

Il work life balance nelle aziende di oggi

di Maria Chiara Volpi

Nel mondo del lavoro è in corso un processo di trasformazione dei modelli organizzativi e le aziende si stanno trovando, oggi più che mai, a fare i conti con il fatto che flessibilità e benessere sono diventati elementi non negoziabili.

I lavoratori – siano essi neo assunti o “veterani” della professione – sanno ciò che vogliono e cosa sono disposti a sacrificare per il lavoro; ai datori di lavoro chiedono di poter lavorare per obiettivi con modalità di organizzazione caratterizzate da autonomia e flessibilità.

Lo conferma anche il primo sondaggio 2023 lanciato sulla pagina LinkedIn del Sole 24 Ore; le indicazioni emerse dalle 7.674 risposte sono chiare: la priorità ora è il work life balance. Come proponimento per il 2023, il 38% degli intervistati ha dichiarato di voler “migliorare la qualità di vita”; nel 30% dei casi è stato espresso il desiderio di “migliorare l’attuale posizione professionale”, il 19% vorrebbe cambiare lavoro e solo il 13% dei rispondenti ha dichiarato di voler investire tempo e risorse nella propria formazione.

Anche dall’analisi dei risultati del Randstad Employer Brand Research 2022 emerge che il buon equilibrio tra vita privata e lavoro è uno dei fattori maggiormente ricercati dai lavoratori italiani. Questo aspetto è ritenuto importante dal 65% del campione coinvolto dall’indagine – composto da 6.590 intervistati tra la popolazione attiva del nostro paese – ed è in cima alla classifica degli elementi più ricercati in un’azienda.

È un aspetto primario soprattutto per le donne, insieme al clima piacevole sul posto di lavoro, la retribuzione e i benefit.

Ma perché il work life balance è così importante?

È soprattutto (ma non solo) una questione di salute, sia mentale che fisica; è un elemento fondamentale sia per creare un ambiente lavorativo sereno sia per consentire ai lavoratori di liberare il proprio potenziale. È uno strumento che genera un circolo virtuoso di benessere, motivazione e performance; permette di trattenere i talenti, migliorare i tassi di *retention* e incrementare coinvolgimento e motivazione.

Trovare il giusto equilibrio tra lavoro e vita quotidiana è una sfida che interessa tutti i lavoratori. La capacità di conciliare con successo lavoro, impegni familiari e vita personale è importante non solo per il benessere dei dipendenti ma anche per tutti i membri del nucleo familiare.

Il futuro è la settimana corta

Intesa Sanpaolo: da gennaio 2023 settimana corta e 120 giorni di smart working

Sono sempre di più le aziende italiane che stanno cercando di migliorare il proprio welfare aziendale e di avvicinarsi alle società del nord Europa, dove la settimana lavorativa corta è un modello ormai consolidato.

Le motivazioni che stanno alla base di questa scelta sono principalmente due:

- la necessità di ripensare il modo di lavorare mettendo al centro il benessere delle persone (necessità evidenziata anche dal fenomeno della *great resignation* e del *quiet quitting*);

- la consapevolezza che lavorando per obiettivi, ossia slegando il risultato dal fattore tempo, aumenta la produttività.

Intesa Sanpaolo è una delle aziende che ha deciso di proporre ai propri dipendenti, da gennaio 2023, di adottare un'organizzazione flessibile del lavoro. Il nuovo modello organizzativo, si legge in una nota ufficiale della banca, *“va incontro alle esigenze di conciliare gli equilibri di vita professionale e lavorativa delle proprie persone e dimostra attenzione al loro benessere, attraverso soluzioni innovative delle modalità lavorative con l'obiettivo di rendere la banca ancora più agile e dinamica, al servizio di una clientela più esigente”*.

