INAPPPOLICYBRIEF

MENO È MEGLIO? UN'ANALISI SULLE OPPORTUNITÀ DELLA RIDUZIONE DELL'ORARIO DI LAVORO

Il dibattito contemporaneo sulle trasformazioni del lavoro riserva una crescente attenzione alla policy della riduzione dell'orario di lavoro a parità di salario, intesa come leva per ottimizzare il work-life balance e la qualità dell'occupazione. In assenza di un quadro legislativo strutturato a livello nazionale, le prime sperimentazioni nel nostro Paese si sono sviluppate prevalentemente attraverso la fonte della contrattazione collettiva di secondo livello (aziendale in particolare). Il presente contributo analizza la diffusione, l'interesse e l'impatto percepito di tale misura dal punto di vista dei lavoratori dipendenti, utilizzando i dati dell'indagine campionaria Inapp-Plus 2026. Le evidenze delineano un quadro articolato. Secondo i lavoratori, la sperimentazione della riduzione dell'orario a parità di salario risulta ancora poco diffusa e, nei contesti in cui è presente, il coinvolgimento interessa una minoranza del personale. Tra le persone non coinvolte, l'interesse non è particolarmente elevato, ma risulta maggiore nei casi in cui i lavori sono più "gravosi" e tra coloro che esprimono esigenze legate al work-life-balance; inoltre, le valutazioni sui possibili effetti positivi della misura risultano ampiamente favorevoli.

Per i decisori e per la contrattazione collettiva decentrata (in particolare aziendale) queste indicazioni suggeriscono l'utilità di accompagnare il dibattito con un'attenzione particolare alle condizioni concrete di attuazione: tutela del reddito, distribuzione dei tempi in un'ottica di conciliazione vita-lavoro, carichi e ritmi di lavoro, criteri di accesso e caratteristiche delle attività anche alla luce di nuove aspettative lavorative da parte delle persone (in un'ottica generazionale) e delle organizzazioni produttive.

INAPP[*]

Introduzione

La proposta di ridurre l'orario di lavoro a parità di salario occupa uno spazio crescente nel dibattito sulle trasformazioni del lavoro e sulla qualità dell'occupazione. Essa richiama, insieme alla possibilità

[*] A cura di Francesca Bergamante e Valentina Menegatti

di una diversa distribuzione del tempo tra lavoro e vita privata, questioni relative all'organizzazione dei processi produttivi, alla sostenibilità economica delle imprese e alle condizioni concrete nelle quali le persone svolgono la propria attività.
Attualmente a livello normativo non esiste una cornice legislativa di riferimento. Le prime esperienze (se si escludono le prassi incentivate attraverso l'utilizzo delle risorse finanziarie del Fondo Nuove Competenze - D.L n. 34/2020 e successive modifiche) hanno avuto avvio attraverso l'impulso della fonte contrattuale di secondo livello, aziendale in particolare.
Le evidenze presentate in questa sede derivano dalle domande dedicate al tema e destinate alla sola componente dei lavoratori dipendenti che sono contenute nel questionario dell'edizione 2026 dell'indagine Inapp-Plus condotta su un campione rappresentativo dell'intero territorio nazionale di 45.000 individui dai 18 ai 74 anni[1]. Esse consentono di osservare, dal punto di vista dei lavoratori dipendenti, la diffusione delle sperimentazioni nelle sedi di lavoro, il coinvolgimento personale, l'interesse per una riduzione dell'orario e le valutazioni sui suoi possibili effetti.
Il quadro che emerge presenta ancora una limitata diffusione delle sperimentazioni e, al tempo stesso, un ampio riconoscimento dei benefici potenziali della misura.

La diffusione delle sperimentazioni nei luoghi di lavoro

La sperimentazione della riduzione dell'orario a parità di salario nel nostro Paese appare una esperienza ancora contenuta: il 2,1% dei dipendenti (circa 400mila lavoratori) dichiara che la misura è in sperimentazione, mentre il 2,8% (pari a circa 500mila) segnala che nel suo contesto lavorativo si sta ragionando sulla possibilità di introdurla (tabella 1). L'88,8% risponde negativamente e il 6,3% non sa o non risponde.

