

Smart working: come avviare un progetto

cartolari computer smart working

Lo *Smart working* è entrato da alcuni anni nel linguaggio comune come strumento di organizzazione del lavoro e con questa accezione ha fatto ingresso anche in ambito giuridico.

Sommario:

[Premessa](#)

[Il lavoro per obiettivi è la chiave per l'attivazione dei progetti di smart working](#)

[Benessere individuale e benessere organizzativo](#)

Premessa

Lo *Smart working* è entrato da alcuni anni nel linguaggio comune come strumento di organizzazione del lavoro e con questa accezione ha fatto ingresso anche in ambito giuridico. La locuzione è quasi ormai abusata, la si usa ormai a proposito e a sproposito. Inizialmente anche quale alternativa al telelavoro, oggi più propriamente quale nuova filosofia manageriale - come ci dice il Politecnico di Milano - e in senso più ampio quale sinonimo di lavoro flessibile.

Obiettivo del presente contributo è porre l'attenzione sui **fattori chiave** di sviluppo dei progetti.

Per tale ragione l'esposizione che segue seguirà un preciso percorso logico che, partendo da alcuni elementi presenti nella legge, aiuti a comprendere le potenzialità insite in questo nuovo strumento di organizzazione del lavoro. Una palestra e un allenamento all'autonomia e alla responsabilità del lavoratore subordinato per renderlo maggiormente elastico e resistente (quindi resiliente) ai cambiamenti in atto nell'economia e nel lavoro e più flessibile per fronteggiare le trasformazioni in atto. Non ultimo proprio il progressivo avvicinamento tra lavoro autonomo e lavoro subordinato a cui stiamo assistendo da alcuni anni, senza far venire meno le fondamentali tutele del lavoro, anzi estendendo - come fatto con la [L. n. 81/2017](#) - alcune tutele tipiche del lavoro subordinato al lavoro autonomo non imprenditoriale e al lavoro parasubordinato.

Significativo, da questo punto di vista è che la legge che ha introdotto la disciplina del *Lavoro agile* nel nostro ordinamento giuridico - la Legge n. 81/2017 - sia la stessa legge che ha introdotto anche alcune novità e tutele per il **lavoro autonomo non imprenditoriale**.

Se da un lato diventa essenziale, da un punto di vista giuridico, inquadrare correttamente la disciplina del *Lavoro agile* nelle sue diverse componenti, dall'altro non è possibile dare conto delle sue caratteristiche senza tenere conto del più ampio contesto organizzativo di quelli che abbiamo imparato a conoscere come progetti di *Smart Working*.

{box_nel_testo_1}

E questa è la prima particolarità da mettere in evidenza.

Il lavoro per obiettivi è la chiave per l'attivazione dei progetti di smart working

Il *Lavoro agile* è una **modalità flessibile** di esecuzione della prestazione lavorativa che riconduce al più ampio concetto di *Smart Working* ma che non ne esaurisce il significato.

Se guardiamo alla **definizione** che del *Lavoro agile* fornisce la legge è possibile intravedere tutti gli elementi caratterizzanti anche del più ampio concetto di *Smart Working* ma il *Lavoro agile* in senso proprio è solo una definizione normativa che riconduce ad un modo di lavorare *Smart*, ma tale nuovo modo di lavorare ha implicazioni organizzative molto più ampie.

L'[art. 18, c. 1 della L. n. 81/2017](#) promuove il *Lavoro agile* "allo scopo di incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro (...) 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".

Nella definizione della legge troviamo quindi in primo luogo l'obiettivo di **incrementare la competitività** attraverso da un lato il **lavoro per fasi, cicli e obiettivi**, essenziale per poter lavorare senza vincoli di tempo e di spazio. Senza vincoli di tempo - ma nel rispetto dei limiti di orario stabiliti dalla legge - perché la prestazione viene finalizzata ad un risultato e senza vincoli di spazio, perché a fronte di una più ampia fiducia e responsabilizzazione del lavoratore subordinato affidandosi alla sua capacità di regolare le fasi della propria attività in funzione di un risultato, vi deve essere una rinuncia da parte del datore di lavoro/manager al controllo "visivo" del collaboratore. Il che significa da un punto di vista psicologico nella liberazione dall'assioma presenza=lavoro, con il conseguente abbandono del controllo sulla prestazione a favore di una verifica sui risultati attesi dalla prestazione.

