Seminario

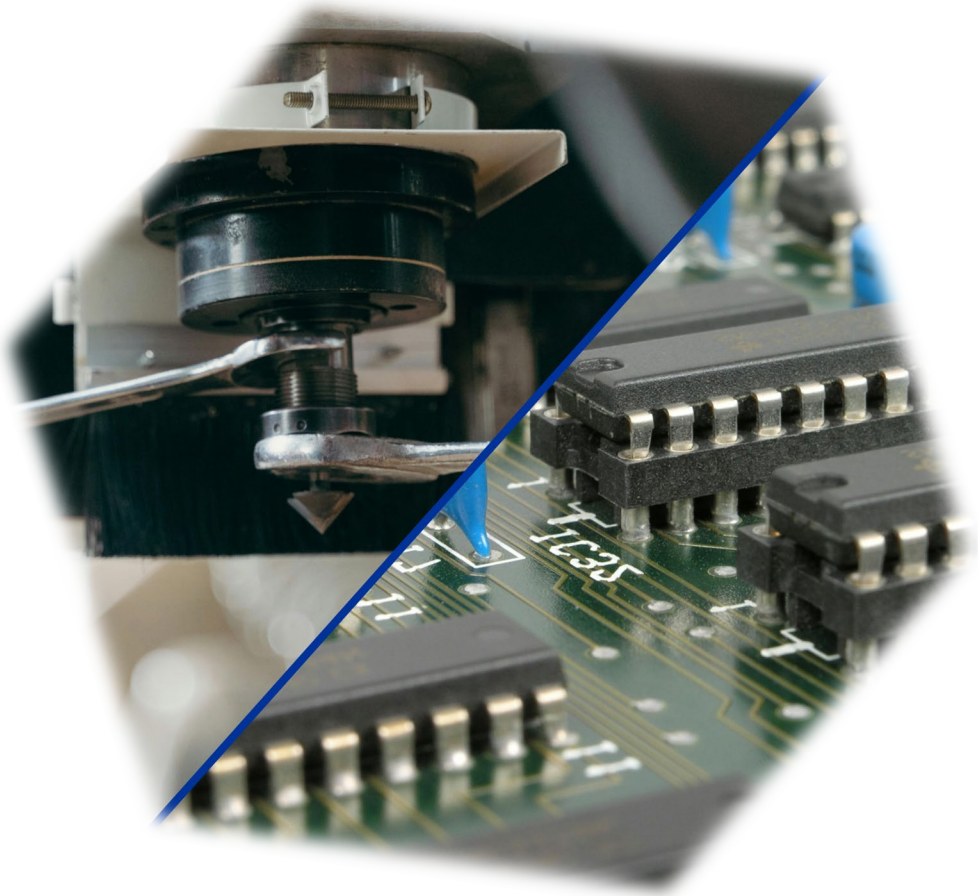
Pratiche per il work-life balance



PATTO TERRITORIALE per le competenze, l'orientamento e il lavoro in PROVINCIA DI LECCO

COESIONE ITALIA 21-27 LOMBARDIA | Cofinanziato dall'Unione europea | Regione Lombardia | PROVINCIA DI LECCO | LAVORO IN LOMBARDIA CENTRO PER L'IMPIEGO

Lecco | 27 ottobre 2025



Martina Mauri

Direttrice Osservatorio HR Innovation Practice
Politecnico di Milano

PATTO TERRITORIALE per le competenze, l'orientamento e il lavoro in PROVINCIA DI LECCO

COESIONE ITALIA 21-27 LOMBARDIA | Cofinanziato dall'Unione europea | Regione Lombardia | PROVINCIA DI LECCO | LAVORO IN LOMBARDIA CENTRO PER L'IMPIEGO

Lecco | 10 ottobre 2025

POLIMI SCHOOL OF MANAGEMENT | osservatori.net digital innovation

27.10.25

Osservatorio HR Innovation Practice

Work-life balance e le sfide del mercato del lavoro: dalla rassegnazione al talent shortage

Martina Mauri
Direttrice della Ricerca

martina.mauri@polimi.it

- L'**Osservatorio HR Innovation Practice**



- Le **sfide del mercato del lavoro**: trend e fenomeni di discontinuità
- La **Generazione Z** come portatrice di **nuovi valori**
- Conclusioni

Sviluppare una cultura dell'innovazione in ambito HR e diffondere conoscenza delle opportunità offerte dal digitale

- Favorire **l'innovazione** attraverso **l'incontro e il confronto** in un contesto **pre-competitivo**
- Essere un **punto di riferimento** per le organizzazioni e per le istituzioni
- **Comunicare e diffondere** la conoscenza sui temi di innovazione HR presso Direzioni HR con diversi canali



- L'**Osservatorio HR Innovation Practice**
- Le **sfide del mercato del lavoro** e l'esigenza di **work-life balance**



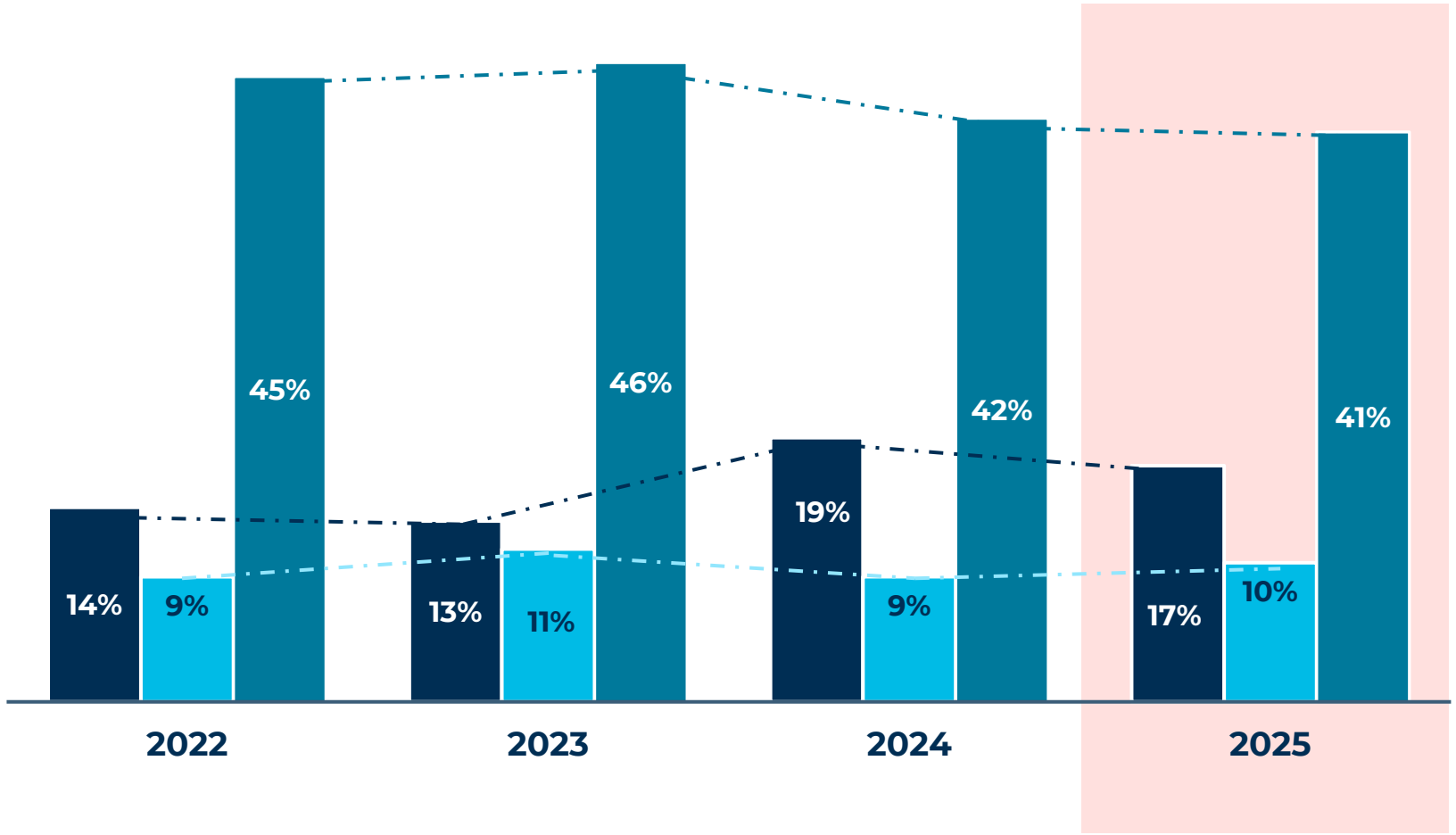
- L'analisi della **Generazione Z** per comprendere i cambiamenti in atto
- Conclusioni

Cosa sta succedendo nel mercato del lavoro?

Da diversi anni, il **mercato del lavoro** internazionale è scosso da alcuni **fenomeni**

Cosa sta succedendo nel mercato del lavoro?

Da diversi anni, il **mercato del lavoro** internazionale è scosso da alcuni **fenomeni**



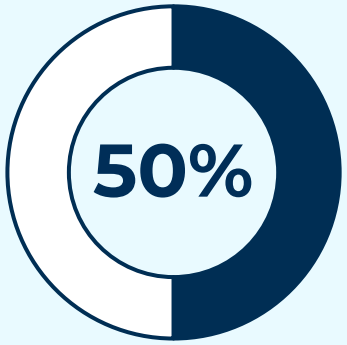
DIMISSIONI VOLONTARIE
% di persone che hanno cambiato lavoro o lo vorrebbero fare

BENESSERE
% di persone che stanno bene (sociale, relazionale, fisico)

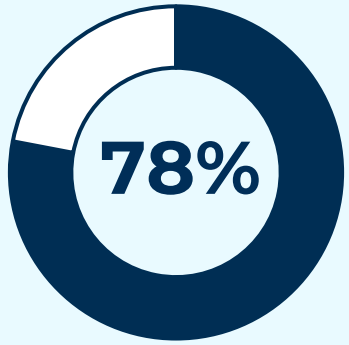
ENGAGEMENT
% di persone pienamente ingaggiate

Fonte: Osservatorio HR Innovation Practice & Doxa | Base: 1000 lavoratori (2022-2023), 1500 lavoratori (2024-2025)

La sfida di ridare senso al lavoro si attua in un mercato complesso



Prevede una **crescita** di organico nel 2025



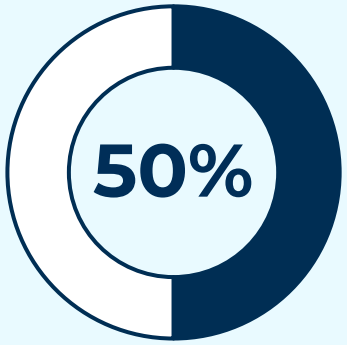
Ha **difficoltà ad assumere** nuovo personale

Per il **45%** delle organizzazioni tale difficoltà **è cresciuta rispetto al passato**

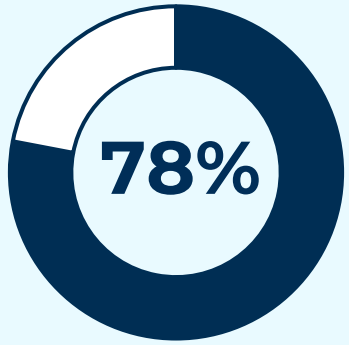
TALENT SHORTAGE

Fonte: Oss. HR Innovation Practice | Base: 210 organizzazioni

La sfida di ridare senso al lavoro si attua in un mercato complesso



Prevede una **crescita** di organico nel 2025



Ha **difficoltà ad assumere** nuovo personale

Per il **45%** delle organizzazioni tale difficoltà **è cresciuta rispetto al passato**

LE CAUSE

SKILL MISMATCH

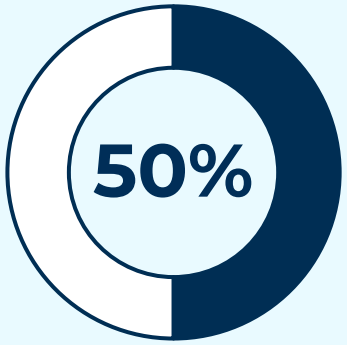
57% **Competenze tecniche**

ATTRATTIVITÀ

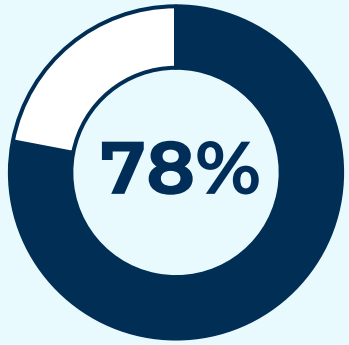
Aumento dei rifiuti delle offerte di lavoro **37%**

Fonte: Oss. HR Innovation Practice | Base: 210 organizzazioni

La sfida di ridare senso al lavoro si attua in un mercato complesso



Prevede una **crescita** di organico nel 2025



Ha **difficoltà ad assumere** nuovo personale

Per il **45%** delle organizzazioni tale difficoltà **è cresciuta rispetto al passato**

LE CAUSE

SKILL MISMATCH

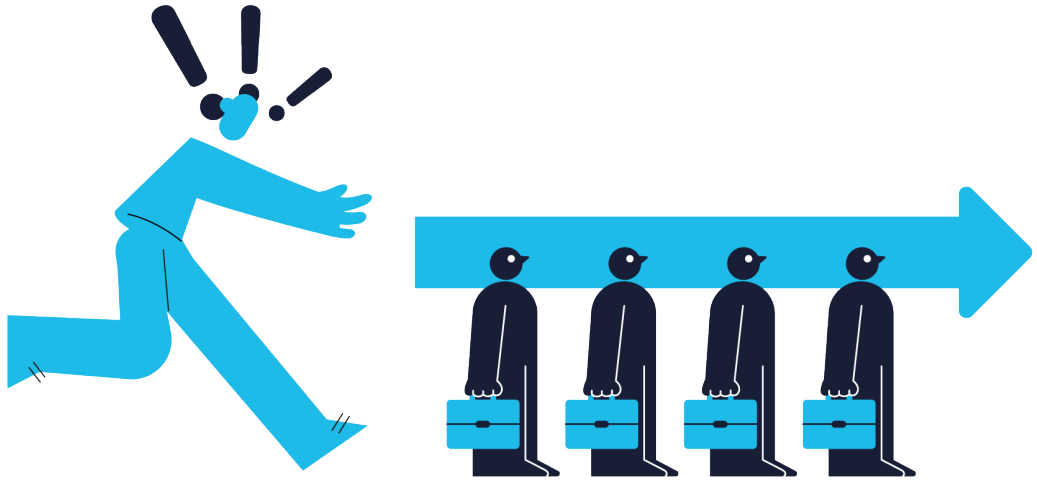
57% **Competenze tecniche**

ATTRATTIVITÀ

Aumento dei rifiuti delle offerte di lavoro **37%**

Fonte: Oss. HR Innovation Practice | Base: 210 organizzazioni

La ricerca di benessere e work-life balance



I MOTIVI CHE SPINGONO A LASCIARE L'AZIENDA

- **43%** RICERCA DI BENESSERE FISICO E MENTALE
- **36%** RETRIBUZIONE E BENEFIT ECONOMICI
- **25%** AMBIENTE POCO STIMOLANTE

Fonte: Osservatorio HR Innovation Practice & Doxa | Base: 1500 lavoratori

COSA VOGLIONO LE PERSONE



MAGGIORE FLESSIBILTÀ NELLA GESTIONE VISTA PRIVATA E VITA LAVORATIVA



CARICHI DI LAVORO SOSTENIBILI



SERVIZI ASSISTENZIALI (es. assicurazione sanitaria, supporto ai caregiver, genitori)

Fonte: Osservatorio HR Innovation Practice & Doxa | Base: 1500 lavoratori

Il disallineamento tra domanda e offerta

La maggioranza delle organizzazioni prevede **servizi a supporto del reddito**:

76%
Buoni pasto/spesa

66%
Servizi sanitari

Match con i desiderata!

Poche organizzazioni propongono **servizi di work-life balance**:

30%
Servizi per genitori

15%
Servizi per caregiver

Mismatch con i desiderata!

Fonte: Oss. HR Innovation Practice | Base: 203 organizzazioni

Un disallineamento amplificato da alcuni fattori



MANCANZA DI PERSONALIZZAZIONE DELL'OFFERTA



MANCANZA DI ASCOLTO DELLE ESIGENZE



MANCANZA DI COMUNICAZIONE E DI COINVOLGIMENTO

L’importanza del work life balance

Evento
27.10.25



- L'**Osservatorio HR Innovation Practice**
- Le **sfide del mercato del lavoro** e l'esigenza di **work-life balance**
- L'analisi della **Generazione Z** per comprendere i cambiamenti in atto



- Conclusioni

La raccolta dei dati

I dati sono stati raccolti raccogliendo attraverso due metodi di ricerca principali:

- **Interviste:** abbiamo intervistato **31 giovani universitari** appartenenti alla Generazione Z, chiedendo loro percezioni, aspettative, paure, e desideri rispetto al mondo del lavoro.