Tabella 1 Sperimentazione della riduzione dell'orario a parità di salario nella sede di lavoro (%)

	%
Sì	2,1
No, ma si sta ragionando sulla possibilità di introdurla	2,8
No	88,8
Non sa/Non risponde	6,3
Totale	100,0

Fonte: Indagine Inapp-Plus 2026

La ridotta incidenza delle risposte positive risulta in evidente contrasto con la rilevanza assunta dal tema nel dibattito pubblico. Occorre, tuttavia, precisare che la risposta negativa indica l'assenza di una sperimentazione ma non consente di affermare che la misura non sarà prevista in futuro. Analogamente, la quota di persone che "non sa" può riflettere situazioni diverse che le informazioni disponibili non permettono di identificare. Il riferimento è costituito dai lavoratori e

[1] L'Indagine Inapp-Plus (Participation, Labour, Unemployment, Survey) è una rilevazione campionaria ricorrente nata nel 2005 e presente nel Piano Statistico Nazionale (PSN); nel 2026 è stata realizzata la XII edizione dell'Indagine. Per approfondimenti si veda https://www.inapp.gov.it/rilevazioni/rilevazioni-periodiche/participation-labour-unemployment-survey-plus).

dalle loro sedi di lavoro e le percentuali non possono pertanto essere interpretate come quote di aziende che sperimentano o progettano la misura.
Anche sul fronte delle imprese, i dati di una recente indagine qualitativa svolta da Inapp su un panel di aziende che applicano la misura restituiscono una fotografia ancora frammentata relativamente alle sperimentazioni in corso, soprattutto riguardo alle caratteristiche delle platee dei beneficiari coinvolti, ai meccanismi di policy con cui si realizza la misura, nonché agli strumenti concreti di attuazione della stessa.

Gli ambiti della sperimentazione e i dipendenti coinvolti

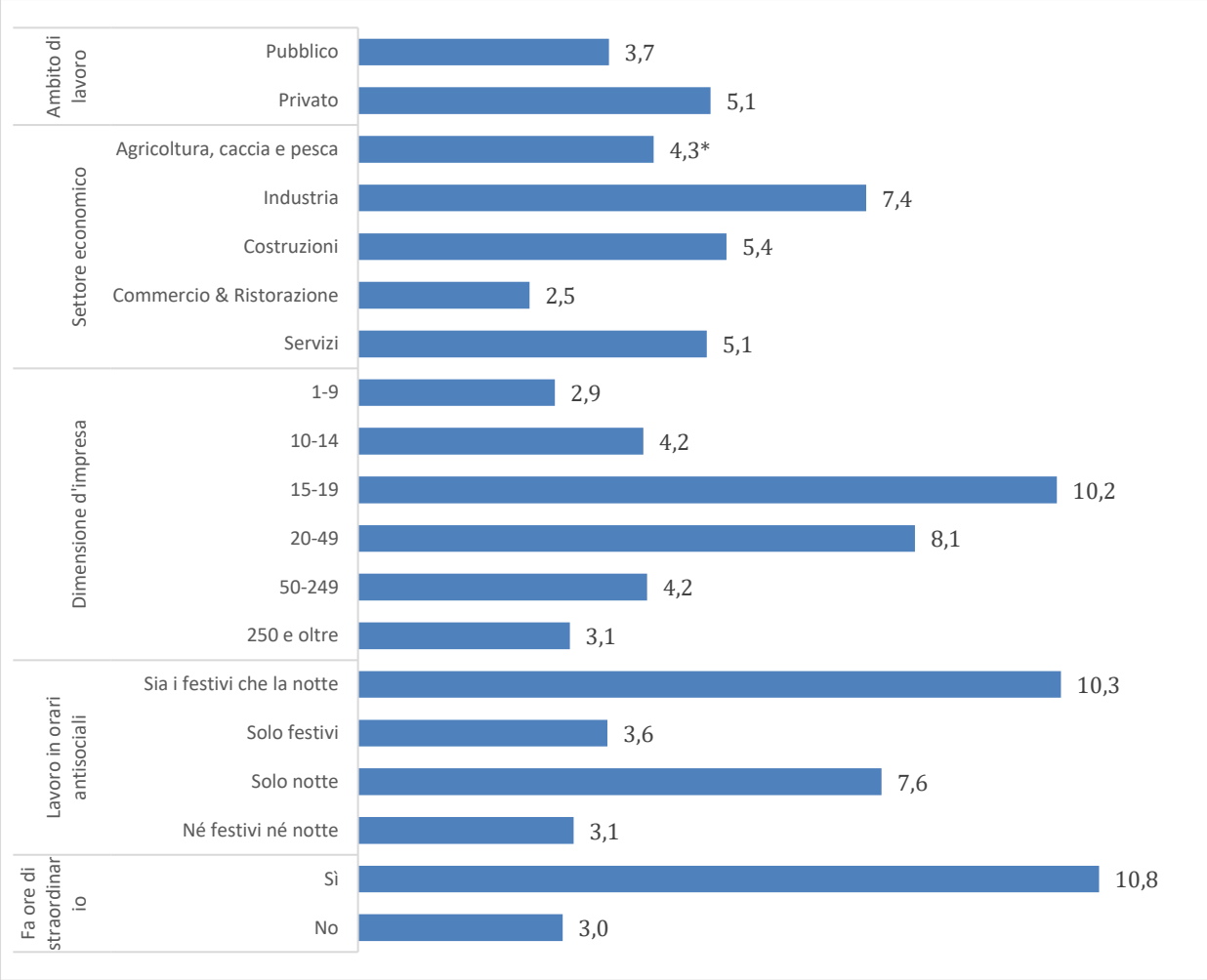
Per quanto riguarda le caratteristiche delle imprese e del lavoro svolto da chi opera in contesti che sperimentano la riduzione dell'orario di lavoro o ne valutano l'introduzione (figura 1), emergono alcune differenze:

