

LA SETTIMANA CORTA È DAVVERO UN SUCCESSO?

I RISULTATI DELLA SPERIMENTAZIONE
DI ALI LAVORO



INDICE

INTRODUZIONE	4
1. LA RICERCA	6
▪ Il target della ricerca	7
▪ Le fasi della ricerca	8
2. L'ANALISI QUALITATIVA PRELIMINARE	9
▪ Le principali evidenze emerse	10
3. IL QUESTIONARIO DI MONITORAGGIO	11
▪ L'approccio metodologico	12
▪ Le variabili indagate	13
4. L'ANALISI DEI DATI PERCETTIVI DEL QUESTIONARIO: I RISULTATI	14
▪ L'andamento 2024 vs 2023	15
▪ L'andamento per genere ed età	17
▪ Le attività nel "Day Off" e il rapporto con il lavoro	20
5. L'ANALISI DEI DATI ECONOMICO-FINANZIARI	25
▪ I risultati di team	26
▪ I risultati individuali	27

6. L'ANALISI DI CORRELAZIONE **30**

- La correlazione tra performance e caratteristiche del lavoro 31
- La correlazione tra performance e caratteristiche personali 32
- La correlazione tra performance e senso del lavoro 32

7. L'ANALISI DI REGRESSIONE **34**

- L'approccio metodologico 35
- Caratteristiche del lavoro 36
- Relazioni sociali 36
- Caratteristiche personali 37
- Antecedenti del raggiungimento dei KPI 2024 vs 2023 38

CONCLUSIONI **39**

INTRODUZIONE

Nel mondo del lavoro ha iniziato ormai da qualche anno a circolare la proposta della cosiddetta **settimana corta** (un modello di organizzazione del lavoro in cui i dipendenti lavorano per un numero ridotto di giorni rispetto alla settimana lavorativa tradizionale), il cui obiettivo è quello di migliorare il work-life balance e il benessere dei dipendenti senza compromettere la produttività e le performance aziendali.

Questa nuova modalità di organizzazione ha trovato risonanza sia a livello internazionale che nazionale, con le prime aziende che hanno iniziato a sperimentarla in diverse modalità, anche nel nostro Paese. Tra queste ci sono le società Ali Lavoro, Repas, Labor-b e Yous. Agli inizi di febbraio 2023, Ali Lavoro ha avviato un **progetto pionieristico** di riorganizzazione delle modalità e degli orari di lavoro, introducendo una **settimana lavorativa di quattro giorni a parità di retribuzione**, portando quindi le ore di lavoro settimanali da 38 a 32 per tutti i suoi dipendenti. Questa iniziativa rappresenta una delle prime sperimentazioni in Italia sulla riduzione dell'orario di lavoro. **SDA Bocconi** è stata incaricata di monitorare il progetto con l'obiettivo di produrre conoscenze generalizzabili sul tema e approfondire i risvolti economici e sociali di questa innovazione, sia per l'impresa che per i lavoratori.

L'impatto della riduzione dell'orario lavorativo è stato valutato attraverso una ricerca strutturata che ha seguito un approccio metodologico misto, prendendo in considerazione sia **dati percettivi**, ossia relativi alla percezione dei dipendenti in termini di benessere, qualità del lavoro, delle relazioni sociali e del clima organizzativo, sia **dati oggettivi** sui risultati economici dei dipendenti e di tutta Ali Lavoro.

La ricerca è stata svolta per fasi che hanno compreso:

- **l'osservazione preliminare** dell'organizzazione del lavoro nelle filiali Ali Lavoro e delle percezioni iniziali dei lavoratori riguardo alla settimana breve;
- **la creazione di uno strumento di monitoraggio**, ossia un questionario per raccogliere informazioni sulle percezioni dei dipendenti;
- **la raccolta dei dati**, avvenuta a sei mesi e a un anno dall'inizio della sperimentazione;
- **l'analisi dei dati percettivi e oggettivi raccolti**, per valutare gli impatti della riduzione dei tempi di lavoro, considerando le prestazioni economiche di Ali Lavoro e la performance individuale dei collaboratori.

In questo documento approfondiremo quanto emerso dalla ricerca svolta da SDA Bocconi sulla settimana corta sperimentata da Ali Lavoro. Prima di analizzare le varie fasi e i risultati registrati, però, **possiamo anticipare che la sperimentazione ha mostrato un bilancio positivo**: i dipendenti hanno riportato miglioramenti nel benessere e nella qualità del lavoro, e i risultati economici dell'azienda non sono stati influenzati negativamente. È però fondamentale un monitoraggio a lungo termine, per analizzare potenziali criticità e intercettare eventuali implicazioni negative future che potrebbero emergere con il consolidamento della settimana lavorativa corta.

1.

LA RICERCA



Prima di addentrarci nei risultati emersi dall'indagine svolta da SDA Bocconi per Ali Lavoro, è bene descrivere **come si è svolta la ricerca, chi ha coinvolto e con quali modalità**. Di seguito approfondiremo questi aspetti.

IL TARGET DELLA RICERCA

Come anticipato, la **sperimentazione della settimana corta** (quattro giorni lavorativi a parità di stipendio) ha coinvolto i dipendenti di Ali Lavoro a partire da febbraio 2023. L'indagine svolta da SDA Bocconi si è svolta nell'arco di un anno, ossia tra febbraio 2023 e febbraio 2024, e ha coinvolto lavoratori che hanno preso parte al nuovo modello organizzativo dell'orario lavorativo.

La popolazione che ha preso parte all'indagine è composta da circa 250 dipendenti delle società Ali Lavoro, Labor-b, Repas e Yous. Il campione è **composto sia da donne che da uomini**, con una netta maggioranza della rappresentanza femminile (67%) rispetto a quella maschile (33%).

Hanno preso parte alla ricerca lavoratori appartenenti a diverse **fasce di età**:

- **meno di 30 anni:** 17%;
- **fra 30 e 40 anni:** 41%;
- **fra 41 e 50 anni:** 32%;
- **più di 50 anni:** 10%.

Altre caratteristiche della popolazione indagata:

- **circa il 60%** ha un nucleo familiare composto da due o più persone;
- **circa il 40%** vive con familiari che necessitano assistenza;
- **circa il 60%** non ha un supporto nelle attività domestiche.

LE FASI DELLA RICERCA

L'indagine ha previsto **tre fasi di ricerca**, che descriviamo di seguito.

- 1. L'analisi qualitativa preliminare:** questo step si è svolto tra maggio e giugno 2023 e ha previsto interviste semi-strutturate condotte in un insieme selezionato di filiali. L'analisi ha coinvolto diverse persone con check-list differenziate in base ai ruoli. L'obiettivo è stato quello di individuare una prima percezione dei lavoratori rispetto alla settimana corta e l'organizzazione del lavoro nelle filiali.
- 2. La progettazione e distribuzione di un questionario di monitoraggio:** la seconda fase ha previsto la preparazione di un questionario a partire da quanto emerso durante la fase di osservazione preliminare e dall'analisi di letteratura. Il questionario è stato somministrato in due diversi momenti: a sei mesi dall'inizio della sperimentazione (luglio 2023) e a un anno dall'inizio del progetto (febbraio 2024).
- 3. L'analisi dei dati percettivi raccolti nelle due fasi precedenti e l'analisi dei dati sulle performance economiche d'impresa** nel periodo gennaio 2022-gennaio 2024, riferite sia alla prestazione aggregata delle filiali, sia a quella dei singoli lavoratori. Questa fase ha previsto analisi descrittive, di varianza (ANOVA), di correlazione e di regressione.

Di seguito, vedremo i dati emersi durante le varie fasi della ricerca.

2.

L'ANALISI QUALITATIVA PRELIMINARE



Come descritto nel capitolo precedente, la **prima fase** della ricerca condotta da SDA Bocconi per Ali Lavoro ha previsto delle interviste ai dipendenti di alcune filiali selezionate, per **percepire le loro prime “impressioni”** sulla sperimentazione della settimana corta e sull’organizzazione del lavoro.

I lavoratori coinvolti, responsabili di filiale, account manager e junior account manager, hanno condiviso la loro opinioni, che hanno fatto emergere **una percezione inizialmente molto positiva del modello di lavoro su quattro giorni**.

Tra le emozioni connesse alla riduzione del tempo di lavoro troviamo “commozione”, “gratitudine” e la sensazione che sia “il regalo più bello che l’azienda ci poteva fare”. È alto anche il **grado di soddisfazione per il supporto fornito dall’azienda nell’implementazione operativa di questo progetto**: dalla gestione delle ferie alla turnazione, dall’organizzazione di staff meeting dedicati al confronto delle prassi tra filiali, fino al corso di formazione progettato ad hoc.

Allo stesso tempo, **i responsabili delle filiali hanno dimostrato di essere consapevoli delle sfide organizzative** legate a questa nuova modalità lavorativa, mentre **i dipendenti hanno riconosciuto il rischio di affaticamento** dovuto ai ritmi di lavoro più intensi e alla riduzione dei momenti di socialità in ufficio.

Sono emerse anche delle riflessioni sulla necessità di **identificare strumenti e pratiche per massimizzare l’efficacia dell’iniziativa in termini di produttività, organizzazione e coordinamento**, (ad esempio: codifica e minutaggio delle attività lavorative, digitalizzazione di alcune fasi, adozione di nuovi strumenti di pianificazione condivisi, utilizzo di nuove prassi di coordinamento all’interno delle filiali e di confronto tra filiali diverse), **e in termini di “stacco” completo dal lavoro nel giorno off**.

3.

IL QUESTIONARIO DI MONITORAGGIO



La seconda fase della ricerca svolta da SDA Bocconi sulla sperimentazione della settimana lavorativa corta ha previsto la **creazione e somministrazione di un questionario**, che ha avuto lo scopo di valutare la percezione dei dipendenti a 6 e a 12 mesi dall'inizio del progetto. Di seguito illustriamo l'approccio metodologico utilizzato per la preparazione e somministrazione del questionario e le variabili indagate.

L'APPROCCIO METODOLOGICO

Per la preparazione del questionario e la scelta dei valori percettivi da valutare è stato considerato sia **quanto emerso nella fase di osservazione preliminare**, sia **l'analisi della letteratura scientifica**.

Il questionario è stato distribuito dopo sei e 12 mesi dall'inizio del progetto:

- **prima distribuzione:** 5-24 luglio 2023;
- **seconda distribuzione:** 22 gennaio-9 febbraio 2024.

Le **variabili esaminate** sono state valutate utilizzando le scale **Likert**, che consistono in una serie di affermazioni a cui i rispondenti indicano il loro livello di accordo o disaccordo, assegnando un **punteggio numerico che va da 1 a 5**.

Sono state impiegate scale tratte dalla letteratura scientifica, adattate specificamente al contesto di Ali Lavoro, insieme a scale precedentemente utilizzate nelle indagini sul clima aziendale.

La coerenza interna delle domande all'interno delle scale Likert viene valutata attraverso il coefficiente alfa di Cronbach, un indicatore statistico che misura quanto gli item della scala misurano lo stesso costrutto o concetto. In generale, un valore di alfa intorno a 0,7 è considerato accettabile per indicare una buona affidabilità interna.