  Il campione comprende studenti di diverse università (i.e. Politecnico di Milano, Statale, Bicocca) ed indirizzi (i.e. Management, Aerospaziale, Meccanica, Filosofia, Comunicazione, Giurisprudenza, etc.)

- **Focus Group:** abbiamo organizzato dei gruppi di discussione con **oltre 100 giovani** provenienti da diversi **scuole superiori** italiane.

  Il campione comprende studenti di diversi scuole (i.e. Licei, Istituti Tecnici) ed indirizzi (i.e. Linguistico, Geometra, Marketing, Finanza, Contabile, Turismo)



La Ricerca dell'Osservatorio HR Innovation Practice

La raccolta dei dati

I dati sono stati raccolti raccogliendo attraverso due metodi di ricerca principali:

- **Interviste:** abbiamo intervistato **31 giovani universitari** appartenenti alla Generazione Z, chiedendo loro percezioni, aspettative, paure, e desideri rispetto al mondo del lavoro.

  Il campione comprende studenti di diverse università (i.e. Politecnico di Milano, Statale, Bicocca) ed indirizzi (i.e. Management, Aerospaziale, Meccanica, Filosofia, Comunicazione, Giurisprudenza, etc.)

- **Focus Group:** abbiamo organizzato dei gruppi di discussione con **oltre 100 giovani** provenienti da diversi **scuole superiori** italiane.

  Il campione comprende studenti di diversi scuole (i.e. Licei, Istituti Tecnici) ed indirizzi (i.e. Linguistico, Geometra, Marketing, Finanza, Contabile, Turismo)

L'analisi dei dati

Le interviste registrate e trascritte sono state analizzate attraverso:

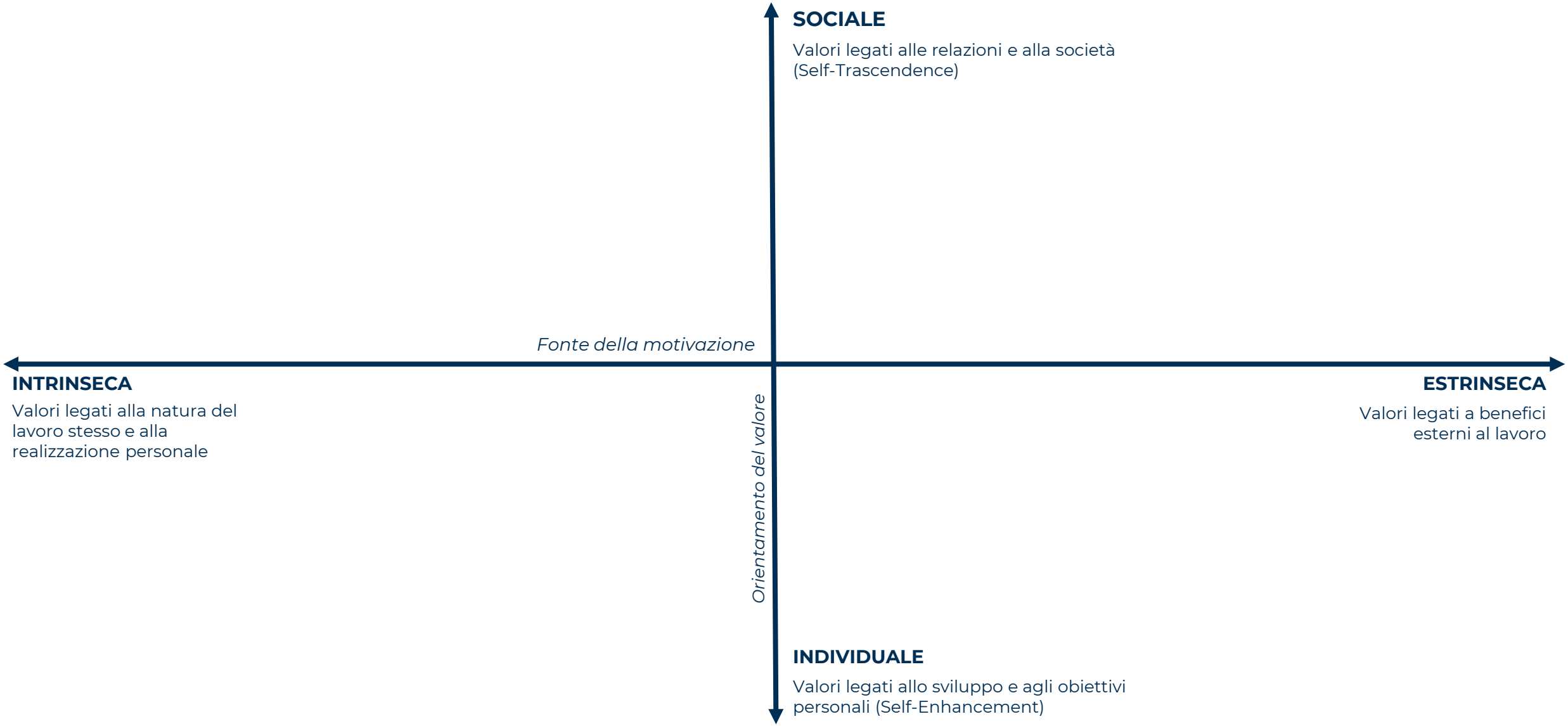
- **Coding:** le **parole**, i **concetti**, e i **temi ricorrenti** all'interno sono state estrapolate dalle trascrizione delle interviste e delle discussioni.

  Il coding viene fatto a livello qualitativo dai ricercatori, supportati da strumenti di AI e di analisi del testo (i.e. Natural Language Processing).



I valori della Generazione Z

Evento
27.10.25



I valori della Generazione Z

La motivazione e la soddisfazione derivano dallo svolgimento del lavoro e non da fattori esterni. Sono valori legati ad obiettivi di auto-realizzazione che il lavoro stesso consente di raggiungere

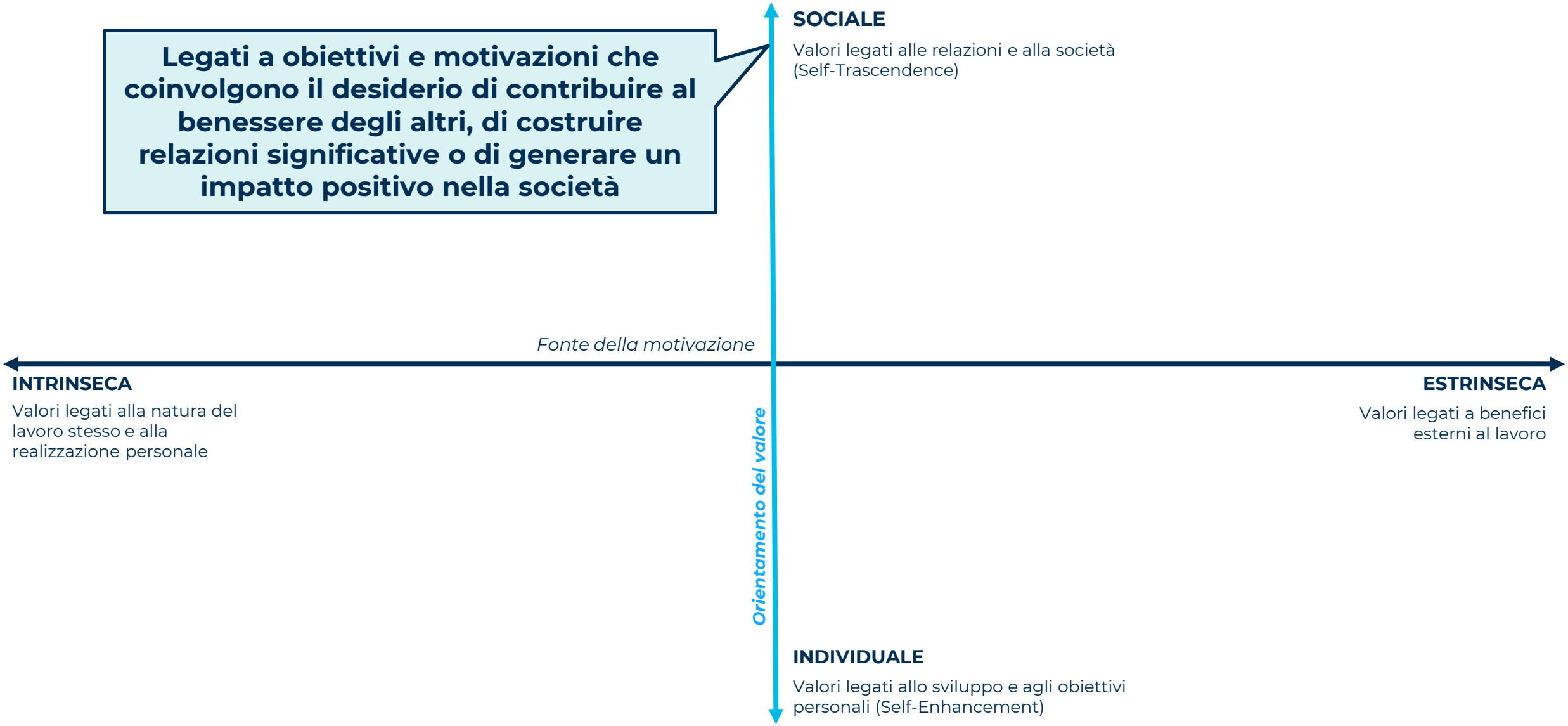


I valori della Generazione Z



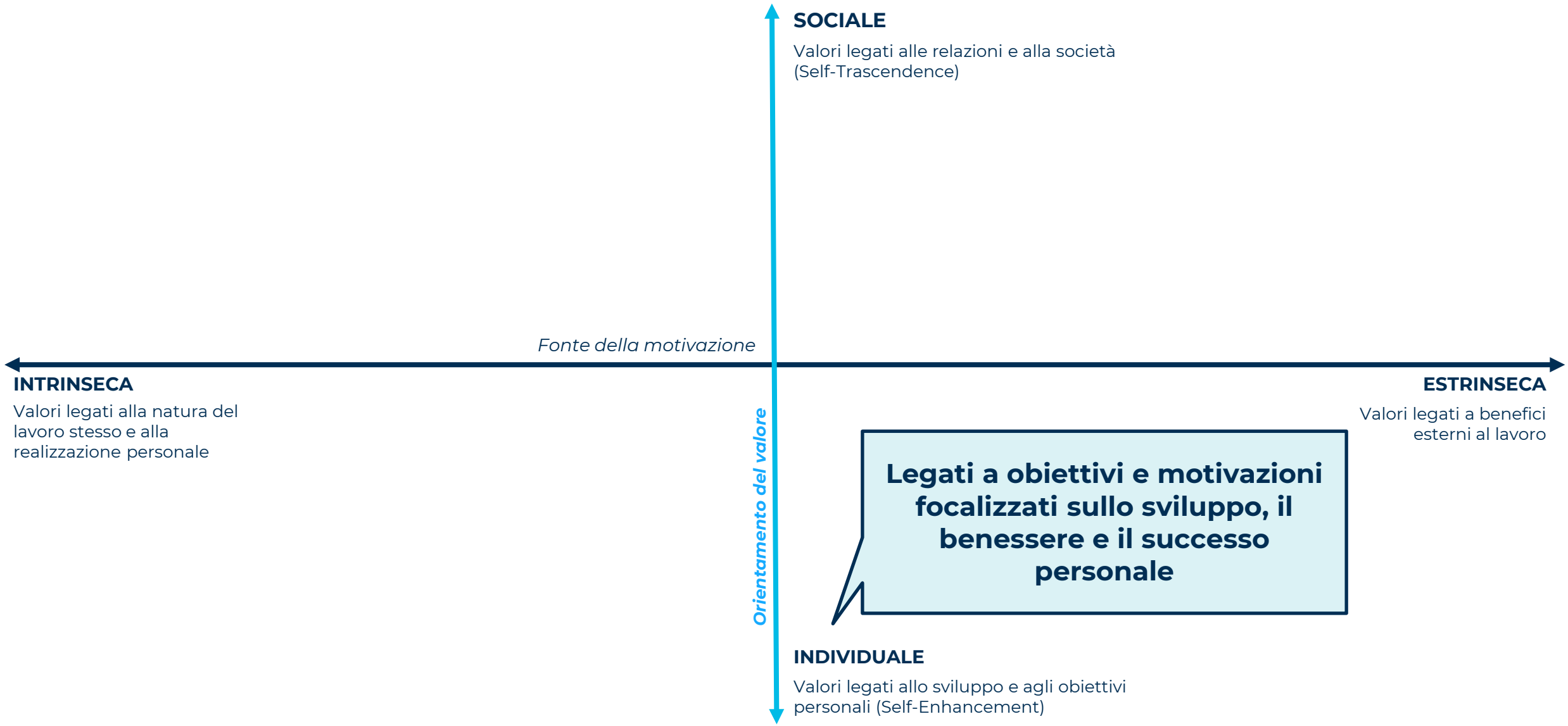
I valori della Generazione Z

Legati a obiettivi e motivazioni che coinvolgono il desiderio di contribuire al benessere degli altri, di costruire relazioni significative o di generare un impatto positivo nella società

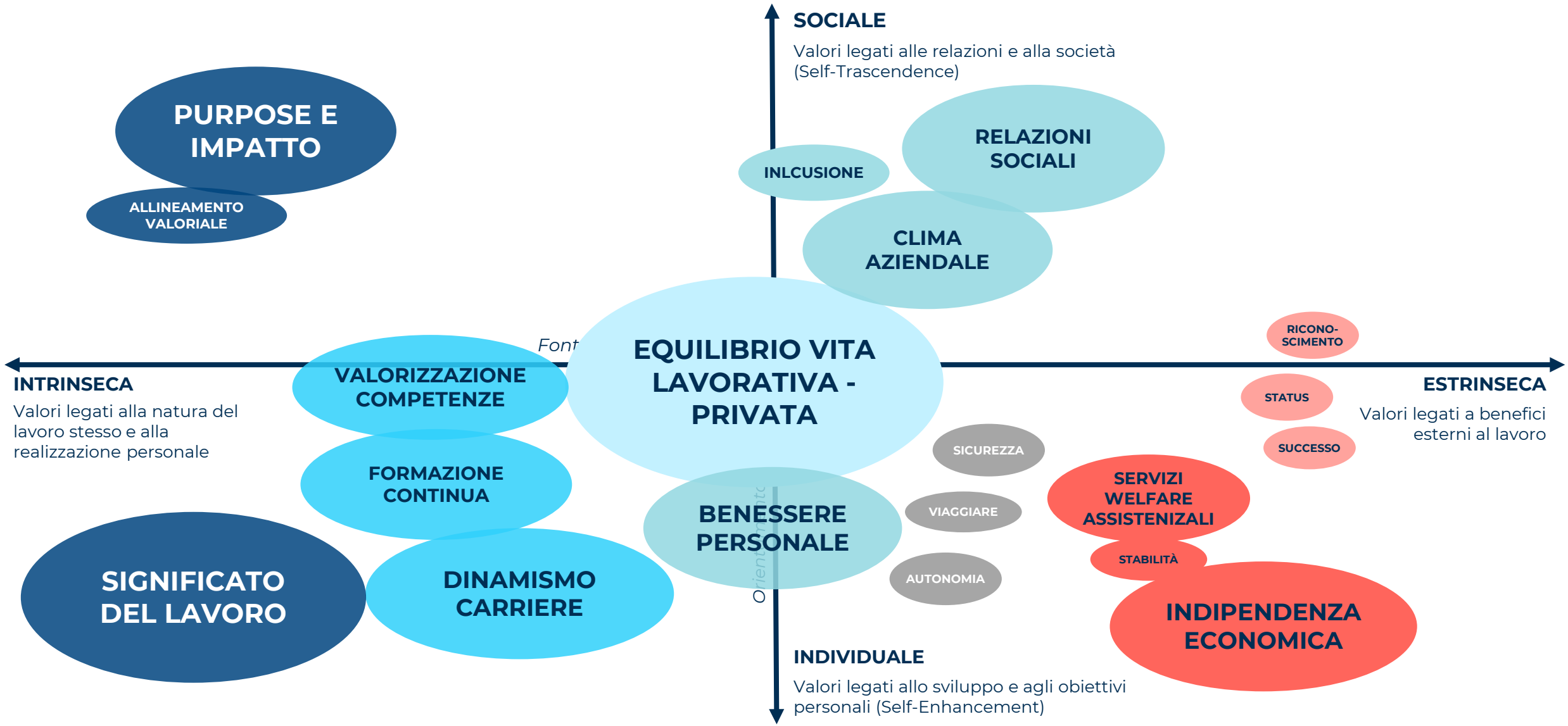


I valori della Generazione Z

Evento
27.10.25



I valori della Generazione Z



I valori della Generazione Z



Il lavoro è SOLO una delle fonti di auto-realizzazione e soddisfazione personale, **che deve lasciare spazio** per altre passioni

Emerge un approccio di ***work life separation***



«Bisogna **dare dei confini**, cioè dei limiti del dire ok, in quel momento torno a casa, basta, non ci sono più. Quindi non deve esserci sia da parte tua di dare troppa disponibilità, sia da parte loro di chiederti quando non è il momento.»

