



**Conciliazione Vita-Lavoro**

---

Sistema Socio Sanitario



**Regione  
Lombardia**

**ATS Milano  
Città Metropolitana**

Iniziativa finanziata da Regione Lombardia  
a supporto degli interventi di  
conciliazione vita-lavoro - PTC 2020/2023

SMART WORKING WEBINAR

# *Smart working: aspetti organizzativi e operativi, elementi giuslavoristici*

**26 GENNAIO 2021**

a cura dei partner del progetto

*MIRE - Milano in rete - dal welfare al tempo ritrovato*



**Comune di  
Milano**

## MIRE

### Milano in rete - dal welfare al tempo ritrovato

Il progetto “MIRE”, nato nell’ambito del **Piano Territoriale di Conciliazione 2020-2023** di Regione Lombardia, vede il Comune di Milano capofila di un’**Alleanza locale** formata sia da singole realtà che da soggetti operanti in forma delegata, per rispondere alla complessità del territorio milanese.

**L’Alleanza resterà sempre aperta**, nel corso del triennio, a tutti coloro che volessero sia avvantaggiarsi dei percorsi e delle attività promosse nel progetto sia apportare il proprio contributo e le proprie competenze per la riuscita delle attività.



## Le tre linee di azione del progetto

#1

introduzione e adozione di **modelli organizzativi flessibili** centrati sul **work-life balance**, tra cui lo **smart working**, attraverso percorsi di sensibilizzazione, formazione e consulenza alle aziende

#2

promozione della conoscenza e dell'utilizzo degli **spazi di coworking** attraverso l'individuazione di forme di facilitazione all'accesso

#3

definizione di **modelli di welfare territoriali** in rete, prevedendo una sperimentazione diretta su alcuni quartieri milanesi

## I destinatari del progetto

### PRIMA AZIONE

13 aziende partner della precedente Alleanza, che perfezioneranno il percorso di sperimentazione già intrapreso  
**e**

10/15 nuove aziende che inizieranno il percorso di sperimentazione di nuove politiche organizzative, tra cui il lavoro agile

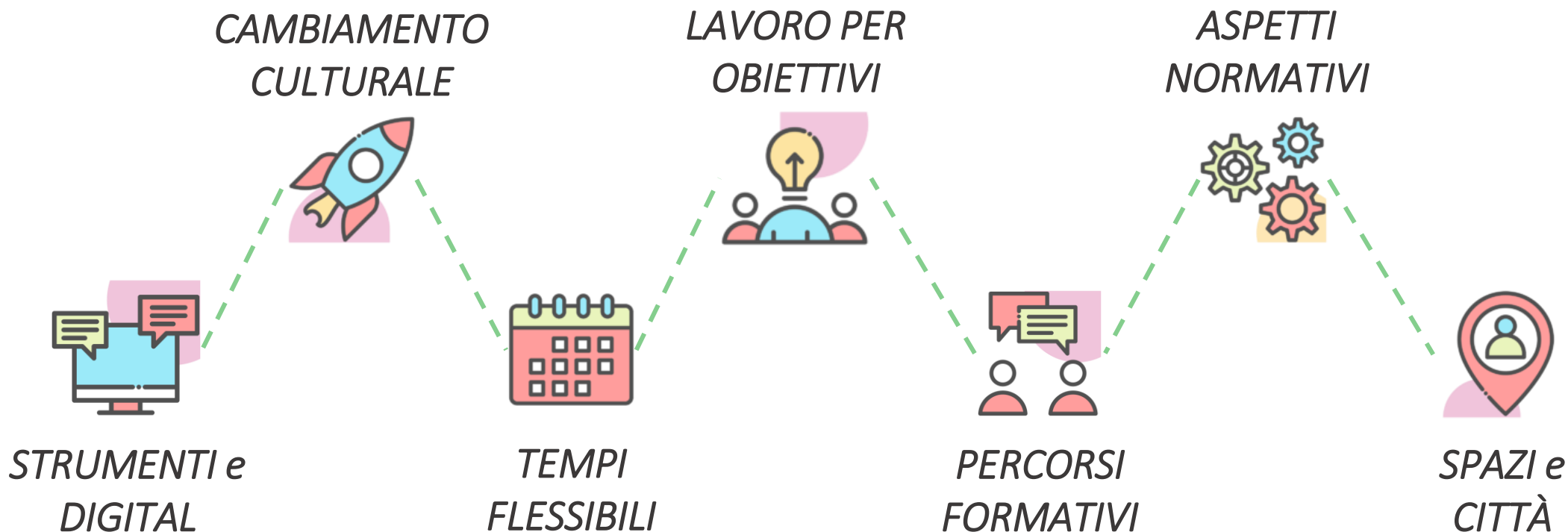
### SECONDA AZIONE

lavoratori/collaboratori autonomi, liberi professionisti e dipendenti delle aziende, con particolare attenzione alle micro, piccole e medie imprese