LE VARIABILI INDAGATE

Le variabili di tipo percettivo esaminate attraverso il questionario sono state le seguenti:

- **integrità del compito;**
- **chiarezza organizzativa;**
- **interdipendenza;**
- **creatività;**
- **autonomia;**
- **specializzazione;**
- **soddisfazione;**
- **performance lavorativa;**
- **coinvolgimento;**
- **emozioni negative;**
- **emozioni positive;**
- **relazione con il leader;**
- **supporto reciproco;**
- **amicizia sul lavoro;**
- **fiducia cognitiva;**
- **fiducia affettiva;**
- **intensità del lavoro;**
- **richieste del lavoro;**
- **controllo sul proprio tempo;**
- **sfinimento;**
- **locus esterno;**
- **locus interno;**
- **senso del dovere;**
- **significato del lavoro;**
- **identificazione con il lavoro;**
- **valorizzazione;**
- **empowerment;**
- **permeabilità lavoro-famiglia;**
- **permeabilità famiglia-lavoro;**
- **performance nella vita personale.**

4.

L'ANALISI DEI DATI PERCETTIVI DEL QUESTIONARIO: I RISULTATI



I dati emersi dai questionari hanno mostrato come, a livello generale, **i risultati della sperimentazione della settimana corta siano positivi.**

L'ANDAMENTO 2024 VS 2023

Di seguito è possibile vedere l'andamento delle variabili analizzate nel **confronto tra i due momenti di somministrazione del questionario**, ossia luglio 2023 e febbraio 2024.

In generale, per supportare il "Day Off", i principali **interventi effettuati** hanno riguardato:

- **miglioramento della pianificazione delle attività;**
- **maggiore organizzazione, formalizzazione e codifica delle attività;**
- **la digitalizzazione** dei processi;
- **attività di formazione.**

I punteggi assegnati dai dipendenti riferiti a questi aspetti erano già alti nel luglio 2023, ma hanno mostrato un **aumento nella rilevazione di febbraio 2024.**

Non risultano ridotte, invece, le **pause "chiacchiere"** così come la **durata di specifiche attività.**

Con riguardo alla **"riduzione della pausa pranzo"** per supportare la concentrazione delle attività in quattro giorni, i dipendenti assegnavano già dei punteggi bassi a questo aspetto nel luglio 2023. L'analisi a febbraio 2024 mostra che **questo punteggio si è ridotto ulteriormente, scongiurando comportamenti che potevano rivelarsi negativi.**

ANALISI DELLE VARIABILI: CONFRONTO FRA PERIODI

Variabile	Media Lug 23	Media Feb 24	Andamento			Variabile	Media Lug 23	Media Feb 24	Andamento		
Integrità del compito	4.03	4.07		1.0%	!	Fiduzia effettiva	3.93	3.96		0.8%	
Interdipendenza	3.28	2.89		-11.9%		Intesità del lavoro	3.84	3.87		0.8%	
Chiarezza organizzativa	4.30	4.38		1.9%		Richieste del lavoro	2.39	2.29		-4.2%	👍
Creatività	3.84	3.88		1.0%		Controllo sul proprio tempo	3.64	3.68		1.1%	
Autonomia	3.70	3.79		2.4%		Sfinimento	2.33	2.22		-4.7%	👍
Specializzazione	3.54	3.54		0.0%		Locus interno	3.83	3.85		0.5%	
Soddisfazione	3.98	4.05		1.8%		Locus esterno	2.08	2.04		-1.9%	
Performance Lavorativa	4.44	4.45		0.2%		Senso del dovere	4.06	4.46		9.9%	👍
Coinvolgimento	3.95	3.99		1.0%	👍	Significato del lavoro	4.24	4.15		-2.1%	
Emozioni negative	2.32	2.15		-7.3%		Identificazione	3.69	3.76		1.9%	
Emozioni positive	3.81	3.80		-0.3%		Valorizzazione	3.93	3.93		0.0%	
Relazione con il Leader	3.97	4.03		1.5%		Empowerment	3.99	3.99		0.0%	
Supporto reciproco	4.09	4.13		1.0%		Permeabilità Lavoro-Famiglia	2.29	2.01		-12.2%	👍
Amicizia sul lavoro	3.33	3.23		-3.0%		Permeabilità Famiglia-Lavoro	1.65	1.58		-4.2%	👍
Fiduzia cognitiva	4.21	4.24		0.7%		Performance nella vita personale	3.98	3.99		0.3%	

Sia a luglio 2023 che a febbraio 2024, i **valori medi di diversi indicatori percettivi sono risultati positivi**. In particolare, **le emozioni negative**, che erano già basse in Ali Lavoro prima della sperimentazione, sono **ulteriormente diminuite** con il progetto della settimana corta. Tra luglio 2023 e febbraio 2024 si è osservata una riduzione del 7,3% nelle emozioni negative.

Allo stesso modo, nel confronto **è diminuita la permeabilità lavoro-famiglia**, che possiamo descrivere come la percezione che il proprio impiego interferisca con la vita familiare in termini di tempo e stress. Questa variabile, che mostrava valori positivi già prima della sperimentazione, ha visto un **calo del -12,2%** tra luglio 2023 e febbraio 2024. Altre variabili hanno mostrato dei miglioramenti, come **la chiarezza dei compiti e l'organizzazione, l'efficacia lavorativa, il supporto tra colleghi, la fiducia e il senso del dovere**.

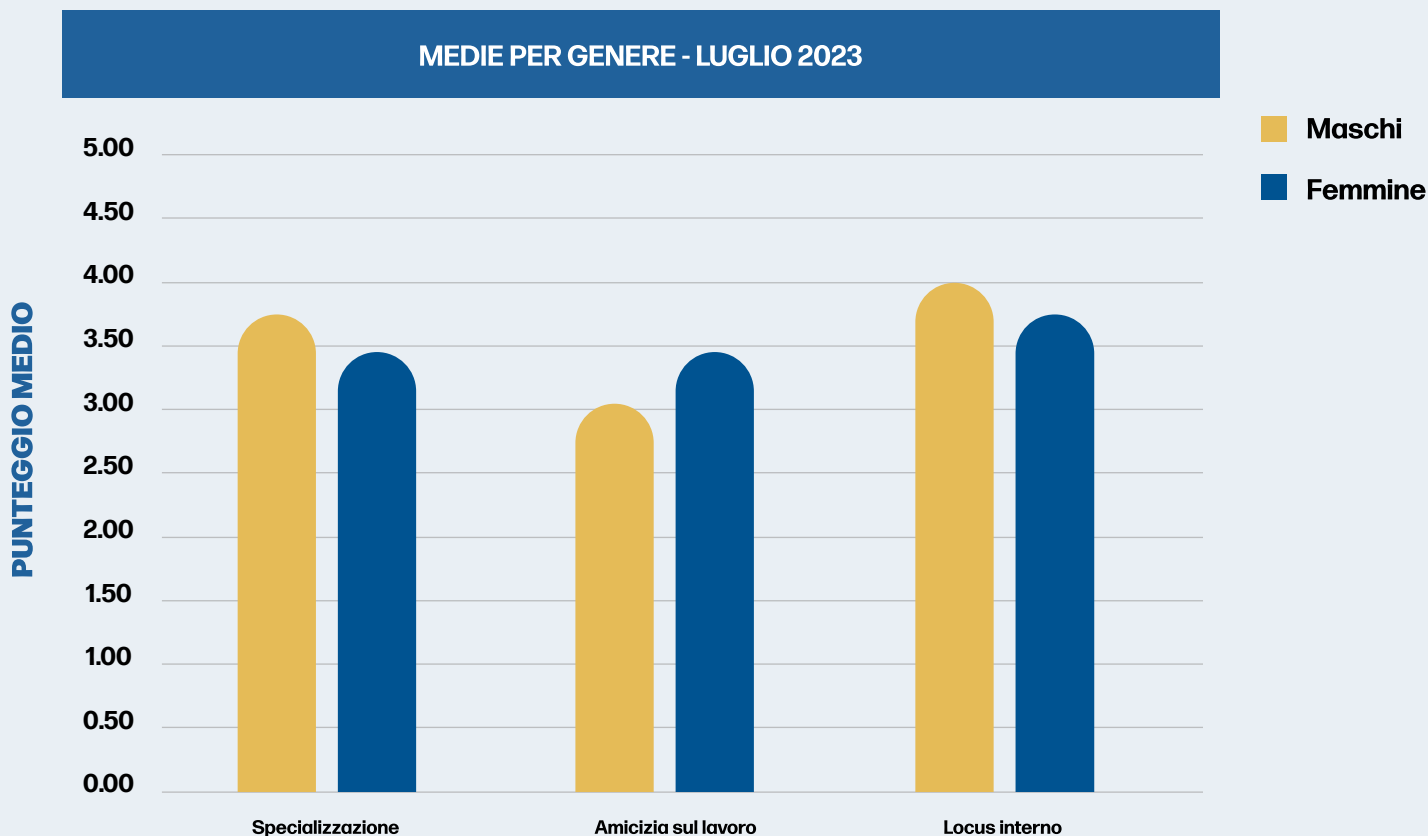
Tuttavia, sono emerse alcune aree di attenzione: tra luglio 2023 e febbraio 2024, i partecipanti hanno segnalato una **riduzione dell'interdipendenza** del proprio lavoro con quello degli altri, una diminuzione delle **relazioni amicali** sul lavoro e una minore percezione del **significato** del proprio lavoro. Questi cambiamenti potrebbero indicare potenziali criticità legate alla contrazione del tempo lavorativo e all'aumento dei ritmi, a scapito delle relazioni sociali e del coordinamento interno.

L'ANDAMENTO PER GENERE ED ETÀ

Un altro aspetto che vale la pena analizzare è l'andamento di alcune variabili analizzate a seconda del genere e della fascia d'età dei rispondenti.

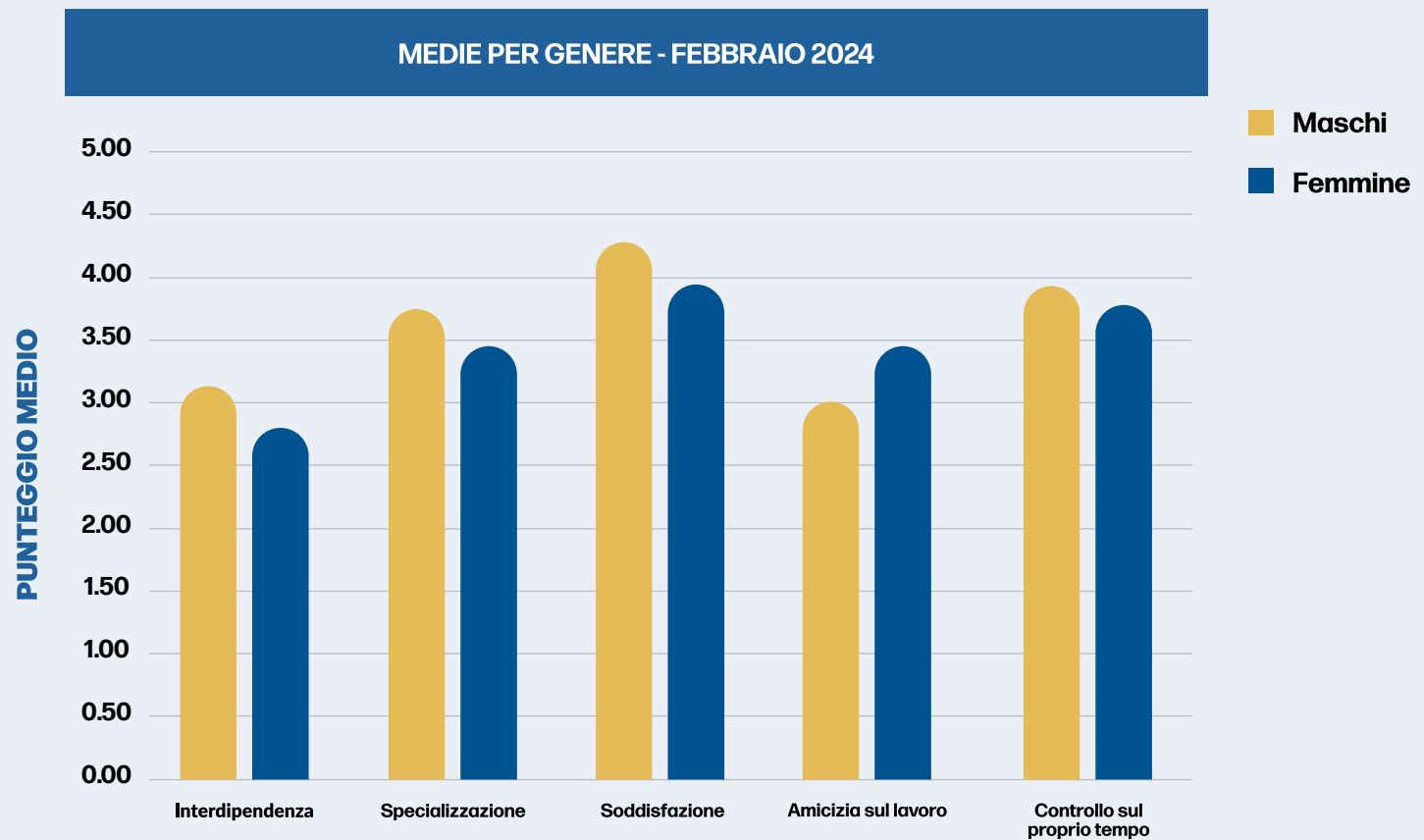
Esaminando i **dati per genere, a luglio 2023** si osserva che i **partecipanti maschi** hanno ottenuto un punteggio medio più alto nelle variabili della **specializzazione** (la necessità di possedere conoscenze specifiche o di utilizzare strumenti specializzati nel proprio lavoro) e del **locus interno** (la percezione che la volontà, l'impegno e la determinazione personale siano cruciali per la soddisfazione lavorativa e il progresso nella carriera). Al contrario, le partecipanti **femmine** hanno registrato un punteggio medio più elevato riguardo al valore dell'**amicizia sul lavoro**.