«Voglio in lavoro che non mi definisca al cento per cento e che **mi dia l'opportunità di comunque avere spazio per altre cose nella vita»**

«È importante avere un **giusto rapporto tra ore lavorative e ore di tempo libero**, perché comunque è fondamentale avere degli hobby o comunque delle passioni che vanno coltivate»

I valori della Generazione Z

Equilibrio vita lavorativa – privata diventa un **valore intrinseco**, ovvero un elemento abilitante della propria **auto-realizzazione**



«Personalmente vedo fare **carriera** come arrivare a un punto del tuo percorso lavorativo in cui riesci a conciliare il lavoro con una passione che puoi avere e riuscire a bilanciare le tue cose, sia applicare le tue passioni nel lavoro, sia poter perseguire le tue passioni al di fuori del lavoro»

«La mia **ambizione** è di trovare un ottimo work-life balance, nel senso che io mi ritengo una persona come tutti, sono un universo con le mie passioni e vorrei, sì, lavorare, ma non rendere la mia professione il 100% della mia vita. E quindi dedicarmi alle mie passioni, all'arte e quello che mi fa stare bene psicologicamente»

Quali sono le tue **principali preoccupazioni** legate al mondo del lavoro? «Di vivere per il lavoro, capito? **Che il lavoro sia la mia unica preoccupazione**, la mia unica»

I valori della Generazione Z

Evento
27.10.25



I dati della ricerca: i valori della Generazione Z

Il lavoro non è più visto come qualcosa di necessario per sopravvivere o mantenere la famiglia

C'è una ricerca di **SENSO e dell'IMPATTO del lavoro**, faccio qualcosa che mi piace (contenuto) e che ha un impatto sull'ambiente e/o sulla società



«Adesso penso che ci sia ancora di più **la ricerca del posto che veramente ti interessa**, del lavoro che ti interessa quando prima probabilmente si lavorava per fare i soldi»

«Sicuramente le tematiche trattate devono essere affini con i miei interessi. Quindi sarei disposto **a rifiutare un'offerta di lavoro con un salario più alto se ciò andasse a snaturare il percorso di studi»**

«Non mi piacerebbe che mi venisse detto devi fare questo e stop, **mi piace pensare di capire il contributo che do a un'azienda al di là del mero lavoro, capire un obiettivo più grande**. Ecco, cioè essere in linea con i valori dell'azienda anche è una cosa che mi porta cioè a dar di più.

«Voglio fare un qualcosa che **possa portare alla lunga un impatto positivo diciamo sul mondo**, perché secondo me è il principale veicolo che ti può portare alla soddisfazione personale

I dati della ricerca: i valori della Generazione Z



I dati della ricerca: i valori della Generazione Z

SANO è una delle parole ricorrenti nelle interviste rispetto all'**ambiente di lavoro** in relazione a:

- *Relazioni sociali*
- *Carichi di lavoro*
- *Clima aziendale che deve essere:*
  - *Aperto alla collaborazione*
  - *Rispettoso*
  - *Inclusivo*



«Secondo me un **ambiente di lavoro** che si può dire **sano** o comunque nel quale si può essere te stesso e ci si può sentire a proprio agio, secondo me è la cosa più importante»

«Importanza è sempre più sull'ambiente, cioè che ci sia un ambiente che ti faccia avere piacere andare a lavorare. **Vedendo la generazione dei miei genitori, per me per tre quarti non è così**»

«Non i soliti ambienti di lavoro un po' tossici, cui devi fare, fare, fare, fare, fare, cioè anche gli ambienti in cui sei **più sereno, più tranquillo**.»

«Penso innanzitutto il rispetto, avere **rispetto per le persone** che lavorano perché comunque sono persone»

«Dall'altra, la mia generazione è molto attenta anche proprio **alla salute mentale**, all'andare a lavorare e stare **bene** in un luogo di lavoro»

I dati della ricerca: i valori della Generazione Z



Importanza dello sviluppo:

- In chiave **utilitaristica**. Lo sviluppo di nuove competenze è visto come **un'assicurazione per il proprio futuro**
- **Come fonte di soddisfazione** (vogliono sentirsi valorizzati)
- **Legato a una paura «a sostare»** (assimilabile alla FOMO) che li porta a desiderare un forte **dinamismo** nelle carriere



«Un ambiente **dinamico, stimolante**, che mi permette sempre diciamo di dar sfogo, un po' alla mia curiosità e motivazione»

«Deve essere un lavoro che mi dia prospettiva di crescita. Nel senso che **non mi dice devi fare questo fino alla pensione**, ma che mi dia l'opportunità di ampliare i miei orizzonti e di dire, ok, magari **domani sono pronto per fare quest'altra cosa**.»

«Cercherei un po' di mobilità, nel senso che mi **metterebbe angoscia rimanere nella stessa posizione tutta la vita**»

«Credo che inizialmente preferirei **lavorare in più aziende o comunque cambiare spesso** per capire bene **cosa mi piace fare**»

«Una cosa molto importante, secondo me, che dovrebbero inserire e tenere sempre in considerazione è la **formazione permanente**»

I dati della ricerca: i valori della Generazione Z

SOCIALE

Valori legati alle relazioni e alla società (Self-Trascendence)

La ricerca è verso una paga equa e a benefit per sopperire alle mancanze dello Stato

INTRINSECA

Valori legati alla natura del lavoro stesso e alla realizzazione personale

ESTRINSECA

Valori legati a benefici esterni al lavoro

Orientamento del val

INDIVIDUALE

Valori legati allo sviluppo e agli obiettivi personali (Self-Enhancement)

SERVIZI WELFARE ASSISTENIZALI

STABILITÀ

INDIPENDENZA ECONOMICA

I dati della ricerca: i valori della Generazione Z

La **retribuzione** non viene considerata un mezzo per accumulare ricchezza o raggiungere uno status elevato, bensì come una risorsa necessaria per garantire una **vita dignitosa e** spesso ha **una valenza motivazionale**

I servizi assistenziali aumentano di importanza per **sopperire alle mancanze dello Stato**



«Uno **stipendio adeguato** a quello che faccio, che non vuol dire necessariamente elevato, semplicemente adeguato e che abbia del tempo per me stesso»

«Vorrei vivere la vita serenamente **senza dover pensare a come arrivare a fine mese**»

«Un lavoro abbastanza retribuito da potermi permettere uno **stile di vita decente**»

«Se ci dovesse essere **un incentivo** anche sotto forma di avanzamenti di carriera o di **stipendio**, sarebbe importante, da non trascurare.»

«L'aspetto salariale ha la sua importanza e può essere **un fattore motivante**»

I dati della ricerca: i valori della Generazione Z



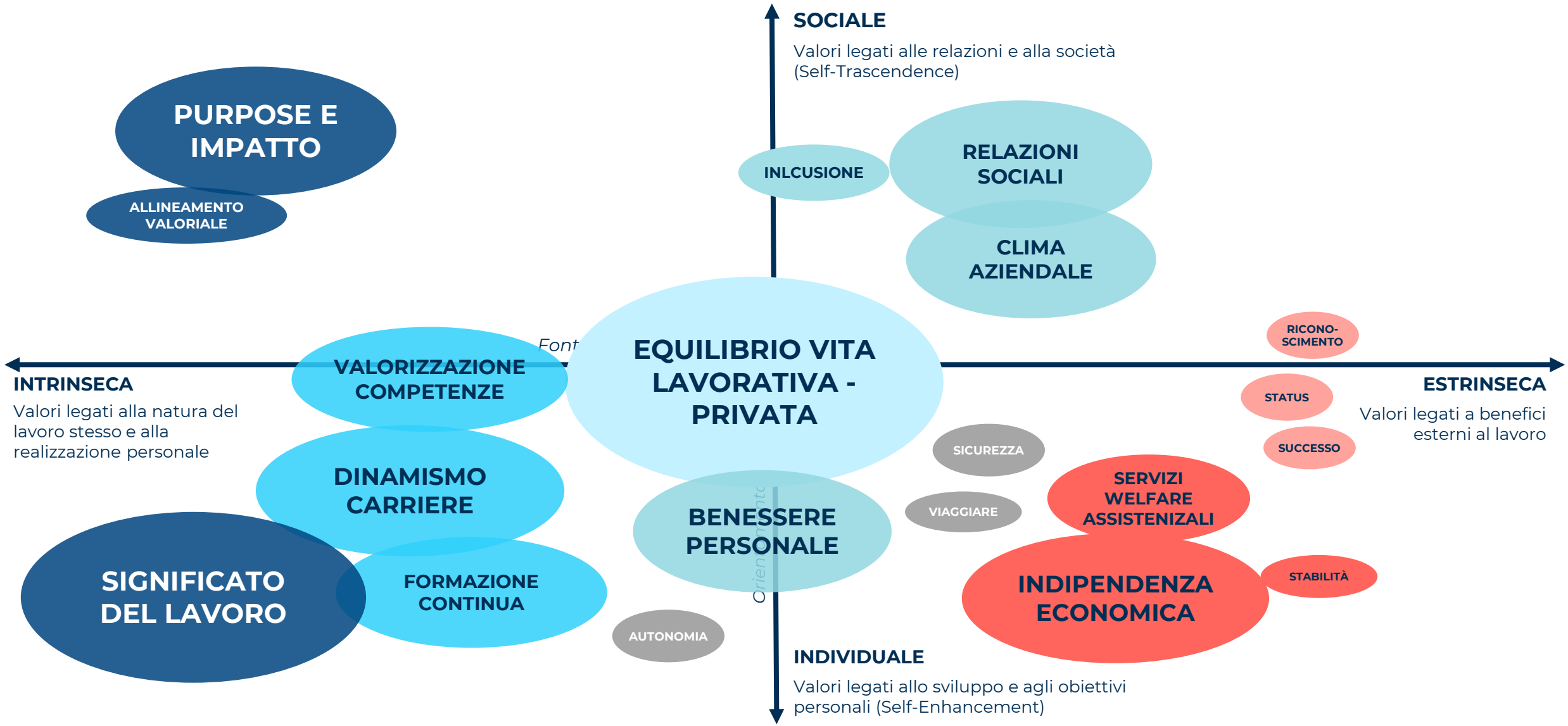
I dati della ricerca: i valori della Generazione Z

L'orientamento al presente delle nuove generazioni pone l'accento sul godere della vita nel presente e quindi una **maggiore importanza dei temi legati al equilibrio vita – lavoro, benessere e relazioni positive**

Fare dei sacrifici oggi per raggiungere uno status in futuro **non è più attrattivo** perché **manca la fiducia nel futuro**



I dati della ricerca: cosa ci portiamo a casa?



- Gli **Osservatori Digital Innovation** e l'**Osservatorio HR Innovation Practice**
- Le **sfide del mercato del lavoro**: trend e fenomeni di discontinuità
- La **Generazione Z** come portatrice di **nuovi valori**
- Conclusioni



Da dove partire per settore turismo e ristorazione?

FATTORI CHE METTO IN CRISI ATTRATTIVITÀ

ORARI LUNGHI E IRREGOLARI, STAGIONALITÀ

ELEVATI LIVELLI DI STRESS E INTENSITÀ RELAZIONALE

SU COSA RIPENSARE I MODELLI DI LAVORO

GESTIONE DEL TEMPO: turni di riposo, orari

SERVIZI ASSISTENZIALI PER BILANCIARE VITA LAVORATIVA- VITA PRIVATA
agevolazioni per trasporti, alloggi, gestione amministrativa

FAVORIRE LA CREZIONE DI UN AMBIENTE DI LAVORO POSITIVO

POLIMI SCHOOL OF MANAGEMENT | osservatori.net digital innovation

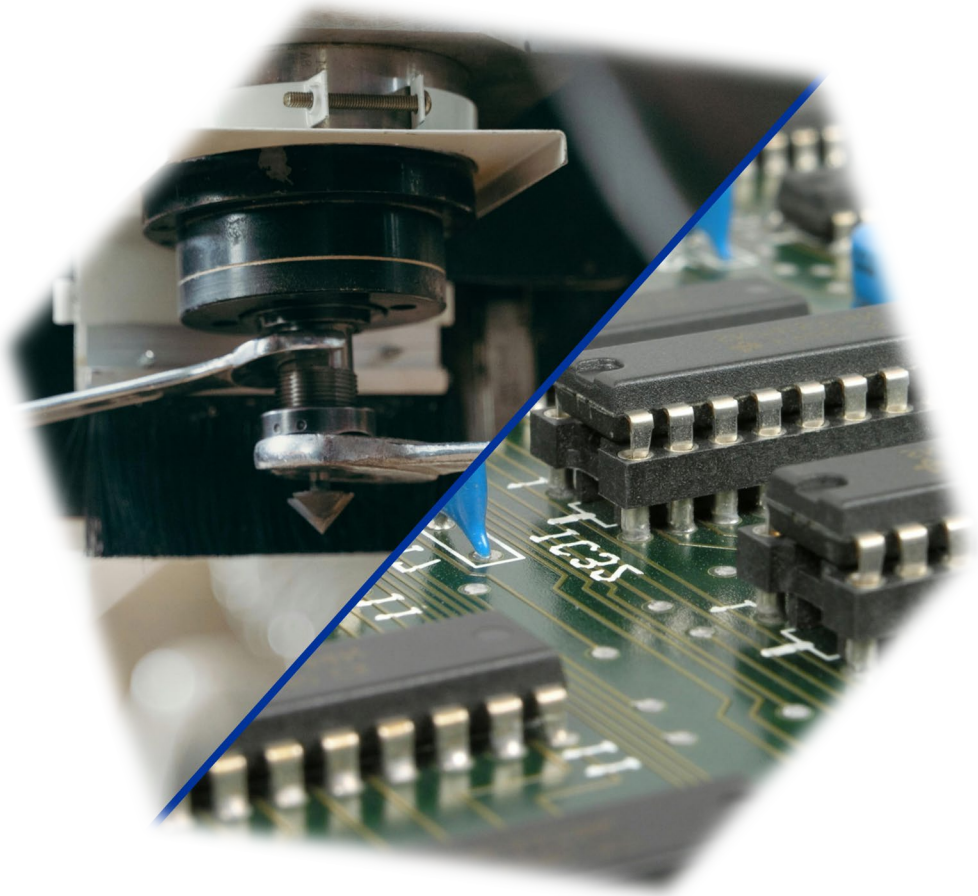
27.10.25

Osservatorio HR Innovation Practice

Work-life balance e le sfide del mercato del lavoro: dalla rassegnazione al talent shortage

Martina Mauri
Direttrice della Ricerca

martina.mauri@polimi.it



Matteo Dell'Era

Presidente dell'Ordine Provinciale dei Consulenti del Lavoro

PATTO TERRITORIALE per le competenze, l'orientamento e il lavoro in PROVINCIA DI LECCO

COESIONE ITALIA 21-27 LOMBARDIA | Cofinanziato dall'Unione europea | Regione Lombardia | PROVINCIA DI LECCO | LAVORO IN LOMBARDIA CENTRO PER L'IMPIEGO

Lecco | 10 ottobre 2025

Work life balance

A cura di

Dell’Era Matteo

Presidente Ordine Consulenti del Lavoro di Lecco

Work-life balance

- Mira alla ricerca di un equilibrio fra la vita lavorativa e quella personale, con il conseguente focus sulla flessibilità oraria. In quest'ottica vanno citati i permessi retribuiti (per motivi famigliari), congedi parentali o rimborso dei costi legati alla gestione dei figli o, in alternativa, la presenza di un asilo nido aziendale.
- Sono previsti, inoltre, servizi relativi all'assistenza medica e sanitaria che si configurano, prevalentemente, come supporti economici o vere e proprie prestazioni che non richiedono al dipendente un esborso economico; mentre formazione e istruzione solo recentemente sono state riconosciute come benefits.

