

---

## INDICE

<b>Prefazione</b> , di <i>Maurizio Del Conte</i>	pag.	11
<b>Ringraziamenti</b>	»	13
<b>Nota delle autrici</b>	»	15
<b>1. Il fenomeno smart working</b>	»	19
1. Le trasformazioni in atto: aspetti demografici, tecnologici, di organizzazione del lavoro	»	19
2. Dal timido telelavoro al fenomeno smart working	»	20
3. Uno, nessuno o centomila: i mille modi di applicazione dello smart working	»	22
<b>2. Una proposta operativa per introdurre con consapevolezza una nuova modalità di lavoro</b>	»	25
1. Le 4 aree di C.O.R.E. <sup>TM</sup> Metodo by Variazioni. Cultura, Organizzazione, Regolazione, Economia	»	25
2. Dalla teoria alla pratica in 6 passaggi	»	27
2.1. Primo step (la parola al board): gli obiettivi strategici	»	27
2.2. Secondo step (la parola alle persone): quanto siamo smart	»	30
2.3. Terzo step (le prime decisioni): verso la policy perfetta	»	31
2.4. Quarto step (l' <i>onboarding</i> ): training e engagement per manager e collaboratori	»	34
2.5. Quinto step (un bilancio): come è andata la sperimentazione	»	35
2.6. Sesto step (la visione futura): come mettere a sistema	»	36
3. L'importanza della comunicazione: raccontare lo smart working	»	38

<b>3. C-ultura smart: la fiducia è al top</b>	pag.	41
1. Le sfide dei nuovi leader	»	41
1.1. Il manager tra vecchie e nuove teorie	»	43
1.2. La riscoperta delle competenze soft	»	44
1.3. Fidarsi è bene, non fidarsi è peggio	»	47
1.4. A proposito di fiducia: Tetra Pak, intervista ad una <i>trust based organization</i>	»	48
2. I collaboratori: Very Smart People	»	52
2.1. La flessibilità come risposta al well-being	»	52
2.2. Senza luogo e senza tempo: alla ricerca del senso perduto	»	53
2.3. Competenze per una nuova autonomia	»	55
<b>4. O-rganizzazione Smart – out of office, office is out</b>	»	59
1. Smart working e tecnologie: fatti l'uno per l'altro	»	60
1.1. Digitali e onnipresenti: le informazioni non sono più legate a uno spazio fisico	»	60
1.2. La variabile tecnologica: uno dei vincoli – “provvisori” – del lavoro agile	»	61
1.3. Il percorso obbligato verso l'innovazione tecnologica	»	62
1.4. Libertà e autonomia: la premessa all'apprendimento tecnologico	»	63
2. Smart working e spazi di lavoro: l'altra rivoluzione	»	64
2.1. I nuovi spazi liquidi e relazionali secondo il principio dell'ABW	»	65
2.2. Smart working in & out	»	67
2.3. I fattori organizzativi: la valutazione delle performance	»	68
<b>5. R-egolazione Smart – l'innovazione è la norma</b>	»	73
1. La legge sul lavoro agile	»	74
1.1. Come è nata l'idea di una legge	»	74
1.2. Cosa dice il testo di legge	»	75
1.3. Gli elementi fondamentali dell'accordo individuale	»	77
1.4. Come si struttura la policy aziendale (o regolamento)	»	79
1.5. Focus sicurezza e tutela assicurativa	»	81
2. Elementi di attenzione	»	84
2.1. La strumentazione informatica	»	84
2.2. Il part time	»	85
2.3. Il buono pasto	»	85
3. Regolare la flessibilità: una questione di equilibrio	»	86
3.1. Le leggi sono utili ma non sempre necessarie. A volte non sono sufficienti	»	87
3.2. Un'occasione di ripensamento delle relazioni sindacali	»	88
3.3. La legge sul lavoro agile: una specie da proteggere	»	91