ANALISI DESCRITTIVE DELLE VARIABILI DEI QUESTIONARI: DIFFERENZE PER GENERE - LUGLIO 2023



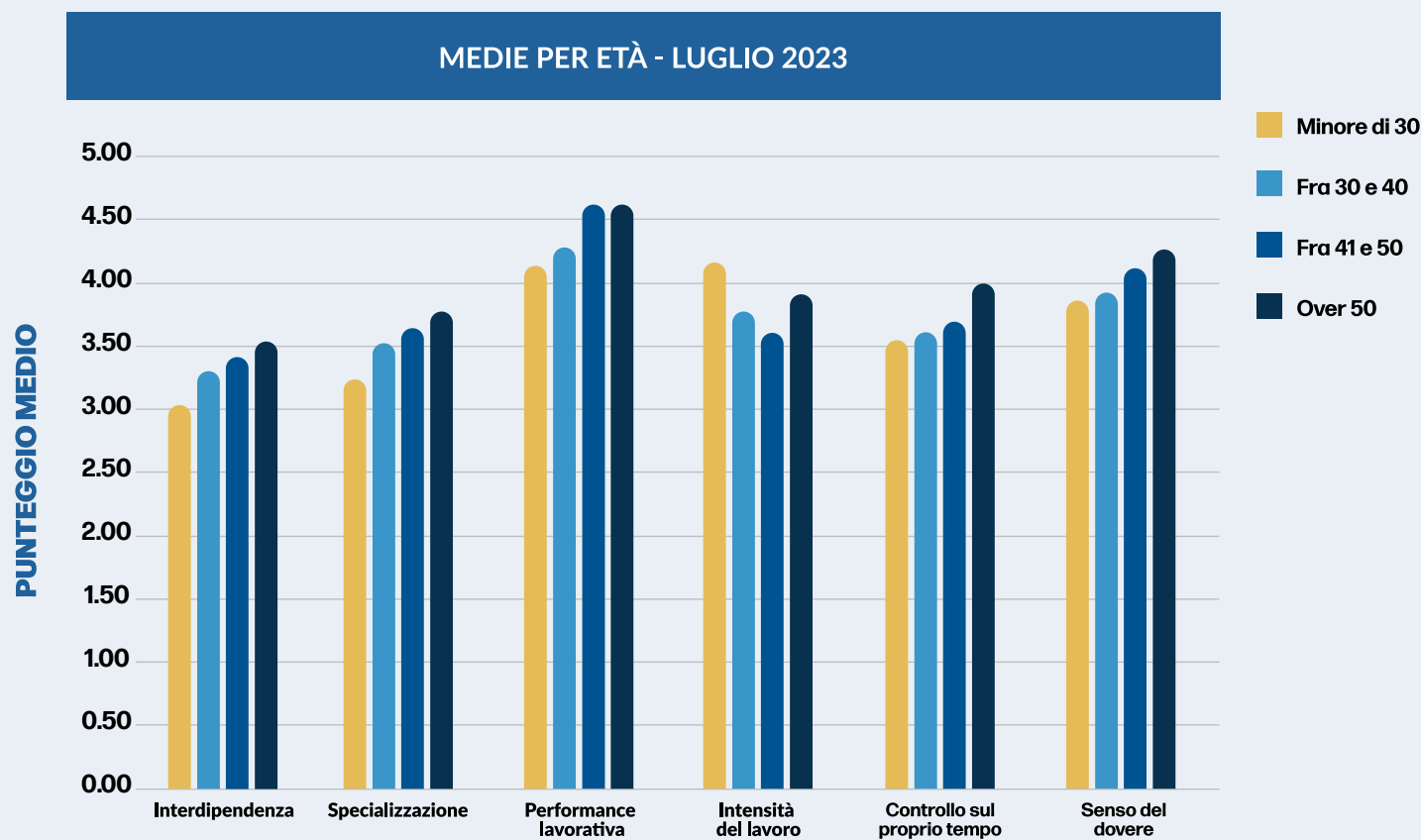
Se si considerano i questionari distribuiti a **febbraio 2024**, invece, emergono punteggi medi più alti tra i **rispondenti maschi** per i valori dell'interdipendenza, della specializzazione, della soddisfazione lavorativa, e del controllo sul proprio tempo. L'unico valore che presenta un punteggio più alto tra **le partecipanti** rimane, invece, quello dell'**amicizia**.

**ANALISI DESCRITTIVE DELLE VARIABILI DEI QUESTIONARI:
DIFFERENZE PER GENERE - FEBBRAIO 2024**



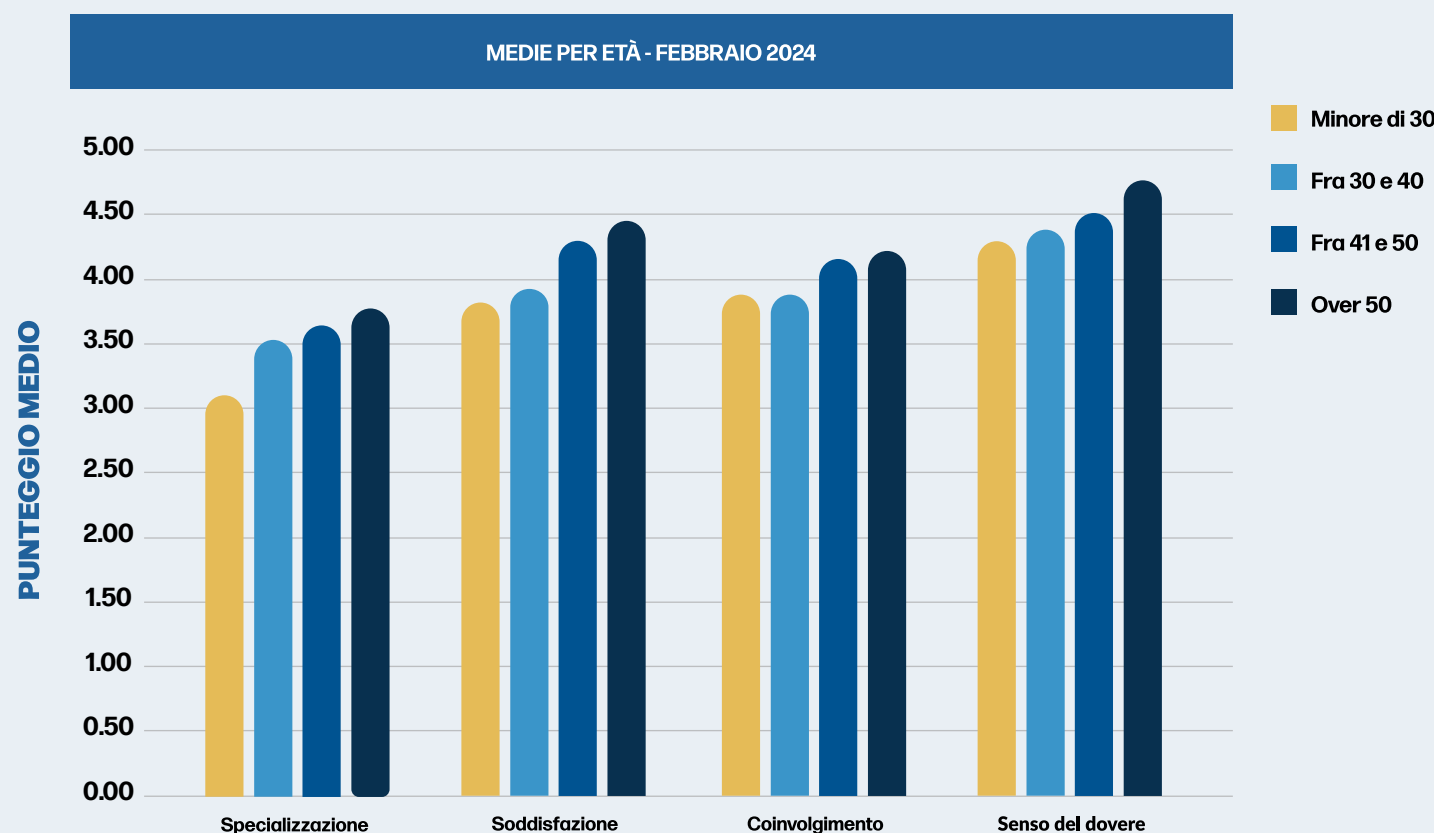
Analizzando i punteggi in base alle **fasce di età**, emergono differenze statisticamente significative per alcune variabili. A luglio 2023, i partecipanti delle fasce **41-50 anni** e **Over 50** hanno mostrato **punteggi medi più elevati** in variabili come interdipendenza, specializzazione, performance lavorativa, controllo del tempo e senso del dovere. Al contrario, **la fascia degli Under 30** ha registrato un punteggio medio più alto solo per l'**intensità del lavoro**, indicando una maggiore sensibilità alla compressione del tempo lavorativo rispetto alle fasce d'età più anziane.

ANALISI DESCRITTIVE DELLE VARIABILI DEI QUESTIONARI:
DIFFERENZE PER ETÀ - LUGLIO 2023



A **febbraio 2024**, si conferma la tendenza dei partecipanti più **maturi** (dai 41 anni in su) a presentare **valori medi più alti** per diverse variabili monitorate dal questionario: specializzazione, soddisfazione, coinvolgimento e senso del dovere.