### TERZA AZIONE

aziende e lavoratori, collaboratori autonomi e liberi professionisti che possano partecipare alla sperimentazione diretta sui quartieri milanesi

## Tematiche fondamentali affrontate nel ciclo di webinar





Conciliazione Vita-Lavoro

Sistema Socio Sanitario  
 Regione  
Lombardia  
ATS Milano  
Città Metropolitana

## I prossimi appuntamenti

4° webinar

02 FEBBRAIO 2021 | ORE 10.30 - 11.30

**SMART WORKING:  
BEST PRACTICE**

5° webinar

08 FEBBRAIO 2021 | ORE 10.30 - 11.30

**SMART WORKING: UNO SGUARDO  
SULLA CITTÀ**



Comune di  
**Milano**



# *Smart working: aspetti normativi e giuslavoristici*

a cura di  
Martina Bianco, Area Lavoro e Previdenza,  
Assolombarda



Comune di  
**Milano**

# La normativa

Legge n.81 del 22 maggio 2017 (artt. 18-23)



Scopo:

- agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro
- Vero cambio di passo nelle modalità di organizzazione del lavoro, possibile grazie alla tecnologia







Conciliazione Vita-Lavoro

Sistema Socio Sanitario  
Regione Lombardia  
ATS Milano  
Città Metropolitana

# L'accordo tra le parti: la forma

Lo Smart working viene introdotto in azienda tramite un **accordo scritto** ai fini della regolarità amministrativa e della prova.

In aggiunta possono essere previsti:

- ✓ Policy aziendale
- ✓ Accordo sindacale



Comune di  
Milano



Conciliazione Vita-Lavoro

Sistema Socio Sanitario  
Regione Lombardia  
ATS Milano  
Città Metropolitana

# L'accordo tra le parti: il contenuto

L'accordo scritto regola le modalità di lavoro agile e disciplina l'esecuzione della prestazione lavorativa svolta all'esterno dei locali aziendali.

## Principali contenuti:

- Soggetti eleggibili
- Modalità organizzative
- Orario
- Tempi di riposo
- Luogo
- Potere disciplinare e Potere di controllo
- Recesso



Comune di  
Milano

# I soggetti eleggibili

- Definire chi sono in azienda i lavoratori che possono utilizzare la modalità di svolgimento dell'attività lavorativa in smart working
  - Individuare dei criteri oggettivi di scelta
- E' consigliabile una fase di sperimentazione dell'iniziativa che può poi portare ad ampliare gli iniziali destinatari



Conciliazione Vita-Lavoro

Sistema Socio Sanitario  
Regione Lombardia  
ATS Milano  
Città Metropolitana

# Le modalità organizzative

L'accordo deve contenere:

- Le **modalità operative** con cui il lavoratore può richiedere la giornata o le giornate di smart working;
- **Quante giornate di smart working** si possono fare alla settimana/mese;
- **Durata dell'accordo.**



Comune di  
Milano

# L'organizzazione dell'orario di lavoro

La norma prevede che per la prestazione lavorativa:

- ✓ Non ci siano vincoli di orario;
- ✓ Vada rispettato il **limite di durata massima dell'orario giornaliero o settimanale**, derivante dalla legge e dalla contrattazione collettiva;
- ✓ L'accordo «individua i **tempi di riposo** del lavoratore nonché le misure tecniche e organizzative necessarie per assicurare la **disconnessione del lavoratore** dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro».

# La scelta del luogo di lavoro

La **prestazione lavorativa può essere eseguita:**

- Senza precisi vincoli di luogo;
- In parte all'esterno in parte all'interno dei locali aziendali;
- Senza una postazione fissa.

E' comunque consigliabile **«guidare» il lavoratore nella scelta del luogo di lavoro:**

- con un'adeguata formazione (anche con riferimento alla salute e sicurezza);
- inserendo (eventualmente) nella policy/accordo dei «paletti» che restringano la sfera dei luoghi utilizzabili oppure escludano alcuni specifici luoghi.

# Gli strumenti di lavoro

- La legge prevede «il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa».
- Del buon funzionamento degli strumenti tecnologici assegnati al lavoratore per lo svolgimento dell'attività lavorativa è responsabile il datore di lavoro.