La proposta consiste nell'introdurre, in via sperimentale, un modello lavorativo che prevede la settimana corta di quattro giorni da nove ore lavorative giornaliere su base volontaria e a parità di retribuzione, compatibilmente con le esigenze tecniche e produttive della banca. Non è previsto alcun obbligo di giorno fisso: chi vorrà potrà lavorare, ad esempio, dal lunedì al giovedì e godersi un lungo weekend, oppure si potranno alternare i giorni in presenza o ritagliarsi i giorni liberi in base alle proprie esigenze.

A tale novità si affianca l'evoluzione dello smart working con la possibilità di lavoro flessibile fino a 120 giorni all'anno, senza limiti mensili. Il tutto con un'indennità di buono pasto di tre euro al giorno che tenga conto delle spese sostenute lavorando da casa.

Lavazza: 700 euro in più in busta paga e dieci giorni al mese di smart working

Anche Lavazza ha deciso di inseguire un modello lavorativo basato sull'estensione dello smart working e sull'introduzione della settimana corta: il nuovo contratto integrativo aziendale, che avrà efficacia per il triennio 2023-2025, rappresenta un ulteriore avanzamento nell'equilibrio tra lavoro e vita privata per gli oltre mille dipendenti del più grande produttore di caffè italiano.

“Da sempre abbiamo a cuore il benessere delle nostre persone. Anche questo nuovo sviluppo del contratto integrativo, che prosegue il percorso intrapreso negli anni scorsi, conferma in ogni sua parte, sia economica che normativa, l'attenzione del nostro gruppo per le proprie collaboratrici e i propri collaboratori”, ha commentato Enrico Contini, *chief human resources officer*.

Tra le principali novità del contratto c'è l'aumento della flessibilità dello smart working: per i prossimi tre anni, i dipendenti Lavazza potranno lavorare in modalità agile per dieci giorni al mese, anche consecutivi. A ciò si affianca l'introduzione del venerdì breve, con cui si potrà beneficiare dell'uscita anticipata per quindici settimane da maggio a settembre. L'azienda, poi, mette a disposizione sedici ore per l'attività di *caregiving* per accompagnare familiari e congiunti o conviventi a visite mediche, oltre a quattro ore annue da dedicare alla cura e all'assistenza veterinaria dei propri animali domestici. Ma non è tutto: oltre a specifiche misure di sostegno della maternità e paternità, sono previsti aiuti per far fronte alle difficoltà legate alla crisi energetica in corso e al caro vita; l'azienda ha annunciato l'erogazione di 700 euro in più in busta paga sotto forma di buoni acquisto, bonus carburante e rimborso delle utenze domestiche.

Il contesto europeo

La ricerca di modelli di lavoro flessibile, che agevolino la conciliazione vita-lavoro, non è un fenomeno solo italiano; in Europa esistono da diversi anni strumenti analoghi che consentono di aumentare il benessere delle persone e, di conseguenza, della società.

La terminologia è differente (*flexible working*, *agile working*, eccetera) ma la sostanza è sempre la stessa: si tratta di modalità di organizzazione del lavoro flessibili, volte a supportare il lavoratore nella conciliazione vita-lavoro, le cui modalità di regolazione dipendono dalla struttura culturale ed economica dei singoli paesi.

La Gran Bretagna è stata tra le prime a disciplinare un modello organizzativo flessibile: nel 2014 è entrata in vigore la *flexible working regulation*, in base alla quale ogni dipendente (non solo quelli che hanno determinate responsabilità genitoriali o di cura) in forza da almeno ventisei settimane continuative presso la stessa azienda ha diritto a presentare una domanda di lavoro flessibile. La procedura è la seguente: il lavoratore può presentare una sola volta all'anno una richiesta scritta di lavoro flessibile ed il datore di lavoro è tenuto a rispondere entro tre mesi dalla ricezione della stessa, con la possibilità di respingere la domanda solo per fondate e specifiche motivazioni legate alla produttività aziendale. Tra queste ultime rientrano l'onere dei costi aggiuntivi, l'incapacità di riorganizzare il lavoro tra il personale esistente, l'impossibilità di assumere personale aggiuntivo e l'impatto negativo sulla qualità, sulle prestazioni e sulla capacità di soddisfare la domanda dei clienti.

