anche influire **negativamente** sulla produttività del lavoro, in quanto potrebbe comportare un aumento dei costi di comunicazione tra lavoratori a turni diversi, l'impiego di lavoratori meno produttivi o una limitazione delle possibilità di formazione sul posto di lavoro e di sperimentazione. Inoltre, se la riduzione dell'orario di lavoro è accompagnata da una retribuzione inferiore, ciò potrebbe demotivare i dipendenti (Schmidt-Sørensen, 1991).

Le ricerche sul rapporto tra orario di lavoro e produttività confermano generalmente che la riduzione dell'orario di lavoro si accompagna ad una maggiore produttività dei dipendenti (Bosch e Lehdorff, 2001; Golden, 2012). Molti studi confrontano i lavoratori a tempo parziale con quelli a tempo pieno, anche se tale confronto non è così risolutivo per risolvere la questione di come una riduzione collettiva dell'orario di lavoro possa influire sulla produttività del lavoro. Lo studio di Virtanen et al. (2009) ricerca l'effetto di orari lunghi di lavoro sulle funzioni cognitive. Essi concludono che "orari più lunghi portano a punteggi più bassi nei test di performance cognitiva. In altre parole, state letteralmente instupidendo i vostri dipendenti". Hanna et al. (2005) hanno studiato 88 progetti nel settore delle costruzioni, ad alta intensità di forza lavoro. Lo studio ha evidenziato una netta diminuzione della produttività, con l'aumento del numero di ore di lavoro settimanale e/o della durata del progetto. Inoltre, vi sono numerose ricerche che dimostrano che orari di lavoro lunghi o irregolari sono associati a una serie di rischi per la salute fisica e mentale e di lesioni che limitano la capacità a lungo termine di rimanere produttivi sul lavoro (Golden, 2012).

## Aumento della produttività del capitale

La riduzione dell'orario di lavoro può influire sulla produttività anche in altri modi. Pertanto, combinando la riduzione dell'orario di lavoro con tempi operativi più lunghi (cfr. sezione seguente), la **produttività del capitale** potrebbe aumentare. Infatti, quando le macchine o gli uffici vengono utilizzati, ad esempio, per 14 ore al giorno invece di 10, i costi di tali macchine o uffici possono essere ripartiti su una maggiore produzione, aumentando la produttività del capitale. Si noti che un tale aumento della

produttività del capitale attraverso un uso più intensivo potrebbe avere effetti collaterali negativi per la salute e il benessere dei lavoratori, come verrà discusso più avanti.

## Aumenti per sostituzione

Un altro modo in cui la riduzione dell'orario di lavoro potrebbe aumentare la produttività è stimolare la **sostituzione** dei lavoratori meno produttivi con macchine più produttive. A seconda dell'evoluzione del costo del lavoro in caso di riduzione dell'orario di lavoro, si sostituirà più o meno manodopera. Se l'orario di lavoro viene ridotto con una retribuzione piena e senza altre misure, ciò aumenterà i costi del lavoro e incoraggerà le imprese a investire in macchinari per il risparmio di manodopera. Se i costi del lavoro sono mantenuti stabili, è meno probabile che tale sostituzione si verifichi.

## Riduzione dell'orario di lavoro, produttività e occupazione

Se la riduzione dell'orario di lavoro porta a un aumento della produttività oraria, contribuisce immediatamente a risolvere la discussione chiave su chi (o cosa) finanzia tale riduzione. Come si dirà più diffusamente dopo, una riduzione dell'orario di lavoro può essere finanziata in vari modi, e l'aumento della produttività è soluzione relativamente facile. Se i dipendenti svolgono la stessa quantità di lavoro in meno ore, possono ottenere lo stesso salario, mentre l'azienda continua a produrre agli stessi costi. Se la riduzione dell'orario di lavoro aumenta effettivamente la produttività, il suo finanziamento sembra essere solo una questione di tempo.

Il problema è che ciò ridurrà fortemente gli effetti sull'occupazione. Se per ridistribuire l'occupazione viene installato un orario di lavoro ridotto, è essenziale che gli aumenti di produttività siano limitati. Se lo stesso numero di dipendenti può svolgere lo stesso lavoro in meno tempo, non è necessario impiegare lavoratori supplementari. Naturalmente, ci potrebbe essere ancora un effetto sull'occupazione per via di effetti secondari, quando i lavoratori con maggiore tempo libero (e con la stessa retribuzione) danno impulso all'economia in vari modi, ma l'idea di ridistribuire il lavoro tagliando le ore può essere limitata da elevati aumenti di produttività (Bosch e Lehndorff, 2001).

### **Meno lavoro ma migliore e nessun ulteriore impiego**

In un esperimento di riduzione dell'orario di lavoro in Finlandia, riportato da Anttila (2005: 86-88), la riduzione dell'orario di lavoro ha contribuito ad un aumento della produttività tale da pesare in termini di effetti sull'occupazione. In questa azienda manifatturiera, la giornata lavorativa di otto ore è stata sostituita da una giornata di sei ore per un reparto di produzione. La

riduzione dell'orario di lavoro è stata accompagnata da un allungamento del tempo di lavoro (cfr. capitolo 1), tramite una riduzione delle pause, dalla riorganizzazione del lavoro e dall'eliminazione di alcuni giorni di ferie. In totale, questo esperimento ha contribuito a un aumento della produttività del 42,2 per cento, riducendo del 20,7 per cento il costo del lavoro per articolo prodotto. La conseguenza di ciò è stata non solo la mancata assunzione di nuove maestranze, ma anche e l'eliminazione di un posto di lavoro durante l'esperimento.

Un altro problema correlato all'aumento della produttività riguarda i rischi per la salute che ciò comporta per i lavoratori. Se la riduzione dell'orario viene attuata dai datori di lavoro come strategia per la produttività, per ridurre i costi, per allineare meglio l'organico ai carichi di lavoro, è assai probabile che ciò si tradurrà in un'intensificazione del lavoro (Piasna, 2015). Pertanto, quando si progetta la riduzione dell'orario di lavoro, è importante tenere presente che non esso dovrebbe aumentare le possibilità per i datori di lavoro di fissare l'orario di lavoro a piacimento. Nel caso del lavoro a tempo parziale, questo tende spesso ad essere il caso in quanto il lavoro a tempo parziale è spesso utilizzato come mezzo per coprire i picchi di carico di lavoro, oltre ad aumentare la competitività complessiva delle imprese (Houseman, 2001).

#### **Riduzione o compressione dell'orario di lavoro**

Goudswaard e De Nanteuil (2000) hanno riscontrato che la riduzione dell'orario di lavoro a 6,5 ore al giorno, in una banca finlandese, è stata ottenuta eliminando o accorciando la maggior parte delle pause (come la pausa pranzo) e non riducendo il carico di lavoro. Il risultato è stato che il ritmo complessivo del lavoro

è aumentato in quanto sono stati eliminati dal programma i tempi più rilassati della giornata lavorativa. La banca finlandese ha presentato un'argomentazione commerciale a favore della riduzione dell'orario di lavoro che è stata concepita per estendere gli orari di apertura e ottenere una maggiore produttività da parte dei lavoratori meno stanchi che svolgono un lavoro stressante per un periodo di tempo più breve.

Nella prospettiva che la riduzione dell'orario di lavoro non è sia suscettibile di aumentare la produttività (o, almeno, non dovrebbe farlo), i difensori della riduzione dell'orario di lavoro utilizzano una linea di argomentazione diversa: vedono la riduzione dell'orario di lavoro come una "ricompensa" per gli aumenti di produttività del passato e come un modo efficace per ridistribuire il lavoro rimanente. Guardando al lungo termine, molti economisti riconoscono che una riduzione dell'orario di lavoro ha effettivamente contribuito a combinare un'elevata produttività con una disoccupazione ragionevolmente bassa (Dreze, 1985).

Sia che la riduzione del tempo di lavoro sia la gallina (che porta ad una maggiore produttività) o l'uovo (a seguito di un aumento della produttività), resta il fatto che un'altissima produttività va di pari passo con una riduzione delle ore di lavoro. Ciò è promettente in quanto potrebbe aiutare a risolvere il difficile puzzle finanziario, ma anche fastidioso in quanto potrebbe minare una delle motivazioni chiave della riduzione dell'orario di lavoro - la redistribuzione del lavoro - e avere un impatto negativo sulla salute a causa dell'aumento dell'intensità di lavoro.

#### **Digitalizzazione, robotizzazione, produttività e orario di lavoro**

I recenti dibattiti sul futuro del lavoro ruotano intorno a due parole d'ordine: digitalizzazione e robotizzazione. La digitalizzazione si riferisce all'aumento dell'uso delle tecnologie digitali e dell'intelligenza artificiale nell'economia. La robotizzazione riflette il crescente uso

di robot nel processo di lavoro. Entrambe le tendenze potrebbero avere un impatto significativo sul mercato del lavoro e sulla regolamentazione e sulle pratiche in materia di orario di lavoro.

L'impatto della digitalizzazione e della robotizzazione sul mondo del lavoro può assumere forme diverse, dalla creazione di posti di lavoro alla distruzione di posti di

lavoro, nonché comportare cambiamenti nei contenuti del lavoro (Degryse, 2016). A seconda dell'autore delle proiezioni, l'impatto previsto sull'orario di lavoro è molto diverso.

Come tale, Degryse (2016) dipinge un quadro piuttosto cupo. Con l'avvento della platform economy, di modelli come Uber, Deliveroo o Amazon MTurk, sta prendendo forma un mercato del lavoro parallelo ultra-flessibile. Questo mercato del lavoro è composto da lavoratori dipendenti, ma formalmente autonomi, ai quali non si applicano le normali regole sull'orario di lavoro. Questo mercato del lavoro parallelo eserciterà pressioni su quello tradizionale, e rafforzerà le richieste di deregolamentazione generale, compreso l'orario di lavoro. Ciò potrebbe far sì che i dipendenti lavorino più a lungo o, in ogni caso, abbiano difficoltà a prevedere quando e per quanto tempo lavoreranno. Inoltre, i lavoratori – privati del lavoro garantito e della retribuzione associata a un normale rapporto di lavoro – sono tenuti a dedicare gran parte del loro tempo alla ricerca di un lavoro, ma, una volta trovato, sono tenuti a svolgerlo immediatamente. Questo riduce non solo la retribuzione oraria effettiva, ma anche il controllo sull'orario di lavoro. In sostanza, la digitalizzazione e il modo in cui trasforma il mercato del lavoro può costituire una seria minaccia per la qualità dell'orario di lavoro.

Se l'ondata di digitalizzazione e robotizzazione comporta un aumento massiccio della produttività (e una diminuzione dei posti di lavoro disponibili), anche l'orario di lavoro potrebbe essere influenzato nella sua quantità. Se, come previsto da Frey e Osborne (2013), il 47 per cento di tutti i posti di lavoro sono effettivamente ad "alto rischio" di essere automatizzati, e se la crescita in altri segmenti del mercato del lavoro è insufficiente, potrebbe essere necessaria una radicale redistribuzione dell'occupazione. Questo potrebbe, secondo le parole di Andrew Haldane (2015), portare "al percorso tracciato da Keynes un secolo fa - un mondo di settimane lavorative progressivamente più brevi, dove le mini-break diventano maxi-break".

In breve, la digitalizzazione e la robotizzazione potrebbero avere un impatto sulla qualità e la quantità dell'orario di lavoro. Gli effetti finali sono difficili da prevedere e dipenderanno dalla misura in cui il boom dell'economia delle piattaforme e quali segmenti della forza lavoro saranno maggiormente colpiti, nonché dagli aumenti di produttività che potrebbe creare e dall'entità dell'aumento di altre attività economiche. Tuttavia, dipenderà soprattutto dalle risposte politiche a tali sviluppi e dai modi in cui i paesi ri-regolamentano o deregolamentano i loro mercati del lavoro e plasmano le condizioni per un orario di lavoro dignitoso in termini di qualità e quantità.

## Una società migliore

*"En réduisant son temps de travail l'homme risque d'échapper à l'emprise de la rationalité économique découvrant que plus ne vaut pas nécessairement plus, que gagner et consommer plus ne signifie pas nécessairement vivre mieux, donc qu'il peut y avoir des revendications plus importantes que les revendications salariales."*

André Gorz

*"I moderni metodi di produzione ci hanno dato la possibilità di portare prosperità e sicurezza per tutti, ma abbiamo scelto invece di avere lavoro eccessivo per alcuni, e fame per altri. Finora abbiamo continuato ad essere energici come prima che ci fossero le macchine; in questo siamo stati stolti, ma non c'è bisogno di continuare ad essere stolti per sempre."*

Bertrand Russell, 1932

La riduzione dell'orario di lavoro può essere motivata non solo dal punto di vista del lavoro o del tempo libero, ma anche dal punto di vista della società. In questo caso, la riduzione dell'orario di lavoro potrebbe essere vantaggiosa per la società in generale.

Per lo più, gli effetti positivi per la società sarebbero il risultato dei miglioramenti previsti in termini di distribuzione dell'occupazione, parità di genere, salute e sicurezza, stress, un'economia più sostenibile, ecc. (Coote et al., 2010). Tutto questo porterebbe ad una società più felice, più sana e più equa. Secondo alcuni studi, l'affluenza di tempo (avendo la sensazione di avere abbastanza tempo per fare ciò di cui si ha bisogno) è infatti strettamente correlata al benessere soggettivo e alla felicità in quanto è necessario impegnarsi in attività che promuovono la crescita personale, una connessione con gli altri e il coinvolgimento della comunità (Kasser e Sheldon, 2009).

Tuttavia, se avere più tempo a disposizione è essenziale per la felicità, perché le persone non scelgono più spesso di lavorare meno? Parte del motivo sarà discusso a lungo quando si parla di lavoro a tempo parziale. Qui è importante osservare due elementi: (1) il valore aggiunto del tempo è astratto e (2) il valore aggiunto del tempo è, in larga misura, determinato collettivamente.

A partire dal primo, il tempo sembra misurare il tempo come il denaro. Possiamo contare un'ora, così come possiamo contare un aumento salariale di 50 euro. Tuttavia, il valore aggiunto di quell'ora supplementare di tempo libero è più difficile da immaginare e da cogliere. Non siamo sicuri di cosa possiamo fare con quell'ora, se ci piacerà l'attività che gli attribuiamo e se ne uscirà una persona più felice. La scelta per i soldi in più è molto più concreta e palpabile. È facile immaginare cosa si può comprare con un extra di 50 euro.

Il valore di un'ora di tempo libero è astratto, ma è anche definito collettivamente. In termini di felicità, il tempo è meglio speso in attività in cui ci si connette con gli altri, cioè in attività sociali (Kahneman et al., 2004). Le persone possono impegnarsi in tali attività solo quando i loro pari godono di una quantità simile di tempo libero. A seconda del tempo libero dei vostri pari, il vostro tempo libero sarà più o meno prezioso.

Considerate i primi lavoratori a godersi un sabato libero. Ognuno apprezzerà il tempo libero extra e, molto probabilmente, renderà più agevole la combinazione di lavoro e obblighi familiari. Tuttavia, immaginate ora i lavoratori che hanno bisogno di lavorare il sabato, mentre tutti i loro pari hanno un fine settimana di due giorni. Per loro, avere un sabato libero significherebbe che possono partecipare a riunioni di amici, andare a eventi sociali e relazionarsi con gli altri con il sabato libero. Per il primo, il sabato libero è sarà un piacevole lusso; per il secondo, una necessità sociale.

Il valore del tempo libero è definito collettivamente e obbligare le persone a lavorare meno ore potrebbe essere percepito come un vincolo al benessere (Maital, 1986).

Tuttavia, gli effetti del lavoro più breve potrebbe andare oltre la semplice somma di tutti i vantaggi. Come mostrato nel riquadro sottostante, rendere il tempo un valore centrale nella società potrebbe incoraggiare le persone ad essere più onesti. Ridurre l'orario di lavoro e sottolineare l'importanza del tempo libero (invece della sola ricchezza materiale) potrebbe, in quanto tale, aumentare l'onestà nella società.

La riduzione dell'orario di lavoro potrebbe avere senso anche da un punto di vista democratico. I lavoratori che trascorrono meno tempo al loro posto di lavoro potrebbero diventare più liberi dalle pressioni del loro lavoro. Ciò potrebbe conferire loro maggiori poteri e renderli meno dipendenti dal rapporto di autorità che caratterizza il lavoro retribuito. Come dice Cross (1989): "Questa redistribuzione del tempo verso il tempo libero rappresenta una concreta riduzione dell'autorità e della coercizione, una realizzazione personale della libertà e persino la democratizzazione dell'opportunità di scelta personale". (Croce, 1989)

### **Concentrarsi sul tempo rende le persone più oneste**

Quando le persone si trovano di fronte a decisioni relative al denaro, un diffuso comportamento non-etico sembra prevalere. Pare infatti che quando è in gioco il denaro anche persone sinceramente buone possano perdere la loro bussola morale. Allo stesso tempo, la nostra società ci spinge a pensare al denaro molto spesso a causa, tra l'altro, dello status sociale legato alla ricchezza materiale. Ricercatori americani (Gino e Mogilner, 2014) hanno realizzato

alcuni esperimenti per vedere se far pensare al tempo, piuttosto che al denaro, li renderebbe più o meno onesti. Attraverso quattro esperimenti hanno provocato pensieri sul tempo o sul denaro (o qualcosa di non correlato) e successivamente hanno dato l'opportunità di imbrogliare. Attraverso tutti gli esperimenti, i partecipanti che sono stati provocati con pensieri di denaro hanno imbrogliato di più, mentre quelli che sono stati provocati con pensieri sul tempo lo hanno fatto meno. Pensare al tempo fa pensare a se stessi e alla propria immagine di sé, il che li incoraggerà ad essere onesti.

## **Conclusioni**

La riduzione dell'orario di lavoro è stata proposta da tanti, e per molte ragioni diverse. Questa panoramica degli argomenti utilizzati riflette la diversità degli obiettivi e delle motivazioni per cui le persone vogliono lavorare meno (o vogliono che altre persone lavorino meno). Mentre alcuni difendono meno il lavoro nel contesto del miglioramento della salute pubblica, consentendo alle persone di trascorrere il tempo liberamente ed essere creativi, altri si concentrano sulla creazione di più posti di lavoro o sull'aumento della produttività. Altri ancora vedono la riduzione dell'orario di lavoro come una conseguenza inevitabile di un'economia che deve essere rallentata se vogliamo salvare il pianeta ed evitare il cambiamento climatico.

E' evidente che non tutti gli argomenti evocati sono compatibili tra loro. Aumentare la produttività con una riduzione dell'orario di lavoro non è compatibile con la volontà di costruire un'economia sostenibile o addirittura di ridistribuire l'occupazione. Un'attenzione alla parità di genere e la possibilità per le donne di lavorare di più attraverso una settimana lavorativa ridotta potrebbe essere in contrasto con l'obiettivo di lavorare verso una società meno incentrata sul lavoro.

È quindi molto probabile che gli effetti della riduzione dell'orario di lavoro siano molto diversi a seconda di chi la attua, per quali motivi e come. In effetti, la forma della riduzione dell'orario di lavoro potrebbe essere un fattore più importante del semplice fatto stesso della riduzione dell'orario di lavoro.

Questa forma, così come i contorni e le caratteristiche delle diverse soluzioni possibili, saranno discussi nel prossimo capitolo.

# Capitolo 3

## Come dovremmo organizzare una riduzione dell'orario di lavoro?

.....

A seconda della focus e dell'obiettivo della riduzione, la sua forma potrebbe differire notevolmente. E il modo in cui viene messa in pratica la riduzione dell'orario di lavoro determina se è in grado di raggiungere i suoi obiettivi dichiarati e altri obiettivi. Nelle parole di Cette e Taddei (1994): "Quello che conta sono le misure messe in atto a seguito di una riduzione dell'orario di lavoro, piuttosto che il taglio stesso".

In questo capitolo, esaminiamo le molteplici forme che la riduzione dell'orario di lavoro può assumere. Lo facciamo dividendo (artificialmente) le diverse decisioni che si possono prendere per dare forma ad una riduzione dell'orario di lavoro.

### **Quanta riduzione?**

La decisione più ovvia da prendere riguardo alla riduzione dell'orario di lavoro è quanto si vuole ridurre l'orario di lavoro. L'obiettivo è una settimana lavorativa di 35, 32, 30 o anche più breve? A seconda dell'entità della riduzione, gli effetti sui domini precedentemente menzionati saranno maggiori o minori.