<b>6. E-conomics: la flessibilità è denaro</b>	pag.	93
1. La misurazione dell’impatto dello smart working	»	93
1.1. Alla ricerca di KPI significativi, condivisi e coerenti	»	93
1.2. Il mix di strumenti quantitativi e qualitativi	»	94
2. L’ <i>assessment</i> iniziale: fotografare la “smartitude”	»	96
2.1. Da 0 10, quanto siamo pronti?	»	97
2.2. Smart working: tutti lo amano, molti ne parlano, pochi lo conoscono	»	99
3. L’ <i>assessment</i> finale tra conferme e scoperte	»	100
3.1. Quanto e come viene usato, senza abusi	»	101
3.2. Minuti, chilometri e euro: il peso dei numeri	»	105
3.3. Soddisfatti senza riserve	»	107
4. Un confronto: l’impatto dell’esperienza	»	108
4.1. Una maggior consapevolezza dei cambiamenti professionali	»	108
4.2. Migliorano i vantaggi e si ridimensionano le criticità	»	109
4.3. Dallo smart working alla smart organization	»	111
5. Ciascuno vince se vincono tutti: la logica win win win	»	112
5.1. Il punto di vista di smart worker, manager e peer a confronto	»	112
5.2. Il punto di vista dell’azienda e del management	»	113
5.3. Il punto di vista del territorio e della comunità, anche in ottica CSR	»	116
<b>7. Il lavoro agile nella pubblica amministrazione tra opportunità e adempimento</b>	»	119
1. Un <i>excursus</i> delle riforme della Pubblica Amministrazione in ottica smart	»	119
2. Il punto di vista culturale: fiducia verso burocrazia	»	120
3. Il punto di vista organizzativo: l’occasione dello sviluppo tecnologico	»	122
4. Il punto di vista regolativo: indicazioni o vincoli?	»	123
5. Il punto di vista economico: efficientare la PA per migliorare la qualità dei servizi e generare un impatto positivo su comunità e territorio, anche in rete con le imprese	»	127
<b>8. I casi studio</b>	»	129
1. UBI Banca – L’importanza di un processo graduale nelle organizzazioni complesse. Come trovare il giusto equilibrio tra la partecipazione della popolazione e il ruolo di leadership dei manager, di <i>Cinzia Laura Salvetti</i>	»	129
2. SEA – Aeroporti di Milano: l’introduzione dello smart working come un tassello del processo di innovazione organizzativa e cambiamento culturale, di <i>Barbara Spangaro</i>	»	132

3. Confindustria Bergamo – La transizione fisica verso i nuovi uffici diventa una transizione anche culturale: come innovare le modalità di lavoro e assumere un ruolo guida sul territorio, di <i>Paolo Piantoni</i>	pag. 135
4. Adecco Group – Lavoro agile per tutta la popolazione, compresi gli operatori di filiale. Un percorso di consolidamento della fiducia nelle persone e negli strumenti di misurazione delle performance, di <i>Monica Magri</i>	» 139
5. Microsoft – La storia di una organizzazione che a partire dalle tecnologie smart ha trasformato la propria cultura e ne ha fatto un driver di innovazione per tutto il mondo del lavoro, di <i>Pino Mercuri</i>	» 144
6. Comune di Milano – La promozione del lavoro agile attraverso una iniziativa territoriale multistakeholder, di <i>Marina Ristori e Roberto Munarin</i>	» 147
7. Le sfide del lavoro agile nella PA – Il progetto promosso dal DPO “Il lavoro agile per il futuro della PA” e altre esperienze in corso, di <i>Monica Parrella</i>	» 153
<b>Conclusioni</b>	» 161
<b>Postfazione</b> , di <i>Luca Solari</i>	» 165
<b>Bibliografia</b>	» 167

---

## PREFAZIONE

di *Maurizio Del Conte\**

Nel 2014 sono stato nominato Consigliere Giuridico del Presidente del Consiglio, carica che mi ha consentito di portare il mio contributo alle riforme del lavoro, al cosiddetto Jobs Act e tra gli altri, anche all'introduzione del cosiddetto smart working, una nuova modalità di lavoro che nel 2012 era già stata oggetto di un disegno di legge.

Furono mesi intensi dedicati all'ascolto della società civile, degli stakeholder e di tutti i portatori di interesse nei confronti di un miglioramento dell'impianto giuslavoristico italiano, che per certi versi non era in grado di rispondere alle rinnovate esigenze di flessibilità delle imprese e alle minacce di una crisi economica senza precedenti che imponeva di definire soluzioni in grado di coniugare sicurezza ed elasticità del lavoro, benessere delle persone e crescita delle imprese, fiducia e responsabilità.

