



**Consulenti del Lavoro**  
▼ Consiglio Nazionale  
dell'Ordine

# *Camera dei Deputati*

*Commissione Lavoro pubblico e privato*

Audizione su proposte di legge  
riguardanti disposizioni per favorire la riduzione dell'orario di lavoro.

## *L'importanza della contrattazione collettiva nella riduzione dell'orario di lavoro: un'analisi empirica tra scenario europeo e contesto italiano*

### Introduzione: struttura dell'analisi e contesto di riferimento

Negli ultimi tempi ha preso sempre più spazio il dibattito riguardante l'ipotesi di una riduzione generalizzata dell'orario lavorativo, a parità di retribuzione.

Da una parte si evidenziano i vari benefici, individuali e collettivi, che una riduzione del tempo di lavoro potrebbe portare, dall'altra, oltre a denunciarsi le difformità che caratterizzano il nostro tessuto economico e produttivo, le quali renderebbero perigliosa un'imposizione univoca e "dall'alto", si sollevano dubbi sulle modalità in cui una siffatta previsione potrebbe essere attuata.

Al di là di eventuali slogan, risulta chiaro come un dibattito di questa rilevanza non possa che fondarsi, avendone la possibilità, sulle esperienze già in essere: utili indicatori che possono indirizzare gli occhi dell'osservatore, rivelando criticità ed esigenze.

Tenuto conto della necessità di approntare il discorso con metodo scientifico-giuridico, nella presente trattazione si approfondiranno, in prima battuta, le esperienze oltre confine di riduzione del tempo di lavoro a parità di retribuzione, segnatamente nel contesto europeo; in seconda battuta, si vaglieranno le previsioni sul tema frutto della contrattazione collettiva, addentrandosi prioritariamente nelle sperimentazioni operate dalla contrattazione aziendale, senza trascurare alcuni importanti tasselli consegnati dalle fonti negoziali di rango nazionale.

### Il tema della riduzione dell'orario di lavoro nel contesto europeo

#### **Analisi della normativa in tema di orario di lavoro nel contesto europeo**

Il tema dell'orario di lavoro, ed in particolare della sua ampiezza su base settimanale, ovvero multi – periodale, rappresenta un tema che nel corso del tempo, a più riprese, ha destato l'interesse dei soggetti a vario titolo coinvolti nella materia del diritto del lavoro.

Le implicazioni ad esso correlate sono infatti decisamente delicate e vanno ad interessare materie che fuoriescono dal mero ambito organizzativo del contesto del datoriale aziendale, per sfociare in ambiti che impattano direttamente nella sfera personale dei lavoratori coinvolti.

Dal punto di vista generale, tale aspetto è testimoniato dalla stessa normativa comunitaria, nella sua evoluzione storica più recente registratasi negli ultimi 30 anni, a partire dalla direttiva 93/104/CE, per poi proseguire con le successive 2000/34/CE ed infine la 2003/88/CE che, oltre a rappresentare l'ossatura (anche grazie ai recepimenti come vedremo operati in maniera sostanzialmente standardizzata in tutti gli Stati membri) rispetto a tale argomento, mettono ciascuna in evidenza come la materia dell'orario di lavoro, ed in particolare della sua estensione massima, sia strettamente ed inscindibilmente correlata al

tema ancor più delicato della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro e prima ancora al necessario obbligo di riposo costante e reiterato in costanza di svolgimento della prestazione lavorativa.

Partendo proprio dal forte e in linea di massima generalizzato – sebbene con distinguo connessi a ciascun ambito nazionale – recepimento della normativa comunitaria, è già possibile individuare i punti focali, che saranno poi ripresi successivamente in sede di analisi dettagliata.

La direttiva 2003/88/CE, che stante l'evoluzione sopra descritta costituisce ad oggi la fonte dalla quale poi nascono i recepimenti in ciascun contesto nazionale (come ad esempio il decreto legislativo 8 aprile 2003, n. 66), si fonda su alcuni principi fondanti:

- La previsione di un limite di durata massima della prestazione lavorativa (48 ore per ogni periodo di 7 giorni, da calcolarsi in un arco di tempo di 4 mesi);
- La previsione di periodi obbligatori e finalizzati alla fruizione di una pausa dalla prestazione lavorativa, ed ancora di riposi su base giornaliera e settimanale;
- Una forte e generalizzata delega non solo alla normativa nazionale, ma anche e soprattutto alla contrattazione collettiva.

La centralità conferita dal Legislatore comunitario alla contrattazione collettiva è rintracciabile nell'ampiezza della legittimazione delegante concessa, sia in forma specifica (art. 18 della direttiva 2003/88/CE), sia in via generale nel testo della stessa fonte normativa, dove (ad esempio come nell'art. 6, comma 1, lett. a), non soltanto viene espressamente prevista tale facoltà – parificandola peraltro alle fonti di legge (pur nel rispetto delle previsioni comunitarie) – ma si fa espresso richiamo a “contratti collettivi ed accordi conclusi tra le parti sociali”, ammettendo di fatto già implicitamente l'impianto che nel nostro ordinamento ha trovato sublimazione prima con il D.Lgs. n. 66/2003, e quindi con l'art. 51 del decreto legislativo 15 giugno 2015, n. 81 in termini di coinvolgimento anche della negoziazione di secondo livello. Preme sin da ora evidenziare come il Legislatore comunitario della direttiva 2003/88/CE non abbia previsto una durata ordinaria della prestazione su base settimanale, cosa che in molti casi viene effettuata dalla legislazione nazionale, con ampia delega nei confronti della contrattazione collettiva.