ANALISI DESCRITTIVE DELLE VARIABILI DEI QUESTIONARI:
DIFFERENZE PER ETÀ - FEBBRAIO 2024



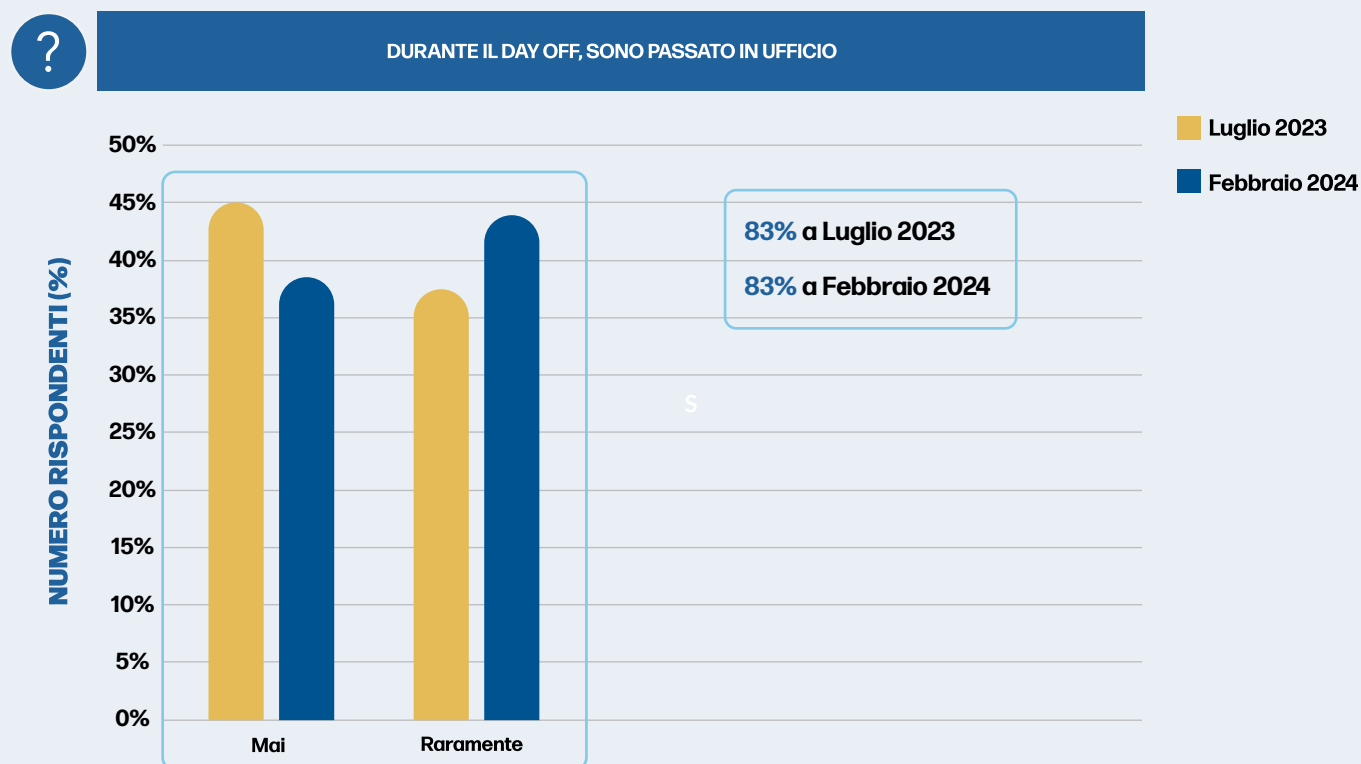
LE ATTIVITÀ SVOLTE NEL “DAY OFF” E IL RAPPORTO CON IL LAVORO

I dati raccolti attraverso il questionario hanno permesso di delineare **come viene utilizzato il tempo risparmiato grazie alla riduzione dell’orario di lavoro**.
Ai partecipanti è stata infatti posta la seguente domanda: “Con l’introduzione dei 4 giorni, nel tuo “day off” hai sostituito le attività lavorative prevalentemente con...”. Nella tabella che segue si mostrano le opzioni di risposta con i relativi punteggi.

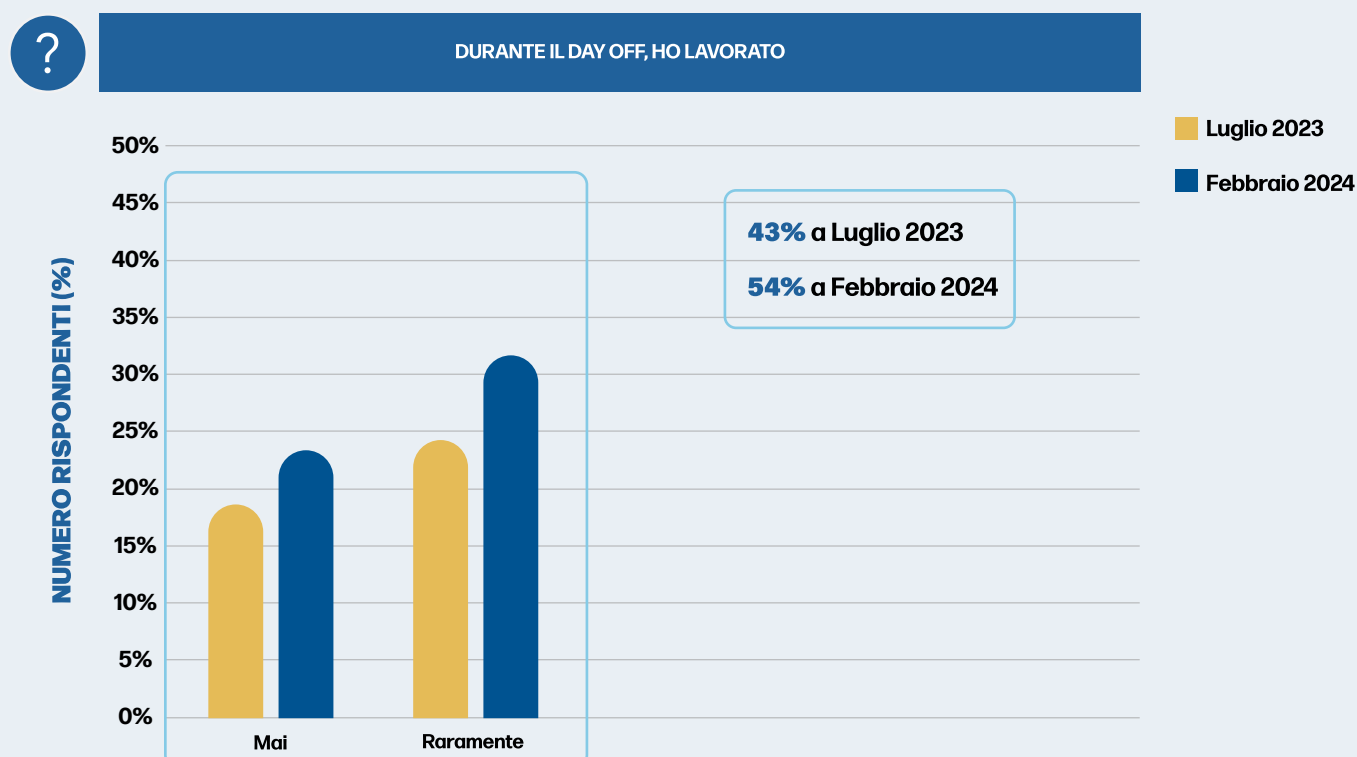
Attività	Punteggio Medio Lug 2023	Punteggio Medio Feb 2024
Cura della casa o di famiglia a carico	3.7	3.9
Attività ricreative	3.5	3.5
Relax/attività culturali	3.3	3.3
Esercizio fisico	3.0	3.1
Attività lavorative	2.5	2.5
Studio e sviluppo professionale e personale	2.5	2.5
Attività a favore della mia comunità	1.7	1.7

Come si può notare, la **classifica delle preferenze per le attività svolte nel proprio giorno libero** rimane invariata tra le due rilevazioni. Sia a luglio 2023 che a febbraio 2024, infatti, l'attività più frequente è risultata essere la "cura della casa o dei familiari a carico", seguita da "attività ricreative" e "relax/attività culturali".

I dati emersi nel questionario confermano una forte tendenza a **restare effettivamente "off" nel giorno libero**: sia a luglio 2023 che a febbraio 2024, l'83% degli intervistati ha dichiarato di non andare mai o raramente in ufficio.

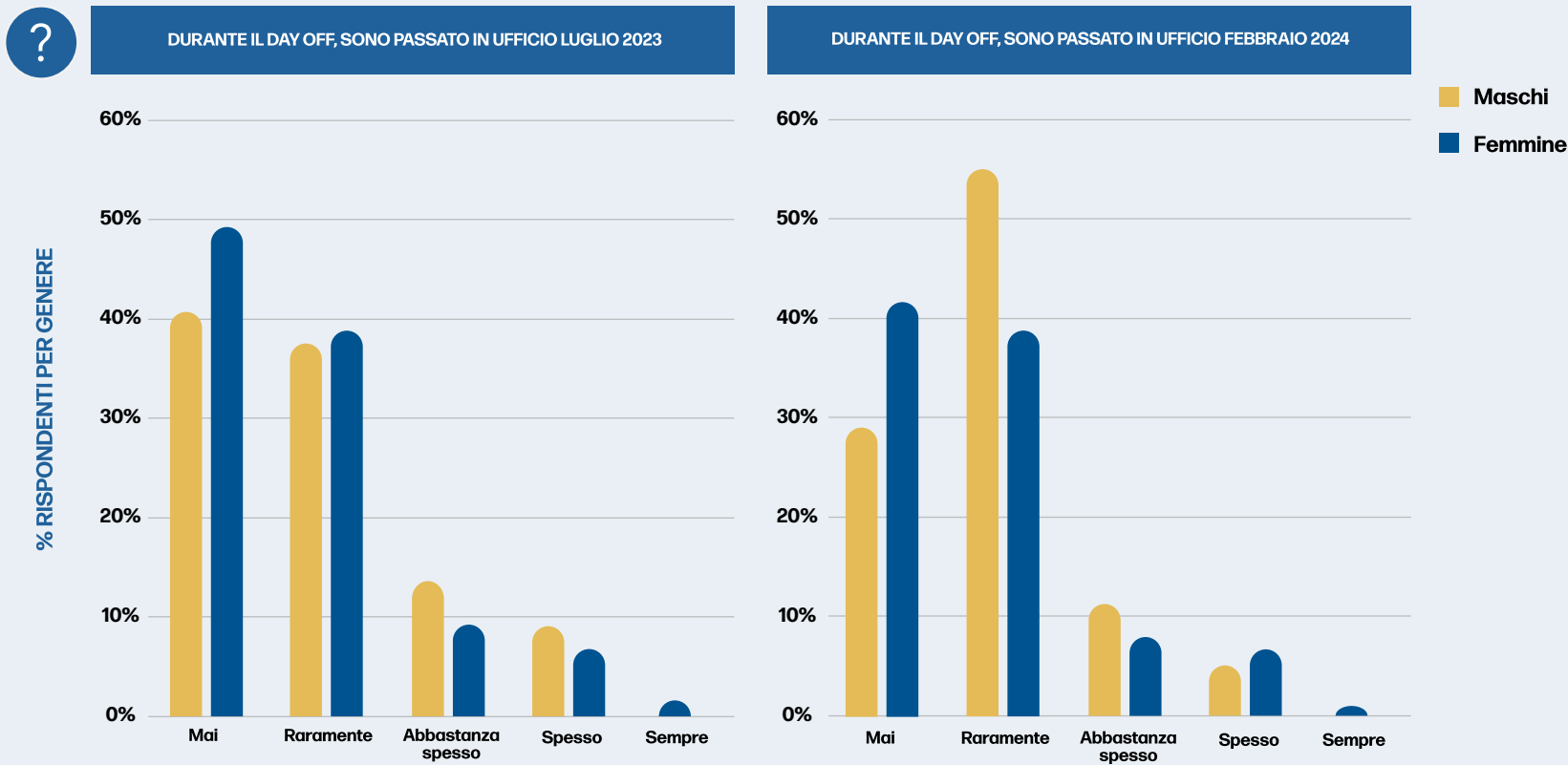


È emersa anche una **diminuzione delle attività lavorative durante il giorno di riposo**: a luglio 2023, solo il 43% dei partecipanti ha affermato di non lavorare mai o raramente nel giorno libero; questo dato è aumentato al 54% a febbraio 2024, indicando una migliore organizzazione del lavoro nei quattro giorni.



