

Smart working: la flessibilità come regola

26 Ottobre 2025



Smart working: la flessibilità come regola

di **Roberta Baiano**

In Italia si parla di lavoro agile dal 2017, ma la sua confusione con il **telelavoro** è ancora diffusa. Eppure, la differenza è sostanziale e giuridicamente chiara.

Il telelavoro, disciplinato a partire dall'accordo quadro europeo del 2002, recepito in Italia nel 2004, trova le sue radici nella legge Bassanini del 1998 e nel DPR 70 del 1999.

Era concepito come una traslazione del lavoro d'ufficio all'interno dell'abitazione del dipendente, con strumenti aziendali e orari rigidi, speculari a quelli dei colleghi in sede.

Un lavoro "a distanza", ma non per questo più libero.

Lo **smart working**, invece, è tutt'altra cosa.

È regolato dalla legge n. 81 del 2017, che lo definisce come una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato senza vincoli di orario o di luogo, organizzata per fasi, cicli e obiettivi, sulla base di un accordo scritto tra datore e lavoratore.

Non si tratta di trasferire l'ufficio a casa, ma di ripensare il lavoro in termini di autonomia, responsabilità e risultati.

È un modello ibrido che può svolgersi in parte dentro e in parte fuori dai locali aziendali, con uguale trattamento economico e normativo rispetto a chi lavora in sede.

Il punto centrale è la flessibilità organizzativa: l'azienda non controlla la presenza ma valuta i risultati.

Il **lavoratore agile** mantiene tutte le tutele, comprese quelle relative agli infortuni sul lavoro, anche quando l'attività si svolge in un luogo scelto da lui, purché il rischio sia connesso alla prestazione.

È una differenza cruciale rispetto al telelavoro, dove la postazione domestica è fissa, definita e sottoposta a requisiti di sicurezza specifici.

Lo smart working non è una questione di logistica ma di organizzazione e fiducia.

Non riguarda il luogo in cui si lavora, ma il modo in cui si lavora.

La legge impone che l'accordo individuale regoli tempi di disconnessione, strumenti digitali, obiettivi e modalità di

controllo, nel rispetto della privacy e delle norme sui dati.

Il datore di lavoro, in questo schema, diventa facilitatore più che sorvegliante: fissa i **risultati**, ma lascia libertà sui metodi.

Il telelavoro, nato negli anni Settanta come risposta tecnologica all'evoluzione informatica, restava legato a una visione tradizionale del lavoro: stesso compito, stesso orario, altro luogo.

Lo smart working, sviluppatosi a partire dagli anni Duemila e formalizzato nel disegno di legge approvato dal Consiglio dei Ministri nel 2016, rappresenta invece una rottura: il controllo cede il passo alla fiducia, la presenza al risultato.

Per funzionare davvero, però, serve un cambio di **mentalità**.

Lavorare da remoto non significa essere sempre connessi, ma gestire il tempo con consapevolezza. Chi lavora in smart working deve saper definire confini, orari, pause, mantenendo separati i ruoli professionali e familiari.

Allo stesso modo, i manager devono imparare a misurare la produttività non in ore, ma in contributi concreti.

Gli strumenti digitali sono solo il mezzo: devono essere sicuri, aggiornati, integrati, in grado di garantire la protezione dei dati aziendali e la collaborazione tra team virtuali.

La vera trasformazione, però, è umana.

Lo smart working non è un privilegio, né una scorciatoia, ma

un modello basato su **fiducia**, autonomia e responsabilità reciproca.

In un mercato che corre più veloce delle regole, la legge 81/2017 ha posto un principio moderno: la produttività non si misura dove si lavora, ma nei risultati che si producono.

Il futuro del lavoro non è più la scrivania, ma la capacità di raggiungere **obiettivi** comuni, ovunque ci si trovi.