La nostra iniziativa legislativa intendeva peraltro risolvere le contraddizioni dell'Accordo sul Telelavoro restituendo quella libertà di scelta degli orari e spazi di lavoro che la precedente misura aveva tentato di perseguire senza riuscire, per eccesso di regolamentazione, a realizzare.

In quel periodo fui invitato a un convegno che si tenne presso il Comune di Bergamo nel quale una rete di aziende bergamasche, pioniere sul tema, presentavano i risultati di una ricerca sugli impatti di una sperimentazione del lavoro agile, della durata di 6 mesi, che aveva coinvolto oltre 850 smart worker e 150 manager.

Fu l'occasione in cui anticipai il testo del disegno di legge che ci accingevamo a depositare a firma del Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali Giuliano Poletti e che avrebbe segnato l'inizio di un percorso prolifico di incontri e confronti su una nuova modalità di lavoro che stavamo introducendo nell'ordinamento italiano.

\* Maurizio Del Conte, Professore di Diritto del Lavoro all'Università Bocconi di Milano. Già Presidente dell'ANPAL, l'Agenzia Nazionale per le Politiche Attive per il Lavoro e attuale Presidente di ASFOL Metropolitana.

E fu in quell'occasione che conobbi Variazioni, la società che organizzava il convegno e che aveva curato il coordinamento e monitoraggio del progetto sperimentale di lavoro agile. Ciò che mi colpì fu senza dubbio una grande coerenza tra i percorsi che le aziende stavano intraprendendo e l'impostazione del dispositivo normativo a cui stavo lavorando.

Le aziende chiedevano sostanzialmente di poter definire la propria peculiare formulazione di lavoro agile senza ingerenze e senza che la norma invadesse un ambito, quello organizzativo, di loro esclusiva pertinenza; chiedevano "sicurezza" per le proprie persone; cercavano disintermediazione rispetto alle varie associazioni di rappresentanza; chiedevano infine semplicità nell'applicazione. In cambio dimostravano di avere dato a loro volta autonomia e libertà ai propri collaboratori, di avere condiviso la responsabilità della sicurezza attraverso formazione ai manager e agli smart worker stessi e di avere attivato quel "trasferimento di fiducia" che stava alla base della nuova legge.

Apprezzai anche il metodo proposto da Variazioni che da un lato insisteva con il legislatore affinché intervenisse con una cornice di regolazione che coniugasse agilità e sicurezza, e dall'altro coinvolgeva le imprese in un percorso di cambiamento culturale, di adozione di strumenti organizzativi nuovi, di monitoraggio dei risultati.

Il dialogo con Arianna e Stefania, la loro correttezza, chiarezza e trasparenza (insieme alla costanza) con cui mi hanno sempre stimolato al confronto con le imprese, hanno accompagnato tutto l'iter legislativo e hanno contribuito a tenere sempre alta l'attenzione del livello governativo facendo in modo che la legge mantenesse quell'efficacia per cui era stata pensata (efficacia che oggi viene messa a rischio da clausole come quella, recentemente introdotta, che prevede di dare la precedenza alle madri nell'implementazione del lavoro agile).

Sono particolarmente contento di trovarmi oggi a scrivere la prefazione di un libro che tratta dell'applicazione di un dispositivo nei cui effetti ho fermamente creduto e al quale ho lavorato con dedizione ed entusiasmo. Si tratta dello stesso entusiasmo e dedizione che le autrici hanno posto nella ricerca di metodi e strumenti che ne garantissero un'adozione il più efficace e coerente possibile con la duplice finalità della conciliazione e della produttività.

Questa prefazione perciò aggiunge un tassello al percorso ma non chiude un cerchio, dal momento che il sottoscritto, al pari della autrici, è convinto che il lavoro agile stia interpretando soltanto una parte e solo l'inizio di una rivoluzione dei modi di lavorare e che in qualche modo siamo stati protagonisti, su fronti differenti ma complementari, di un processo di cambiamento che abbiamo contribuito ad avviare ma del quale non potremo più fare a meno.

---

## RINGRAZIAMENTI

A vario titolo siamo grate ai tanti che ci hanno accompagnato nel nostro percorso professionale e che ci hanno ispirato e guidato nel concepire e realizzare l'idea di questo libro.