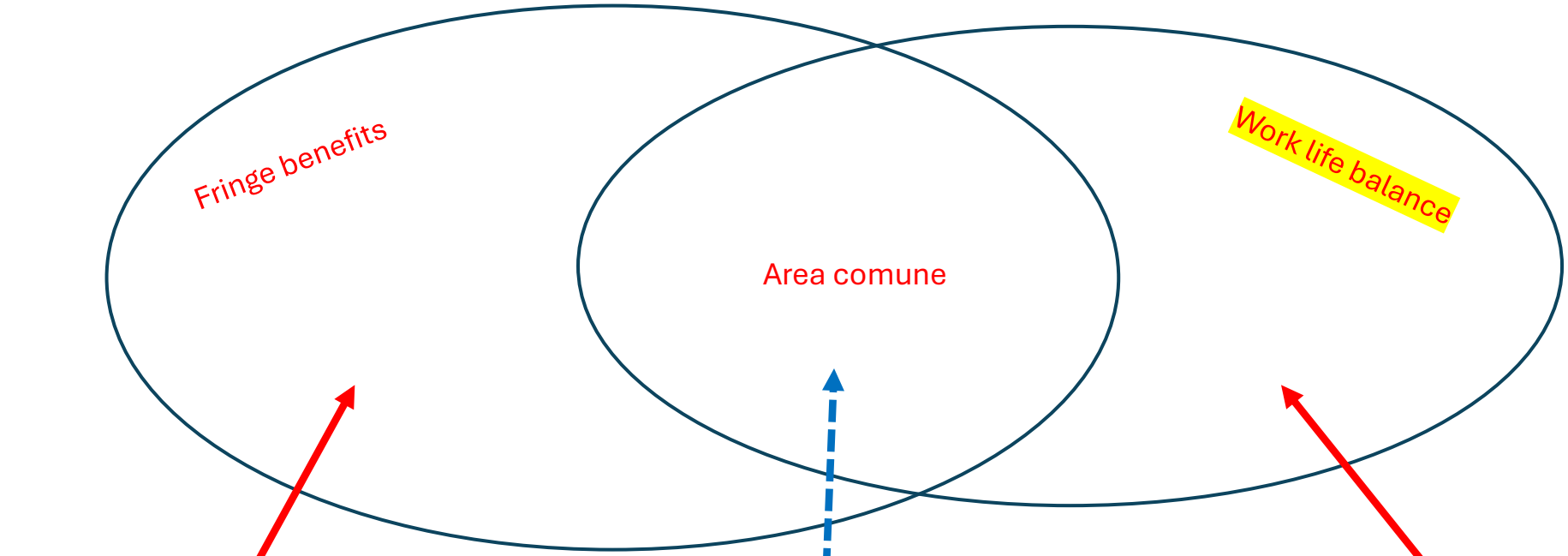
Work life balance



«La fabbrica
non può guardare
solo all'indice
dei profitti.
Deve distribuire
ricchezza, cultura,
servizi,
democrazia.
Io penso
la fabbrica
per l'uomo,
non l'uomo
per la fabbrica»

Adriano Olivetti

Relazione tra WLB e fringe benefits



- Autoveicoli
- Prestiti
- Fabbricati
- Beni < € 258,23 (es. buono benzina)

- Asilo
- Assistenza sanitaria
- Trasporto collettivo

- Part-time
- Contratto a chiamata
- Smart working
- Orario multiperiodale
- Flessibilità orario
- Telelavoro

D.Lgs 66/2003

ORARIO DI LAVORO

qualsiasi periodo in cui il lavoratore sia al lavoro, a disposizione del datore di lavoro e nell'esercizio della sua attività o delle sue funzioni

Art. 3
(Orario normale di lavoro)

1. L'orario normale di lavoro è fissato in 40 ore settimanali.

2. I contratti collettivi di lavoro possono stabilire, ai fini contrattuali, una durata minore e riferire l'orario normale alla durata media delle prestazioni lavorative in un periodo non superiore all'anno.

Art. 4
(Durata massima dell'orario di lavoro)

1. I CCNL stabiliscono la durata massima settimanale dell'orario di lavoro.

2. La durata media dell'orario di lavoro non può in ogni caso superare, per ogni periodo di 7 giorni, le **48 ore**, comprese le ore di lavoro straordinario.

3. Ai fini della disposizione di cui al comma 2, la durata media dell'orario di lavoro deve essere calcolata con riferimento a un periodo non superiore a 4 mesi, elevabili fino a 12 mesi dai CCNL.

Art. 7
(Riposo giornaliero)

Ferma restando la durata normale dell'orario settimanale, il lavoratore ha diritto a 11 ore di riposo consecutivo ogni 24 ore. Il riposo giornaliero deve essere fruito in modo consecutivo fatte salve le attività caratterizzate da periodi di lavoro frazionati durante la giornata o da regimi di reperibilità.

Eccezioni:

- attività caratterizzate da periodi di lavoro frazionati durante la giornata
- regimi di reperibilità
- diverse disposizioni ad opera dei CCNL

Art. 8
(Pause)

1. Qualora l'orario di lavoro giornaliero ecceda il limite di 6 ore il lavoratore deve beneficiare di un intervallo per pausa, le cui modalità e la cui durata sono stabilite dai CCNL, ai fini del recupero delle energie psico-fisiche e della eventuale consumazione del pasto anche al fine di attenuare il lavoro monotono e ripetitivo.

2. Nelle ipotesi di cui al comma 1, in difetto di disciplina collettiva che preveda un intervallo a qualsivoglia titolo attribuito, al lavoratore deve essere concessa una pausa, anche sul posto di lavoro, tra l'inizio e la fine di ogni periodo giornaliero di lavoro, di durata non inferiore a 10 minuti e la cui collocazione deve tener conto delle esigenze tecniche del processo lavorativo.

3. Salvo diverse disposizioni dei contratti collettivi, rimangono non retribuiti o computati come lavoro ai fini del superamento dei limiti di durata i periodi di cui all'art. 5, regio decreto 10 settembre 1923, n. 1955, e successivi atti applicativi, e dell'art. 4 del regio decreto 10 settembre 1923, n. 1956, e successive integrazioni.

Art. 10
(Ferie annuali)

1. Il prestatore di lavoro ha diritto ad un periodo annuale di ferie retribuite non inferiore a quattro settimane. Tale periodo, salvo quanto previsto dalla contrattazione collettiva o dalla specifica disciplina riferita alle categorie di cui all'art. 2, comma 2, va goduto per almeno due settimane, consecutive in caso di richiesta del lavoratore, nel corso dell'anno di maturazione e, per le restanti due settimane, nei 18 mesi successivi al termine dell'anno di maturazione (1).

2. Il predetto periodo minimo di 4 settimane non può essere sostituito dalla relativa indennità per ferie non godute, salvo il caso di risoluzione del rapporto di lavoro.

Art. 11
(Limitazioni al lavoro notturno)

1. L'inidoneità al lavoro notturno può essere accertata attraverso le competenti strutture sanitarie pubbliche.

2. I CCNL stabiliscono i requisiti dei lavoratori che possono essere esclusi dall'obbligo di effettuare lavoro notturno. E' in ogni caso vietato adibire le donne al lavoro, dalle ore 24 alle ore 6, dall'accertamento dello stato di gravidanza fino al compimento di un anno di età del bambino. Non sono inoltre obbligati a prestare lavoro notturno:

a) la lavoratrice madre di un figlio di età inferiore a tre anni o, in alternativa, il lavoratore padre convivente con la stessa;

b) la lavoratrice o il lavoratore che sia l'unico genitore affidatario di un figlio convivente di età inferiore a dodici anni;

b-bis) la lavoratrice madre adottiva o affidataria di un minore, nei primi tre anni dall'ingresso del minore in famiglia, e comunque non oltre il dodicesimo anno di età o, in alternativa ed alle stesse condizioni, il lavoratore padre adottivo o affidatario convivente con la stessa;

c) la lavoratrice o il lavoratore che abbia a proprio carico un soggetto disabile ai sensi della legge 5 febbraio 1992, n. 104, e successive modificazioni.

Riposo settimanale



Il lavoratore ha diritto ogni 7 giorni a un periodo di riposo di almeno 24 ore consecutive, di regola in coincidenza con la domenica, da cumulare con le ore di riposo giornaliero di cui all'art. 7. Il suddetto periodo di riposo consecutivo è calcolato come media in un periodo non superiore a 14 giorni

6 giorni di lavoro + 1 di riposo (24 ore)

Oppure 2 gg. di riposo su 14 giorni. (*)

(*) Viene meno, di conseguenza, il riposo coincidente con la domenica (infatti non c'è più la sanzione)

Cumulare con il riposo giornaliero, secondo il Ministero del lavoro, non significa 24 + 11 = 35 di riposo complessivo

Lavoro straordinario

Limite legale: 250 ore

I CCNL possono aumentare il limite; In tal caso la sanzione scatta solo se si supera il limite dei CCNL

Se i CC prevedono un limite inferiore alle 250 = sanzione amministrativa solo se si superano le 250 ore

Periodo notturno

d) "periodo notturno": periodo di almeno 7 ore consecutive comprendenti l'intervallo tra la mezzanotte e le cinque del mattino;

Quindi le combinazioni possibili sono:

22 – 5

23 – 6

24 - 7

Lavoratore notturno

e) "lavoratore notturno":

1) qualsiasi lavoratore che durante il periodo notturno svolga almeno 3 ore del suo tempo di lavoro giornaliero impiegato in modo normale;

2) qualsiasi lavoratore che svolga durante il periodo notturno almeno una parte del suo orario di lavoro secondo le norme definite dai contratti collettivi di lavoro. In difetto di disciplina collettiva è considerato lavoratore notturno qualsiasi lavoratore che svolga per almeno tre ore lavoro notturno per un minimo di 80 giorni lavorativi all'anno; il suddetto limite minimo è riproporzionato in caso di lavoro a tempo parziale (1);

- Lavoratore che lavora nel periodo notturno non è necessariamente un lavoratore notturno.
- Lo status si ottiene lavorando nel periodo notturno con una certa sistematicità.
- Si acquisisce in due modi: 1) e 2).
- Il concetto di “modo normale” deve essere necessariamente inferiore a 80 giorni lavorativi all’anno, altrimenti l’ipotesi n.1) viene assorbita da quella sub 2)

Orario multiperiodale

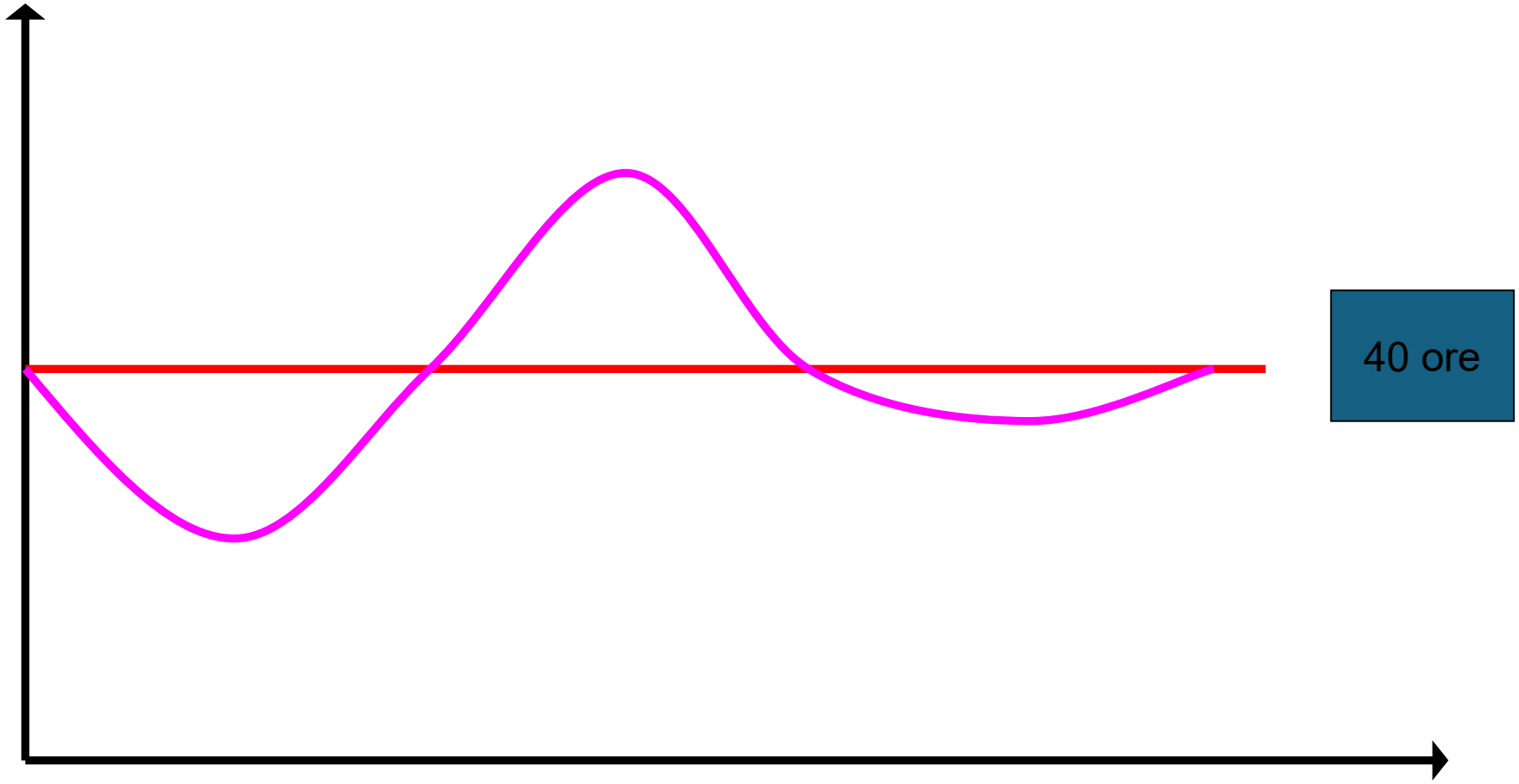
I contratti collettivi di lavoro possono stabilire, ai fini contrattuali, una durata minore e riferire l'orario normale alla durata media delle prestazioni lavorative in un periodo non superiore all'anno.

Orario multiperiodale

Orario fisso

e

Orario multiperiodale



Deroghe alla disciplina: «sganciamento dall'orario di lavoro»

Nel rispetto dei principi generali della protezione della sicurezza e della salute dei lavoratori, le disposizioni di cui agli artt. **3, 4, 5, 7, 8, 12 e 13** non si applicano ai lavoratori la cui durata dell'orario di lavoro, a causa delle caratteristiche dell'attività esercitata, non è misurata o predeterminata o può essere determinata dai lavoratori stessi e, in particolare, quando si tratta:

a) di dirigenti, di personale direttivo delle aziende o di altre persone aventi potere di decisione autonomo;

b) di manodopera familiare;

c) di lavoratori nel settore liturgico delle chiese e delle comunità religiose;

d) di prestazioni rese nell'ambito di rapporti di lavoro a domicilio e di telelavoro.

LAVORO PART-TIME

Art.li da 4 a 12 - D.Lgs. 81/2015 (Jobs Act) CODICE DEI CONTRATTI

- OBBLIGO di indicazione distribuzione oraria

- POSSIBILITA’ di stabilire un termine

- LIMITI nei CCNL (contrattuale e non legale)

- POSSIBILITA’ pluralità di rapporti con limite massimo

Tipologie di Part-Time:

- PT Orizzontale
- PT Verticale
- PT Misto

- Clausola di flessibilità «specifiche»
- Clausola di elasticità «specifiche»

Possibile per accordo tra le parti la trasformazione da Full Time a Part Time e viceversa

Possibile lo svolgimento di lavoro Supplementare e Straordinario ma con espresso consenso del Lavoratore

LAVORO A CHIAMATA

(Job on call – lavoro intermittente)

Art.li da 13 a 18 - D.Lgs. 81/2015 (Jobs Act) CODICE DEI CONTRATTI

CONDIZIONI SOGGETTIVE:

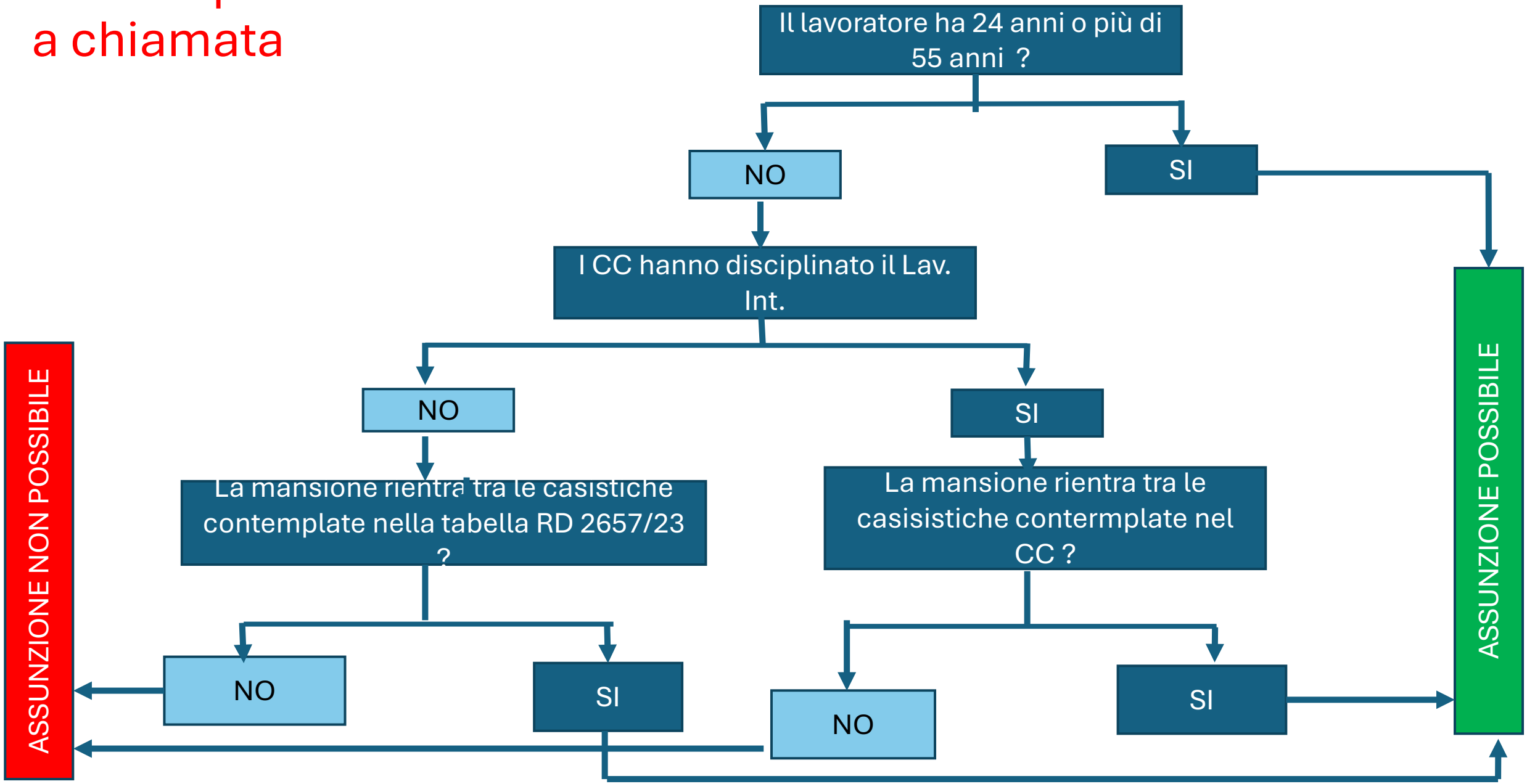
< 24 anni o > 55 anni

Altrimenti: previsione CC e in mancanza RD 2657/23

Limiti: 400 gg nel triennio (salvo taluni settori)

E’ il contratto, anche a termine, con il quale un lavoratore si pone a disposizione di un datore di lavoro che ne può utilizzare la prestazione lavorativa in modo intermittente secondo le esigenze individuate dai contratti collettivi, anche con riferimento alla possibilità di svolgere le prestazioni in periodi predeterminati nell'arco della settimana, del mese o dell'anno. In mancanza di contratto collettivo, i casi di utilizzo del lavoro intermittente sono individuati con decreto del Ministro del lavoro.

