

Lavoro agile: occorre ri-progettare i tempi e i luoghi di lavoro

Paola Salazar - Avvocato in Milano

Il termine smart working è entrato ormai nell'uso comune quale sinonimo di lavoro agile, ma in realtà l'equiparazione non è corretta. Il lavoro agile (così come il telelavoro) è una modalità flessibile di esecuzione della prestazione lavorativa che rientra nello smart working, quale più ampia filosofia manageriale improntata alla riorganizzazione del lavoro che parte dall'innovazione tecnologica per coinvolgere anche gli spazi di lavoro con ricadute positive sull'ambiente. Le nuove politiche di tutela dell'ambiente che caratterizzano oggi i piani di mobilità delle città e delle grandi aree urbane, infatti, hanno fatto da premessa alla nascita del lavoro agile. Quali prospettive per le imprese?

Con la legge 22 maggio 2017, n. 81, pubblicata nella G.U. n. 135 del 13 luglio 2017 il **lavoro agile** è entrato nel mondo del diritto e si affianca oggi al **telelavoro** quale modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato, con collegamento da remoto e senza vincoli di tempo e di luogo.

Consulta il dossier [Smart working](#)

Smart working e lavoro agile

La terminologia **smart working** è entrata ormai nell'uso comune, quale sinonimo di lavoro agile, ma in realtà essa non può – propriamente – essere utilizzata in luogo del termine più tecnico voluto - e oggi regolato - dal legislatore. La sovrapposizione risale, infatti, al primo disegno di legge in materia (la proposta di legge C. 2014 di iniziativa tra gli altri della deputata Mosca) che recava appunto la previsione di una disciplina dello smart working quale forma di “promozione di forme flessibili e semplificate di telelavoro”.

Al fine di distinguerlo dalla indicata disciplina del telelavoro, ma anche per non confonderlo con lo smart working in senso stretto, il legislatore del 2017 lo ha così denominato lavoro agile.

In realtà, il lavoro agile (così come il telelavoro) è una **modalità flessibile di esecuzione** della prestazione lavorativa che rientra nello smart working quale più ampia filosofia manageriale improntata alla riorganizzazione del lavoro partendo in primo luogo dalla tecnologia ma che coinvolge anche gli **spazi di lavoro** e, non ultima, la tutela dell'ambiente, intesa sia in termini di tempi di percorrenza del tragitto casa-lavoro nelle grandi città, sia in termini di inquinamento.

Da questo punto di vista la nuova disciplina di legge va valutata e analizzata nell'ambito – molto più ampio – delle scienze organizzative e in tale sua accezione va vista in senso a- tecnico, quale strumento – negoziale – di conciliazione vita-lavoro e strumento – organizzativo - di **ri-progettazione dei tempi** (e dei luoghi) di lavoro, riconducibile alle forme di smart working.

Nuova organizzazione del lavoro

In quest'ottica, la definizione del lavoro agile che è contenuta nell'art. 18, comma 1 della legge n. 81/2017 pone proprio l'accento sugli aspetti di organizzazione del lavoro che connotano tale nuova disciplina e che vedranno sicuramente coinvolti nella pianificazione e nella gestione dei **processi di organizzazione** (o di riorganizzazione delle attività), il settore IT, la funzione HR, l'RSPP ma anche quelle figure di Manager, esistenti già da alcuni anni ma che oggi divengono

punto di contatto tra le politiche aziendali in materia di Corporate Social Responsibility – e di tutela dell'ambiente - e la nuova disciplina del lavoro agile.

Si tratta dei **Mobilty Manager** istituiti già a partire dal 2000 in base al D.l. 27 marzo 1998 le cui funzioni sono previste dalla legge nell'ambito dei **piani urbani di mobilità** (art. 22 della legge n. 340/2000).

Il legislatore del 2017 nel definire il lavoro agile dichiara espressamente - nel comma 1 dell'art. 18 della legge n. 81/2017 - di promuovere tale forma di lavoro al fine "agevolare la conciliazione dei tempi di vita e lavoro". Il lavoro agile si caratterizza, quindi "quale nuova 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" – soprattutto – "senza precisi **vincoli di orario o di luogo di lavoro**".

Caratteristiche del lavoro agile

E' importante notare come il lavoro agile si caratterizzi in primo luogo come "strumento di conciliazione vita -lavoro". Il termine è noto alle scienze organizzative fin dagli anni '70 ed è nato negli Stati Uniti con la locuzione – appunto - di "Work life balance". Si è andata affermando negli ultimi anni una sempre maggiore consapevolezza in merito all'importanza e al ruolo degli strumenti – normativi e contrattuali – di conciliazione vita-lavoro. Non è un caso che la materia abbia preso sempre più piede negli ultimi quattro/cinque anni in accompagnamento alla **sperimentazione di misure di "welfare"** di tipo privato e in un momento storico in cui il sempre maggiore arretramento dello Stato sociale ha creato le premesse per l'avvio di significative sperimentazioni sia di benefits (strumenti di welfare in senso proprio) sia di strumenti negoziali (strumenti di welfare in senso improprio) improntati a tale prioritario obiettivo.