Sono state persone che nella vita personale e in quella lavorativa hanno rappresentato un punto di riferimento, nutrendo la nostra curiosità e le nostre ambizioni, rafforzando gli strumenti organizzativi e metodologici in grado di metterle in pratica, consentendoci di rimanere in sapiente equilibrio tra l'efficacia delle azioni e la vividezza delle visioni.

E poi ci sono persone che ringraziamo per averlo materialmente scritto insieme a noi: Filippo Grandi, Christian Nardella, Stefania Petocchi e Massimiliano Santamaria, i collaboratori di *Variazioni* che ci hanno supportato nella stesura di questa opera, ai quali si aggiungono Elena Barazzetta per il meticoloso lavoro di coordinamento e Sofia Priolo per l'irrinunciabile intervento di rifinitura.

Siamo inoltre debitrice a:

- Gianmaurizio Cazzaroli, Monica Magri, Pino Mercuri, Monica Parrella, Paolo Piantoni, Marina Ristori e Roberto Munarin, Cinzia Salvetti e Barbara Spangaro – gli “storyteller dello smart working”, che hanno impreziosito il nostro volume con la testimonianza diretta di chi ne ha sperimentato gioie e dolori e che nella loro vita professionali sono inevitabili testimoni del cambiamento.
- Luca Solari, per averci costantemente incoraggiato e aiutato ad ancorare la nostra “azione professionale” all'interno di una cornice di coerenza metodologica e pratica.
- Maurizio Del Conte, per averci costantemente ascoltato, durante il suo percorso istituzionale e avere contribuito a emanare una legge che per le sue premesse, l'impostazione, gli intenti è sembrata fatta apposta per noi e per la nostra idea di “nuovo modo di lavorare”.

Non avremmo potuto, d'altra parte, raccontare nulla se esattamente dieci anni fa, quattro giovani donne non avessero pensato di trasformare in professione il loro desiderio di innovare, migliorandolo, il mondo del lavoro. Eravamo allora in compagnia di Simona Maiocchi e Cristina Taffelli, indimenticabili amiche e fedeli compagne d'avventura il cui segno indelebile è ancora marcatamente percepibile in noi e che continuerà a brillare guidandoci nel cielo della vita.

Il nostro ultimo e sentito grazie va a tutte le persone che a vario titolo hanno lasciato e lasciano ogni giorno tracce più o meno profonde in *Variazioni*. Non importa quando sono arrivate e quando se ne sono andate, quanto sono rimaste, se torneranno e quando: in fondo, nello smart working non è importante "dove sei" ma "se ci sei".

E noi sappiamo che loro ci sono.



---

## NOTA DELLE AUTRICI

L'idea di un libro sullo smart working è nata dalla percezione che quello che facciamo da anni con il nostro lavoro sia estremamente prezioso e che spesso non abbiamo occasione di evidenziarne le sfumature, la complessità e l'articolazione delle riflessioni che lo accompagnano.

Il percorso che ci ha portate a scegliere di dedicare la nostra vita professionale a migliorare il contesto lavorativo, modalità, luoghi e tempi, e, in generale, il senso stesso del lavoro, non è casuale.

Variazioni nasce dal connubio tra un sogno e la ricerca incessante del linguaggio e degli strumenti adeguati per realizzarlo. Il sogno di chi pensa sia possibile lavorare in una condizione di serenità, soddisfazione, gratificazione e felicità; di chi pensa che i luoghi di lavoro possano essi stessi generare benessere e che ciò abbia un impatto diretto sulla qualità del prodotto/servizio e quindi del business; di chi pensa che il lavoro non sia necessariamente dovere, fatica e sacrificio ma che possa diventare un luogo e spazio nei quali costruire consapevolmente un senso collettivo, nei quali si possa agire individualmente e collettivamente, cooperando per raggiungere obiettivi condivisi, nei quali ciascuno possa avere spazio e autonomia per dare il proprio personale contributo.

Ed è sulla base di questa convinzione che è nata un'idea imprenditoriale, basata sulla sfida di tradurre le necessità, aspirazioni, desideri delle persone, in opportunità per l'azienda.

Il libro approfondisce, dal punto di vista metodologico, il tema dello smart working che è stato oggetto, negli ultimi anni, dei maggiori investimenti delle autrici in termini di risorse economiche, organizzative e di pensiero e ripercorre i concetti che hanno guidato e tutt'oggi ispirano l'approccio professionale delle imprenditrici.