Un obiettivo difficile da raggiungere nel nostro ordinamento giuridico, ancora fortemente legato al tema del controllo e poco incline a misurare la

prestazione di lavoro subordinato in termini di risultato.

Tuttavia la **fiducia** costituisce il pre-requisito fondamentale dell'organizzazione *Smart* del lavoro. *Fides*, ci dicono i linguisti (v. M. Balzano, *Le parole sono importanti*, Torino 2019), è il sostantivo di *credo*. In epoca cristiana quando aumenta la frequenza del vocabolo accade che i corrispondenti vocaboli greci (*pistis* – fede e *pistèuo* – credere) vengano tradotti in latino *confides* e *credo*. In ambito giuridico il termine è associato all'impegno solenne e, quindi all'affidabilità dell'altro. Ci dice l'autore che “*avere fede e avere fiducia sono due atti molto diversi. La fede è assoluta, implica sempre una parte dogmatica. La fiducia è un atto sospeso, il cui esito è incerto perché coinvolge l'altro. Senza l'altro non avrebbe nemmeno senso parlare di fiducia, cosa che non si può dire della fede che, al contrario, non prevede un soggetto conoscibile*” (v. M. Balzano cit.). E' proprio questa accezione del termine che interessa l'ambito proprio dell'evoluzione del lavoro alla quale stiamo assistendo, perché è proprio nella relazione con l'altro nelle organizzazioni di lavoro che è possibile sviluppare e coltivare la **fiducia** e, in definitiva, un nuovo modo di lavorare.

Ma nella definizione troviamo anche che l'obiettivo di **incrementare la competitività** si raggiunge attraverso l'**agevolazione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro**. E qui interviene l'altra fondamentale componente di questo nuovo modo di lavorare, il tema del **benessere** che va visto nelle sue componenti tipiche del lavorare *Smart*, ossia nella componente **umana, tecnologica** e di **spazi di lavoro** a cui si affianca il fondamentale obiettivo del legislatore della protezione del benessere in termini di salute e sicurezza quindi sia sul piano della **disconnessione** dagli strumenti di lavoro sia sul piano della tutela contro gli infortuni, compreso l'**infortunio in itinere**.

Se è vero che sta evolvendo l'interpretazione del tradizionale rapporto di scambio proprio del rapporto di lavoro subordinato: non più solo “prestazione” contro “retribuzione” ma “prestazione responsabilizzata” contro “retribuzione e benessere” non è possibile interpretare il nuovo modo di lavoro senza tenere conto di ciò che sta diventando una componente fondamentale della produttività e, quindi del proficuo raggiungimento degli obiettivi di lavoro: **il benessere**.

E' chiaro che sul versante dei comportamenti – naturali o attesi in ragione di nuove forme di organizzazione dell'impresa – il superamento della tradizionale contrapposizione tra capitale e lavoro - propria del lavoro subordinato - a favore di un più aperto scambio tra lavoro e benessere, in cui il lavoratore diviene centro e motore dei progetti di riorganizzazione dell'impresa, anche in vista di una migliore conciliazione tra vita e lavoro, diviene occasione per dare all'accordo individuale di **Lavoro agile** la giusta collocazione nell'ambito dei progetti *Smart working*.

Benessere individuale e benessere organizzativo

Le scienze organizzative ci dicono che il crescente interesse per il benessere in campo lavorativo deriva dalla crescente consapevolezza che quando le persone si “sentono bene” manifestano effetti positivi in termini di salute individuale, lavorando in modo più produttivo e incrementando il livello complessivo del benessere organizzativo” (P. Argentero, *Psicologia del lavoro*, Milano 2016).