- la quota è maggiore nel privato (5,1%) rispetto al pubblico (3,7%) e raggiunge il valore più elevato nell'industria (7,4%);
- per dimensione d'impresa, spiccano le realtà con 15-19 addetti (10,2%), ma anche quelle tra i 20 e i 49 addetti (8,1%).

Come detto, si evidenzia una maggiore incidenza nel privato rispetto al pubblico. Tale differenza potrebbe essere collegata alle diverse modalità di organizzazione aziendale, nonché ai processi decisionali che caratterizzano i due settori di riferimento. Inoltre, pare opportuno segnalare che la misura, sull'onda di sperimentazioni attuate soprattutto a livello internazionale, si è diffusa nel nostro Paese innanzitutto nel settore privato, attraverso la contrattazione collettiva di secondo livello e, successivamente, l'Aran ne ha esteso l'applicazione anche nei comparti della PA (3 novembre 2025 – Ipotesi di CCNL Funzioni Locali 2022-2024 e 23 febbraio 2026 – Sottoscrizione del CCNL definitivo del contratto del comparto Funzioni Locali 2022-2024).
Rispetto ai settori produttivi, le differenze sono più articolate. L'industria presenta il valore più elevato tra i settori economici considerati, pari al 7,4%, seguita dalle costruzioni e dai servizi con valori superiori al 5%, mentre per commercio e ristorazione si registra il valore più basso.
La maggiore quota che si registra tra le imprese dell'industria può essere un riflesso della diversa organizzazione dei processi produttivi, la distribuzione degli orari e la struttura occupazionale dei comparti. In questo caso, il valore relativamente elevato potrebbe essere collegato alle caratteristiche dell'organizzazione produttiva ed alla possibilità di riprogettare turni e tempi di lavoro. Nei servizi e nelle costruzioni, invece, il dato potrebbe riflettere situazioni molto diverse tra loro, data l'eterogeneità delle attività ricomprese in questi comparti. Infine, le percentuali più contenute riferite alla ristorazione potrebbero essere collegate ad esigenze di copertura degli orari di apertura, nonché ad una maggiore variabilità della domanda.
I dati confermano che la misura della riduzione dell'orario di lavoro non appare come un processo uniforme, ma una potenziale innovazione che può intercettare condizioni differenti a seconda delle esigenze operative delle aziende.
La presenza di una sperimentazione nella sede di lavoro non coincide necessariamente con la partecipazione di tutti i lavoratori. Tra coloro che dichiarano di operare in un contesto nel quale la misura è sperimentata, il 15% afferma di esserne attualmente coinvolto. Il dato descrive

dunque un coinvolgimento parziale all'interno di un insieme già limitato di lavoratori, con una lieve differenza tra uomini e donne: 16% per i primi e 14% per le seconde.