Il primo capitolo è dedicato alle ragioni sociali, demografiche, economiche che rendono oggi lo smart working un tema urgente se non imprescindibile: le aziende e le organizzazioni in generale è bene che ne colgano i poten-

ziali benefici alla luce di un quadro metodologico che le orienti e le guidi in termini di consapevolezza (secondo capitolo): in uno scenario che mette al centro le persone e il cambiamento, la dimensione culturale (delle credenze, della volontà, della convinzione, del senso, dei valori e dell'ascolto) assume un'importanza centrale (terzo capitolo) orientando il disegno del progetto di miglioramento organizzativo sia dal punto di vista tecnico ovvero di tempi, spazi e strumenti (quarto capitolo), che dal punto di vista regolativo (quinto capitolo).

Il rapporto tra le esigenze/caratteristiche organizzative dei progetti di flessibilità – disegnate dalla volontà dei soggetti che guidano i processi – e la norma, non può che accompagnare gran parte delle riflessioni del libro: la legge sul lavoro agile (81/2017) ha dato una indubbia spinta alla diffusione dello strumento ma allo stesso tempo, a causa di alcune previsioni contenute nella norma stessa, ne ha comportato alcuni appesantimenti burocratici. Ciò nonostante, sono evidenti i vantaggi ottenibili dal processo di introduzione del lavoro agile (sesto capitolo) che non si limitano a restituire elementi numerici ed “economici”. L'obiettivo della valutazione è infatti più complesso: da un lato provare a definire indicatori significativi che consentano di fare riflessioni sul funzionamento delle sperimentazioni e della nuova modalità di lavoro, e dall'altro alimentare il processo di cambiamento attraverso la voce stessa dei protagonisti.

Il settimo capitolo apre una parentesi sul lavoro agile nella Pubblica Amministrazione, a riprova del fatto che non bastano alcuni episodi negativi (le pagine dei giornali hanno dedicato ampio spazio ai casi dei dipendenti pubblici che certificavano una falsa presenza al lavoro) per mettere sotto accusa l'intero settore dei lavoratori della PA che al contrario necessita di essere valorizzato anche attraverso un ripensamento di modalità di lavoro che favoriscano sia i collaboratori che i cittadini.

Il libro si avvia infine verso le conclusioni con l'auspicio che venga presidiata con costanza l'applicazione dello smart working, strada obbligata del percorso di adeguamento al futuro delle organizzazioni.

Se da un lato le rivoluzioni tecnologica e culturale che stanno vivendo le nostre imprese non potranno fare a meno di soluzioni agili, dall'altro lato è importante che gli attori che sono consapevoli delle difficoltà che comporta il cambiamento, non cessino di sperimentarne l'applicazione, di testimoniare il senso, di sponsorizzarne l'utilizzo. In ultima istanza il libro ci ricorda il ruolo che ha ciascuno di noi nel rendere i cambiamenti reali, effettivi e coerenti con la nuova idea di lavoro che sapremo costruire.

Al termine, alcuni esempi pratici dei protagonisti del lavoro agile che raccontano delle ragioni che li hanno spinti ad adottare questa nuova modalità di lavoro, delle diverse formulazioni con cui l'hanno progettata e implementata, delle manifestazioni di entusiasmo di fronte alla scoperta (o meglio ri-scoperta) che un diverso modo di lavorare è possibile, ma anche dello sconforto

e senso di impotenza nei confronti di reazioni e resistenze che sono sembrate talvolta impossibili da scalfire.

Qui si racconta insomma la storia di una possibilità, di per sé dall'esito incerto. E come tutte le possibili storie, segnata dall'idea di un traguardo, di un orizzonte raggiungibile. Alcuni protagonisti di queste storie possibili avvertono l'approdo come un'eventualità troppo lontana e percepiscono a un certo punto di avere fallito nel loro intento. Per altri invece l'immagine del sogno è talmente chiara e pervasiva, talmente creduta e desiderata, da costringerli ad agire come se il sogno fosse realtà. Quelle volte il protagonista, pur non rendendosi conto, ha raggiunto l'obiettivo, costruendo qualcosa "di infinitamente più grande".

Buona lettura.



