

Flessibilità lavorativa e telelavoro

Strumenti per favorire la conciliazione

vita-lavoro in un'ottica di parità di genere

REDATTO DA

Chiara Natalicchio – Policy Analyst MIPP

Laura Morreale – Policy Analyst MIPP



Mondo Internazionale
Associazione culturale
Gallarate, Via Marco Polo 31 21013 - VA, Italia
C.F. 91071700123
P.IVA 03727710125
Mail: segreteria@mondointernazionale.com

EXECUTIVE SUMMARY

La conciliazione tra i tempi lavorativi e la vita personale e familiare è un tema sempre più presente nelle politiche europee e nazionali che mirano a migliorare la qualità della vita dei cittadini e favorire l'attività economica in maniera sostenibile. Tra i vari aspetti considerati nelle politiche di conciliazione vita-lavoro vi è sicuramente quello della parità di genere: le disuguaglianze nell'accesso e permanenza nel mondo del lavoro sono strettamente legate alla difficoltà per molte donne di conciliare lavoro e impegni familiari, in un'organizzazione della società che le vede ancora principali responsabili del lavoro di cura e di assistenza familiare. Partendo da tali considerazioni, questo *policy paper* esplorerà il tema della flessibilità lavorativa, intesa nelle dimensioni temporale e spaziale, e i potenziali benefici e limiti che questa può avere in relazione al miglioramento della conciliazione vita-lavoro.

INDICE

Definizioni	5
Introduzione	6
La flessibilità lavorativa	7
Forme di flessibilità sull'orario di lavoro	9
Forme contrattuali atipiche	10
Proposte e sperimentazioni	11
Lavorare a distanza: telelavoro e smart working	14
Conclusioni	19



Definizioni

Conciliazione vita-lavoro, o *work-life balance*: concetto con cui si indica un rapporto equilibrato tra vita lavorativa e vita privata e familiare, divenuto negli ultimi anni oggetto di politiche pubbliche mirate a migliorare tale equilibrio; si tratta di un tema particolarmente rilevante anche in un'ottica di parità di genere, dato che le difficoltà legate alla conciliazione vita-lavoro sono determinanti nella disuguaglianza di genere riguardante l'accesso e la permanenza nel mondo del lavoro, le retribuzioni e i benefici pensionistici.

Flessibilità: in questa sede, la flessibilità sarà intesa come la possibilità di riorganizzare il rapporto di lavoro subordinato, in modo temporaneo o permanente, agendo sugli orari e/o sul luogo di lavoro.

Telelavoro: svolgimento dell'attività lavorativa da una postazione remota, generalmente da casa ma anche in qualsiasi luogo diverso dalla sede dell'ente o azienda, mediante l'utilizzo di strumenti informatici.

Lavoro agile o *smart working*: la legge italiana (L. 81/2017, art. 18) include in questa definizione qualsiasi modalità lavorativa in cui datore di lavoro e dipendente concordano un'organizzazione non convenzionale del lavoro, cioè senza obblighi di luogo e/o orario di lavoro, avvalendosi solitamente di strumenti tecnologici.

Introduzione

Il *work-life balance* è un concetto recente, sempre più presente nel dibattito pubblico a partire dal 2014, anno europeo dedicato, per volere di un insieme di associazioni e *stakeholders*, proprio all'equilibrio vita-lavoro. Incluso tra i 20 principi chiave del **pilastro europeo per i diritti sociali** del 2017, tale tema è divenuto particolarmente attuale nella fase di ripresa post-crisi, quando è stato necessario mettere in piedi una serie di riforme integrate per dare un nuovo impulso all'economia. La questione, infatti, risulta essere trasversale, e va a toccare diversi aspetti della vita di un individuo: le ripercussioni occupazionali, l'organizzazione del lavoro, l'organizzazione dei servizi di welfare, la qualità della vita. Ma non solo.

Conciliare gli impegni lavorativi con quelli personali è, tra le altre cose, uno dei nodi centrali del problema della **parità di genere**: le difficoltà dell'accesso e della permanenza femminile al mondo del lavoro sono ampiamente riconducibili a questo aspetto. In effetti, ancora oggi sono le donne a dover rinunciare più spesso alla carriera per assolvere agli obblighi familiari, alla cura di minori, di disabili e anziani. Lo svantaggio socio-economico femminile, dovuto principalmente al carico di **lavoro non retribuito di cura e assistenza familiare**, si riflette sui tassi di occupazione (abbandono temporaneo o permanente del lavoro), sulle retribuzioni (maggiore probabilità di usufruire del lavoro part-time, congedi parentali o altri tipi di permessi non retribuiti o parzialmente retribuiti) e, a lungo termine, sui benefici pensionistici.

Non è un caso che la disparità di genere nel mondo occupazionale aumenti soprattutto alla **nascita di un figlio**, momento che segna spesso il passaggio a modalità di lavoro part-time. In Italia, circa il 33% delle donne lavora a tempo parziale, rispetto al 9% degli uomini. Le lavoratrici con figli sotto i 5 anni sono solo tre su quattro. Il 58% di tutte le persone che si occupano dell'assistenza informale dei bambini è rappresentato da donne. Complessivamente, il 61% delle donne e il 53% degli uomini si occupano della cura o dell'istruzione di figli o nipoti più volte alla settimana. Anche per quanto riguarda l'assistenza informale ad anziani e/o a persone con disabilità, la maggior parte delle persone che se ne occupano in Italia è rappresentata da donne (66%). La percentuale di donne e uomini impegnati nell'assistenza informale è rispettivamente del 14% e dell'8%.

Circa il 29% delle donne che prestano assistenza ad anziani e/o a persone con disabilità hanno un'occupazione, rispetto al 64% degli uomini. Un problema che diventerà sempre più gravoso con il passare degli anni, a causa dell'invecchiamento massiccio della popolazione e del conseguente aumento del lavoro di cura¹.

Proporre delle **politiche** mirate a una migliore conciliazione tra vita privata e lavorativa significa dunque, da un lato, agire affinché le esigenze di cura e assistenza familiari non si traducano in uno svantaggio occupazionale e lavorativo; dall'altro lato, favorire una migliore ripartizione degli obblighi familiari, che non dia per scontato che il lavoro di cura e assistenza spetti di norma alle donne.

