

UNIVERSITÀ DELLA VALLE D'AOSTA

UNIVERSITÉ DE LA VALLÉE D'AOSTE

DIPARTIMENTO DI SCIENZE UMANE E SOCIALI

CORSO DI LAUREA IN SCIENZE E TECNICHE PSICOLOGICHE

ANNO ACCADEMICO 2023/2024

TESI DI LAUREA

Luci e Ombre della settimana lavorativa breve

DOCENTE 1° Relatore: Prof. Angelo Benozzo

STUDENTE: 21D03315, Alice Coppes

A Daniele, sempre accanto a me

Ai miei genitori

Sommario

1. Introduzione	1
2. Un po' di storia	4
3. Come si è arrivati alla settimana lavorativa breve	5
4. Pro e contro della settimana lavorativa breve	10
5. Paesi nel mondo che hanno sperimentato la settimana lavorativa breve	16
6. Alcuni casi specifici.....	22
6.1 Spagna	22
6.1.1 Caso Desigual.....	22
6.2 Giappone	24
6.2.1 Caso Microsoft	24
6.2.2 Caso Panasonic.....	25
6.3 Italia.....	26
6.3.1 Caso Intesa San Paolo	26
6.3.2 Caso Essilor Luxottica.....	27
6.3.3 Caso Lamborghini	28
6.4 Due casi particolari.....	29
7. Conclusioni	31
8. Ringraziamenti	33
9. Bibliografia e sitografia	34

1. Introduzione

Riuscire a bilanciare vita privata e vita lavorativa non è facile. Le esigenze personali e familiari e le responsabilità lavorative spesso riescono ad intrecciarsi in un modo che rende difficile riuscire a conciliare in maniera ottimale entrambi i mondi e, molte volte, è la sfera delle relazioni personali e familiari che viene danneggiata.

Numerosi sono i fattori che contribuiscono a questo fenomeno, tra i quali spiccano:

- gli orari lavorativi prolungati – alcuni lavori richiedono di lavorare su turni, nel fine settimana e durante le notti, limitando notevolmente il tempo a disposizione da dedicare ad altro;
- l'enorme pressione sul luogo di lavoro, aggravata dall'utilizzo costante degli smartphone che costringe i dipendenti a restare sempre connessi anche al di fuori dell'orario lavorativo, mette a dura prova la loro salute mentale;
- la mancanza di supporto da parte delle organizzazioni, che non offrono la flessibilità negli orari di lavoro, la possibilità di lavoro da remoto o dei permessi familiari retribuiti, rende ancor più difficile conciliare vita lavorativa e familiare.

Briker e Schwenkenbecher in un articolo presentato sulla rivista “*Mind*” nel 2024 affermano che ad un aumento delle richieste e dei carichi lavorativi corrisponde un calo delle prestazioni. Diventa così indispensabile mantenere il giusto equilibrio tra ambito lavorativo e privato per ottenere i migliori risultati in termini di produttività e una buona soddisfazione lavorativa. Anche tra le raccomandazioni dell’Organizzazione Mondiale della Sanità (WHO – OMS) risulta basilare tale equilibrio per garantire una buona salute fisica, mentale e sociale dell’individuo. Inoltre una ridotta o assente soddisfazione lavorativa contribuisce alla

formazione di problematiche relazionali dovute alla mancanza di tempo da dedicare alle amicizie, passioni e hobby.

Questo problema riguarda il singolo lavoratore che deve attuare tutte le azioni nello sviluppo di un equilibrio sano, come stabilire limiti individuali per se stesso e gestire il proprio tempo produttivo. Ma anche l'organizzazione in cui è inserito deve svolgere la propria parte, permettendo al lavoratore di raggiungere tale equilibrio, pertanto per una soluzione del problema entrambi gli attori devono essere coinvolti in modo attivo e partecipe. La questione riguarda anche la società intera quindi anche gli organi legislativi, sociali e sindacali devono favorire la creazione di politiche e iniziative che vadano nella stessa direzione.

Il tema della conciliazione tra vita lavorativa e vita privata, negli ultimi anni, è stato oggetto di discussione sia in ambito sociale che politico. Tra le decisioni politiche che interessano il mondo del lavoro si evidenzia, in particolare, la Legge n. 81/2017, conosciuta anche come "Legge sul Lavoro Agile", la quale ha regolamentato il lavoro agile in Italia. Per lavoro agile si intende una modalità lavorativa che permette lo svolgimento delle attività in modo più flessibile e in luoghi diversi dal classico ufficio.

Le restrizioni lavorative messe in atto durante la pandemia di Covid-19 nel 2020 hanno portato milioni di lavoratori ad apprezzare maggiormente le “nuove” condizioni lavorative rispetto a quelle originali. Molti dipendenti non sono disposti a rinunciare agli ambienti e alle modalità lavorative più flessibili sperimentati negli scorsi anni. I lavoratori del dopo pandemia sono pronti a creare una nuova normalità lavorativa e questo può essere rappresentato dal lavorare quattro giorni alla settimana.

Già in diversi Paesi, europei e non, sono stati messi in atto esperimenti riguardanti la settimana lavorativa di quattro giorni. Molti di essi, come vedremo in seguito, hanno riportato

esiti positivi: i lavoratori sono riusciti a trovare un equilibrio migliore tra vita lavorativa e vita privata notando livelli minori di stress, miglioramenti della produttività e dell'umore.

Lavorando solamente quattro giorni alla settimana, anziché cinque, al lavoratore viene concesso un giorno in più di riposo. Questo gli permette di ridurre le ore lavorative settimanali da 40 a 36, o addirittura a 32, e di beneficiare di un weekend più lungo.

L'obiettivo che mi sono posta in questo elaborato è quello di approfondire l'effetto dell'introduzione di un programma lavorativo di quattro giorni settimanali rispetto al tradizionale programma di cinque giorni. Siccome l'interesse generale per un maggior equilibrio tra lavoro e vita personale è in crescita, molte aziende hanno iniziato a introdurre orari di lavoro più flessibili.

Questo lavoro si propone di analizzare esperienze di Paesi come l'Islanda, il Belgio, gli Emirati Arabi Uniti, la Scozia, la Gran Bretagna e la Nuova Zelanda che sono in via di sperimentazione, ma principalmente le esperienze di alcune organizzazioni spagnole, giapponesi e italiane che hanno adottato la settimana lavorativa più breve. Le aziende che hanno implementato questa pratica hanno adottato diverse strategie, alcune concentrano le ore lavorative, solitamente distribuite in cinque giorni, in soli quattro giorni, altre riducono il numero totale di ore settimanali da 40 a 36 o addirittura a 32.

Infine, analizzerò due casi particolari: l'azienda Yorma's, leader tra le catene gastronomiche tedesche, la quale, non solo ha implementato la settimana lavorativa di quattro giorni a gennaio 2023, ma ha addirittura intenzione di sperimentare una settimana lavorativa ancora più breve, di soli tre giorni, nella sede centrale attraverso l'aiuto dell'intelligenza artificiale

(Hoffmann, 2024) e il caso della Grecia, la quale ha proposto ai suoi lavoratori la possibilità di lavorare non più cinque giorni a settimana ma ben sei associato ad un incremento salariale.

Nella sezione pro e contro della settimana lavorativa breve, al fine di garantire un lavoro equilibrato e coerente, vengono riportati sia i vantaggi derivanti dalla diminuzione dei giorni lavorativi, tra i quali la presunta diminuzione di incorrere nel burnout, sia i possibili svantaggi che, con impegno, tempo e strategie mirate, potrebbero essere superati.

2. Un po' di storia

Fino al XIX secolo era pratica comune per la maggior parte delle persone lavorare 12/14 ore al giorno per sei giorni alla settimana, lasciando la domenica come unico giorno di riposo da dedicare alla preghiera e alla famiglia.

Intorno agli anni 40 del 1800 alcuni comitati iniziarono a battersi per una riduzione delle ore lavorative, in particolare nel 1847 venne emanata la “*Ten hours act*”, legge che limitava il lavoro delle donne e dei giovani, di età compresa tra 13 e 18 anni, a dieci ore al giorno per cinque giorni alla settimana e a otto ore il sabato. Questo traguardo fu merito di una lotta portata avanti nel Parlamento inglese da Lord Ashley, conte di Shaftesbury, e John Fielden (Cannon & Crowcroft, 2015).

Un secondo momento importante, che poi porterà alla costituzione della manifestazione del 1° maggio – festa del lavoro celebrata in molti Paesi –, fu il Congresso socialista internazionale degli operai tenutosi a Parigi nel luglio del 1889, al quale parteciparono circa 400 delegati in rappresentanza di 22 Paesi. Durante il Congresso furono affrontate importanti questioni riguardanti la legislazione internazionale del lavoro –in particolare la limitazione legale della

giornata lavorativa a otto ore– e dei diritti dei lavoratori, compresi adulti, donne e bambini (Aveling, 1890).

Nonostante la domenica fosse ormai consolidata come giorno di riposo molti lavoratori ebrei, che osservavano il sabato come giorno sacro, iniziarono a protestare creando conflitti sul posto di lavoro. Per ovviare a questo problema numerose fabbriche iniziarono a non lavorare in entrambi i giorni; uno dei primi che attuò questo sistema fu Henry Ford. Nel 1926, l'industriale comunicò ai dipendenti che avrebbe introdotto una settimana lavorativa di 40 ore distribuite su cinque giorni, dunque i suoi stabilimenti automobilistici sarebbero rimasti chiusi il sabato e la domenica. Da tale presa di posizione cambiò radicalmente la vita lavorativa ed extra lavorativa dei lavoratori. L'esperimento di Ford si rivelò un vero successo: le sue fabbriche continuarono a mantenere alti livelli di produttività nonostante la riduzione dell'orario lavorativo. Questa decisione permise agli impiegati di avere più tempo libero a disposizione e di poter così spendere i loro guadagni nelle loro comunità (Ford Italia, 2015).

Nel 1938, il presidente americano Roosevelt firmò il *Fair Labor Standards Act* (FLSA), una legge fondamentale per lo sviluppo socio-economico dell'America. Nonostante l'opposizione giudiziaria e gli alterchi al Congresso, la FLSA fu approvata. La legge vietava il lavoro minorile oppressivo, fissando il salario minimo a 25 centesimi l'ora e la settimana lavorativa massima a 44 ore. Due anni dopo, nel 1940, la legge venne modificata e il monte ore massimo settimanale diminuì a 40 ore. Questa legge segnò un importante passo avanti nella protezione dei lavoratori e nella promozione di condizioni di lavoro più giuste e dignitose (Grossman, 1978).