In molti casi, gli effetti occupazionali della riduzione dell'orario di lavoro dipendono dalla misura in cui le imprese assumeranno nuovi dipendenti per compensare la riduzione dell'orario di lavoro o se ai dipendenti sarà richiesto di fare lo stesso lavoro in meno ore. Da questo punto di vista, è necessario ridurre notevolmente le risorse per spingere le organizzazioni a ripensare l'organizzazione del lavoro e ad assumere altri dipendenti. D'altro canto, una diminuzione minore potrebbe essere preferibile in quanto è

meno perturbante per le organizzazioni del lavoro. Ciò significa che i costi potrebbero essere ridotti e quindi di più facile attuazione.

Da una prospettiva di genere, un compromesso analogo può essere raggiunto. Una piccola riduzione dell'orario di lavoro non sarà sufficiente per incoraggiare le donne ad accettare lavori a tempo pieno piuttosto che a tempo parziale, né sarà sufficiente cambiare la distribuzione dei ruoli nella famiglia, ma potrebbe aiutare molto le lavoratrici a conciliare meglio gli oneri del lavoro retribuito e non retribuito.

In pratica, si possono trovare esempi di riduzioni sia radicali che progressive. Mentre quelli radicali si trovano principalmente a livello aziendale (Volkswagen, Kellogg's, ecc.), quelli progressive avvengono generalmente a livello settoriale o nazionale. La riduzione dell'orario di lavoro a piccoli passi, a livello nazionale o settoriale, potrebbe avere lo svantaggio di avere un impatto limitato sull'orario di lavoro reale nelle imprese (cfr. esempio qui di seguito).

#### **Paesi Bassi, la riduzione dell'orario di lavoro che non fu**

Nel 1982, le parti sociali olandesi hanno reagito alla profonda crisi economica con il famoso "Accordo di Wassenaar". L'accordo prevedeva la moderazione salariale e la riduzione dell'orario di lavoro. Grazie ad accordi settoriali, la settimana lavorativa di 40 ore è stata ridotta a 38 ore settimanali, per lo più attraverso l'assegnazione di giorni di riposo supplementari.

Questa riduzione ufficiale dell'orario di lavoro non si è tuttavia tradotta in una reale riduzione dell'orario di lavoro. Secondo De Beer (2012), un aumento del lavoro straordinario non retribuito può avere limitato gli effetti della riduzione. In altre parole, una piccola diminuzione dell'orario ufficiale non significa necessariamente una riduzione effettiva del tempo che i dipendenti trascorrono al lavoro. Di conseguenza, la misura è risultata inefficace anche nel ridistribuire l'occupazione o nell'alleviare il triplice onere che grava sulle donne.

## **Ridurre l'orario di lavoro tutto insieme, o passo dopo passo?**

Una decisione analoga, ma distinta, riguarda il calendario per l'adozione di un orario di lavoro ridotto. In questo caso, si può optare per un approccio radicale che riduce immediatamente l'orario di lavoro al livello desiderato, oppure per un approccio più lento con l'introduzione graduale di orari di lavoro più brevi.

Un taglio radicale dell'orario di lavoro presenta diversi vantaggi. Obbligherebbe le aziende e le famiglie a riconfigurare le loro consuetudini. Le imprese dovrebbero riorganizzare la loro produzione, il che potrebbe portare ad un'organizzazione del lavoro più efficiente e limitare l'intensificazione del lavoro. Le famiglie si troverebbero immediatamente di fronte ad un tempo libero supplementare, che potrebbe incoraggiare uomini e donne a riconsiderare il loro ruolo all'interno della famiglia. Lo stesso si può dire a livello sociale, in quanto una quantità sostanziale di tempo libero supplementare potrebbe fungere da incentivo per le società a riconsiderare i loro modelli di consumo, il che potrebbe essere vantaggioso dal punto di vista della sostenibilità.

Il problema di una riduzione radicale è che il costo (vedi capitolo 1, p. 17-18) sarebbe avvertito immediatamente, riducendo la fattibilità della riduzione dell'orario a breve termine. Allo stesso tempo, si potrebbe sostenere che i cambiamenti nei ruoli familiari e nell'organizzazione del lavoro e della società sono introdotti in modo più efficace per

evitare perturbazioni e confusione. Lo stesso si può dire per le aziende. Una diminuzione graduale dell'orario di lavoro potrebbe consentire loro di riconsiderare la propria organizzazione del lavoro per tentativi ed errori.

Dati i diversi gradi di complessità e la certezza degli effetti della riduzione dell'orario di lavoro, ad esempio, sulla sostenibilità dell'economia, Ashford e Kallis (2013) propongono una certa opzione di mezzo e consigliano che "La riduzione dell'orario di lavoro [dovrebbe] essere attuata inizialmente come misura provvisoria per alleviare la disoccupazione, e nel tempo migliorata attraverso prove ed errori man mano che vengono introdotti altri cambiamenti strutturali (...)".

#### **Evoluzione in Svezia: lavorare 30 minuti in meno in tre anni**

Nel 2001, l'orario di lavoro dei lavoratori del settore metallurgico è stato ridotto di 30 minuti alla settimana per i lavoratori diurni, e di 36 minuti alla settimana per i lavoratori su due turni. La riduzione doveva essere attuata entro il 2004 e l'orario di lavoro annuale doveva essere ridotto di circa 66 ore. Questa riduzione si è concretizzata in un contratto collettivo e ha portato a 38,6 ore di lavoro settimanale a tempo pieno (Berg, 2001).

#### **A tappe verso una settimana di 35 ore nel settore metallurgico tedesco**

Nel 1984, dopo circa sette settimane di sciopero, il sindacato metalmeccanico tedesco IG Metall riuscì a

negoziare l'introduzione graduale della settimana di 35 ore. In diverse fasi, il settore sarebbe passato da una settimana di 39 ore nel 1984, ad una settimana di 35 ore nel 1995. L'accordo prevedeva il mantenimento dei livelli di occupazione ed era prevista una compensazione salariale parziale. L'IG Metall ha inoltre promesso di non avanzare ulteriori richieste in materia di orario di lavoro fino al 2000, mentre è stata introdotta una maggiore flessibilità nella regolamentazione dell'orario di lavoro. La riduzione dell'orario di lavoro è stata copiata in altri settori, ma in misura minore (Bispinck, 2006). Secondo alcuni studi, questa riduzione dell'orario di lavoro è stata la ragione della creazione di un numero considerevole di posti di lavoro: fino al 20% di tutti i posti di lavoro creati nel periodo coperto dalla riduzione dell'orario (Messenger e Ghosheh, 2013: 13).

## **Accorciare la giornata, la settimana, il mese, l'anno o la vita lavorativa?**

L'orario di lavoro può essere misurato in diversi modi, mentre una riduzione dell'orario di lavoro può essere organizzata utilizzando diversi schemi di riferimento. Tradizionalmente, l'orario di lavoro è calcolato sui seguenti livelli: al giorno, alla settimana, al mese, all'anno e per tutta la vita.

La riduzione del tempo di lavoro rispecchia questo e può assumere le seguenti forme:

- giornata lavorativa più breve: ad esempio, di sei ore;
- settimana lavorativa più breve: ad esempio, di quattro giorni; lavoro a tempo parziale;
- mese di lavoro più breve: ad esempio 3 settimane con 6 giorni di lavoro, seguiti da una settimana di ferie;
- anno di lavoro più breve: ad esempio, congedo supplementare;
- vita lavorativa più breve: ad esempio, pensione anticipata, interruzioni di carriera, congedo parentale.

A seconda dell'approccio, i suoi effetti su genere, occupazione, sostenibilità e altre questioni possono differire notevolmente. In quanto tale, si potrebbe sostenere che una giornata lavorativa di sei ore o una settimana di quattro giorni potrebbe essere utile per l'equilibrio tra lavoro e vita privata, poiché i genitori possono trascorrere più tempo con i loro figli su base giornaliera. Tuttavia, altri genitori potrebbero preferire una riduzione dell'orario di lavoro che include un congedo supplementare in modo da poter trascorrere più tempo con i figli durante le vacanze scolastiche.

In termini di occupazione, si potrebbe sostenere che una giornata lavorativa di sei ore potrebbe comportare un'intensificazione del lavoro più probabilmente rispetto, ad esempio, ad un sistema con settimane ricorrenti di ferie durante le quali i dipendenti devono essere sostituiti. Al contrario, un aumento dei congedi retribuiti potrebbe, in alcuni settori, portare a tempi di chiusura collettiva che potrebbero ridurre l'attività economica del settore e non portare agli auspicati effetti sull'occupazione.

Analogamente, se l'obiettivo è quello di prolungare la vita lavorativa, l'orario di lavoro non dovrebbe essere ridotto mediante l'installazione di sistemi di pensionamento anticipato. Tuttavia, potrebbe avere più senso prevedere interruzioni di carriera o sistemi di congedo parentale prolungato che potrebbero consentire alle persone di rimanere attive più a lungo nella forza lavoro.

Nel caso della settimana di 35 ore in Francia, è stata scelta una via d'uscita pragmatica per questo problema. La legge ha introdotto il principio della settimana di 35 ore, ma ha conferito alle parti sociali a livello aziendale il potere di negoziare e concordare le modalità di organizzazione della riduzione dell'orario di lavoro. In caso di accordo, le imprese potrebbero persino ridurre l'orario di lavoro nel corso dell'anno e concedere permessi supplementari ai dipendenti.

#### **Negli anni '90, la maggior parte ha preferito riduzioni della settimana lavorativa**

Secondo un rapporto di Eurofound (Taddei, 1998: 41) - basato su studi nazionali in Belgio, Germania, Francia, Svezia e Paesi Bassi - la maggior parte delle imprese ha

utilizzato l'orario di lavoro settimanale come punto di riferimento per ridurre l'orario di lavoro. Tuttavia, in casi concreti di attuazione, è stato osservato un ampio grado di flessibilità, anche utilizzando conti di credito di tempo in cui i dipendenti potevano risparmiare ore per altri periodi dell'anno.

Importante a questo proposito è che alcuni hanno proposto di lavorare per una "**settimana lavorativa compressa**". In questo scenario, l'orario di lavoro settimanale attuale rimarrebbe costante, ma verrebbe eseguito in quattro giorni anziché cinque (ad esempio, in una settimana di 38 ore: quattro giorni di 9:30 seguiti da tre giorni di riposo). Diversi studi ed esempi dimostrano che una tale compressione dell'orario di lavoro non è vantaggiosa per i lavoratori in generale e per le donne in particolare (Tucker e Folkard, 2012).

### **Chi dovrebbe pagare per questo?**

La riduzione dell'orario di lavoro ha un costo economico. A seconda dell'organizzazione della riduzione dell'orario di lavoro, i costi possono essere compensati in diversi modi. Inoltre, qui di seguito forniamo una panoramica schematica di come e da chi possono essere sostenuti i costi della riduzione dell'orario di lavoro.

## Dipendenti, datori di lavoro o il governo?

In primo luogo, i **dipendenti** possono pagare i costi della riduzione dell'orario di lavoro in diversi modi. Il modo più diretto in cui i dipendenti possono sostenere i costi è attraverso i loro salari. In questo caso, i salari dei lavoratori sono ridotti proporzionalmente alla riduzione dell'orario di lavoro. Una versione meno drastica è quella in cui i dipendenti pagano a lungo termine, dove le trattative prevedono un congelamento dei salari. In questa versione, i salari rimangono allo stesso livello, ma non crescono nonostante gli aumenti di produttività. Un tale "congelamento dei salari" è un aumento salariale a breve termine, ma potrebbe essere una moderazione a lungo termine.

I lavoratori possono anche pagare per la riduzione dell'orario di lavoro senza sacrificare il salario. In questo modo, il lavoro può essere intensificato in modo che i lavoratori producano di più in meno tempo. In alternativa, l'orario di lavoro può essere organizzato in modo più flessibile in modo da consentire, ad esempio, un tempo di utilizzo del capitale più lungo grazie all'introduzione di turni diversi (cfr. capitolo 1, p. 18). Le macchine vengono utilizzate per più ore, aumentando la produttività e quindi mantenendo neutri i costi unitari.

L'opzione di far pagare i dipendenti ha diversi possibili effetti collaterali negativi. Come tale, una riduzione dei salari (o congelamento) potrebbe creare grossi problemi economici per i dipendenti in basso nella parametrizzazione salariale. Un aumento dell'intensità di lavoro potrebbe influire negativamente sulla salute dei dipendenti e argomentazioni analoghe possono essere adottate per quanto riguarda una maggiore flessibilità dell'orario di lavoro. Nella panoramica delle riduzioni dell'orario di lavoro negli anni '90, Taddei (1998) ha osservato che i dipendenti potevano negoziare la stabilità salariale se facevano concessioni che andavano a grande vantaggio dell'organizzazione (ad esempio, estendendo l'orario di lavoro delle aziende).

Un secondo caso è quello dove il costo della riduzione viene pagato dai **datori di lavoro**. In questo caso, i salari rimarrebbero costanti mentre l'orario di lavoro diminuirebbe. Ciò aumenterebbe i costi di produzione, che potrebbero essere compensati da (1) minori profitti, (2) prezzi più elevati e minore produzione. A più lungo termine, l'aumento del costo del lavoro potrebbe fungere da incentivo per i datori di lavoro ad investire in tecnologie per il risparmio di manodopera (macchinari). Le scelte del datore di lavoro dipenderanno dalla redditività complessiva dell'impresa, dall'elasticità dei prezzi della domanda di prodotti e dalle prospettive di investimento in prodotti di capitale a risparmio di manodopera.

**Grafico 17** Costi relative alla riduzione dell'orario di lavoro



Fonte: Cetto e Taddei (1994), Bosch e Lehndorff (2001), adattamenti degli autori

Allo stesso modo, l'opzione di lasciare che i datori di lavoro paghino per la riduzione dell'orario di lavoro presenta diversi potenziali svantaggi. Nei mercati sensibili ai prezzi, un aumento dei prezzi potrebbe avere gravi effetti sulla domanda del prodotto e sulla competitività delle imprese. Inoltre, la riduzione dei profitti potrebbe incoraggiare le imprese a delocalizzare la produzione o a limitare gli investimenti futuri. D'altro canto, si sostiene che una riduzione dell'orario di lavoro potrebbe contribuire a riequilibrare la distribuzione sempre più iniqua dei profitti tra capitale e lavoro.

In terzo luogo, può essere lo Stato a pagare per la riduzione dell'orario di lavoro, fornendo in cambio tagli ai contributi previdenziali. Lo Stato può farlo tagliando i contributi dei dipendenti per garantire che le retribuzioni non si traducano in costi aggiuntivi per i datori di lavoro. In alternativa, lo Stato può tagliare i contributi dei datori di lavoro, per compensare l'aumento del costo del lavoro.

Questa opzione di lasciare che lo Stato paghi, attraverso tagli dei contributi sociali, ha come inconveniente di ridurre la base finanziaria per la previdenza sociale. Nei paesi in cui le pensioni e le altre prestazioni sono proporzionali ai salari lordi, una riduzione dei contributi dei dipendenti potrebbe incidere negativamente sul reddito futuro dei lavoratori. Inoltre, naturalmente, una tale strategia aumenta la pressione sui bilanci pubblici. Secondo i sostenitori della riduzione dell'orario di lavoro, questo effetto potrebbe essere ridotto attraverso diversi settori di potenziale ritorno, come la riduzione della spesa sociale e l'aumento dei contributi sociali a causa dell'aumento dell'occupazione.

#### **Pagano tutti: accordi belga 5-3-3**

Tra il 1983 e il 1984, i sindacati e le organizzazioni dei datori di lavoro hanno iniziato a stipulare i cosiddetti accordi 5-3-3. Tali accordi consistevano in una riduzione dell'orario di lavoro del 5% in cambio di un aumento salariale limitato del 3% (indicizzazione inclusa), e di una riduzione dei contributi a carico del datore di lavoro del 3%. Il sistema ha quindi cercato di ripartire il costo della riduzione dell'orario di lavoro tra le tre parti.

#### **Fate pagare il datore. Il problema della condivisione dei salari**

Dagli anni '80 la crescita dei salari, in linea di massima - negli Stati Uniti, nel Regno Unito e (in misura minore) nei paesi del resto dell'UE - ha smesso di seguire gli aumenti di produttività. Prima, quando si riusciva a produrre di più nello stesso periodo, una parte di quel guadagno andava ai lavoratori (sotto forma di salari più alti) e una parte al datore di lavoro (sotto forma di profitti più alti). Da decenni ormai, la parte che va ai lavoratori, la quota salariale, è in calo. Secondo alcuni ricercatori come Özlem Onaran (2015), questo declino è responsabile di una crescita più bassa e più volatile. In effetti, i

salari non sono solo costi, ma anche fonte di domanda. Stagnazione dei salari significa quindi stagnazione della domanda. Uno degli interventi politici proposti per invertire questa tendenza è un "sostanziale accorciamento dell'orario di lavoro, parallelamente alla crescita storica della produttività (...), senza perdita di salario, in particolare nel caso dei lavoratori con salari bassi e medi, il che implica un aumento dei salari orari e della quota salariale" (Onaran, 2015: 28). Analogamente, Husson (2015) afferma che l'aumento della quota salariale (e il conseguente aumento della disoccupazione e della finanziarizzazione dell'economia) è stata la conseguenza di una riduzione insufficiente dell'orario di lavoro. Chiede pertanto una riduzione piuttosto radicale dell'orario di lavoro che riequilibri la distribuzione del reddito e rimetta il capitale al lavoro.

Resta da vedere se tale riduzione dell'orario di lavoro (e quindi un aumento implicito dei salari) porterà ad un aumento della quota salariale. Ciò significa che i datori di lavoro reagiscono accettando meno profitti e non ricorrendo ad altre strategie come l'aumento dei prezzi, la riduzione della produzione o la sostituzione radicale dei lavoratori con macchine.

## Non paga nessuno

La sfida centrale nella progettazione di una riduzione dell'orario di lavoro consiste nel trovare una soluzione che **non comporti costi a carico di nessuna delle parti**. Ciò può essere realizzato in diversi modi. Quando la riduzione dell'orario di lavoro previene gli infortuni sul lavoro, riduce i costi per tutte le parti coinvolte. Quando la riduzione dell'orario di lavoro impedisce assenze a lungo termine dovute a burn-out, è di nuovo vantaggiosa per tutte le parti in causa. Lo stesso vale per la riduzione dell'assenteismo a breve termine. Gli effetti benefici per la salute forniscono un sicuro vantaggio reciproco che potrebbe pagare per la riduzione (o almeno ridurre significativamente i costi).

Oltre agli effetti sulla salute, la riduzione dell'orario di lavoro può essere finanziata anche da un aumento della **produttività**. Lavorare meglio, non lavorare di più. Come discusso nel capitolo 2, un aumento della produttività potrebbe ridurre i costi complessivi ma anche i potenziali effetti sull'occupazione.

Un terzo modo potenziale per finanziare (in parte) riduzioni dell'orario di lavoro è quello di massimizzare gli effetti di **ritorno economico**. La riduzione dell'orario di lavoro che crea occupazione (1) ridurrà l'importo dell'indennità di disoccupazione che un paese dovrà pagare, (2) aumenterà la dichiarazione dei redditi di un'impresa attraverso le imposte sul reddito, (3) aumenterà il potere d'acquisto e il consumo in un'economia.

Resta la questione se (e come) queste situazioni vantaggiose per i lavoratori, i datori di lavoro e il governo possano generare i risparmi e i guadagni da cui le riduzioni dell'orario di lavoro potrebbero essere interamente finanziate.

### Quanto pagare: costi lordi e costi netti

Moltissimi esperimenti di riduzione dell'orario di lavoro sono stati messi a punto e finanziati in vari modi. Queste possono insegnarci la portata delle soluzioni vantaggiose per tutti, e come ridurre o almeno limitare i costi per le parti coinvolte.