In caso di contenzioso, il tribunale del lavoro verificherà se il datore di lavoro ha seguito la procedura corretta nell'esaminare la richiesta di lavoro flessibile (senza entrare nel merito della stessa) e potrà disporre, se lo riterrà opportuno, di riconsiderare la domanda e di liquidare un risarcimento al dipendente.

Sulla falsariga di quanto previsto in Gran Bretagna, l'Olanda ha approvato il *flexible working act* che, da gennaio 2016, riconosce ai lavoratori assunti da almeno un anno presso un datore di lavoro che occupa almeno dieci dipendenti il diritto a chiedere un aumento o una diminuzione dell'orario di lavoro (ad esempio il passaggio al o dal part-time), la possibilità di lavorare da casa oppure il collocamento presso uno stabilimento di un'altra azienda. La richiesta deve essere presentata con un preavviso di almeno quattro mesi rispetto alla modifica proposta e, qualora venga respinta per motivi commerciali o di servizio, può essere nuovamente presentata a distanza di due anni.

Risale sempre al 2016 la risoluzione con cui il Parlamento europeo¹ ha dichiarato esplicitamente di sostenere la diffusione del lavoro agile, definendolo “*un approccio all'organizzazione del lavoro basato su una combinazione di flessibilità, autonomia e collaborazione, che non richiede necessariamente al lavoratore di essere presente sul posto di lavoro o in un altro luogo predeterminato e gli consente di gestire il proprio orario di lavoro, garantendo comunque il rispetto del limite massimo di ore lavorative giornaliere e settimanali stabilito dalla legge e dai contratti collettivi (...)*” e ha invitato gli Stati membri a “*promuovere il potenziale offerto da tecnologie quali i dati digitali, internet ad alta velocità, la tecnologia audio e video per l'organizzazione del (tele)lavoro agile*”.

¹ Parlamento europeo, risoluzione del 13 settembre 2016, *Creating labour market conditions favourable for work-life balance*, principio n. 48.

Accogliendo l'invito del Parlamento, con la *Loi du travail*² la Francia ha ufficialmente disciplinato, da gennaio 2017, il diritto di disconnessione per i lavoratori occupati in aziende con almeno cinquanta dipendenti. Con tale espressione si intende il diritto del lavoratore alla irreperibilità, ossia a non essere soggetto a richieste e sollecitazioni per via telematica da parte del datore di lavoro al di fuori dell'orario massimo di lavoro. La norma prevede che il datore di lavoro disciplini il diritto alla disconnessione nel contratto collettivo aziendale oppure, in mancanza di esso, con un apposito accordo sottoscritto con i rappresentanti dei lavoratori.

Con specifico riferimento alla settimana lavorativa corta, si può affermare che nel Regno Unito questo modello organizzativo è già un successo e sta coinvolgendo decine di grandi aziende. All'inizio di giugno 2022 è iniziato quello che è stato definito il più grande esperimento globale di riduzione dell'orario di lavoro a trentadue ore e quattro giorni a settimana, mantenendo invariato lo stipendio dei lavoratori. Le aziende interessate sono 73, per un totale di circa 3.300 dipendenti coinvolti. La sfida è la seguente: lavorare l'80% del tempo, mantenendo il 100% della produttività. I primi risultati sono molto positivi: la settimana lavorativa di quattro giorni ha migliorato la salute fisica e mentale, l'equilibrio tra lavoro e vita privata e la soddisfazione dei dipendenti. I vantaggi, tra l'altro, non sono solo dei dipendenti: anche i ricavi delle aziende che hanno aderito al progetto sono saliti in media dell'8% grazie a una riduzione di assenteismo e dimissioni. Nove imprese partecipanti al progetto su dieci hanno dichiarato di voler mantenere il nuovo orario di lavoro anche dopo la fine del periodo di sperimentazione. In metà delle imprese la produttività si è mantenuta più o meno allo stesso livello con quattro giorni lavorativi invece che cinque, mentre nel 34% del campione la produttività è "leggermente aumentata" e nel 15% è "significativamente aumentata".