# Il potere di controllo e il potere disciplinare

Nell'accordo va indicato come il datore di lavoro:



- intende disciplinare l'esercizio del **potere di controllo** sulla prestazione del lavoratore resa fuori dai locali;
- devono essere individuate le condotte, connesse all'esecuzione della prestazione lavorativa fuori dai locali aziendali, che danno luogo all'applicazione di **sanzioni disciplinari e le relative sanzioni.**





Conciliazione Vita-Lavoro

Sistema Socio Sanitario  
Regione Lombardia  
ATS Milano  
Città Metropolitana

## Il trattamento del lavoratore

- **Trattamento economico e normativo non inferiore** a quello complessivamente applicato nei confronti dei lavoratori che svolgono le medesime mansioni esclusivamente all'interno dell'azienda
- Possibilità nell'accordo di riconoscere al lavoratore il **diritto all'apprendimento permanente** e alla periodica certificazione delle relative competenze



Comune di  
Milano

# La revoca dell'accordo

In funzione della durata dell'accordo di smart working e delle ragioni di recesso la norma regola le modalità di revoca.

In particolare la legge prevede che nel caso:



- l'accordo sia stipulato a **tempo indeterminato** il recesso può avvenire con un **preavviso non inferiore a trenta giorni**
- in presenza di un **giustificato motivo**, ciascuno dei contraenti può recedere:
  - prima della scadenza del termine nel caso di **accordo a tempo determinato**;
  - senza preavviso nel caso di **accordo a tempo indeterminato**.

# Gli aspetti assicurativi dello Smart working

- ❖ Il lavoratore ha diritto alla **tutela contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali** dipendenti da rischi connessi alla prestazione lavorativa resa all'esterno dei locali aziendali.
- ❖ Il lavoratore ha diritto alla tutela contro gli infortuni sul lavoro occorsi durante il normale percorso di andata e ritorno dal luogo di abitazione a quello prescelto per lo svolgimento della prestazione lavorativa all'esterno dei locali aziendali alle condizioni previste per il **cd. infortunio in itinere**, quando la scelta del luogo è dettata da esigenze connesse alla prestazione o dalla necessità di conciliare esigenze di vita a quelle lavorative e risponda a criteri di ragionevolezza.

# La comunicazione al Ministero del Lavoro

- L'accordo individuale e le sue modificazioni devono essere **comunicate telematicamente**.
- Devono essere indicati i dati del datore di lavoro, del lavoratore, della tipologia di lavoro agile (tempo determinato o indeterminato) e della sua durata.
- I datori di lavoro possono effettuare la comunicazione telematica tramite SPID sul **sito di Cliclavoro**. Il sistema consente il caricamento massivo degli accordi.



Conciliazione Vita-Lavoro

Sistema Socio Sanitario  
 Regione  
Lombardia  
ATS Milano  
Città Metropolitana

# Il lavoro agile ai tempi del COVID 19



Comune di  
Milano



Conciliazione Vita-Lavoro

Sistema Socio Sanitario  
Regione Lombardia  
ATS Milano  
Città Metropolitana

# Novità

- Possibilità di svolgere la prestazione in modalità agile anche in **assenza di accordi** individuali fino alla fine dello stato di emergenza e comunque non oltre **il 31 marzo 2021**
  - **Adempimenti dell'azienda:**
    - Comunicazione telematica con procedura semplificata al Ministero del Lavoro
    - Obblighi informativa sulla sicurezza ex art. 22 L. 81/2017



Comune di  
Milano



# *Smart working, regole e opportunità: Privacy*

a cura di

Avv. Gian Paolo Valcavi, Studio Legale SCF



Comune di  
**Milano**



# PRIVACY E SMARTWORKING: GLI ELEMENTI DA CONSIDERARE

## REGOLE

1

**Le regole generali**

Art. 4 S.L. e GDPR



## PC

2

**Limiti e regole**

Art. 4 S.L. e GDPR



## Email

3

**Limiti e Regole**

Art. 4 S.L. e GDPR



## Smartphone

4

**Limiti e Regole**

Art. 4 S.L. e GDPR







# PRIVACY E SMARTWORKING: GLI ELEMENTI DA CONSIDERARE

## REGOLE

1

### Regole generali

L'importanza  
degli allegati



## PC

2



## Email

3



## Smartphone

4



## ART. 4 S.L. e GDPR: DUE REGIMI CHE CONVIVONO



## LA REGOLA GENERALE DELL'ART. 4 S.L.

Con il «nuovo» Art. 4 S.L. «...gli altri strumenti dai quali derivi **anche** la possibilità di controllo a distanza dell'attività dei lavoratori possono essere usati **esclusivamente** (i) per **esigenze organizzative e produttive**, (ii) per la **sicurezza del lavoro** e (iii) per la **tutela del patrimonio aziendale**, e possono essere installati previo accordo collettivo stipulato dalla rappresentanza sindacale unitaria o dalle rappresentanze sindacali aziendali»,