3. Come si è arrivati alla settimana lavorativa breve

Pedro Gomes, nel suo libro *“Finalmente è giovedì!”* scrive: «tutte le attività economiche che oggi hanno luogo nel corso della settimana lavorativa dovrebbero essere svolte in quattro

giorni, dal lunedì al giovedì. Tutte le attività economiche che solitamente associamo al fine settimana dovrebbero essere svolte in tre giorni, dal venerdì alla domenica. Le attività economiche che non possono subire interruzioni, ad esempio negli ospedali, negli alberghi e nei pub, proseguirebbero sette giorni su sette, ma la settimana lavorativa standard dovrebbe essere limitata a soli quattro giorni» (Gomes, 2023, p. 29).

Ad una visione affrettata potrebbe sembrare che l'idea della settimana lavorativa di quattro giorni sia recente. In realtà già nel 1930 John Maynard Keynes presentava il libro "Essays in Persuasion" e nel capitolo "Economic Possibilities for our Grandchildren" affermava il concetto che con l'aumento della produttività dovuto alle nuove tecnologie, sarebbe stato possibile ridurre la settimana lavorativa a soli quattro giorni senza compromettere il livello di benessere delle persone.

Keynes sosteneva che una riduzione dell'orario di lavoro avrebbe consentito alle persone di godere di più tempo libero per interessi personali, hobby e attività ricreative, migliorando così la loro qualità di vita. Inoltre, riteneva che una settimana lavorativa più breve avrebbe contribuito a ridurre la disoccupazione, offrendo a più persone l'opportunità di accedere al lavoro (Keynes, 2010).

Nel 1956, il vicepresidente statunitense Richard Nixon, aveva previsto in un «futuro non troppo lontano una settimana lavorativa di quattro giorni» e una «vita familiare più piena per ogni statunitense».

Poco più di un decennio dopo, nel 1970, l'economista statunitense Samuelson, scrisse la prefazione al libro *4 Days, 40 Hours*. Questo libro raccoglieva articoli di scienziati sociali e esperti di management che analizzavano una pratica manageriale innovativa: la settimana lavorativa di quattro giorni e quaranta ore, senza riduzione della retribuzione dei lavoratori. Questa pratica ha portato ad un aumento della produttività e ad una diminuzione dei costi per

le aziende, oltre a un miglioramento della felicità, del morale e della soddisfazione dei dipendenti e a una riduzione del turnover e dell'assenteismo (Poor, 1971).

Dieci anni dopo William McGaughey pubblica *A Shorter Workweek in the 1980s*. Il libro esamina la settimana lavorativa da una prospettiva macroeconomica, sottolineando l'importanza del lavoro ripartito¹ come possibile soluzione al fenomeno della disoccupazione. Inoltre, affronta le critiche principali riguardanti l'ipotesi che tale modifica possa influire negativamente sull'inflazione e sui costi delle imprese (McGaughey, 1981).

Dopo essere stata archiviata per qualche tempo, l'idea della settimana lavorativa breve è tornata in auge in questi ultimi anni. Secondo uno studio condotto da West, Condrey & Rush (2010), il 23% dei direttori di ospedali intervistati negli Stati Uniti ha implementato la settimana lavorativa breve per almeno una parte del proprio personale, dimostrando che l'interesse per questa modalità gestionale è stato trasformato in azione pratica.

Nel 2018 Grosse ha scritto *The Four-Day Workweek*, una versione più aggiornata del libro di Samuelson *4 Days, 40 Hours*. Al posto di richiedere una riorganizzazione delle quaranta ore in quattro giorni come fatto da Samuelson, Grosse suggerisce di diminuire le ore lavorative a trentadue. Egli sottolinea l'importanza della correlazione tra riduzione dell'orario di lavoro e incremento della produttività (Grosse, 2018).

Infine, nel 2020, un'altra opera intitolata *The 4 Day Week* è stata pubblicata sull'argomento in questione. Andrew Barnes, amministratore delegato di Perpetual Guardian, la principale società fiduciaria della Nuova Zelanda, ne è l'autore. Come vedremo meglio più avanti, nel 2018 Barnes ha introdotto all'interno dell'azienda quella che lui definisce «la regola 100-80-

¹ Il "lavoro ripartito" di cui parla McGaughey si riferisce a un concetto di gestione dell'occupazione e dell'organizzazione del lavoro, in cui le responsabilità e le attività sono distribuite in modo più equilibrato tra i membri di un team o di un'organizzazione.

100»². I risultati di questa iniziativa sono stati talmente incoraggianti che Barnes ne promuove l'efficacia in molte parti del mondo, ritenendo come «la settimana lavorativa di cinque giorni sia una costruzione ottocentesca non più adatta allo scopo nel XXI secolo» (Barnes & Jones, 2020).

La settimana lavorativa di quattro giorni ha suscitato scalpore, anche ai giorni nostri. L'idea di lavorare un giorno in meno alla settimana può sembrare controproducente per alcuni. Tuttavia, ritengo che sia doveroso apportare dei cambiamenti al sistema lavorativo, ma soprattutto al modo comune di pensare alla settimana lavorativa breve, in quanto sono tristemente sempre più conosciuti e frequenti –tanto che sono stati inventati termini appositi– i fenomeni, nati in Giappone, di *Karoshi* e *Karo Jisatsu*: persone così affaticate dalla quantità di lavoro che muoiono o, addirittura, si suicidano poiché vedono nella morte l'unica via d'uscita (Kato, 1994).

Infatti è una definizione recente, però ormai conosciuta in tutto il mondo, quella di *workaholism*, ovvero l'ubriachezza da lavoro. Riguarda persone che entrano in un circolo vizioso lavorativo e non riescono più a darsi dei limiti, non rendendosi conto che stanno trascurando il resto della vita (Danon, 2017).

Pietro Bussotti, membro dello staff di presidenza per la psicologia del lavoro del Consiglio Nazionale dell'Ordine degli Psicologi, dichiara che negli ultimi quattro anni il disagio psicologico è emerso in maniera più massiccia, soprattutto tra i giovani, aumentando così il fenomeno della *great resignation*, ovvero, sempre più persone si dimettono e lasciano il lavoro. Le aziende, per contrastare questo evento, cercano di trattenere i lavoratori non solo attraverso la componente economica, ma soprattutto con una maggiore attenzione al benessere e al *work life balance* (Arena, 2024).

² Mantenendo il 100% dello stipendio, lavorando l'80% delle ore e mantenendo il 100% dei risultati.

Le ricerche effettuate, pur dimostrando risultati positivi per l'organizzazione e i lavoratori, hanno bisogno di ulteriori conferme recenti e aggiornate in quanto la maggior parte di esse sono state effettuate negli anni '70 e '80 del secolo scorso.

Risulta necessario un approfondimento dell'argomento per comprendere le reali possibilità di attuazione della settimana lavorativa di quattro giorni, delle conseguenze psicologiche, sociali, economiche e organizzative di un progetto così importante. Effettuare studi su campioni numerosi e per periodi di tempo sufficientemente lunghi, porterebbe a risultati più significativi per ciò che riguarda l'efficacia e le conseguenze positive e negative. Possedere dati sempre aggiornati permette una generalizzazione e la creazione di un modello adattabile a situazioni simili, per comprendere maggiormente quali organizzazioni e dipendenti si prestino meglio al modello della settimana lavorativa di quattro giorni (Campbell, 2023).

L'articolo di Kamerāde e colleghi (2019) esplora il legame tra il numero di ore lavorative e la salute mentale e il benessere. Gli autori analizzano l'impatto di una settimana lavorativa più corta sulla qualità della vita, suggerendo che un eccesso di lavoro retribuito può essere dannoso per la salute mentale. I risultati dello studio indicano che un bilanciamento tra lavoro e vita personale è fondamentale per il benessere generale. Gli autori propongono che una riduzione delle ore lavorative potrebbe portare a miglioramenti significativi nella salute mentale e nella soddisfazione sulla vita, oltre a potenziali benefici sociali ed economici.

I benefici psicofisici che potrebbe apportare ai lavoratori l'introduzione della settimana lavorativa breve possono essere: aumento della produttività, diminuzione dello stress, diminuzione dell'assenteismo e del turnover e miglior conciliazione tra vita lavorativa e vita privata ma, prima di buttarsi a capofitto in una scelta del genere, è bene essere a conoscenza dei problemi e degli ostacoli nei quali si potrebbe incappare.

4. Pro e contro della settimana lavorativa breve

Da quando è stata introdotta la settimana lavorativa di cinque giorni la tecnologia ha modificato le modalità lavorative in modo drastico, soprattutto per quanto riguarda i tempi di esecuzione, sempre più rapidi. Tale approccio contrasta ancora di più con ciò che ci insegna la *mindfulness*, ovvero a vivere il momento presente, nel qui e ora (Sacchetti, 2022). Tuttavia, gli automatismi non sono una prerogativa esclusivamente delle organizzazioni, poiché anche l'essere umano adotta quotidianamente delle "scorciatoie mentali" dette euristiche. Sebbene questi automatismi siano spesso utili per gestire compiti noti, possono anche rivelarsi nocivi a lungo termine. Spesso ci scordiamo che le risorse, in particolare quelle fisiche e mentali, sono limitate e dimentichiamo di considerare il benessere a lungo termine. Quando si supera il limite delle proprie capacità, si scatena lo stress, ovvero una reazione fisiologica del corpo che si verifica quando si percepisce un disequilibrio tra gli stimoli ricevuti e le risposte a disposizione. Lo stress può essere superato se temporaneo e moderato, ma può diventare cronico se persistente e intenso (Danon, 2017). Le conseguenze più riscontrate, dovute a un'esposizione eccessivamente prolungata allo stress, includono disturbi dell'umore, cambiamenti nel ritmo sonno-veglia, problemi interpersonali e familiari, fino ad arrivare al burnout e alla depressione. Per burnout si intende una sindrome specifica di stress legata alla sfera lavorativa. Maslach e Leiter (1997) hanno individuato sei aree appartenenti alla vita lavorativa che potrebbero causare sindrome di burnout:

- Il carico di lavoro: una domanda lavorativa troppo elevata rispetto al tempo di recupero delle energie;
- Il controllo: scarso controllo sulle risorse necessarie al lavoro;
- Il riconoscimento: mancanza di apprezzamento da parti degli altri del proprio lavoro;
- Il supporto: perdita di connessione con gli altri colleghi;

- L'equità: mancato senso di rispetto reciproco e di distribuzione del carico lavorativo;
- I valori: conflitto di valori tra lavoratore e organizzazione.

Tutte queste aree, associate a caratteristiche negative, aumentano la probabilità di andare incontro al burnout e che i dipendenti attuino dei comportamenti lavorativi contro produttivi. Ideato da Spector e Fox (2005), il modello dei Comportamenti lavorativi contro produttivi (Counterproductive Work Behavior, CWB) prende come assunto il fatto che i dipendenti percepiscano condizioni ed eventi lavorativi come fonte di stress (Avallone, 2011).

