



**ANALISI E FORMULAZIONE DI IPOTESI  
DI RIDUZIONE DI ORARIO DI LAVORO  
A PARITÀ DI SALARIO**

*Executive Summary*

*Febbraio 2026*

## **Presentazione\***

Date le caratteristiche strutturali del mercato del lavoro nazionale, quali la polarizzazione e segregazione dei lavoratori, la forte presenza nel tessuto produttivo di realtà medio/piccole poco inclini all'innovazione sia in termini produttivi, che di organizzazione del lavoro – come ha dimostrato l'esperienza dello smart working – e le forti differenze territoriali, il presente lavoro di ricerca si caratterizza principalmente con una funzione di valutazione di fattibilità e di impatto di potenziali opzioni di riduzione dell'orario lavorativo a parità di salario.

## **Obiettivi e metodologia**

Il presente lavoro analizza la riduzione e rimodulazione dell'orario di lavoro a parità di salario, con l'obiettivo di esplorarne la fattibilità e le possibili ricadute sul mercato del lavoro italiano. Il contributo combina l'analisi normativa e contrattuale – a livello europeo, nazionale e aziendale – con un'indagine empirica basata sui dati INAPP incentrata sulla flessibilità oraria lavorativa (Qualità del Lavoro e PLUS 2021-2022). L'Inapp Paper si propone come base conoscitiva per il dibattito accademico e istituzionale, offrendo modelli e scenari di policy suscettibili di orientare future sperimentazioni.

A tal fine, si propongono due outcomes principali e consequenziali: il primo, concerne l'identificazione di tali opzioni di policy attraverso l'individuazione di scenari applicativi della misura, basati su un'analisi comparativa delle esperienze internazionali e nazionali (attraverso l'utilizzo di una pluralità di fonti), basata preliminarmente su un'analisi desk della letteratura e delle fonti normative, nonché l'approfondimento su 12 imprese italiane (precedentemente selezionate), che hanno sperimentato la riduzione dell'orario di lavoro a parità di salario.

In particolare, si è proceduto alla raccolta, sistematizzazione e analisi della contrattazione di secondo livello su un campione di aziende: Lamborghini S.p.A, SACE S.p.A, Leonardo S.p.A., SIAE, ABB S.p.A., Lavazza S.p.A., SASOL S.p.A., UniAbita S.p.A., Fondazione Bruno Kessler S.p.A., Banca Intesa SanPaolo, Fastweb S.p.A., Luxottica S.p.A.

L'analisi degli stessi accordi è stata effettuata sulla base di una serie di indicatori precedentemente individuati: a) analisi di contesto; b) elementi di originalità e criticità su riduzione dell'orario di lavoro.

A livello comparativo, si sono effettuati altresì approfondimenti su alcune esperienze di sperimentazioni, sia nel settore privato che in quello pubblico, le quali hanno riguardato diversi Paesi europei tra cui: Francia, Spagna, Inghilterra, Islanda.

Nel secondo step, al fine di approfondire la conoscenza del fenomeno della riduzione dell'orario di lavoro e le relative caratteristiche dei lavoratori italiani interessati da tale fenomeno si è scelto di arricchire la già preziosa banca dati Inapp PLUS (2021) attraverso una qualificazione, in termini aggregati, delle caratteristiche e degli atteggiamenti delle imprese in cui potenzialmente tali lavoratori sono inseriti rispetto al tema della flessibilità oraria. Tale

---

\* Il presente documento fornisce una sintesi dei contenuti della seguente pubblicazione: De Angelis M., Donà S., Luppi M., Menegatti V., Zucaro R. (2026), *Analisi e formulazione di ipotesi di riduzione di orario di lavoro a parità di salario*, Inapp Paper n.63, Roma, Inapp.

Il paper è stato realizzato dall'Inapp nell'ambito del Piano triennale di attività (PTA 2024-2026), febbraio 2026.

approccio mira a fornire, nei limiti legati all'interoperatività delle banche dati individuate, uno sguardo complementare lato impresa – lato lavoratore del fenomeno oggetto di studio. A tal scopo, la V indagine Inapp sulla Qualità del Lavoro, nella sua componente relativa alle Unità locali (QdL), rilevata anch'essa nel corso del 2021, ha investigato un'ampia gamma di fattori, di natura sia strutturale che percettiva, che permettono di qualificare l'orientamento delle Unità locali<sup>1</sup> (UL) rispetto alla flessibilità oraria. Le evidenze presentate consentono di osservare il contesto nazionale rispetto al tema della flessibilità oraria, e in particolar modo osservando i desiderata dei lavoratori letti in relazione alle caratteristiche territoriali del sistema produttivo in termini di implementazione di strumenti volti al favorire tale flessibilità.

### ***Principali evidenze***

A livello normativo non sussiste una cornice di riferimento, anche se sono state presentate nella legislatura precedente e in quella corrente diverse proposte di legge.

Sul piano regolativo si osserva un contesto frammentato, ma caratterizzato da sperimentazioni in crescita.

Attraverso l'analisi della contrattazione a livello decentrato si sono approfondite le soluzioni proposte, delineando le possibili modalità di declinazione delle sperimentazioni in atto.

Attualmente, le sperimentazioni attuate nel nostro Paese tendono a ridurre le giornate di presenza in azienda, rimodulando e ridistribuendo l'orario, attraverso l'utilizzo di tutti gli strumenti a disposizione, compresa le turnazioni e i permessi. Inoltre, dalle prime evidenze si denota la presenza della stessa affiancata allo smart working.