A **livello legislativo** il tema della conciliazione vita-lavoro e, di riflesso, delle modalità flessibili di lavoro ha visto un interesse crescente negli ultimi anni in tutti i Paesi europei, seppure con differenze rilevanti. In Italia, la legge 124/2015 prevede, nell'ottica di riorganizzazione delle pubbliche amministrazioni, la promozione della conciliazione vita-lavoro dei dipendenti a tutela degli obblighi familiari, incoraggiando gli enti pubblici ad adottare misure di lavoro flessibile e in generale forme di rapporti lavorativi che favoriscano l'equilibrio vita-lavoro; queste previsioni incontrano tuttavia i limiti economici legati alla scarsa disponibilità di risorse finanziarie. La legge 81/2017 per la prima volta cerca di regolare il **lavoro agile**, definendolo come una modalità di lavoro concordata tra lavoratore e datore di lavoro "per fasi, cicli e obiettivi **e senza precisi vincoli di orario o di luogo** di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa". Nel luglio 2019 è entrata in vigore la direttiva europea che mirava a modernizzare il quadro legislativo comunitario riguardante le forme flessibili di lavoro e l'utilizzo dei congedi parentali. Sempre in materia di lavoro flessibile, la principale modifica riguarda l'estensione del diritto esistente di richiedere tali forme di lavoro (riduzione del tempo di lavoro, orario di lavoro flessibile e flessibilità sul luogo di lavoro) a tutti i genitori di bambini fino a 8 anni e a tutti i prestatori di cure. Tra le più recenti misure nazionali riguardanti il lavoro flessibile come mezzo per agevolare la conciliazione vita-lavoro vi è l'obbligo da parte di datori di lavoro pubblici e privati che stipulano accordi per lo svolgimento dell'attività lavorativa in modo agile, di dare priorità alle richieste delle

¹ Eige (2019), *Indice sull'uguaglianza di genere 2019: Italia*

lavoratrici nei tre anni successivi alla conclusione del congedo di maternità e ai lavoratori con figli disabili che necessitano un'assistenza permanente (legge di bilancio 2019, art. 1, c. 486).

In questo *policy paper* si esamineranno alcune modalità flessibili di lavoro che possono essere ritenute più o meno indicate a favorire la conciliazione vita-lavoro in un'ottica di promozione della parità di genere, analizzando i vantaggi e i limiti di ogni misura. La flessibilità sarà considerata sia in relazione ai **tempi di lavoro**, che possono essere strutturati diversamente dagli orari tradizionali, sia rispetto al **luogo di lavoro**, con un'attenzione verso le misure che diano ai lavoratori dipendenti la possibilità di lavorare da casa.

Se strutturate in funzione della conciliazione vita-lavoro, le politiche di flessibilità lavorativa vedono come **beneficiari** principali lavoratori e lavoratrici, con potenziali benefici indiretti sull'efficacia aziendale (correlazione tra benessere dei dipendenti e produttività) e sulla parità di genere in ambito lavorativo (maggiori possibilità di partecipazione e permanenza femminile nel mondo del lavoro). Tuttavia, molte misure di flessibilità lavorativa non hanno come finalità principale la conciliazione vita-lavoro: naturalmente di questo va tenuto conto nell'analisi dei diversi modelli organizzativi di modi e tempi di lavoro. Nel *paper*, vedremo come la **diversa ratio** dietro a ogni misura in materia di flessibilità è importante nel valutare quanto ciascuna di queste si presta a essere considerata in politiche di conciliazione.

La flessibilità lavorativa

Il tema della **flessibilità** non ha una definizione univoca nel diritto del lavoro; in generale esso si riferisce al tentativo di ridurre la rigidità degli istituti giuslavoristici.

Esistono **diversi tipi** di flessibilità del lavoro. Bisogna distinguere tra flessibilità interna ed esterna, riferita all'utilizzo o meno di personale fisso o esterno all'azienda; vi è poi la differenza tra flessibilità qualitativa, che rimanda al tipo di organizzazione aziendale, e quantitativa, che si rifà al numero di persone impiegate². La flessibilità di cui si parlerà in questa analisi riguarda **l'organizzazione di modalità e tempi nel rapporto di lavoro**

² EWCS Alto Adige (2018), *Modelli di orario di lavoro: collocazione, regolarità e flessibilità*

subordinato, con una specifica attenzione alla relazione tra tale organizzazione e un miglioramento della conciliazione vita-lavoro dei dipendenti.

Tra gli strumenti presenti nel nostro ordinamento all'art. 9 della L. 53/2000, e che vengono maggiormente utilizzati per regolare la flessibilità oraria nella contrattazione, troviamo:

- forme di flessibilità sull'orario di lavoro individuale;
- il lavoro a tempo parziale o part-time;
- il lavoro multiperiodale con la contrattazione dei calendari annui;
- il sistema della "banca delle ore".
- il telelavoro e il lavoro agile.

Di seguito si analizzeranno brevemente tali modalità, illustrando per ciascuna i punti di forza e i limiti. Altri strumenti, come l'utilizzo di congedi parentali e altre misure per conciliare tempi di vita e tempi di lavoro, pure previsti dalla legge suddetta, non verranno trattati in questa sede. Oltre alle misure di flessibilità lavorativa previste per legge, verrà inoltre dato spazio a forme di organizzazione lavorativa non ancora previste dalla legislazione, ma potenzialmente utili a favorire la conciliazione vita-lavoro.

Nella prima sezione si parlerà innanzitutto di flessibilità **temporale**, che afferisce alla sfera quantitativa interna, ma inevitabilmente presenta dei punti di contatto anche con altri tipi di flessibilità.

La flessibilità temporale si può articolare in diversi aspetti:

1. la determinazione dell'orario di lavoro;
2. la flessibilità in entrata e in uscita;
3. la possibilità di cambiare o meno l'orario;
4. il preavviso con cui questo si può fare.

Nella seconda parte del *paper* si esamineranno invece forme di flessibilità legate al luogo di lavoro (telelavoro) e a entrambe le dimensioni, oraria e spaziale (lavoro agile o *smart working*).

Forme di flessibilità sull'orario di lavoro

La **normativa** relativa all'orario di lavoro è contenuta nel D.Lgs. 66/2003, in cui vengono definiti concetti come il normale orario di lavoro, la sua durata massima, il lavoro straordinario, le pause, le ferie, il lavoro notturno, tutti regolabili ulteriormente dai singoli contratti collettivi.