Sonnentag, Cheng, e Parker (2022) nel loro articolo evidenziano come ci siano stati degli studi focalizzati sul processo di recupero fisico e mentale, fattore che condiziona le prestazioni lavorative del giorno seguente. Gli autori sono arrivati a questi risultati analizzando numerosi aspetti della prestazione lavorativa: l'esecuzione dei compiti assegnati, il comportamento proattivo e l'impegno generale all'interno dell'organizzazione.

Il recupero delle prestazioni psicofisiche e l'autovalutazione delle proprie capacità lavorative sono strettamente correlate. Esistono varie strategie temporanee di recupero energetico fisico e mentale che il lavoratore può utilizzare nell'arco della giornata lavorativa. Queste tecniche, individuate in 42 diverse modalità, sono suddivisibili in micropause e strategie lavorative. Le micropause si compongono di brevi interruzioni dell'attività lavorativa e possono includere azioni come passeggiate all'aperto, brevi conversazioni o pratiche di rilassamento. D'altra parte, le strategie collegate al lavoro implicano un cambiamento di approccio alle proprie mansioni, inclusa l'organizzazione o la pianificazione delle attività, la riflessione sul significato del lavoro o l'assistenza prosociale. Dunque, una gestione efficace dell'energia può offrire spazi di pausa e recupero, oltre a rendere l'attività lavorativa stessa più motivante e meno pesante. Le ricerche condotte a livello giornaliero, che hanno messo a confronto

direttamente le micropause e le strategie lavorative, hanno dimostrato che le micropause sono risultate più efficaci per un immediato recupero energetico.

La decisione di Henry Ford di introdurre la settimana lavorativa di cinque giorni fu il risultato della sua lungimiranza. L'imprenditore americano comprese come la produttività non sarebbe calata, nonostante la diminuzione dell'orario di lavoro, poiché i suoi dipendenti sarebbero stati più motivati e riposati. Questo cambiamento si realizzò dopo un'attenta analisi aziendale, basata su dati empirici e non fu in alcun modo una decisione dettata da sentimenti o motivazioni di tipo generoso. Gli studi confermarono che lavoratori riposati e ben organizzati in cinque giorni erano più efficienti di quelli stanchi e svogliati in sei giorni.

Infatti, un aumentato carico lavorativo sommato alla diminuzione delle ore di riposo può, erroneamente sembrare più produttivo, ma nel lungo periodo ha come risultato un aumento dei disturbi fisici, mentali e comportamentali con conseguente diminuzione della produttività. Quindi, è importante garantire un corretto equilibrio tra richieste lavorative e il giusto riposo, non solo per la salute del singolo lavoratore ma anche per quella dell'organizzazione intera (Gomes, 2023).

Ormai è risaputo da parecchi anni che i lavoratori insoddisfatti tendono ad assentarsi più frequentemente dal posto di lavoro. Anche se la relazione tra soddisfazione lavorativa e assenteismo può risultare forte e stabile, tuttavia esistono diversi motivi per i quali una persona può decidere di non lavorare: malattia propria o di familiari, questioni personali, stanchezza e spossatezza, non voglia di andare al lavoro. In ogni caso, resta valida la considerazione fatta poc'anzi. Chi è insoddisfatto del proprio lavoro cercherà una nuova occupazione e, se trovata, abbandonerà il luogo di lavoro originale (*great resignation*) facendo aumentare il tasso di ricambio dell'azienda, ovvero il numero di persone assunte e quello di persone dimesse/licenziate (*turnover*). Infatti, esistono diversi studi tra cui quello di

Schleicher, Watt, Greguras (2004) che indicano una relazione tra la soddisfazione lavorativa e la prestazione. Se il lavoratore è soddisfatto la prestazione risulterà migliore. Un primo modello indica che la soddisfazione verso il proprio lavoro produce maggior impegno e, questo maggior impegno, determina la qualità della prestazione lavorativa. Un secondo modello asserisce che il lavoratore utilizza dei feedback per valutare la propria prestazione. Se tali azioni retroattive sono positive la soddisfazione lavorativa ne trae beneficio (Avallone, 2011).

Nonostante le iniziative delle organizzazioni per favorire la conciliazione tra vita professionale e privata, esistono ostacoli e barriere organizzative che possono ostacolare la creazione o il mantenimento di un ambiente di lavoro *family-friendly*. Queste barriere sono identificate come fattori che impediscono alle organizzazioni di attuare politiche di sostegno familiare o che ne limitano l'efficacia una volta messe in atto (Allen, 2003). Thompson (2002) ha indicato alcune strategie formali per conciliare vita lavorativa e privata. La principale è basata sulla variabilità dell'orario lavorativo e può essere suddivisa in orario flessibile, condivisione del lavoro, telelavoro, permessi per i neo genitori, lavoro part-time e settimane di lavoro compresse.

Per quanto la settimana lavorativa corta sembra presentare molti vantaggi, è bene tenere a mente che vi sono anche alcuni aspetti negativi. Uno dei principali svantaggi riguarda la complessità della riorganizzazione dei turni di lavoro, che potrebbe comportare un aumento del carico lavorativo per supervisori e dirigenti (Gomes, 2023), soprattutto per aziende che richiedono una copertura lavorativa continua per tutti i giorni della settimana.

Questo porta inevitabilmente ad un altro svantaggio per questo tipo di imprese, ovvero dei costi aggiuntivi: poiché non è possibile ridurre l'orario di lavoro, diventa necessario assumere nuovo personale per coprire le ore rimanenti.

Un ulteriore problema riguarda la retribuzione. Le soluzioni possibili sono di due tipi. La diminuzione di otto ore dell'orario lavorativo con conseguente diminuzione del 20% dello stipendio da un lato. Dall'altro la situazione nel caso in cui alle trentadue ore settimanali venga mantenuto lo stesso salario ricevuto con le quaranta ore, ottenendo così un aumento virtuale. È fondamentale che i dirigenti conducano un'analisi accurata dei costi e dei benefici per valutare se possano permettersi di erogare tale incremento salariale. Se i dipendenti dovessero ricevere un aumento salariale, è probabile che il tasso di turnover e i costi legati alle risorse umane diminuirebbero, anche se potrebbe non essere sufficiente per coprire completamente l'incremento salariale concesso (Wernette, 1968).

Tuttavia, uno studio di Kelliher e Anderson (2010) ha evidenziato un importante tema riguardante l'intensificazione del lavoro. Le interviste effettuate dagli autori hanno evidenziato che i lavoratori lamentavano una crescente pressione lavorativa dovuta alla richiesta di effettuare gli stessi compiti in tempi minori al fine di mantenere lo stesso livello di produttività.

Un ulteriore problema da analizzare riguarda le persone che lavorano più di 50 ore alla settimana, come nel caso dei lavoratori autonomi, in quanto una riduzione del monte ore lavorativo in questa categoria porterebbe ad un aumento del tempo impiegato per effettuare lo stesso lavoro e a un conseguente rallentamento del servizio con criticità per i fruitori. Nel nostro paese, il 25% di liberi professionisti e artigiani lavora più di 9 ore al giorno, mentre solo il 3,8% dei dipendenti supera questo limite. Questo fenomeno riguarda anche il 45,8% dei manager, ma almeno per loro è una scelta personale (La Stampa web, 2023a).

Le informazioni fornite dal Bureau of Labor Statistics indicano che tra il 1994 e il 2000, circa 10,8 milioni di manager americani hanno iniziato a lavorare 49 ore o più alla settimana. Studi diversi (Hochschild, 1997) hanno mostrato che i dirigenti di alto livello possono lavorare tra le 50 e le 70 ore settimanali. Un sondaggio (Fisher, 1992) condotto nei primi anni '90 ha

rilevato che il 33% dei manager lavora tra le 40 e le 49 ore alla settimana, il 57% tra le 51 e le 60 ore, mentre il 6% lavora oltre le 60 ore settimanali. Dati più recenti (U.S. Department of Labor, 2000) confermano tale andamento, ovvero che, nonostante ci sia un numero ancora ridotto di manager che lavorano meno di 40 ore alla settimana, la maggior parte di essi supera le 49 ore (Brett & Stroh, 2003).

Non solo i manager ma anche molti lavoratori autonomi sono costretti a lavorare numerose ore alla settimana per garantire un servizio soddisfacente (La Stampa web, 2023a). Quest'ultima categoria riporta spesso stress lavoro correlato dovuto a pressioni continue, scadenze da rispettare e i numerosi impegni. Questo stress naturalmente si ripercuote anche sulla vita familiare e reazionale del soggetto (Blanchflower, 2004). Inoltre, riferiscono di sentirsi costantemente sotto tensione, di avere difficoltà a riposare a causa delle preoccupazioni e di tendere a dedicare più tempo al lavoro piuttosto che al relax.

Uno studio condotto dall'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS) e dall'Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO) ha messo in relazione il numero lavorativo di ore per settimana con la possibilità che questo sia correlato all'avvento di un ictus. I risultati emersi dimostrano che l'esposizione lavorativa di 48-54 ore alla settimana e di 55 ore o più sono state classificate, rispettivamente, come "evidenze limitate di danno" e "evidenze adeguate di danno" in relazione all'incidenza degli ictus (Descatha e colleghi, 2020).

La settimana ridotta non è stata applicata solamente al mondo lavorativo, in questi anni, infatti, sono stati condotti studi sull'implementazione della settimana scolastica di quattro giorni per valutare il suo impatto sul rendimento, la frequenza e il comportamento degli studenti. La ricerca di Anderson e Walker (2015) suggerisce che questo modello possa migliorare i risultati scolastici. Tuttavia, altre indagini hanno evidenziato sia effetti positivi che negativi. Lo studio di Tharp, Matt, & O'Reilly, (2016) ha mostrato che, in particolare per lettura e matematica, gli studenti delle scuole con settimana di quattro giorni hanno avuto

prestazioni peggiori. Nel corso di sei anni, è emerso che gli studenti in queste scuole erano in netto svantaggio rispetto ai loro pari in istituti con orari tradizionali.

Inoltre si è osservato un peggioramento dei risultati di apprendimento causato probabilmente dalla riduzione del tempo dedicato alle lezioni. Questo suggerisce che nell'ambito scolastico la settimana corta porterebbe nel lungo termine a dei risultati negativi e quindi sono necessari ulteriori approfondimenti (Palmquist, 2023).