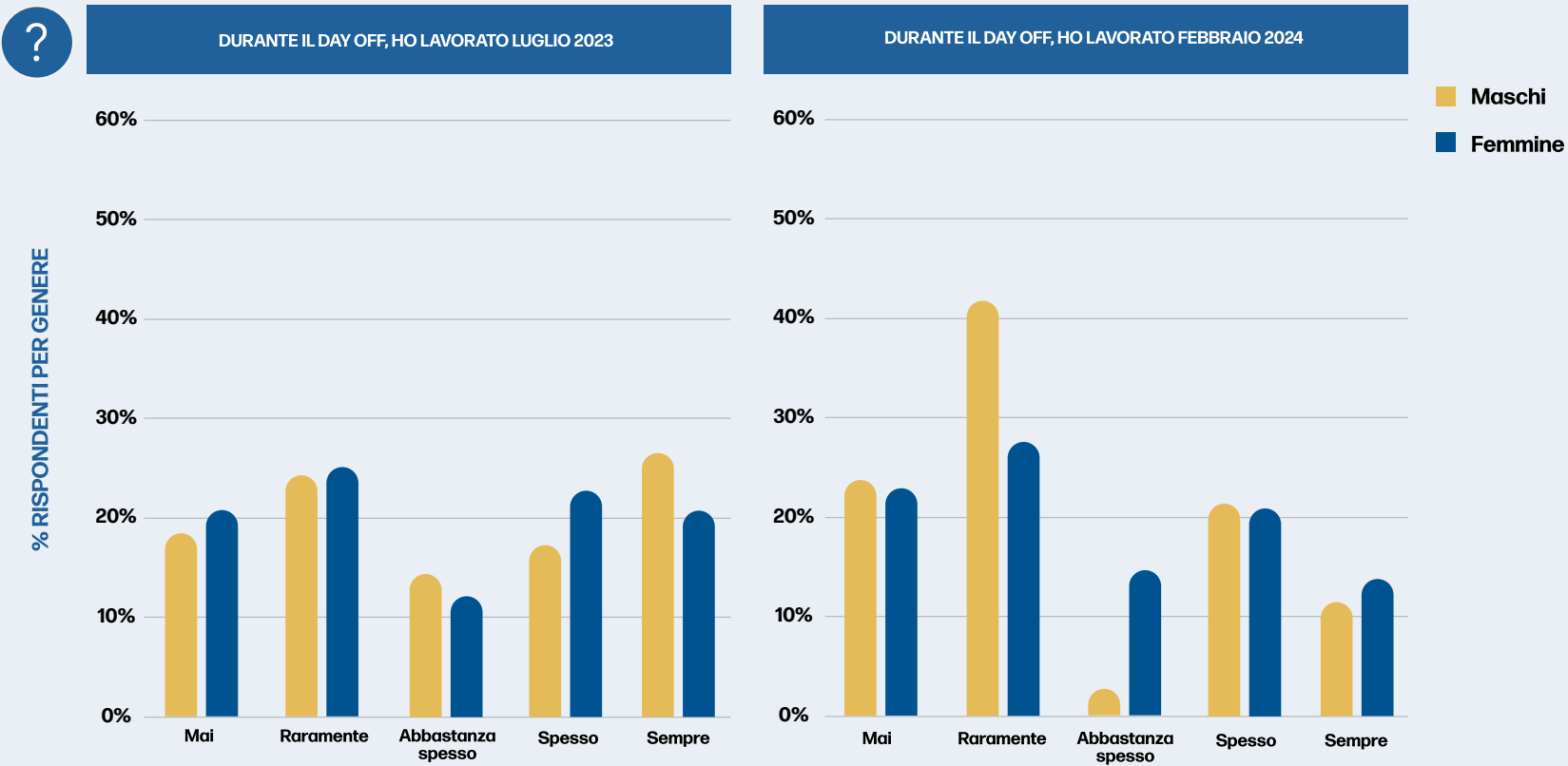
Nei grafici che seguono, possiamo vedere come la frequenza a passare in ufficio o a svolgere attività lavorative nel giorno off presentino delle **differenze a seconda del genere e dell'età dei rispondenti**.

“DAY OFF” E UFFICIO: DISTRIBUZIONE DELLE RISPOSTE PER GENERE



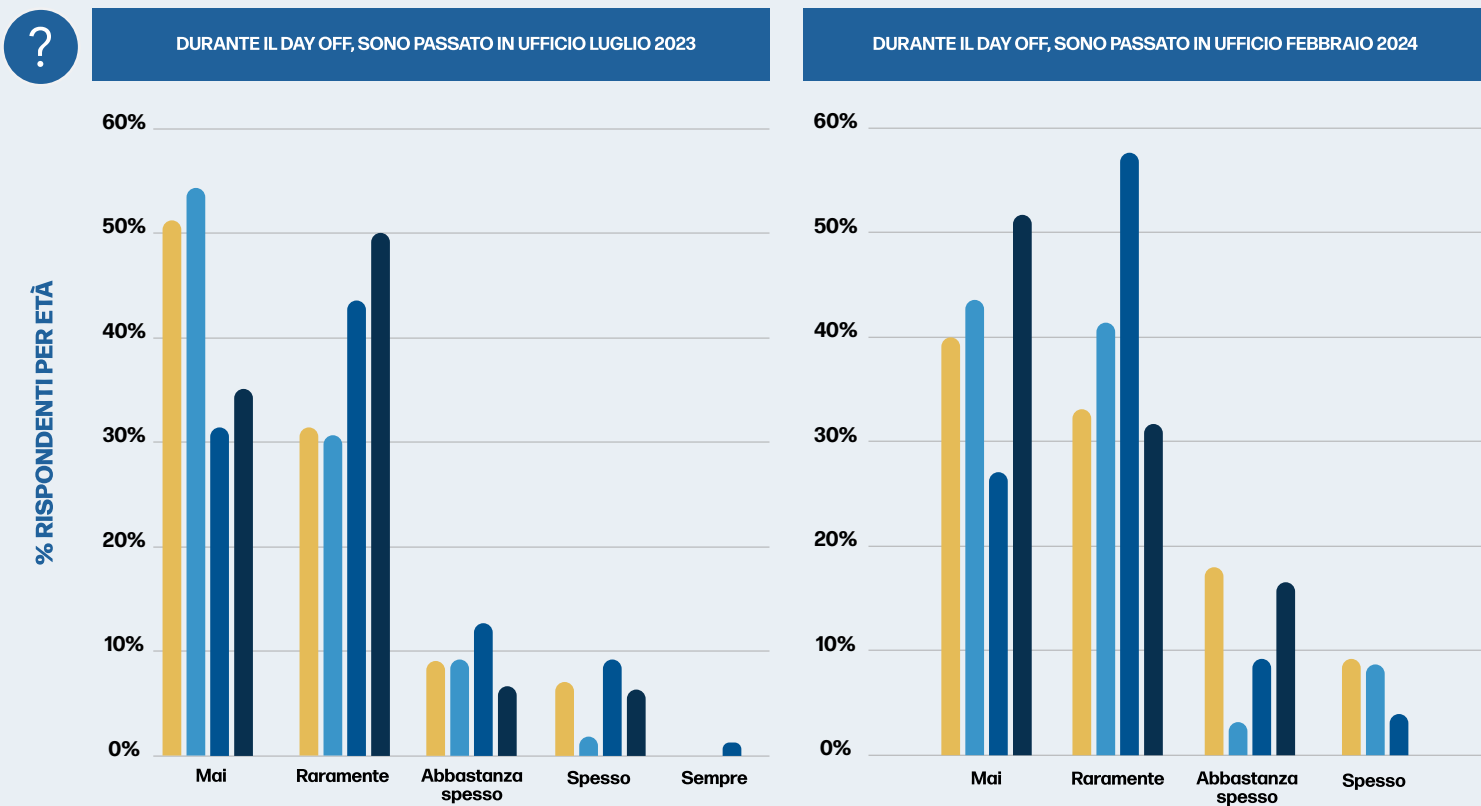
Considerando il genere, rispetto a quanto rilevato a luglio 2023, a febbraio 2024 la percentuale di uomini che dichiara di **recarsi in ufficio** “Raramente” è aumentata notevolmente. Per quanto riguarda le donne, invece, si osserva un leggero incremento nella categoria “Spesso”.

“DAY OFF” E LAVORO: DISTRIBUZIONE DELLE RISPOSTE PER GENERE



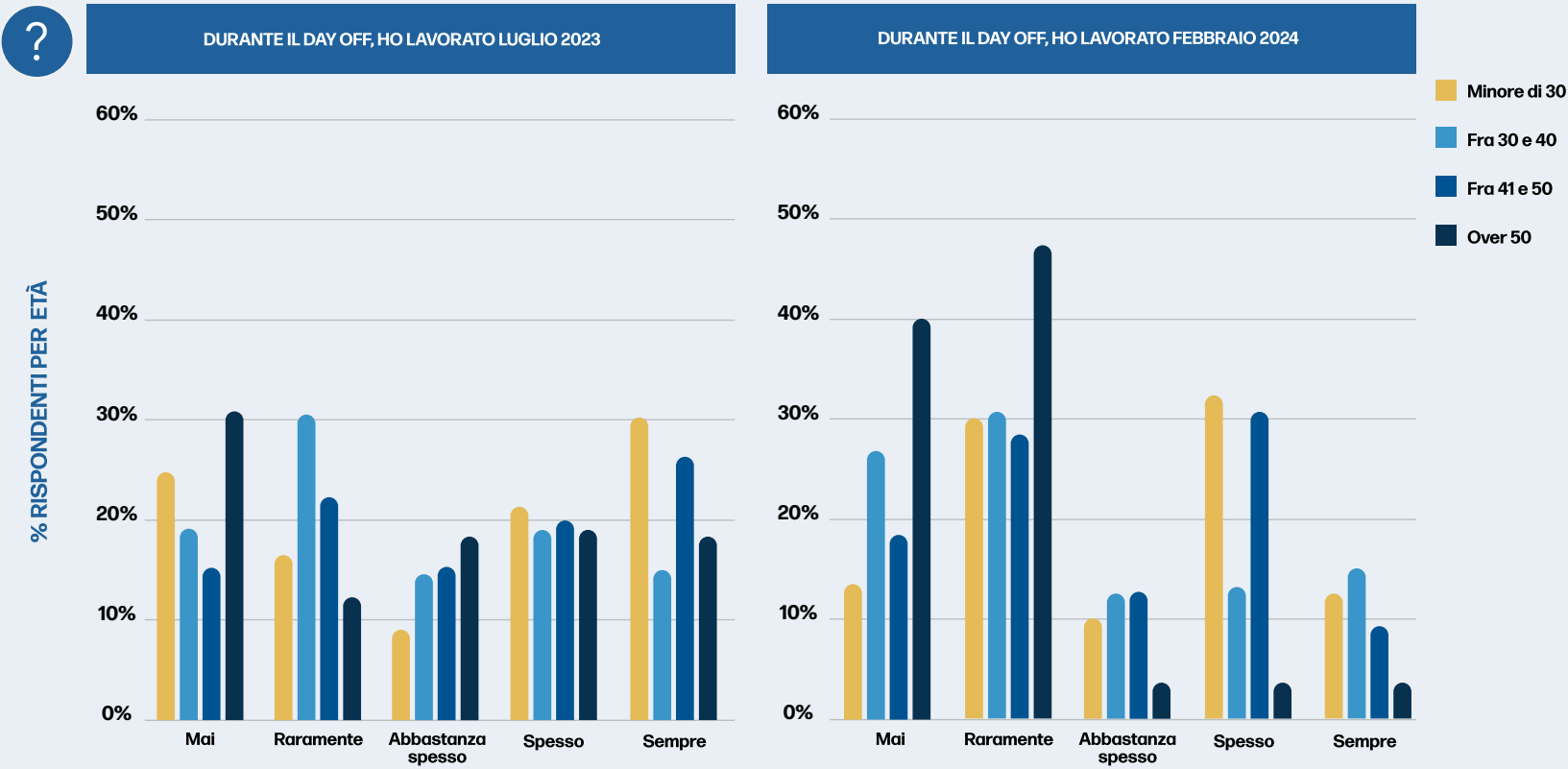
Per quanto riguarda lo **svolgimento di attività lavorative nel giorno off**, invece, la distribuzione delle risposte degli **uomini** a febbraio 2024 mostra più variazioni rispetto a luglio 2023, in confronto a quelle delle **donne**. In particolare, la percentuale di uomini che afferma di lavorare “Raramente” aumenta significativamente, mentre diminuisce quella per la risposta “Abbastanza spesso”. Per le donne, invece, la distribuzione delle risposte rimane sostanzialmente simile a quella di luglio 2023.