La settimana di 35 ore in Francia, discussa più dettagliatamente nel capitolo 2, è stata finanziata attraverso una combinazione di agevolazioni fiscali, un blocco dei salari e un aumento dell'efficienza organizzativa. Il grosso dell'onere è stato tuttavia sostenuto dal governo, sotto forma di riduzioni dei contributi sociali. Secondo il rapporto di valutazione dell'Assemblea nazionale francese (Assemblée Nationale, 2014: 105-113), i costi lordi della politica sono di circa 11-13 miliardi di euro. Tenendo conto degli effetti di ritorno economico,

tuttavia, si stima che i costi netti si aggirino intorno ai 2,5 miliardi di euro.

Il costo dell'esperimento di sei ore al giorno in un centro svedese di assistenza agli anziani è stato sostenuto dall'amministrazione locale, che ha concesso sovvenzioni per compensare la perdita di ore sotto forma di nuove assunzioni. Qui, i costi lordi nei 23 mesi dell'esperimento sono stati di circa 12,5 milioni di SEK. Tenendo conto dei benefici economici, come i risparmi sui sussidi di disoccupazione, il costo netto è stimato a 6,5 milioni di SEK. Questa stima non tiene conto della diminuzione dell'assenteismo, dell'aumento del reddito attraverso il sistema delle imposte sul reddito e di altri benefici non stimabili. Un problema di questo esperimento è che i costi sono stati sostenuti da un sussidio del governo locale, mentre alcuni dei rimborsi sono stati effettuati a livello nazionale.

## Ridurre le ore di lavoro ed estendere gli orari operativi?

Un modo per cercare di combinare la riduzione dell'orario di lavoro con la stabilità degli stipendi e dei costi per i datori di lavoro è quello di estendere contemporaneamente il tempo di lavoro in un'azienda. Nelle imprese industriali, l'introduzione di sistemi in cui le macchine possono essere utilizzate in modo più intensivo, potrebbe potenzialmente ridurre i costi unitari di produzione. In questo modo, il prolungamento delle ore di funzionamento porterebbe ad un aumento complessivo della produttività che potrebbe finanziare salari orari più elevati mantenendo i costi sotto controllo.

In ambienti meno industriali, si può anche immaginare un prolungamento delle ore di funzionamento. In questo caso, i servizi potrebbero essere forniti per un periodo di tempo più lungo nel corso della giornata. Tuttavia, per poter finanziare la riduzione dell'orario di lavoro, tale aumento dell'orario di lavoro dovrebbe comportare un aumento proporzionale della domanda di servizi. Ciò potrebbe essere più difficile da realizzare nei settori dei servizi (Bosch e Lehndorff, 2001).

Nell'analisi di Taddei (1998: 55) sui regimi di riduzione dell'orario di lavoro negli anni '80 e '90, l'estensione parallela dell'orario di lavoro è stata identificata come una merce di scambio nelle discussioni sulla riduzione dell'orario di lavoro. Inoltre, in Francia, molte riduzioni dell'orario di lavoro sono state stabilite su richiesta delle direzioni che desiderano estendere l'orario di lavoro in un settore industriale. Inoltre, in alcuni servizi pubblici, la domanda di fornire servizi la sera o nel fine settimana doveva spesso essere combinata con una riduzione complessiva dell'orario di lavoro per essere accettabile per il personale.

Mentre l'estensione dell'orario di lavoro potrebbe fornire una soluzione alla questione "chi paga", potrebbe avere alcuni effetti collaterali negativi sulla qualità complessiva del lavoro nelle aziende. Il lavoro a turni, quello notturno serale e il lavoro nei weekend, sono tutti moduli di orario con evidenti implicazioni sociali e sulla salute dei dipendenti. In questo caso, i dipendenti dovrebbero comunque "pagare" la riduzione dell'orario con la loro salute o il loro benessere.

### Esperimento 6+6 in Finlandia

Negli anni '90 la Finlandia ha iniziato a sperimentare una combinazione di orari di lavoro più brevi (sei ore al giorno) combinati con orari di lavoro più lunghi (dodici ore al giorno). Gli esperimenti sono stati ispirati dal Prof. Seppänen, che ha proposto il modello 6+6 per soddisfare la richiesta dei dipendenti di orari di lavoro più brevi con la richiesta dei datori di lavoro di maggiore flessibilità e dei consumatori di orari di lavoro più lunghi (Peltola, 1998). Il sistema introdurrebbe un giorno generale di due turni: un turno di mattina, dalle 8 alle 14h, e un turno pomeridiano, dalle 14 alle 20h. Questo introdurrebbe una settimana generale di 30 ore. Dopo lunghe discussioni, la sperimentazione del sistema è iniziata nel 1994-1995 con l'adesione di alcune aziende private e pubbliche. Nel settore privato

non sono stati attribuiti aiuti pubblici, anche se nel settore pubblico sono stati messi a disposizione fondi. Nel complesso, l'occupazione è aumentata in queste unità di circa il 30-35 per cento. I costi aggiuntivi nel settore privato sono stati recuperati grazie all'aumento delle ore di funzionamento dei macchinari. Per questo motivo, secondo Anttila (2005: 68), l'introduzione di uno schema 6+6 in uno stabilimento industriale finlandese ha portato a una riduzione del 17% dei costi unitari del lavoro e a costi limitati legati ai premi straordinari.

Alcuni effetti collaterali negativi sono stati un aumento dell'intensità del lavoro (Peltola, 1998); la perdita di autonomia nel tempo (Anttila et al., 2005); e la separazione sociale tra i lavoratori (Anttila et al., 2005). Iniziative simili sono state prese anche in Italia (D'Aloia et al., 2006: 171).

In molte aziende e servizi pubblici, tuttavia, gli esperimenti si sono interrotti dopo un certo periodo di tempo. In alcune aziende, questo perché la situazione di mercato era cambiata, ma, secondo Anttila (2005: 141), la ragione principale era culturale: "Il test empirico con il modello a sei più sei ore ha dimostrato che il modello è tecnicamente intelligente e fornisce indiscutibili benefici, ma è anche socialmente insensibile. (...) Il modello a due turni avrebbe richiesto anche una società a due turni". In effetti, i lavoratori resistevano ai turni di lavoro tardivi perché non erano in linea con le norme sociali. Anche quando viene concessa una retribuzione piena, i dipendenti percepiscono che il sistema è nell'interesse del datore di lavoro o del cliente e non nell'interesse dei dipendenti.

#### **Aziende più competitive grazie al Sistema 6+6 in Svezia**

Nel 1994, l'azienda svedese di produzione di occhiali Essilor ha dovuto far fronte ad un aumento della domanda che ha superato l'attuale capacità produttiva. L'azienda ha preso in considerazione la possibilità di assumere più dipendenti e di estendere l'orario di lavoro

dei dipendenti esistenti, ma non è riuscita a soddisfare le richieste di produzione. Ha quindi introdotto un sistema a due turni di sei ore, riducendo di fatto l'orario di lavoro dei dipendenti di due ore al giorno. I salari sono stati mantenuti al livello delle otto ore. Questo intervento ha aumentato il budget salariale del 100% in quanto sono stati assunti altri sette dipendenti. Tuttavia, il tempo di funzionamento delle macchine è aumentato del 72% (da sei ore a 10,33 ore al giorno). L'azienda ha inoltre sperimentato l'introduzione di team autogestiti e di sistemi di job rotation (Anttila, 2005).

Poiché l'azienda è stata in grado di produrre più occhiali con gli stessi macchinari, il costo di capitale per unità è diminuito. L'impresa potrebbe così finanziare la riduzione dell'orario di lavoro aumentando l'efficienza e la competitività sul mercato. Inoltre, è stata in grado di soddisfare le richieste dei clienti, garantendo così la sua posizione sul mercato. Sia i dipendenti che i datori di lavoro erano soddisfatti del sistema. La tradizionale resistenza al lavoro a turni è stata ridotta in quanto i turni sono stati relativamente brevi e hanno raggiunto lo stesso livello salariale del precedente turno di otto ore, mentre il numero di ore di lavoro straordinario è stato ridotto (Olsson, 1999).

## **Partire dalla legislazione nazionale o con accordi aziendali?**

L'organizzazione dell'orario di lavoro varia notevolmente da un paese all'altro. A livello comunitario, la direttiva fissa l'orario massimo di lavoro a 48 ore settimanali. In molti paesi, la legislazione nazionale o un contratto collettivo nazionale riduce l'orario massimo di lavoro a circa 40 ore. In alcuni paesi, la normativa regionale può attuare norme diverse. Gli accordi settoriali possono ridurre ulteriormente l'orario di lavoro per un comparto specifico. Inoltre, le singole aziende possono decidere, mediante accordo, di istituire un diverso regime orario. E ancora, a livello individuale, i singoli dipendenti possono concordare i contratti. Il peso di questi diversi livelli è, in alcuni paesi, limitato e in altri abbastanza ampio. In un rapporto di Eurofound (2016b) si distingue tra quattro diversi sistemi: legislativi puri, legislativi adattati, negoziati e sistemi unilaterali.

Il modo in cui sono fissati i limiti dell'orario di lavoro, e il livello a cui sono fissati, ha conseguenze sul modo in cui l'orario di lavoro può essere ridotto. Nei paesi con importanti accordi settoriali sull'orario di lavoro, una riduzione generalizzata dell'orario di lavoro può iniziare con un accordo settoriale che introduce una nuova norma sull'orario di lavoro a tempo pieno che può poi essere ripresa dalla legislazione nazionale. Nei paesi in cui manca il dialogo sociale settoriale, è difficile prevedere una strategia di questo tipo. In questo caso, potrebbe essere necessaria una riduzione a livello nazionale o aziendale.

### **Livello europeo: l'allineamento dei sindacati**

Nel 1998, la Federazione europea dei lavoratori metalmeccanici (FEM) ha concordato una "Carta sull'orario di lavoro". Questa Carta cita l'obiettivo generale, per la FEM e i suoi affiliati, di mirare a una riduzione dell'orario di lavoro, impegnandosi per una settimana di 35 ore. Dopo aver specificato l'obiettivo, la Carta stabilisce inoltre che i le federazioni affiliate non devono accettare un orario di lavoro annuale superiore a 1.750 ore su base annua (38 ore settimanali) e un massimo di 100 ore di lavoro straordinario, per evitare una concorrenza al ribasso. La Carta comprendeva anche misure per valutare i progressi e scambiare esperienze per incoraggiare gli affiliati a ridurre l'orario di lavoro.

Nel 2000, anche la Federazione europea dei sindacati di servizio pubblico (FSESP) ha adottato una politica in materia di orario di lavoro. Il suo documento programmatico indica chiaramente l'obiettivo di raggiungere una settimana di 35 ore attraverso negoziati con gli affiliati della FSESP al livello appropriato (FSESP, 2000). Secondo una scheda informativa della CES, questa politica ha ispirato gli affiliati nazionali nei loro negoziati sulla riduzione dell'orario di lavoro (ETUC, 2011).

### **Livello nazionale: piccole riduzioni in Belgio e nei Paesi Bassi**

Nel 2003, la durata massima settimanale del lavoro in Belgio è stata ridotta da 39 a 38 ore. Le imprese e i settori potrebbero anticipare tale riduzione attraverso accordi collettivi raggiunti tra il 2001 e il 2003. Tali accordi erano in grado di determinare il modo in cui la riduzione avrebbe preso forma (riduzione settimanale, indennità di congedo supplementare, ecc.) (FOD WASO, 2017). Nel 1982, i rappresentanti dei datori di lavoro e dei lavoratori olandesi hanno concordato un testo di riferimento, l'accordo di Wassenaar. L'accordo era una risposta a un periodo di elevata disoccupazione e mirava a risolvere la questione attraverso la moderazione salariale e la riduzione dell'orario di lavoro. A seguito di questo accordo, molti settori hanno ridotto l'orario di lavoro attraverso contratti collettivi da 40 a 38 ore settimanali (de Beer, 2012).

### **Livello settoriale: 35 ore nel comparto metallurgico delle Asturie**

Nel giugno 2000, un accordo settoriale nel settore metallurgico nella regione spagnola delle Asturie ha "rotto il tabù" sulla settimana di 35 ore. In un periodo di quattro anni, l'orario di lavoro verrebbe ridotto da 38,5 a 35 ore. La riduzione rientrava in un accordo che prevedeva un aumento salariale, ma anche l'eliminazione della retribuzione di anzianità per i nuovi assunti e una riduzione della stessa per i lavoratori attuali. I sindacati speravano che questo accordo avrebbe rappresentato un esempio per altri settori.

### **Livello aziendale: 38 ore nella Repubblica Ceca**

Nel 2004, l'orario di lavoro settimanale è stato fissato per legge a 40 ore. Tuttavia, nei contratti collettivi aziendali, l'orario di lavoro è stato ridotto a 38 ore, senza compensazione retributiva. Secondo Fassman e Cornejova (2006), tali disposizioni sono state incluse in non meno del 94 per cento di tutti i contratti collettivi aziendali nel 2004.

### **Livello aziendale: Il settore pubblico portoghese evita una settimana di 40 ore attraverso la contrattazione locale.**

Nel settembre 2013, il governo portoghese ha approvato una legge che estende a 40 ore la settimana di 35 ore nel settore pubblico. Secondo la prima versione della legge, un contratto collettivo locale non avrebbe potuto stabilire orari più vantaggiosi. Quest'ultimo aspetto è stato però considerato incostituzionale, aprendo la strada ai sindacati per negoziare la prosecuzione della settimana di 35 ore a livello di singoli enti locali. Al febbraio 2014, 145 autorità locali, tra cui Lisbona e Porto, avevano firmato accordi di questo tipo, dimostrando che la contrattazione locale poteva impedire l'allungamento dell'orario di lavoro nella pratica (da Paz Campos Lima, 2014). Nonostante questo sforzo per contrastare l'allungamento dell'orario di lavoro attraverso accordi locali, i sindacati portoghesi hanno comunque ritenuto necessario indire uno sciopero per chiedere la piena reintegrazione della settimana di 35 ore (da Paz Campos Lima, 2015). Nel luglio 2016, il governo portoghese ha annunciato la reintroduzione della settimana di 35 ore nel settore pubblico (The Portugal News, 2016).

In generale, distinguiamo tra sei livelli in cui può avvenire la riduzione dell'orario di lavoro: Europeo, nazionale, regionale, settoriale, aziendale e individuale. Poiché il livello individuale non riguarda una riduzione "collettiva" dell'orario di lavoro, questo aspetto è discusso altrove in questa guida (vedi p. 59).

Il successo di una strategia dal basso per la riduzione dell'orario di lavoro dipende essenzialmente dal fatto che altre imprese, settori o paesi seguano o meno l'esempio. Il successo dipende, in altre parole, dai possibili effetti di ricaduta. Esistono moltissimi esempi di ricadute sullo stesso livello (tra settori) o all'interno di un singolo paese (dall'azienda al livello settoriale). In un contesto europeo, tuttavia, le ricadute non dovrebbero limitarsi al livello nazionale, ma estendersi anche al livello europeo.

#### **Effetti collaterali in Peugeot**

Dopo l'introduzione di una settimana di 35 ore negli stabilimenti francesi di Peugeot, i sindacati e la direzione di Peugeot nel Regno Unito hanno avviato nel 2000 una negoziazione per un'analogia riduzione dell'orario di lavoro. Hanno concordato una riduzione da 39 ore

settimanali a 36,75, che corrisponderebbe alle 35 ore settimanali francesi (escludendo le pause in Francia).

La riduzione, tuttavia, è avvenuta parallelamente all'introduzione di un terzo turno e all'annualizzazione del periodo di riferimento. Tuttavia, l'esempio mostra come il modello di contrattazione può diventare anche un'istituzione internazionale (Marginson, 2001).

## **Obbligatoria o a partecipazione libera?**

La riduzione dell'orario di lavoro può essere obbligatoria o volontaria. Nei sistemi obbligatori, tutti i dipendenti, le imprese o i settori sono obbligati a ridurre l'orario di lavoro in misura analoga. Nei sistemi volontari, la riduzione dipende da una opzione in tal senso.

A livello aziendale, i dipendenti possono optare per un sistema di condivisione del lavoro (vedi caso VRT, capitolo 4), oppure le aziende possono volontariamente utilizzare un sistema di agevolazioni fiscali per compensare la riduzione (non volontaria) dell'orario di lavoro dei loro dipendenti. La scelta di un sistema volontario o obbligatorio, naturalmente, influenza direttamente gli effetti della riduzione dell'orario di lavoro.

In un sistema volontario, solo una parte delle imprese e dei dipendenti ridurrà effettivamente il loro orario di lavoro, il che potrebbe ridurre l'impatto occupazionale della misura. Inoltre, potrebbe riaffermare i ruoli comuni di genere piuttosto che indebolirli. Nei sistemi volontari, le donne potrebbero essere le prime a scegliere di ridurre il proprio orario di lavoro.

D'altro canto, un sistema volontario è più facile da attuare e probabilmente incontrerà meno resistenze da parte dei lavoratori e dei datori di lavoro che non desiderano ridurre il loro orario di lavoro.

**Riduzione volontaria dell'orario di lavoro  
a livello aziendale con supporto politico:  
la legge Robien in Francia**

Nel 1996, la Francia ha adottato la cosiddetta "loi Robien", che fornisce sostegno governativo alle imprese che desiderano ridurre l'orario di lavoro dei loro dipendenti. Sulla base di un accordo fra le parti sociali, le imprese potrebbero ricevere una riduzione dei contributi sociali a carico del datore di lavoro fino al 50 per cento se riducono l'orario di lavoro di almeno il 15 per cento. La compensazione verrebbe gradualmente eliminata nell'arco di sei anni e potrebbe essere inferiore se la riduzione dell'orario di lavoro fosse meno importante. Il piano aveva una versione espansiva e una versione difensiva. Nella versione espansiva, l'azienda avrebbe dovuto creare posti di lavoro aggiuntivi, proporzionalmente alla riduzione dell'orario di lavoro. Nella versione difensiva, il datore di lavoro doveva garantire la sicurezza del posto di lavoro per un certo tempo, stabilito di comune accordo. Nei due anni di applicazione della legge (in seguito sostituita da una riduzione generale dell'orario di lavoro) sono stati stipulati complessivamente 3.000 accordi, creando o salvando complessivamente 33.000 posti di lavoro. È interessante notare che la maggior parte degli accordi conclusi sono stati espansivi (Fiole et al., 2002).

**Freizeitoption: scelta tra denaro e tempo  
a livello settoriale**

Nel 2013, in Austria, il contratto nazionale del settore elettrico ed elettronico ha previsto la cosiddetta freizeitoption. Questa opzione ha permesso ai dipendenti di scegliere tra un aumento salariale di circa il 3% o un tempo libero supplementare di circa cinque ore al mese (Gerold e Nocker, 2015). I dipendenti potevano fare questa scelta solo in presenza di uno specifico accordo aziendale tra il comitato aziendale o sindacato e la direzione. In assenza di un accordo di questo tipo, l'aumento salariale settoriale concordato si applicherebbe automaticamente. Tale accordo è stato percepito come un serio ostacolo dai membri del comitato aziendale. Inoltre, i tempi ristretti per entrare nel sistema e l'incertezza sugli aspetti pratici hanno portato alla

situazione in cui, secondo le stime, l'8-10 per cento di tutti i dipendenti interessati ha scelto il tempo invece del denaro (Gerold e Nocker, 2015; Soder, 2014). Da interviste approfondite è emerso che coloro che non hanno scelto il tempo libero extra lo hanno fatto soprattutto a causa di preoccupazioni finanziarie a lungo termine. Più che la perdita immediata di reddito, gli intervistati si sono mostrati preoccupati per l'impatto della riduzione dell'orario di lavoro sulla loro pensione e sull'evoluzione futura del reddito.

**Condivisione del lavoro in un'unica azienda:  
il caso di Alcan in Canada**

Nel 1995, in Canada, l'azienda di lavorazione dell'alluminio Alcan ha stipulato un accordo con i sindacati dell'azienda per salvare posti di lavoro attraverso la condivisione volontaria del lavoro. Il programma era piuttosto semplice. I dipendenti potevano iscriversi per lavorare una settimana lavorativa di 40 ore, anche se sarebbero stati pagati solo per 38 ore. Le ore extra sono state inserite in un conto corrente bancario personale e potevano essere utilizzate per vacanze extra. Con questa riduzione del 5 per cento dell'orario di lavoro, i lavoratori licenziati hanno potuto essere riassunti ed è stato possibile fare qualche ulteriore assunzione. Un meccanismo di sostegno federale e provinciale ha ulteriormente ridotto la diminuzione dei salari per i primi tre anni (Lanoie et al., 2000). La maggior parte dei dipendenti ha aderito al sistema, aprendo la strada alla creazione di oltre 100 posti di lavoro aggiuntivi (Tremblay, 2003).