5. Paesi nel mondo che hanno sperimentato la settimana lavorativa breve

La storia della settimana lavorativa corta, a livello applicativo, si apre in Islanda. La nazione nordeuropea, infatti, è stata una delle prime a testare questo tipo di approccio tra il 2015 e il 2019, proponendo ai suoi lavoratori una settimana di lavoro di quattro giorni, composta in totale da 35 o 36 ore, a parità di salario (Maioli, 2022). Il progetto iniziale, che comprendeva 2500 lavoratori, provenienti da diversi settori professionali come scuole materne, uffici, fornitori di servizi sociali e ospedali, ha prodotto risultati molto positivi. La produttività è rimasta invariata, se non addirittura migliorata in alcuni luoghi di lavoro, i dipendenti hanno dichiarato di sentirsi meno stressati e a rischio di burnout aggiungendo che la loro salute psico-fisica e la conciliazione vita privata e lavoro sono migliorati. Infatti, sono riusciti a dedicare maggior tempo a relazioni extra lavorative, passioni e passatempi. Il test è stato valutato in maniera così positiva che ad oggi l'86% dei lavoratori islandesi sono passati a una settimana lavorativa più breve senza riduzione di salario (BBC, 2021).

Le prime sperimentazioni neozelandesi sono iniziate nel 2018 quando alcune organizzazioni, in particolare l'azienda "Perpetual Guardian" di Andrew Barnes, hanno proposto ai suoi dipendenti la settimana lavorativa corta seguendo il modello «100:80:100», quindi mantenendo il 100% dello stipendio, lavorando l'80% delle ore, in genere 32, e raggiungendo gli stessi risultati (100%) che si otterrebbero lavorando cinque giorni alla settimana (Gabanelli

& Tortora, 2023). In particolare, a fare da apripista per il Paese è stata l'azienda Unilever i cui ottimi risultati hanno spinto Jacinda Ardern, primo ministro neozelandese, a prendere in considerazione la settimana lavorativa di 4 giorni, e altre modalità lavorative flessibili, come sistema strutturale per aumentare il turismo e ad aiutare i dipendenti a trovare un miglior equilibrio tra vita lavorativa e vita privata (Roy, 2020).

A seguito di un esperimento condotto nel 2021, anche la Scozia ha introdotto, in alcune aziende, la settimana lavorativa breve nel 2023. Questo progetto ha previsto una riduzione del 20% del monte ore settimanale senza alcuna perdita pecuniaria. Il governo scozzese ha sollecitato a espandere la settimana lavorativa breve, infatti, una ricerca gestita dal think tank IPPR Scotland ha mostrato che 8 scozzesi su 10 ridurrebbero il numero di giorni lavorati, senza riduzione del salario, poiché avrebbe un "effetto positivo sul proprio benessere" (Bussey, 2021). Il Partito nazionale scozzese al governo (SNP) sostiene la proposta garantendo 10 milioni di sterline a favore del progetto (Kelly, 2020). Advice Direct Scotland (ADS) è stato uno dei primi datori di lavoro scozzesi a sperimentare la settimana lavorativa di quattro giorni già nel progetto pilota condotto nel 2018. Questo progetto prevedeva il riposo aggiuntivo in giorni alterni per garantire un servizio settimanale inalterato sui cinque giorni. Attualmente l'azienda scozzese ha valutato ulteriori indicatori di prestazione al fine di migliorare i risultati. Ciò che è emerso è alquanto sorprendente, tanto che Andrew Bartlett, amministratore delegato di ADS, ha commentato: «Sempre più lavoratori e datori di lavoro stanno comprendendo l'importanza del benessere e della produttività. La settimana lavorativa di quattro giorni si dimostra essere un ottimo modo per raggiungere questo obiettivo». Infatti, le assenze dei dipendenti sono calate del 71% rispetto al 2017, c'è stata una diminuzione del 55% dei giorni di assenza medi e il tasso di lavoratori che lascia l'organizzazione (Great Resignation) è calato del 33% (Grant, 2022).

A partire da giugno fino a dicembre 2022 in Gran Bretagna ha avuto luogo l'esperimento più grande fino a oggi realizzato rispetto alla settimana lavorativa breve. Questo progetto comprendeva 61 organizzazioni e circa 2900 lavoratori. Delle numerose aziende che hanno partecipato al progetto il 18% (8 aziende) apparteneva al settore marketing/pubblicità, il 16% (7 aziende) operavano nel settore dei servizi professionali mentre l'11% (5 aziende) erano aziende no-profit o enti di beneficenza. La restante parte delle organizzazioni proveniva da diversi settori come sanità, arte e intrattenimento, commercio al dettaglio, edilizia e industria manifatturiera. Le aziende non erano obbligate a implementare una specifica forma di riduzione dell'orario di lavoro o a introdurre una settimana lavorativa di quattro giorni, purché garantissero che i dipendenti continuassero a percepire la stessa retribuzione e potessero beneficiare di una riduzione significativa dell'orario lavorativo. Quindi ogni azienda ha ideato una politica su misura per il particolare settore, per le sfide organizzative, per le strutture dei reparti e della cultura del lavoro. Sono stati individuati i seguenti tipi di settimana lavorativa breve:

- Interruzione dell'attività nel quinto giorno. Si tratta di una scelta comune nella quale le aziende chiudono le attività lavorative per un giorno in più alla settimana ed è possibile nelle realtà in cui la collaborazione del personale è più importante della copertura di cinque giorni. A esempio, un'azienda nel settore dei videogiochi ha deciso di implementare un quinto giorno di stop, in modo da assicurare che tutto il personale fosse presente contemporaneamente per favorire la collaborazione. Dopo aver raccolto le opinioni dei dipendenti, l'azienda ha scelto di chiudere l'ufficio per tutti i dipendenti il venerdì.
- Personale scaglionato. Il personale prende giorni di riposo alternati, ad esempio può essere diviso in due squadre, con un team il lunedì e l'altro team il venerdì. Questa è stata una scelta popolare nelle aziende in cui era importante la copertura su cinque

giorni. Per esempio un'azienda di marketing digitale ha stabilito un metodo di gestione delle ferie denominato "sistema dei compagni". I dipendenti vengono accoppiati con colleghi che possiedono conoscenze e competenze simili e alternano i loro periodi di ferie, in modo da garantire una copertura continua delle attività chiave per cinque giorni alla settimana.

- Decentramento. I diversi dipartimenti operano secondo schemi di lavoro diversi, che possono risultare in un mix dei due modelli precedenti. Questo può includere altre alternative come lavorare quattro giorni lavorativi con più ore, equivalenti a cinque giorni più brevi. Questa soluzione è stata adottata da aziende i cui reparti hanno sfide e funzioni molto contrastanti. Per esempio, un'associazione immobiliare aveva vari dipartimenti specializzati in diverse attività, come gestione amministrativa, coinvolgimento della comunità e manutenzione degli edifici. Ad ognuno di essi è stato richiesto di sviluppare un piano per implementare una settimana lavorativa di quattro giorni adatta alle proprie esigenze.
- Annualmente. Il personale lavora in media 32 ore alla settimana, calcolate su base annua. Ad esempio, un ristorante caratterizzato da un'attività fortemente influenzata dalle stagioni ha deciso di testare una settimana lavorativa di quattro giorni, con orari di apertura più prolungati durante il periodo estivo e ridotti durante quello invernale.
- Sotto condizione. Il diritto alla settimana lavorativa breve è legato al monitoraggio dei risultati delle prestazioni. I dirigenti possono decidere di sospendere temporaneamente la settimana breve se il personale non raggiunge gli obiettivi concordati; ciò è successo a un'azienda che ha adottato un modello decentralizzato. È stato richiesto a ciascun reparto di concordare una serie di obiettivi da rispettare per poter beneficiare della settimana lavorativa di quattro giorni. Questo ha comportato che alcuni reparti e

singoli individui sono entrati nel progetto pilota in momenti diversi e che alcuni di essi siano stati esclusi dalla settimana lavorativa ridotta durante i sei mesi di prova.

L'esperimento è stato considerato un successo, delle 61 aziende che ne hanno preso parte, 56 dichiarano di voler continuare a seguire la settimana lavorativa breve immediatamente dopo la fine del test (4 DAY WEEK GLOBAL, 2023). Il 39% dei lavoratori ha affermato di aver ridotto il proprio livello di stress, il 40% ha dichiarato di avere un sonno migliore e il 54% ha migliorato il bilanciamento tra vita privata e lavoro. Inoltre, il numero di giorni di malattia è diminuito del 66% e le dimissioni sono calate del 57%. Le aziende, dal canto loro, hanno riscontrato un aumento della produttività e della soddisfazione dei dipendenti. Delle 61 aziende partecipanti al test, 18 hanno da subito modificato la loro distribuzione oraria settimanale, 38 si sono prese del tempo per approfondire l'argomento e le restanti non hanno comunicato eventuali cambiamenti (AXA Investment Managers, 2023).

L'ultimo Paese in Europa ad aver approvato la settimana lavorativa corta è il Belgio. Il 3 ottobre 2022, il governo ha ratificato la legge definita "Patto sul Lavoro". L'obiettivo principale è di aumentare il tasso di occupazione, arrivando all'80% entro il 2030, e nello stesso tempo migliorare l'equilibrio tra lavoro e vita privata. Il Primo ministro belga, Alexander De Croo, ha dichiarato che il traguardo di concedere più libertà alle persone e alle aziende nell'organizzazione dell'orario di lavoro è stato fortemente desiderato. Tra le misure adottate c'è la possibilità per i lavoratori a tempo pieno di richiedere una settimana lavorativa di 4 giorni, consentendo loro di effettuare il loro monte ore settimanale in quattro giorni anziché cinque senza che il salario attuale subisca modifiche (De Jongh, 2023). Il ministro del Lavoro belga Pierre-Yves Dermagne ha dichiarato che la richiesta per ottenere la settimana lavorativa breve deve essere fatta dal dipendente al datore di lavoro, il quale può rifiutarla sulla base di motivate spiegazioni. Ancora, il Primo ministro Croo ha comunicato un'ulteriore

modifica che è stata apportata in accordo con la coalizione di governo multipartitica: il diritto alla disconnessione per i dipendenti pubblici (Kelly, 2022). Le organizzazioni pubbliche che superano le venti unità lavorative devono garantire la non reperibilità ai dipendenti dalle ore 23 alle 5 del giorno seguente (Rainews, 2022).