“DAY OFF” E UFFICIO: DISTRIBUZIONE DELLE RISPOSTE PER ETÀ



Se consideriamo la **dimensione demografica dell'età**, possiamo vedere che a febbraio 2024, gli **Under 30** risultano essere la categoria che **frequenta maggiormente l'ufficio durante il giorno libero** ("Spesso" e "Abbastanza spesso"), a differenza di luglio 2023, quando erano i dipendenti tra i **41 e i 50 anni a farlo**. Tuttavia, la distribuzione delle risposte per tutte le fasce di età rimane prevalentemente concentrata su "Mai" e "**Raramente**" anche a febbraio 2024.

“DAY OFF” E LAVORO: DISTRIBUZIONE DELLE RISPOSTE PER ETÀ



A **febbraio 2024**, la percentuale di rispondenti **Over 50** che afferma di non lavorare "Mai" e "Raramente" durante il day off è aumentata significativamente, e per tutte le fasce di età si registra una **diminuzione della percentuale di coloro che lavorano "Sempre"** rispetto a luglio 2023. I dipendenti Under 30 continuano a essere la categoria che dichiara di lavorare "Spesso" o "Sempre" con maggiore frequenza.

5.

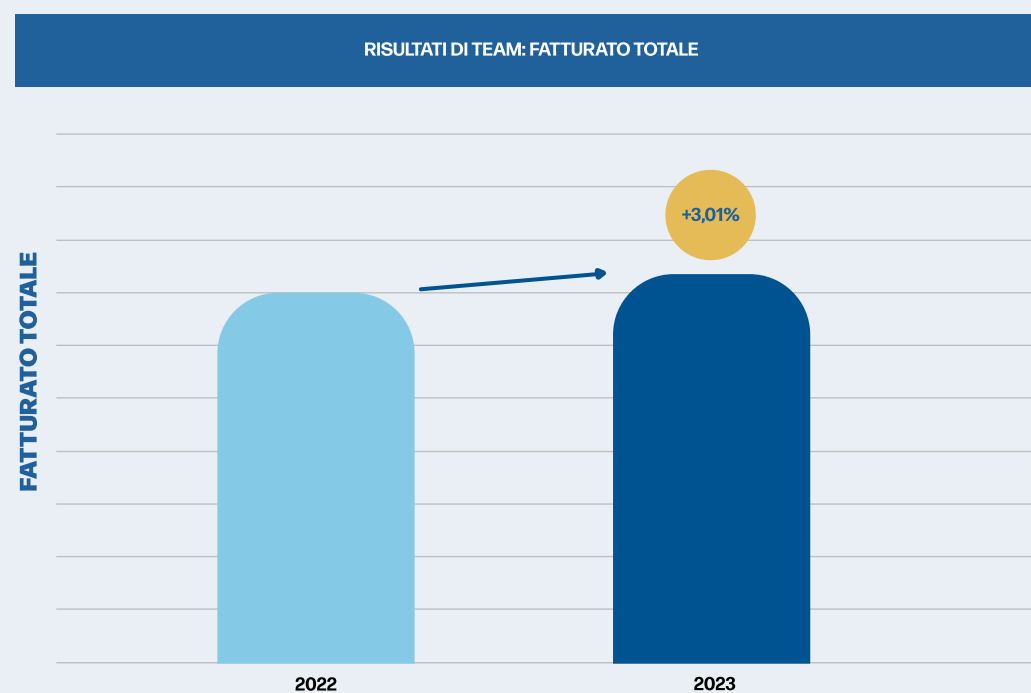
L'ANALISI DEI DATI ECONOMICO- FINANZIARI



Per monitorare l'andamento della sperimentazione della settimana corta, oltre ai dati emersi dal questionario sono stati considerati **dati oggettivi**, ossia quelli relativi alle **prestazioni economiche di Ali Lavoro** nel periodo gennaio 2022 - gennaio 2024 e riferiti sia alle performance dei team, sia a quella dei singoli individui.

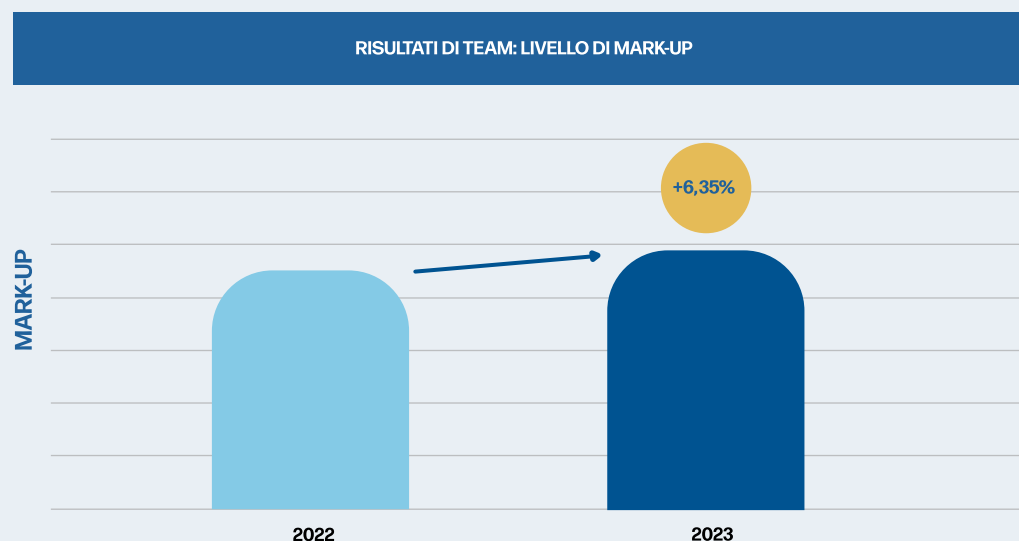
I RISULTATI DI TEAM

Sono state analizzate le **performance delle diverse unità organizzative di Ali Lavoro a livello di fatturato e mark-up reale applicato sul costo del lavoro dei somministrati**. I risultati presentati rappresentano la somma degli indicatori di performance delle singole unità organizzative.



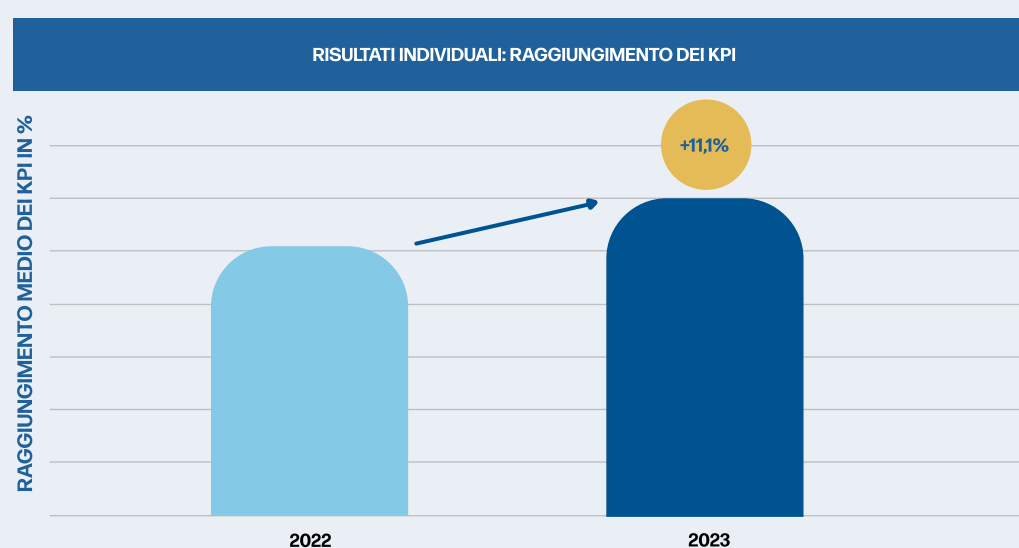
Come si può vedere nel grafico sopra, **il fatturato** generato dall'azienda risulta **in aumento del 3,01% rispetto al 2022**. Questo dato assume ancor più importanza se si rileva che, al contrario, nel 2023 il mercato della somministrazione ha visto un calo tendenziale del **3,1%** (dati forniti da Assolavoro Datalab: **dati-assolavoro-datalab-2024**).

Per quanto riguarda il **livello di mark-up**, ossia il margine di profitto al netto del costo del lavoro per somministrato, c'è stato un **aumento del 6,35%** su base annua.