## Riduzioni collettive o individuali e il problema del lavoro part-time

Probabilmente la scelta più importante da fare, quando si sviluppa una politica di riduzione dell'orario di lavoro, è quella tra sistemi collettivi e individuali. Nei sistemi collettivi, la scelta di ridurre le ore di lavoro viene fatta a livello aziendale, settoriale, nazionale o comunque sovra-aziendale.

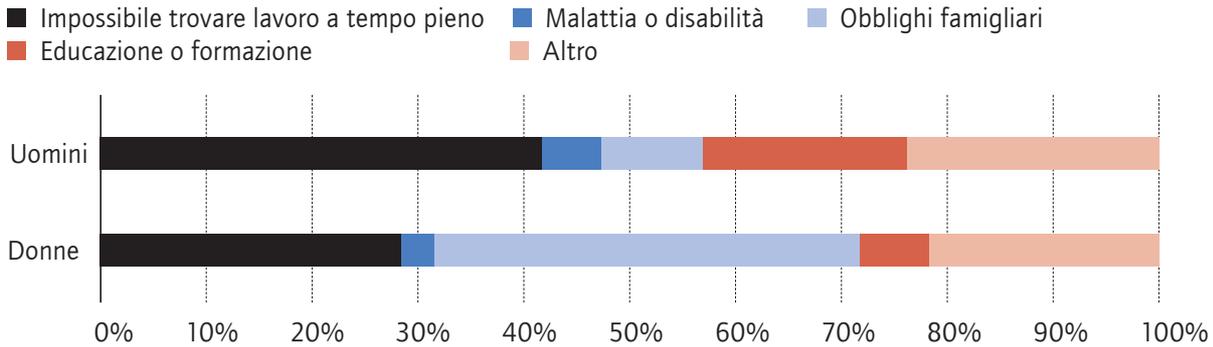
Nei sistemi individuali, la scelta di lavorare meno è fatta a livello di singoli o di posti di lavoro. Vale a dire che è il singolo dipendente che sceglie di lavorare meno ore e di accettare un lavoro a tempo parziale, oppure è l'azienda che decide di offrire anche alcuni lavori per meno di un orario di lavoro a tempo pieno. La principale forma di riduzione dell'orario di lavoro individuale è il tempo parziale. In questo caso, in generale, si può distinguere tra part-time breve (< 20 ore settimanali) e part-time lungo (> 20 ore settimanali).

Vi sono diversi argomenti a favore sistemi individuali di riduzione dell'orario di lavoro. I sostenitori dicono che lascia al dipendente la scelta del numero di ore lavorate, in base alle sue esigenze di famiglia e alla sua situazione reddituale. Permette alle persone di lavorare più ore se lo desiderano ed è relativamente chiaro chi paga per le ore ridotte, cioè il dipendente. Inoltre, la promozione di riduzioni individuali dell'orario di lavoro, sotto forma di occupazione a tempo parziale, potrebbe aumentare la partecipazione complessiva delle donne al mercato del lavoro, e fungere in questo modo da trampolino di lancio per posti di lavoro a tempo pieno.

Tuttavia, un esame più attento di questi argomenti schiarisce notevolmente il quadro. In primo luogo, non è chiaro se la scelta del lavoro a tempo parziale sia davvero una libera scelta. Il grafico 18 illustra le ragioni per cui le persone lavorano a tempo parziale, evidenziando una chiara differenza tra uomini e donne. Laddove gli uomini optano di norma per il lavoro a tempo parziale sol perché non riescono a trovare un altro lavoro, o perché vogliono conciliare il lavoro con l'istruzione o la formazione, o perché hanno altre ragioni (non specificate), quasi il 40% delle donne che optano per part-time lo fanno per motivi legati ad obblighi familiari. Questi includono la cura dei bambini e dei membri anziani della famiglia o, in generale, l'esistenza di altri vincoli familiari. Da queste cifre emerge chiaramente come il lavoro a tempo parziale sia dominato dalle donne, e il motivo per cui è principalmente legato agli altri oneri che le donne devono sostenere in ambito domestico e delle cure familiari. Data l'attuale distribuzione dei carichi tra uomini e donne, è difficile sostenere che le donne compiano una scelta autenticamente "libera", nel senso di limitare la loro vita professionale a un lavoro a tempo parziale.

La scelta del lavoro a tempo parziale non è neutrale. Essa determina infatti alcune conseguenze dirette e indirette sulla parità tra i sessi nel mercato del lavoro. Naturalmente, il lavoro a tempo parziale è associato ad una riduzione diretta del reddito dei dipendenti. Tuttavia, vi è anche un effetto indiretto sul reddito, poiché la maggior parte delle prestazioni della sicurezza sociale (copertura sanitaria, indennità di disoccupazione, pensione) dipende dal reddito della persona. Se tale reddito è inferiore, perché si lavora solo a tempo parziale, anche queste prestazioni saranno inferiori.

Inoltre, i dipendenti che lavorano a part-time sono spesso percepiti dai datori di lavoro come meno motivati e meno impegnati a lavorare. Ciò potrebbe comportare l'assegnazione di ruoli meno centrali all'interno dell'organizzazione; un effetto indubbiamente legato alla discriminazione di genere. Sono anche meno in grado di costruire una rete e ricca e articolata nell'organizzazione, in quanto più spesso assenti. Tutto questo porta a una riduzione delle possibilità di promozione per i lavoratori part-time (q.v. donne) che, ancora una volta, ha un effetto sul loro reddito diretto e indiretto.

**Grafico 18 Motivazioni del lavoro part-time, Zona euro (EA19)**

Fonte: LFS 2015

**Lavoratori part-time trattati in modo diverso dai datori**

Edwards e Robinson (1999) hanno condotto due studi simili sulla riduzione dell'orario di lavoro, e sui loro effetti sui lavoratori coinvolti. I due autori hanno scoperto che, tra i funzionari di polizia del Regno Unito, una riduzione dell'orario di lavoro, determinata dalle richieste dei dipendenti di tener conto degli impegni di assistenza, si è tradotta in una riduzione delle responsabilità dei lavoratori a tempo parziale. Ciò era legato alla loro limitata disponibilità, e al loro confinamento a ruoli meno impegnativi e marginali, il che portava ad una riduzione complessiva dell'intensità di lavoro. Un'analisi qualitativa comparabile della riduzione dell'orario tra gli infermieri nel Regno Unito ha rivelato modelli simili di riduzione delle responsabilità (Edwards e Robinson, 2004). Ciò includeva l'assegnazione a ruoli meno centrali, insieme alla valutazione da parte dei manager dei part-time come meno impegnati, meno disponibili al

lavoro, specialmente durante le ore di lavoro più disagiate, e più riluttanti ad affrontare nuovi compiti e ruoli. Beechey e Perkins (1987) sono giunti a conclusioni simili nel loro caso di studio di un'istituzione sanitaria nel Regno Unito, dove gli amministratori infermieristici erano poco inclini ad impiegare personale infermieristico qualificato con contratti a tempo parziale. Di conseguenza, gli infermieri part-time sono stati utilizzati per fornire una copertura "fuori picco", nei turni di notte o nei fine settimana.

**Lavora più a lungo, vieni promosso**

In uno studio che utilizza dati di panel tedeschi e statunitensi, Bell e Freeman (2001) hanno studiato la relazione tra le ore di lavoro extra e la probabilità di ottenere una promozione. Controllando altri fattori, il loro studio ha confermato che il 10 per cento di ore lavorate in più ha aumentato la probabilità di ottenere una promozione del 4 per cento.

Infine, ma non meno importante, poiché le donne sono spinte a lavorare a tempo parziale, lavoreranno prevalentemente in settori dove questo è più diffuso. Questi settori (servizi alla persona, senza scopo di lucro) generalmente salari più bassi che, ancora una volta, incidono sul reddito diretto e indiretto dei lavoratori a tempo parziale (la maggior parte dei quali sono, ovviamente, donne).

Pertanto, l'opzione di ridurre l'orario di lavoro, promuovendo i sistemi individuali e spingendo le persone a scegliere il lavoro a tempo parziale individualmente, sembra una soluzione senza uscita, se considerata in una prospettiva di genere. La scelta di un lavoro a tempo parziale è determinata principalmente dai ruoli di genere, ma la scelta stessa non è neutrale. Riduce l'indipendenza finanziaria delle donne, riduce le loro possibilità di promozione e il loro reddito indiretto e, nel complesso, potrebbe benissimo riaffermare il divario salariale genere.

Per questi motivi, molte organizzazioni femministe sono favorevoli a riduzioni collettive dell'orario di lavoro, che ripartiscono il prezzo della riduzione tra le varie parti in gioco (datori di lavoro, lavoratori e governo) e consentono alle donne di compiere reali progressi verso la creazione di una parità di condizioni di lavoro con gli uomini.

Un'opzione intermedia potrebbe essere quella di migliorare lo status dei lavoratori a tempo parziale. Ciò potrebbe essere fatto limitando la perdita diretta di reddito associata al minor numero di ore (attraverso regimi fiscali, regolamentazione della parità retributiva), adeguando i sistemi di sicurezza sociale per garantire i diritti dei lavoratori a tempo parziale (ad esempio, eliminando le soglie relative alle ore di lavoro), promuovendo la parità di genere, garantendo transizioni fluide dal lavoro a tempo parziale a quello a tempo pieno e viceversa, cercando di cambiare la cultura aziendale.

#### **Un lavoro part time aggiornato nei Paesi Bassi**

In nessun altro paese il lavoro a tempo parziale è tanto diffuso come nei Paesi Bassi (per maggiori dettagli si veda il capitolo 2). La politica del mercato del lavoro olandese ha contribuito a questo obiettivo migliorando la posizione dei lavoratori a tempo parziale. Nel 1993, una legge ha eliminato le soglie relative alle ore per i diritti al salario minimo e all'indennità di ferie. Nel 1996, la legislazione ha proibito ogni discriminazione tra i dipendenti in base all'orario di lavoro, garantendo così la parità di trattamento in termini di salari, ferie, premi, formazione e altri diritti (Fouarge e Baaijens, 2006). Nel 2000, un'altra legge ha introdotto il diritto dei dipendenti di richiedere un aumento o una diminuzione dell'orario di lavoro (Visser et al., 2011). I datori di lavoro devono giustificare i loro eventuali rifiuti. Tutte queste misure hanno

rafforzato la posizione dei lavoratori a tempo parziale e stimolato le persone a optare per questi lavori. Ciò non significa, tuttavia, che tutti i problemi relativi al lavoro a tempo parziale siano stati risolti.

#### **Evitare il ricorso al lavoro a tempo parziale in Svezia**

Date le disuguaglianze di genere legate al lavoro a tempo parziale, in Svezia sono state adottate alcune iniziative per introdurre un "diritto al lavoro a tempo pieno". L'idea sarebbe quella di dare ai dipendenti che lavorano a tempo parziale per tre anni, il diritto automatico ad una conversione al tempo pieno (Thorsen e Brunk, 2009). La Confederazione sindacale svedese LO ha proposto questo diritto nei negoziati (LO, 2010), ma non ha ancora prodotto alcuna legislazione in tal senso.

## Job sharing

Un altro modo più individuale per ridurre l'orario di lavoro è lo job sharing (letteralmente: condivisione del lavoro, ndt). In questo caso, i dipendenti potrebbero decidere di passare al part time per consentire l'assunzione di un'altra persona, rilevando le ore di lavoro rimanenti. Il tempo al lavoro è, in altre parole, condiviso tra persone diverse. Il job sharing è, in sostanza, una sorta di lavoro a tempo parziale, regolamentato collettivamente.

Questo ha potenziali vantaggi per i datori di lavoro, in quanto potrebbe migliorare la produttività, diminuire l'assenteismo, e portare a innovazioni nel lavoro che aprono a molteplici prospettive (Williamson et al., 2015). Dal punto di vista dei dipendenti, i vantaggi includono una migliore combinazione di lavoro e vita privata, pur mantenendo la loro vecchia posizione. Le sfide e i problemi sono l'accresciuta necessità di comunicazione e coordinamento, la necessità che le due persone si incontrino, e il potenziale di aumento dei costi. Per i dipendenti, la condivisione del lavoro, così come il lavoro a tempo parziale, potrebbe ostacolare la progressione nella carriera.

### **Politiche per la promozione della condivisione del lavoro in Finlandia**

Nel 1996, la Finlandia ha introdotto un sistema di job sharing. Il sistema prevedeva che i dipendenti potessero, d'intesa con il datore di lavoro, ridurre l'orario di lavoro dal 40 per cento al 60 per cento. Il reddito ridotto veniva compensato al 50% dal governo (per un anno) e il datore di lavoro indotto ad

assumere nuovo personale in rapporto alla riduzione dell'orario di lavoro. Peltola (1998) ha analizzato il sistema, rilevando come già alla fine del 1997, 6.000 dipendenti vi avessero aderito. Uno dei problemi, tuttavia, era costituito dalla discriminazione salariale temporanea tra i dipendenti che riducevano l'orario di lavoro ricevendo una compensazione) e i dipendenti che erano stati assunti per coprire l'orario di lavoro ridotto.

## **Creare o salvare posti di lavoro attraverso una riduzione dell'orario di lavoro?**

In un'analisi delle politiche di riduzione dell'orario di lavoro a ciclo continuo, si può distinguere tra politiche difensive e politiche espansive: le prime sono incentrate sulla riduzione dell'orario di lavoro per salvare posti di lavoro (scongiurando dei licenziamenti), mentre le seconde sono finalizzate alla creazione di nuovi posti di lavoro.

Molti esempi di riduzione temporanea dell'orario di lavoro, a livello aziendale, hanno una chiara caratteristica difensiva, come ad esempio nel caso della Volkswagen (cfr. capitolo 2). Analogamente, sono state elaborate alcune politiche nazionali per incoraggiare le imprese a ridurre l'orario di lavoro temporaneo per evitare licenziamenti ciclici (ad esempio, il Kurzarbeit in Germania, o il Deeltijdse werkloosheid in Belgio). Tuttavia, non tutte le riduzioni difensive dell'orario di lavoro sono attuate in risposta a cali ciclici della domanda. Una riduzione difensiva dell'orario può anche essere parte della risposta ad un calo più strutturale dell'occupazione in un'azienda, settore, paese o continente (Taddei, 1998: 33).

### **Kosice USA: settimana di quattro giorni per salvare posti di lavoro**

Nel 2009 e nel 2012, l'acciaieria statunitense Kosice ha realizzato per un certo periodo settimane lavorative di quattro giorni nel settore della produzione, rispettivamente per sei mesi e un mese. I dipendenti hanno ricevuto il 60 per cento del loro stipendio per i giorni non lavorati. Il sistema è stato messo in atto in accordo con i sindacati locali e ha cercato di proteggere l'occupazione in periodi di bassi livelli di ordini. Nel 2012, l'azienda prevedeva di istituire una settimana di quattro giorni per due mesi, ma è tornata al normale orario di lavoro dopo un solo mese (Cziria, 2012).

### **Lavoro a orario ridotto durante la crisi in Svezia**

Durante gli anni della crisi economica del 2008 e del 2009, le parti sociali svedesi hanno concordato una forma di riduzione temporanea dell'orario di lavoro a carico del datore di lavoro, del lavoratore e del governo. L'accordo ha consentito ai lavoratori di ridurre l'orario di lavoro dal 10 al 60 per cento. I salari dei dipendenti ne risentirebbero solo in minima parte, frutto di uno sforzo congiunto del datore di lavoro e del governo. Questo sistema ha permesso alle imprese di ridurre temporaneamente i costi salariali, pur mantenendo i dipendenti a bordo, e poteva essere utilizzato fino a dodici mesi. Secondo il sindacato IF Metall, il sistema ha salvato fino a 15.000 posti di lavoro. Nel 2012 il sistema è stato reso permanente (Kullander e Halling, 2012).

Questi accordi difensivi comportano tuttavia alcuni rischi. In primo luogo, quando vengono fatte concessioni salariali nel contesto di riduzioni permanenti dell'orario di lavoro, esse rischiano di essere irreversibili, mentre l'orario di lavoro può essere facilmente aumentato in una fase successiva. In secondo luogo, negli accordi difensivi temporanei, c'è il rischio che il management esageri le difficoltà dell'azienda a negoziare più concessioni. In terzo luogo, è molto difficile controllare le garanzie di sicurezza del lavoro: una cosa è l'assenza di licenziamenti, ma che dire dell'attrito naturale che non viene sostituito; e della sostituzione del personale nei rapporti di lavoro più precari?

## Una riduzione temporanea o definitiva?

Strettamente collegato alla domanda precedente è se la riduzione dell'orario di lavoro debba essere permanente o solo temporanea. Se la riduzione dell'orario di lavoro è una risposta a un problema immediato e temporaneo, potrebbe essere abbandonata una volta che la questione non è più in discussione. Come tale, la maggior parte delle riduzioni difensive dell'orario di lavoro, a livello aziendale, sono temporanee. Essi cercano di salvare l'occupazione a fronte di un calo (si spera temporaneo) della domanda di prodotti. Tuttavia, non tutte le misure difensive a livello aziendale sono temporanee, come la legge belga Vande Lanotte (cfr. riquadro sottostante).

La riduzione dell'orario di lavoro può anche essere temporanea, ma non difensiva in campo occupazionale. Come tale, abbiamo visto esempi di drastiche riduzioni temporanee dell'orario di lavoro in risposta a carenze energetiche (cfr. p. 35) e l'Accordo di Riassegnazione dei Presidenti (cfr. p. 32).

La decisione tra politiche temporanee e permanenti dipende essenzialmente dagli obiettivi della riduzione e avrà conseguenze per quanto riguarda gli effetti reali nella pratica.

Le riduzioni dell'orario di lavoro temporaneo hanno dimostrato la loro efficacia nel salvare l'occupazione in periodi di temporanea recessione economica (cfr. p. 32 e potrebbero anche aver attenuato l'impatto della crisi. Esse limitano inoltre i costi che l'introduzione di tali sistemi comporta per i datori di lavoro e i dipendenti.

Allo stesso tempo, è improbabile che sistemi temporanei modifichino in modo permanente i ruoli di genere nella società, né pongano le lavoratrici sullo stesso piano dei lavoratori di sesso maschile. L'equilibrio tra lavoro e vita privata viene migliorato solo temporaneamente e gli effetti sulla sostenibilità dell'economia sono minimi o nulli, ecc.

### **Difensivo ma permanente: il piano belga Vande Lanotte**

Il 1° gennaio 1997, il governo belga ha introdotto il piano di riduzione dell'orario di lavoro per le imprese in difficoltà economiche. A condizione di un accordo con i sindacati, le imprese potrebbero ridurre l'orario di lavoro ad almeno 36 ore, in cambio di una notevole riduzione dei contributi sociali a carico dei datori di lavoro. Se le aziende avessero introdotto una settimana di 32 ore, la riduzione sarebbe stata proporzionalmente maggiore. È

importante notare che mentre la riduzione dell'orario è stata intesa quale permanente (con un contratto collettivo a tempo indeterminato), la riduzione dei contributi sociali è stata temporanea, e gradualmente eliminata nell'arco di un periodo massimo di sei anni. Il numero di imprese che hanno partecipato a questa parte difensiva del piano (c'era anche una parte espansiva) è stato limitato a causa della macchinosità delle procedure, del carattere temporaneo della riduzione degli oneri sociali e della riluttanza delle imprese a cambiare lavoro e routine organizzative.

## Meno lavoro per tutti, o solo per alcuni?

Quando la riduzione dell'orario di lavoro ha l'obiettivo di prolungare la vita lavorativa, i responsabili politici spesso pensano di concentrare la riduzione dell'orario di lavoro su gruppi specifici. In quanto tale, molti paesi hanno introdotto sistemi in cui i lavoratori anziani ricevono congedi supplementari. Dal punto di vista del miglioramento dell'equilibrio tra vita professionale e vita privata, molti paesi dispongono di sistemi che offrono alle nuove madri la possibilità di ridurre l'orario di lavoro per prendersi cura dei figli.