Da novembre 2022, in Belgio i lavoratori hanno ottenuto il diritto di poter lavorare quattro giorni invece dei soliti cinque, mantenendo lo stesso salario.

Anche in Spagna è in corso un progetto pilota su una settimana lavorativa di quattro giorni, senza ridurre i salari, rivolto alle piccole e medie imprese. Il fine è quello di verificare se ci sarà effettivamente un aumento della produttività.

Il primo esperimento di riduzione della settimana lavorativa a quattro giorni condotto in Irlanda, e terminato da poco, ha mostrato benefici sia per le aziende che per i lavoratori. Il progetto pilota irlandese ha coinvolto 33 società e 903 lavoratori, che hanno lavorato quattro giorni invece che cinque con la stessa retribuzione, ed è stato seguito dall'organizzazione non profit 4 Day Week Global, assieme al Boston College, e alle Università di Dublino e Cambridge. Nessuna delle 27 aziende che hanno risposto al questionario di fine programma ha dichiarato di voler tornare al vecchio sistema e tutte sono rimaste soddisfatte della produttività e dei risultati dei lavoratori. Secondo quanto dichiarato dalle aziende nei questionari, sono stati raggiunti risultati positivi anche sul fronte dei ricavi, che sono aumentati del 38% rispetto all'anno precedente. Anche i dipendenti hanno mostrato soddisfazione: circa il 97% dei 495 dipendenti che hanno risposto al questionario si è detto pienamente soddisfatto del progetto; in generale, hanno rilevato livelli più bassi di stress e di affaticamento, oltre che miglioramenti in salute, sia mentale che fisica.

Ma sapete qual è il paese più all'avanguardia per l'uso della settimana lavorativa corta?

L'Islanda.

² Article 55, *LOI n. 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels*.

Tra il 2015 e il 2019 in Islanda è stato condotto il più grande progetto pilota al mondo di una settimana lavorativa da 35 a 36 ore, rispetto alle tradizionali 40 ore, senza ridurre la retribuzione. Alla fase di test hanno partecipato circa 2.500 persone. Il progetto pilota è stato definito un successo dai ricercatori e dai sindacati islandesi che hanno negoziato con il governo una riduzione dell'orario di lavoro. Lo studio ha anche portato a un cambiamento significativo in Islanda: quasi il 90% della popolazione attiva ora ha orari di lavoro ridotti. Il risultato è sorprendente: stress e *burnout* dei lavoratori sono diminuiti, oltre ad essere migliorato l'equilibrio vita-lavoro.

Nel resto del mondo, fra gli esempi eccellenti c'è quello del Giappone. Qui, uno dei primi esperimenti era stato attuato da Microsoft nel 2019, mentre ora stanno applicando la settimana corta anche colossi come Panasonic, Hitachi e Mizuho Financial Group.

Quali sono i vantaggi legati alla riduzione dell'orario di lavoro?

Concentrare in meno ore il lavoro garantisce un aumento della produttività, quindi nel lungo termine anche delle retribuzioni; inoltre, è un passo ulteriore, dopo lo smart working, verso un miglioramento del rapporto tra vita privata e lavoro. E un lavoratore più appagato e meno stressato è più produttivo.

La riduzione dell'orario di lavoro favorisce il raggiungimento della parità di genere, perché aumenta la partecipazione al lavoro delle donne, grazie a una suddivisione più bilanciata della cura della famiglia.

Infine, ridurre l'orario di lavoro porta a un aumento dell'occupazione (si pensi alla formula "lavorare meno, lavorare tutti").