## 1. Le trasformazioni in atto: aspetti demografici, tecnologici, di organizzazione del lavoro

Il fenomeno dello smart working o lavoro agile sta interessando molte delle imprese italiane, un gran numero di lavoratori e lavoratrici<sup>1</sup> e i territori nei quali essi risiedono.

La **possibilità di lavorare in tempi e spazi diversi da quelli classici** è una novità che investe una pluralità di soggetti ciascuno dei quali è potenzialmente titolato a trarne un vantaggio semplice da intuire ma anche, come le indagini condotte ci dimostrano, da misurare.

Lavoro agile e smart working verranno nel corso di questo testo trattati come sinonimi, anche se i due termini hanno indiscutibilmente sfumature diverse. Il primo fa riferimento alla legge italiana, che ne dà una definizione legata allo svolgimento della prestazione lavorativa in orari diversi e luoghi diversi da quello aziendale; il secondo invece, è un inglesismo gradito al mondo aziendale, e che ha il significato culturale più ampio di “nuovi modi di lavorare”.

**Lo smart working entra nel vivo delle dinamiche vitali delle persone e delle organizzazioni:** è una frontiera desiderabile per i lavoratori che accarezzano la prospettiva di poter **conciliare meglio la propria vita lavorativa con quella privata** ma si configura anche come un orizzonte allettante per i designer dell’organizzazione aziendale, stimolati ad individuare soluzioni capaci di **coniugare benessere e competitività**, salute dei collaboratori/trici e efficienza, efficacia e qualità delle performance (Clapperton e Vanhoutte 2014).

Lo smart working si colloca al crocevia di cambiamenti epocali in atto, il cui impatto ciascuno di noi può misurare nella sua vita personale e organizzata, in famiglia, al lavoro, nella comunità nella quale vive (Maino 2018).

La dinamica del rovesciamento della piramide demografica ha determinato un assottigliamento della fascia della popolazione giovanile che si ac-

1. D’ora in avanti nel volume con i termini “*lavoratore*” e “*collaboratore*” si intende riferirsi ad entrambi i generi.

compagna ad un irrobustimento delle coorti degli anziani. Tali cambiamenti hanno avuto e stanno avendo riflessi all'interno delle aziende – che devono affrontare il triplice problema **dell'invecchiamento della forza lavoro**, della crisi economica e finanziaria e infine di una maggiore difficoltà ad inserire giovani – così come nelle famiglie (Barazzetta 2019), che hanno radicalmente mutato la propria struttura che vede la fascia dei 35-55 anni non tanto e non più solo impegnata nell'accudimento e crescita dei figli (fino a qualche anno fa coadiuvata in questo ruolo dalla fascia anagraficamente più matura dei pensionati che rivestivano il ruolo di nonni “caregiver”), ma anche e soprattutto nella nuova incombenza di prestatori di cure ai genitori anziani (Istat 2019).

Nella lettura del contesto attuale, le dinamiche demografiche si affiancano al fenomeno della cosiddetta **Quarta Rivoluzione Industriale** (World Economic Forum 2016, Bentivogli 2019). Il progresso tecnologico inarrestabile sta cambiando la fisionomia delle nostre relazioni, le modalità del nostro agire quotidiano, l'aspetto delle nostre città e la configurazione dei nostri ambienti e modalità di lavoro.

Le tecnologie accompagnano le nostre vite prefigurando un futuro ormai prossimo nel quale, non solo “vestiremo” nuovi dispositivi ma verosimilmente li “incorporeremo”. Smartphone e tablet sono fedeli compagni di vita, collettori di informazioni che diamo e riceviamo. Nuovi macchinari industriali, sempre più intelligenti, capaci di elaborare quantità di informazioni un tempo impensabili, dotati di abilità meccaniche sempre più precise, pervadono le fabbriche, i magazzini, gli impianti di produzione ponendo domande sul futuro del lavoro.