Verifica possibilità lavoro a chiamata



Forma e comunicazioni

Il contratto di lavoro intermittente è stipulato in forma scritta ai fini della prova dei seguenti elementi:

a) durata e ipotesi, oggettive o soggettive, che consentono la stipulazione del contratto a norma dell'articolo 13;

b) luogo e modalità della disponibilità, eventualmente garantita dal lavoratore, e del relativo preavviso di chiamata del lavoratore, che non può essere inferiore a un giorno lavorativo;

c) trattamento economico e normativo spettante al lavoratore per la prestazione eseguita e relativa indennità di disponibilità, ove prevista;

d) forme e modalità, con cui il datore di lavoro è legittimato a richiedere l'esecuzione della prestazione di lavoro, nonché modalità di rilevazione della prestazione;

e) tempi e modalità di pagamento della retribuzione e della indennità di disponibilità;

f) misure di sicurezza necessarie in relazione al tipo di attività dedotta in contratto.

N.B. Fatte salve le previsioni più favorevoli dei contratti collettivi, il datore di lavoro è tenuto a informare con cadenza annuale le rappresentanze sindacali aziendali o la rappresentanza sindacale unitaria sull'andamento del ricorso al contratto di lavoro intermittente.

Art. 16. Indennità di disponibilità

Ipotesi «surreale»

Svanisce la convenienza del lavoro intermittente

1. La misura dell'indennità mensile di disponibilità, divisibile in quote orarie, è determinata dai contratti collettivi e non è comunque inferiore all'importo fissato con decreto del Ministro del lavoro e delle politiche sociali, sentite le associazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale.

2. L'indennità di disponibilità è esclusa dal computo di ogni istituto di legge o di contratto collettivo.

3. L'indennità di disponibilità è assoggettata a contribuzione previdenziale per il suo effettivo ammontare, in deroga alla normativa in materia di minimale contributivo.

4. In caso di malattia o di altro evento che gli renda temporaneamente impossibile rispondere alla chiamata, il lavoratore è tenuto a informarne tempestivamente il datore di lavoro, specificando la durata dell'impedimento, durante il quale non matura il diritto all'indennità di disponibilità. Ove non provveda all'adempimento di cui al periodo precedente, il lavoratore perde il diritto all'indennità per un periodo di quindici giorni, salvo diversa previsione del contratto individuale.

5. Il rifiuto ingiustificato di rispondere alla chiamata può costituire motivo di licenziamento e comportare la restituzione della quota di indennità di disponibilità riferita al periodo successivo al rifiuto.

6. Con decreto del Ministro del lavoro e delle politiche sociali, di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze, è stabilita la misura della retribuzione convenzionale in riferimento alla quale il lavoratore intermittente può versare la differenza contributiva per i periodi in cui ha percepito una retribuzione inferiore a quella convenzionale ovvero ha usufruito dell'indennità di disponibilità fino a concorrenza del medesimo importo.

Tabella indicante le occupazioni che richiedono un lavoro discontinuo o di semplice attesa o custodia, alle quali non è applicabile la limitazione dell'orario sancita dall'art. 1° del regio decreto-legge 15 marzo 1923, n. 692 (art. 3 regio decreto-legge 15 marzo 1923, n. 692, e art. 6 del regolamento 10 settembre 1923, n. 1955)

1. Custodi.
2. Guardiani diurni e notturni, guardie daziarie.
3. Portinai.
4. Fattorini (esclusi quelli che svolgono mansioni che richiedono una applicazione assidua e continuativa) uscieri e inservienti.
L'accertamento che le mansioni disimpegnate dai fattorini costituiscono un'occupazione a carattere continuativo è fatta dall'Ispettorato del lavoro 3.
5. Camerieri, personale di servizio e di cucina negli alberghi, trattorie, esercizi pubblici in gedere, carrozze-letto, carrozze ristoranti e piroscali, a meno che nelle particolarità del caso, a giudizio dell'Ispettorato dell'industria e del lavoro, manchino gli estremi di cui all'art. 6 del regolamento 10 settembre 1923, n. 1955.
6. Pesatori, magazzinieri, dispensieri ed aiuti.
7. Personale addetto alla estinzione degli incendi.
8. Personale addetto ai trasporti di persone e di merci: Personale addetto ai lavori di carico e scarico, esclusi quelli che a giudizio dell'Ispettorato dell'industria e del lavoro non abbiano carattere di discontinuità 4.
9. Cavallanti, stallieri e addetti al governo dei cavalli e del bestiame da trasporto, nelle aziende commerciali e industriali.
10. Personale di treno e di manovra, macchinisti, fuochisti, manovali, scambisti, guardabarriere delle ferrovie interne degli stabilimenti.
11. Sorveglianti che non partecipino materialmente al lavoro.

12. Addetti ai centralini telefonici privati.
13. Personale degli ospedali, dei manicomi, delle case di salute e delle cliniche, fatta eccezione per il personale addetto ai servizi di assistenza nelle sale degli ammalati, dei reparti per agitati o sudici nei manicomi, dei reparti di isolamento per deliranti o ammalati gravi negli ospedali, delle sezioni specializzate per ammalati di forme infettive o diffusive, e, in genere, per tutti quei casi in cui la limitazione di orario, in relazione alle particolari condizioni della assistenza ospedaliera, sia riconosciuta necessaria dall'Ispettorato dell'industria e del lavoro, previo parere del medico provinciale.
14. Commessi di negozio nelle città con meno di cinquantamila abitanti a meno che, anche in queste città, il lavoro dei commessi di negozio sia dichiarato effettivo e non discontinuo con ordinanza del prefetto, su conforme parere delle organizzazioni padronali ed operaie interessate, e del capo circolo dell'Ispettorato dell'industria e del lavoro competente per territorio.
15. Personale addetto alla sorveglianza degli essiccatoi.
16. Personale addetto alla sorveglianza degli impianti frigoriferi.
17. Personale addetto alla sorveglianza degli apparecchi di sollevamento e di distribuzione di acqua potabile.
18. Personale addetto agli impianti di riscaldamento, ventilazione e inumidimento di edifici pubblici e privati.
19. Personale addetto agli stabilimenti di bagni e acque minerali, escluso il personale addetto all'imbottigliamento, imballaggio e spedizione.
20. Personale addetto ai servizi di alimentazione e di igiene negli stabilimenti industriali.

21. Personale addetto ai servizi igienici o sanitari, dispensari, ambulatori, guardie mediche e posti di pubblica assistenza, a meno che, a giudizio dell'Ispettorato corporativo 5, manchino nella particolarità del caso, gli estremi di cui all'art. 6 del Regolamento 10 settembre 1923, n. 1955 (prestazioni discontinue o di semplice attesa o custodia) 6.
22. Barbieri, parrucchieri da uomo e da donna nelle città con meno di centomila abitanti, a meno che, anche in queste città, il lavoro dei barbieri e parrucchieri da uomo e da donna sia dichiarato effettivo e non discontinuo con ordinanza del prefetto su conforme parere delle organizzazioni padronali ed operaie interessate e del capo circolo dell'Ispettorato dell'industria e del lavoro competente per territorio.
23. Personale addetto alla toeletta (manicure, pettinatrici).
24. Personale addetto ai gazometri per uso privato.
25. Personale addetto alla guardia dei fiumi, dei canali e delle opere idrauliche.
26. Personale addetto alle pompe di eduzione delle acque se azionate da motori elettrici.
27. Personale addetto all'esercizio ed alla sorveglianza dei forni a fuoco continuo nell'industria della calce e cemento, a meno che, a giudizio dell'Ispettorato del lavoro, nella particolarità del caso, concorrano speciali circostanze a rendere gravoso il lavoro. Fuochisti adibiti esclusivamente alla condotta del fuoco nelle fornaci di laterizi, di materiali refrattari, ceramiche e vetrerie.
28. Personale addetto nelle officine elettriche alla sorveglianza delle macchine, ai quadri di trasformazione e di distribuzione, e alla guardia e manutenzione delle linee e degli impianti idraulici, a meno che, a giudizio dell'Ispettorato dell'industria e del lavoro, la sorveglianza, nella particolarità del caso, non assuma i caratteri di cui all'art. 6 del regolamento 10 settembre 1923, n. 1955.
29. Personale addetto alla sorveglianza ed all'esercizio:
a) degli apparecchi di concentrazione a vuoto;
b) degli apparecchi di filtrazione;
c) degli apparecchi di distillazione;
d) dei forni di ossidazione, riduzione e calcinazione nelle industrie chimiche, a meno che si tratti di lavori che, a giudizio dell'Ispettorato dell'industria e del lavoro, non rivestano i caratteri di cui all'art. 6 del regolamento 10 settembre 1923, n. 1955;
e) degli impianti di acido solforico e acido nitrico;
f) degli apparecchi per l'elettrolisi dell'acqua;
g) degli apparecchi per la compressione e liquefazione dei gas.
30. Personale addetto alle gru.

31. Capistazione di fabbrica e personale dell'ufficio ricevimento bietole nella industria degli zuccheri.
32. Personale addetto alla manutenzione stradale.
33. Personale addetto esclusivamente nell'industria del candeggio e della tintoria, alla vigilanza degli autoclavi ed apparecchi per la bollitura e la lisciviatura ed alla produzione con apparecchi automatici del cloro elettrolitico.
34. Personale addetto all'industria della pesca 7.
35. Impiegati di albergo le cui mansioni implichino rapporti con la clientela e purché abbiano carattere discontinuo (così detti «impiegati di bureau» come i capi e sottocapi addetti al ricevimento, cassieri, segretari con esclusione di quelli che non abbiano rapporti con i passeggeri), a meno che nella particolarità del caso, a giudizio dell'Ispettorato dell'industria e del lavoro, manchino gli estremi di cui all'art. 6 del regolamento 10 settembre 1923, n. 1955 (prestazioni discontinue o di semplice attesa o custodia) 8.
36. Operai addetti alle pompe stradali per la distribuzione della benzina, comunemente detti pompisti, a meno che nella particolarità del caso, a giudizio dell'Ispettorato dell'industria e del lavoro manchino gli estremi di cui all'art. 6 del regolamento 10 settembre 1923, n. 1955 (prestazioni discontinue o di semplice attesa o custodia) 9.
37. Operai addetti al funzionamento e alla sorveglianza dei telai per la segatura del marmo, a meno che nella particolarità del caso a giudizio dell'Ispettorato corporativo 10 manchino gli estremi di cui all'art. 6 del regolamento 10 settembre 1923, n. 1955 11.
38. Interpreti alle dipendenze di alberghi o di agenzie di viaggio e turismo, esclusi coloro che hanno anche incarichi od occupazioni di altra natura e coloro le cui prestazioni, a giudizio dell'Ispettorato corporativo 12, non presentano nella particolarità del caso i caratteri di lavoro discontinuo o di semplice attesa 13.
39. Operai addetti alle presse per il rapido raffreddamento del sapone, ove dall'Ispettorato corporativo 14 sia nei singoli casi, riconosciuto il carattere discontinuo del lavoro 15.

40. Personale addetto al governo, alla cura ed all'addestramento dei cavalli nelle aziende di allevamento e di allenamento dei cavalli da corsa 16.
41. Personale addetto esclusivamente al governo e alla custodia degli animali utilizzati per prodotti medicinali o per esperienze scientifiche nelle aziende o istituti che fabbricano sieri 17.
42. Personale addetto ai corriponti, a meno che nella particolarità del caso, a giudizio dell'Ispettorato del lavoro, manchino gli estremi di cui all'art. 6 del regolamento 10 settembre 1923, n. 1955 (prestazioni discontinue o di semplice attesa o custodia) 18.
43. Artisti dipendenti da imprese teatrali, cinematografiche e televisive; operai addetti agli spettacoli teatrali, cinematografici e televisivi; cineoperatori, cameramen-recording o teleoperatori da ripresa, fotografi e intervistatori occupati in imprese dello spettacolo in genere ed in campo documentario, anche per fini didattici 19.
44. Operai addetti esclusivamente alla sorveglianza dei generatori di vapore con superficie non superiore a 50 mq. quando, nella particolarità del caso, detto lavoro abbia carattere di discontinuità, accertato dall'Ispettorato del lavoro 20.
45. Operai addetti presso gli aeroporti alle pompe per il riempimento delle autocisterne e al rifornimento di carburanti e lubrificanti agli aerei da trasporto, eccettuati i singoli casi nei quali l'Ispettorato del lavoro accerti l'inesistenza del carattere della discontinuità 21.
46. Operai addobbatori o apparatori per cerimonie civili o religiose ove dall'Ispettorato del lavoro sia, nei singoli casi, riconosciuto il carattere discontinuo del lavoro 22.

3 Voce così modificata dal D.P.R. 30 luglio 1951, n. 760. 4 Voce così modificata dal R.D. 17 giugno 1929, n. 1133. 5 Ora del lavoro. 6 Voce così modificata dal R.D. 11 luglio 1941, n. 933. 7 Voce aggiunta al R.D. 5 febbraio 1928, n. 288. 8 Voce aggiunta dal R.D. 14 febbraio 1929, n. 221. 9 Voce aggiunta dal R.D. 25 aprile 1929, n. 883. 10 Ora del lavoro. 11 Voce aggiunta dal R.D. 31 marzo 1930, n. 357. 12 Ora del lavoro. 13 Voce aggiunta dal R.D. 15 ottobre 1931, n. 1469. 14 Ora del lavoro. 15 Voce aggiunta dal R.D. 31 dicembre 1931, n. 1833. 16 Voce aggiunta dal R.D. 24 marzo 1932, n. 441. 17 Voce aggiunta dal R.D. 22 giugno 1933, n. 1408. 18 Voce aggiunta dal R.D. 31 agosto 1933, n. 1311. 19 Voce aggiunta dal R.D. 28 aprile 1938, n. 784 e poi così modificata dal D.P.R. 30 aprile 1976, n. 517 (Gazz. Uff. 30 luglio 1976, n. 200). 20 Voce aggiunta dal D.P.R. 2 dicembre 1951, n. 1556. 21 Voce aggiunta dal D.P.R. 16 agosto 1952, n. 1238. 22 Voce aggiunta dal D.P.R. 7 gennaio 1956, n. 86.