Figura 1 **Incidenza delle sperimentazioni di riduzione di orario e della loro possibile introduzione per caratteristiche delle imprese e del lavoro svolto (%)**



* Dato non significativo.
Fonte: Indagine Inapp-Plus 2026

La differenza tra presenza della misura e partecipazione effettiva richiama l'importanza di considerare le modalità con cui le sperimentazioni vengono progettate e applicate. Le informazioni disponibili non indicano, tuttavia, quali siano i criteri di accesso, le mansioni interessate o le ragioni del mancato coinvolgimento. La selezione di reparti, funzioni o gruppi professionali rappresenta una possibile ipotesi di approfondimento, non una conclusione ricavabile dalle risposte.

Per capire come la misura influenzi la qualità della condizione lavorativa è interessante anche analizzare la soddisfazione percepita dai lavoratori coinvolti rispetto agli altri. I dati evidenziano una differenza abbastanza marcata: la quota di lavoratori coinvolti nell'applicazione della misura che dichiara un livello di soddisfazione alta o media è molto elevato (95%) e superiore a quella dei colleghi non coinvolti (+9 punti percentuali).

L’interesse per la riduzione dell’orario tra i dipendi di aziende in cui non si sperimenta la misura

Rispetto all’interesse per la riduzione dell’orario di lavoro il 73,5% di quanti non attualmente coinvolti nella misura dichiara di non esserlo, mentre quasi il 23% lo sarebbe a condizione che il salario rimanesse invariato; lo 0,9% sarebbe interessato anche in presenza di una riduzione salariale (tabella 2).

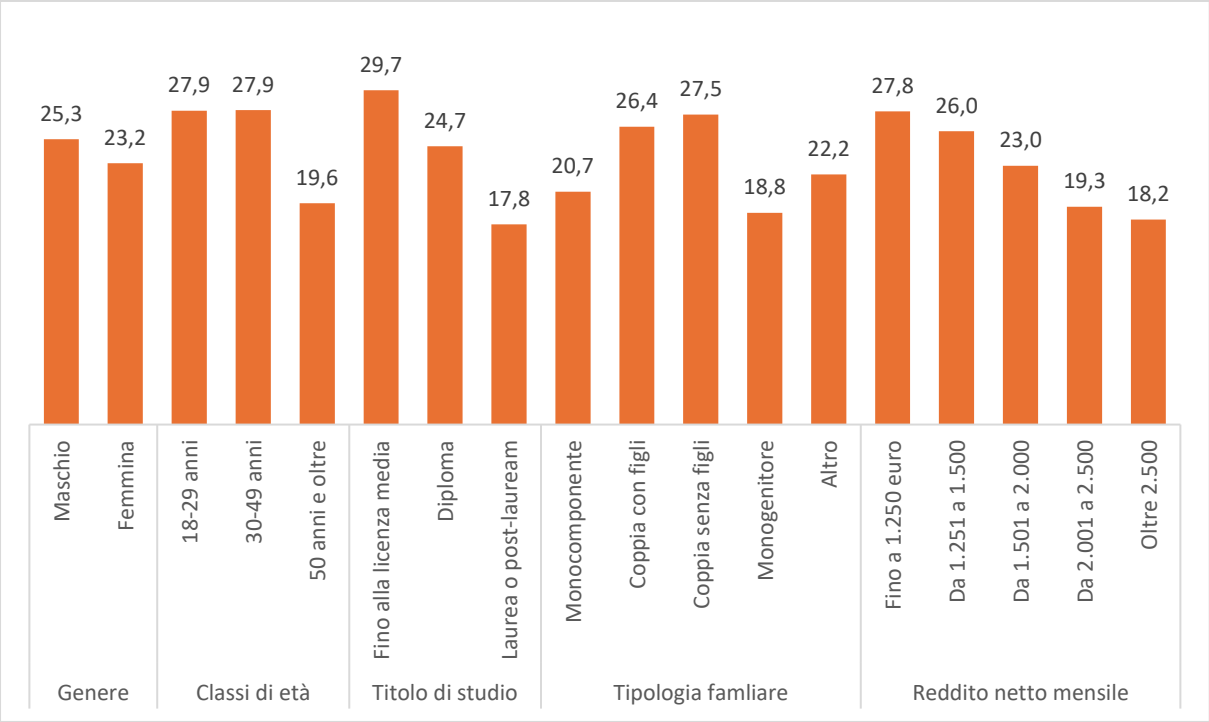
Tabella 2 Interesse per una riduzione dell’orario tra i dipendenti di aziende che non stanno facendo sperimentazioni e non stano ragionando sulla possibile introduzione (%)