Per concludere questa rassegna di Paesi nel mondo che hanno adottato la settimana lavorativa breve presento l'esempio degli Emirati Arabi Uniti. A maggio 2022 il sottosegretario aggiunto per la comunicazione e le relazioni internazionali, Rashid Abdullah Al Nuaimi, ha comunicato la sua condivisione con la proposta del governo all'introduzione della settimana lavorativa corta. Il Paese islamico è stato il primo a introdurre la settimana lavorativa di quattro giorni e mezzo; infatti, i dipendenti si sono recati al lavoro dal lunedì mattina fino a mezzogiorno di venerdì. I lavoratori della nazione della penisola araba hanno sentito ancora di più la differenza poiché, oltre a ridurre il numero di giorni lavorativi, sono stati modificati anche i giorni dedicati al riposo nel fine settimana. Infatti, come nella maggior parte dei Paesi islamici i lavoratori non si recano nei loro uffici il venerdì e il sabato, mentre con la nuova proposta questi giorni sono stati modificati e adattati agli standard occidentali con il sabato e la domenica. Abdulla Ali Rashid Al Nuaimi ha affermato che:

«L'approccio è stato studiato con attenzione, in modo che ne beneficino tutti i segmenti della società, anche se a prima vista può sembrare che a beneficiarne siano soprattutto le aziende. Crediamo fermamente che la settimana corta sia un bene per i dipendenti e le loro famiglie. Una settimana lavorativa allineata a livello globale facilita la vita a coloro che risiedono negli Emirati Arabi ma hanno la famiglia all'estero, e gli permette di pianificare le vacanze di conseguenza. Le aziende trarranno sicuramente beneficio dall'allineamento con gli orari di lavoro internazionali e potranno inserirsi più facilmente nei mercati globali. Crediamo di aver difeso gli interessi di tutti».

I primi ad aver beneficiato di questa riforma sono stati uffici pubblici, scuole e il settore finanziario ma presto anche il settore privato potrà giovarne. Santiago Castillo della Roland Berger, società tedesca di consulenza strategica e aziendale, dichiara che uno dei grandi vantaggi derivanti dall'allineamento con i mercati internazionali è quello di riuscire a

partecipare a riunioni e meeting fissati di venerdì e non dover lavorare in un giorno per loro festivo (euronews, 2023).

6. Alcuni casi specifici

Prenderò ora in esame alcune aziende che hanno deciso di sperimentare e/o introdurre definitivamente la settimana lavorativa breve. Esaminerò un caso proveniente dalla Spagna, due casi provenienti dal Giappone e tre casi provenienti dall'Italia.

6.1 Spagna

Nei primi mesi del 2021 la Spagna ha dato inizio ad un test triennale che valuti benefici e svantaggi della riduzione della settimana lavorativa a 32 ore, su proposta del partito di sinistra Más País. L'idea è nata dai cambiamenti attuati durante la pandemia da Covid-19 da alcune aziende come La Francachela, Ephimera e Delsol che avevano già ridotto le ore lavorative settimanali, passando da 65 a 40 o addirittura a 36. La transizione verso una settimana lavorativa più breve potrebbe portare benefici sia per i dipendenti, che avranno più tempo libero, sia per le aziende, che potrebbero aumentare la produttività dei lavoratori. Resta da vedere l'impatto a lungo termine sull'economia del Paese, ma sembra che questa sia una tendenza che potrebbe convergere verso un miglioramento generale (Maioli, 2022).

6.1.1 Caso Desigual

L'azienda di moda spagnola Desigual, conosciuta in tutto il mondo per i colori accesi e le fantasie stravaganti, propone ai suoi dipendenti una settimana lavorativa di quattro giorni. Nato a Barcellona nel 1984 il marchio Desigual conta ormai quasi 300 punti vendita in circa 100 Paesi nel mondo con un totale di 2700 dipendenti. Nel 2021 il fondatore Thomas Meyer ha proposto un referendum ai suoi dipendenti degli uffici centrali riguardo la settimana lavorativa di 4 giorni, dal lunedì al giovedì, con la possibilità di lavorare a distanza in uno di

essi. Il 7 ottobre 2021 ha avuto luogo il referendum, che per essere approvato avrebbe dovuto avere il 66% dei voti favorevoli (Crivelli, 2021a). Alle urne si è presentato il 98% dei dipendenti aventi diritto, l'86% dei quali si sono dichiarati favorevoli al cambio contrattuale. Il direttore generale di Desigual, Alberto Ojinaga dichiara: «Siamo molto contenti che l'iniziativa abbia ricevuto un sostegno così grande da parte dei nostri lavoratori. Sapevamo che si trattava di una proposta rischiosa, che poteva generare dei dubbi, ma siamo convinti che contribuirà a migliorare la conciliazione della vita privata con quella professionale di tutti coloro che fanno parte di Desigual» (Crivelli, 2021b). Il nuovo contratto di lavoro prevede una riduzione del monte ore settimanale, passando da 39,5 ore a 34,5. Sempre Ojina aggiunge, riferendosi al periodo del Covid-19: «Gli ultimi mesi ci hanno dimostrato che possiamo organizzare il nostro lavoro e i nostri team in modo diverso, pur rimanendo efficienti e dando priorità a ciò che è veramente importante. Credo che questa settimana lavorativa di 4 giorni (3+1) sia una sfida che ci renderà più appetibili come organizzazione, ci permetterà di attrarre i migliori talenti e dimostrerà che siamo un'azienda diversa, dirompente, giovane e ottimista, che si trasforma costantemente e non ha paura di proporre nuove idee». L'altro lato della medaglia della nuova iniziativa prevede una diminuzione, di circa il 13%, del salario. Tuttavia, l'azienda dichiara di voler condividere questa riduzione al 50%, quindi, di fatto, ai lavoratori verrà diminuita la busta paga solo del 6,5% (Crivelli, 2021a). Benché questa iniziativa segni un passo molto importante per l'azienda spagnola, la nuova proposta di lavoro è riservata solamente ai 500 dipendenti degli uffici centrali, ma il progetto prevede un piano più ampio con miglioramenti per il resto dei dipendenti che non possono usufruire di questa formula (Crivelli, 2021b).

6.2 Giappone

Spostandoci verso est, i dirigenti giapponesi dovrebbero riflettere sul caso di Yoshihisa Aono, fondatore della Cybozu, società di software, e trarne ispirazione. Le sue pratiche aziendali sono insolite per gli standard di Tokyo, dove l'ambiente lavorativo è spesso descritto come funzionale ma squallido. Al quartier generale della Cybozu si trovano scimmie e pappagalli di peluche e i dipendenti lavorano in modo informale, indossando abiti casual e sorseggiando caffè davanti ai computer portatili. Aono lascia l'ufficio alle 16.30 per trascorrere del tempo con la sua famiglia e si prende regolarmente dei periodi di congedo di paternità e vacanze. Molti giapponesi, cresciuti con una mentalità molto rigida per quanto riguarda il lavoro, possono trovare il comportamento di Aono estremo, ma allo stesso modo molti occidentali trovano bizzarre le lunghe giornate lavorative in Giappone, dove 12 ore sono la norma e le ferie sono limitate. Nonostante il congedo di paternità giapponese sia tra i più lunghi al mondo, solo una piccola percentuale di aventi diritto ne fa un uso completo mentre la maggioranza lo utilizza in modalità ridotta. Questo atteggiamento di attaccamento al lavoro e ai suoi ideali tipico giapponese ha portato ad uno sbilanciamento tra vita professionale e vita privata con conseguenze spesso deleterie sulla salute. Infatti è frequente la morte per troppo lavoro al punto tale che è stato coniato un termine apposito: “*karōshi*” (The Economist, 2018).

6.2.1 Caso Microsoft

Un esperimento condotto da Microsoft con sede in Giappone nell'estate del 2019 ha dimostrato che lavorare solo quattro giorni alla settimana può aumentare la produttività dell'azienda senza ridurre gli stipendi dei dipendenti. La newsroom di Microsoft Japan ha comunicato che l'azienda ha coinvolto 2.300 impiegati nell'esperimento ed ha registrato un 40% di aumento della produttività rispetto all'anno precedente (Rigamonti, 2019). Japan News Center (2019) ha effettuato una ricerca il cui risultato indica Microsoft Japan come

azienda capace di centrare, attraverso la strategia di gestione innovativa dello stile di lavoro, la “scelta lavoro-vita” come filosofia di base. L'iniziativa denominata "Work-Life Choice" mira ad offrire flessibilità nella scelta dello stile di lavoro per ogni dipendente, promuovendo la produttività e la creatività. Durante il "Work-Life Choice Challenge 2019 Summer", sono state implementate varie iniziative, inclusa una settimana lavorativa di 4 giorni con un fine settimana di 3 e un supporto pratico per incentivare la scelta tra lavoro e vita privata, come ad esempio dei sussidi per le spese in ambito di sviluppo personale, per le spese inerenti al viaggio della famiglia e per le spese per i contributi sociali. I risultati sono stati sorprendenti, mostrano una riduzione dei giorni lavorativi (-25,4% rispetto ad agosto 2018) e del consumo di elettricità utilizzata (-23,1% rispetto ad agosto 2016). Si è anche dimostrato un miglioramento del 46% nell'efficienza delle riunioni, una soddisfazione tra i dipendenti riguardo le misure prese dall'azienda che raggiunge il 94% e il 92% dei lavoratori è favorevole al riposo settimanale di 3 giorni.

6.2.2 Caso Panasonic

Panasonic Corporation ha annunciato la possibilità per i dipendenti di poter scegliere se lavorare quattro giorni alla settimana anziché cinque. Questo orientamento aziendale segue la tendenza globale a favorire un sano equilibrio tra lavoro e vita privata. L'amministratore delegato Yuki Kusumi ha spiegato che i dipendenti del conglomerato con sede a Osaka avranno la possibilità di svolgere lavori secondari e dedicarsi al volontariato locale durante i loro giorni liberi extra. Questa iniziativa mette Panasonic tra le poche ma crescenti aziende giapponesi che si stanno adattando a nuovi modelli di lavoro più flessibili (Tomisawa, 2022). Nel Paese nipponico il Consiglio per la politica economica e fiscale del paese, nelle sue linee guida annuali, ha sottolineato l'importanza dell'introduzione della settimana lavorativa più corta incitando i datori di lavoro a sperimentare l'iniziativa. L'amministratore delegato della

Panasonic, insieme alla volontà di garantire maggior tempo libero ai suoi dipendenti, ha colto l'occasione proposta (Trabucchi, 2022). Per constatare quanto sia sconvolgente questa scelta da parte dell'azienda si basti pensare che, secondo un'indagine condotta nel 2020 dal Ministero della salute, del lavoro e del welfare in Giappone, solamente l'8% delle imprese offre più di due giorni liberi garantiti a settimana ai propri dipendenti. Le aziende che lo fanno di solito cercano di sostenere i dipendenti nell'affrontare le esigenze della loro vita personale, come nel caso di Yahoo Japan e Sampo Himawari Life Insurance, che hanno introdotto un terzo giorno libero nel 2017 riservato esclusivamente a coloro che si occupano di bambini o parenti anziani (Matsui, 2022).