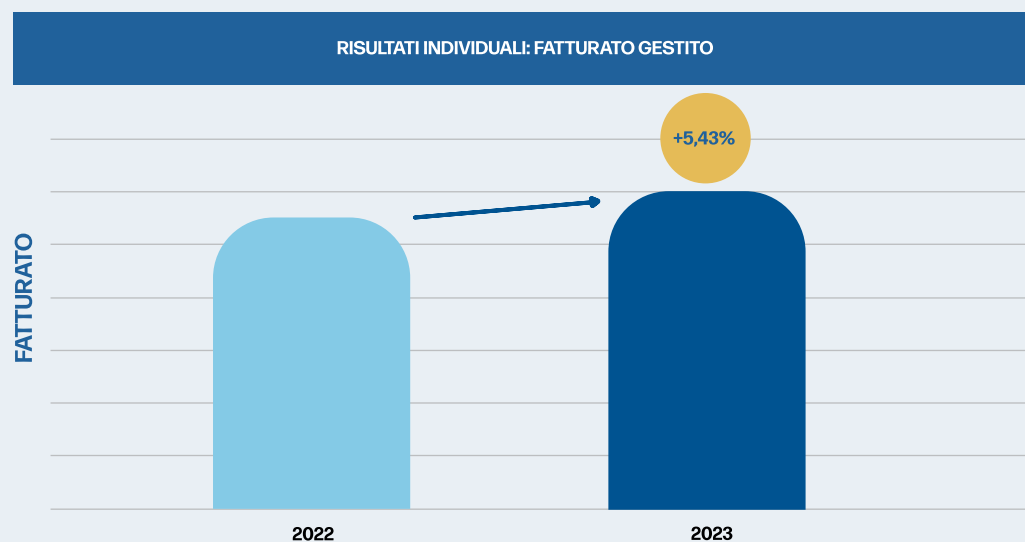


I RISULTATI INDIVIDUALI

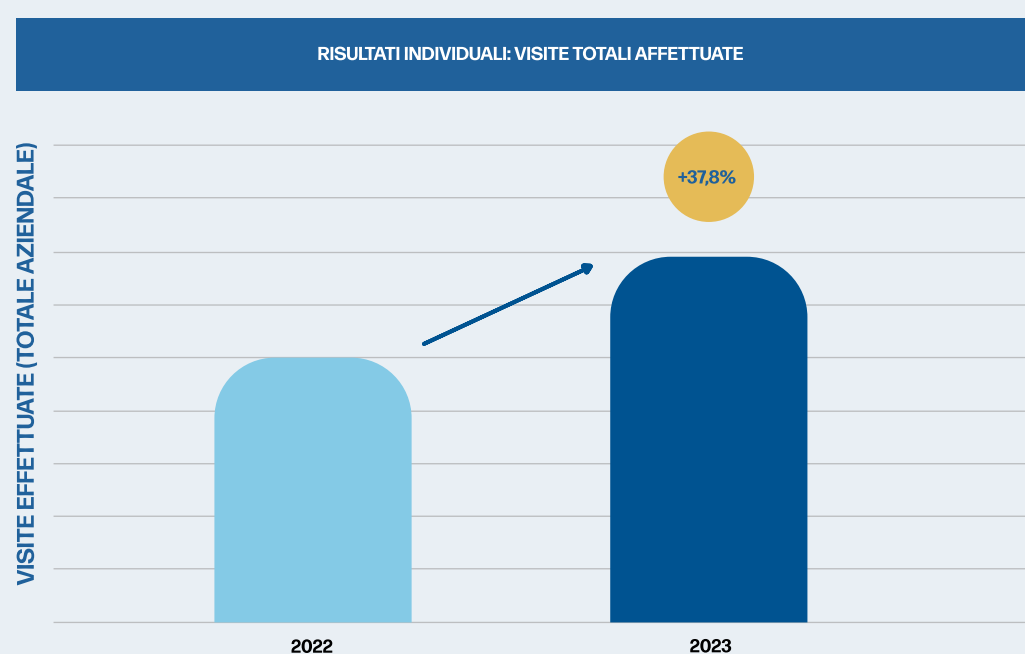
Come anticipato, l'indagine ha preso in considerazione anche i **dati oggettivi relativi alle performance individuali** in tema di raggiungimento dei KPI, di fatturato individuale gestito, di nuovi lavoratori collocati, di visite totali effettuate, di nuovi clienti acquisiti e di giorni lavorati. Di seguito vedremo l'andamento delle prestazioni per ognuno di questi aspetti.



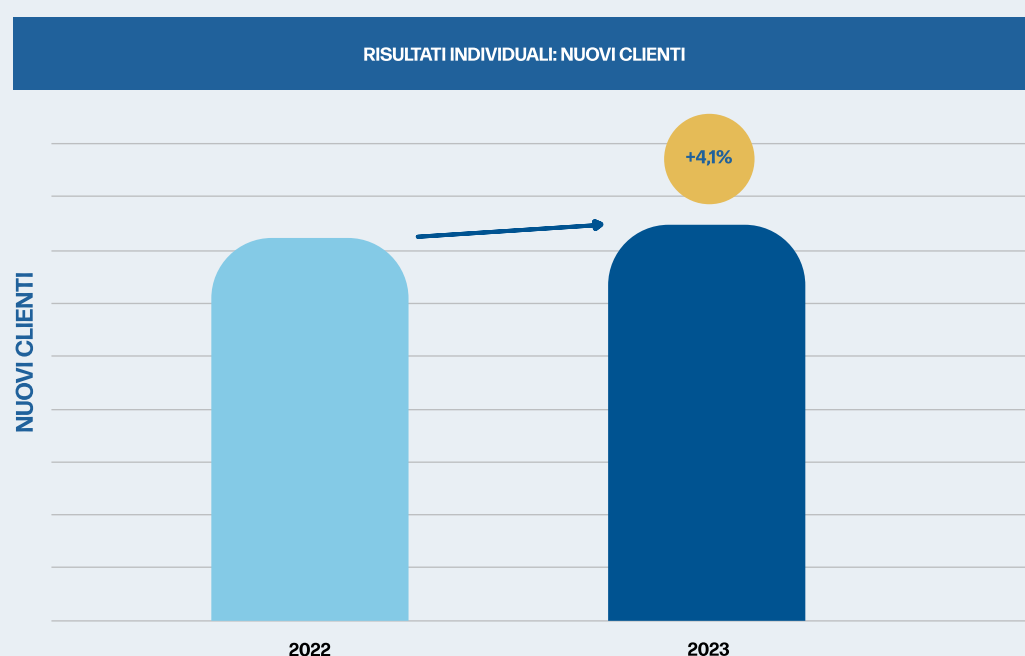
Per quanto riguarda la **media ponderata delle percentuali di raggiungimento dei target KPI** assegnati ai singoli individui in base al ruolo, questa risulta essere **più alta rispetto al 2022**, con una crescita dell'**11,1%** durante l'anno di sperimentazione. **In aumento anche la somma del fatturato generato dalla gestione dei clienti assegnati direttamente al dipendente**, che registra un +5,43% rispetto al 2022.



Performance positive anche per quanto riguarda il **numero totale di visite effettuate presso potenziali nuovi clienti e clienti già esistenti**, che nel 2023 sono aumentate del 37,8% rispetto al 2022.



Prendiamo ora in considerazione il **numero di nuovi clienti sviluppati**, per cui è stato generato un fatturato. Il trend mostra un **lieve aumento (+4,1%) nel 2023**, anno in cui è stata implementata la sperimentazione della settimana corta.



L'analisi delle performance dei singoli dipendenti si conclude poi con la valutazione della **media delle percentuali individuali di giorni lavorati sul totale dei giorni lavorabili** in un dato mese. In questo caso, la percentuale è rimasta **stabile** nel confronto tra 2022 e 2023: in entrambi gli anni è dell'86%.

6.

L'ANALISI DI CORRELAZIONE



Per approfondire i risultati dell'indagine sulla settimana corta è stata svolta anche un'analisi di correlazione. Quest'ultima è volta a capire **se esiste una relazione**, sia oggettiva che soggettiva, **tra le variabili percettive raccolte tramite i questionari e/o le performance oggettive dei dipendenti**.

In questo caso specifico, **le variabili indagate sono state:**

- **le variabili raccolte tramite questionario**, ossia i fenomeni soggettivi percepiti dai dipendenti, riferiti alla seconda distribuzione del questionario tra gennaio e febbraio 2024;
- **le variabili di performance oggettiva individuali**, cioè i KPI di performance misurati tramite processi interni riferiti al periodo gennaio-dicembre 2023.

LA CORRELAZIONE TRA PERFORMANCE E CARATTERISTICHE DEL LAVORO

Sono state trovate **correlazioni positive significative tra alcuni degli indicatori analizzati**. In particolare:

- **i lavoratori che percepiscono una migliore performance, maggiore soddisfazione e maggiore coinvolgimento tendono a riscontrare anche migliori caratteristiche del loro lavoro**, come la completezza del compito, la chiarezza organizzativa, la creatività, l'autonomia e la specializzazione;
- **a livello di performance oggettive**, all'aumento dell'**autonomia aumentano il raggiungimento dei KPI e il fatturato gestito**;
- **la dimensione della creatività** legata al lavoro presenta una relazione positiva con il numero di nuovi lavoratori collocati, mentre al crescere del senso di **specializzazione** cresce anche il fatturato gestito.

LA CORRELAZIONE TRA PERFORMANCE E CARATTERISTICHE PERSONALI

Sono state trovate correlazioni anche prendendo in considerazione le performance e le caratteristiche personali come il **senso del dovere**, il **locus interno** (atteggiamento mentale che porta a credere di avere il controllo sugli eventi della propria vita, attribuendo i successi e i fallimenti a fattori interni) e **locus esterno** (atteggiamento mentale tale per cui si attribuiscono successi e fallimenti a cause esterne, al di fuori del proprio controllo):

- **si osserva una correlazione positiva tra il senso del dovere e il numero di visite effettuate** presso prospect o clienti attivi: maggiore è il senso del dovere, più alto è il numero di visite;
- **c'è una correlazione negativa tra il locus esterno e il raggiungimento dei KPI**: all'aumentare del locus esterno, diminuisce il raggiungimento dei KPI;
- **all'aumentare dei valori del locus interno e del senso del dovere** è associato un miglioramento nella percezione di performance, coinvolgimento e soddisfazione, mostrando quindi una correlazione positiva;
- **infine, è emersa una correlazione negativa significativa tra il locus esterno e la percezione soggettiva di soddisfazione e coinvolgimento nel lavoro**: all'aumentare del primo, diminuiscono soddisfazione e coinvolgimento.

LA CORRELAZIONE TRA PERFORMANCE E SENSO DEL LAVORO

Chiudiamo l'analisi di correlazione con un focus sulla **relazione tra performance e senso del lavoro**. A proposito di quest'ultimo, sono state considerate le seguenti variabili percettive: significato del lavoro, identificazione, valorizzazione e senso di empowerment. È emerso che:

- **all'aumentare di tutte le variabili** sopra elencate viene percepito un miglioramento delle proprie **performance, del senso di soddisfazione e di coinvolgimento**;

- **si osserva una correlazione positiva tra tre fattori – identificazione, valorizzazione ed empowerment – e il raggiungimento dei KPI.** Questo significa che, quando i dipendenti si sentono più identificati con il loro ruolo, percepiscono una maggiore valorizzazione del loro lavoro e sperimentano un maggiore empowerment, tendono anche a raggiungere meglio i KPI.

7.

L'ANALISI DI REGRESSIONE



L'indagine condotta sulla sperimentazione della settimana corta si conclude con un'**analisi di regressione**. Scopriamo di cosa si tratta e quali sono i principali risultati emersi.

L'APPROCCIO METODOLOGICO

L'analisi di regressione è una metodologia che permette di **determinare la relazione stimata tra una variabile dipendente (y) e una o più variabili indipendenti (x)**.

A differenza dell'analisi di correlazione, la regressione è utilizzata per valutare il rapporto di causa-effetto tra le variabili indipendenti e la variabile dipendente.

Le variabili indipendenti “spiegano la causa”: sono gli “antecedenti” del fenomeno analizzato, che determinano un aumento o una diminuzione della variabile dipendente. Le variabili indipendenti considerate in fase di analisi sono quelle **percettive** riferite alla seconda distribuzione del questionario (periodo gennaio-febbraio 2024):

- **variabili sociodemografiche** (es. genere);
- **caratteristiche del lavoro** (es. autonomia);
- **relazioni** (es. relazione con il leader);
- **caratteristiche personali** (es. senso del dovere).