### **La costante necessità di ridurre l'orario di lavoro: aspetti generali**

Il tema dell'ampiezza della durata settimanale della prestazione lavorativa, e del suo decalage nel corso del tempo, è un tema che ha sempre pervaso il dibattito inerente al diritto del lavoro<sup>1</sup>.

Si pensi ad esempio alle evoluzioni che nei secoli scorsi si sono registrate in relazione ai passaggi da epoche pre – industriali a sistemi industriali, ed in seguito con le varie rivoluzioni industriali che si sono registrate ed hanno fatto segnare delle evoluzioni decisive, non soltanto in termini di gestione organizzativa, ma anche di diritti dei lavoratori medesimi.

---

<sup>1</sup> A testimonianza di ciò si colloca anche la recente pubblicazione del Report dell'Agenzia Eurofond “Working time in 2021 – 2022” che mappa le tendenze nei vari paesi dell'Unione in tema di orario di lavoro, sia rispetto all'impianto normativo e contrattuale vigente, sia in ordine alla cubatura media dell'orario settimanale.

Tale tendenza votata alla riduzione dell'orario è sopravvissuta anche nelle epoche più recenti, variando però la fisionomia e le ragioni sottese a tale rimodulazione.

Sono due principalmente i fattori che attualmente incidono nel dibattito connesso alla riduzione dell'orario di lavoro con contestuale mantenimento del medesimo trattamento retributivo e normativo:

- In primo luogo una rinnovata sensibilità in tema di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, con una priorità molto più marcata conferita alla sfera privata e personale della persona (testimoniata anche dalla recente direttiva UE 2019/1158);
- In secondo luogo la necessità di salvaguardare i livelli occupazionali in virtù delle mutevoli condizioni e metodologie produttive che nel corso degli anni ha portato ad una sempre più massiccia presenza di automazione, con parallela riduzione dell'apporto della forza – lavoro dell'uomo.

Da questi due temi sono quindi derivate considerazioni, e quindi approcci, finalizzati ad andare nella direzione di riduzione dell'orario di lavoro, mantenendo inalterati i livelli retributivi e normativi già previsti.

## **L'approccio europeo al tema della riduzione dell'orario di lavoro: i diversi approcci**

### **L'approccio di matrice legale**

Detto che attualmente anche in Italia è previsto un limite alla durata ordinaria della prestazione lavorativa su base settimanale pari a 40 ore<sup>2</sup>, l'approccio che si registra nell'ambito comunitario è variegato, fermo restando il generale rispetto della normativa comunitaria prevista in materia.

Iniziando ad analizzare l'approccio di matrice più squisitamente normativa, e cioè ancorato ad una definizione legale, è possibile approfondire i contesti francese e belga.

In Francia in particolare, a partire dalla fine degli anni novanta del secolo scorso, è prevista una soglia dell'orario settimanale fissata a 35 ore settimanali direttamente da fonte di matrice legale<sup>3</sup>.

Quella francese è senza dubbio l'esperienza più marcata di riduzione dell'orario di lavoro su base legale, anche per estensione e cubatura del contenimento stesso della prestazione lavorativa.

Da osservare però che nel corso degli anni, a seguito in particolare dell'introduzione di tale previsione normativa da parte della Legge Aubry del 1998, si sono verificati interventi legislativi successivi finalizzati ad innalzare la soglia del monte – ore straordinario complessivamente ammesso, ed in via generale, la contrattazione collettiva (anche di livello aziendale) ha introdotto sistemi di flessibilità e multiperiodalità (con conseguente innalzamento della prestazione lavorativa in determinati periodi dell'anno caratterizzati da ritmi più intensi, e uguale e contraria decurtazione negli altri).

<sup>2</sup> Art. 4, comma 1, D.Lgs. n. 66/2003.

<sup>3</sup> In tal senso: D. Feliziani, M. Samek Lodovici: "La regolamentazione degli orari di lavoro nei paesi europei" ed ancora "Il tempo di lavoro in Europa" a cura dello Staff di Statistica Studi e Ricerche sul Mercato del Lavoro – SSRMDL.

Altro Paese che nel corso del tempo ha adottato una standardizzazione dell'orario di lavoro “al ribasso” rispetto alle precedenti impostazioni è il Belgio<sup>4</sup> che a partire dall'inizio degli anni duemila ha ridotto da 40 a 38 il normale orario di lavoro ordinario.

Anche in tale contesto però è opportuno segnalare come la contrattazione abbia margine di intervento, atteso in via generale l'impatto tutto sommato contenuto in termini di riduzione operata (da 40 a 38 ore settimanali); nello specifico è rimessa agli accordi sindacali la possibilità di raggiungere la soglia di 40 ore settimanali con parallelo riconoscimento di un monte – giorni ferie aggiuntivo in virtù di tale estensione. Il contesto belga è sintomatico e sintetizza in maniera plastica la connessione sia con la cultura francese, sia parallelamente, con la tendenza europeista, votata a focalizzare l'interesse sulle soglie di prestazione massima consentita, al rispetto delle pause e dei riposi (giornalieri, settimanali, annuali) ed alla legittimazione dell'intervento della contrattazione collettiva, coerentemente con il dettato della normativa comunitaria.

Sempre in tema di fonti di matrice normativa, può essere infine utile richiamare quanto previsto nel contesto belga, così come in quello greco, rispetto alle previsioni che riducono non l'orario di lavoro complessivo su base settimanale, quanto invece le giornate durante le quali è dovuta la prestazione<sup>5</sup>.

A chiosa finale rispetto a quanto appena analizzato in merito all'approccio legislativo è importante segnalare come a fronte della generalizzata e tassativa riduzione dell'orario normale settimanale attuata ricorrendo a fonti normative, sono parallelamente rintracciabili delle critiche che provengono in molti casi anche dai lavoratori medesimi, ed in generale correlate al fatto che tale impostazione di fatto non riesce a tenere conto delle caratteristiche specifiche di ciascun settore e comparto produttivo.

