

IL VALORE DEL TEMPO DENTRO E FUORI GLI AMBIENTI DI LAVORO
UN'INTRODUZIONE AL TEMA MONOGRAFICO

di *Vania Brino**, *Anna Carreri***, *Alberto Mattei****

Il lavoro e i suoi tempi: alcune questioni aperte

I cambiamenti dell'organizzazione del lavoro, legati alla transizione digitale, a cui il periodo pandemico ha dato un'accelerazione, e all'evoluzione di alcune professioni e aree del mercato, dal lavoro terziario alla manifattura, stanno dando forma a schemi spazio-temporali del lavoro plurimi, ibridi e sperimentali, in alcuni casi senza precedenti (de Vaujany *et al.*, 2021; Eurofound, 2023). Questo ampio processo di mutamento della natura e delle modalità del lavoro nonché dei settings e delle, per così dire, "topologie" (materiali e culturali) dell'interfaccia fra vita personale e lavoro necessita oggi di essere pienamente esplorato e compreso, sia dal punto di vista teorico che empirico (Carreri, 2025). L'evoluzione, infatti, non è trasversale e indifferenziata. Le modalità di lavoro che introducono nuovi schemi spazio-temporali vengono adottate in modo differenziato a seconda degli ambiti lavorativi e i tipi di impresa: ad esempio, il part time è presente solo in alcuni settori ed è usato prevalentemente dalla popolazione femminile, lo *smart working* riguarda soprattutto il lavoro amministrativo e di conoscenza, la cosiddetta "settimana corta" è una sperimentazione ancora più recente che si sta diffondendo negli ambiti manifatturieri più evoluti in modalità distinte e peculiari, mentre nei settori più innovativi, come quelli digitali, è possibile combinare più modalità generando schemi spazio-temporali assai complessi e del tutto individualizzati.

La rottura di un tempo-spazio unico per il lavoro (la fabbrica prima, l'ufficio poi) implica il ridisegno dell'intero processo del lavoro da diversi punti di vista: organizzativo e delle relazioni industriali e anche personale.

* Dipartimento di Economia, Università degli Studi Ca' Foscari, Venezia.

** Dipartimento di Scienze Umane, Università degli Studi, Verona.

*** Dipartimento di Scienze Giuridiche, Università degli Studi, Verona.

Le imprese sono chiamate a costruire nuovi schemi temporali rispondenti a specifiche esigenze settoriali e socio-territoriali, nonché ad innovare i sistemi di sorveglianza e i modelli di *leadership*; i lavoratori e le lavoratrici si trovano a riarticolare il contenuto stesso dell'autonomia, del controllo e le *routine* e le pratiche di conciliazione vita-lavoro (Bertolini *et al.*, 2022; Inapp, 2022; Osservatorio Smart Working, 2022; Peruzzi, Sacchetto, 2021; Ponzellini, 2020). Al contempo, sul piano dei sistemi regolativi di relazioni industriali, le innovazioni aziendali muovono verso la definizione di misure che vengono condivise all'interno della contrattazione collettiva: è il caso del contratto in Luxottica, ma non è l'unico (per il settore metalmeccanico Lamborghini, su cui Carreri, Gosetti, Mattei 2024), che ha portato al centro dell'agenda il tema della settimana corta negoziata con le organizzazioni sindacali (Alifano 2024; Tiraboschi, 2024), come testimonia nell'intervista a Michele Corso. Per di più, queste esperienze nel settore privato sono risultate da apripista per il pubblico impiego: la più recente sottoscrizione in via definitiva del contratto collettivo nazionale nel comparto delle Funzioni centrali per il periodo 2022-2024 (27 gennaio 2025) – non firmato da tutte le Organizzazioni sindacali, tra cui la Funzione pubblica Cgil – ha visto la definizione, di carattere sperimentale e previa adesione volontaria da parte dei prestatori di lavoro, della possibilità di articolare l'orario di lavoro in trentasei ore settimanali su quattro giorni, garantendo comunque qualità e livello dei servizi resi all'utenza.