Il D.Lgs. 66/2003 non parla mai di flessibilità, eppure l'orario di lavoro, definito su base settimanale, è uno degli strumenti più utilizzati per aumentare la flessibilità. Normalmente, l'orario di lavoro è stabilito dalle parti alla stipula del **contratto** di lavoro individuale; sulla lettera di assunzione può essere o meno specificata la dislocazione oraria della prestazione lavorativa (obbligatoria solo per i contratti part-time). Quando il datore ricorre a un contratto collettivo, deve rispettare anche le prescrizioni di quest'ultimo, che in genere prevede indicazioni precise sulla durata di lavoro settimanale.

A livello aziendale, possono essere i contratti collettivi aziendali o dei regolamenti interni a fornire tali informazioni, introducendo eventualmente **forme di flessibilità oraria**: orari flessibili in ingresso e uscita, orari flessibili giornalieri (di solito con un minimo di ore giornaliere da prestare), possibilità o meno di avvalersi della pausa pranzo (orario concentrato), o di modulare i tempi di questa (da 30 minuti a 2 ore). Solitamente tali misure di flessibilità si applicano esclusivamente al personale impiegatizio; tuttavia non mancano esempi di applicazione di queste modalità anche nei reparti produttivi.

Gli svantaggi insiti in queste misure di flessibilità sono legati al **conteggio delle ore di lavoro** effettivamente prestate dal dipendente: spesso la flessibilità in uscita diventa sinonimo di allungamento sistematico della giornata lavorativa non registrato e non retribuito.

Lavoro part-time

Il lavoro part-time, disciplinato nel D.Lgs. 276/03 e caratterizzato da un orario di lavoro inferiore rispetto a quello "normale", è una delle soluzioni per conciliare meglio la vita privata con quella professionale³. Tuttavia, ricorrere a questo strumento significa vedere il proprio salario ridursi e rinunciare in molti casi alla possibilità di fare carriera. Questa

³ INPS (2016), *Il part time*

risulta oggi la **scelta privilegiata** delle donne lavoratrici che decidono di avvalersi di una modalità di lavoro flessibile per venire incontro a esigenze familiari.

Lavoro multiperiodale

Il lavoro multiperiodale è quello che prevede dei cambiamenti ciclici, in base alle **esigenze produttive dell'azienda**: può dunque accadere che in alcuni periodi si lavora per più ore a settimana rispetto a quelle previste dal contratto, purché la media delle ore prestate nell'anno di riferimento non superi le 40 ore settimanali. In questo caso lo svantaggio risiede nell'eccessivo carico di lavoro in alcuni periodi, che può diventare difficile da gestire e non sempre compatibile con le esigenze familiari. Proprio perché basata sulle esigenze aziendali e non su quelle dei lavoratori, questa misura non è particolarmente adatta a essere presa in considerazione per proporre strategie di miglioramento della conciliazione vita-lavoro.

La banca delle ore

La banca ore è un istituto contrattuale che consiste nell'accantonamento, su di un conto individuale, di un numero di ore prestate in eccedenza rispetto al normale orario di lavoro, fissato dal D.Lgs. n. 66/2003 in 40 ore settimanali. Le ore eccedenti il normale orario di lavoro sono, in genere, ore di **lavoro straordinario**. Con il sistema della banca delle ore, se il dipendente presta ore aggiuntive rispetto al suo normale orario di lavoro, egli ha due possibilità: o registrarle come ore di lavoro straordinario e, dunque, percepire la retribuzione corrispondente prevista dal contratto collettivo; oppure accantonare tali ore nel conto individuale della banca ore e non percepire la retribuzione ad esse corrispondente, ma utilizzarle in un momento successivo come riposo compensativo, senza alcuna decurtazione della retribuzione o del monte ore di ferie e permessi. In caso di cessazione del rapporto di lavoro, ma anche per scelta del lavoratore alla scadenza dei termini contrattuali previsti, queste ore, se non utilizzate come riposo, vengono regolarmente retribuite.

Le modalità di gestione di questo strumento variano a seconda del tipo di **contratto collettivo**: ve ne sono alcuni che regolano l'utilizzo di tale strumento in maniera puntuale, altri rimandano ad accordi specifici per la sua fruizione. Vi sono anche contratti che non

prevedono questa possibilità; in questi casi il lavoratore può comunque avvalersi della possibilità di utilizzare in modo flessibile le ore prestate in eccedenza⁴.

Le irregolarità principali risiedono nella mancata o parziale segnalazione e registrazione del lavoro aggiuntivo, con conseguente mancato riconoscimento economico.

Forme contrattuali atipiche

Vi sono poi alcune tipologie contrattuali, introdotte dal D.Lgs. 276/2003, e in seguito confermate dal D.Lgs. 81/2015, che sono in qualche misura legate a una flessibilizzazione dell'orario di lavoro, ma si traducono in forme contrattuali atipiche, che spesso non tutelano adeguatamente il lavoratore.

Lavoro intermittente

Il lavoro intermittente prevede l'utilizzo della prestazione lavorativa in modo **discontinuo**, secondo le esigenze individuate dai **contratti collettivi**. Nel periodo in cui non viene utilizzata nessuna prestazione lavorativa, il lavoratore non ha diritto a percepire alcun riconoscimento economico (a eccezione di una indennità di disponibilità che tuttavia deve essere stata concordata contrattualmente con il datore di lavoro). Il contratto stipulato deve specificare il luogo e la modalità di disponibilità, il preavviso di chiamata (comunque non inferiore a 1 giorno), forme e modalità di esecuzione della prestazione lavorativa e modalità di rilevazione della stessa, trattamento economico. Questo tipo di contratto può essere utilizzato per un massimo di 400 giornate di lavoro effettive nell'arco di 3 anni solari⁵. Lo svantaggio di questo tipo di contratto è che spesso favorisce forme di precarietà insostenibili per il dipendente.

Job sharing

Il lavoro ripartito o *job sharing*, introdotto dal D.Lgs. 276/2003, è un rapporto di lavoro mediante il quale due lavoratori assumono in solido l'adempimento di un'unica e identica obbligazione lavorativa. In pratica, due persone si dividono consensualmente lo stesso

⁴ Dipartimento per le politiche della famiglia, *Banca ore*

⁵ INPS (2016), *Contratto di lavoro intermittente*

posto di lavoro. In questo modo, i lavoratori possono cioè gestire autonomamente e discrezionalmente la ripartizione dell'attività lavorativa ed effettuare sostituzioni fra loro. La ripartizione delle ore deve essere comunicata al datore di lavoro con cadenza almeno settimanale⁶.