6.3 Italia

Se per altri Paesi la possibilità di adottare la settimana lavorativa breve, a parità di salario o con una riduzione minima, è già realtà da diversi anni, in Italia lavorare solo quattro giorni invece di cinque è ancora raro e difficile da trovare. Attualmente, solo alcune aziende private stanno adottando la settimana lavorativa corta come sperimentazione, ma non esiste ancora una normativa generale che regoli questa pratica a livello nazionale (Rainews, 2022). Nel dibattito sulla settimana lavorativa ridotta a quattro giorni, la segretaria del Partito Democratico Elly Schlein sostiene che la diminuzione dell'orario di lavoro mantenendo lo stesso salario, come già sperimentato in alcuni Paesi europei e in alcune aziende italiane, porta ad un aumento della produttività. Viceversa, lavorare troppo e male non porta ad un incremento della produttività (La Stampa web, 2023b).

6.3.1 Caso Intesa San Paolo

Tra le grandi aziende italiane che hanno adottato il modello della settimana lavorativa breve, il primo passo l'ha fatto Intesa San Paolo. All'inizio del 2023 la banca, capitanata da Carlo Messina, ha introdotto per i suoi 74 mila dipendenti italiani la settimana lavorativa corta

(Riva, 2023). Da gennaio per i dipendenti che lavorano in Italia sono state introdotte alcune novità:

- un'evoluzione dello smart working che prevede la possibilità di lavoro flessibile fino a 120 giorni all'anno, senza restrizioni mensili, insieme a un'indennità di buono pasto di 3 euro al giorno per coprire le spese sostenute lavorando da casa;
- l'introduzione della settimana lavorativa di 4 giorni da 9 ore ciascuno, con la stessa retribuzione, su base volontaria e previa valutazione delle esigenze tecniche, organizzative e produttive della Banca, senza la necessità di lavorare in un giorno specifico.

I dipendenti hanno la possibilità di aderire volontariamente alle nuove politiche di lavoro ed è stato avviato un periodo di prova in circa 200 filiali (Intesa Sanpaolo, 2022). La possibilità di utilizzare un'elasticità di orario in entrata, che permette di iniziare l'attività lavorativa tra le ore 7 e le ore 10 con spostamento dell'orario di fine lavoro, continua a essere attiva sia per il lavoro in smart working che in presenza, anche con la possibilità di lavorare in "settimana corta". Secondo i dati aggiornati ad aprile 2023, da quando le nuove misure sono state introdotte il 1° gennaio 2023, circa il 70% delle persone abilitate prima dell'accordo odierno, equivalenti a circa 40.000 persone, tra strutture di governance e filiali, hanno aderito al nuovo lavoro flessibile. Inoltre, circa il 60% del personale full time delle strutture di governance e di 12 grandi filiali ha scelto la settimana corta, per un totale di circa 17.000 persone (Intesa Sanpaolo, 2023). Un'indagine svolta a inizio 2024 ha rivelato che il 99% dei bancari vorrebbe continuare su questa via (Casadei, 2024).

6.3.2 Caso Essilor Luxottica

A novembre 2023 Luxottica ha introdotto la settimana lavorativa breve. L'azienda, in accordo con le organizzazioni sindacali ha annunciato la settimana lavorativa di 4 giorni per 20.000

impiegati. I lavoratori avranno la possibilità di scegliere quando beneficiare di venti giornate libere all'anno, soprattutto di venerdì, che saranno coperte dall'azienda. Fattore importante per gli impiegati è che il salario rimarrà invariato. Coloro che sceglieranno questa opzione dovranno utilizzare 5 permessi personali, mentre gli altri 15 saranno a carico dell'azienda. Questa innovazione, inizialmente sperimentata in alcuni reparti e aree produttive, offre ai dipendenti la possibilità di personalizzare il proprio orario di lavoro in base alle proprie esigenze. Francesco Milleri, presidente e amministratore delegato di Essilor Luxottica, dichiara: «In un'epoca di grandi trasformazioni economiche e sociali emerge l'urgenza di ridisegnare nuovi modelli organizzativi delle aziende per guidare il cambiamento verso percorsi che riconoscano e premino le professionalità e le eccellenze del nostro Paese. Su questa visione si basa una lunga storia di dialogo che abbiamo instaurato con le nostre persone e le parti sociali, e che oggi si concretizza in un accordo ispirato a principi di equità e inclusione, in cui il talento del fare ricopre un ruolo centrale. Un patto di lungo periodo, che permette a EssilorLuxottica di valorizzare il made in Italy rendendo gli impianti italiani sempre più competitivi per l'eccellenza delle loro produzioni e alle sue persone di programmare con maggiore sicurezza il proprio percorso di vita e di lavoro» (Celesti, 2023a).

6.3.3 Caso Lamborghini

Dopo Intesa Sanpaolo e Luxottica, la settimana lavorativa di quattro giorni si estende anche al settore automobilistico. Lamborghini intraprende un percorso senza precedenti per l'azienda automobilistica con sede in Sant'Agata Bolognese, segnando un importante esempio di adeguamento ai tempi che cambiano del settore dell'industria di eccellenza italiana (Mastromarino, 2023). L'accordo, raggiunto dopo un anno di trattative, prevede:

- la diminuzione dell'orario di lavoro di 22 giorni all'anno per il personale di produzione, o ad esso collegato, che lavora su due turni e turno centrale, con una

rotazione di una settimana da cinque giorni lavorativi e una settimana da quattro giorni lavorativi;

- per il personale che opera su un regime a tre turni, la riduzione sarà di 31 giorni all'anno, con una settimana da cinque giorni lavorativi e due settimane da quattro giorni lavorativi;
- gli operai non legati alla produzione lavoreranno 16 giorni in meno all'anno;
- per gli impiegati saranno previsti 12 giorni in meno e la possibilità di usufruire di 12 giorni di smart-working al mese (Celesti, 2023b).

In più, l'amministratore delegato Stephan Winkelmann ha garantito ai suoi dipendenti un aumento del salario annuale superiore al 18%, portando la quota erogata annualmente da 13.500 euro a circa 16.000 euro, in aggiunta al salario previsto dal contratto nazionale. Inoltre, è prevista l'assunzione di 500 nuovi lavoratori e un percorso di miglioramento per gli appalti continuativi del sito (*Ibid.*).

6.4 Due casi particolari

L'azienda gastronomica tedesca Yorma's a inizio 2023 ha proposto ai suoi 30 dipendenti della sede centrale di Plattingen in Bassa Baviera la settimana lavorativa breve di quattro giorni. I buoni risultati hanno indotto il consiglio di amministrazione ad abbassare ulteriormente la settimana lavorativa a soli tre giorni mantenendo lo stesso stipendio. Questo è il primo atto di un processo complesso che prevedrà una trasformazione totale dell'azienda. Ciò sarà possibile grazie all'utilizzo dell'intelligenza artificiale e soprattutto al contributo e alla collaborazione dei dipendenti. Tamara Eberl, responsabile del dipartimento creativo dell'azienda e figlia del fondatore Yorma Eberl, ha sottolineato: «Utilizziamo l'intelligenza artificiale per replicare formule e scrivere testi, risparmiamo una considerevole quantità di tempo». Da più di vent'anni Yorma's opera nel settore con un approccio completamente digitalizzato e ora, grazie

ai suggerimenti e ai feedback dei dipendenti, mira ad automatizzare ulteriormente i propri sistemi. Come ha dichiarato Tamara Eberl «Qui conta il rendimento, non l'orario di lavoro». Il compito di elaborare strategie per migliorare l'efficienza è stato assegnato al team della sede centrale. A partire dall'estate 2024 o dall'autunno 2025, il personale impiegato presso la sede di Plattingen, responsabile delle attività amministrative, sarà tenuto a lavorare tra le 26 e le 28 ore settimanali, mantenendo comunque il 100% dello stipendio. Purtroppo, non sarà possibile estendere lo stesso trattamento agli altri 1.200 dipendenti dei 61 punti vendita distribuiti in tutta la Germania. Mentre l'ufficio potrà rimanere aperto dal lunedì al venerdì grazie all'organizzazione di turni adeguati, nonostante la settimana lavorativa ridotta, questo non sarà fattibile per le sedi commerciali poiché gli impiegati delle succursali sono retribuiti in base all'orario lavorato, quindi una diminuzione del monte ore settimanale influirebbe sullo stipendio. Tuttavia, questa nuova iniziativa da parte dell'azienda rende i posti di lavoro presso la sede centrale attraenti per molte persone (Castegnaro, 2024).

Un secondo caso in controtendenza è quello della Grecia. Mentre in Italia e negli altri Paesi europei si discute della possibilità di ridurre la settimana lavorativa da cinque a quattro giorni, la Grecia ha invece deciso di aumentarla promuovendo il lavoro nel fine settimana con integrazioni salariali importanti a partire da luglio 2024. Questa misura, che permette di lavorare fino a 48 ore settimanali, mira a risolvere problemi comuni ad altri Paesi, come la necessità di aumentare gli stipendi e migliorare la produttività. La Grecia, in fase di ripresa economica dopo la crisi del debito del 2009, si trova di fronte alla sfida di trovare personale qualificato in settori chiave. Per affrontare questa carenza, si sta puntando sulla formazione specializzata e sull'incremento delle ore lavorative per coloro che già lavorano. Questa seconda soluzione, che consente di superare le limitazioni sull'orario di lavoro e di lavorare anche nei weekend, offre incentivi salariali extra. Gli aumenti sono del 40% durante il sabato e del 115% durante la domenica. Tale possibilità permetterebbe a chi desidera aderire un

aumento del proprio salario e un contestuale beneficio per le aziende che avrebbero così una soluzione di continuità lavorativa e ciò porterebbe ad un miglioramento generale della condizione economica dell'intero Paese (Micocci, 2024).

7. Conclusioni

Le continue innovazioni tecnologiche degli ultimi anni hanno radicalmente cambiato le modalità, i tempi e le strategie lavorative. La settimana lavorativa corta va inserita in un contesto nuovo e differente rispetto a quando è nata oltre cinquant'anni fa. Non solo ma anche il protagonista principale, l'essere umano, ha bisogno di un continuo percorso di adeguamento e aggiornamento alla continua situazione mutevole. Sappiamo che la mente umana funziona "al risparmio" ovvero utilizza euristiche per economizzare energie ma non sempre queste strategie si dimostrano vincenti, specialmente a lungo termine. Ed è proprio nel lungo periodo, quando le tensioni accumulate superano i limiti delle proprie capacità, che si scatena lo stress, una reazione fisiologica del corpo che può essere superato se temporaneo e moderato, ma può diventare cronico se persistente e intenso. L'aumento dello stress e dell'insoddisfazione lavorativa sono problemi sempre più diffusi, che possono portare a gravi conseguenze come il burnout e la depressione. È importante, per la società intera, trovare un equilibrio tra lavoro e vita personale degli impiegati per evitare queste possibili problematiche e contribuire così al miglioramento del loro benessere complessivo. Il modello dei Comportamenti lavorativi contro-produttivi (counterproductive work behavior, CWB) evidenzia come lo stress e la mancanza di soddisfazioni lavorative possano portare a conseguenze dannose per l'azienda e per il benessere dell'individuo.