**con la precisazione che**

**«La disposizione di cui al comma 1 non si applica agli strumenti utilizzati dal lavoratore per rendere la prestazione lavorativa»**

**e con l'avvertenza che**

**«Le informazioni raccolte ... sono utilizzabili a tutti i fini connessi al rapporto di lavoro a condizione che sia data al lavoratore adeguata informazione delle modalità d'uso degli strumenti e di effettuazione dei controlli e nel rispetto di quanto disposto dal decreto legislativo 30 giugno 2003, n. 196» [oggi D.lgs. 101/18 e GDPR]**

## QUANDO LO STRUMENTO «SERVE PER RENDERE LA PRESTAZIONE LAVORATIVA»

La nota del Ministero del Lavoro 18 giugno 2015 chiarisce che

L'espressione "per rendere la prestazione lavorativa" comporta che l'accordo o l'autorizzazione non servono se, e nella misura in cui, lo strumento viene considerato quale mezzo che "serve" al lavoratore per adempiere la prestazione: ciò significa che, nel momento in cui tale strumento viene modificato (ad esempio, con l'aggiunta di appositi software di localizzazione o filtraggio) per controllare il lavoratore, si fuoriesce dall'ambito della disposizione: in tal caso, infatti, da strumento che "serve" al lavoratore per rendere la prestazione il pc, il tablet o il cellulare divengono strumenti che servono al datore per controllarne la prestazione. Con la conseguenza che queste "modifiche" possono avvenire solo alle condizioni ricordate sopra: la ricorrenza di particolari esigenze, l'accordo sindacale o l'autorizzazione.

## ART. 4 S.L. e GDPR: DUE REGIMI CHE CONVIVONO

Lo smartworker è al contempo anche **INTERESSATO**, ai sensi del GDPR:



Approccio a doppio binario: giuslavoristico/privacy.

Quindi, bisogna tenere conto anche di:

- Codice Privacy**, così come integrato dalle modifiche introdotte dal D.Lgs 101/18;
- GDPR**, Reg. Ue 2016/679
- Provvedimenti del Garante**, tra cui
  - 1° marzo 2007: Linee guida del Garante per posta elettronica e Internet;
  - 1° febbraio 2018: trattamento dei dati personali effettuato sugli account di posta elettronica aziendale

ART. 4 S.L. e GDPR: DUE REGIMI CHE CONVIVONO



Il datore di lavoro è, quindi, tenuto a consegnare al lavoratore un'**informativa individualizzata** e **completa** degli elementi indicati dall'art. 13 GDPR, **che precisi soprattutto:**

- quali **comportamenti non sono tollerati;**
- in quale misura è consentito utilizzare il PC anche per ragioni personali;**
- quali **informazioni sono memorizzate** e chi (anche all'esterno) vi può accedere legittimamente;
- se il datore di lavoro si riserva di **effettuare controlli in conformità alla legge**, anche saltuari o occasionali, indicandone le ragioni e le modalità;
- quali **conseguenze, anche di tipo disciplinare**, sono previste per un utilizzo del PC in modo indebito;
- le soluzioni prefigurate per garantire, con la cooperazione del lavoratore, la continuità dell'attività lavorativa in caso di assenza del lavoratore stesso;
- le regole interne sulla sicurezza dei dati e dei sistemi



# PRIVACY E SMARTWORKING: GLI ELEMENTI DA CONSIDERARE

## REGOLE

1

**Regole generali**

Art. 4 S.L. e GDPR



## PC

2

**Limiti e regole**

Art. 4 S.L. e GDPR



## Email

3



## Smartphone

4



# L'ASSEGNAZIONE DEL PC COME STRUMENTO DI LAVORO

la Società/Direzione Operativa Le assegna ed ha deciso di autorizzarla all'utilizzo, per finalità esclusivamente aziendale, il qui sotto elencato bene strumentale:

PC

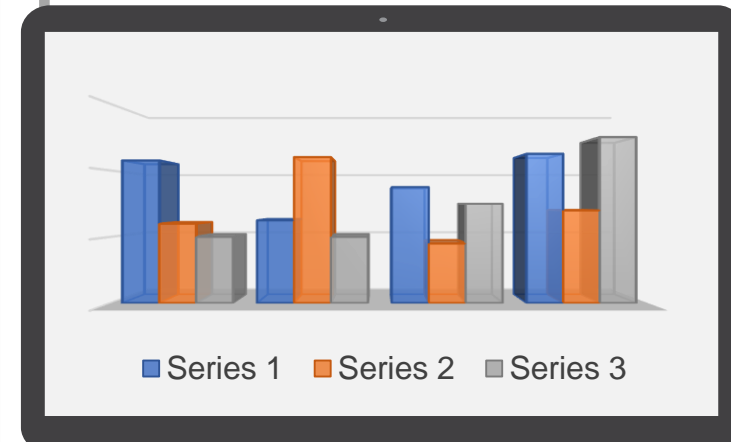
Marca: \_\_\_\_\_

Modello: \_\_\_\_\_

Service TAG: \_\_\_\_\_

Accettando l'uso del bene, Lei dichiara di aver letto e di conformarsi alla Policy relativa all'utilizzo del PC e di Internet e i suoi successivi aggiornamenti.

Si intende che Lei ha l'obbligo di mantenere il PC nelle condizioni migliori di efficienza e presentabilità, adottando un comportamento diligente, coerentemente con quanto previsto dall'art. 1176 Cod. Civ, e autorizza la Società ad addebitareLe eventuali spese supplementari dovute a trattamento negligente.





# LE POLICY PER IL PC: LE REGOLE DI ACCESSO

Alla lettera di assegnazione del PC deve essere allegata la Policy su uso PC e Internet in modo che al lavoratore (anche quando è in regime di smart-working) siano chiare le regole di utilizzo e di “controllo”

## Esempio

### ***Utilizzo del Personal Computer***

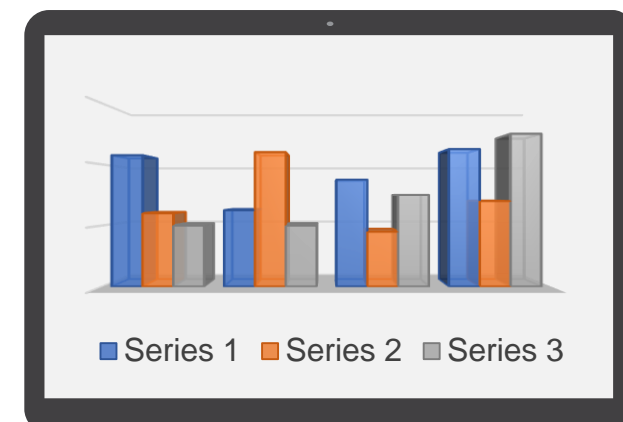
*Il personal computer permette l'accesso alla rete della società solo attraverso specifiche credenziali di autenticazione. Le credenziali di autenticazione consistono in un codice per l'identificazione dell'utente (user id), assegnato dal Servizio IT, associato ad una parola chiave (password) riservata che dovrà venir custodita e non divulgata.*



## LE POLICY PER IL PC: IL SUPPORTO IT

### ESEMPIO

*L'Azienda rende noto che il personale incaricato che opera per il servizio IT è autorizzato a compiere interventi nel sistema informatico aziendale diretti a garantire la sicurezza e la salvaguardia del sistema stesso, nonché per ulteriori motivi tecnici e/o manutentivi (ad es. aggiornamento/sostituzione/implementazione di programmi, manutenzione hardware, etc.). Il personale incaricato del Servizio IT ha la facoltà di collegarsi e visualizzare in remoto i contenuti delle singole postazioni PC al fine di garantire l'assistenza tecnica e la normale attività operativa*