SMART WORKING

Legge 22.05.2017 n.81

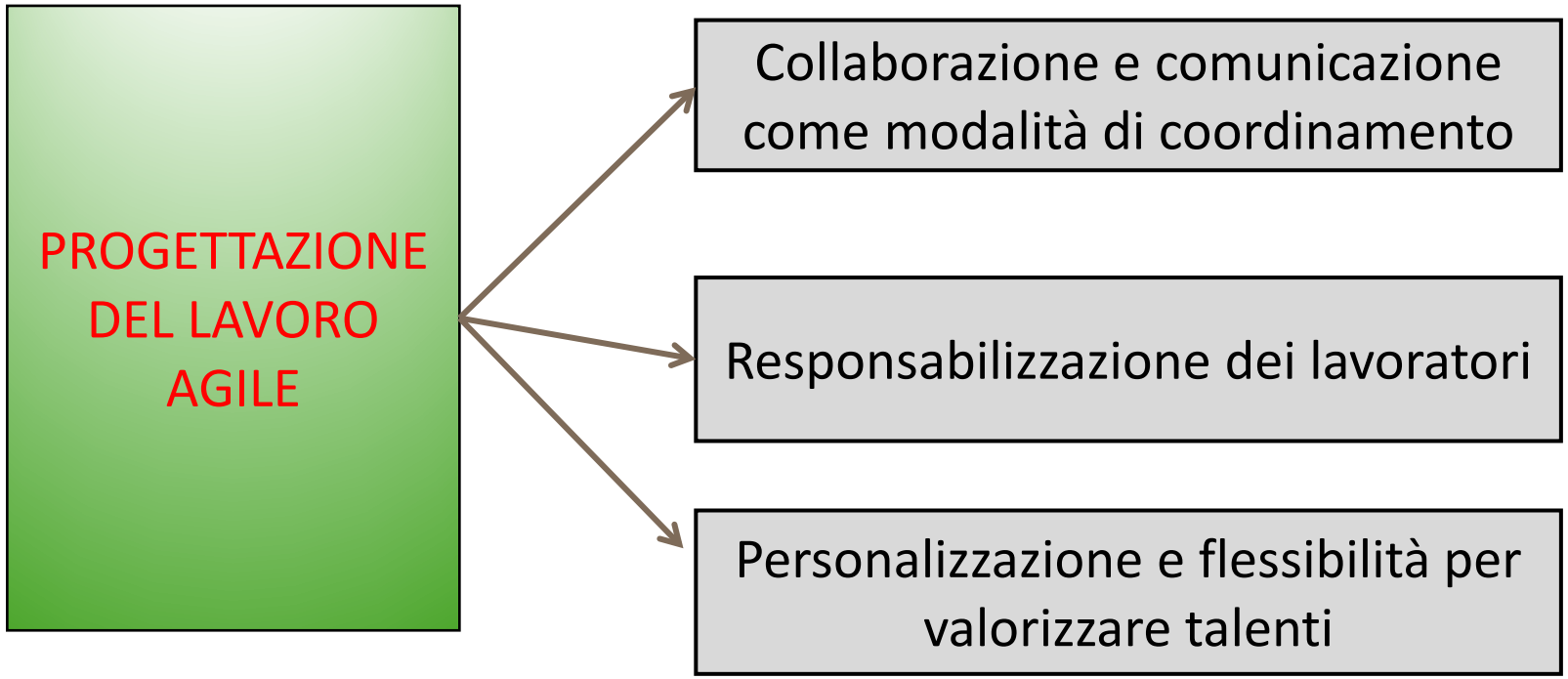
(+ Norme anti Covid-19)

Trattasi di una MODALITA' di lavoro che per effetto dell'informatizzazione prevalente del lavoro intellettuale ERA già diffusa

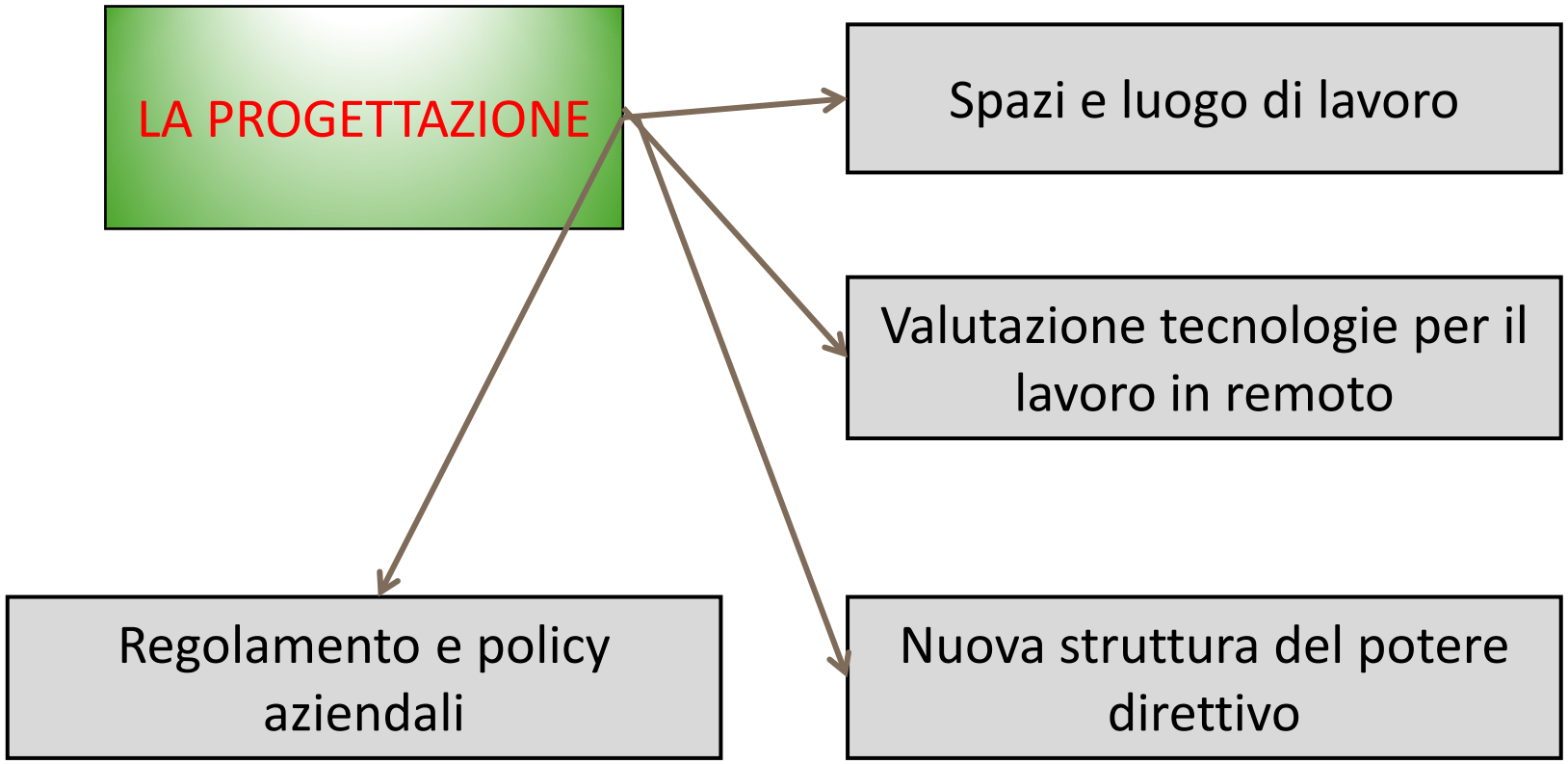
attraverso accordi individuali e regolamentazioni aziendali che ne disciplinano le concrete modalità di esecuzione

Lo smart working infatti non rappresenta "un autonoma tipologia contrattuale", ma *una modalità di esecuzione della prestazione non soggetta a dirette limitazioni o a specifiche riserve normative.*

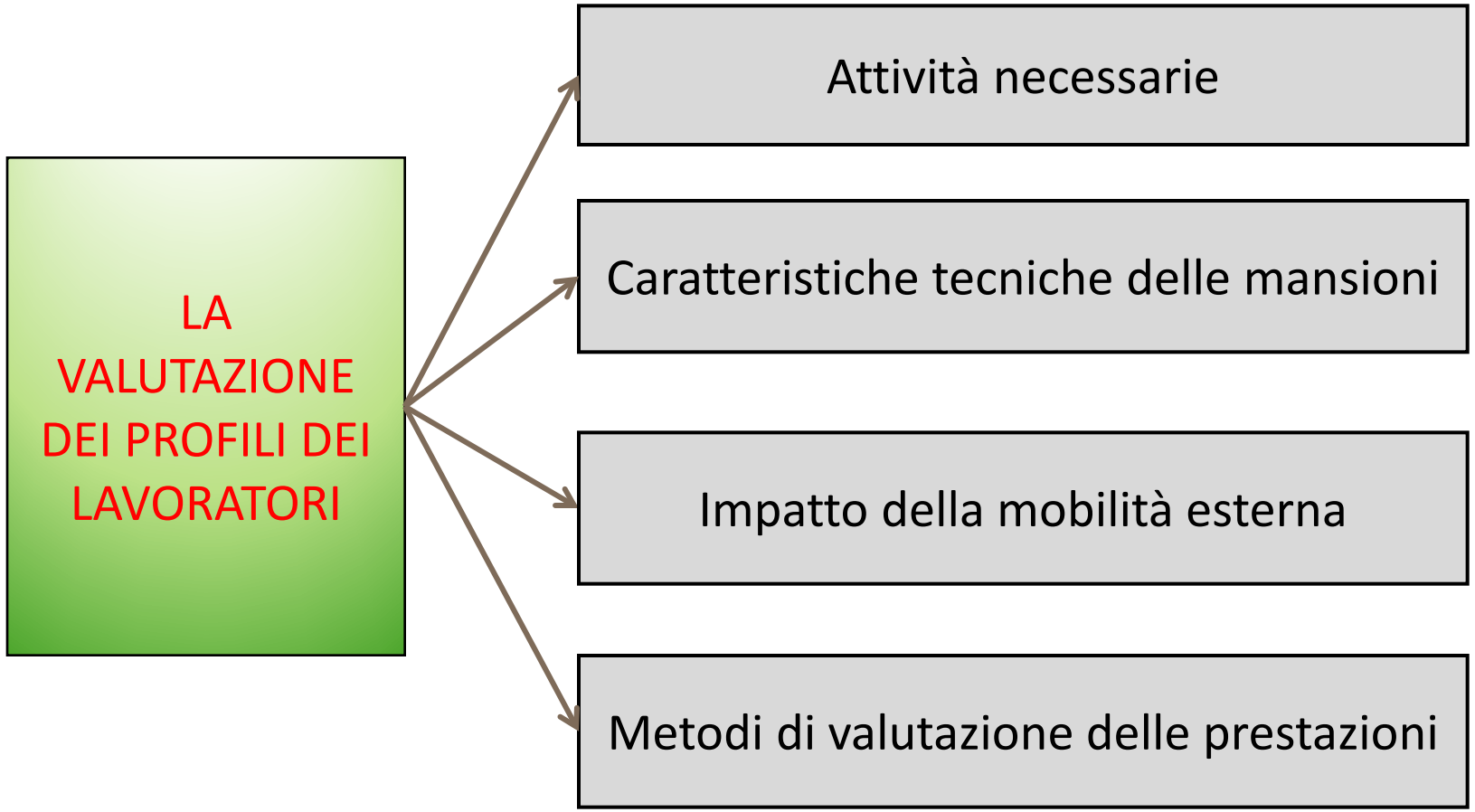
I PRINCIPI ORGANIZZATIVI



I PRINCIPI ORGANIZZATIVI



PROFILI DEI LAVORATORI



CARATTERISTICHE

La prestazione di lavoro agile si caratterizza per i seguenti aspetti:

✓È necessario l'accordo tra le parti;

✓La prestazione di lavoro viene svolta solo parzialmente, nei termini previsti dall'accordo, all'interno dei locali aziendali;

✓Parte della prestazione di lavoro può essere svolta all'esterno, senza una postazione fissa;

✓L'utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa;

✓Il lavoro nella modalità agile è comunque soggetto ai limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva.

CARATTERISTICHE

Inoltre, nell'accordo dovranno essere individuati i tempi di riposo del lavoratore nonché le misure tecniche e organizzative necessarie per assicurare la disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro.
Riguardo alla durata, il comma 2 precisa che la modalità in smart working potrà essere sia a tempo determinato che a tempo indeterminato.

CARATTERISTICHE

L'accordo relativo alla modalità di lavoro agile disciplina l'esercizio del **potere di controllo** del datore di lavoro sulla prestazione resa dal lavoratore all'esterno dei locali aziendali nel rispetto di quanto disposto dall'articolo 4 della legge 20 maggio 1970, n. 300, e successive modificazioni (Art. 21).

Nel caso in cui sia a tempo indeterminato, il **recesso** può avvenire con un preavviso non inferiore a **30 giorni**.

Tale facoltà è quindi garantita ad entrambe le parti

In ogni caso, anche in caso di accordo a tempo determinato

In presenza di un giustificato motivo

Nel caso di accordo a tempo indeterminato, senza preavviso.

Viene prevista una regola generale per i lavoratori disabili ai sensi dell'articolo 1 della legge 12 marzo 1999, n. 68:

il termine di preavviso del recesso da parte del datore di lavoro non può essere inferiore a novanta giorni

al fine di consentire un'adeguata riorganizzazione dei percorsi di lavoro rispetto alle esigenze di vita e di cura del lavoratore

SICUREZZA

Il datore di lavoro garantisce la salute e la sicurezza del lavoratore che svolge la prestazione in modalità di lavoro agile



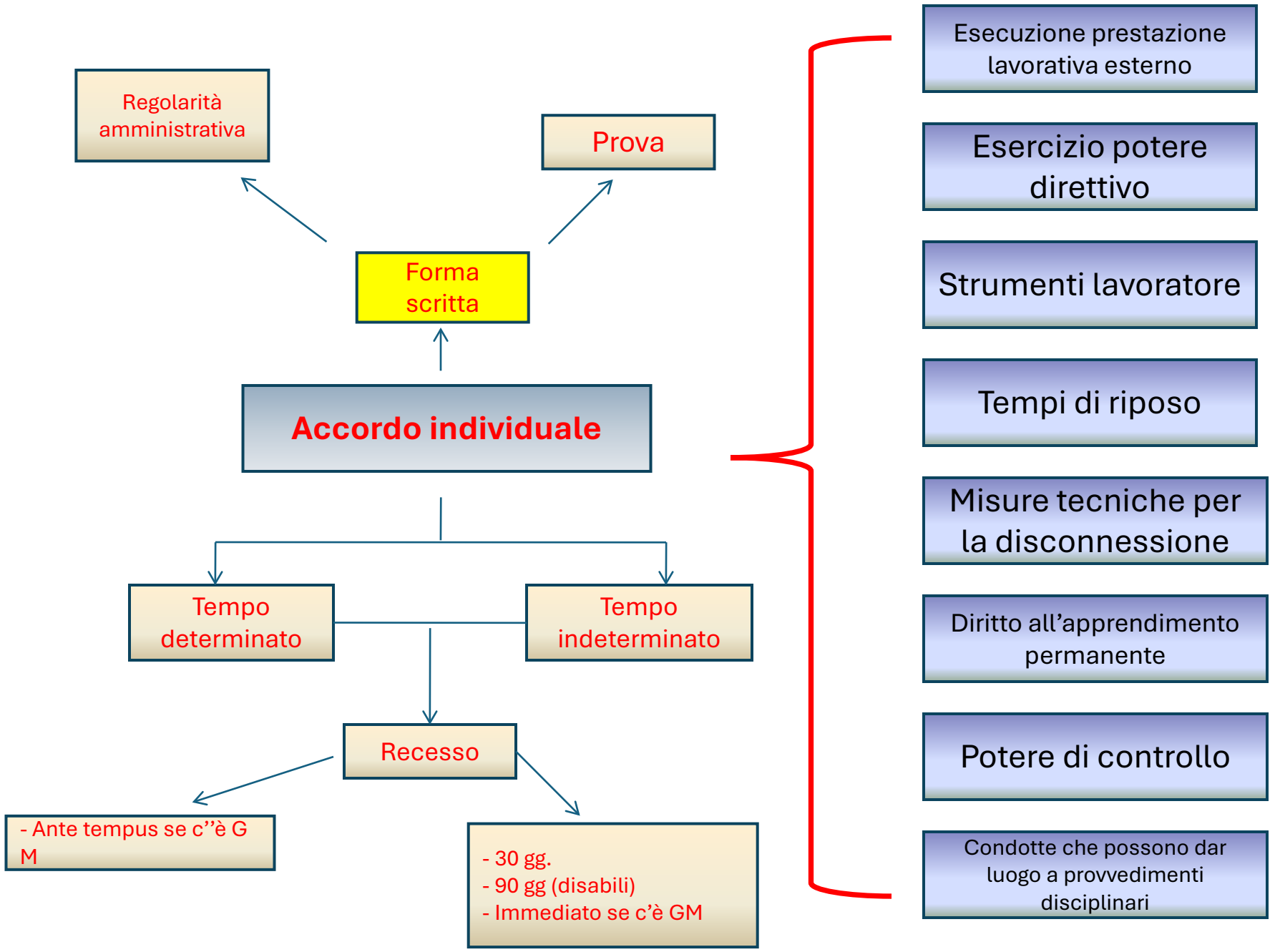
a tal fine **consegna** al lavoratore e al rappresentante dei lavoratori per la sicurezza, con cadenza almeno annuale, **un'informativa scritta** nella quale sono individuati i rischi generali e i rischi specifici connessi alla particolare modalità di esecuzione del rapporto di lavoro

SICUREZZA

Il lavoratore è tenuto a **cooperare** all'attuazione delle misure di prevenzione predisposte dal datore di lavoro per fronteggiare i rischi connessi all'esecuzione della prestazione all'esterno dei locali aziendali.