A ognuno dei due lavoratori spetta lo **stesso trattamento retributivo e previdenziale** di un pari livello occupato con normale contratto di lavoro subordinato; ma il calcolo delle prestazioni e dei contributi dovrà essere effettuato mese per mese, salvo conguaglio, a fine anno, in relazione all'effettivo svolgimento della prestazione lavorativa.

Il limite di questa forma contrattuale è che essa prevede un totale **accordo tra i lavoratori** che la sottoscrivono, in quanto sono entrambi responsabili dell'adempimento dell'intera prestazione lavorativa. Qualora uno dei due dovesse risultare assente, il datore di lavoro può esigere la copertura dell'intera prestazione da parte dell'altro.

Proposte e sperimentazioni

Non mancano esempi di modalità di organizzazione flessibile dell'orario di lavoro sperimentate da singole aziende, ma non ancora previste dal diritto. Vediamone alcune.

L'orario a isole

L'orario a isole, sperimentato dalla Coop Adriatica in Italia tra il 2002 e il 2003, prevede che i lavoratori che svolgono la stessa mansione si organizzino in modo autonomo in modo da assentarsi garantendo la **continuità del servizio**, senza dover chiedere permessi ai datori di lavoro⁷. La definizione "a isole" fa riferimento alla divisione dei dipendenti in **gruppi omogenei** dal punto di vista delle esigenze di vita. La stessa mansione viene poi assegnata a persone di gruppi diversi, in maniera tale che i bisogni siano complementari e la ripartizione degli orari più agevole.

La misura è stata pensata soprattutto per le donne lavoratrici, che costituivano il 90% del personale; costoro avevano esigenza di conciliare i ritmi di vita con quelli di lavoro. I punti di forza del sistema, infatti, sono costituiti dalla flessibilità e dalla modulazione,

⁶ INPS (2016), *Lavoro ripartito (Job sharing o a coppia)*

⁷ Soliditas Social Solution, *Casi aziendali*

ovvero dalla possibilità, stabilite le regole e la remunerazione, di utilizzare le proprie ore lavorative in un sistema di debito/credito su scala periodica, mensile o annuale. In particolare la norma consente di ridurre i turni spezzati e di usufruire di giornate di riposo consecutive.

Dai risultati della sperimentazione, è emerso che questo tipo di soluzione crea un clima di distensione e **collaborazione nel team di lavoro**. La maggiore serenità si traduce anche in una migliore disposizione verso il cliente, con aumento delle vendite e della produttività. Il risultato è un orario di lavoro flessibile nella giornata e nella settimana, costruito su misura per ogni lavoratore, in modo tale da armonizzare le sue esigenze di vita privata e quelle di lavoro.

Il **vantaggio** per l'azienda è quello di poter utilizzare le proprie risorse secondo le esigenze di maggiore o minore afflusso dei clienti nei periodi e nei diversi momenti della giornata. Le **criticità** nascono qualora si verifichi una mancanza di solidarietà e concertazione tra gli stessi dipendenti, che potrebbe far sorgere conflitti e problemi organizzativi. Per limitare questi rischi è importante formare i lavoratori sui punti chiave del sistema e rendere la creazione delle tabelle orarie trasparente e condivisa da tutti.

Settimana di lavoro corta

Nel 2019 l'OCSE (Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico) ha pubblicato uno studio sulle ore di impiego dei lavoratori dei suoi paesi membri. Nella zona euro **l'Italia è il paese dove si lavora in media più ore alla settimana**, dopo Grecia ed Estonia: 33 ore, 3 in più rispetto alla media di 30 ore. In Germania le ore settimanali medie sono 26, nei Paesi Bassi sono 28, in Lussemburgo, Austria e Francia sono 29. In Belgio e Finlandia sono 30⁸. Al di là della quantità, però, l'Italia è in bassa posizione nella classifica che misura la crescita dei livelli di produttività, calcolata tra il 2010 e il 2016 (la produttività è intesa come PIL per ora lavorata). Gli stipendi sono al di sotto della media OCSE, con il livello più basso tra i paesi considerati "avanzati"⁹. La Germania, dove si lavora meno, è invece tra i paesi migliori nella classifica della produttività, oltre che uno dei più ricchi. A

⁸ OECD iLibrary (2019), *Hours worked*

⁹ OECD, *OECD Jobs Strategy dashboard for market labour performance*

questi dati si è aggiunta la rivoluzione degli orari di lavoro portata dal Covid che, con la diffusione di modalità di lavoro telematiche, ha totalmente modificato il concetto di orario lavorativo.

Da queste considerazioni nasce l'idea della **settimana corta**, ovvero una settimana lavorativa di soli 4 giorni (32 ore), normalmente dal lunedì al giovedì, con un weekend di 3 giorni, **senza modifiche di retribuzione**. I vantaggi della settimana corta sono una riduzione degli spostamenti dei lavoratori e una riduzione delle spese energetiche delle strutture, con il conseguente impatto ambientale positivo. Inoltre, secondo alcuni, darebbe la possibilità di creare occupazione, aspetto importante nel periodo di crisi che stiamo vivendo. Questa modalità di lavoro punta ad eliminare tutte le attività improduttive, rafforzando la fiducia tra datore di lavoro e dipendenti.

Nel 2018 una società neozelandese di servizi finanziari, Perpetual Guardian, ha sperimentato questa nuova modalità organizzativa, con risultati positivi: un aumento di produttività del 20% a parità di lavoro svolto, una diminuzione del livello di stress compresa tra il 38 e il 45%, con valutazioni sul miglioramento dell'equilibrio vita-lavoro migliorate dal 54% al 78%¹⁰.

Nell'agosto 2019 la filiale giapponese di Microsoft ha sperimentato la settimana lavorativa di 4 giorni. I risultati sono stati positivi: una diminuzione del 23% di elettricità e del 59% delle pagine stampate, mentre la produttività dei dipendenti è aumentata del 40% rispetto allo stesso mese dell'anno precedente¹¹. Una sperimentazione simile, della durata di 1 anno, è stata lanciata a fine 2020 da Unilever in Nuova Zelanda e coinvolge 81 dipendenti.