Henry Ford, con l'introduzione della settimana lavorativa di cinque giorni, dimostrò una profonda comprensione del rapporto tra orario di lavoro e produttività. Studi successivi hanno confermato che lavoratori riposati e ben organizzati in cinque giorni sono più efficienti di

quelli stanchi e svogliati in sei giorni. Gestire correttamente la pressione lavorativa e garantire un equilibrio tra riposo e ore lavorative è fondamentale per la salute mentale e la produttività dei dipendenti. La mancanza di sonno causata dal lavoro eccessivo può portare ad un aumento dei disturbi mentali e ad una diminuzione della produttività.

I lavoratori insoddisfatti tendono ad assentarsi più frequentemente dal posto di lavoro, aumentando il turnover aziendale. Esiste una relazione tra soddisfazione lavorativa, assenteismo e prestazione lavorativa (Schleicher, Watt, Greguras, 2004). Da una parte la soddisfazione verso il proprio lavoro può portare a maggior impegno e, di conseguenza, a una maggiore prestazione lavorativa. D'altra parte, una prestazione lavorativa produttiva può portare a feedback positivi che aumentano ulteriormente la soddisfazione lavorativa (Avallone, 2011). La relazione tra soddisfazione lavorativa, assenteismo e prestazione lavorativa è molto forte e le aziende devono prestare attenzione a questi aspetti per garantire il benessere dei propri dipendenti e mantenere un alto livello di produttività. La recente tendenza della "grande rinuncia" evidenzia che sempre più lavoratori cercano nuove opportunità lavorative per trovare un migliore equilibrio tra lavoro e vita personale.

Nonostante le iniziative delle organizzazioni per favorire la conciliazione tra vita professionale e privata, esistono ostacoli e barriere organizzative che possono frenare la creazione o il mantenimento di un ambiente di lavoro *family-friendly*. Una possibile strategia a sostegno della conciliazione individuata è quella basata sull'orario, con programmi come orario flessibile, condivisione del lavoro, telelavoro, permessi per i neogenitori, lavoro part time e settimane di lavoro compresse. È importante che le organizzazioni affrontino questi ostacoli per garantire un equilibrio tra vita professionale e personale per i propri dipendenti.

Bisogna considerare anche gli aumentati costi per le organizzazioni e la possibile diminuzione salariale per i lavoratori prima di prendere qualsiasi decisione. Inoltre, la settimana corta

potrebbe non essere la soluzione ideale per chi lavora più di cinquanta ore a settimana, come molti autonomi in Italia. Se per molti manager quella di lavorare oltre le 9 ore giornaliere è una opzione, per molti lavoratori autonomi è una scelta obbligata dovuta da impegni e scadenze.

Concludo questa mia breve disamina affermando che saper gestire correttamente la pressione lavorativa, favorire la conciliazione tra vita professionale e privata e valutare attentamente gli aspetti positivi e quelli negativi della settimana lavorativa sono elementi necessari e fondamentali per garantire la salute fisica, mentale e sociale dei lavoratori. Raggiungendo la soddisfazione lavorativa dei singoli anche la produttività dell'azienda ne trae beneficio.

8. Ringraziamenti

Vorrei esprimere la mia sincera gratitudine a tutte le persone che hanno contribuito alla realizzazione di questa tesi.

In primo luogo, un particolare ringraziamento va a Daniele, il cui sostegno e supporto hanno fatto sì che questo mio percorso accademico e questo elaborato non fossero solo un miraggio ma una realtà, a Elisa, per essermi stata vicina tutti questi anni e a Sofia e Michael, per aver alleggerito il tempo passato in università.

Il vostro sostegno e incoraggiamento sono stati fondamentali lungo il mio percorso di studi.

Un ringraziamento speciale va al mio relatore, il Professor Angelo Benozzo, per la sua guida preziosa e il supporto offerto lungo la stesura di questo elaborato.

Infine, desidero esprimere un sentito ringraziamento alla mia famiglia, che mi ha sempre sostenuto con amore e comprensione.

A tutti voi, il mio più profondo e affettuoso ringraziamento.

9. Bibliografia e sitografia

Allen, T. D. (2003). Beyond mentoring. Alternative sources and functions of developmental support. *Career Development Quarterly*, 51, 414-435.

Anderson, D. M., & Walker, M. B. (2015). Does shortening the school week impact student performance? Evidence from the four-day school week. *Education Finance and Policy*, 10(3), 314-349.

Avallone, F. (2011). *Psicologia del lavoro e delle organizzazioni. Costruire e gestire relazioni nei contesti professionali e sociali*. Roma: Carocci editore.

Aveling, E. (1890). The Eight Hours Working Day. *Time*, 632–638.

Barnes, A. & Jones, S. (2020). *The 4 Day Week: how the flexible work revolution can increase productivity, profitability and well-being, and create a sustainable future*. London: Piatkus.

Blanchflower, D. G. (2004). *Self-employment: More may not be better*.

Brett, J. M., & Stroh, L. K. (2003). Working 61 plus hours a week: Why do managers do it? *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 67–78.

Briker, R., & Schwenkenbecher, J. (2024). Una corsa contro il tempo. *Mind*, 232, 24-29.

Campbell, T. T. (2023). The four-day work week: a chronological, systematic review of the academic literature. *Management Review Quarterly*.

Cannon, J., & Crowcroft, R. (2015). *The Oxford Companion to British history*. Oxford: Oxford University Press.

Danon, M. (2017). *Il potere del riposo. Ottenere di più, lavorando di meno*. Milano: Feltrinelli.

De Jongh, T. (2023). Belgium Introduces The 4-Day Work Week. *Labor & Employment Law*, 51 (1), 10+.

Descatha, A., Sembajwe, G., Pega, F., Ujita, Y., Baer, M., Boccuni, F., Di Tecco, C., Duret, C., Evanoff, B. A., Gagliardi, D., Godderis, L., Kang, S., Kim, B. J., Li, J., Magnusson Hanson, L. L., Marinaccio, A., Ozguler, A., Pachito, D., Pell, J., Pico, F., Iavicoli, S. (2020). The effect of exposure to long working hours on stroke: A systematic review and meta-analysis from the WHO/ILO Joint Estimates of the Work-related Burden of Disease and Injury. *Environment International*, 142, 105746.

Gomes, P. (2023). *Finalmente è giovedì! 8 ragioni per scegliere la settimana corta*. Laterza , Bari.

Grosse, R. (2018). *The four-Day Workweek*. New York-London: Routledge.

Grossman, J. (1978). Fair Labor Standards Act of 1938: maximum struggle for a minimum wage. *Monthly Labor Review*, 101(6), 22–30.

Kamerāde, D., Wang, S., Burchell, B., Balderson, S. U., & Coutts, A. (2019). A shorter working week for everyone: How much paid work is needed for mental health and well-being?. *Social science & medicine (1982)*, 241, 112353.

Kelliher, C., & Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations*, 63(1), 83–106.

Keynes, J. M. (2010). Economic Possibilities for Our Grandchildren. *Essays in Persuasion*. Pp. 321-332. London: Palgrave Macmillan.

McGaughey, W. (1981). *A Shorter Workweek in the 1980s*. Minneapolis: Thistlerose Publications.

Palmquist, J. D. (2023). *How Does a Four Day Work Week Affect Students' Achievement, Attendance, and Behavior.*

Poor, R. (1971). *4 Days, 40 Hours Reporting a Revolution in Work and Leisure.* Cambridge: Bursk and Poor Publishing.

Sacchetti, P.A. (2022). Mindfulness: l'importanza del qui e ora. *Psicologia Contemporanea*, 287.

Schleicher, D. J., Watt, J. D., & Greguras, G. J. (2004). Reexamining the Job Satisfaction-Performance Relationship: The Complexity of Attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 165–177.

Sonnentag, S., Cheng, B. H., & Parker, S. L. (2022). Recovery from work: Advancing the field toward the future. *Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9(1), 33-60.

Thompson, C. A. (2002). Managing the Work-Life Balancing Act: An introductory Exercise. *Journal of Management Education*, 26, 205-220.

Tharp, T. W., Matt, J., & O'Reilly, F. L. (2016). Is the Four-Day School Week Detrimental to Student Success?. *Journal of Education and Training Studies*, 4(3), 126-132.

Wernette, J. P. (1968). What about the four-day work week?. *Human Resource Management*, 6(4), 13-17.

West, J. P., Condrey, S. E., & Rush, C. L. (2010). Implementing the Four-Day Workweek. *Public Manager*, 39(3), 68-73.

Sitografia

4 day week global. (2023). *The results are in: The UK's four-day week pilot*. Disponibile in:

<https://autonomy.work/wp-content/uploads/2023/02/The-results-are-in-The-UKs-four-day-week-pilot.pdf>

Arena, C. (2024). *Dopo il Covid gli psicologi in azienda: servono a trattenere i giovani*

talenti. Disponibile in: <https://www.avvenire.it/economia/pagine/dopo-il-covid-gli-psicologi-in-aziendaservono-a-tr>

AXA Investment Managers. (2023). *Lavorare 4 giorni a settimana? In mezza Europa è già*

possibile. Disponibile in: [https://www.axa-im.it/ricerca/investment-institute/trend-futuri/demografia/lavorare-4-giorni-settimana-mezza-europa-e-gia-](https://www.axa-im.it/ricerca/investment-institute/trend-futuri/demografia/lavorare-4-giorni-settimana-mezza-europa-e-gia-possibile?utm_campaign=brand_it&utm_content=nativecontentdirect-ansa-it-ta-it-settimanacorta&utm_medium=referral&utm_source=ansa)

[possibile?utm_campaign=brand_it&utm_content=nativecontentdirect-ansa-it-ta-it-settimanacorta&utm_medium=referral&utm_source=ansa](https://www.axa-im.it/ricerca/investment-institute/trend-futuri/demografia/lavorare-4-giorni-settimana-mezza-europa-e-gia-possibile?utm_campaign=brand_it&utm_content=nativecontentdirect-ansa-it-ta-it-settimanacorta&utm_medium=referral&utm_source=ansa)

BBC. (2021). *Four-Day Week “an overwhelming success” in Iceland*. Disponibile in :