Andando oltre all'enfasi riposta dal discorso pubblico nella transizione tecnica in atto e nel ruolo della tecnologia quale strumento “abilitante” che produce un impatto positivo sulla produttività liberando tempo da dedicare ad altro, queste trasformazioni devono indurre ad osservare il *modo situato* in cui – in una fase successiva a quella pandemica – le organizzazioni ridisegnano concretamente il processo di lavoro, adottano scelte organizzative, più o meno condivise con il sindacato, e utilizzano le tecnologie in un determinato contesto lavorativo e territoriale (ad esempio, Carreri *et al.*, 2020). Alla luce di questi cambiamenti, è necessario esplorare nuovamente categorie come quelle del controllo, anche a distanza, che il datore di lavoro esercita sul personale dipendente, l'articolazione e il potenziale sconfinamento tra l'ambito produttivo e quello della riproduzione sociale (tempo libero, tempo di cura, etc.), i ritmi di lavoro e di riposo e disconnessione, la natura sempre più prestazionale del lavoro per obiettivi e scadenze, il senso di appartenenza ad una organizzazione, nonché la soggettività e l'identità lavorativa.

Si sottolinea inoltre come il tempo e lo spazio si stiano sempre più configurando come dimensioni dirimenti non solo per la progettazione organizzativa, ma anche per la cultura delle organizzazioni e del lavoro. L'idea

di una maggiore libertà e autonomia nella gestione del tempo di lavoro (e di vita personale) sembra essere un tratto comune di una cultura del lavoro, secondo alcuni studi accentuatasi dopo la pandemia, che vedrebbe attenuarsi l'orientamento strumentale al lavoro e la visione di esso come principale elemento fondativo del progetto di vita dei singoli. Per converso, sembra diffondersi – seppur non in modo omogeneo fra le diverse popolazioni lavorative – una nuova legittimità sociale legata alle scelte degli individui di limitare il tempo del lavoro nelle proprie vite a favore della crescita personale (ad esempio, Frayne, 2015). Questa visione mette le aziende – a partire da quelle del terziario avanzato, e a seguire quelle dell'industria sino ad arrivare ai servizi sanitari – nelle condizioni di affrontare, anche in modo sperimentale e innovativo, questioni legate all'attrattività e al trattenimento della forza lavoro, specialmente nei confronti delle nuove generazioni che entrano nel mercato del lavoro sempre più alla ricerca di un'attività che garantisca loro una buona qualità della vita lavorativa (Bertolini, Musumeci, 2024) e di coloro con competenze tecniche altamente richieste (Carreri, Gosetti, Mattei, 2024).

La ricerca deve inoltre fare luce sullo sviluppo di una nuova fase di regolazione del lavoro attualmente in atto che potenzialmente può innescare o riflettere un rinnovato conflitto sociale sul tempo di lavoro (e lo spazio di lavoro) non scevro del rischio di produrre disuguaglianze sociali (Sharma, 2014). Nelle relazioni industriali, l'orario di lavoro e l'aumento del salario hanno rappresentato i temi fondamentali della rivendicazione sindacale. In una seconda fase, che si avvia dagli anni Ottanta del secolo scorso, oggetto di conflitto diventa, come ricostruisce Ponzellini (2020), la flessibilizzazione degli orari di lavoro, frutto di una negoziazione individuale – e non più collettiva – che riflette processi di individualizzazione nel rapporto con il lavoro e con la vita personale. Oggi, le traiettorie organizzative sembrano trovare nella valorizzazione del fattore tempo, inteso in un senso più ampio di quanto sia l'orario di lavoro, ovvero come tempo “di qualità” dentro e fuori i confini dell'impresa, il loro orizzonte di significato, segnando così un'ulteriore fase di passaggio. Se si pensa alle recenti esperienze di alcuni colossi come Intesa San Paolo, Luxottica e Lamborghini, emerge chiaramente un cambio di passo, se così si può definirlo, nella progettazione di modelli organizzativi funzionali a promuovere nuove forme di flessibilità e di *welfare* in una prospettiva che mette a sistema le istanze economiche delle imprese con la dimensione dei diritti dei lavoratori e delle lavoratrici. Il riconoscimento del valore del tempo nella vita lavorativa delle persone può consentire così alle aziende di garantire una maggiore cittadinanza organizzativa e di costruire relazioni di riconoscimento (Honeth, 2002). I nuovi schemi temporali che consentono una riduzione