E qui veniamo agli altri fondamentali elementi che troviamo nella definizione del **Lavoro agile** ossia l'assenza di vincoli di **tempo** e di **spazio**, essenziali per agevolare il lavoro per obiettivi, e la **tecnologia**. La legge qui si riferisce propriamente al “*possibile utilizzo di strumenti tecnologici*” a significare non tanto la possibile assenza di strumenti tecnologici – essenziali in realtà per concepire questo nuovo modo di lavorare – ma la possibilità che per alcune fasi o cicli di lavoro la tecnologia non sia essenziale. Si pensi ad esempio alla necessità di prevedere dei tempi di disconnessione per facilitare le attività di studio, ricerca e creatività (il famoso ozio creativo concepito da De Masi quasi 20 anni fa).

Appare chiaro come se da un lato la tecnologia aiuti il lavoro da remoto è altrettanto facilmente intuibile quale importanza possa avere il tema della disconnessione – a cui si accompagna necessariamente la fiducia e al responsabilizzazione individuale – per accompagnare alcune determinate fasi della prestazione in cui l'uso della tecnologia diviene appunto “eventuale”. Il tema qui diviene complesso perché se da un lato il **Lavoro agile** è potenzialmente per tutti, da altro punto di vista, vi sono attività che non possono essere svolte se non presso la tradizionale sede di lavoro e con carattere di continuità: si pensi alle attività commerciali o a quelle che per ragioni di sicurezza (i cantieri) o per rischio di contaminazione (alcune attività chimico-farmaceutiche) rendono impossibile il lavoro fuori dai locali dell'impresa.

Ed è qui che la legge ci viene in aiuto affermando proprio l'eventualità dell'uso degli strumenti tecnologici e aprendo la strada a diverse flessibili forme di organizzazione del lavoro agile per le quali possa divenire prevalente ad esempio la flessibilità di orario in luogo della flessibilità di spazio. Sempre di una modalità di lavoro agile si tratta! Sempre di un più ampio concetto di lavoro *Smart* si tratta!

Il vero punto di forza dello *Smart Working* è dato dalla sua collocazione sistematica nell'ambito delle scienze organizzative. Da questo punto di vista anche la nuova disciplina di legge sul *Lavoro agile* va valutata, analizzata e applicata in senso sia tecnico sia a-tecnico, quale strumento – necessariamente negoziale, perché così è stato voluto dal legislatore - di conciliazione vita-lavoro finalizzato all'incremento della produttività. Uno strumento normativo – in verità molto semplice e per questo molto utile - di gestione del rapporto contrattuale di lavoro che è incentrato sulla ri-progettazione dei tempi, dei luoghi e degli obiettivi di lavoro.

E, in tale accezione, uno strumento innovativo di flessibilità nell'organizzazione del lavoro che è possibile attuare in modo individuale oppure collettivo anche attraverso il ricorso ad un regolamento che si accompagni a singoli accordi individuali oppure ad un accordo collettivo di secondo livello.

Al centro dei progetti di *Smart Working* vi sono quindi la componente umana e il tema della conciliazione vita-lavoro, gli spazi di lavoro, la tecnologia e l'organizzazione del lavoro per fasi, cicli e obiettivi e vi è uno strumento contrattuale, ossia l'accordo di *Lavoro agile* che accompagna di solito il regolamento oppure l'accordo sindacale.

Non solo, fiducia, autonomia, responsabilità, conciliazione e collaborazione – fattori umani e di psicologia delle organizzazioni - sono i pilastri attraverso i quali si costruiscono i progetti di *Smart working*. La sfida maggiore, per tutti e a tutti i livelli è quella di imparare a lavorare secondo

ritmi diversi, più flessibili ma non per questo meno efficaci, perché idonei a stimolare la concentrazione con un maggiore risparmio di energie ed effetti benefici per la salute, ormai troppo coinvolta da un uso distorto della tecnologia. Tecnologia che bisogna imparare a governare proprio attraverso il ricorso ai fattori comportamentali tipici dell'uomo.

Da ultimo non bisogna mai dimenticare l'importanza di far rientrare nei progetti di *Smart Working* anche progetti di *Change Management* al fine di poter accompagnare e monitorare il cambiamento nel tempo attraverso l'analisi della interazione tra valori individuali e valori aziendali, regole di condotta e uso corretto della tecnologia così come degli strumenti di collaborazione e di lavoro.

{box_nel_testo_2}

(Altalex, 13 giugno 2019)

(C) Altalex / Wolters Kluwer