<https://www.bbc.com/news/business-57724779>

Bussey, K. (2021). *The Scottish Government is being urged to expand pilot of four-day*

Working Week. Disponibile in: [https://www.scotsman.com/news/national/scottish-](https://www.scotsman.com/news/national/scottish-government-urged-to-expand-pilot-of-four-day-working-week-3366438)

[government-urged-to-expand-pilot-of-four-day-working-week-3366438](https://www.scotsman.com/news/national/scottish-government-urged-to-expand-pilot-of-four-day-working-week-3366438)

Casadei, C. (2024). *Bancari, in Intesa vitali smart working e settimana corta: vuole*

continuare a usarli il 99%. Disponibile in: [https://www.ilsole24ore.com/art/bancari-intesa-](https://www.ilsole24ore.com/art/bancari-intesa-vitali-smart-working-e-settimana-corta-vuole-continuare-usarli-99percento-AGM007C)

[vitali-smart-working-e-settimana-corta-vuole-continuare-usarli-99percento-AGM007C](https://www.ilsole24ore.com/art/bancari-intesa-vitali-smart-working-e-settimana-corta-vuole-continuare-usarli-99percento-AGM007C)

Castegnaro, S. V. (2024). *Yorma's, l'azienda food che fa lavorare lo staff 3 giorni su 7: ecco*

come. Disponibile in: [https://reportergourmet.com/it/news/6753-yormas-lazienda-food-che-](https://reportergourmet.com/it/news/6753-yormas-lazienda-food-che-fa-lavorare-lo-staff-3-giorni-su-7-ecco-come)

[fa-lavorare-lo-staff-3-giorni-su-7-ecco-come](https://reportergourmet.com/it/news/6753-yormas-lazienda-food-che-fa-lavorare-lo-staff-3-giorni-su-7-ecco-come)

Celesti, A. (2023a). *Anche Luxottica sperimenta la settimana lavorativa di 4 giorni.*

Disponibile in: <https://forbes.it/2023/12/01/anche-luxottica-sperimenta-la-settimana-lavorativa-di-4-giorni/>

Celesti, A. (2023b). *Lamborghini come Luxottica: settimana corta e nuove assunzioni.*

Disponibile in: <https://forbes.it/2023/12/05/lamborghini-come-luxottica-settimana-corta-e-nuove-assunzioni/>

Crivelli, G. (2021a). *Desigual propone una settimana lavorativa di quattro giorni.*

Disponibile in: <https://www.ilsole24ore.com/art/desigual-propone-settimana-lavorativa-quattro-giorni-AExAMli>

Crivelli, G. (2021b). *I dipendenti di Desigual approvano la settimana di quattro giorni.*

Disponibile in: <https://www.ilsole24ore.com/art/i-dipendenti-desigual-approvano-settimana-quattro-giorni-AEzAg6o>

Euronews. (2023). *Emirati Arabi: introdotta la settimana lavorativa da 4,5 giorni.*

Disponibile in: <https://it.euronews.com/business/2022/02/03/emirati-arabi-introdotta-la-settimana-lavorativa-da-4-5-giorni#:~:text=Gli%20Emirati%20Arabi%20Uniti%20sono,luned%C3%AC%20a%20mezzo%20giorno%20del%20venerd%C3%AC>

Ford Italia. (2015). *La Storia di Ford: La Storia della ford motor company.* Disponibile in:

<https://www.ford.it/mondo-ford/ford-news/la-nostra-eredita#>

Gabanelli, M., & Tortora, F. (2023). *Settimana Corta: In 18 Paesi Si Lavora già solo 4*

giorni. ecco dove è un successo. Disponibile in: [https://www.corriere.it/dataroom-milena-gabanelli/settimana-corta-18-paesi-si-lavora-gia-quattro-giorni-ecco-dove/60b5303a-9c03-](https://www.corriere.it/dataroom-milena-gabanelli/settimana-corta-18-paesi-si-lavora-gia-quattro-giorni-ecco-dove/60b5303a-9c03-11ed-b717-184306d51af5-va.shtml)

[11ed-b717-184306d51af5-va.shtml](https://www.corriere.it/dataroom-milena-gabanelli/settimana-corta-18-paesi-si-lavora-gia-quattro-giorni-ecco-dove/60b5303a-9c03-11ed-b717-184306d51af5-va.shtml)

Grant, A. (2022). *Introducing four-day working week boosted our productivity, says advice service*. Disponibile in: <https://www.scotsman.com/news/politics/introducing-four-day-working-week-boosted-our-productivity-says-advice-service-3610543>

Intesa Sanpaolo. (2022). *Settimana corta e smart working: modello del lavoro all'avanguardia | Intesa Sanpaolo*. Disponibile in: <https://group.intesasanpaolo.com/it/sala-stampa/news/il-mondo-di-intesa-sanpaolo/2022/innovazione-modello-organizzativo-del-lavoro>

Intesa Sanpaolo. (2023). *Intesa Sanpaolo: accordo con i sindacati sulla nuova organizzazione del lavoro | Intesa Sanpaolo*. Disponibile in: <https://group.intesasanpaolo.com/it/sala-stampa/comunicati-stampa/2023/05/intesa-sanpaolo--accordo-con-i-sindacati-sulla-nuova-organizzazi>

Japan News Center. (2019). 「週勤4日 & 週休3日」を柱とする自社実践プロジェクト「ワークライフチョイス チャレンジ 2019 夏」の効果測定結果を公開 - News Center Japan. Disponibile in: <https://news.microsoft.com/ja-jp/2019/10/31/191031-published-the-results-of-measuring-the-effectiveness-of-our-work-life-choice-challenge-summer-2019/>

Kato, T. (1994). The political economy of Japanese “Karoshi” (Death from work). *Hitotsubashi Journal of Social Studies*, 26(2), 41–54. Disponibile in: <http://www.jstor.org/stable/43294355>

Kelly, J. (2021). *Scotland joins the growing global movement toward a four-day workweek*. Disponibile in: <https://www.forbes.com/sites/jackkelly/2021/09/03/scotland-joins-the-growing-global-movement-towards-a-four-day-workweek/?sh=63de8977295f>

Kelly, J. (2022). *Belgium is the latest country to join the four-day workweek*. Disponibile in: <https://www.forbes.com/sites/jackkelly/2022/02/15/belgium-is-the-latest-country-to-join-the-four-day-workweek/?sh=60edb99278f2>

La Stampa web. (2023a). *Il lavoro e la settimana di quattro giorni, ecco come funziona: i pro, i contro, e la situazione in Europa*. Disponibile in: https://www.lastampa.it/politica/2023/09/22/news/il_lavoro_e_la_settimana_di_quattro_giorni_i_ecco_come_funziona_i_pro_i_contro_e_la_situazione_in_europa-13399197/

La Stampa web. (2023b). *Settimana di quattro giorni, l'ultima idea di Elly Schlein: "Il mio gradimento è alto."*. Disponibile in: https://www.lastampa.it/politica/2023/09/22/news/settimana_corta_per_schlein_e_una_misura_da_sperimentare-13399199/?ref=LSHA-BH-P1-S2-T1

Maioli, M. (2022). *Settimana Lavorativa da 4 giorni: Dove è stata testata e dove è già realtà*. Disponibile in: <https://www.ilfoglio.it/esteri/2022/06/10/news/settimana-lavorativa-da-4-giorni-dove-e-stata-testata-e-dove-e-gia-realta--4094013/>

Mastromarino, M. (2023). *Il lavoro che cambia. Accordo alla Lamborghini: arriva la settimana corta con più soldi e bonus*. Disponibile in: <https://www.quotidiano.net/economia/il-lavoro-che-cambia-accordo-alla-lamborghini-arriva-la-settimana-corta-con-piu-soldi-e-bonus-63155620>

Matsui, M. (2022). *Panasonic joins Japan's budding shift toward 4-day workweek*. Disponibile in: <https://asia.nikkei.com/Business/Business-trends/Panasonic-joins-Japan-s-budding-shift-toward-4-day-workweek>

Micocci, S. (2024). *Altro che 4 giorni, in Europa arriva la settimana lavorativa di 6 giorni.*

Disponibile in: https://www.money.it/europa-arriva-settimana-lavorativa-6-giorni#google_vignette

Rainews. (2022). *La settimana lavorativa corta è una realtà in molti paesi: Italia fanalino di coda.* Disponibile in: [https://www.rainews.it/articoli/2022/05/settimana-lavorativa-corta-da-5-](https://www.rainews.it/articoli/2022/05/settimana-lavorativa-corta-da-5-a-4-giorni-un-realt-per-molti-paesi-non-ancora-in-italia-73170789-c34f-4828-a0a5-031e493621cd.html)

[a-4-giorni-un-realt-per-molti-paesi-non-ancora-in-italia-73170789-c34f-4828-a0a5-031e493621cd.html](https://www.rainews.it/articoli/2022/05/settimana-lavorativa-corta-da-5-a-4-giorni-un-realt-per-molti-paesi-non-ancora-in-italia-73170789-c34f-4828-a0a5-031e493621cd.html)

Rigamonti, M. (2019). *Microsoft prova la settimana di 4 giorni. E funziona: produttività su del 40%.* Disponibile in: [https://forbes.it/2019/11/05/microsoft-settimana-lavorativa-di-4-](https://forbes.it/2019/11/05/microsoft-settimana-lavorativa-di-4-giorni-produttivita-in-crescita/)

[giorni-produttivita-in-crescita/](https://forbes.it/2019/11/05/microsoft-settimana-lavorativa-di-4-giorni-produttivita-in-crescita/)

Riva, P. (2023). *Settimana corta: dentro il caso Intesa Sanpaolo.* Disponibile in:

<https://www.secondowelfare.it/parti-sociali/settimana-corta-intesa-sanpaolo-accordo-sindacati/#:~:text=lavorare%20%20giorni%20a%20settimana>

Roy , E. A. (2020). *Jacinda Ardern Flags Four-day working week as way to rebuild New Zealand after covid-19.* Disponibile in:

<https://www.theguardian.com/world/2020/may/20/jacinda-ardern-flags-four-day-working-week-as-way-to-rebuild-new-zealand-after-covid-19>

The Economist. (2018). *Japan's habits of overwork are hard to change.* Disponibile in:

<https://www.economist.com/asia/2018/08/02/japans-habits-of-overwork-are-hard-to-change>

Tomisawa, A. (2022). *Japan's Panasonic joins global trend toward four-day week.*

Disponibile in: <https://www.japantimes.co.jp/news/2022/01/10/business/panasonic-four-day-work-week/>

Trabucchi, M. (2022). *Panasonic introduce la settimana lavorativa corta*. Disponibile in:
<https://www.vanityfair.it/article/panasonic-settimana-lavorativa-corta>