



> 10 novembre 2025 alle ore 0:00

Non solo smart working Come cambia il tempo del lavoro

di **ANDREA BOCCHINI**

➔ a pagina 7





> 10 novembre 2025 alle ore 0:00

Il nuovo tempo di lavoro non è solo smart working “Come cambia e perché”

Lo studio di Assolombarda sarà presentato oggi a “Relind” 2025
“La parola d’ordine è personalizzazione”

di **ANDREA BOCCHINI**

Lo tempo di lavoro non è più quello di una volta. Non solo perché la pandemia ha fatto saltare l’orologio di ingresso in azienda ma anche perché le imprese lombarde stanno imparando a trasformarlo in valore. È questo il filo conduttore della ricerca “Dal tempo al valore: ripensare l’orario di lavoro”, realizzata da Assolombarda e Adapt e che sarà presentata oggi durante Relind 2025, il Forum delle Relazioni Industriali. Una due giorni di confronto tra imprese, sindacati, studiosi e istituzioni nella sede di Assolombarda in via Pantano 9. Lo studio, firmato da Francesco Seghezzi, Diletta Porcheddu e Alessandra Della Vecchia, racconta come la rigidità del vecchio modello basato sulle otto ore si stia trasformando in una nuova cultura della flessibilità. Al centro non più il tempo trascorso alla scrivania ma la capacità di adattare l’organizzazione del lavoro alle persone, ai ritmi e alle nuove tecnologie.

Attraverso tre focus group con 52 partecipanti – 39 aziende associate e 8 rappresentanti sindacali – la ricerca traccia un panorama composito dove una delle parole d’ordine è “personalizzazione”. C’è chi chiede orari flessibili in entrata e in uscita,

chi punta a concentrare le ore su quattro giorni, chi riorganizza i turni per agevolare la conciliazione vita-lavoro. E in alcuni casi – come Lamborghini, Luxottica e Intesa Sanpaolo – si sperimenta la riduzione dell’orario a parità di salario, alternando settimane da quattro e cinque giorni o rimodulando le giornate per un miglior equilibrio tra produzione e benessere.

La tendenza è chiara: l’orario non è più un vincolo ma una leva. Le imprese lo utilizzano per attrarre competenze e aumentare la produttività, mentre i lavoratori per ottenere spazi di autonomia e qualità della vita. La contrattazione aziendale diventa quindi laboratorio di questo cambiamento: la flessibilità non è solo una concessione ma un nuovo modo di intendere il rapporto di lavoro.

Certo, il modello non nasconde delle contraddizioni: la digitalizzazione e il lavoro da remoto, esplosi dopo la pandemia, hanno infranto l’unità di tempo e il luogo di lavoro tradizionale, ma al tempo stesso hanno aperto anche a nuove disuguaglianze. Chi può lavorare da casa guadagna autonomia. E chi resta in “fabbrica” continua a vivere il tempo come misura e controllo.

Da qui le quattro proposte finali: una “flessibilità flessibile” che parta dalle esigenze dei lavoratori e delle imprese; una normativa più chiara su smart working e telelavoro; un raccordo stabile tra contratti nazionali e aziendali; e il rafforzamento della contrattazione collettiva co-



> 10 novembre 2025 alle ore 0:00

me strumento di innovazione organizzativa. Ripensare l'orario di lavoro, conclude lo studio, significa interrogarsi su che cosa valga davvero il tempo nel lavoro di oggi. Non più confine da rispettare ma una risorsa da condividere.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Secondo i ricercatori
la rigidità del vecchio
modello basato sulle otto
ore si sta trasformando
in una nuova cultura
della flessibilità



• Giovani in smart working nello spazio coworking di Upcycle