Non pochi sono i **possibili limiti** di questa misura: c'è chi ritiene che sia impossibile comprimere lo stesso lavoro in meno ore, e dunque la riduzione della settimana si tradurrebbe in una redistribuzione del lavoro al prezzo di uno sforzo maggiore da parte del lavoratore, e non in un modo per lavorare di meno¹²; altri ritengono che tale

¹⁰ R. Booth (2019), *Four-day week: trial finds lower stress and increased productivity*

¹¹ K. Paul (2019), *Microsoft Japan tested a four-day work week and productivity jumped by 40%*

¹² Lord Skidelsky (2019), *How to achieve shorter working hours*

concentrazione renda più difficile l'impiego di modalità di lavoro flessibili, oggi sempre più essenziali (CBI Confederation of British Industry, l'equivalente della nostra Confindustria).

Vi sono poi difficoltà a **livello operativo**. Una settimana di 4 giorni non è possibile in tutti i settori, almeno per come questi sono organizzati oggi; si pensi a tutti i lavori fisici. Nel settore dell'assistenza sanitaria, per esempio, un esperimento lanciato a Goteborg, in Svezia in una casa per anziani tra il 2015 e il 2017 è fallito, perché la riduzione di orario (su scala giornaliera, da 8 a 6 ore) ha richiesto l'assunzione di nuovo personale, facendo crescere i costi del servizio. Tuttavia il personale risultava più energico, più sano e più felice¹³.

A marzo 2021 il governo spagnolo ha approvato una sperimentazione che coinvolge circa 200 aziende nell'adozione della settimana lavorativa di 4 giorni senza decurtazioni dello stipendio per i dipendenti. Per 3 anni, il governo coprirebbe i costi aggiuntivi della riduzione degli orari: al 100% il primo anno, al 50% il secondo e al 33% il terzo.

La settimana di lavoro corta va distinta da quella **compressa**, la quale prevede una concentrazione dello stesso orario di lavoro settimanale distribuito su un numero inferiore di giorni lavorativi, che diventano più lunghi. Tale possibilità ha in comune con la settimana corta alcuni vantaggi, in termine di riduzione di tempi di spostamento tra casa e lavoro e, se la misura è adottata a livello aziendale e non individuale, anche una riduzione di costi per la gestione delle strutture da parte delle aziende.

Lavorare a distanza: telelavoro e *smart working*

Il lavoro agile – o *smart working* – è previsto dall'ordinamento italiano già dalla legge numero 81 del 2017, con cui si è voluta disciplinare la possibilità di lavorare in parte all'esterno dei locali dell'azienda, **senza precisi vincoli di orario o luogo**, utilizzando eventualmente **strumenti tecnologici** appropriati. Secondo tale legge, per poter ricorrere al lavoro agile, l'azienda e il lavoratore devono firmare un **accordo** scritto, che regola i seguenti aspetti:

- Esercizio del potere direttivo e di controllo del datore di lavoro;
- Tempi di riposo del lavoratore e diritto alla disconnessione;

¹³ A. Spicer (2020), *Will Finland introduce a four-day week? Is this the secret of happiness?*

- Strumenti tecnologici e di lavoro utilizzati dal dipendente;
- Comportamenti sanzionabili a livello disciplinare;
- Diritto all'apprendimento e alla formazione permanente.

Lo *smart working* è dunque una forma di lavoro nata per andare incontro alle **esigenze dei lavoratori**, che possono in tale modo organizzare più liberamente le loro giornate, avendo maggiore flessibilità di tempo e orario. Alcuni studi dimostrano che lo *smart working* aumenta la motivazione del lavoratore e l'efficienza del lavoro¹⁴.

Il concetto di *smart working* non è totalmente sovrapponibile a quello di **telelavoro**: quest'ultimo presuppone un rapporto lavorativo con flessibilità relativa al luogo di lavoro, ma non agli orari. Rispetto al lavoro agile dunque, il telelavoro comprende alcuni aspetti, come la possibilità di lavorare da casa e la necessità di utilizzare degli strumenti tecnologici; tuttavia, a differenza del primo, conserva degli orari rigidi, che rispecchiano quelli tradizionali di lavoro in ufficio. Sicuramente anche il telelavoro arreca vantaggi al lavoratore, che, non dovendosi spostare, guadagna in termini di tempo e di costi di trasporto. Allo scoppio dell'emergenza COVID-19, è stata data la possibilità ai datori di lavoro di ricorrere al telelavoro senza dover preventivamente siglare alcun accordo con il dipendente.

La facoltà di svolgere una parte delle ore e/o delle mansioni da remoto è considerata la principale misura di conciliazione vita-lavoro per i lavoratori dipendenti, da incoraggiare attraverso l'azione legislativa. Con la diffusione del telelavoro, si sono moltiplicate le proposte che sfrutterebbero questa modalità in modo intelligente e innovativo, non solo durante l'emergenza sanitaria. Vediamo alcuni esempi.

Telelavoro part-time

In un rapporto di lavoro a tempo pieno, a datore di lavoro e dipendente potrebbe essere data la possibilità di stabilire preventivamente una **percentuale di ore lavorative settimanali** che il lavoratore può da contratto svolgere a distanza. Per quello che riguarda

¹⁴ ILO (2021), *Working from home: from invisibility to decent work*, https://www.ilo.org/global/publications/books/forthcoming-publications/WCMS_765806/lang-en/index.htm

la conciliazione vita lavorativa e privata in relazione agli obblighi familiari, si potrebbe valutare l'ipotesi di rendere obbligatorio, per quanto concerne alcuni ambienti di lavoro, garantire ai dipendenti con figli a carico fino a una certa età (che potrebbe ricalcare quella attualmente stabilita dalla legge sul congedo parentale, 12 anni, ma potrebbe anche essere più estesa), così come ai dipendenti prestatori di assistenza, il **diritto** di richiedere l'attivazione dello *smart working* a tempo parziale, in maniera temporanea o per periodi più consistenti a seconda delle esigenze individuali e dell'accordo con il datore di lavoro. Ovviamente, questa modalità lavorativa presuppone un supporto tecnologico e una formazione garantita dall'azienda (che già la L. 81/2011 definisce come diritto all'**apprendimento permanente**); a sua volta, quest'ultima avrebbe dei vantaggi in termini di spese per la gestione della struttura.