Secondo gli studiosi, i sistemi di welfare di tipo privato sono caratterizzati da quattro distinti ambiti di intervento: due tradizionali, ossia la **previdenza complementare** e l'**assistenza sanitaria integrativa** e due più innovativi ossia le **politiche per la famiglia** e i **programmi di formazione**. E' tra questi che vengono a collocarsi oggi i beni e i servizi orientati al work-life balance nei quali il criterio portante è costituito da quel bisogno di "benessere" psico-fisico che caratterizza la vita privata, sociale e professionale di ciascuno: "l'ambito del work-life balance si divide a sua volta in tre sottocategorie corrispondenti alla natura del benefit offerto: denaro, servizi, tempo.

Con denaro si intendono tutti gli **strumenti di sostegno al reddito** familiare che prevedono l'erogazione monetaria – come per esempio i rimborsi spese scolastiche o del costo dei libri di testo – mentre i servizi vengono forniti direttamente dall'azienda e, spesso, all'interno della stessa struttura di lavoro come asili nido aziendali e sportelli informativi e di consulenza psicologica, sanitaria o legale. Il tempo rappresenta certamente la categoria più diffusa in questo periodo di crisi economica: gli strumenti come il **part-time**, la flessibilità oraria in ingresso e in uscita e le novità introdotte sotto l'etichetta di "lavoro agile" (o smart working) sono infatti per l'azienda benefit a costo zero che necessitano però di uno sforzo di riorganizzazione interna delle attività e del personale".

Il fattore "tempo"

Il fattore "tempo", insieme alle politiche di tutela dell'ambiente che caratterizzano oggi i **piani di mobilità delle città** e delle grandi aree urbane, hanno fatto da sfondo e da premessa alla nascita di quello che oggi chiamiamo anche giuridicamente lavoro agile. Si pensi, solo per fare un esempio, alla prima sperimentazione avviata nel 2014 dal Comune di Milano. L'assessorato che se ne è fatto promotore era proprio quello al benessere, alla qualità della vita, allo sport e tempo libero (con deleghe anche per viabilità e tutela del verde). Anche per tale ragione dobbiamo considerare oggi la disciplina del lavoro agile un "di cui" dello smart working, non sovrapponibile ad esso.

E non solo.

Se guardiamo all'importanza del fattore "tempo" nell'ambito della nuova disciplina di legge e

alla sua possibile collocazione sistematica nelle scienze sociali che studiano i sistemi di work-life balance, possiamo attribuire il giusto peso ad un altro elemento fondamentale di questo nuovo istituto. Si tratta della finalità di **incremento della produttività** – ormai concretamente misurabile - che deriva dall'implementazione di progetti di lavoro agile incentrati su una maggiore responsabilizzazione fiduciaria del lavoratore subordinato in termini di risultato. Ma, attenzione, mentre il lavoro agile si può collocare nell'ambito degli strumenti di welfare (organizzativo) caratterizzati come detto dal fattore "tempo" (solo ove allo stesso siano attribuiti precisi indicatori ai quali associare l'incremento della produttività e, quindi, l'attribuzione di un premio anche defiscalizzato e decontribuito così come annualmente previsto, ai sensi dell'art. 1, comma 182 e segg. L. n. 208/2015 e del D.M. 25 marzo 2016), non è così per lo smart working in senso stretto.

Ancora una volta, in questo ambito, intervengono valutazioni di respiro maggiore: non è detto che il processo di riorganizzazione avviato sotto il cappello dello smart working, abbia come obiettivo prioritario l'incremento della produttività. Questa potrebbe essere una mera conseguenza dell'adozione di politiche di diversa organizzazione degli orari di lavoro, così come delle attività (avvalendosi della tecnologia), ovvero di riorganizzazione degli spazi di lavoro, ovvero, ancora, dell'adozione di processi che non prevedano la continuativa presenza in sede, realizzando quel **doppio obiettivo di risparmio** dei tempi di spostamento casa-lavoro e di tutela dell'ambiente che fa parte delle attività tipiche del Mobility Manager e che potrebbe essere attuata attraverso il ricorso, tra gli strumenti a disposizione, proprio al lavoro agile. Ma anche - perché no? - al caro vecchio telelavoro oppure al part-time o al lavoro intermittente.

Considerazioni conclusive

Quello che si vuole qui mettere in evidenza è che è utile **non confondere i piani del lavoro agile e dello smart working** e tenere sempre presente che nel secondo è contenuto il primo (insieme a tutte le forme flessibili di organizzazione del lavoro caratterizzate anche dal fattore "tempo" alle quali è possibile associare un indicatore che misuri l'incremento della produttività) ma non viceversa. Quindi, come ci dice propriamente anche il Politecnico di Milano, lo **smart working non è una forma di welfare!** Mentre il Lavoro agile può entrare nei processi di welfare organizzativo caratterizzati dal fattore "tempo". Il che vuol dire riconoscere al lavoro agile, quale nuovo strumento contrattuale flessibile, la sua giusta collocazione sistematica.