### **L'approccio di matrice contrattuale collettiva**

Tralasciando ai fini della presente trattazione l'esempio anglosassone, dove per cultura storica si registra una forte propensione al liberismo nella gestione dell'orario di lavoro<sup>6</sup>, mitigata a partire dalla fine degli anni novanta grazie al recepimento normativo delle disposizioni derivanti dalle direttive comunitarie, è interessante approfondire l'esempio del contesto tedesco, a suo modo, caratterizzato da un lato, da molti punti in comune con lo scenario nostrano, e, dall'altro, da un ricorso diffuso alla riduzione dell'orario lavorativo settimanale.

Prima di entrare nel dettaglio dell'analisi di come tale obiettivo venga perseguito è opportuno effettuare una breve ricognizione storica di come in Germania si sia diffusa tale cultura.

Già dagli anni settanta, e più ancora a metà dei novanta, i periodi di ciclica crisi del comparto – auto hanno portato a trovare una potenziale soluzione nella riduzione degli orari di lavoro con sostanziale mantenimento dei livelli retributivi e delle condizioni normative.

---

<sup>4</sup> In tal senso: “Il tempo di lavoro in Europa” a cura dello Staff di Statistica Studi e Ricerche sul Mercato del Lavoro – SSRMdL.

<sup>5</sup> In tal senso: Report dell'Agenzia Eurofond “Working time in 2021 – 2022”.

<sup>6</sup> In tal senso: “Il tempo di lavoro in Europa” a cura dello Staff di Statistica Studi e Ricerche sul Mercato del Lavoro – SSRMdL.

Ciò ha consentito in generale un armonioso adeguamento alle caratteristiche di settore, andando a contemperare le esigenze di natura produttiva ed il mantenimento dei livelli occupazionali.

Da quella stagione (contrassegnata peraltro da forti rivendicazioni sindacali) si è instillata in Germania una sempre crescente cultura dello strumento della riduzione del normale orario di lavoro su base settimanale quale leva di equilibrio tra trend produttivo ed organizzativo, e mantenimento dei livelli occupazionali (si da evitare che ad esempio l'avanzare del progresso tecnologico finisca per erodere posti di lavoro in maniera marcata).

Da segnalare che tale obiettivo ha fatto sì che in molti contesti si sia parallelamente rafforzata la normativa in materia di lavoro a tempo parziale quale ulteriore strumento di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

In via generale, la normativa tedesca sull'orario di lavoro pone come paletti la durata massima giornaliera e settimanale della prestazione, così come la necessità di rispettare puntualmente pause e riposi su base giornaliera, settimanale e giornaliera.

Nulla viene previsto in tema di normare orario settimanale che, pur dovendosi collocare all'interno del perimetro descritto, è sostanzialmente rimesso alla contrattazione collettiva.

Quando si parla di contrattazione collettiva nel contesto tedesco, si parla specificatamente di quella di matrice settoriale – compartimentale, ma anche e soprattutto di quella aziendale.

L'esperienza tedesca, che si caratterizza per uno spiccato successo del paradigma riduzione orario settimanale (a parità di condizioni economiche) – mantenimento dei livelli occupazionali – produttività del lavoro, è quindi incentrato prevalentemente su un impianto di stampo contrattuale collettivo, sia centrale, sia decentrato, anche e soprattutto aziendale.

Da segnalare sul punto che il recente Report dell'Eurofond Working time 2021 – 2022 ha evidenziato come la Germania sia, insieme alla Francia, uno dei Paesi dell'Unione con minor orario settimanale medio (attestandosi lo stesso tra le 35 e le 36 ore settimanali), frutto però in questo caso della contrattazione collettiva, e quindi delle previsioni specifiche e puntuali calibrate nel contesto merceologico – di comparto, piuttosto che aziendali.

Si collocano in linea rispetto a tale tematica anche interventi di attualità che hanno ulteriormente acceso i riflettori sul panorama tedesco, in particolare legati:

- Alla sperimentazione della settimana “corta” su quattro giornate destinata a 45 aziende tedesche;
- All'accordo sindacale siglato nel comparto degli Autoferrotranvieri che porterà a regime la riduzione a 35 ore (a partire dal 2029) dell'orario settimanale, rispetto alle attuali 38.

Sulla falsariga dell'esperienza tedesca, si colloca quella iberica, che prevede un orario settimanale che su base media annuale non può eccedere le 40 ore settimanali (9 ore massime giornaliere).

Anche lo scenario spagnolo è caratterizzato da un marcato coinvolgimento delegativo alla contrattazione collettiva che può introdurre flessibilità e multiperiodalità all'interno dei vincoli di matrice normativa.

Sulla falsariga degli scenari appena descritti (Germania e Spagna), ed anzi con tendenze in molti casi ancora più legittimanti rispetto al ricorso alla contrattazione collettiva, si collocano poi le esperienze dei Paesi Scandinavi ed in generale del Nord Europa.

In via generale quindi, l'approccio contrattuale, stando all'esperienza europea, consente, in materia di gestione dell'orario di lavoro, della sua definizione e riduzione, di massimizzare alcuni aspetti focali:

- Intervenendo in maniera puntuale e mirata secondo le esigenze di ciascun settore, la definitiva mappatura del normale orario di lavoro su base settimanale appare maggiormente aderente alle concrete esigenze di comparto, ed ancor più di azienda, in ipotesi di accordi di secondo livello;
- La legittimazione nei confronti della contrattazione collettiva permette anche una più snella rimodulazione che possa risultare al passo con il mutevole contesto, tenuto anche conto della rapidità con la quale variano le condizioni ed il mercato del lavoro, e le tecnologie cui si ricorre nel corso del processo organizzativo e produttivo;
- Ricorrere alla contrattazione collettiva ha messo in evidenza come tale percorso conduca ad una massimizzazione dei vari obiettivi che si intende perseguire con la riduzione dell'orario di lavoro a parità di condizioni economiche (mantenimento degli standard occupazionali e di produttività, soddisfacimento dei lavoratori coinvolti).