**Concepire e organizzare il lavoro richiede per questo nuovi paradigmi** considerati in primo luogo come superamento dei modelli “fordisti” e “tayloristi” caratterizzati da una rigida divisione e standardizzazione del processo produttivo, da ripetitività dei task operativi, da regolarità nella scelta e definizione di ruoli e mansioni. Tale approccio è stato soppiantato negli ultimi anni da proposte che, seppur differenti tra loro – si pensi al modello delle “relazioni umane”, ai modelli “socio-tecnici” o ai più recenti paradigmi di Toyotismo e World Class Manufacturing (Parsons 1960; Liker 2004; Amadio 2017) fino ad arrivare alle recentissime nuove tendenze della *holacracy* e del *freedom management* (Robertson 2015, Solari 2016) – sono caratterizzate dalla necessità **di tornare a mettere la persona al centro**, espressione inflazionata che però ben rappresenta la rinnovata consapevolezza che l'organizzazione del lavoro ha un bisogno vitale dell'individuo in quanto soggetto capace di decidere e agire in autonomia contribuendo in modo attivo al raggiungimento di obiettivi condivisi.

## 2. Dal timido telelavoro al fenomeno smart working

È in questo complesso e mutevole scenario che si inserisce la novità dello smart working o lavoro agile, così come definito dalla **legge 22 maggio**

**2017, n. 81** “Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l’**articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato**”.

Il termine “*smart working*” viene ufficialmente legittimato dalla presentazione del disegno di legge ad opera delle parlamentari Mosca, Saltamartini e Tinagli nel gennaio 2014.

In realtà già da alcuni anni si assisteva alla necessità di una maggiore flessibilità organizzativa alla quale gli istituti del telelavoro, della banca delle ore, della flessibilità in entrata e in uscita non erano in grado di rispondere adeguatamente.

È il caso ad esempio della formula del “*working out*”, adottata da società di telecomunicazioni e recepita a livello di contrattazione nazionale fin dal 1996, che prevedeva la formulazione di soluzioni di maggiore flessibilità per i lavoratori mobili, per chi era in viaggio, per i venditori, per i servizi di assistenza all’utenza. Il nuovo istituto si poneva l’obiettivo di evitare i rientri in sede nel caso in cui le tecnologie consentissero l’acquisizione e il trasferimento di dati e informazioni a distanza (Contratto Collettivo dei Lavoratori Dipendenti delle Aziende Telecomunicazioni aderenti all’INTERSIND 1996).

Seguirà negli anni il tentativo di comprendere, normare e utilizzare il telelavoro (Accordo-quadro europeo sul telelavoro siglato tra CES, UNICE/UEAPME e CEEP, Bruxelles 16 luglio 2002, recepito in Italia il 9 giugno 2004) che a differenza dello smart working o lavoro agile prevede l’allestimento di postazioni “a norma” (ai sensi della direttiva europea sulla salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro CEE 89/391) presso il domicilio del dipendente e impone il rispetto del principio temporale di regolarità nell’effettuare la prestazione da casa. Anche allora (siamo tra il 2011 e il 2013) il dibattito ruota attorno ad una soluzione vista da un lato come una frontiera interessante per il benessere, la motivazione, la produttività dei lavoratori/trici (Riboni 2011) e dall’altro un **potenziale rischio di isolamento e di perdita di efficacia della performance lavorativa**, in aggiunta a costi a carico del datore di lavoro che diventano significativi nel caso di un ingente numero di telelavoratori (Chiesa 2009).

In questa irrisolta contraddizione che caratterizza l’applicazione e diffusione del telelavoro, si inserisce la formula dello smart working con l’intento di “**risolvere**” le **criticità percepite dalle imprese**, dalla popolazione lavorativa e anche dai sindacati; criticità che di fatto ne frenano l’adozione sistematica e massiva.

Lo smart working, nella sua definizione normativa è infatti visto, anche dai media, come una “**flessibilità win-win per rilanciare la produttività**” (Frolla 2017) grazie alla quale i vantaggi percepiti riguardano tutti i soggetti coinvolti: dal datore di lavoro, al quale non si chiede più di organizzare la postazione lavorativa presso il domicilio del dipendente (sgravandolo di fatto da costi e responsabilità), al lavoratore che non teme più l’isolamento non es-

sendo richiesto che la prestazione venga erogata per lo più da casa. Insomma si diffonde nel corso degli anni la convinzione che “Lavorare agile fa bene al paese. Oltre 13 miliardi di benefici” (Ricciardi 2017) e che “Il lavoro agile migliora la produttività e riduce l’assenteismo” (Parrella 2017).