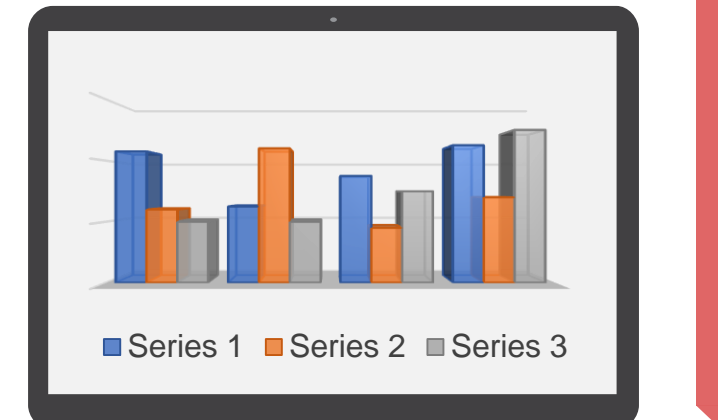


# LE POLICY PER IL PC: I SISTEMI DI CONTROLLO

## ESEMPIO

*In caso di anomalie, il Servizio IT effettuerà controlli anonimi che si concluderanno con avvisi generalizzati diretti ai dipendenti dell'area o del settore in cui è stata rilevata l'anomalia, nei quali si evidenzierà l'utilizzo irregolare degli strumenti aziendali e si inviteranno gli interessati ad attenersi scrupolosamente ai compiti assegnati e alle istruzioni impartite. Controlli su base più ristretta o anche individuale potranno essere compiuti solo in caso di successive ulteriori anomalie.*

***In nessun caso verranno compiuti controlli prolungati, costanti od indiscriminati.***



# LE POLICY PER IL PC: LA NORMA DI CHIUSURA

## ESEMPIO

*È fatto **obbligo** a tutti gli utenti di **osservare** le disposizioni portate a conoscenza con il presente **Regolamento**. Il mancato rispetto o la violazione delle regole sopra ricordate è **perseguibile** nei confronti del personale dipendente con **provvedimenti disciplinari e risarcitori** previsti dal vigente CCNL applicato in azienda, verificata la gravità della violazione contestata.*





# PRIVACY E SMARTWORKING: GLI ELEMENTI DA CONSIDERARE

## REGOLE

1

**Regole generali**

Art. 4 S.L. e GDPR



## PC

2

**Limiti e regole**

Art. 4 S.L. e GDPR



## Email

3

**Limiti e Regole**

Art. 4 S.L. e GDPR



## Smartphone

4





Conciliazione Vita-Lavoro

Sistema Socio Sanitario  
Regione Lombardia  
ATS Milano  
Città Metropolitana

03

# EMAIL



APPROCCIO IDENTICO A QUELLO DEL PC  
PER IL RISPETTO DELL'ART. 4 S.L.



ASSEGNAZIONE COME STRUMENTO  
DI LAVORO



NECESSITA' DI CONSEGNARE L'INFORMATIVA  
E DI OTTENERE IL CONSENSO



RISPETTO DEI PRINCIPI FISSATI DAL  
GARANTE/AUTORITA' E QUINDI REALIZZAZIONE POLICY



Comune di  
Milano

# EMAIL

Adempimenti

Cautele

- Definizione dei **tempi di conservazione** dei dati
- **Informativa**
- **Consenso**

- **Policy**
- Eventuale assegnazione spazi per uso personale
- Politica di riduzione del rischio di usi abusivi

## EMAIL: LINEE GUIDA DEL GARANTE

L'informativa e la policy devono precisare che:

- in quale misura è consentito utilizzare anche per ragioni personali il servizio di posta elettronica;**
- se il datore di lavoro si riserva di effettuare controlli in conformità alla legge, anche saltuari o occasionali, indicandone le ragioni e le modalità**
- quali conseguenze, anche di tipo disciplinare, sono previste se la posta elettronica è utilizzata indebitamente;**
- le soluzioni prefigurate per garantire, con la cooperazione del lavoratore, la continuità dell'attività lavorativa in caso di assenza del lavoratore stesso**



## EMAIL: APPLICAZIONE DELLE LINEE GUIDA

L'informativa e la policy è meglio che indichino che:

- la posta elettronica è uno **strumento esclusivamente di lavoro**;
- Non è fornita per uso privato e, quindi, non può essere utilizzata per alcuno scopo personale.

Questo agevola:

- A. La possibilità di verifiche da parte della società, nel rispetto dei principi di pertinenza e non eccedenza (privacy);
- B. La disciplina dell'uso degli strumenti di risposta automatica in caso di assenza, vacanza o malattia;
- C. Il divieto di firmare le e-mail aziendali con titoli non rispondenti alle reali posizioni ricoperte in azienda.



Conciliazione Vita-Lavoro

Sistema Socio Sanitario  
Regione Lombardia  
ATS Milano  
Città Metropolitana

03

## EMAIL: ESEMPIO APPLICAZIONE



La casella di posta elettronica assegnata all'utente è uno **strumento di lavoro**. Le persone assegnatarie delle caselle di posta elettronica sono responsabili del corretto utilizzo delle stesse.