### **Il tema della riduzione dell'orario di lavoro nel contesto italiano**

#### **Premessa**

Nella piena consapevolezza che il tempo di lavoro è “una delle tradizionali coordinate della prestazione di lavoro”<sup>7</sup>, il dibattito odierno sulla riduzione dell'orario lavorativo va affrontato anche mediante un'analisi empirica della contrattazione collettiva, di qualsiasi livello, esistente sul nostro territorio.

Prioritariamente, va ricordato che i più importanti Ccnl stabilendo il normale orario di lavoro, coerentemente con le disposizioni di cui al D.Lgs 66/2003<sup>8</sup>, nella generalità dei casi e salvo situazioni eccezionali, si assestano, indicativamente, sulle 40 ore settimanali<sup>9</sup>. In altre parole, le parti sociali rappresentative dei datori di lavoro e dei lavoratori, nella loro tipica e fondamentale contrattazione, si sono accordate per impostare la settimana lavorativa approssimativamente sulle 40 ore, pur mantenendo e regolamentando un certo grado di flessibilità in relazione a specifiche esigenze e situazioni individuate dalle stesse parti<sup>10</sup>.

---

7 Così B. Caruso, R. Del Punta, T. Treu, “MANIFESTO”, *Il diritto del lavoro nella giusta transizione, Un contributo “oltre” il manifesto, Centre for the Study of European Labour Law*, 2023, p. 52.

8 L'art. 3, D.Lgs. 66/2003 recita: “L'orario normale di lavoro è fissato in 40 ore settimanali. I contratti collettivi di lavoro possono stabilire, ai fini contrattuali, una durata minore e riferire l'orario normale alla durata media delle prestazioni lavorative in un periodo non superiore all'anno”.

9 Cfr. ex multis art. 130, Ccnl per i Dipendenti da Aziende del Terziario della Distribuzione e dei Servizi; art. 5, Tit. III, Sez. Quarta, Ccnl per le aziende metalmeccaniche private e di installazione impianti ed i lavoratori dalle stesse dipendenti; art. 14, Ccnl per i dipendenti dalle imprese di Acconciatura, Estetica, Tricologia non curativa, Tatuaggio, Piercing e Centri Benessere.

10 A titolo esemplificativo, si veda l'art. 133, Ccnl per i Dipendenti da Aziende del Terziario della Distribuzione e dei Servizi.

Non mancano, poi, casi in cui tramite un diverso livello di contrattazione collettiva (anche aziendale) si perviene a una riduzione dell'orario lavorativo stabilito dal contratto collettivo nazionale, anche a parità di retribuzione, nel rispetto di quanto previsto dal comma 2 dell'art. 3, D.Lgs. 66/2003. A titolo esemplificativo, ciò è accaduto, in tempi recenti, in casi indubbiamente mediatici ed echeggianti, riguardanti importanti e innovative realtà italiane, tra le quali: EssilorLuxottica, Intesa Sanpaolo, e Leonardo; ipotesi queste, perlopiù, legate alla volontà delle parti di garantire strumenti integrativi di welfare, ovvero di conciliazione vita lavoro, certamente più che apprezzabili, laddove possibili e funzionali ai bisogni e obiettivi delle stesse parti.

### **Gli accordi integrativi EssilorLuxottica, Intesa Sanpaolo, e Leonardo**

In termini di riduzione dell'orario lavorativo a parità di retribuzione, le sperimentazioni fino ad oggi effettuate hanno dimostrato l'importanza e la coerenza di quella che potrebbe essere definita come una "costruzione dal basso"<sup>11</sup>, ossia attuata tramite una contrattazione collettiva aziendale o addirittura in via unilaterale da parte delle aziende.

Nelle righe seguenti si effettuerà, pertanto, un'analisi empirica degli accordi integrativi richiamati in premessa, al fine di coglierne utili spunti da consegnare al dibattito.

Il Gruppo EssilorLuxottica, in data 30 novembre 2023, ha sottoscritto il nuovo contratto integrativo aziendale "Per la Partecipazione, lo Sviluppo, l'Inclusione e la Sostenibilità"<sup>12</sup>. Nell'Accordo, tra i molti aspetti, si prevede al par. 3.16 la sperimentazione<sup>13</sup>, su base volontaria, del "nuovo modello orario part time", progettato, ricercando una corrispondenza di benefici e interessi tra le parti, "sia per rispondere alle nuove esigenze produttive che per permettere ai lavoratori di poter scegliere nuove modalità di governare il rapporto fra tempi di lavoro e di riposo"<sup>14</sup>; tra le premesse, infatti, in tema di "Organizzazione del lavoro"<sup>15</sup>, le parti immediatamente chiariscono che "Possono esserci diverse organizzazioni del lavoro e diverse tipologie di orario. La loro combinazione determina le modalità migliori per raggiungere gli obiettivi dell'impresa, ma nel loro combinarsi determinano anche la condizione soggettiva dei lavoratori". Scendendo più nel dettaglio, il "nuovo modello orario part time" prevede tre schemi orari, i quali possono essere scelti dai lavoratori a tempo indeterminato entro l'8 dicembre, con una decorrenza della variazione dal 1° gennaio seguente, laddove la stessa sia accettata dall'Azienda. Di seguito si elencano i 2 modelli orari attuabili, con le loro caratteristiche salienti, premettendo che il finanziamento della riduzione dell'orario lavorativo è ripartito su entrambe le parti del rapporto lavorativo, benché coperto "in larga parte dall'azienda e in via residuale da istituti individuali"<sup>16</sup>:

---

11 B. Caruso, R. Del Punta, T. Treu, *op. cit.*, p. 51.

12 *Accordo sottoscritto tra Luxottica e il Coordinamento sindacale Luxottica, costituito dalle OO.SS. FILCTEM-CGIL, FEMCA-CISL, UILTEC-UIL.*

13 *La sperimentazione ha durata di 3 anni, dal 1° gennaio 2024 al 31 dicembre 2026.*

14 *Par. 3.16.1 Premesse.*

15 *Par. 3.1.*

16 *Così il comunicato del 30 novembre 2023 di EssilorLuxottica, dal titolo "EssilorLuxottica rivoluziona l'organizzazione del lavoro, arrivano le 'settimane corte' in fabbrica"*

- Modello A (37,69 ore settimanali di media, pari a un part-time al 94,23%), il quale prevede 15 settimane a 32 ore (8 ore giornaliere dal lunedì al giovedì), 5 settimane a 40 ore (8 ore giornaliere dal lunedì al venerdì), con l'utilizzo di 8 ore di permesso, e 32 settimane a 40 ore (8 ore giornaliere dal lunedì al venerdì);
- Modello B (38 ore settimanali di media, pari a un part-time al 95%), il quale prevede 13 settimane a 32 ore (8 ore giornaliere dal lunedì al giovedì), 7 settimane a 40 ore (8 ore giornaliere dal lunedì al venerdì), con l'utilizzo di 8 ore di permesso, e 32 settimane a 40 ore (8 ore giornaliere dal lunedì al venerdì).

A livello retributivo, per il Modello A si prevede un'integrazione mensile su 13 mensilità, tra retribuzione lorda e welfare, pari al 100% per un tempo pieno; per il Modello B si prevede un'integrazione mensile su 13 mensilità, mediante retribuzione lorda, anche in questo caso pari al 100% per un tempo pieno; prevedendosi, pertanto, in entrambe le ipotesi, il mantenimento della retribuzione piena, sebbene "I lavoratori [...] potranno ritagliare per sé e per le proprie esigenze personali venti giornate l'anno"<sup>17</sup>.

Gli orari suindicati sono resi attuabili in specifiche aree omogenee preventivamente individuate presso ciascun sito produttivo, valutata la fattibilità tecnico-organizzativa. Resta ferma per l'Azienda la possibilità di negare la richiesta del nuovo modello part-time, al venir meno di particolari condizioni e requisiti definiti nell'Accordo (ad esempio, l'omogeneità applicativa illustrata al par. 3.16.2); a tal scopo, si prevede la predisposizione di un'apposita graduatoria che permetta di illustrare alle Parti l'andamento delle richieste e delle concessioni.

La concessione del nuovo modello part-time avviene tramite contratto individuale, della durata ordinaria di 12 mesi, salvo successivi rinnovi o proroghe, le quali rendono possibili peraltro, in quella sede, la richiesta per il lavoratore di un passaggio dal modello A al modello B.

In aggiunta, si prevede un peculiare monitoraggio della sperimentazione, anche tramite incontri appositi con le RSU, ogni 3 mesi, oppure qualora si registrassero problemi di attuazione, al fine di salvaguardare gli interessi delle parti ed eventualmente predisporre azioni correttive. È difatti stabilito che "le Parti potranno modificare il perimetro di applicazione [...], anche gradualmente, sulla base delle esigenze tecnico, organizzative e produttive e dei risultati della sperimentazione"<sup>18</sup>.

In buona sostanza, l'accordo integrativo EssilorLuxottica esprime, quale coronamento delle relazioni industriali, un'univocità di vedute: le Parti mirano a un sistema innovativo profittevole per tutti gli attori, finalizzato tanto al rispondere alle esigenze produttive e del mercato, con una salvaguardia delle performance aziendali, quanto al permettere una migliore gestione dei tempi dei lavoratori. Ma tale impostazione, non va minimizzata, richiede a monte anche un notevole impegno per gli attori coinvolti, il quale risulta evidenziato "nero su bianco" proprio dal medesimo contratto integrativo aziendale, nella misura in cui si chiarisce che "Per realizzare tale organizzazione sono previsti investimenti in impianti,

<sup>17</sup> *Ibidem*.

<sup>18</sup> *Par. 3.16.7*.

incremento occupazionale, mobilità interna, crescita della polivalenza<sup>19</sup>, incremento della produttività, riduzione dell'assenteismo e un utilizzo equilibrato della flessibilità e dei lavoratori somministrati<sup>20</sup>.

Dal canto suo, Intesa Sanpaolo, con l'accordo integrativo del 26 maggio 2023<sup>21</sup>, parallelamente alla disciplina dello Smart working e alla possibilità di lavoro flessibile (anche in via individuale), ha istituito, all'articolo 5, punto b), dell'Accordo, la "Settimana corta", a titolo sperimentale, per le filiali ivi indicate. Più nel dettaglio, viene prevista la facoltà per i lavoratori di adottare l'orario lavorativo "4x9" (9 ore di lavoro su 4 giorni settimanali dal lunedì al venerdì), su base volontaria, con una riduzione dell'orario lavorativo a parità di retribuzione, a condizione che:

- Vi sia compatibilità con le esigenze tecniche, organizzative e produttive della parte datoriale;
- Vi sia un'intesa con il responsabile di riferimento, anche in termini di programmazione della settimana corta<sup>22</sup>.