dell'orario di lavoro entrano difatti nelle politiche di ricompensa aziendali (ad esempio, Carreri, Gosetti, Mattei, 2024). Questa trasformazione, inoltre, consente di ridurre lo iato che si è venuto a creare negli ultimi anni segnati dalla pandemia fra la componente impiegatizia, con maggiore autonomia nella scelta dei tempi e dei luoghi di lavoro e quella operaia, più vincolata ai tempi e agli spazi dell'organizzazione. Questo "effetto a cascata", se così si può chiamare, della riformulazione dei tempi di lavoro dal mondo impiegatizio a quello industriale, si sviluppa sia all'interno delle singole aziende che nel mondo del lavoro più in generale, seppur una fetta importante della popolazione lavorativa ne sia ancora esclusa, rischiando di accentuare così una certa polarizzazione fra lavori di maggiore e minore qualità.

D'altro canto, si sottolinea che la qualità della vita lavorativa costituisce una variabile-chiave nell'indirizzare le strategie individuali del tempo e suggerisce come una politica del tempo vada integrata con un intervento sulla qualità del contenuto del lavoro, se si vogliono evitare le conseguenze negative per i dipendenti e per le organizzazioni di un lavoro alienato e compattato in un tempo di lavoro che, per quanto ridotto possa essere, non appartiene a chi lo vive e si contrappone al tempo di vita.

Un segnale in questa direzione si può riscontrare nella più recente disciplina del nuovo contratto denominato "contratto misto" che si aggiunge alla vasta tipologia di contratti atipici presente nell'ordinamento giuslavoristico. È previsto dall'art. 17 del c.d. "Collegato Lavoro" approvato in via definitiva dal Parlamento a fine 2024 (l. n. 203), per le imprese che occupano più di 250 dipendenti. Recependo di fatto esperienze emerse a livello di impresa (es: il protocollo del 2017 in Intesa-San Paolo nel settore bancario, Marazza, 2017), un medesimo prestatore di lavoro può prestare la propria attività per lo stesso datore di lavoro in parte come lavoratore subordinato ed in parte come lavoratore autonomo. Nello specifico della norma, con tale nuovo schema contrattuale il legislatore fa venir meno l'ostacolo che escludeva il regime fiscale forfettario in favore delle persone fisiche che svolgono in prevalenza la loro attività di lavoro autonomo nei confronti di datori di lavoro con i quali sono in corso rapporti di lavoro. Infatti, il lavoratore deve essere assunto con un contratto di lavoro subordinato a tempo indeterminato con un orario a tempo parziale che non può essere inferiore al 40% e superiore al 50% dell'orario previsto settimanalmente dal contratto collettivo applicato e, contestualmente, va stipulato un contratto di lavoro autonomo o professionale ed il lavoratore deve eleggere il proprio domicilio professionale in un luogo diverso da quello del datore di lavoro con cui ha in essere anche un rapporto di lavoro subordinato. La disposizione solleva alcune perplessità, non solo di carattere generale che ne