A esprimersi favorevolmente nei confronti del nuovo istituto non sono solo il legislatore o le organizzazioni sindacali ma anche le aziende stesse: “Lavoro smart, in un triennio coinvolti mille lavoratori” (*Corriere della Sera* 2017), “Orario di lavoro flessibile ed elasticità organizzativa, così la Tenaris Dalmine apre agli investimenti” (Mosca 2014), “Smart working per 500 lavoratori delle ferrovie” (Adinolfi 2017), “Oltre 500 nuovi assunti e sempre più ore di smart working: Ubi Top Employer” (*Bergamo New* 2017), “Smart working per tutti: il lavoro agile che fa bene al business” (*Repubblica* 2018), “Lo smart working è la sfida del lavoro futuro” (Dattoli 2019).

Se la tendenza a considerare lo smart working un’opportunità prende piede con l’inquadramento della modalità di lavoro nel disegno di legge del 2014, è **con la legge n. 81 del 22 maggio 2017 che si realizza la piena legittimazione di un nuovo modo di lavorare** che nella prassi era già stato adottato da diverse realtà italiane particolarmente innovative e all’avanguardia, ma che necessitava di un’ulteriore istituzionalizzazione normativa.

### 3. Uno, nessuno o centomila: i mille modi di applicazione dello smart working

La cornice normativa che definisce la modalità di lavoro agile, che verrà approfondita nel capitolo 5, come ricordato dagli stessi esponenti del governo che si sono occupati della sua stesura, è caratterizzata da semplicità e flessibilità nell’intento di preservare uno spazio indispensabile alla **condivisione delle decisioni organizzative aziendali prese dalle parti**.

La norma diventa così compatibile con una grande varietà di applicazioni “operative” del lavoro agile.

Rispetto ad esempio alla dimensione temporale, consente di eseguire la prestazione lavorativa al di fuori dei locali aziendali per un numero di giorni variabile su base anch’essa personalizzabile.

Alla stessa stregua risulta ampio lo spettro delle scelte concernenti i luoghi da cui lavorare: si va da una assoluta assenza di indicazioni fino all’obbligo di scelta del proprio domicilio.

L’intensità e tipologia della regolazione a livello aziendale risponde ad una scelta strategica e organizzativa e non ad una prescrizione normativa.

**Non esiste la ricetta del perfetto smart working.** Non esistono soluzioni universali. È difficile trasferire fasi e modi di implementazione della nuova modalità di lavoro da una realtà all’altra senza che siano stati verificati, capiti, adeguati al nuovo contesto. Così come risulta altrettanto rischioso attingere alle soluzioni adottate da altri che verosimilmente sono state il



risultato di sperimentazioni, prove, considerazioni *ad hoc*, correzioni, valutazioni.

La libertà che la norma sancisce e consente implica da un lato una **profonda compatibilità dello strumento legislativo** con un grande numero di possibili applicazioni organizzative e relative formulazioni, dall'altro impone la **capacità di prendere decisioni organizzative** e di saper disegnare strutture regolative in modo consapevole, informato e funzionale agli obiettivi da raggiungere.

Lo smart working nella semplicità della sua principale fonte regolativa (quella della legge nazionale) porta però con sé la complessità e opportunità di disegnare nuovi processi organizzativi. Lo smart working non è di per sé risolutivo ed è rischioso considerarlo un obiettivo in sé, configurandosi piuttosto come uno strumento e un mezzo per il raggiungimento degli obiettivi specifici di ogni azienda.

Spesso si parla del lavoro agile come abilitatore di percorsi di **innovazione tecnologica** e digitalizzazione, o in alternativa come **strumento di work-life balance** e incremento del benessere delle persone: è compito di ogni soggetto definire gli obiettivi del proprio percorso di smart working e porre in relazione tali obiettivi con gli scopi delle strategie aziendali, implementando lo smart working in base agli intenti formulati, e “disegnando” in modo adeguato e funzionale la sperimentazione.

Nei capitoli che seguono cercheremo di fornire – senza filtri – suggerimenti, principi e concetti base, punti di forza e criticità che hanno guidato sino ad oggi l'implementazione di molti progetti di smart working, nella consapevolezza che la rotta, la visione, l'obiettivo finale, **il “cosa” vogliamo che lo smart working rappresenti nelle nostre organizzazioni, dipende, in ultima istanza, da noi.**