Questi sistemi sembrano interessanti perché sono mirati a un problema specifico (lavoratori anziani che lasciano il mercato del lavoro, madri che hanno difficoltà a conciliare il lavoro con la cura dei figli), affrontato da un specifico target group. Allo stesso tempo, si dovrebbe essere cauti di possibili effetti collaterali negativi. E' abbastanza noto come le donne subiscano discriminazioni nella ricerca di un lavoro, semplicemente a causa della possibilità che rimangano incinte e debbano interrompere temporaneamente il lavoro, o che in seguito riducano il loro orario di lavoro.

Lo stesso vale per i lavoratori più anziani. Anche se potrebbe aumentare opportunità di lavoro per alcuni di loro questi, per altri potrebbe anche essere un ostacolo nel trovare (o mantenere) un lavoro, dal momento che il datore di lavoro percepisce il lavoratore più anziano come più costoso o problematico di quelli più giovani.

### Permessi extra per i lavoratori più anziani nel settore delle non profit del Belgio

Dal 2000, i lavoratori del settore non profit belga hanno beneficiato di congedi supplementari a seconda dell'età: un giorno al mese per le persone di età superiore ai 45 anni, due giorni al mese per le persone di età superiore ai 50 anni e tre giorni al mese per i lavoratori di età superiore ai 55 anni. L'obiettivo del sistema è rendere attraenti i posti di lavoro e mantenere attivi i lavoratori anziani per

un periodo più lungo. Una recente valutazione del sistema mostra un quadro ambivalente. Mentre la maggior parte dei datori di lavoro concorda sul fatto che questi sistemi li hanno aiutati ad assumere candidati validi per le posizioni disponibili lamentano anche il loro essere da ostacolo all'assunzione di lavoratori anziani. Per quanto riguarda il lavoro più lungo, la maggior parte dei datori di lavoro concorda sul fatto che la riduzione dell'orario contribuisce a far sì che i dipendenti rimangano più a lungo sul posto di lavoro (Lamberts et al., 2015).

## Cambiamento dell'orario legale di lavoro o della cultura dell'orario di lavoro?

Finora l'attenzione si è concentrata soprattutto sulla struttura dell'orario di lavoro (il limite richiesto dalla legge) e sugli effetti di ciò su vari aspetti del dibattito. L'orario di lavoro, tuttavia, non è solo una questione di struttura, ma anche di cultura. Le storie di dipendenti giapponesi o cinesi che lavorano fino alla morte (karoshi e guolaosi) sono ampiamente conosciute. Allo stesso tempo, molti paesi europei si trovano ad affrontare un tipo simile di "cultura dell'orario lungo di lavoro". In particolare, nelle funzioni di gestione, l'orario di lavoro prolungato è visto come una forma di status, segnalandone l'importanza.

Alla domanda, i motivi principali che spiegano l'orario lungo di lavoro sono: il carico di lavoro, la carenza di personale, il lavorare su progetto, l'introduzione delle

cosiddette "organizzazioni piatte", il sovraccarico di posta elettronica, la cultura orientata alle riunioni, una maggiore necessità di viaggiare (Kodz, 2003). In aggiunta, vi è la necessità, diffusamente percepita, di "essere presenti" per dimostrare l'impegno del dipendente nei confronti dell'azienda. Avere il cosiddetto "face time" con il supervisore aumenta significativamente le possibilità di promozione, portando a quello che può essere definito "presenteismo competitivo" (Simpson, 1998).

Tale cultura influisce tuttavia sulla salute del lavoratore e sulle possibilità di conciliare lavoro e vita privata e, cosa non trascurabile, mette le donne con figli in una posizione di notevole svantaggio.

#### **Cultura dell'orario di lavoro per confermare la disparità di genere**

In un interessante studio, Sarah Rutherford (2001) si è concentrata sulle aziende con una cultura dell'orario di lavoro prolungato e ha sottolineato che il tempo è un mezzo per confermare la disparità di genere. Ritirare un quadro di dirigenti aziendali che vedono il rientro a casa verso le 18,30 come un indice del non avere abbastanza

lavoro, di aziende in cui le riunioni vengono fissate alle 7 del mattino o alle 6 del pomeriggio, e della concorrenza dei colleghi di lavoro per rimanere in ufficio il più a lungo possibile. Pur essendo ovviamente negativa per la salute dei dipendenti e la loro qualità di vita, introduce anche una divisione di genere nella forza lavoro, in quanto le donne con figli, dato il loro carico di lavoro invariato in famiglia, semplicemente non sono in grado di lavorare a questi orari.

Dunque, ridurre il numero di ore lavorate, senza ridurre la cultura di orari lunghi di lavoro, in alcune parti della società, potrebbe rivelarsi una misura piuttosto inefficace. Insieme al cambiamento della struttura dell'orario di lavoro, è necessario un adeguamento culturale. Un modo per farlo è cercare di limitare il lavoro al di fuori dell'orario di ufficio. Il diritto francese a disconnettersi (vedi sotto) va in questa direzione.

#### **Il diritto francese alla disconnessione, 2017**

Grazie a e-mail, portatili e smartphone, i lavoratori sono oggi in grado di lavorare praticamente ovunque e sempre. Ciò esercita su di loro una pressione permanente e potrebbe essere una delle cause del diffuso burn-out e senso di esaurimento che variamente si registra. Per contrastare

questa tendenza e marcare meglio il confine tra vita privata e lavorativa, la legislazione francese introduce il "diritto di disconnettersi". Esso può essere invocato quando i datori di lavoro spingono i dipendenti a rispondere alle e-mail di lavoro fuori dall'orario di lavoro. L'obiettivo è quello di cambiare la cultura del essere perennemente connessi e in stand-by in relazione al proprio lavoro.

Un altro modo per influenzare la cultura degli orari di lavoro lunghi, questa sorta di presenteismo competitivo, potrebbe trovare ispirazione nelle campagne per combattere il presenteismo normale. Il presenteismo normale si verifica quando i dipendenti vengono in ufficio anche se non stanno bene. Ciò è particolarmente dannoso per il lavoratore, ma anche per i colleghi, il datore di lavoro e la società in generale. Le persone che vengono a lavoro quando non stanno bene, potrebbero allungare il periodo di malattia e diffondere virus fra i colleghi. Per questo motivo, i datori di lavoro, i governi e i sindacati chiedono generalmente alle persone di rimanere a casa quando sono malate.

Lo stesso vale per il presenteismo competitivo. Danneggia la salute e rende le persone meno produttive; il loro stesso comportamento può incoraggiare altri dipendenti a fare lo stesso; e ridurre la capacità di lavorare più a lungo nella vita. A vantaggio di tutti noi, dovremmo sapere andare tutti a casa alla fine dell'orario di lavoro. Alcune aziende, come Patagonia, sembrano aver capito questa lezione, chiudendo le porte dell'ufficio dopo l'orario di lavoro, per impedire ai dipendenti di lavorare più a lungo (Quan, 2015).

### **Cultura e riduzione dell'orario di lavoro: la sconfitta della giornata di sei ore di Kellogg**

Nel 1930, lo stabilimento Kellogg di Battle Creek, nel Michigan, cambiò la sua politica di orario di lavoro e ridusse la giornata lavorativa totale a sei ore. L'azienda passò così da un sistema a tre turni di otto ore a un sistema a quattro turni di sei ore, nella speranza di creare posti di lavoro, nell'era della Grande Depressione. L'esperimento suscitò un forte entusiasmo fra i lavoratori, i leader sindacali, politici e fra gli stessi imprenditori. Nel corso degli anni, tuttavia, la giornata di sei ore venne via via abbandonata, stabilimento dopo stabilimento. Nel 1985, gli ormai restanti 530 lavoratori con la giornata di sei ore hanno ceduto anche loro, e l'esperimento è stato ufficialmente concluso. Perché quell'esperimento è fallito? Ci sono, naturalmente, molte spiegazioni. Hunnicutt (1996) affronta in particolare il problema culturale: "La necessità di lavorare a tempo pieno è stato un risultato

prodotto culturalmente dalle lotte di classe e di genere" (1996: 6). La componente di classe si riferisce ad un cambiamento di veduta da parte del management sulla riduzione dell'orario, che passa dall'essere favorevole all'essere apertamente ostile. L'elemento di genere è ugualmente interessante. Sono stati i lavoratori maschi degli stabilimenti che si sono mobilitati per il ritorno a una giornata lavorativa di otto ore. Una giornata lavorativa di sei ore aveva diminuito la centralità del lavoro nella società e quindi ha minato la posizione del maschio nella famiglia. Inoltre, l'avvento della televisione ha ridotto l'entusiasmo per le attività ricreative comuni. Il tempo libero è diventato più individuale e in realtà meno prezioso. Contro le pressioni del management, le relazioni di genere e i cambiamenti nelle attività del tempo libero, i fautori della giornata lavorativa di sei ore hanno continuato a perdere battaglie fino a quando hanno perso la guerra.

## **Conclusioni**

Il diavolo, si sa, si nasconde nei dettagli. Una cosa è essere a favore di una riduzione dell'orario di lavoro; un'altra è concordare come tale riduzione debba prendere forma. Come si è provato a chiarire, vi sono molte decisioni da prendere per dare forma alla riduzione dell'orario e tutte hanno conseguenze sui risultati effettivi della riduzione.

In positivo, sono stati realizzati numerosi esperimenti, e quasi tutti di forma diversa. Nessuna riduzione dell'orario è uguale a un'altra. Possiamo imparare da questi esperimenti per dare forma a riduzioni dell'orario di lavoro che si concentrino sulle esigenze concrete delle nostre aziende, dei nostri settori, paesi o della società nel suo insieme.

Al fine di orientare ulteriormente gli sforzi di coloro che attuano la riduzione dell'orario di lavoro, il prossimo capitolo presenta in modo più dettagliato cinque diversi casi di riduzione dell'orario di lavoro, in termini di obiettivi, forma e risultati ottenuti.

## Capitolo 4

# Come l'hanno fatto: esempi di riduzione degli orari di lavoro

### I Paesi Bassi

Oliver Pintelon e Stan De Spiegelare

#### La settimana olandese di 30 ore o "l'economia del part-time"

- Quando: 1980-2017
- Individuale e volontario: massiccio impiego del part-time
- Pagato dai dipendenti (attraverso la perdita di stipendio)

Con il 76% delle donne che lavorano a tempo parziale, i Paesi Bassi sono un esempio di riduzione dell'orario di lavoro individuale su larga scala. L'elevata percentuale di lavoratori a tempo parziale si traduce in una settimana lavorativa media (con l'assunzione di lavoratori a tempo pieno e a tempo parziale insieme) inferiore a 30 ore. I Paesi Bassi, in altre parole, hanno realizzato una settimana lavorativa di quattro giorni attraverso forme individuali, piuttosto che collettive, di riduzione dell'orario di lavoro

Come ci sono arrivati?

L'inizio di questa evoluzione risale all'accordo di Wassenaar del 1982. Di fronte a cifre elevate e persistenti di disoccupazione, i sindacati olandesi hanno accettato la moderazione salariale in cambio di una (modesta)

riduzione dell'orario di lavoro. Questa riduzione dell'orario di lavoro, tuttavia, non si è concretizzata. L'evoluzione ufficiale, da 40 a 38 ore settimanali, non è mai stata pienamente attuata (De Beer, 2012). L'accordo del 1982 ha tuttavia lasciato il posto alla moderazione salariale a lungo termine, l'altra parte dell'accordo.

Allo stesso tempo, il numero di posti di lavoro a tempo parziale è aumentato in modo massiccio durante gli anni '80 e '90. Il mercato del lavoro olandese è diventato la prima "economia a tempo parziale" del mondo (Visser, 2002). Il particolare aumento del part-time nei Paesi Bassi è difficile da spiegare ed è molto probabilmente la conseguenza di un'interazione tra norme e politiche pubbliche. Le donne sono entrate nel mercato del lavoro olandese in ritardo (rispetto ad altri paesi dell'UE), ma rapidamente. Per molto tempo, il modello della casalinga è stato profondamente radicato culturalmente, impedendo alle donne di diventare attive sul mercato del lavoro. Queste concezioni sono cambiate drasticamente nel corso di pochi anni. Come tale, Yerkes e Visser (2006: 243) riferiscono che il tasso di disapprovazione delle madri lavoratrici è sceso dall'84 per cento nel 1965 al 44 per cento nel 1970. Durante questo periodo, le donne sono entrate massicciamente nel mercato del lavoro, ma soprattutto assumendo posti di lavoro a tempo parziale (van Doorne e Schippers, 2010; Visser et al., 2011). Dal lato dei datori di lavoro, questi posti di lavoro sono stati assegnati in periodi economicamente difficili, evitando ben più dolorosi licenziamenti.

Solo in una fase successiva la politica è intervenuta per promuovere ulteriormente il ricorso al lavoro a tempo parziale. Alcuni atti legislativi sono stati essenziali, come la legge del 1996 sul divieto di discriminazione in base all'orario di lavoro, che vieta ai datori di lavoro di discriminare tra i dipendenti sulla base delle differenze nell'orario di lavoro, a meno che non vi sia una giustificazione oggettiva. E poi la legge di adeguamento dell'orario di lavoro, del 2000, che conferisce ai dipendenti il diritto (in determinate circostanze) di modificare unilateralmente il proprio orario di lavoro. Il diritto conta infatti sia per la riduzione che per il prolungamento dell'orario di lavoro (Visser et al., 2011).

## La lezione olandese

Possiamo considerare l'economia olandese del part-time è un buon esempio di moderna riduzione dell'orario di lavoro, basata sulla scelta individuale volontaria? Anche se una tale conclusione potrebbe apparire allettante, ecco vi sono almeno tre lezioni che riteniamo si possano apprendere da questa esperienza.

In primo luogo, l'esempio olandese dimostra che **l'occupazione è relativamente ridistribuibile**. L'aumento del lavoro a tempo parziale ha contribuito notevolmente al "miracolo olandese", che ha visto il numero di posti di lavoro aumentare ad un ritmo molto più elevato rispetto alla media UE. Tre quarti dei posti di lavoro supplementari erano a tempo parziale e molti sono andati alle donne (Visser, 2002). In un'analisi critica di questo "miracolo olandese", Van Oorschot (2002) ha dimostrato che, mentre i Paesi Bassi sono riusciti a mettere al lavoro un numero eccezionale di persone, il numero di ore di lavoro aggiuntive fosse inferiore alla media. Analogamente, van Doorne e Schippers (2010) hanno osservato che il tasso di attività delle donne nei Paesi Bassi è particolarmente elevato ma, se si considera l'orario di lavoro, o il tasso di attività in equivalenti a tempo pieno, i Paesi Bassi si collocano al di sotto della media UE (van Doorne e Schippers, 2010). Il "miracolo olandese" dimostra che la redistribuzione del lavoro è fattibile,

che le aziende possono adattarsi a persone che lavorano a tempo parziale e che può essere parte di una politica occupazionale di successo.

In secondo luogo, una **riduzione virtuale collettiva dell'orario di lavoro** non si traduce in un aumento dell'occupazione. Esaminando la riduzione dell'orario di lavoro collettivo degli anni '80, Paul De Beer (de Beer, 2012) sostiene che, in realtà, i dipendenti a tempo pieno non hanno praticamente ridotto la loro settimana lavorativa. Le ragioni sono molteplici. I lavoratori hanno continuato a prestare lavoro straordinario e, in molte aziende, il numero di giorni di ferie retribuite è stato aumentato. Ciò potrebbe spiegare perché l'accorciamento della settimana lavorativa ha avuto solo un effetto limitato sull'occupazione.

In terzo luogo, un **accorciamento della settimana lavorativa su base individuale e volontaria porta a modelli occupazionali di genere**. Le donne sono prevalentemente responsabili del lavoro domestico, il che le stimola a lavorare a tempo parziale. Di conseguenza, hanno salari inferiori e prospettive di carriera più limitate. Un'osservazione importante da tenere presente è, tuttavia, che il modello sociale olandese è caratterizzato anche dalla relativa assenza di servizi di assistenza all'infanzia a prezzi accessibili, soprattutto rispetto ai paesi scandinavi.

## Francia

Stan De Spiegelaere

### La settimana di 35 ore in Francia

- Quando: +/- 1998-2008
- 35 ore settimanali per tutte le aziende
- Obbligatorio per tutti con incentivi per l'adozione volontaria
- Permanente
- Pagato dal governo, dai dipendenti e dal datore di lavoro

Nel 1998, il governo francese di allora avanzò una proposta piuttosto sorprendente. L'orario di lavoro ufficiale andava ridotto da 39 a 35 ore. Così facendo, la Francia è stato (ed è tuttora) il primo paese a ridurre per legge l'orario di lavoro a 35 ore settimanali. La riduzione è avvenuta in due fasi: nel 1998, con la legge Aubry I e, nel 2000, con la legge Aubry II. Nel primo atto è stata annunciata la settimana di 35 ore per le grandi imprese (> 20 dipendenti). Le imprese disposte a ridurre anticipatamente l'orario di lavoro, mediante un contratto collettivo, avrebbero beneficiato di notevoli agevolazioni fiscali. La legge Aubry II ha riaffermato la settimana di 35 ore e ha dato alle parti sociali maggiore libertà di negoziare. Al contempo, l'obbligo di dimostrare la creazione di posti di lavoro supplementari, in cambio dei vantaggi fiscali previsti dalla legge Aubry I, è stato soppresso. Le parti sociali a livello aziendale hanno ottenuto un notevole margine di manovra nella negoziazione degli aspetti applicativi. L'orario di lavoro può essere calcolato su base annuale (e quindi essere trasformato in congedi supplementari) e, per il personale dirigente, è stato previsto un accordo separato.

La riduzione dell'orario di lavoro in Francia è quindi caratterizzata dai seguenti elementi: (1) una riduzione piuttosto sostanziale dell'orario legale di lavoro, (2) un ruolo importante, e una certa autonomia, per le parti sociali, (3) una concomitante detassazione

(soprattutto per i salari più bassi) e (4) una maggiore flessibilità per le imprese nell'organizzazione dell'orario di lavoro. Mentre i salari non sono stati tagliati, è stato attuato un loro congelamento di 18 mesi, dopo la riduzione dell'orario di lavoro.

Il costo della settimana lavorativa più breve, in Francia, è stato quindi pagato principalmente dal governo e dai lavoratori. Ciò, combinato con un leggero aumento della produttività, ha contribuito a far sì che il costo complessivo del lavoro rimanesse relativamente inalterato dalla misura politica. A differenza delle riduzioni minori dell'orario di lavoro, ad esempio nei Paesi Bassi, l'orario di lavoro in Francia ha avuto un effetto osservabile per quanto riguarda il numero di ore lavorate alla settimana, che è diminuito di circa due ore (Askenazy, 2013; Lehndorff, 2014).

Come valutare l'esperienza francese? Una recente relazione di valutazione dell'Assemblea nazionale francese (Assemblée Nationale, 2014) ci fornisce ampie indicazioni sull'efficacia della misura. La prima questione importante è l'**effetto sull'occupazione**. Se la riduzione dell'orario di lavoro abbia contribuito o meno alla creazione di posti di lavoro e, in caso affermativo, quanti posti di lavoro siano stati creati, è da tempo oggetto di un intenso dibattito tra gli addetti ai lavori. La creazione di posti di lavoro, dopo l'introduzione di orari di lavoro più brevi, è stata riconosciuta da tutti, ma non è chiaro se sia grazie alla riduzione dell'orario di lavoro o nonostante ciò. Molti hanno sottolineato che sono la maggiore flessibilità e la riduzione delle imposte ad essere responsabili della creazione di posti di lavoro, non la riduzione dell'orario in quanto tale. Sta di fatto che sembra esservi un consenso generale sul fatto che il pacchetto di riduzione dell'orario di lavoro abbia portato alla creazione di 350.000-500.000 posti di lavoro (Méda e Larrouturou, 2016).

Un secondo effetto interessante è la riduzione della percentuale di lavoratori a tempo parziale, in particolare del lavoro **part-time** femminile. A quanto pare, le donne che avrebbero scelto un lavoro a tempo parziale nell'ambito del regime delle 39 ore, hanno ritenuto che un lavoro a tempo pieno, di 35 ore, si adattasse meglio alle loro preferenze. Inoltre, le aziende che in precedenza offrivano lavoro a tempo parziale ci hanno probabilmente ripensato e offerto posti di lavoro a tempo pieno di 35 ore. Poiché il lavoro a tempo parziale femminile è considerato un ostacolo alla vera parità di genere, questa evoluzione potrebbe essere considerata positiva. Inoltre, gli uomini che godono di una settimana lavorativa ridotta hanno riferito di sentirsi significativamente più coinvolti nei lavori di cura, segnalando un cambiamento (anche se moderato) nelle dinamiche di genere (Méda e Larrouturou, 2016).