Le evidenze empiriche mostrano un interesse significativo verso la riduzione dell'orario, soprattutto come strumento di miglioramento del benessere e della conciliazione vita-lavoro, più che come leva diretta di produttività. I dati PLUS indicano che una quota consistente di lavoratori desidererebbe lavorare meno ore, anche se la disponibilità ad accettare una riduzione salariale rimane contenuta. L'analisi evidenzia, come atteso, differenze rilevanti per caratteristiche socio-demografiche: i giovani risultano meno orientati alla riduzione dell'orario, ma relativamente più disponibili ad accettare riduzioni salariali per liberare tempo, mentre le donne mostrano una minore propensione alla riduzione dell'orario, anche per la maggiore diffusione del part-time, pur registrandosi una disponibilità leggermente superiore alla decurtazione salariale rispetto agli uomini. Emergono inoltre differenze legate al reddito familiare, con una maggiore disponibilità ad accettare riduzioni salariali tra i lavoratori appartenenti alle fasce di reddito più basse. Dal punto di vista settoriale e professionale, l'esigenza di riduzione dell'orario appare più marcata nei settori a maggiore intensità di lavoro e tra alcune categorie professionali, come dirigenti, artigiani e operai specializzati, mentre risulta più contenuta nelle professioni esecutive e non qualificate. Le evidenze mostrano

---

<sup>1</sup> L'Unità locale è un luogo fisico dove un'impresa esercita stabilmente una o più delle sue attività economiche, con un proprio indirizzo e personale, anche se in modo saltuario o stagionale. In termini generici, per le imprese monolocalizzate l'UL corrisponde a tutti gli effetti con l'impresa stessa, mentre le realtà produttive plurilocalizzate si compongono di plurime UL.

anche differenze tra produzione di beni e servizi, con una maggiore domanda di riduzione dell'orario tra i lavoratori della produzione di beni. Dal lato delle imprese emerge una maggiore apertura alla flessibilità oraria nei contesti organizzativi e tecnologici più avanzati. Nel complesso, l'integrazione tra dati lato lavoratori e lato imprese evidenzia che l'allineamento tra domanda di riduzione oraria e capacità organizzativa delle aziende è ancora parziale, suggerendo la necessità di politiche e sperimentazioni differenziate.

## **Conclusioni**

Sull'onda di tali sperimentazioni si assiste oggi a una nuova stagione di rinnovi contrattuali a livello nazionale, nelle cui piattaforme si discute dell'importanza dell'introduzione della misura. Il nodo principale è, come ovvio, la produttività, che rende complicato eseguire un test a livello nazionale.

Il problema delle coperture economiche nell'attuazione della misura rende difficoltoso il percorso, sia a livello legislativo che contrattuale. Occorre segnalare che le sperimentazioni di rimodulazione dell'orario di lavoro sono avvenute perlopiù in aziende in cui tale modalità è stata affiancata a investimenti in innovazione, mantenendo come perno fondamentale proprio il livello della produttività.

In prospettiva, con riguardo all'esperienza italiana occorrerà monitorare, soprattutto a seguito di questa nuova tornata di rinnovi contrattuali, se i datori di lavoro saranno in grado di creare una sinergia con i propri team leader e i responsabili delle risorse umane, nell'ottica di costruire il passaggio, anche culturale, alla nuova modalità di organizzazione del lavoro, tale da portare benefici a entrambe le parti contrattuali.

I dati empirici mostrano un chiaro interesse dei lavoratori verso la riduzione dell'orario, in particolare nelle fasce centrali d'età e nei settori più esposti a carichi intensi, a fronte di significative difficoltà organizzative per le imprese, soprattutto piccole e medie, e di divari territoriali persistenti. Le evidenze non indicano un equilibrio già raggiunto, ma piuttosto una tensione tra istanze di benessere, esigenze di produttività e sostenibilità economica.

L'Istituto nazionale per l'analisi delle politiche pubbliche (INAPP) è un ente pubblico di ricerca che si occupa di analisi, monitoraggio e valutazione delle politiche del lavoro, delle politiche dell'istruzione e della formazione, delle politiche sociali e, in generale, di tutte le politiche economiche che hanno effetti sul mercato del lavoro. Nato il 1° dicembre 2016 a seguito della trasformazione dell'Isfol e vigilato dal Ministero del Lavoro e delle politiche sociali, l'Ente ha un ruolo strategico – stabilito dal decreto legislativo 14 settembre 2015, n. 150 – nel nuovo sistema di governance delle politiche sociali e del lavoro del Paese.

L'Inapp fa parte del Sistema statistico nazionale (SISTAN) e collabora con le istituzioni europee. È Organismo Intermedio del Programma nazionale Giovani, donne e lavoro 2021-2027 del FSE+, delegato dall'Autorità di Gestione all'attuazione di specifiche azioni (Piano Inapp 2023-2029), ed è Agenzia nazionale del programma comunitario Erasmus+ per l'ambito istruzione e formazione professionale. È l'ente nazionale all'interno del consorzio europeo ERIC-ESS che conduce l'indagine European Social Survey. L'attività dell'Inapp si rivolge a una vasta comunità di stakeholder: ricercatori, accademici, mondo della pratica e policymaker, organizzazioni della società civile, giornalisti, utilizzatori di dati, cittadinanza in generale.

INAPP

Istituto nazionale per l'analisi delle politiche pubbliche

Corso d'Italia, 33 – 00198 Roma

Tel. +39 06854471

[www.inapp.gov.it](http://www.inapp.gov.it)