	%
Sì, ma solo a parità di salario	22,8
Sì, anche con una riduzione del salario	0,9
No	73,5
Non sa/Non risponde	2,8
Totale	100,0

Fonte: Indagine Inapp-Plus 2026

La distribuzione indica che, per la componente interessata, la tutela del reddito costituisce una condizione centrale: la disponibilità ad accettare una riduzione salariale è infatti molto limitata. Non è però possibile dedurre che il 73,5% contrario rifiuterebbe la misura in qualsiasi configurazione o che la sua risposta sia motivata principalmente dal timore di perdere reddito. La domanda sull’interesse e le alternative di risposta non consentono, da sole, di individuare le ragioni della posizione espressa. Le preferenze potrebbero dipendere da una pluralità di elementi, tra cui la situazione economica familiare, l’orario già praticato (magari anche in smart work), la prevedibilità dei turni, le esigenze di cura o le modalità organizzative della sede di lavoro. Un’eventuale concentrazione del lavoro in meno ore potrebbe inoltre suscitare interrogativi sull’intensità dei ritmi e sui carichi. Si tratta di possibili chiavi interpretative da verificare mediante ulteriori domande o analisi, non di motivazioni accertate dall’indagine qui presentata.
Analizzando in modo congiunto le due tipologie d’interesse (a parità di salario o meno), le evidenze mostrano che l'interesse alla riduzione dell'orario di lavoro non è uniforme (figura 2), ma si concentra maggiormente tra i giovani e nelle fasce centrali d'età (30-49). Questo dato riflette la fase del ciclo di vita in cui sono più sentite le esigenze di conciliazione vita-lavoro (work-life-balance), come la cura dei figli o di familiari anziani non autosufficienti. Inoltre, si riscontra, ancora una volta, una forte asimmetria nei carichi di cura. Le donne (pur affermando un interesse di poco inferiore alle ipotesi di riduzione dell’orario rispetto agli uomini), come noto, mostrano comunque sempre una marcata attenzione alla flessibilità oraria in generale, spesso anche correlata a dinamiche di *working poverty* o all'uscita forzata dal mercato del lavoro nel periodo post maternità per carenza di strumenti di conciliazione. Quanto alla tipologia familiare, sono le persone in coppia a mostrare un maggiore interesse verso la misura. Con riferimento al reddito, una forte esigenza di riduzione oraria si riscontra tra i lavoratori appartenenti alle fasce di reddito netto mensile più basse e l’interesse cala al crescere delle classi di reddito di appartenenza. In tal caso, la domanda è strettamente correlata alla clausola della ‘parità di salario’, dal momento che la compressione del reddito netto mensile non risulterebbe economicamente sostenibile.

Figura 2 **Incidenza dell'interesse verso ipotesi di riduzione dell'orario per caratteristiche socio-demografiche dei lavoratori e reddito netto mensile (%)**



Fonte: Indagine Inapp-Plus 2026

Osservando le caratteristiche del lavoro e delle aziende (figura 3), l'interesse per la riduzione dell'orario di lavoro appare spiccato nei settori in cui carichi fisici e turni sono gravosi e in specifiche categorie professionali come gli operai specializzati ed i lavoratori esposti a rischi intensi, ma anche tra chi opera nelle attività commerciali e dei servizi. Risulta, invece, più contenuta tra le professioni meramente esecutive e non qualificate.