In terzo luogo, è stato osservato un aumento del tasso di **occupazione dei lavoratori anziani**. In una settimana lavorativa più corta, i lavoratori anziani sembrano rimanere attivi più a lungo. Dato l'invecchiamento della popolazione europea, questo potrebbe essere un segnale molto positivo. Tuttavia, è necessario mantenere una certa cautela. Il tasso di attività dei lavoratori anziani è sempre stato molto basso in Francia cosicché l'aumento del tasso di occupazione ha solo fatto sì che la Francia abbia raggiunto gli altri paesi. Pertanto, l'orario di lavoro non è sicuramente l'unico, né il più importante, fattore determinante per l'attività degli anziani sul mercato del lavoro.

La valutazione della settimana di 35 ore sull'equilibrio **tra lavoro e vita privata è più sfaccettata**. Sebbene la maggioranza degli intervistati abbia riscontrato che le 35 ore settimanali sono positive per l'equilibrio tra lavoro e vita privata, il giudizio è stato particolarmente variegato quando la riduzione dell'orario di lavoro ha comportato anche l'introduzione di orari di lavoro non standard, un minore controllo sull'orario di lavoro o una mancanza di rispetto dei termini di preavviso (Fagnani e Letablier, 2004).

Ma l'orario di lavoro in Francia non ha portato solo buone notizie. Un importante effetto collaterale è stata l'**intensificazione** del lavoro. Le persone lavoravano meno ore, ma il lavoro durante quelle ore si è fatto più intenso di prima (Askenazy, 2013). Questo è sicuramente un problema per i colletti bianchi. Inoltre, con la diminuzione dell'orario di lavoro e il congelamento dei salari, la percentuale di dipendenti che percepiscono il salario minimo è aumentata significativamente (OECD, 2005: 35-36).

In termini di **costi**, la settimana di 35 ore in Francia ha comportato notevoli riduzioni dei contributi sociali. Il costo per le imprese è rimasto mediamente invariato, ma il costo per le finanze pubbliche non lo era certamente. Secondo dati dell'Assemblea nazionale (2014) gli sgravi fiscali hanno raggiunto nel 2006 un costo totale di 11-13 miliardi di euro. Questo, tuttavia, non rappresenta il costo netto. A tal fine è infatti necessario rendere conto dei contributi versati dalle persone che hanno lavorato grazie alla riduzione dell'orario di lavoro, dei risparmi sui contributi di disoccupazione, di altre imposte pagate attraverso l'aumento del reddito, ecc. Il rapporto dell'Assemblée Nationale francese (2014: 113) parla di un costo indicativo di circa 8.000 euro per posto di lavoro.

La valutazione complessiva non è quindi sicuramente negativa. Purtroppo, la settimana lavorativa più corta è stata erosa in diversi modi dai successivi governi francesi (Méda e Larroustou, 2016). L'orario di lavoro medio è tornato nuovamente a crescere (Askenazy, 2013) e ha raggiunto quasi 40 ore per i dipendenti a tempo pieno (Nicot, 2010). E' quindi impossibile effettuare una vera valutazione degli effetti a lungo termine.

## Svezia

Olivier Pintelon

### L'esperimento Svartedalén

- Quando: 2014-2016
- 30 ore di lavoro settimanale a livello aziendale
- Obbligatorio per tutti i dipendenti
- Temporaneo
- Completamente a carico del comune di Göteborg

Negli ultimi due anni, la maggior parte delle discussioni sulla riduzione dell'orario di lavoro – in Svezia – si è concentrata su un esperimento in particolare: la giornata lavorativa di sei ore nella casa di riposo svedese di Svartedalén. Per un periodo di 23 mesi, gli infermieri hanno lavorato sei ore al giorno invece di otto ore. Ora, poco dopo la conclusione dell'esperimento, possiamo interpretarne l'efficacia sulla base di un rapporto di valutazione ufficiale (Lorentzon, 2017) e del contatto diretto con il principale ricercatore sul caso, Bengt Lorentzon.

L'esperimento nella casa di cura non è stato il primo esperimento svedese con la giornata lavorativa di sei ore. Nel 1989, nella città mineraria di Kiruna, è stata introdotta una settimana lavorativa di 30 ore. Purtroppo, il seguito della ricerca è stato molto limitato. Negli anni '90, ci sono stati ulteriori esperimenti in case di cura a Stoccolma, Helsingborg, Malmö e Umeå. I risultati non sempre sono stati inequivocabili. Una costante, tuttavia, è stata la diminuzione dell'assenteismo (Helgeson, 2017).

Nell'aprile 2014, le autorità cittadine di Göteborg hanno deciso di lanciare un altro esperimento con la settimana di 30 ore. Il progetto è iniziato il 1° febbraio 2015 ed è durato fino alla fine di dicembre 2016. L'obiettivo esplicito era quello di valutare gli effetti a lungo termine della giornata lavorativa più breve. Dal punto di vista politico, il progetto è stato controverso fin dall'inizio. La città è governata da una coalizione di sinistra di socialdemocratici, verdi e il "partito di sinistra". L'opposizione di Göteborg si è opposta con forza al progetto e nel 2015 ha cercato di interromperlo sulla base del fatto che l'intero esperimento è stato uno spreco di fondi pubblici.

L'esperimento ha avuto luogo nella casa di cura Svartedalen. Nel corso dei 23 mesi, gli infermieri hanno visto il loro orario di lavoro ridotto a sei ore al giorno, o 30 ore alla settimana. La durata media del turno di notte è stata di otto ore, con una riduzione di due ore. Per far fronte a questa riduzione di orario, sono stati assunti altri dipendenti che coprono circa 15 equivalenti a tempo pieno. Il salario degli infermieri è rimasto stabile e il salario dei nuovi assunti è stato pagato con l'uso di denaro pubblico. L'orario di lavoro più breve è stato, in altre parole, completamente finanziato dal governo. Per valutare gli effetti della riduzione sono stati utilizzati due gruppi di controllo: da un lato, la struttura infermieristica Solängen e, dall'altro, tutto il personale infermieristico della città di Göteborg. Le case di cura Svartedalen e Solängen sono state scelte per la loro comparabilità. A parte l'accorciamento della settimana lavorativa a Svartedalen, non sono stati effettuati altri interventi.

Al termine dell'esperimento è stato presentato un rapporto di valutazione finale. Qui presentiamo gli effetti della riduzione dell'orario di lavoro sulla salute del personale e sulla qualità del servizio, nonché dell'impatto economico dell'esperimento. I risultati si basano principalmente su questionari distribuiti tra il personale e i residenti delle case di cura Svartedalen e Solängen. Si fa inoltre riferimento ai dati fisiologici e alle statistiche amministrative.

Per quanto riguarda la salute, la relazione indica un notevole guadagno per i dipendenti che hanno lavorato 30 ore settimanali, in particolare per gli infermieri di età superiore ai 50 anni. Come si può vedere nella tabella 3, la maggior parte degli indicatori di salute dichiarati (salute generale, attenzione, assenza di stress e stile di vita attivo) sono notevolmente migliori laddove è stata introdotta la settimana lavorativa di 30 ore. Uno stile di vita attivo si riferisce all'esercizio fisico quotidiano di almeno 30 minuti a piedi, in bicicletta, ecc. Gli infermieri della casa Svartedalen hanno dormito in media un'ora in più degli infermieri della struttura di riferimento. Inoltre, gli infermieri che lavorano nella settimana di 30 ore hanno riportato livelli più bassi di pressione sanguigna. Il miglioramento delle condizioni di salute si è riflesso anche nel tasso di assenze per malattia per i dipendenti a tempo pieno. Il tasso di assenza totale per malattia è leggermente diminuito durante l'esperimento, ma è aumentato all'interno del gruppo di riferimento. In particolare per gli infermieri over 50, la differenza tra le due case di cura è notevole (11,7 per cento contro il 6,2 per cento).

**Tabella 3** Stati di salute autodenunciati dopo 23 mesi (fine dell'esperimento)

| Fine esperimento | Buona salute | Attenzione | Assenza di stress | Stile di vita attivo |
|------------------|--------------|------------|-------------------|----------------------|
| Svartedalen      | 72%          | 65%        | 64%               | 58%                  |
| Solängen         | 60%          | 50%        | 45%               | 43%                  |

Non solo la salute degli infermieri è migliorata, ma anche la qualità del servizio. I residenti di Svartedalen riportano esperienze più positive. Il personale ha svolto più attività con i residenti, come camminare all'aria aperta, cantare o ballare. Va notato che la relazione di valutazione riconosce che resta difficile mettere direttamente in relazione questi risultati con l'accorciamento della giornata lavorativa. Tuttavia, questo esperimento di Göteborg avrebbe potuto fornire un ulteriore argomento a favore della riduzione dell'orario di lavoro, vale a dire la qualità della prestazione di servizi. Soprattutto per i servizi alla persona, come l'assistenza, non è inconcepibile che buone condizioni di lavoro abbiano un impatto positivo sul servizio fornito.

Infine, c'è l'impatto economico dell'esperimento, il suo prezzo. Per fornire assistenza 24 ore su 24 e per evitare un aumento della pressione sul lavoro, è stato assunto personale supplementare che comporta costi aggiuntivi. Inoltre, poiché gli stipendi sono rimasti gli stessi per i lavoratori a orario ridotto, non sono stati realizzati risparmi in questo settore. Per quanto riguarda gli aspetti positivi, la riduzione dei congedi per malattia di lunga durata ha comportato modesti risparmi di bilancio. In definitiva, l'esperimento svedese aveva un prezzo totale di circa 12,5 milioni di corone svedesi. La relazione suggerisce, tuttavia, che se si tiene conto dei risparmi sui sussidi di disoccupazione, il costo netto scenderebbe a circa 6,5 milioni di corone svedesi.

L'esperimento svedese ci insegna che orari di lavoro più brevi possono contribuire alla salute dei dipendenti e migliorare la qualità del servizio. Tuttavia, il contesto di questo esperimento specifico dovrebbe essere tenuto presente. I salari degli infermieri non sono stati influenzati e le ore di lavoro mancanti sono state interamente assorbite dai dipendenti assunti in aggiunta, e l'intero costo aggiuntivo non è stato pagato né dal dipendente né dal datore di lavoro, ma da sovvenzioni del governo locale.

L'esperimento è terminato e i dipendenti lavorano di nuovo otto ore al giorno. L'esperimento ha attirato l'attenzione del mondo e ha portato all'installazione di un altro progetto a Mölndal, in una clinica chirurgica vicino a Göteborg (Helgeson, 2017) e in diverse start-up (Hardeep, 2016). All'estero, l'organizzazione femminile belga Femma (grande appassionata di riduzione dell'orario di lavoro) sta anche preparando un esperimento con la settimana di 30 ore (Deredactie.be, 2015).

## **Germania. La settimana di 28.8 ore alla Volkswagen**

**Stan De Spiegelaere**

### **L'esperimento Volkswagen**

- Quando: 1993-1999
- 28,8 ore lavorative settimanali a livello aziendale
- Obbligatorio per tutti i dipendenti
- Temporaneo e difensivo per evitare licenziamenti
- Pagato dai dipendenti e dal datore di lavoro

Nel 1993, il comitato aziendale tedesco della Volkswagen è stato informato dei problemi di sovraccapacità produttiva dell'impresa. Era in gioco un terzo dei 100.000 posti di lavoro. La notizia è arrivata in ottobre e, a fine novembre, il sindacato metalmeccanici tedeschi IG Metall ha stipulato con il management un accordo senza precedenti. Non vi sarebbero stati esuberanti obbligatori. Invece di licenziare le persone, sarebbe stato l'orario di lavoro ad essere licenziato, a un tasso del 20 per cento. La settimana lavorativa veniva ridotta da 36 a 28,8 ore settimanali.

## Breve storia di un esperimento radicale

I lavoratori evitarono licenziamenti di massa; per l'azienda, questo accordo significava un notevole risparmio a breve termine (nessuna necessità di un piano sociale) e la salvaguardia a lungo termine del capitale umano. A prima vista, questa è fu una vittoria per tutti, ma uno sguardo più attento fornisce un'impressione più sfumata.

La riduzione dell'orario di lavoro è stata accompagnata da una consistente riduzione della retribuzione. Per evitare che i dipendenti si trovassero in difficoltà con le loro uscite finanziarie mensili, l'IG Metall ha negoziato una regola semplice: il salario mensile deve rimanere stabile (Hans Böckler Stiftung, 1993). E i negoziatori ci sono riusciti; come? Aumentando dell'uno per cento la retribuzione oraria e con il pagamento progressivo delle ferie e del bonus annuale, la retribuzione mensile per i dipendenti è rimasta stabile, mentre la retribuzione annuale è calata di circa il 16 per cento (a fronte di un orario di lavoro ridotto del 20 per cento). Il blocco dei licenziamenti di massa, attraverso la riduzione dell'orario di lavoro, è stato dunque pagato principalmente dai dipendenti e un po' dal datore di lavoro.

Dopo il 1993, si è passati a una maggiore flessibilità e ad orari più lunghi. Lo scopo dell'accordo del 1993 era di adottare una misura temporanea: una volta risolti i problemi di sovraccapacità, i dipendenti potevano tornare ad una settimana lavorativa più lunga (35 ore), con contestuale recupero dei salari. Dopo due anni la situazione era notevolmente migliorata, ma il problema della sovraccapacità non era stato completamente risolto. I sindacati e la direzione hanno così deciso di prolungare la settimana di 28,8 ore, con una maggiore. I lavoratori hanno perso un certo numero di benefit (salario straordinario, bonus del sabato, ecc.) e il loro orario di lavoro è stato prolungato di 1,2 ore, senza compensazione. Inoltre, è stata introdotta una buona dose di flessibilità nell'organizzazione dell'orario di lavoro: l'orario di lavoro è stato annualizzato, è stata istituita una sorta di banca del tempo, in cui è stato possibile risparmiare gli straordinari accumulati ed è stata abolita la registrazione (clocking-on). Nel 1997, il sindacato ha accettato ulteriori concessioni: le nuove assunzioni sono state effettuate su base temporanea e a condizioni salariali meno favorevoli rispetto ad altri lavoratori. In altre parole, è stato adottato un sistema salariale, cosiddetto a due livelli (Zagelmeyer, 1997).

Nel 1999, il problema della sovraccapacità è stato risolto e si è registrato un ritorno agli orari di lavoro tradizionali. Le 28,8 ore settimanali sono rimaste in contabilità ma, in realtà, la maggior parte dei dipendenti è tornata a lavorare più a lungo. Nel 2006, l'azienda è ufficialmente ritornata ad una settimana di 33 ore per gli operai e di 34 ore per gli impiegati (Dribbusch, 2006).

## Condizioni e valutazione

Volkswagen e IG Metall sono così riusciti a ridurre drasticamente l'orario di lavoro per diversi anni, in cambio della sicurezza del posto di lavoro, senza alcun intervento dello Stato ma anche senza salvaguardare i salari. Tuttavia, va riconosciuto il contesto molto specifico in cui questo esperimento si è svolto. In primo luogo, i salari di Volkswagen erano molto più alti della media e dei minimi settoriali. Una riduzione parziale del salario era quindi più digeribile per il personale di VW che per il lavoratore medio tedesco. In secondo luogo, Volkswagen e IG Metall hanno attribuito grande importanza al rapporto consensuale tra l'azienda e dipendenti. Il management non era particolarmente desideroso di licenziare un terzo del suo personale. Infine, i dipendenti Volkswagen detengono una serie di competenze aziendali specifiche. Ciò limita le loro opportunità di lavoro al di fuori dell'azienda, ma significa anche che l'assunzione di nuovo personale è per l'azienda molto onerosa. Ciò ha motivato entrambe le parti a trovare soluzioni che evitassero i licenziamenti (Schulten, Seifert e Zagelmeyer, 2007).

Come valutare l'esperimento Volkswagen? In termini di **occupazione**, la riduzione dell'orario di lavoro alla Volkswagen ha avuto un effetto positivo, ma di carattere eminentemente difensivo. È stata evitata una forte ondata di licenziamenti. Tuttavia, negli anni successivi alla riduzione dell'orario, molti posti di lavoro sono comunque scomparsi, in quanto i dipendenti in uscita non sono stati rimpiazzati. Inoltre, l'introduzione del sistema a due livelli ha comportato un notevole peggioramento delle condizioni di lavoro per i nuovi assunti. Di conseguenza, l'esperimento è riuscito a mantenere i posti di lavoro a breve termine, ma l'efficacia a lungo termine è apparsa molto meno univoca.

Per quanto riguarda lo **stress**, la valutazione è altrettanto chiaroscurale. Tre dipendenti su quattro hanno ad esempio scoperto che il loro carico di lavoro era divenuto maggiore in una settimana di 28,8 ore. Questo è stato soprattutto il caso degli impiegati. La loro valutazione del sistema è stata quindi più negativa di quella degli operai: solo il 12% dei colletti blu non era soddisfatto dell'accordo, contro il 37% degli impiegati (Seifert e Trinczek, 2000).

Anche l'impatto **sociale** non è chiaro. Secondo alcuni, la riduzione dell'orario di lavoro ha portato ad una vera e propria rivoluzione culturale a Wolfsburg. La città aveva vissuto per anni sui ritmi di un sistema a due turni, con poco tempo per la famiglia, la cultura, gli amici e gli hobby. Il passaggio a una settimana di quattro giorni ha significato per molti la scoperta di ciò che la vita aveva da offrire (Krull, 2010). Per contro, i regimi più flessibili introdotti dopo il 1995 sembrano aver generato confusione generale. A un certo punto, c'erano più di 150 diversi orari di lavoro in uso e tutti hanno iniziato a vivere e lavorare a ritmi molto diversi. Questo sarebbe stato in parte responsabile di molti problemi sociali e di tassi di divorzio più elevati (Zagelmeyer, 1999).

In termini di **uguaglianza di genere**, l'esperimento ha dimostrato come la settimana di quattro giorni alla Volkswagen non comportasse un sostanziale cambiamento nel ruolo degli uomini e delle donne nella famiglia. Le donne continuavano ad essere più coinvolte nei lavori domestici, mentre gli uomini si prendevano maggiore cura del giardino. Tuttavia, l'impatto di genere della riduzione dell'orario di lavoro non riguarda solo i ruoli di genere. L'idea è di mettere le donne su un piano di parità con gli uomini, nella loro carriera professionale. Purtroppo, non ci sono dati disponibili per valutare l'efficacia dell'esperimento Volkswagen su questo tema.

Un altro risultato è stato un aumento della **produttività**. Ciò sarebbe dovuto in parte all'aumento dell'intensità di lavoro, ma anche al miglioramento delle prestazioni dei dipendenti, che erano meglio attrezzati per lavorare.

Nel complesso, una valutazione dell'esperimento Volkswagen induce a concludere che sia stato positivo, ma non completamente. È riuscito ad evitare i licenziamenti a breve termine, ma ha avuto un prezzo molto alto per i dipendenti, in termini di riduzione del reddito e di maggiori pressioni sul lavoro. Gli effetti sociali e di genere sono stati contrastanti, poiché la riduzione dell'orario di lavoro ha coinciso con l'introduzione di una buona dose di flessibilità e imprevedibilità degli accordi sull'orario di lavoro.

## Belgio. Il caso VRT

Sacha Dierckx

### Condivisione del lavoro alla VRT

- Quando: 2016-2020
- 22 giorni di congedo extra
- Opt-in volontario, concordato collettivamente
- Difensivo per evitare i licenziamenti
- Pagato dai dipendenti e dal datore di lavoro

Nel 2016, l'emittente pubblica belga VRT (Vlaamse Radio en Televisie - Radio e Televisione fiamminga) si è trovata di fronte a una riduzione delle sovvenzioni pubbliche e dei limiti di spesa per il personale. Le prime stime prevedevano una riduzione dell'occupazione pari a 350 posti di lavoro, su un totale di 2.200 posti di lavoro.