Una politica del genere potrebbe assumere la forma di un "telelavoro part-time": gli **orari di lavoro** resterebbero **definiti**, ma non totalmente vincolati alla presenza in sede. Le ore di lavoro da remoto potrebbero sia essere distribuite su tutti i giorni lavorativi, ad esempio prevedendo la presenza soltanto di mattina e il lavoro da casa nel pomeriggio o viceversa, sia essere concentrate su determinati giorni, in modo da alternare le giornate di lavoro "tradizionale" a quelle di telelavoro secondo un calendario definito. Una semplice trasformazione di una parte del proprio lavoro in telelavoro, mantenendo comunque degli orari fissi, avrebbe il **vantaggio** di arginare il rischio, evidenziato da vari studi, di rendere i confini tra vita lavorativa e privata sempre meno definiti. Questo "effetto collaterale" espresso da molti lavoratori con orari e modalità lavorative flessibili (in percentuali variabili tra il 30 e il 70% tra i partecipanti a una serie di sondaggi poi considerati in uno studio dell'ILO e di Eurofund del 2017¹⁵), potrebbe rivelarsi paradossalmente negativo per la conciliazione vita-lavoro. Non avere un orario preciso di fine della giornata lavorativa si traduce infatti, per diverse persone che hanno esperienza di modalità di lavoro flessibile, in uno sconfinamento delle mansioni lavorative durante il tempo libero. Per questo, mantenere degli orari lavorativi definiti avrebbe il vantaggio di evitare uno scenario di questo genere, che potrebbe anche avere conseguenze contrarie rispetto alla necessità di avere più tempo da dedicare alle cure familiari.

¹⁵ Eurofund e ILO (2017), *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*

Smart working per obiettivi

Benché abbatta i tempi degli spostamenti di andata e ritorno dal luogo di lavoro (il c.d. *commuting*) e garantisca potenzialmente una maggiore possibilità di venire incontro a obblighi e imprevisti familiari – dall’andare a prendere i figli a scuola al sostegno per lo svolgimento dei compiti scolastici – il telelavoro con il mantenimento degli orari lavorativi consueti potrebbe non rispondere perfettamente all’esigenza dei genitori di bilanciare gli impegni domestici con gli orari di lavoro. Avere la facoltà di gestire il proprio lavoro in **orari personalizzati** resta una delle potenzialità dello *smart working* che il telelavoro part-time non consentirebbe. Per questo motivo, si potrebbe declinare lo *smart working* a tempo parziale incentrandolo sulla flessibilità oraria, in modo che lo svolgimento del lavoro da remoto meno vincolato agli orari e più al **raggiungimento di obiettivi prefissati**.

Per implementare una misura di lavoro agile, si potrebbe organizzare il lavoro non per fasce orarie, ma per **mansioni** da svolgere o **obiettivi** da raggiungere in un periodo di tempo prestabilito. In questo modo, i lavoratori avrebbero un certo grado di **autonomia** nella gestione del tempo da dedicare al lavoro, alla famiglia e al tempo libero. Una proposta organizzativa potrebbe essere, ad esempio, una calendarizzazione degli obiettivi con scadenze periodiche e feedback reciproco: il supervisore si esprime sui risultati, il dipendente su eventuali problemi riscontrati; un’altra possibilità potrebbe prevedere un registro elettronico in cui il lavoratore documenta le mansioni svolte a distanza. La prima modalità può essere particolarmente adeguata a lavori che prevedono consegne e una discreta indipendenza organizzativa del lavoratore rispetto a fattori esterni; la seconda potrebbe invece avere rilevanza per lavori di natura esecutiva e amministrativa, nonché per mansioni che prevedono comunicazione telefonica e scambio di mail con clienti o altri interlocutori.

Resta comunque un nodo centrale la previsione di strumenti con cui evitare che il lavoro agile comporti un sovraccarico di compiti comportanti un impegno maggiore di quello normalmente richiesto per lo stesso lavoro impostato in una modalità tradizionale. Una possibile soluzione potrebbe riguardare l’istituzione di un **organo di controllo** imparziale che monitora lo svolgimento del lavoro agile, raccoglie i feedback dei lavoratori e dei datori di lavoro o supervisori, e gestisce eventuali situazioni di conflittualità. È inoltre

fondamentale prevedere il coinvolgimento delle **rappresentanze dei lavoratori** nei processi di implementazione e monitoraggio di questo tipo di modalità lavorative innovative.

Congedo parentale e smart working

A livello legislativo, si potrebbe agire direttamente sull'istituto del congedo parentale anziché sulle modalità contrattuali di lavoro in generale, prevedendo la facoltà per il genitore lavoratore avente diritto al congedo facoltativo di richiedere la **trasformazione temporanea** del rapporto di lavoro in una modalità di *smart working* da concordare con il datore di lavoro, in alternativa alla richiesta di giorni rientranti nel congedo parzialmente retribuito (attualmente fissato a 6 mesi retribuiti al 30% rispetto al normale stipendio, fino al compimento di 6 anni da parte del figlio¹⁶) oppure – in un'ottica di maggiore tutela della vita familiare – per un periodo massimo che sia **aggiuntivo** rispetto ai mesi di congedo riconosciuti dalla legislazione attuale. In questo modo, si potrebbe favorire una maggiore presenza domestica da parte di quei genitori che evitano di richiedere giorni di congedo per non incorrere in riduzioni di stipendio: il lavoro svolto da casa sarebbe equiparato a tutti gli effetti a quello svolto in sede a livello di retribuzione.

Come già evidenziato, evitando gli spostamenti da e per il luogo di lavoro, il lavoratore avrebbe più tempo da riservare alla cura dei figli e della casa. Inoltre, se il "congedo in *smart working*" venisse organizzato in una modalità agile dal punto di vista orario (ad es. l'organizzazione per obiettivi di cui sopra), il lavoratore potrebbe avere la possibilità di gestire meglio gli orari di lavoro in base ai ritmi della vita familiare. Una misura simile potrebbe avere indirettamente dei vantaggi sul **ruolo domestico dei padri lavoratori**, favorendo una loro maggiore partecipazione alla gestione della casa; chiedendo di svolgere temporaneamente il lavoro da remoto, i padri avrebbero oltretutto la possibilità di trascorrere più tempo in casa durante i primi mesi di vita del bambino, in assenza di una adeguata riforma del congedo di obbligatorio di paternità, che attualmente permette ai padri lavoratori il diritto di assentarsi da lavoro e ricevere la normale retribuzione per un massimo di 10 giorni dalla nascita del bambino entro il quinto mese.