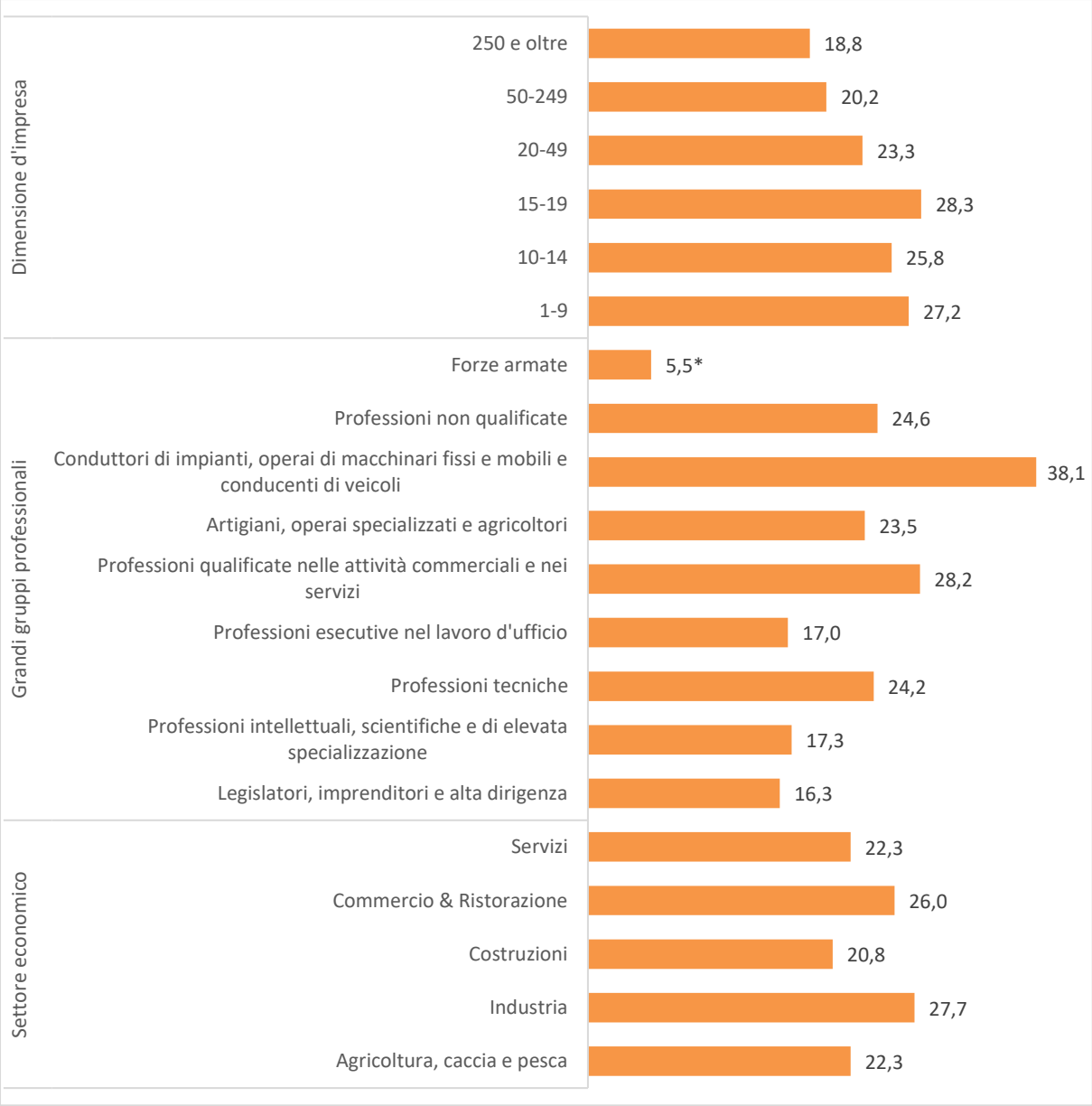
Il massimo interesse si registra nella produzione con la categoria dei conduttori di impianti e operai di macchinari con circa il 38%. A seguire un interesse alto nei servizi e commercio: le professioni qualificate nelle attività commerciali e nei servizi si attestano infatti al 28%; infine, minimo interesse nel gruppo dei Legislatori, imprenditori e alta dirigenza (16%) e nei lavori d'ufficio e intellettuali (intorno al 17%).