I sindacati hanno proposto di evitare i licenziamenti e di progettare invece un esperimento di redistribuzione del lavoro volontario o di condivisione del lavoro. Utilizzando riduzioni volontarie dell'orario di lavoro (con riduzioni proporzionate, ma non totali, degli stipendi), l'organizzazione sarebbe stata in grado di finalizzare il proprio bilancio, evitando i licenziamenti e la carenza di personale nei periodi di punta, prevenendo la perdita di capitale umano. All'inizio la direzione era scettica, sia per l'incertezza sull'entità dei tagli di spesa dovuti alla riduzione dell'orario di lavoro, sia per le difficoltà che ne deriverebbero per l'organizzazione del lavoro (cfr. sotto). L'esperimento della condivisione del lavoro è un aspetto di un più ampio piano sociale e di ristrutturazione incentrato sulla prevenzione dei licenziamenti.

Durante le trattative, i sindacati hanno mobilitato i propri iscritti attraverso manifestazioni azioni, ma hanno anche raccolto informazioni da sondaggi per valutare il potenziale delle soluzioni proposte. In questo modo, i dipendenti sono più consapevoli della strategia sindacale e la sostengono. Inoltre, sia i sindacati che l'ufficio del personale hanno dato il loro pieno appoggio alla strategia di riduzione dell'orario di lavoro e, alla fine, sono riusciti a convincere la direzione e il governo.

L'accordo siglato tra sindacati e direzione prevedeva fino a 22 giorni di congedo aggiuntivo per i dipendenti che rinunciavano volontariamente al bonus. Così, per circa 1/14° dello stipendio annuo (12 mesi di paga + bonus + bonus di ferie), i dipendenti partecipanti avrebbero ottenuto una riduzione dell'orario di lavoro di circa 1/10 (22 giorni su 220 giorni lavorativi) (Descheemaeker, 2017). I dipendenti hanno potuto scegliere liberamente il numero di giorni di congedo supplementare che hanno preso, riducendo ogni giorno la retribuzione di 1/22 del bonus (rinunciando così all'intero bonus se hanno scelto di prendere 22 giorni di congedo extra).

Una volta introdotto il sistema, i dipendenti dovevano decidere entro la fine di novembre 2016 quanti giorni di congedo supplementari avrebbero dovuto prendere nel 2017. Più di 270 dipendenti si sono iscritti al sistema, per un totale di circa 6.000 giorni lavorativi o 23 equivalenti a tempo pieno. I sindacati e l'ufficio del personale prevedono che il numero di giorni lavorativi ridotti attraverso questo sistema crescerà negli anni successivi, in quanto molti dipendenti sono in altri sistemi (governativi) di riduzione dell'orario di lavoro che sono attualmente in fase di graduale eliminazione. I sindacati sperano di raggiungere l'obiettivo di risparmiare 75 equivalenti a tempo pieno attraverso la condivisione del lavoro (Descheemaeker, 2017). L'esperimento, in altre parole, ha contribuito direttamente a salvare 23 e, si spera, fino a 75 posti di lavoro a tempo pieno. In combinazione con le altre misure del piano sociale, quasi nessun licenziamento diretto sarà eseguito.

Uno dei vantaggi aggiuntivi del sistema è che non incide sui diritti pensionistici, sulle assenze per malattia o sulle ferie annuali "regolari". Ciò è in contrasto, ad esempio, con i sistemi di lavoro a tempo parziale in cui i diritti sociali sono più o meno ridotti in proporzione alla riduzione dell'orario di lavoro.

Sul lato negativo, c'è l'impressione generale che l'esperimento renda più difficile l'organizzazione del lavoro. Soprattutto per il reparto di pianificazione, non è facile organizzare l'orario di lavoro in modo da soddisfare le esigenze sia dei dipendenti che

dell'organizzazione. Una delle soluzioni previste dal dipartimento Risorse Umane è che i dipendenti dovranno pianificare la maggior parte delle loro ferie con maggiore anticipo, in una consultazione decentrata con il loro diretto supervisore. Ciò che ha facilitato l'esperimento è l'ampia esperienza di organizzazioni del lavoro con orari di lavoro atipici. In primo luogo, i dipendenti erano già abituati ad altri sistemi di riduzione dell'orario di lavoro individuale, come le interruzioni di carriera (part-time). In secondo luogo, la VRT è un'organizzazione con periodi di picco di produzione, quando sono necessari molti dipendenti, e periodi non di punta, quando sono necessari meno dipendenti. Tuttavia, secondo l'ufficio per le risorse umane, questo può complicare ulteriormente la pianificazione, poiché viene introdotto un ulteriore livello di flessibilità.

Per quanto riguarda l'assorbimento, dovremmo essere cauti nel saltare alle conclusioni, dato che l'esperimento è ancora in fase iniziale. Tuttavia, i primi risultati suggeriscono che più donne che uomini si sono iscritte, anche se la differenza è minima. Inoltre, i lavoratori più retribuiti sembrano essere più propensi a rinunciare volontariamente a parte del loro stipendio in cambio di più tempo libero. Sorprendentemente, l'incidenza della riduzione dell'orario di lavoro è piuttosto elevata anche a livello manageriale. Secondo i responsabili del personale, la partecipazione alla riduzione volontaria dell'orario di lavoro non avrà alcuna conseguenza sulle opportunità di carriera, poiché VRT è un'azienda già ben abituata alla flessibilità.

Sia i sindacati che l'ufficio del personale concordano sul fatto che l'intensificazione del lavoro ha un potenziale effetto negativo della riduzione dell'orario di lavoro. Poiché il carico di lavoro non è diminuito proporzionalmente, ciò implica che i dipendenti dovranno fare lo stesso lavoro in meno ore. Tuttavia, questa osservazione dovrebbe essere qualificata in due modi. In primo luogo, l'intensificazione del lavoro si sarebbe comunque verificata se le persone fossero state licenziate invece di ridurre l'orario di lavoro. In secondo luogo, la pressione sul lavoro è aumentata per molti anni, poiché la televisione a circuito chiuso ha dovuto affrontare sempre più spesso tagli di bilancio. È difficile distinguere gli effetti specifici della riduzione dell'orario di lavoro dalle tendenze più generali. Tuttavia, sia il sindacato che il dipartimento delle risorse umane riconoscono che una delle sfide per il futuro sarebbe quella di convincere la direzione e il governo fiammingo che un minor numero di dipendenti equivalenti a tempo pieno implica anche una minore produzione.

Una delle sfide che sia il sindacato che l'ufficio Risorse Umane hanno identificato è che i dipendenti sono in grado di scegliere ogni anno quanti giorni di congedo extra che vogliono prendere nell'anno successivo. Di conseguenza, i dipendenti dovranno essere informati e incoraggiati ogni anno per massimizzare l'impatto della riduzione dell'orario di lavoro volontario. Inoltre, ciò implica anche che non vi sono garanzie in anticipo sul numero di posti di lavoro che verranno salvati e sul numero di posti di lavoro che verranno evitati.

Tuttavia, nonostante questa sfida, e nonostante la natura preliminare della valutazione, sia i sindacati che il dipartimento del personale sono soddisfatti dei risultati ottenuti finora. Hanno indicato che vorrebbero che il sistema di riduzione dell'orario di lavoro continui anche dopo il 2020, quando dovrà essere raggiunto un nuovo accordo tra il governo fiammingo, da un lato, e i dirigenti e i sindacati, dall'altro. Tuttavia, sembra anche chiaro che rimarrà un programma volontario, individuale e individuale di riduzione dell'orario di lavoro, non un sistema collettivo (obbligatorio).

## Casi di studio

Questi cinque casi di studio possono fornirci alcune informazioni su come la progettazione della riduzione dell'orario di lavoro abbia un impatto sui risultati. Sottolineiamo, tuttavia, che questa selezione di casi di studio non è stata fatta a caso, e l'obiettivo di questo esercizio non è quello di emettere conclusioni definitive.

I diversi casi sono diversi nei loro obiettivi, ma si concentrano principalmente sulla creazione, la redistribuzione o la difesa dell'occupazione. Solo l'esperimento svedese aveva chiaramente, come obiettivo unico, un aumento del benessere dei lavoratori. La maggior parte degli esperimenti ha anche raggiunto gli obiettivi dichiarati. Si noti che i due programmi di riduzione temporanea dell'orario di lavoro avevano l'obiettivo di evitare i licenziamenti e che, pur avendo avuto successo, non vi sono indicazioni che tali riduzioni abbiano portato alla creazione sostenibile di nuovi posti di lavoro.

Gli effetti sulla parità tra i sessi, sull'equilibrio tra lavoro e vita privata e sullo stress legato al lavoro sono eterogenei. Nel caso dei Paesi Bassi, i tassi di partecipazione delle donne sono particolarmente elevati, il che è positivo dal punto di vista della parità di genere. Tuttavia, la fornitura di servizi sociali (come la custodia dei bambini), che faciliterebbe l'accesso delle donne al lavoro a tempo pieno, rimane bassa e le donne continuano a sostenere i costi legati al lavoro a tempo parziale. Forme più collettive di riduzione dell'orario di lavoro potrebbero ottenere risultati migliori in tema di questioni di genere, ma, quando l'adozione è volontaria (VRT), vediamo anche che le donne riducono il loro orario di lavoro più degli uomini. Il caso francese della riduzione collettiva e obbligatoria dell'orario di lavoro dimostra che si verificano alcune variazioni di ruolo, ma che queste sono minime.

Resta aperta la questione di come i vantaggi del sistema volontario individuale (elevata partecipazione, ma basata sul lavoro a tempo parziale e con un effetto poco chiaro sui ruoli di genere) siano bilanciati con i vantaggi del sistema collettivo (minore partecipazione, ma con più lavoro a tempo pieno e ruoli di genere leggermente modificati).

Per quanto riguarda l'equilibrio fra lavoro e vita privata, tutti i casi mostrano un chiaro effetto positivo. Quando si lavora meno, la conciliazione di lavoro e vita privata è più facile. Tuttavia, sia nel caso francese che in quello di Volkswagen, la maggiore flessibilità dell'orario di lavoro si riflette nei vantaggi della riduzione dell'orario di lavoro. Nel caso della Svezia, con la piena corrispondenza tra le ore di lavoro perse, gli effetti sono notevolmente positivi.

Infine, ma non meno importante, si manifestano modelli divergenti per quanto riguarda la qualità del lavoro. Mentre questo non è un problema nel caso svedese, sembra essere un problema in tutti gli altri casi e in particolare per gli impiegati (ad esempio il caso Volkswagen). Questi posti di lavoro sono meno redistribuibili e quindi la risposta più facile per le aziende potrebbe essere quella di intensificare il lavoro piuttosto che assumere un nuovo dipendente.

Senza trarre conclusioni definitive su come dovrebbe essere concepita la riduzione dell'orario di lavoro, la sfida è ovviamente quella di ridurre l'orario di lavoro con un'efficace redistribuzione del lavoro (per tutti i tipi di dipendenti). La soluzione a questo nodo gordiano nel contesto della riduzione dell'orario di lavoro va ovviamente oltre la portata di questa panoramica di discussione.

## Conclusioni

*Non esiste una soluzione unica per ridurre l'orario di lavoro, ma è necessaria una riduzione organizzata. Non fare nulla si tradurrebbe soltanto in una distribuzione dell'orario di lavoro socialmente iniqua e sbilanciata sul versante di genere.*

Oltrepassando le molteplici motivazioni alla base della riduzione dell'orario di lavoro, e le varie decisioni da prendere per la sua attuazione, risulta evidente come una politica di riduzione sia difficile da ridurre in semplici slogan. A seconda degli obiettivi, l'organizzazione della riduzione dell'orario di lavoro può assumere forme diverse e, pertanto, i suoi effetti possono anch'essi variare. Effetti positivi in un ambito (ad esempio, una vita lavorativa attiva più lunga) potrebbero andare di pari passo con effetti negativi in un altro (ad esempio, su occupazione o uguaglianza).

Ciò nondimeno, appare anche chiaro come la riduzione dell'orario di lavoro non sia **né una politica né un'idea del passato**. Negli ultimi secoli, decenni e anni sono state organizzate in tutto il mondo **numerose esperienze** di riduzione dell'orario di lavoro. Da ognuna di esse si possono trarre importanti insegnamenti per la politica futura. Sono lezioni che includono il come modellare la riduzione per raggiungere determinati obiettivi, il come evitare le insidie di riduzioni solo legali e non anche effettive, il come rendere sostenibile la riduzione dell'orario, evitando effetti collaterali negativi.

Guardando agli esperimenti fatti, si nota in ogni caso una **tendenza** interessante. I primi sembravano ridurre l'orario di lavoro senza grandi compensazioni. Si concentravano sull'aumento della sicurezza e della dignità dei lavoratori. I casi di riduzione d'orario che seguirono, negli anni '90, tendevano ad assumere la forma di scambi: alle imprese veniva concessa una maggiore flessibilità nell'organizzazione dell'orario di lavoro, in cambio di orari più corti. Dagli anni 2000 in poi è diventato molto più difficile trovare esempi di riduzione dell'orario di lavoro, mentre sono ancora in corso molti accordi che aumentano la flessibilità. Sembra che le imprese non sentano più la necessità di compensare i lavoratori per la flessibilità, riducendo l'orario di lavoro.

La **mancanza di un senso di urgenza** o di necessità di ridurre l'orario di lavoro, da parte dei datori di lavoro e dei politici, è una grande sfida per i sostenitori della riduzione dell'orario di lavoro. Essa può essere affrontata convincendoli dei vantaggi di settimane lavorative più brevi e mostrandone i vantaggi attraverso esperimenti e prove. La pressione può anche derivare dalla costituzione di forti coalizioni di sostenitori, e dall'aver posto la questione sul tavolo delle trattative a tutti i livelli.

Tali strategie potrebbero essere essenziali, in quanto la riduzione dell'orario di lavoro non è un'idea astratta, ma è attualmente in corso in diversi paesi. Quasi ovunque, l'**occupazione a tempo parziale** è in aumento e i lavoratori trascorrono, in media, meno tempo al lavoro rispetto a dieci anni fa. Proprio come una settimana lavorativa ridotta, il lavoro a tempo parziale promette le virtù dell'essere al lavoro (reddito, creazione di competenze, contatti sociali e integrazione nella società), evitando alcune delle insidie di un lavoro eccessivo (stress, burn-out, una difficile conciliazione fra lavoro e vita privata).

A livello nazionale, questo crea anche l'impressione che il lavoro venga redistribuito. Dalla crisi del 2008, ciò vale per ben 4,5 milioni di posti di lavoro. La sfida è organizzare questa **ridistribuzione** in modo da garantire risultati positivi per tutti. Il calo dell'orario di lavoro basato sul lavoro a tempo parziale presenta alcune gravi carenze, come discusso a lungo nel presente documento. Non è neutrale rispetto al genere, in quanto spesso non è una scelta "libera", o completamente a carico del dipendente, e non garantisce una vita lavorativa senza stress. Inoltre, è preoccupante il fatto che attualmente il lavoro a tempo parziale sta crescendo soprattutto tra le professioni meno qualificate. Ed è più spesso una soluzione guidata dal datore di lavoro che non un'opzione incentrata sulle esigenze di conciliazione tra lavoro e vita privata per i lavoratori (ETUI e CES, 2016). Ciò significa che l'attuale modello di riduzione dell'orario, orientato verso un lavoro a bassa retribuzione, rischia di esacerbare le disuguaglianze sociali e di reddito. **La scelta ci sembra, quindi stare tra organizzare la riduzione per garantirne l'equità o, in alternativa, adottare un approccio laissez-faire, e lasciare che le cose si sviluppino in modo socialmente iniquo e non neutrale rispetto al genere.**

Non rientra nell'ambito di questa guida sviluppare diversi schemi, o idealtipi di riduzione effettiva dell'orario di lavoro, poiché gli obiettivi sono diversi. Questa panoramica mostra semplicemente che la riduzione dell'orario di lavoro può essere uno strumento efficace per molti di questi obiettivi dichiarati. Allo stesso tempo, è una questione aperta su come la riduzione dell'orario di lavoro può essere plasmata per raggiungere contemporaneamente tutti gli obiettivi menzionati.

Inoltre, esaminando i vari esempi di esperimenti compiuti, risulta evidente come tale politica **non sia una pallottola magica** capace di centrare tutti i bersagli indicati. Lo si diceva poc'anzi: progettare una riduzione dell'orario di lavoro che sia efficace sotto un aspetto (ad esempio, per creare occupazione) potrebbe esserlo meno sotto altri (ad esempio, creare un'economia sostenibile o promuovere la parità di genere). Non sembra in

definitiva esistere un approccio unico che raggiunga tutti gli obiettivi e dia buoni risultati in tutti gli ambiti possibili.

Pur rappresentando una soluzione parziale, essa non può certo restare da sola e ha bisogno di misure politiche di accompagnamento per garantirne l'efficacia e l'equità, per dare un'ulteriore spinta nella giusta direzione ai singoli individui, alle imprese, ai settori, ai paesi e a intere società. In questo contesto, il ruolo della **cultura** non può essere sottovalutato. Senza il necessario cambiamento culturale in materia di orario di lavoro, di norme di genere e di vita sostenibile, la riduzione dell'orario di lavoro rischia di non produrre alcun effetto significativo o desiderato.

# Bibliografia

---

- Akerstedt T. *et al.* (2001) A 6-hour working day: effects on health and well-being, *Journal of Human Ergology*, 30 (1–2), 197–202.
- Albertsen K. *et al.* (2008) Workhours and worklife balance, *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, Supplement (5), 14–21.
- Anttila T. (2005) Reduced working hours: reshaping the duration, timing and tempo of work, Phd. Thesis, Jyväskylä, University of Jyväskylä. <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13321/9513921174.pdf?sequence=1>
- Anttila T., Nätti J. and Väisänen M. (2005) The experiments of reduced working hours in Finland: impact on work–family interaction and the importance of the sociocultural setting, *Community, Work and Family*, 8 (2), 187–209.
- Artazcoz L. *et al.* (2009) Understanding the relationship of long working hours with health status and health-related behaviours, *Journal of Epidemiology and Community Health*, 63 (7), 521–527.
- Ashford N. and Kallis G. (2013) A four-day workweek: a policy for improving employment and environmental conditions in Europe, *The European Financial Review*, 30 April 2013. <http://www.europeanfinancialreview.com/?p=902>
- Askenazy P. (2013) Working time regulation in France from 1996 to 2012, *Cambridge Journal of Economics*, 37 (2), 323–347.
- Assemblée Nationale (2014) 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. <http://www.assemblee-nationale.fr/14/rap-enq/r2436.asp>
- Bannai A. and Tamakoshi A. (2014) The association between long working hours and health: a systematic review of epidemiological evidence, *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 40 (1), 5–18.
- Beechey V. and Perkins T. (1987) *A matter of hours: women, part-time work and the labour market*, Cambridge, Polity.
- Bell L.A. and Freeman R.B. (2001) The incentive for working hard: explaining hours worked differences in the US and Germany, *Labour Economics*, 8 (2), 181–202.
- Berg A. (2001) Engineering pay deal agreed, *EurWORK*. <https://www.eurofound.europa.eu/ga/observatories/eurwork/articles/other-working-conditions-industrial-relations/engineering-pay-deal-agreed>
- Bispinck R. (2006) Germany: working time and its negotiation, in Keune M. and Galgóczi B. (eds.) *Collective bargaining on working time: recent European experiences*, Brussels, ETUI, 111–129.
- Bosch G. and Lehdorff S. (2001) Working-time reduction and employment: experiences in Europe and economic policy recommendations, *Cambridge Journal of Economics*, 25 (2), 209–243.
- Bregman R. (2016) The solution to (nearly) everything: working less, *The Guardian*, 18 April 2016. <https://www.theguardian.com/commentisfree/2016/apr/18/solution-everything-working-less-work-pressure>
- Cette G. and Taddei D. (1994) *Temps de travail, modes d'emploi : vers la semaine de quatre jours*, Paris, La Découverte.
- Coote A., Franklin J. and Simms A. (2010) *21 hours: the case for a shorter working week*, London, New Economics Foundation. <http://neweconomics.org/2010/02/21-hours/>