¹⁶ INPS (2016), *Congedi parentali e riposi per allattamento*

Bisogna però evitare che la possibilità di lavorare da casa come alternativa al congedo vada a incidere negativamente sul diritto al congedo stesso: in particolare, l'ente o azienda non dovrebbe poter interferire o esercitare pressione affinché il lavoratore o la lavoratrice non si avvalgano del congedo, sostituendolo con il telelavoro o con un'altra forma di *smart working*. Per prevenire il verificarsi di questa eventualità, sarebbe consigliabile **mantenere separato** il diritto al congedo parzialmente retribuito da quello alla riorganizzazione del proprio lavoro in *smart working*, prevedendo due periodi separati riservati all'uno e all'altro oppure un unico periodo con una quota minima di congedo non commutabile in telelavoro o altra modalità agile. Rispetto alla misura già prevista nel D.Lgs. 81/2015, che prevede la facoltà di chiedere, per una sola volta, in alternativa al congedo parentale, la trasformazione del rapporto di lavoro a tempo pieno in rapporto a tempo parziale (con il limite che la riduzione di orario non potrà essere superiore al 50%), questa politica non comporterebbe una riduzione della paga, né avrebbe il limite di poter essere richiesta *una tantum*. La **difficoltà** di formalizzarla come misura generale legata al diritto al congedo risiede principalmente nell'impossibilità di svolgere determinate tipologie di lavoro da remoto avvalendosi dell'utilizzo di strumenti informatici. La legislazione in merito potrebbe dunque essere formulata in modo generico, parlando di diritto a richiedere una riorganizzazione del lavoro che potrebbe comprendere anche le misure di flessibilità oraria sopra analizzate. Ma anche in questo modo, resterebbe comunque il rischio che tale diritto resti largamente inapplicato in molti contesti lavorativi. Per questo, una semplice formulazione legislativa risulterebbe inevitabilmente insufficiente nei risultati: sarebbe opportuno accompagnarla a progetti di sperimentazione e di formazione che coinvolgano enti di diverso tipo, in ambito pubblico e privato.

Criticità

Durante l'emergenza COVID-19, lo *smart working* è stato per lo più **deregolamentato** e a discrezione dei singoli datori di lavoro, che non avevano un modello di riferimento. Le difficoltà emerse da questo periodo hanno dimostrato che occorre una regolamentazione che preveda **adeguate tutele** per lavoratori e lavoratrici. Inoltre, le eventuali azioni legislative miranti a fornire un quadro di riferimento più dettagliato di quello esistente in materia di flessibilità lavorativa e lavoro agile devono prevedere un **aggiustamento**

strutturale di quegli “effetti collaterali” che sono emersi con particolare forza in questi mesi.

Tra questi, un problema particolarmente rilevante per il tema della conciliazione vita-lavoro in un’ottica di parità di genere è emerso da una misura temporanea con cui si è tentato di regolamentare lo *smart working*, attualmente prevista dal nuovo D.Lgs. del 13 marzo 2021, n. 30. Il decreto, emanato nel contesto di contenimento della pandemia da COVID-19, prevede che il diritto a richiedere il proprio lavoro da remoto per i genitori con figli fino a 16 anni che seguono la scuola a distanza o che siano sottoposti a provvedimenti di quarantena **non sia compatibile** con il diritto a usufruire del congedo parentale facoltativo. In pratica, il genitore dipendente deve scegliere tra lo *smart working* e il congedo per poter venire incontro alle necessità del figlio. Equiparando di fatto lo *smart working* a un periodo di congedo, non si riconosce la **piena validità del lavoro svolto da casa**, che viene considerato alla stregua di un periodo di non-lavoro. Pur trovandosi in casa, un genitore che svolge il proprio lavoro da remoto può in realtà non essere in grado di rispondere alle necessità dei propri figli, soprattutto se si riflette su quanto i più piccoli in special modo abbiano bisogno di un supporto non indifferente nel seguire le lezioni scolastiche a distanza. Incorrere in simili difficoltà di conciliazione tra vita familiare e lavorativa è inevitabile in questi termini, soprattutto quando lo *smart working*, come si è verificato in molti casi durante l'emergenza sanitaria, si configura semplicemente come telelavoro vincolato agli stessi orari del lavoro in presenza. Per questo motivo è importante che una eventuale riforma legislativa in materia di lavoro agile prenda in dovuta considerazione la dimensione temporale, insieme a quella dell'utilizzo di strumenti informatici.

Bisogna inoltre riconoscere, anche a livello legislativo, la centralità della **dimensione di genere** in un discorso di riforma dello *smart working*¹⁷. Come la pandemia ha dimostrato, il lavoro da casa può avere l'effetto di confinare ulteriormente la donna lavoratrice nel tradizionale ruolo familiare di cura della casa e dei figli. Nella maggioranza dei casi, per le donne che già si occupano di gran parte del lavoro domestico l'introduzione della didattica

¹⁷ P. Biasi (2021), *Smart working e il rischio che a conciliare famiglia e lavoro siano solo le donne*

a distanza ha comportato l'ulteriore onere di seguire i figli nelle attività scolastiche; sebbene questa situazione sia probabilmente destinata ad avere un carattere temporaneo, resta il fatto che per le donne lavoratrici i possibili vantaggi del lavoro agile per la conciliazione vita-lavoro potrebbero essere sovrastati dal peso di vedersi costrette ancora di più al ruolo di principali responsabili del lavoro di cura. Se si pensa alla flessibilità lavorativa e allo *smart working* come a un modo di migliorare l'equilibrio tra lavoro e famiglia, non si può pensare che debba essere una scelta di appannaggio principalmente femminile. Per questo occorrerebbe agire in primo luogo sulla direttrice legislativa, che oltre a formulare in modo paritario e inclusivo le norme che regolano le modalità di accesso al lavoro agile (seguendo un'impostazione di **uguaglianza formale** tra i sessi nelle norme che fanno riferimento al ruolo genitoriale) potrebbe valutare l'attuazione di **politiche di accomodation** per incoraggiare il ricorso allo *smart working* da parte dei genitori e in particolare dei padri lavoratori, qualora questi costituiscano un gruppo fortemente sottorappresentato dopo un periodo di monitoraggio. Tali politiche potrebbero essere rivolte ad esempio alle aziende, rendendo vantaggioso applicare condizioni di flessibilità lavorativa nei confronti dei propri dipendenti genitori e prestatori di assistenza. Oltre alla legislazione, un ruolo molto importante sarebbe ricoperto dalla **sensibilizzazione sul tema** e diffusione della consapevolezza degli strumenti esistenti, ma anche da un'eventuale attuazione di **progetti pilota** che coinvolgano realtà aziendali o pubbliche amministrazioni a livello locale.