È fatto **divieto di utilizzare** le caselle di posta elettronica assegnate dall'Azienda per motivi diversi da quelli strettamente legati all'**attività lavorativa**.

Il singolo dipendente è tenuto ad **eliminare** dalle proprie cartelle tutti i **messaggi** di posta elettronica ed i **documenti non pertinenti** l'attività aziendale e non utili alle esigenze aziendali.

Resta inteso che, di conseguenza, la **documentazione presente nel profilo del singolo utente** che cessa il rapporto di lavoro verrà considerata presuntivamente dall'azienda quale corrispondenza e documentazione **lavorativa e non personale**.



Comune di  
Milano



Conciliazione Vita-Lavoro

Sistema Socio Sanitario  
Regione Lombardia  
ATS Milano  
Città Metropolitana

03

## EMAIL: ESEMPIO APPLICAZIONE



*E' comunque consentito al superiore gerarchico dell'utente o, comunque, sentito l'utente, a persona individuata dall'azienda, accedere alla casella di posta elettronica dell'utente (proprio perché assegnata per finalità esclusivamente aziendali) per ogni ipotesi in cui si renda necessario (ad es.: assenza non programmata ed impossibilità ...).*

*La Società si riserva la facoltà, a proprio insindacabile giudizio, di assegnare o ritirare l'utilizzo della casella di posta elettronica in base alla propria esclusiva ed insindacabile valutazione della necessità di utilizzo della stessa per lo svolgimento delle attività lavorative.*

*La casella di posta elettronica viene disattivata al momento della conclusione del rapporto di lavoro che ne giustificava l'assegnazione.*



Comune di  
Milano



Conciliazione Vita-Lavoro

Sistema Socio Sanitario  
Regione Lombardia  
ATS Milano  
Città Metropolitana

03

## EMAIL: ESEMPIO APPLICAZIONE



*Rientrano nell'ambito dei dati trattati dal Titolare anche il data base relativo alla singola casella di posta elettronica assegnata. Tali **dati vengono utilizzati unicamente per lo svolgimento di attività lavorative.***

*In caso di **cessazione del rapporto di lavoro** si procede all'attivazione di un sistema di risposta automatica dall'indirizzo di posta elettronica, per la durata di giorni trenta (30), al fine di rendere noto all'esterno il nuovo riferimento interno aziendale.*

*L'**archivio dei messaggi**, essendo finalizzato alla gestione dell'attività aziendale, come da informativa consegnata al singolo dipendente all'atto dell'assegnazione dell'indirizzo di posta elettronica, verrà conservato nei limiti dei principi di pertinenza e di non eccedenza.*