minano la reale portata applicativa (es.: il contratto deve essere obbligatoriamente certificato), ma anche nello specifico dei temi di oggetto del presente numero monografico, ossia l'impatto di questa doppia prestazione lavorativa sul rispetto alla normativa di legge del 2003 (dlgs n. 66) in materia di orario di lavoro e, soprattutto, sui riposi giornalieri e settimanali che si applicano al lavoratore subordinato. Un interrogativo, fra i molti possibili: cosa succede se lo stesso lavoratore, in qualità di professionista lavoratore autonomo, rispetto al quale non ci sono limitazioni di orario per l'espletamento della sua opera, supera il periodo di riposo (11 ore) che deve rispettare per legge, in qualità di lavoratore subordinato, tra una prestazione e l'altra (Massi, 2025)? È un interrogativo che rimane ad una prima lettura del nuovo testo di legge, che non risulta chiaro sul punto. E risulta una delle questioni aperte riconducibili al valore del tempo, dentro e fuori gli ambienti di lavoro.

La riflessione che si propone in questo numero monografico, di matrice interdisciplinare, intende delineare le sfide che i nuovi modelli di organizzazione, in particolare con riferimento al tempo di lavoro, pongono ai sistemi giuridici, sociali ed economici.

I contributi del numero

Nel tema monografico di *economia e società regionale* vengono proposti contributi provenienti da saperi disciplinari distinti, ma accomunati da un chiave di lettura legata al tempo di lavoro.

Il contributo di Stefania Scarponi, dal lato giuslavoristico e più precisamente su quanto emerge dal diritto vivente di fonte giurisprudenziale a confronto con quella contrattuale, affronta la tematica del *work-life balance*, soffermandosi su due importanti vertenze giurisprudenziali riguardanti, il primo caso, la modifica del regime di orario relativa ai rapporti di lavoro a tempo pieno oggetto di contratto collettivo aziendale, ma considerato quale discriminazione collettiva; il secondo, l'indicazione dei turni di lavoro solo una volta l'anno in rapporti di lavoro a tempo parziale rispetto ai quali il datore di lavoro riteneva legittima alla luce del contratto collettivo nazionale di lavoro, ma giudicato in contrasto con la disciplina di fonte legislativa.

Dal lato sociologico-organizzativo, il contributo di Anna M. Ponzellini esamina le recenti esperienze italiane di riduzione degli orari di lavoro nel più ampio quadro della lotta sindacale, che a partire dal secolo scorso ha spinto per la riduzione della settimana lavorativa nei paesi europei affrontando ostacoli e producendo esiti via via diversi nelle fasi che si sono susseguite. L'autrice riflette sulle difficoltà incontrate dal sindacato nella fase

post pandemica e su come gli attori principali della ripresa del tema siano invece le imprese capaci di definire nuovi modelli di orari e di organizzazione del lavoro ad hoc, che risultano difficilmente esportabili proprio laddove c'è una domanda più elevata di miglioramento della qualità del lavoro.

In una prospettiva sociologica più micro, il contributo di Sandra Burchi e Nicoletta Masiero, tramite la raccolta di diversi focus group e interviste durante la crisi pandemica, valuta gli effetti della riformulazione dei tempi e degli spazi di lavoro sperimentate da lavoratrici, evidenziando una insana ambivalenza del lavoro remotizzato ed approfondendo alcuni significati legati all'autogestione, al sistema di adattamenti ma anche ai parziali rifiuti e rilanci di quella che si profila essere una nuova forma di *engagement* e di *management del sé* sempre più interiorizzata.

Infine, tra gli esempi portati nel contributo di Ponzellini c'è Luxottica. Questo è il caso studio della multinazionale oggetto dell'intervista a Michele Corso, con il quale ci si è soffermati al termine di questa sezione tematica, approfondendo il caso dell'azienda di Agordo, che opera su un piano globale ma anche ha un significativo impatto locale, e le misure previste a seguito della sottoscrizione del contratto collettivo del 2023, in particolare la ridefinizione contrattuale dei tempi di lavoro.