A tal proposito, l'accordo prevede che l'Azienda possa negare la concessione della settimana corta al lavoratore dipendente, potendo dare risposta entro la fine del terzo mese successivo alla sua domanda; in aggiunta, si prevede la facoltà in capo all'Azienda di revocare la concessione della settimana "4x9", mediante comunicazione scritta da far pervenire all'altra parte con un preavviso non inferiore a 30 giorni<sup>23</sup>. Le parti stipulanti non precludono, inoltre, alla possibilità di "ampliare il ricorso allo Smart Working/lavoro Flessibile e alla settimana corta"<sup>24</sup>, in una fase successiva, purché siano realizzati gli obiettivi previsti dall'Accordo integrativo in analisi, nell'ottica di una "conciliazione delle esigenze private con quelle aziendali"<sup>25</sup>.

L'Accordo, in termini di orario lavorativo, si muove quindi nell'ottica di un'evidente strategia "win win": da una parte, "Il nuovo modello organizzativo del lavoro conferma l'importanza della continua valorizzazione delle persone del Gruppo e attenzione al loro benessere"<sup>26</sup>, dall'altra "Il nuovo modello organizzativo mette Intesa Sanpaolo nelle migliori condizioni di competitività per affrontare le sfide attese alla luce del mutevole contesto economico e sociale, e in particolare la transizione verso i servizi digitali"<sup>27</sup>. Voltando pagina, Leonardo, all'art. 17 del suo contratto integrativo del 20 dicembre 2023<sup>28</sup>, ha previsto delle "Soluzioni sperimentali di riduzione dell'orario di lavoro" a parità di retribuzione. Le parti stipulanti, più nel dettaglio, nell'ottica di una continua "ricerca di nuovi punti di equilibrio tra la dimensione organizzativa aziendale e la sfera dei bisogni e del benessere delle singole persone"<sup>29</sup>, hanno convenuto

---

*19 In particolare, la crescita della polivalenza permette che i medesimi lavoratori siano in grado di rispondere ad esigenze produttive e organizzative di reparti diversi; la stessa, ex par. 3.16.5, si rende possibile tramite un aggiornamento professionale che avviene tramite programmi di "formazione diffusa", dal carattere obbligatorio.*

*20 Par. 3.16.1 Premesse.*

*21 Accordo sottoscritto tra Intesa Sanpaolo S.p.A. e OO.SS. FABI, FIRST/CISL, FISAC/CGIL, UILCA e UNISIN.*

*22 Si prevede la possibilità di alternare la "settimana corta" con la settimana ad articolazione dell'orario "normale".*

*23 La possibilità di revoca tramite preavviso è concessa anche al lavoratore.*

*24 Art. 7 dell'Accordo.*

*25 Cfr. Premesse dell'Accordo.*

*26 Così Intesa Sanpaolo nelle proprie news; sito <https://group.intesasnpaolo.com/it/sala-stampa/news/il-mondo-di-intesa-sanpaolo/2022/innovazione-modello-organizzativo-del-lavoro>.*

*27 Ibidem.*

*28 Accordo sottoscritto tra Leonardo S.p.a. e le Segreterie Generali e Nazionali FIM, FIOM, UILM unitamente alle rispettive Segreterie Territoriali ed al Coordinamento Nazionale delle RSU di Leonardo.*

*29 Art. 17.1 dell'Accordo.*

di sperimentare nuove forme di flessibilità (ed anche di riduzione) dell'orario lavorativo, comprendendo lavoratori non remotizzabili tramite strumenti preesistenti, come lo smart working. In quest'ottica, le parti firmatarie, con evidente spirito di collaborazione, hanno predisposto delle soluzioni sperimentali per una durata indicativa di massimo 6 mesi, volte a “verificare quali di queste soluzioni siano realmente in grado di contemperare le esigenze di equilibrio vita-lavoro dei dipendenti con gli obiettivi di rafforzamento della competitività e della produttività aziendale”<sup>30</sup>. La riduzione dell'orario lavorativo a parità di retribuzione, nel limite di 12 ore mensili calcolate tramite media, ipotesi questa certamente e fortemente incidente nell'organizzazione della parte datoriale, in un'ottica di inderogabile sostenibilità aziendale, è stata legata al mantenimento dei target di produttività ed efficienza<sup>31</sup>, quale presupposto essenziale ed indispensabile. In aggiunta, è stato previsto che, a fronte dell'insorgenza di eventi che incidano significativamente sulle esigenze tecniche, organizzative e produttive aziendali, possa essere valutata tra le Parti la sospensione della sperimentazione, al fine di poter rispondere alle richieste, esigenze e/o opportunità del mercato.

Il finanziamento della suddetta sperimentazione, peraltro, non è stato previsto unicamente a carico del datore di lavoro, poiché si prevede che “al finanziamento della riduzione oraria concorreranno [...] in misura paritetica: raggiungimento dei target di produttività ed efficienza; giornate di permesso retribuito a carico Azienda; giornate di ferie o permessi annui retribuiti a carico del dipendente”<sup>32</sup>.

In conclusione, le contrattazioni collettive integrative sopra analizzate evidenziano l'importanza della discussione tra le parti, al fine di pervenire alla costruzione di uno schema di reciproca utilità, con un vaglio delle esigenze specifiche delle parti coinvolte.

D'altronde, sulla questione, autorevole dottrina si è espressa ritenendo che la riduzione del tempo di lavoro appaia possibile solo “nella misura in cui si riesce, pragmaticamente e olisticamente, a tenere insieme aumento della produttività del lavoro, miglioramento della qualità della vita, non solo privata ma aziendale”<sup>33</sup>.

Sulla base di questi presupposti, di indiscutibile pregio appaiono gli accordi che progettano sistemi di *welfare* del tempo ovvero di *smart working*, laddove economicamente e organizzativamente sostenibili da parte dell'Impresa. La sostenibilità della stessa, infatti, è elemento imprescindibile per la collettività e, più specificatamente, per tutti gli *stakeholders*, tra i quali debbono essere annoverati i lavoratori.