- Cross G. (1989) *A quest for time: the reduction of work in Britain and France, 1840-1940*, Berkeley, University of California Press.
- Crouch D. (2015) Efficiency up, turnover down: Sweden experiments with six-hour working day, *The Guardian*, 17 September 2015. <https://www.theguardian.com/world/2015/sep/17/efficiency-up-turnover-down-sweden-experiments-with-six-hour-working-day>
- Cziria L. (2012) Shortened working time at largest steel company, EurWORK. <https://www.eurofound.europa.eu/sr/observatories/eurwork/articles/other-working-conditions/shortened-working-time-at-largest-steel-company>
- da Paz Campos Lima M. (2014) Unions win return to 35-hour week in local administration, EurWORK. <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/articles/industrial-relations-working-conditions/unions-win-return-to-35-hour-week-in-local-administration>
- da Paz Campos Lima M. (2015) Portugal: public sector workers demand return to 35-hour week, EurWORK. <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/articles/working-conditions-industrial-relations/portugal-public-sector-workers-demand-return-to-35-hour-week>
- D'Aloia G., Olini G. and Pelusi R. (2006) Collective bargaining on working time in Italy, 1990-2005, in Keune M. and Galgóczi B. (eds.) *Collective bargaining on working time: recent European experiences*, Brussels, ETUI, 159–172.
- de Beer P. (2012) De arbeidstijdsverkorting die niet doorging en andere lessen uit de jaren tachtig, *TPEdigitaal*, 6 (3/4), 45–62.
- Degryse C. (2016) Digitalisation of the economy and its impact on labour markets, Working Paper 2016.02, Brussels, ETUI. <https://www.etui.org/Publications2/Working-Papers/Digitalisation-of-the-economy-and-its-impact-on-labour-markets>
- Dembe A.E. *et al.* (2005) The impact of overtime and long work hours on occupational injuries and illnesses: new evidence from the United States, *Occupational and Environmental Medicine*, 62 (9), 588–597.
- Deredactie.be (2015) Femma pleit voor 30-urenweek en start zélf een experiment, 23 September 2015. <http://m.deredactie.be/#!/snippet/5602f03c0cf288328e209441/533ac33e0cf2d9c934419e20>
- Descheemaeker W. (2017) Het nieuwe werken op de VRT, *Samenleving en Politiek*, (2), 76–79.
- Devetter F.-X. and Rousseau S. (2011) Working hours and sustainable development, *Review of Social Economy*, 69 (3), 333–355.
- Dreze J.H. (1985) Work sharing: why? how? how not..., *Economic Papers* 42, Brussels, European Commission. <http://aei.pitt.edu/36937/>
- Dribbusch H. (2006) Union agrees to more working hours to safeguard jobs at Volkswagen, EurWORK. <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/articles/union-agrees-to-more-working-hours-to-safeguard-jobs-at-volkswagen>
- Edwards C. and Robinson O. (1999) Managing part-timers in the police service: a study of inflexibility, *Human Resource Management Journal*, 9 (4), 5–18.
- Edwards C. and Robinson O. (2004) Evaluating the business case for part-time working amongst qualified nurses, *British Journal of Industrial Relations*, 42 (1), 167–183.
- EPSU (2000) EPSU policy statements - An active working time policy: for employment, time sovereignty and equal opportunities. <http://www.epsu.org/sites/default/files/article/files/Policyen.doc>
- ETUC (2011) Working time in the health sector in Europe, Brussels, European Trade Union Confederation.
- ETUI and ETUC (2016) *Benchmarking working Europe 2016*, Brussels, ETUI.

- ETUI and ETUC (2017) Benchmarking working Europe 2017, Brussels, ETUI.
- Eurofound (2010) Extending flexicurity. The potential of short-time working schemes: ERM report 2010. <https://www.eurofound.europa.eu/publications/annual-report/2010/working-conditions-labour-market-business/extending-flexicurity-the-potential-of-short-time-working-schemes-erm-report-2010>
- Eurofound (2012) Fifth European working conditions survey, Luxembourg, Publications Office of the European Union.
- Eurofound (2015) Developments in collectively agreed working time 2014, Dublin, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Eurofound (2016a) Sixth European working conditions survey, Luxembourg, Publications Office of the European Union.
- Eurofound (2016b) Working time developments in the 21<sup>st</sup> century: work duration and its regulation in the EU, Luxembourg, Publications Office of the European Union.
- European Agency for Safety and Health at Work (2009) OSH in figures: stress at work. Facts and figures, Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities. [https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/reports/TE-81-08-478-EN-C\\_OSH\\_in\\_figures\\_stress\\_at\\_work](https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/reports/TE-81-08-478-EN-C_OSH_in_figures_stress_at_work)
- Fagnani J. and Letablier M.-T. (2004) Work and family life balance: the impact of the 35-hour laws in France, *Work, employment and society*, 18 (3), 551–572.
- Fassman M. and Cornejova H. (2006) Collective bargaining and working time: Czech Republic, in Keune M. and Galgóczi B. (eds.) *Collective bargaining on working time: recent European experiences*, Brussels, ETUI, 63-72.
- Fiole M., Roger M. and Rouilleault H. (2002) Les effets sur l'emploi de la loi du 11 juin 1996 sur la réduction du temps de travail; suivi d'un commentaire de Henri Rouilleault, *Economie et statistique*, 357 (1), 3–22.
- FOD WASO (2017) Arbeidsduur en vermindering van arbeidsduur. <http://www.werk.belgie.be/defaultTab.aspx?id=29448>
- Fouarge D. and Baaijens C. (2006) Labour supply preferences and job mobility of Dutch employees, in Boulin J.-Y. *et al.* (eds.) *Decent working time: new trends, new issues*, Geneva, ILO, 155–179.
- Fraser R. (ed.) (1968) *Work: twenty personal accounts*, London, Pelican.
- Frey C.B. and Osborne M. (2013) *The Future of employment: how susceptible are jobs to computerisation?*, Oxford, University of Oxford.
- Gerold S. and Nocker M. (2015) Reduction of working time in Austria: a mixed methods study relating a new work time policy to employee preferences, Working Paper 97, Vienna, WWWforEurope. <https://ideas.repec.org/p/feu/wfewop/y2015m5d0i97.html>
- Gino F. and Mogilner C. (2014) Time, money, and morality, *Psychological Science*, 25 (2), 414–421.
- Golden L. (2012) The effects of working time on productivity and firm performance: a research synthesis paper, Geneva, ILO. [http://www.oit.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/--protrav/---travail/documents/publication/wcms\\_187307.pdf](http://www.oit.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/--protrav/---travail/documents/publication/wcms_187307.pdf)
- Goudswaard A. and De Nanteuil M. (2000) *Flexibility and working conditions: a qualitative and comparative study in seven EU Member States*, Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities.
- Habakkuk H.J. (1967) *American and British technology in the nineteenth century: the search for labour saving inventions*, Cambridge, the University Press.
- Haldane A.G. (2015) *Labour's share*, London, Bank of England. <https://www.advisorsandpartners.co.uk/wp-content/uploads/2015/06/Labours-Share-speech-of-Andrew-Haldane-Bank-of-England.pdf>

- Hanna A.S., Taylor C.S. and Sullivan K.T. (2005) Impact of extended overtime on construction labor productivity, *Journal of Construction Engineering and Management*, 131 (6), 734–739.
- Hans Böckler Stiftung (1993) Vier-Tage-Woche bei Volkswagen, WSI-Tarifbericht. [https://www.boeckler.de/wsi-tarifarchiv\\_3267.htm](https://www.boeckler.de/wsi-tarifarchiv_3267.htm)
- Hardeep M. (2016) Employers in Sweden introduce six-hour work day, *Independent*, 10 January 2016.
- Helgeson P. (2017) Results of the 6-hour day in Svartedalen, Brussels, Vrouwenraad, Vlaams Parlement.
- Houseman S.N. (2001) Why employers use flexible staffing arrangements: evidence from an establishment survey, *Industrial and Labor Relations Review*, 55 (1), 149–161.
- Huberman M. and Minns C. (2007) The times they are not changin': days and hours of work in Old and New Worlds, 1870-2000, *Explorations in Economic History*, 44 (4), 538–567.
- Hunnicuttt B.K. (1996) *Kellogg's six-hour day*, Philadelphia, Temple University Press.
- Husson M. (2015) Unemployment, working time and financialisation: the French case, *Cambridge Journal of Economics*, 39 (3), 887–905.
- ILO (2004) Working time and productivity, Information Sheet WT-18, Geneva, ILO.
- Jolivet A. and Lee S. (2004) Employment conditions in an ageing world: meeting the working time challenge, Geneva, ILO. [http://oit.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms\\_travail\\_pub\\_9.pdf](http://oit.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_travail_pub_9.pdf)
- Kahneman D. *et al.* (2004) A Survey method for characterizing daily life experience: the day reconstruction method, *Science*, 306 (5702), 1776-1780.
- Kasser T. and Sheldon K.M. (2009) Time affluence as a path toward personal happiness and ethical business practice: empirical evidence from four studies, *Journal of Business Ethics*, 84 (2), 243–255.
- Kelliher C. and Anderson D. (2008) For better or for worse? An analysis of how flexible working practices influence employees' perceptions of job quality, *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (3), 419–431.
- Knight K., Rosa E. and Schor J. (2013) Reducing growth to achieve environmental sustainability: the role of work hours, in Wicks-Lim J. and Pollin R. (eds.) *Capitalism on trial: explorations in the tradition of Thomas E. Weisskopf*, Cheltenham, Edward Elgar, 187-204.
- Kodz J. *et al.* (2003) Working long hours: a review of the evidence. Vol. 1, Main report, Employment Relations Research Series 16, London, Institute for Employment studies. [http://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/errs16\\_main.pdf](http://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/errs16_main.pdf)
- Kullander M. and Halling J. (2012) New short-time working model, EurWORK. <https://www.eurofound.europa.eu/ga/observatories/eurwork/articles/working-conditions-industrial-relations/new-short-time-working-model>
- Krull S. (2010) Radikale Arbeitszeitverkürzung – Zwischen Traum und Albtraum, *LuXemburg*, 5 (3). <http://www.zeitschrift-luxemburg.de/radikale-arbeitszeitverkuerzung-zwischen-traum-und-albtraum/>
- Lamberts M. *et al.* (2015) Versterking van het arbeidsvolume in de social profit sector in Vlaanderen, Leuven, HIVA Onderzoeksinstituut voor Arbeid en Samenleving. <https://hiva.kuleuven.be/nl/nieuws/docs-bij-nieuwsitems/zkc6812-eindrapport-a4-eind-druk.pdf>
- Landrigan C.P. *et al.* (2004) Effect of reducing interns' work hours on serious medical errors in intensive care units, *New England Journal of Medicine*, 351 (18), 1838–1848.
- Lang C., Clauwaert S. and Schömann I. (2013) Working time reforms in times of crisis, Working Paper 2013.04, Brussels, ETUI. <http://www.etui.org/Publications2/Working-Papers/Working-time-reforms-in-times-of-crisis>

- Lanoie P., Béjaoui A. and Raymond F. (2000) Qui veut réduire ses heures de travail ? Le profil des travailleurs adhérant à un programme de partage de l'emploi, *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 55 (3), 505–523.
- Lehndorff S. (2014) It's a long way from norms to normality the 35-hour week in France, *Industrial and Labor Relations Review*, 67 (3), 838-863.
- Lepinteur A. (2016) The shorter workweek and worker wellbeing: evidence from Portugal and France, PSE Working Paper 2016-21. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01376209/document>
- LO (2010) Every other part-timer wants longer working hours, Stockholm, Swedish Trade Union Confederation. [http://www.lo.se/english/news/every\\_other\\_part\\_timer\\_wants\\_longer\\_working\\_hours](http://www.lo.se/english/news/every_other_part_timer_wants_longer_working_hours)
- Lorentzon B (2017) 23 månader med 6 timmar: PACTA Guideline evaluation report. <http://np.netpublicator.com/np/n98770576/2017-04-18-23-m%C3%A5nader-med-6-timmar,-f%C3%B6ljeforskning-om-f%C3%B6rs%C3%B6k-med-reducerad-arbetstid.pdf>
- Maital S. (1986) Prometheus rebound: on welfare-improving constraints, *Eastern Economic Journal*, 12 (3), 337–344.
- Marginson P. (2001) Cross-border comparison leads to shorter working week at UK Peugeot plant, EurWORK. <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/articles/working-conditions/cross-border-comparison-leads-to-shorter-working-week-at-uk-peugeot-plant>
- McDonald P., Bradley L. and Brown K. (2009) 'Full-time is a Given Here': part-time versus full-time job quality, *British Journal of Management*, 20 (2), 143–157.
- Méda D. and Larrouturou P. (2016) Einstein avait raison : il faut réduire le temps de travail, Ivry-sur-Seine, Les Editions de l'Atelier.
- Medalia C. and Jacobs J.A. (2008) Working time for married couples in 28 countries, in Burke R.J. and Cooper C.L. (eds.) *The long work hours culture: causes, consequences and choices*, Bingley, Emerald Group Pub, 137–158.
- Messenger J.C. and Ghosheh N. (eds.) (2013) *Work sharing during the Great Recession: new developments and beyond*, Cheltenham, Edward Elgar.
- Mutari E. and Figart D.M. (2001) Europe at a crossroads: harmonization, liberalization, and the gender of work time, *Social Politics: International Studies in Gender, State and Society*, 8 (1), 36–64.
- Nässén J. and Larsson J. (2015) Would shorter working time reduce greenhouse gas emissions? An analysis of time use and consumption in Swedish households, *Environment and Planning C: Politics and Space*, 33 (4), 726–745.
- Nicot A.-M. (2010) 35-hour week no longer standard of working time, EurWORK. <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/articles/working-conditions/law-on-the-35-hour-week-is-in-force>
- OECD (2005) *OECD Economic Surveys: France 2005*, Paris, OECD Publishing. <http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/1005101e.pdf?expires=1487861739&id=id&accname=ocid54006929&checksum=B36641135296465D15F3E9A486C8AE84>
- Olsson B. (1999) Reduced working hours and extended operation hours: a profitable change to a 6+6 hour shift model in Essilor Oy, *Journal of Human Resource Costing and Accounting*, 4 (2), 63–72.
- Onaran Ö. (2015) State and the economy: a strategy for wage-led development, *Greenwich Papers in Political Economy GPERC24*, Greenwich, Greenwich Political Economy Research Centre. [http://gala.gre.ac.uk/14075/1/GPERC24\\_OnaranF.pdf](http://gala.gre.ac.uk/14075/1/GPERC24_OnaranF.pdf)
- Peltola P. (1998) Working time reduction in Finland, *Transfer*, 4 (4), 729–746.

- Piasna A. (2015) 'Thou shalt work hard': fragmented working hours and work intensification across the EU, *Forum Socjologiczne, Special Issue (1)*, 77–89.
- Piasna A. and Plagnol A. (2017) Women's job quality across family life stages: an analysis of female employees across 27 European countries, *Social Indicators Research*. DOI: 10.1007/s11205-017-1743-9
- Pichelmann K. (2015) When 'secular stagnation' meets Piketty's capitalism in the 21st century: growth and inequality trends in Europe reconsidered, *Economic Papers 551*, Brussels, European Commission. [http://ec.europa.eu/economy\\_finance/publications/economic\\_paper/2015/pdf/ecp551\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/economic_paper/2015/pdf/ecp551_en.pdf)
- Quan K. (2015) The case for forcing your staff to leave the office at 5, *Canadian Business*, 6 May 2015. <http://www.canadianbusiness.com/innovation/force-your-staff-to-leave/>
- Rosnick D. and Weisbrot M. (2006) Are shorter work hours good for the environment? A comparison of U.S. and European energy consumption, Washington, Center for Economic and Policy Research. [http://cepr.net/documents/publications/energy\\_2006\\_12.pdf](http://cepr.net/documents/publications/energy_2006_12.pdf)
- Rutherford S. (2001) 'Are You Going Home Already?', *Time and Society*, 10 (2–3), 259–276.
- Schiller H. *et al.* (2017) The impact of reduced worktime on sleep and perceived stress: a group randomized intervention study using diary data, *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 43 (2), 109–116.
- Schmidt-Sørensen J.B. (1991) An efficiency-wage-hours model and shorter working hours, *Scottish Journal of Political Economy*, 38 (2), 113–131.
- Schulten T., Seifert H. and Zagelmeyer S. (2007) Pacts for employment and competitiveness: Volkswagen AG, EurWORK. <https://www.eurofound.europa.eu/fr/observatories/eurwork/case-studies/pecs/pacts-for-employment-and-competitiveness-volkswagen-ag>
- Seifert H. and Trinczek R. (2000) New approaches to working time policy in Germany: the 28,8 hour working week at Volkswagen Company, WSI Discussion Papers 80, Düsseldorf, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut.
- Simpson R. (1998) 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*, 9 (1), 37–50.
- Soder M. (2014) Die Freizeitoption in Kollektivverträgen: Akzeptanz und gesamtwirtschaftliche Effekte, *Materialien zu Wirtschaft und Gesellschaft 127*, Wien, Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien.
- Sonnentag S. (2001) Work, recovery activities, and individual well-being: a diary study, *Journal of Occupational Health Psychology*, 6 (3), 196–210.
- Sparks K. *et al.* (1997) The effects of hours of work on health: a meta-analytic review, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70 (4), 391–408.
- Taddei D. (1998) Reduction in working time: a literature review, Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities.
- Taylor J.E. (2011) Work-sharing during the Great Depression: did the 'President's Reemployment Agreement' promote reemployment?, *Economica*, 78 (309), 133–158.
- The Portugal News (2016) President approves return to state 35-hour week, *The Portugal News online*, 16 June 2016. <http://www.theportugalnews.com/news/president-approves-return-to-state-35-hour-week/38578>
- Thompson E.P. (1967) Time, work-discipline, and industrial capitalism, *Past and Present*, (38), 56–97.
- Thorsen Y. and Brunk T. (2009) Working time in the European Union: Sweden, EurWORK. <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/comparative-information/national-contributions/sweden/working-time-in-the-european-union-sweden>

- Topa G. *et al.* (2009) Antecedents and consequences of retirement planning and decision-making: a meta-analysis and model, *Journal of Vocational Behavior*, 75 (1), 38–55.
- Tremblay D.-G. (2003) L'aménagement et la réduction du temps de travail : leçons à tirer de cinq expériences québécoises, Note de Recherche 2003-23, Québec, Université du Québec. <https://www.teluq.quebec.ca/chaireecosavoir/pdf/NRC03-23.pdf>
- Tucker P. and Folkard S. (2012) Working time, health and safety: a research synthesis paper, *Conditions of Work and Employment Series 31*, Geneva, ILO. [http://natlex.ilo.ch/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms\\_181673.pdf](http://natlex.ilo.ch/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_181673.pdf)
- van Doorne A. and Schippers J. (2010) Vrouwen op de arbeidsmarkt: een succesvolle worsteling, *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 26 (4), 400–416.
- Van Oorschot W. (2002) Miracle or nightmare? A critical review of Dutch activation policies and their outcomes, *Journal of Social Policy*, 31 (3), 399–420.
- Virtanen M. *et al.* (2009) Long working hours and cognitive function: the Whitehall II Study, *American Journal of Epidemiology*, 169 (5), 596–605.
- Visser J. (2002) The first part-time economy in the world: a model to be followed?, *Journal of European Social Policy*, 12 (1), 23–42.
- Visser J. *et al.* (2011) The Netherlands: from atypicality to typicality, in Sciarra S., Davies P. and Freedland M. (eds.) *Employment policy and the regulation of part-time work in the European Union: a comparative analysis*, Cambridge, Cambridge University Press, 190-223.
- Williamson S., Cooper R. and Baird M. (2015) Job-sharing among teachers: positive, negative (and unintended) consequences, *The Economic and Labour Relations Review*, 26 (3), 448–464.
- Yerkes M. and Visser J. (2006) Women's preferences or delineated policies? The development of part-time work in the Netherlands, Germany and the United Kingdom, in Boulin J.-Y. *et al.* (eds.) *Decent working time: new trends, new issues*, Geneva, ILO, 235–261.
- Zagelmeyer S. (1997) Two-tier wage system established at Volkswagen, EurWORK. <https://www.eurofound.europa.eu/is/observatories/eurwork/articles/two-tier-wage-system-established-at-volkswagen>
- Zagelmeyer S. (1999) Volkswagen returns to three-shift system, EurWORK. <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/articles/volkswagen-returns-to-three-shift-system>

Tutti i link sono stati controllati il 05.09.2017