Conclusioni

Il telelavoro, lo *smart working*, così come le modalità di lavoro flessibile in generale, possono costituire dei **mezzi utili** per favorire una migliore conciliazione vita-lavoro, venendo incontro alle esigenze familiari delle lavoratrici e dei lavoratori. Affinché ciò avvenga, è necessario che queste siano meglio **regolamentate** a livello legislativo, per evitare che possano generare, da un lato, una **riduzione dei diritti** di lavoratori e lavoratrici, che paradossalmente potrebbero ritrovarsi a svolgere un carico di lavoro maggiore rispetto a quello normalmente svolto sul posto di lavoro; dall'altro, uno

svantaggio in termini di efficienza lavorativa per l'ente che prevede la possibilità per i propri dipendenti di usufruire del telelavoro o di modalità di lavoro agile.

Trattandosi di modalità di lavoro ancora non molto diffuse e sperimentate in Italia, è fondamentale l'attività di **monitoraggio** e **valutazione** dell'impatto che queste hanno sui due aspetti menzionati, che devono essere considerati anche in un'ottica di perseguimento della parità di genere: nel caso in cui emergano effetti nocivi al raggiungimento di un'uguaglianza sostanziale tra i due generi in ambito lavorativo (come in parte si è visto soprattutto nell'ultimo anno, in cui il lavoro da remoto ha visto un inaspettato incremento), è necessario formulare delle azioni di aggiustamento strutturale. È indubbio però che una più diffusa e tutelata flessibilità su orari, luoghi e modalità di lavoro non può bastare, da sola, a ridurre in modo significativo il divario di genere in ambito lavorativo: occorre accompagnare queste sperimentazioni a strumenti di assistenza economica e materiale al lavoro di cura (ad es. potenziamento degli asili nido e sussidi per i servizi di cura ai figli) e, in ultima istanza, a una maggiore consapevolezza nelle istituzioni educative sui problemi delle disuguaglianze di genere.

Appendice: tabella riassuntiva

Scala	Flessibilità oraria nella contrattazione	Forme contrattuali atipiche	Sperimentazioni
Giornaliera	1.Flessibilità in entrata/uscita 2.Orario concentrato 3.Lavoro part-time orizzontale (mezza giornata)	1.Job sharing 2.Lavoro intermittente	1.Orario a isole 2.Smart working
	1.Lavoro part-time verticale (solo nel weekend) 2.Orari flessibili giornalieri	1.Job sharing 2.Lavoro intermittente	1.Settimana corta 2.Settimana compressa 3.Orario a isole 4.Smart working
Annuale	1.Lavoro multiperiodale 2.Banca delle ore	1.Job sharing 2.Lavoro intermittente	1.Orario a isole 2.Smart working

Riferimenti

P. Biasi, *Smart working e il rischio che a conciliare famiglia e lavoro siano solo le donne*, Eticaeconomia, Marzo 2021, URL: <https://www.eticaeconomia.it/smart-working-e-il-rischio-che-a-conciliare-famiglia-e-lavoro-siano-solo-le-donne/>

R. Booth, *Four-day week: trial finds lower stress and increased productivity*, The Guardian, Febbraio 2019, URL: <https://www.theguardian.com/money/2019/feb/19/four-day-week-trial-study-finds-lower-stress-but-no-cut-in-output>

Dipartimento per le politiche della famiglia, *Banca ore*, URL: <http://famiglia.governo.it/it/politiche-e-attivita/famiglia/conciliazione-famiglia-lavoro/congedo-parentale/altri-strumenti/banca-ore/>

EIGE (2019), *Indice sull'uguaglianza di genere 2019: Italia*, URL: <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2020/IT>

Eurofund e ILO (2017), *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*, URL: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2017/working-anytime-anywhere-the-effects-on-the-world-of-work>

EWCS Alto Adige (2018), *Modelli di orario di lavoro: collocazione, regolarità e flessibilità*, INAIL, URL: http://afi-ipl.org/wp-content/uploads/EWCS-ZOOM-2-Collocazione-flessibilit%C3%A0-orari_DEF.pdf

ILO (2021), *Working from home: from invisibility to decent work*, URL: https://www.ilo.org/global/publications/books/forthcoming-publications/WCMS_765806/lang--en/index.htm INPS (2016), *Congedi parentali e riposi per allattamento*, URL:

<https://www.inps.it/nuovoportaleinps/default.aspx?itemdir=46130>

INPS (2016), *Contratto di lavoro intermittente*, URL: <https://www.inps.it/nuovoportaleinps/default.aspx?itemdir=43266>

INPS (2016), *Il part time*, URL: <https://www.inps.it/nuovoportaleinps/default.aspx?itemdir=43271>

INPS (2016), *Lavoro ripartito (Job sharing o a coppia)*, URL: <https://www.inps.it/nuovoportaleinps/default.aspx?itemdir=43273>

OECD iLibrary (2019), *Hours worked*, URL: https://www.oecd-ilibrary.org/employment/hours-worked/indicator/english_47be1c78-en

OECD, *OECD Jobs Strategy dashboard for market labour performance*, URL: <http://www.oecd.org/employment/jobs-strategy/country/>

K. Paul, *Microsoft Japan tested a four-day work week and productivity jumped by 40%*, The Guardian, Novembre 2019, URL: <https://www.theguardian.com/technology/2019/nov/04/microsoft-japan-four-day-work-week-productivity>

L. Skidelsky (2019), *How to achieve shorter working hours*, Progressive economy Forum, p. 40, URL: https://progressiveeconomyforum.com/wp-content/uploads/2019/08/PEF_Skidelsky_How_to_achieve_shorter_working_hours.pdf

Soliditas Social Solution, *Casi aziendali*, URL: http://sodalitas.socialsolution.it/casi_aziendali_dettaglio.php?id_cat=144&id_p=578

A. Spicer, *Will Finland introduce a four-day week? Is this the secret of happiness?*, The Guardian, Gennaio 2020, URL: <https://www.theguardian.com/money/shortcuts/2020/jan/06/finland-is-planning-a-four-day-week-is-this-the-secret-of-happiness>