Circa la dimensione aziendale, i dati evidenziano che l'interesse assume un andamento discontinuo ed è maggiore nelle imprese più piccole (ma anche in quelle dai 15 ai 19 dipendenti), per poi scendere nelle imprese più grandi. Evidentemente nei contesti con più dipendenti o nelle multinazionali la forte struttura organizzativa, la digitalizzazione e la presenza di una consolidata tradizione di contrattazione aziendale (che magari consente anche il frequente ricorso allo smart work), rendono la sperimentazione già inserita fra le modalità di gestione delle forme di flessibilità nei luoghi di lavoro. Al contrario, nelle PMI i ritmi di lavoro sono spesso meno standardizzati e gravano su un numero ristretto di persone, portando a un maggiore desiderio di 'liberare tempo' rispetto alle aziende medio-grandi.

In sintesi, si può affermare che la richiesta di una riduzione dell'orario non è omogenea: si concentra con maggiore intensità nell'industria, tra gli operai e all'interno delle realtà aziendali

più piccole, configurandosi come una domanda di sostenibilità psicofisica legata soprattutto al lavoro manuale e operativo.

Figura 3 Incidenza dell'interesse verso ipotesi di riduzione dell'orario per caratteristiche delle imprese e professione (%)



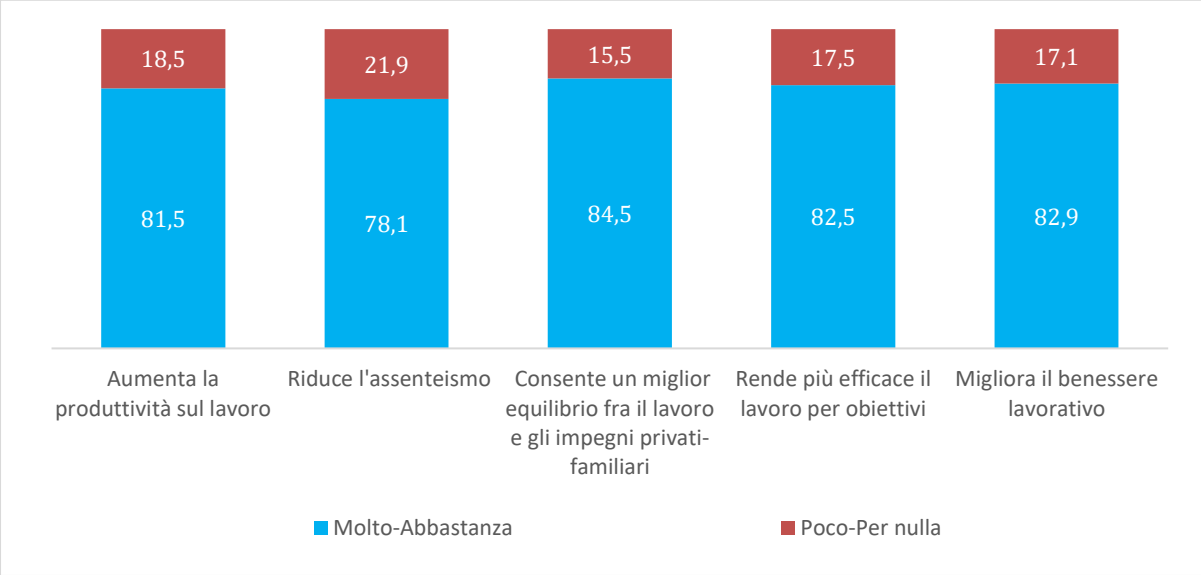
*Dato non significativo
Fonte: Indagine Inapp-Plus 2026

La valutazione sulle possibili ricadute della misura

Circa gli effetti positivi della riduzione dell'orario, i lavoratori appaiono piuttosto concordi (figura 4) ed i giudizi molto favorevoli: migliorerebbe l'equilibrio tra lavoro e impegni privati e familiari (84,5%), nonché il benessere lavorativo (82,9%) e renderebbe più efficace il lavoro per obiettivi (82,5%).

Anche le valutazioni relative alla produttività e all'assenteismo registrano livelli di accordo elevati: l'81,5% ritiene che la misura aumenterebbe la produttività sul lavoro e il 78,1% che ridurrebbe l'assenteismo.