Riferimenti bibliografici

- Alifano F. (2024). L'orario nella contrattazione collettiva aziendale: tendenze del 2023. *Diritto delle relazioni industriali*, 2: 513-523.
- Bertolini S., Fullin G., Goglio V., Pacetti V., Tosi S., Vercelli M. (2022). Il lavoro da remoto alla prova dell'emergenza. Implicazioni sociali e organizzative. *Cambio. Rivista Sulle Trasformazioni Sociali*, 11(22): 69-82. Doi: 10.36253/cambio-11489.
- Bertolini S., Musumeci R. (2024). Giovani e lavoro. In: Carreri A., Gosetti G. *Interpretare il lavoro: chiavi e traiettorie*. Milano: FrancoAngeli.
- Carreri A. (2025). Hybrid Ways of Working in The Digital Era in Italy: Key Questions for Moving Forward. In: Pulcher S., Basaglia S., Cuomo S., Simonella Z., Eds. *Diversity and Inclusion in Italy: Societal and Organizational Perspectives*. Cham: Springer.
- Carreri A., Gosetti G., Poggio B., Zanoni P. (2020). Lavoro e digitalizzazione: introduzione alla sezione monografica. *Sociologia del Lavoro*, 158: 51-73. Doi: 10.3280/SL2020-158003.
- Carreri A., Gosetti G., Mattei A. (2024). Il "caso" Lamborghini: contrattazione continua e tempi di lavoro. *Lavoro e diritto*, 4: 663-690. Doi: 10.1441/115069.
- De Vaujany F.-X., Leclercq-Vandelannoitte A., Munro I., Nama Y., Holt R. (2021). Control and Surveillance in Work Practice: Cultivating Paradox

- in “New” Modes of Organizing. *Organization Studies*, 42(5): 675-695.
Doi: 10.1177/01708406211010988.
- Eurofound (2023). *The future of telework and hybrid work*, Publications Office of the European Union, Luxembourg -- <<https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2023/future-telework-and-hybrid-work>>.
- Fenoglio A. (2018). Il tempo nella *New Automation Age*: un quadro in trasformazione. *Rivista italiana di diritto del lavoro*, 1(4): 625-650 -- <<https://hdl.handle.net/2318/1689428>>.
- Frayne D. (2015). *The Refusal of Work: The Theory and Practice of Resistance to Work*. London: Zed Books.
- Honneth A. (2002). *Lotta per il riconoscimento. Proposte per un'etica del conflitto*. Milano: Il Saggiatore.
- Inapp, Canal T. (2022). *Attualità e prospettive dello smart working. Verso un nuovo modello di organizzazione del lavoro?*. Roma: Inapp -- <<https://oa.inapp.org/xmlui/handle/20.500.12916/3634>>.
- Marazza M. (2017). Il bancario “ibrido” nell’economia liquida (nuove proposte dall’autonomia collettiva). *Diritto delle relazioni industriali*, 3: 791-810.
- Massi E. (2025). Contratti misti: chi può utilizzarli, come funzionano. E quali sono le criticità. *Ipsoa*, 3 gennaio -- <<https://www.ipsoa.it/documents/quotidiano/2025/01/03/contratti-misti-utilizzarli-funzionano-criticita>>.
- Osservatorio Smart Working (2022). *Smart Working davvero! La flessibilità non basta*. Milano: Osservatorio Smart working - Politecnico di Milano -- <<https://www.osservatori.net/it/ricerche/osservatori-attivi/smart-working>>.
- Peruzzi M., Sacchetto D., a cura di. (2021). *Il lavoro da remoto. Aspetti giuridici e sociologici*. Torino: Giappichelli.
- Ponzellini A.M. (2020). Tecnologie, fine della presenza e dilemmi del controllo nei nuovi pattern spazio-temporali del lavoro. *Economia & lavoro. Rivista di politica sindacale, sociologia e relazioni industriali*, 1: 89-108.
Doi: 10.7384/97667.
- Sharma S. (2014). *In the Meantime: Temporality and Cultural Politics*. Durham: Duke University Press.
- Tiraboschi M. (2024). Orario di lavoro: cosa insegnano gli accordi di Luxottica, Lamborghini, Intesa San Paolo. *Contratti&Contrattazione Collettiva*, 1: 4-5.