### ***Conclusioni con l'ausilio di ulteriori spunti dalla contrattazione collettiva***

Oltre all'approfondimento delle esperienze aziendali sopra viste, l'analisi del ruolo della contrattazione collettiva nella riduzione dell'orario di lavoro (ancor più a parità di retribuzione) può essere integrata e

---

<sup>30</sup> *Ibidem*.

<sup>31</sup> La misurazione avviene tramite specifici indicatori.

<sup>32</sup> Art. 17.4 dell'Accordo.

<sup>33</sup> B. Caruso, R. Del Punta, T. Treu, *op. cit.*, p. 52, i quali richiamano anche l'importante “riduzione dell'inquinamento ambientale”.

irrobustita con ulteriori riflessioni riguardanti diversi settori e ambiti, anche al fine di pervenire a delle efficaci conclusioni.

Se, talora, è la contrattazione collettiva di rango nazionale che si accorda per una modifica o riduzione dell'ordinario orario lavorativo, a fronte di peculiari situazioni<sup>34</sup>, talaltra si demanda invece il compito specifico a un successivo grado di contrattazione, maggiormente aderente, il quale, come visto, può essere di tipo aziendale ma anche territoriale<sup>35</sup>.

In particolare, ai fini che qui competono, risulta utile, tra i tanti, considerare il Ccnl per gli operai agricoli e florovivaisti, il quale, all'art. 2, prevede che "La struttura della contrattazione è articolata su due livelli: nazionale e provinciale" e che, più in particolare, nel suo negoziato, la contrattazione provinciale in agricoltura opera tenendo conto dell'"andamento dell'economia territoriale del settore della realtà provinciale". Più in particolare, all'art. 34, il Ccnl predetto prevede che "L'orario di lavoro è stabilito in 39 ore settimanali pari a ore 6,30 giornaliera" e che "Fermo rimanendo il limite di orario [...], i Contratti provinciali di lavoro (Cpl n.d.r.) potranno prevedere, facendo salve le attività zootecniche ed anche per periodi limitati dell'anno, una diversa distribuzione dell'orario settimanale medesimo anche su cinque giorni o una riduzione dell'orario giornaliero di lavoro nella giornata del sabato"; in aggiunta, il Ccnl demanda alla contrattazione territoriale la possibilità di prevedere eventuali limitazioni di orario relativamente ai "lavori da considerarsi pesanti o nocivi", i quali restano comunque da individuare da parte del medesimo livello di contrattazione<sup>36</sup>. E, al di là delle ipotesi, pur rilevanti e frequenti, di redistribuzione settimanale dell'orario di lavoro, normalmente legate alla tipologia dei raccolti locali<sup>37</sup> oppure anche alle caratteristiche ambientali della stagione in essere, i Cpl, talora, prevedono in aggiunta una riduzione dell'orario lavorativo, in ragione di particolari situazioni e mansioni individuate dalle parti stipulanti, correlate alla realtà territoriale di riferimento e alla natura dell'attività agricola ivi esercitata<sup>38</sup>.

In questo caso, preme da subito chiarire che a nulla rileva la considerazione che l'agricoltura sia un settore caratterizzato – com'è noto - da specificità, poiché ai fini dell'analisi qui attuata, la contrattazione collettiva predetta funge invece da prezioso esempio e indicatore, valido senza dubbio per la generalità dei settori e delle situazioni. Le parti stipulanti il Ccnl per gli operai agricoli e florovivaisti, infatti, nel comprendere

---

<sup>34</sup> Cfr. art. 134, Ccnl per i Dipendenti da Aziende del Terziario della Distribuzione e dei Servizi, in cui si predispose un "Orario medio settimanale per specifiche tipologie", stabilendo che "le aziende che esercitano l'attività di vendita al pubblico nei grandi magazzini, magazzini a prezzo unico, supermercati alimentari, cash&carry e ipermercati realizzeranno l'articolazione dell'orario medio settimanale di 38 ore, utilizzando le 56 ore di permessi di cui all'art. 158, terzo comma, e le ulteriori 16 ore di cui al successivo quarto comma dell'art. 158 [...] fatte salve eventuali diverse pattuizioni realizzate a livello aziendale".

<sup>35</sup> Sulla questione, si veda il contributo CNEL "Non solo di lavoro vive l'uomo", n. 10/2024, in cui si sottolinea la "delega alla contrattazione decentrata della disciplina specifica delle misure di conciliazione: ciò emerge rispetto alla definizione degli strumenti di flessibilità dell'orario e del luogo di lavoro, della banca ore solidale nonché in materia di strumenti, prestazioni, beni e servizi di welfare aziendale con finalità conciliativa con l'obiettivo di declinare al meglio e sulla base delle effettive necessità richieste nei diversi contesti organizzativi", p. 25.

<sup>36</sup> Art. 68, Ccnl per gli operai agricoli e florovivaisti.

<sup>37</sup> Cfr. Cpl di Trento, in cui, all'art. 13, si prevede una possibile redistribuzione dell'orario lavorativo settimanale per le attività di "raccolta mele/uva".