Lavoro agile e buoni pasto

Buoni pasto, esenzione fiscale.
Confermata anche in caso di erogazione a dipendenti in smart working. Anche per chi lavora in modalità agile, non concorrono alla formazione del reddito da lavoro dipendente le prestazioni sostitutive di mensa aziendale, entro il limite di 4 euro per i ticket cartacei e di 8 euro per quelli elettronici. I chiarimenti arrivano dall'Agenzia delle Entrate - DRE Lazio.
Risposta 956-2621/2020


Regolarità amministrativa
Prova
Forma scritta
Accordo individuale
Tempo determinato
Tempo indeterminato
Recesso
- Ante tempus se c''è G M
- 30 gg.
- 90 gg (disabili)
- Immediato se c'è GM
Esecuzione prestazione lavorativa esterno
Esercizio potere direttivo
Strumenti lavoratore
Tempi di riposo
Misure tecniche per la disconnessione
Diritto all'apprendimento permanente
Potere di controllo
Condotte che possono dar luogo a provvedimenti disciplinari

Differenze

	Smart Working	Telelavoro	Lavoro a domicilio
Fonte normativa	Legge 2.05.2017 n.81	Dpr 8.03.1999 n.70 (pubblico impiego)	Legge 18.12.1973 n.877
Definizione	1. Le disposizioni del presente capo, allo scopo di incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, promuovono il lavoro agile quale modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa. La prestazione lavorativa viene eseguita, in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva.	1. Ai fini del presente decreto s'intende: a) per "lavoro a distanza" l'attività di telelavoro svolta in conformità alle disposizioni del presente decreto; b) per "telelavoro" la prestazione di lavoro eseguita dal dipendente di una delle amministrazioni pubbliche di cui all'*articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 3 febbraio 1993, n. 29*, in qualsiasi luogo ritenuto idoneo, collocato al di fuori della sede di lavoro, dove la prestazione sia tecnicamente possibile, con il prevalente supporto di tecnologie dell'informazione e della comunicazione, che consentano il collegamento con l'amministrazione cui la prestazione stessa inerisce; c) per "sede di lavoro" quella dell'ufficio al quale il dipendente è assegnato.	**1.** È lavoratore a domicilio chiunque, con vincolo di subordinazione, esegue nel proprio domicilio o in locale di cui abbia disponibilità, anche con l'aiuto accessorio di membri della sua famiglia conviventi e a carico, ma con esclusione di manodopera salariata e di apprendisti, lavoro retribuito per conto di uno o più imprenditori, utilizzando materie prime o accessorie e attrezzature proprie o dello stesso imprenditore, anche se fornite per il tramite di terzi.
		Accordo interconfederale 9.06.2004 **(Impiego privato)** Il telelavoro costituisce una forma di organizzazione e/o di svolgimento del lavoro che si avvale delle tecnologie dell' informazione nell'ambito di un contratto o di un rapporto di lavoro, in cui l'attività lavorativa, che potrebbe anche essere svolta nei locali dell'impresa, viene regolarmente svolta al di fuori dei locali della stessa	

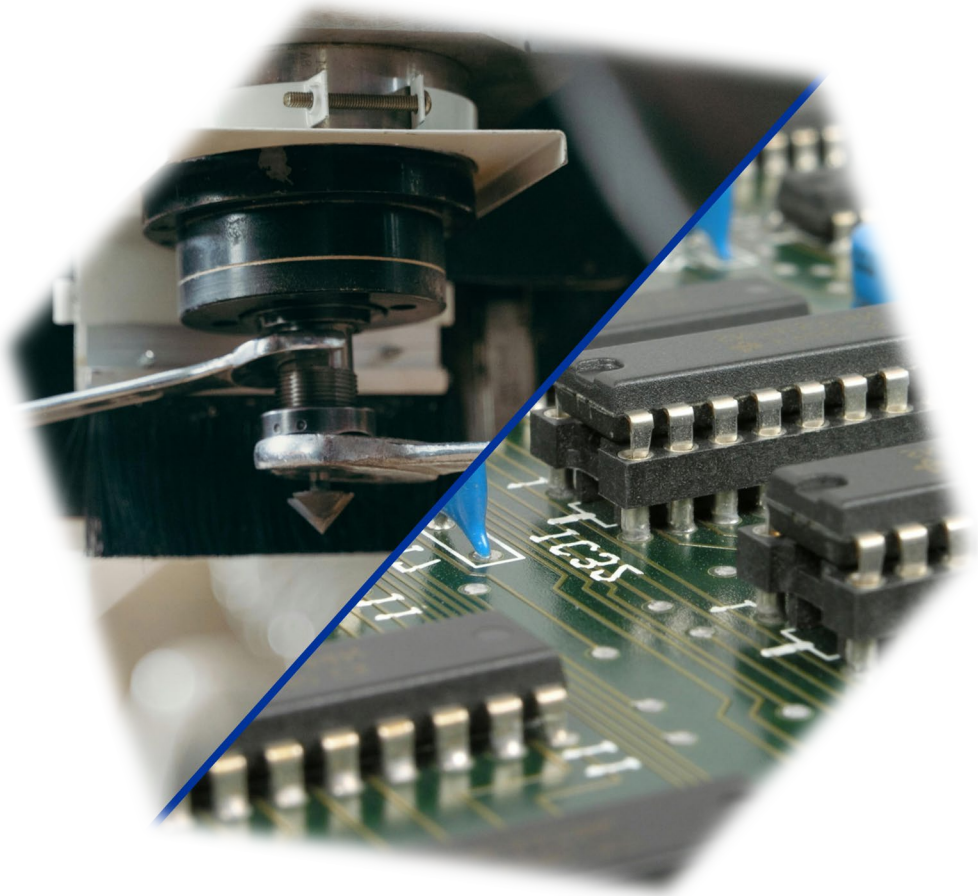
Differenze

	Smart Working	Telelavoro	Lavoro a domicilio
Orario di lavoro	NO Rispetto solo limite durata max giornaliera e settimanale	NO (art.17, co 5 D.Lgs 66/2003) Obbligo riposo settimanale	NO (art.17, co 5 D.Lgs 66/2003) Obbligo riposo settimanale
Computo ai fini numerici per l'applicazione di normative e istituti	SI	NO, se previsto in CC (art.23 D.Lgs 80/2015)	Non contemplato espressamente
Computo ai fini disabili	SI	NO	NO

Grazie dell’attenzione

Dell’Era Matteo

Presidente Ordine Consulenti del Lavoro di Lecco



Antonella Marsala

Sviluppo Lavoro Italia

PATTO TERRITORIALE per le competenze, l'orientamento e il lavoro in PROVINCIA DI LECCO

COESIONE ITALIA 21-27 LOMBARDIA | Cofinanziato dall'Unione europea | Regione Lombardia | PROVINCIA DI LECCO | LAVORO IN LOMBARDIA CENTRO PER L'IMPIEGO

Lecco | 10 ottobre 2025

COESIONE ITALIA 21-27
GIOVANI, DONNE E LAVORO

Cofinanziato dall'Unione europea

MINISTERO del LAVORO e delle POLITICHE SOCIALI

Oltre la flessibilità: disegnare tempi di lavoro che creano valore per persone e imprese

Antonella Marsala

Lecco 27 Ottobre 2025

Sviluppo Lavoro Italia

I
Flessibilità, conciliazione, produttività: l’equilibrio possibile.

La flessibilità

- ✓ Cos’è la flessibilità: i diversi approcci
- ✓ Due possibili risultati: flessibilità ricca e povera
- ✓ Passare alla flessibilità ricca: quali implicazioni?

Cos’è la flessibilità: i diversi approcci

	Flessibilità QUANTITATIVA (Risorse in entrata)	Flessibilità QUALITATIVA (dentro il Processo)
Flessibilità ESTERNA	**FLESSIBILITÀ NUMERICA** **Rapporto di lavoro:** •A tempo determinato •Job sharing •Part Time “stagionale”, Interinale, CoCoCo	**FLESSIBILITÀ PRODUTTIVA** **Sistemi produttivi:** •Outsourcing •Nuovi Rapporti di fornitura •Nuova Logistica e Just in time
Flessibilità INTERNA	**FLESSIBILITÀ TEMPORALE E SALARIALE** **Tempo di lavoro e Premi:** •Tempo flessibile, Straordinari •Orari multiperiodali •Nuove Turnazioni •Lavoro a Risultato	**FLESSIBILITÀ ORGANIZZATIVA/ FUNZIONALE** **Organizzazione del lavoro:** •Polivalenza, •Responsabilizzazione •Lavoro di gruppo •Mobilità Interna

Cos’è la flessibilità: i modelli manageriali

Modello Manageriale	Leve interne	Leve esterne
Flessibilità operativa •Riduzione dei costi e variazioni volumi	• Variazioni orario e turni. • Uso straordinario • Uso supplementare	• Lavoro temporaneo • Somministrazione • Multisourcing: rete di subfornitori flessibili molteplici
Flessibilità strutturale •Innovazione dei processi per adattarsi	• Gruppi multifunzionali ad alta intercambiabilità • Organizzazione e gestione per processi/progetti • Orari non standard • Differenziazione mercato/prodotto	• Integrazione con aziende specializzate • Just in time • Co-design • Co-marketing • Co-makership
Flessibilità strategica •Apprendimento per fare il mercato	• Rapida innovazione di prodotti • Cambio rapido di strategie • Nuove tecnologie flessibili di produzione eorganizzazione	• **Governare le filiere e le reti** • **Avvicinare mercato e produzione** • **Joint venture** • **Alleanze**

Due possibili risultati: flessibilità ricca e povera

	Vantaggi	Svantaggi	Risultati
• **Flessibilità operativa**	• Solo leve hard e unilaterali • Semplicita' di applicazione	• la competitività solo sui costi • non tiene sul lungo periodo	**Flessibilità povera**
• **Flessibilità strutturale** • **Flessibilità strategica**	• Crescita e tenuta della capacità competitiva	Anche le leve «soft» richiedono: • Investimenti • Capacità del management • Esigenze di condivisione	**Flessibilità ricca**

Per accrescere la competitività bisogna passare da flessibilità povera a flessibilità ricca

⬇

VISIONE STRATEGICA

Due possibili risultati: flessibilità ricca e povera

	Problema manageriale	Problema sindacale
Flessibilità povera	• Gestire le resistenze	• Limitare gli impatti dentro il luogo di lavoro • Mitigare gli impatti con politiche sociali all'esterno • Poco spazio per crescita salario
Flessibilità ricca	• Gestire il cambiamento condiviso	• Individuare temi di condivisione e confronto negoziale • Riconoscimenti salariali e professionali • Sviluppare competenze diffuse anche a livello territoriale

Il passaggio alla flessibilità ricca richiede più competenze gestionali a tutti gli attori

Due possibili risultati: flessibilità ricca e povera

	Problema manageriale	Problema sindacale
Flessibilità povera	• Gestire le resistenze	• Limitare gli impatti dentro la fabbrica • mitigare gli impatti con politiche sociali all'esterno • Poco spazio per crescita salario
Flessibilità ricca	• Gestire il cambiamento condiviso	• Individuare temi di condivisione e confronto negoziale • Riconoscimenti salariali e professionali • Sviluppare competenze diffuse

⬇

Il passaggio alla flessibilità ricca richiede più competenze gestionali a tutti gli attori

II
Conciliazione, Coinvolgimento e Organizzazione del Lavoro

Conciliazione, Coinvolgimento e organizzazione del lavoro

- ✓ La conciliazione e il coinvolgimento dei lavoratori
- ✓ Problemi emergenti
- ✓ Ripartire dall'organizzazione del lavoro
- ✓ Dal gioco a somma negativa al gioco a somma positiva

La conciliazione e il coinvolgimento dei lavoratori

- L’innovazione organizzativa e tecnologica oggi in Italia:
  - è a metà del guado e avanza troppo lentamente
  - è perseguita dalle imprese
  - soffre di incertezze manageriali nel coinvolgimento dei lavoratori

Ripartire dall'organizzazione del lavoro

Produttività di sistema e coinvolgimento dei lavoratori	—Contratti flessibili ma stabilizzanti (uso maggiore del par time volontario) —adeguamento Premi di Risultato —regolare le procedure di coinvolgimento dei lavoratori: **partecipazione diretta**
Professionalità come polivalenza, relazione, apprendimento	—Valorizzazione competenze —regolare teamworking e team leader —criticità della formazione continua
Orario flessibile e sincronizzazione/ desincronizzazione	—orari a menù e banca ore alla tedesca, multiperiodale —somma positiva tra flex aziendale e individuale

Dal gioco a somma negativa al gioco a somma positiva

Visione centrata sulle esigenze produttive

Modello Aziendale

- ✓ centralità delle esigenze produttive
- ✓ risorse umane come fattore secondario e dipendente
- ✓ flessibilita' imposta

Modello Sociale

- ✓ contenuto o rifiuto pregiudiziale
- ✓ risposta difensiva e negativa
- ✓ ostacolo e ostruzionismo ai piani aziendali

Visione congiunta produttività e sistema sociale

Modello Aziendale

- ✓ centralita' della strategia competitiva
- ✓ risorse umane come fattore rilevante
- ✓ flessibilita' condivisa

Modello Sociale

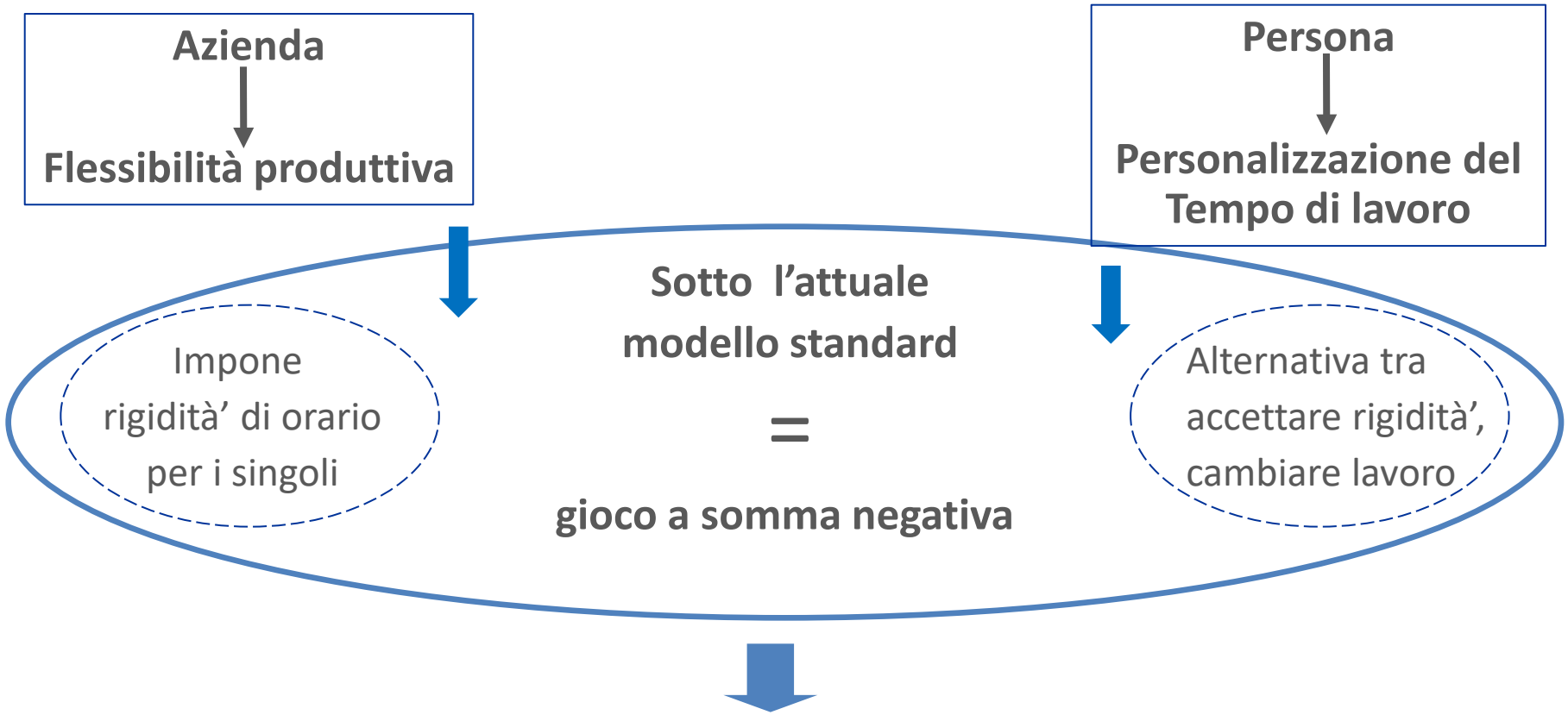
- ✓ valorizzazione delle opportunità
- ✓ risposta negoziale o partecipativa
- ✓ integrazione e arricchimento dei piani aziendali

III
La flessibilità dell’orario e dell’organizzazione del lavoro

Un metodo per la conciliazione: la flessibilità degli orari

- ✓ Tensione tra competitività aziendale e richiesta di personalizzazione dei singoli
- ✓ Quali leve per aumentare la flessibilità
- ✓ Un metodo per il matching
- ✓ Un percorso condiviso possibile
- ✓ Opportunità si approfondimento: percorso SOF

Tensione tra competitività aziendale e richiesta di personalizzazione dei singoli



Perché non cambiare modello di soluzione e regolazione ?