Figura 4 Accordo sui possibili effetti della riduzione dell'orario a parità di salario (%)



Fonte: Indagine Inapp-Plus 2026

Il riconoscimento di questi possibili effetti appare quindi diffuso, pur in presenza di una componente non trascurabile che esprime valutazioni meno favorevoli.
Vale la pena ribadire che si tratta di valutazioni espresse dagli intervistati e non una misurazione diretta degli esiti.
La lettura congiunta delle risposte pone un interrogativo rilevante: come si concilia l'ampio accordo sui possibili benefici con la prevalenza del disinteresse per una riduzione dell'orario tra i lavoratori non coinvolti? I due risultati riguardano dimensioni differenti. Una valutazione favorevole degli effetti prospettati può coesistere con una diversa preferenza rispetto alla propria situazione lavorativa, alle condizioni economiche o alle modalità di applicazione della misura.

Considerazioni conclusive e indicazioni di policy

Le evidenze delineano un quadro articolato. Secondo i lavoratori, la sperimentazione della riduzione dell'orario a parità di salario risulta ancora poco diffusa e, nei contesti in cui è presente, il coinvolgimento interessa una minoranza del personale. Tra le persone non coinvolte prevale la mancanza di interesse; tra quelle interessate la conservazione del salario rappresenta la motivazione più diffusa. Parallelamente, le valutazioni sui possibili effetti della misura risultano ampiamente favorevoli.
Per i decisori e per la contrattazione queste indicazioni suggeriscono l'importanza di approfondire il dibattito sulla riduzione dell'orario, ma anche l'utilità di accompagnarlo con un'attenzione particolare alle condizioni concrete di attuazione: tutela del reddito, distribuzione dei tempi, carichi e ritmi di lavoro, criteri di accesso e caratteristiche delle attività. Dal momento che le sperimentazioni si focalizzano soprattutto nei settori dell'industria, costruzioni e dei servizi,

quest'ultimo caratterizzato da una storica prevalenza di manodopera femminile, ed in contesti lavorativi in cui si adotta l'istituto giuridico delle turnazioni, tale forma di flessibilità potrebbe contribuire ad agevolare la gestione dei tempi di vita, specie laddove l'esigenza di conciliazione vita-lavoro è più sentita ed urgente, stimolando così anche una maggiore partecipazione femminile al mercato del lavoro.

In una prospettiva futura, la diffusione della misura potrebbe altresì costituire una potente leva per sviluppare i processi strategici di *attraction* e *retention* (spesso legati ai talenti e ai dipendenti), in un contesto che favorisca quindi sempre di più la compresenza delle diverse generazioni. In tale ambito la restituzione del tempo rappresenta un aspetto che unisce i giovani e gli anziani: i primi per soddisfare esigenze legate soprattutto al work life balance e i secondi per allentare con l'avanzare dell'età i ritmi serrati di lavoro.

Inoltre, studi recenti evidenziano come anche l'evoluzione dell'AI e le dinamiche demografiche stiano trasformando il mondo del lavoro, rendendo necessario ripensare le modalità di svolgimento delle attività e le pratiche di flessibilità alla luce di nuove aspettative lavorative da parte delle persone (in un'ottica generazionale) e delle organizzazioni produttive.

In tale scenario, è auspicabile che il decisore politico stimoli la costruzione dal basso (a livello di contrattazione) del mix dei vari strumenti di flessibilità (tra cui la riduzione orario a parità di salario) adeguandoli alle specifiche condizioni delle aziende, anche attraverso l'impulso del dialogo sociale, nonché l'utilizzo dello strumento delle survey a cadenza periodica, così da restituire i desiderata delle parti contrattuali nella definizione puntuale di modelli organizzativi che siano adeguati ai cambiamenti in corso.

Alcuni diritti riservati (2026) (INAPP)
Quest'opera è rilasciata sotto i termini della licenza Creative Commons.
Attribuzione - Non Commerciale - Condividi allo stesso modo 4.0 - Italia License.

ISSN 2533-3003

I *Policy Brief* dell'INAPP offrono spunti di riflessione tratti dai temi di ricerca e di analisi realizzati dall'Istituto, a supporto delle politiche pubbliche.

Per info: **editoria@inapp.gov.it - www.inapp.gov.it**