<sup>38</sup> Cfr. Cpl di Udine, il quale, all'art. 29, individua degli specifici lavori pesanti o nocivi, evidentemente attuati/attuabili nelle competenze territoriali dell'accordo, prevedendo per gli stessi una riduzione dell'orario giornaliero di due ore e venti minuti opportunamente ripartito nella giornata; cfr. in aggiunta l'art. 37 del Cpl di Trento che individua i "lavori nocivi", per i quali si prevede, all'art. 13, "una riduzione dell'orario di lavoro, a parità di retribuzione e di qualifica, di 2 ore e 20 minuti per ogni otto ore di esposizione al rischio".

la necessità di regole specifiche che si attagliano al luogo di lavoro, e alle sue dinamiche, *ab origine* rinviano a un diverso grado di contrattazione collettiva, capace di concertare una regolamentazione *ad hoc*, coerente con il luogo lavorativo e con le sue peculiarità, necessità, condizioni e possibilità. In altre parole, si evidenzia che, laddove si renda opportuna/indispensabile una regolamentazione specifica, come suo immediato riflesso, diviene opportuna/indispensabile una contrattazione collettiva specifica, che tenga conto della realtà di riferimento, delle sue sfumature e dei precisi interessi insorgenti per le parti<sup>39</sup>. Tale concetto, senza dubbio, risulta traslabile alla eterogeneità del nostro tessuto imprenditoriale e produttivo, alla difformità delle situazioni lavorative che caratterizzano tutta la Penisola e/o i diversi settori economici singolarmente presi in considerazione<sup>40</sup>, ed evidentemente anche alle singole realtà aziendali, talora diametralmente difformi. Tra i molti aspetti, vi sono da considerare le seguenti variabili che possono avere una notevole incidenza, impedendo su talune questioni l'uniformità di vedute e disposizioni:

- le differenze relative all'economia territoriale, correlatamente al luogo in cui si svolge l'attività lavorativa (si pensi, tra i molti aspetti, alle diversità in termini di fatturato medio, oppure di costo del lavoro e/o di costo della vita, in base al luogo considerato)<sup>41</sup>;
- le divergenze in termini occupazionali, ovvero relative al numero di attori datoriali esistenti in un determinato luogo, se non anche alla loro dimensione aziendale, oppure alla disponibilità dei lavoratori *in loco*, anche sulla base di determinate competenze;
- le difformità relative all'organizzazione del lavoro, o dislocazione oraria del lavoro, le quali potrebbero variare correlatamente al luogo considerato, al settore merceologico di riferimento oppure sulla base delle specifiche esigenze e dinamiche aziendali.

Scendendo nello specifico in termini di orario lavorativo, nella consapevolezza che "L'orario di lavoro è certamente l'elemento principale per rispondere alle diverse esigenze"<sup>42</sup>, quale nucleo centrale del rapporto *ex art. 2094 c.c.*, le varie necessità e circostanze risultano quindi singolarmente da vagliare, vuoi per settore merceologico, con la contrattazione collettiva di tipo nazionale, vuoi per territorio, con la contrattazione collettiva di tipo territoriale, vuoi per singola realtà aziendale, con una contrattazione collettiva specifica che tenga conto tanto delle dinamiche esterne all'azienda, quanto di quelle interne, queste ultime difficilmente trascurabili.

Per tutto quanto detto, pare evidente, infatti, come, in ragione della loro considerevole incidenza, "i modelli di riduzione del tempo di lavoro, con o senza riduzione dei giorni settimanali, non sono generalizzabili e soprattutto non possono essere calati dall'alto"<sup>43</sup>, certamente non da parte della legge,

---

39 Peraltro, la contrattazione collettiva in agricoltura non è un caso isolato; a titolo esemplificativo, si veda anche il ruolo assegnato alla contrattazione territoriale da parte del Ccnl per i dipendenti delle imprese edili ed affini (art. 38).

40 Cfr. *ex multis* Censimento permanente delle imprese 2023: primi risultati, a cura Istat.

41 Tra la moltitudine di documenti e ricerche esistenti sul tema, per un approfondimento è possibile consultare *Economie regionali, L'economia delle regioni italiane, Dinamiche recenti e aspetti strutturali*, Banca D'Italia, Numero 22 - novembre 2023; a titolo esemplificativo, *ivi* si evidenzia, in tema di investimenti delle imprese, che "gli investimenti sono cresciuti nell'intero Paese, con l'eccezione del Centro, dove ha inciso un andamento particolarmente negativo nel settore dei servizi", p. 13.

42 Sono le stesse Parti sociali rappresentative dei lavoratori, Filctem Cgil, Femca Cisl e Uiltec, ad affermarlo, nella *Piattaforma Integrativa Luxottica giugno 2022- giugno 2025*.

43 B. Caruso, R. Del Punta, T. Treu, *op. cit.*, p. 51.

ma, presumibilmente, “neppure dalla contrattazione collettiva nazionale”<sup>44</sup> allorquando si tratti di riduzioni radicali.

Pertanto, solo tramite l’idonea contrattazione collettiva, depositaria del compito, risulta possibile tenere conto degli interessi di tutti gli attori in gioco, il che risulta fondamentale quando si parla di orario di lavoro<sup>45</sup>; senza dimenticare, sullo sfondo, i sempreverdi principi di economicità, competitività e autosufficienza delle imprese, anche nell’ottica dell’equilibrio finanziario, non derogabili ai fini della tenuta dell’intero sistema<sup>46</sup>.

---

<sup>44</sup> *Ibidem*.

<sup>45</sup> *A titolo esemplificativo sulla questione, si veda l’art. 145, Ccnl per i Dipendenti da Aziende del Terziario della Distribuzione e dei Servizi, in cui le parti stipulanti stabiliscono, in termini di orario lavorativo, la sua fissazione “armonizzando le istanze del personale con le esigenze dell’azienda”.*

<sup>46</sup> *Cfr. ex multis, segnatamente con riferimento all’ambito dell’industria, l’art. 173 TFUE, di cui in seguito si fornisce un estratto: “L’Unione e gli Stati membri provvedono affinché siano assicurate le condizioni necessarie alla competitività dell’industria dell’Unione”.*