- **gioco a somma positiva**
- **conciliazione vita e lavoro**

Quali leve per aumentare la flessibilità?

1. Gli orari di lavoro

Rischio rifiuto dei lavoratori → Premere ancora su orari industriali di fatto “lunghi” (straordinari) e spesso già flessibilizzati in funzione del mercato (turni spinti)

Opportunità di conciliazione tra vita e lavoro → Fare incontrare le diverse esigenze di personalizzazione del tempo di lavoro dei lavoratori con la flessibilità oraria dell’impresa

Orario a menu

Scelta dell’ **Impresa** per il regime di marcia dell’impianto

Più flessibilità produttiva

Combinazione ottimale
Procedura di aggiustamento
Orario praticato stabilmente o per periodi lunghi

Più regolazione condivisa

Scelta della **Persona** per l’orario desiderato

Più libertà individuale

Quali leve per aumentare la flessibilità?

2. Il nuovo sistema professionale

Rischio rifiuto dei lavoratori → Sfruttare lo spontaneo adattamento dei singoli ai nuovi contenuti del lavoro senza riconoscere il valore professionale (ed economico)

Opportunità di conciliazione tra vita e lavoro → Far convergere le esigenze di crescita professionale e salariale delle persone e quelle di innovazione, polivalenza e polifunzionalità dei sistemi produttivi

Nuovo sistema professionale

Scelta dell' **Impresa** per polivalenza, polifunzionalità, stabilità delle risorse come cardine della flessibilità

Scelta della **Persona** per apprendere e crescere professionalmente

Convergenza tra lo sviluppo di nuove competenze e il riconoscimento nel sistema professionale e retributivo

Più valore

Più innovazione

Più competenze

Più crescita

Equità dell'inquadramento professionale e del salario

Quali leve per aumentare la flessibilità?

3. La programmazione congiunta persone-macchine

Rischio rifiuto dei lavoratori → La gestione dei sistemi produttivi valuta poco la variabile «risorsa umana» nelle due dimensioni: tempo di lavoro e professionalità disponibile, in genere considerate statiche e standard

Opportunità di conciliazione tra vita e lavoro → Considerare nei sistemi di programmazione più fattori:
- ordini del mercato e consegne
- capacità produttiva impianti
- capacità professionale e polivalenza delle persone
- disponibilità oraria in più ed in meno delle persone

Programmazione congiunta

Esigenza dell' **Impresa** di consegna variabile delle commesse e di far fronte alla flessibilità intrinseca alle tecnologie e al sistema produttivo

Più capacità di risposta al mercato
Più efficacia ed efficienza

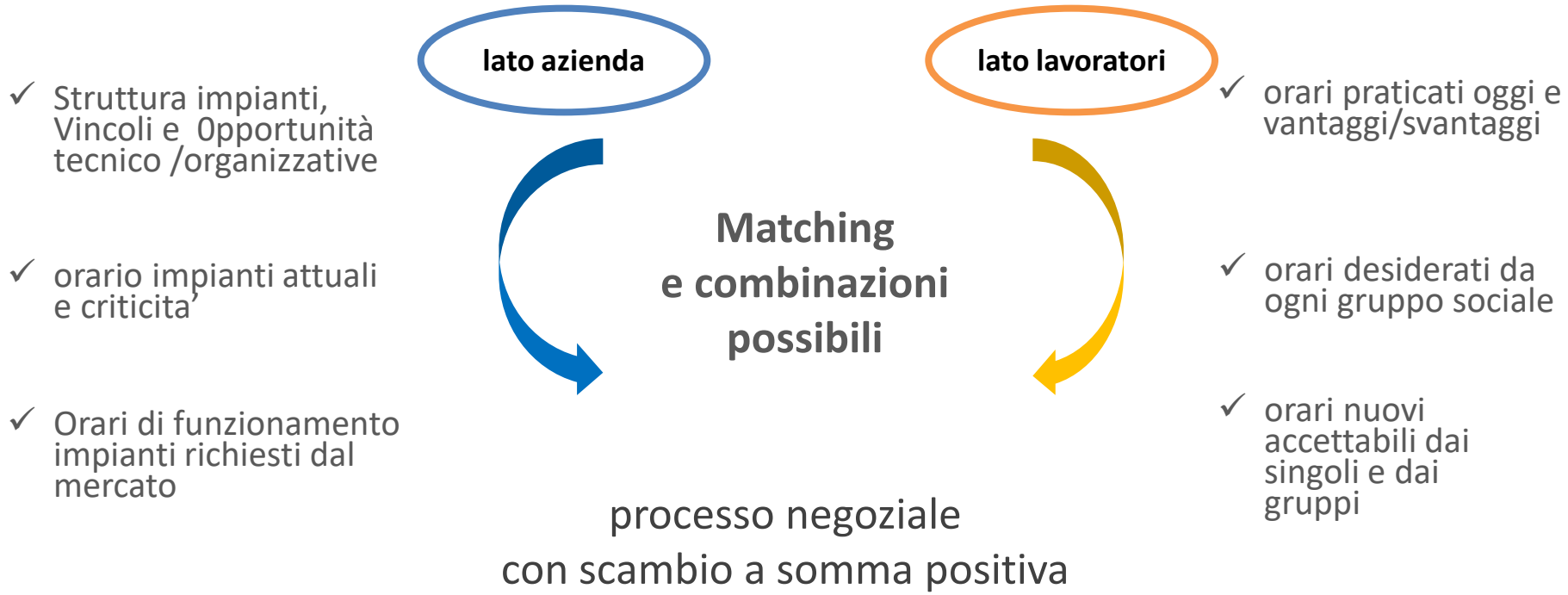
ottimizzazione di più fattori produttivi: piano integrato, risorse polivalenti, orari, macchine e consegne

Scelta della **Persona** di far valere la propria polivalenza e polifunzionalità in cambio di una maggiore disponibilità temporale commisurata alla retribuzione

Più scelta del tempo
Più professionalità

Più regolazione condivisa

Il Metodo per il “matching”

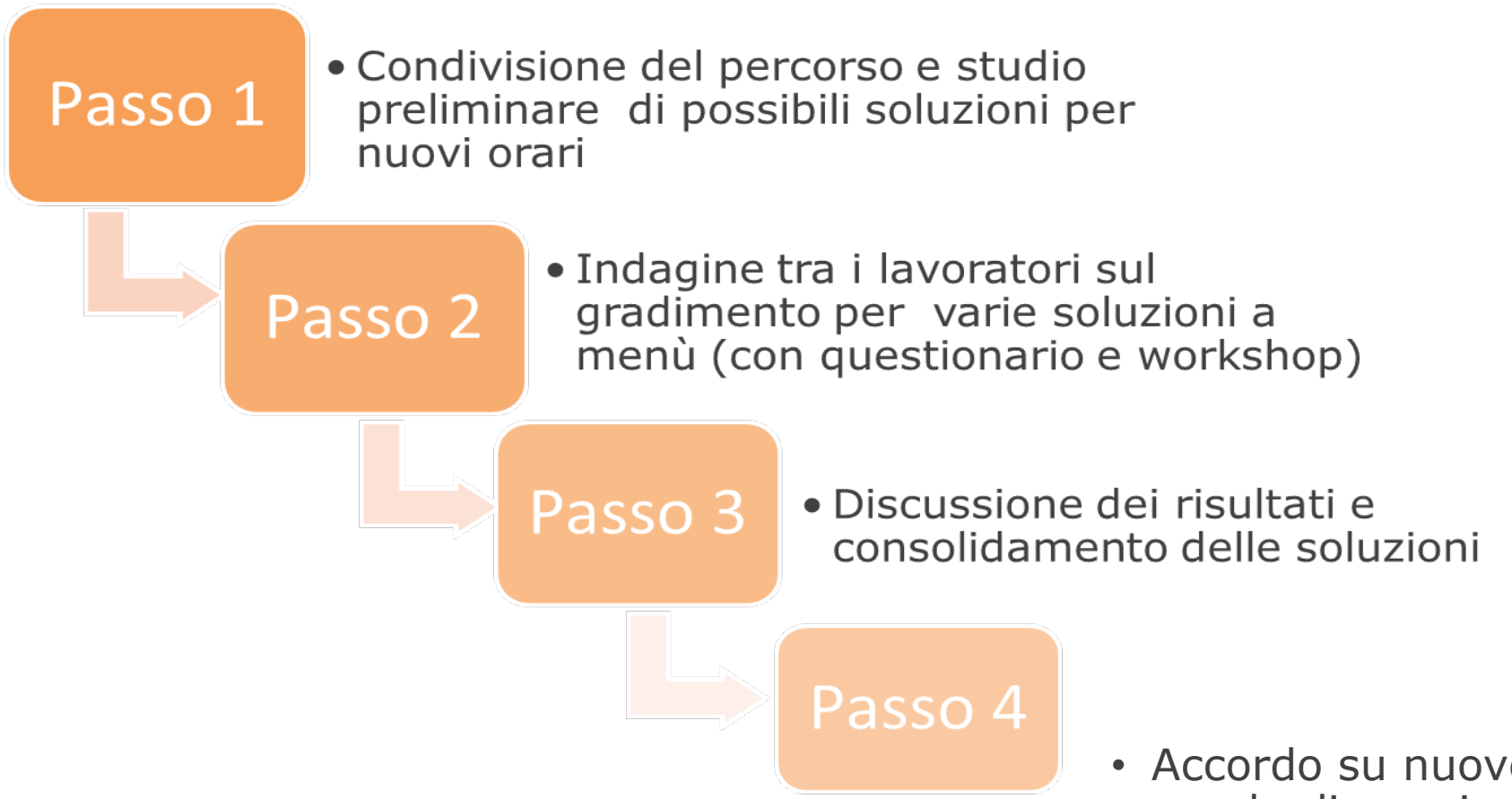


processo negoziale
con scambio a somma positiva

Possibili percorsi: indagine sui fabbisogni e soluzione concordata, scelta da parte dei singoli dell’orario a menù predefinito, sperimentazione guidata di nuove soluzioni

avvio del cambiamento e inizio di un processo di innovazione organizzativa

Un percorso condiviso possibile



Quale flessibilità? Alcuni esempi

LATO AZIENDA

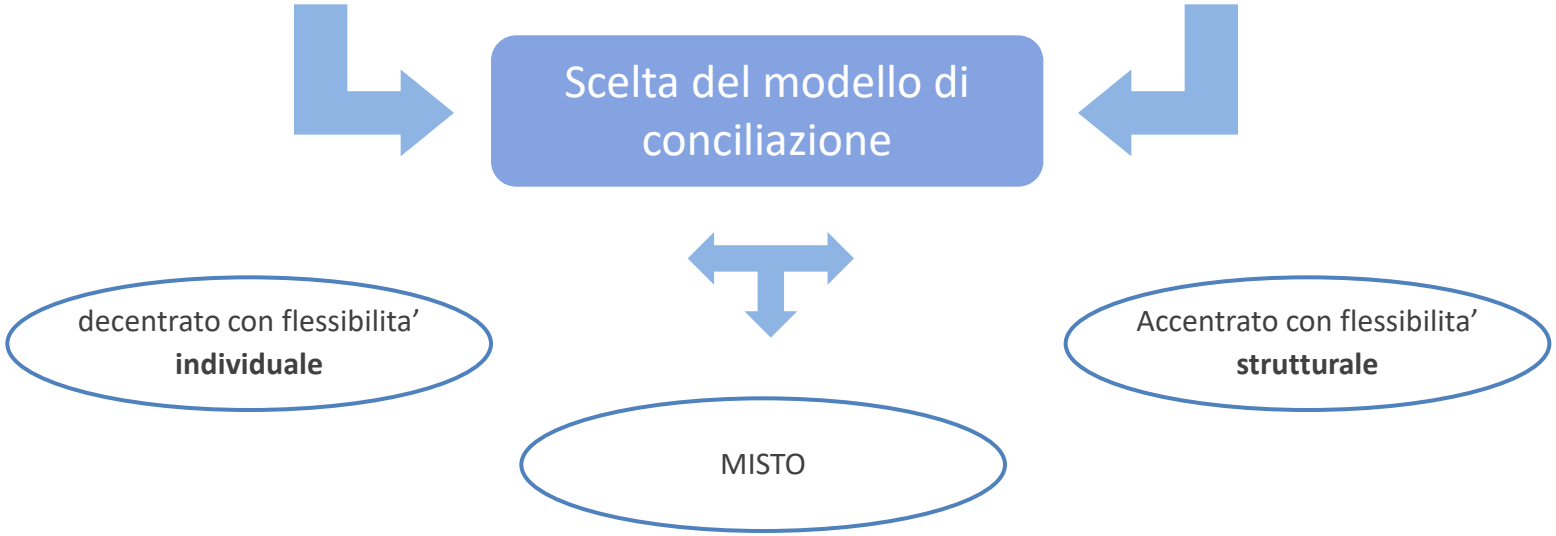
Esigenze di orario
- per domande di mercato
- per vincoli tecnologici e/o produttivo-logistici

Interpretazione in ottica azienda
- vincoli di normativa, contratti e logistico produttivo
- opzioni e ruolo dei capi e della direzione del personale

LATO PERSONA

Esigenze temporali
- per la famiglia
- per se stesso

Interpretazione in ottica persona
- capire le differenza di genere uomo/donna
- preservare l'identità professionale



IV

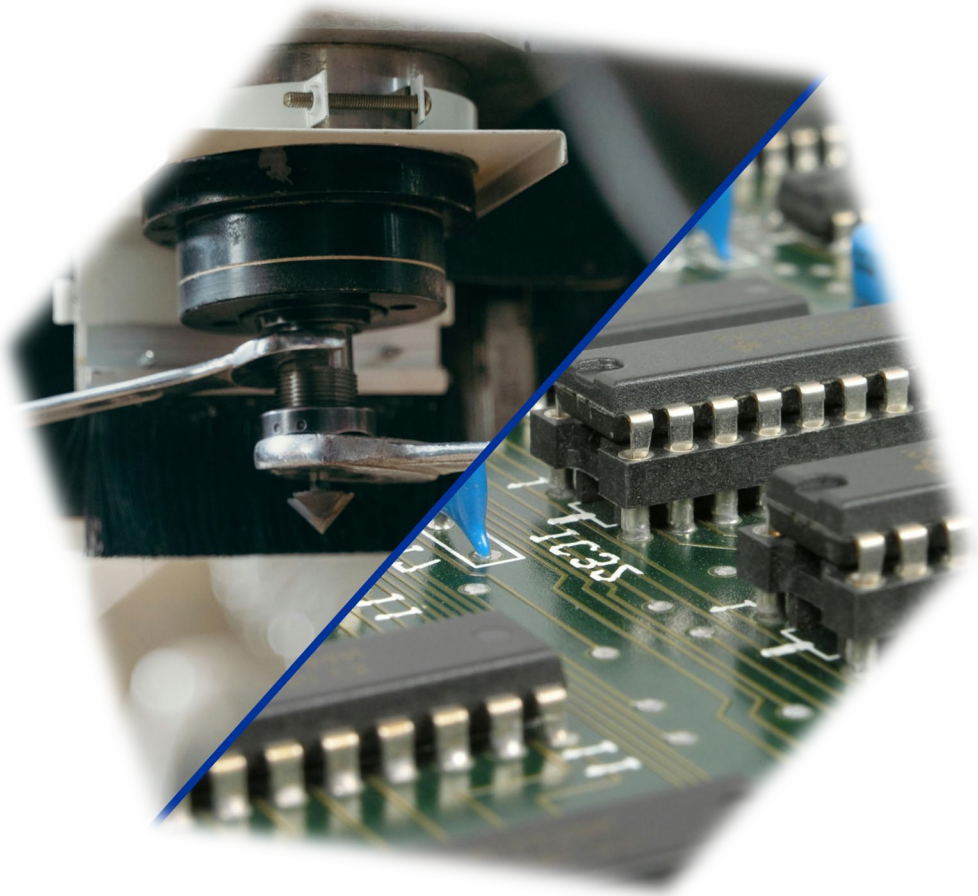
Percorso di approfondimento e casi aziendali



Per accedere gratuitamente inviare una email di richiesta a

divari@sviluppolavoroitalia.it

Grazie per l’attenzione



Silvio Giannino

Direttore Operativo
Gruppo «Da Vittorio»

PATTO TERRITORIALE per le competenze, l'orientamento e il lavoro in PROVINCIA DI LECCO

COESIONE ITALIA 21-27 LOMBARDIA | Cofinanziato dall'Unione europea | Regione Lombardia | PROVINCIA DI LECCO | LAVORO IN LOMBARDIA CENTRO PER L'IMPIEGO

Lecco | 10 ottobre 2025

Seminario

Pratiche per il work-life balance



PATTO TERRITORIALE per le competenze, l'orientamento e il lavoro in PROVINCIA DI LECCO

COESIONE ITALIA 21-27 LOMBARDIA | Cofinanziato dall'Unione europea | Regione Lombardia | PROVINCIA DI LECCO | LAVORO IN LOMBARDIA CENTRO PER L'IMPIEGO

Lecco | 27 ottobre 2025