Le variabili dipendenti, invece, spiegano l'effetto: sono fenomeni percettivi (ad esempio “la soddisfazione”) o oggettivi (es. “il numero di nuovi clienti”) di cui si vogliono indagare le cause. Le variabili dipendenti considerate sono sempre riferite alla seconda somministrazione del questionario:

- **soddisfazione**;
- **coinvolgimento**;
- **sfinimento**;

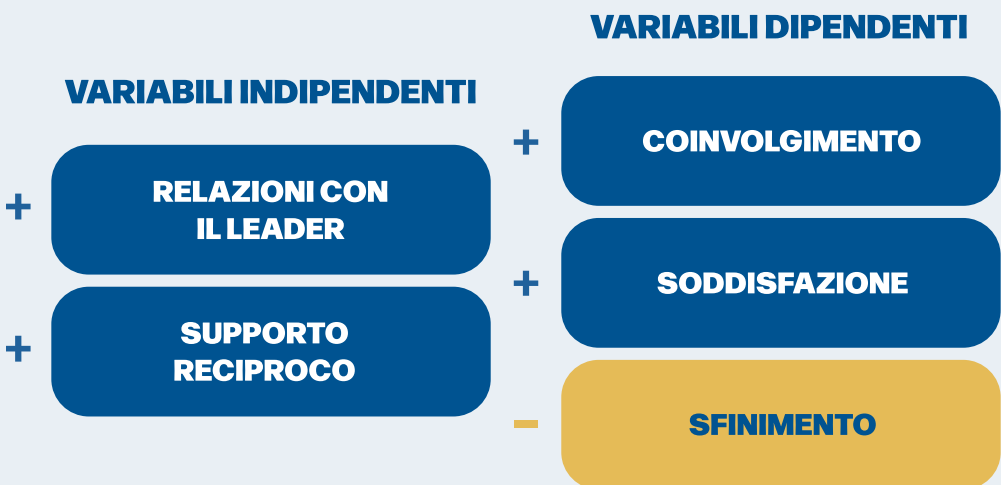
CARATTERISTICHE DEL LAVORO

L'analisi di regressione ha esaminato come le caratteristiche del lavoro influenzino il livello di coinvolgimento, soddisfazione e sfinimento dei dipendenti. I risultati mostrano che quando i dipendenti percepiscono **una maggiore chiarezza organizzativa, una maggiore opportunità di esprimere la creatività e un maggiore grado di autonomia nel loro lavoro, il loro livello di coinvolgimento e soddisfazione aumenta**, mentre **diminuisce il senso di sfinimento**.



RELAZIONI SOCIALI

Consideriamo ora il rapporto causa-effetto tra le relazioni e il livello di coinvolgimento, di soddisfazione e sfinimento percepito dai dipendenti. Dal grafico che segue possiamo notare che quando migliorano la **qualità della relazione con il leader** e il **supporto reciproco tra colleghi, migliorano anche il senso di coinvolgimento e soddisfazione sul lavoro, mentre diminuisce il senso di sfinimento**.



CARATTERISTICHE PERSONALI

Prendendo ora in considerazione il rapporto tra le caratteristiche personali e i livelli di coinvolgimento, soddisfazione e sfinimento, vediamo che **più aumenta il senso del dovere, più aumentano il senso di coinvolgimento e soddisfazione sul lavoro, mentre diminuisce la percezione di sfinimento**. In altre parole, i dipendenti che sentono fortemente il loro dovere e responsabilità verso il lavoro tendono a essere più coinvolti e soddisfatti.

Se si prende invece in considerazione la caratteristica personale del **locus esterno**, ossia la tendenza ad attribuire successi e insuccessi a fattori esterni, al di fuori del proprio controllo, vediamo che, **se questa aumenta, diminuiscono il senso di soddisfazione e coinvolgimento verso il proprio impiego, mentre aumenta la sensazione di sfinimento**.

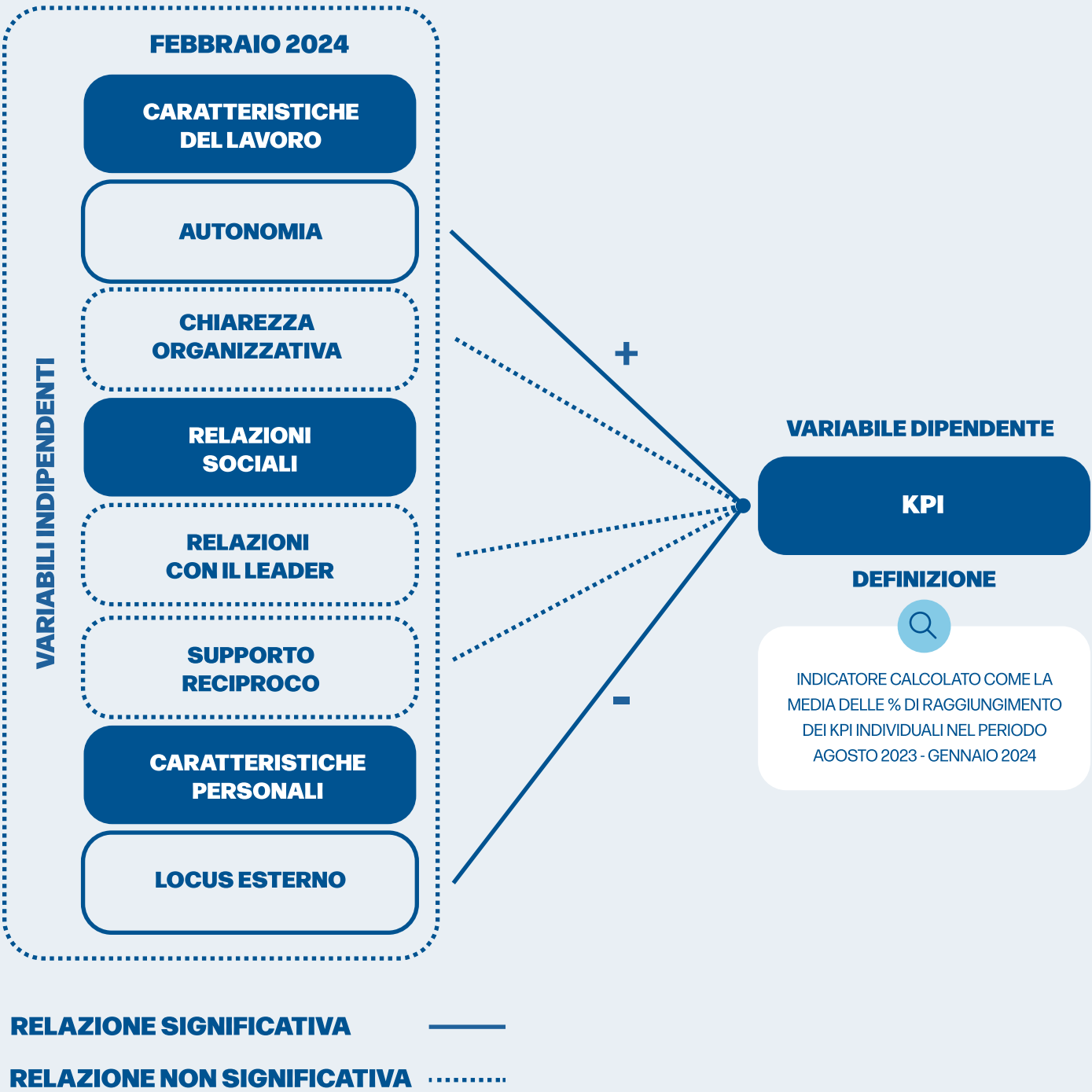


ANTECEDENTI DEL RAGGIUNGIMENTO DEI KPI 2024 VS 2023

Consideriamo ora una variabile dipendente oggettiva come i **KPI raggiunti**, calcolati come la media delle percentuali di raggiungimento dei KPI individuali tra agosto 2023 e gennaio 2024.

Come mostrato nel grafico sottostante, a **febbraio 2024** si osserva una relazione significativa con due variabili indipendenti: autonomia e locus esterno. I risultati mostrano che **il raggiungimento dei KPI aumenta con l'aumentare dell'autonomia percepita, mentre diminuisce all'aumentare del locus esterno**, ovvero quando i dipendenti attribuiscono i loro successi e fallimenti a fattori esterni piuttosto che al loro impegno personale.

**DESCRIZIONE DEI MODULI DI REGRESSIONE:
ANTECEDENTI DEL RAGGIUNGIMENTO KPI FEBBRAIO 2024**



CONCLUSIONI



I dati raccolti durante l'indagine svolta da SDA Bocconi e Ali Lavoro riguardo la sperimentazione della settimana corta offrono un **primo bilancio positivo sull'esperienza di riduzione dell'orario di lavoro**, sia per i dipendenti che per l'azienda.

Principali risultati:

- 1. Miglioramento del benessere dei dipendenti:** la riduzione dell'orario lavorativo ha portato a un significativo miglioramento del benessere percepito, con una diminuzione delle emozioni negative e una migliore conciliazione tra lavoro e vita privata. Questi risultati sottolineano il potenziale della settimana corta nel creare un ambiente di lavoro più soddisfacente.
- 2. Performance aziendali positive:** nonostante la riduzione del tempo di lavoro, le performance aziendali sono rimaste stabili o addirittura cresciute, andando anche in controtendenza rispetto al mercato di riferimento. Questo dimostra che la settimana corta può essere compatibile con gli obiettivi di crescita e sostenibilità economica dell'azienda.
- 3. Correlazioni positive tra caratteristiche lavorative e performance:** le analisi hanno evidenziato che maggiore autonomia e specializzazione sono correlate a migliori risultati in termini di KPI e soddisfazione personale. Questi risultati indicano che un lavoro più autonomo e specializzato può essere un fattore di successo in un contesto di settimana corta.

Aree di attenzione:

- 1. Relazioni sociali e interdipendenza:** è emerso un leggero calo nelle relazioni sociali e nell'interdipendenza tra i dipendenti. Questi aspetti, se non gestiti attentamente, potrebbero influire sulla coesione del team e sull'efficacia della collaborazione interna. È quindi fondamentale promuovere iniziative che rafforzino le dinamiche di gruppo e il senso di appartenenza.

2. Monitoraggio a lungo termine: sebbene i risultati siano stati positivi nel breve termine, è importante considerare che cambiamenti così profondi, come la modifica dell'orario di lavoro, richiedono un lungo periodo di adattamento e istituzionalizzazione. Dopo una prima reazione più emotiva, è cruciale mantenere un monitoraggio continuo per gestire al meglio questa transizione.

3. Bilanciamento delle esigenze individuali: le differenze emerse tra i vari gruppi di dipendenti in termini di età e genere suggeriscono la potenzialità di calare interventi del genere in un contesto di total reward per assicurare che tutti i lavoratori possano trarre pieno vantaggio da questo modello.

In sintesi, la settimana corta emerge come un'**opzione promettente per le organizzazioni che desiderano innovare e migliorare il benessere dei propri dipendenti**, con la consapevolezza che un monitoraggio e un adattamento continui saranno essenziali per massimizzare i benefici e mitigare eventuali criticità.

Infatti, nella sperimentazione esaminata la riduzione del tempo di lavoro è avvenuta contestualmente a una riprogettazione dei job, a una riorganizzazione del lavoro delle filiali e dei meccanismi di coordinamento fra uffici centrali e filiali e delle filiali fra loro.

Ma quanto conta allora il fattore tempo?

La **riduzione dei tempi di lavoro non è garanzia automatica di bellezza del lavoro**: lavorare meno significa lavorare meglio **solo se la riduzione dei tempi è contestuale alla riprogettazione delle altre dimensioni del lavoro e dell'organizzazione.**



www.alilavoro.it