Comune di  
Milano



# PRIVACY E SMARTWORKING: GLI ELEMENTI DA CONSIDERARE

## REGOLE

1

### Regole generali

Art. 4 S.L. e GDPR



## PC

2

### Limiti e regole

Art. 4 S.L. e GDPR



## Email

3

### Limiti e Regole

Art. 4 S.L. e GDPR



## Smartphone

4

### Limiti e Regole

Art. 4 S.L. e GDPR



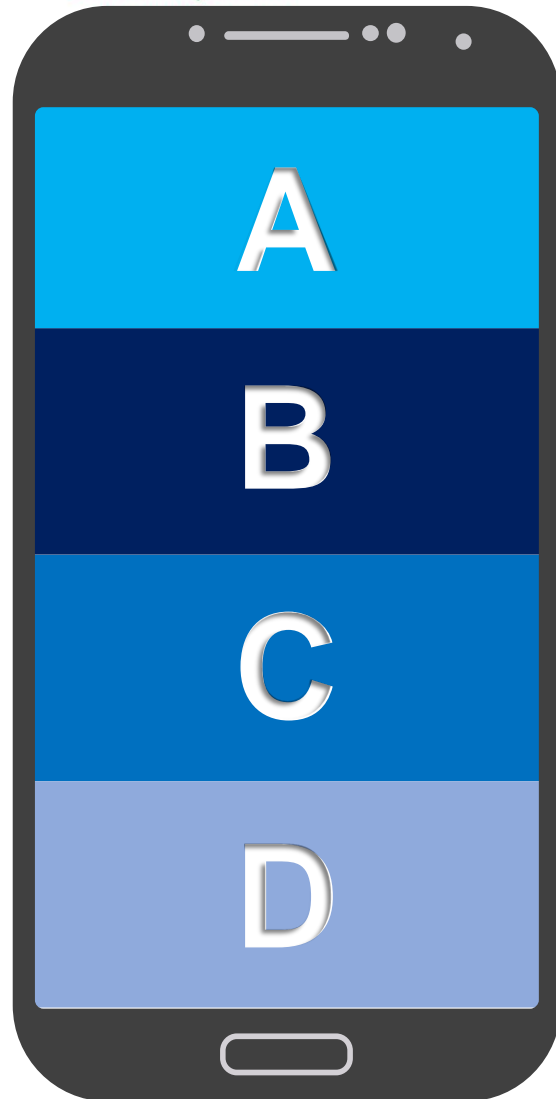


Conciliazione Vita-Lavoro

Sistema Socio Sanitario  
Regione Lombardia  
ATS Milano  
Città Metropolitana

04

## SMARTPHONE



A

APPROCCIO IDENTICO A QUELLI CHE PRECEDONO PER L'ART. 4 S.L.



B

ASSEGNAZIONE COME STRUMENTO DI LAVORO



C

NECESSITA' DI CONSEGNARE L'INFORMATIVA E DI OTTENERE IL CONSENSO



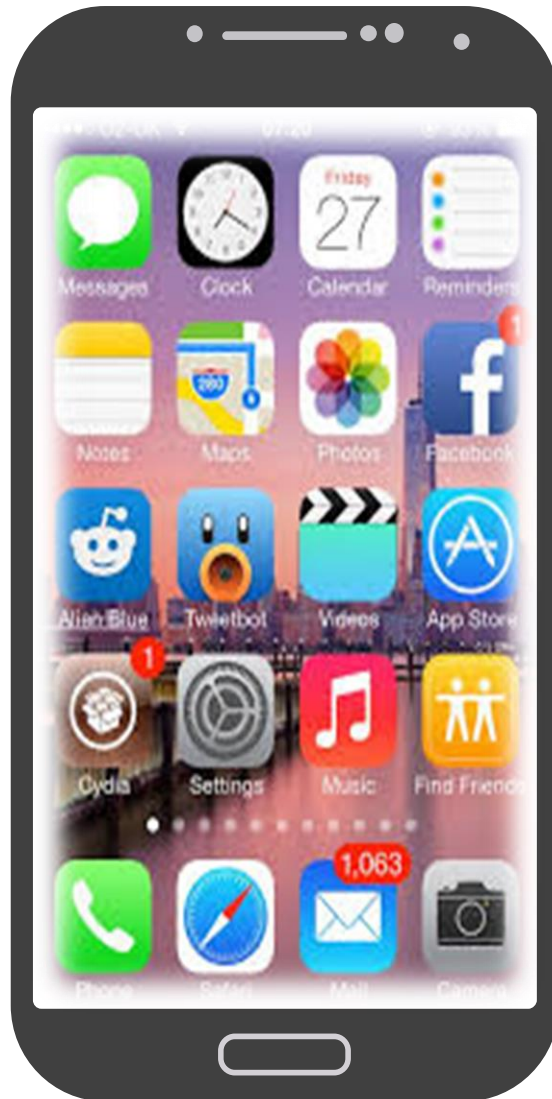
D

RISPETTO DEI PRINCIPI FISSATI DAL GARANTE/AUTORITA': REALIZZAZIONE POLICY



Comun  
Mila SCF

## SMARTPHONE: ESEMPIO APPLICAZIONE



*Lo smartphone deve considerarsi uno **strumento di lavoro**: ne viene, quindi, concesso l'**uso esclusivamente per lo svolgimento delle attività lavorative**, non essendo consentiti utilizzi a carattere personale o, comunque, non strettamente inerenti le attività lavorative.*

*L'utente resta **responsabile del singolo dispositivo assegnato**, che deve **custodire con diligenza** durante trasferte e spostamenti e durante l'utilizzo nel luogo di lavoro: va, quindi, **adottata ogni cautela per evitare danni o sottrazioni**.*

TWIG<sup>®</sup>

azienda associata



*Bisogni digital per smart manager e  
smart worker*

a cura di

Niccolò Brocchi e Neva Ganzerla, Twig Agency



Comune di  
Milano



# Bisogni digital per smart manager e smart worker

---

Lo smart working è un processo che inizia molto prima dell'arrivo della pandemia, ma che - a partire dal 9 marzo 2020 - ha coinvolto gran parte dei manager e dei lavoratori di tutta Italia.

Lavorare da remoto comporta la comparsi di nuovi bisogni che, soprattutto durante il lockdown, devono essere soddisfatti ricorrendo soltanto al digitale.



# Cinque livelli di bisogni - 1

---

Quando un'azienda si trova a dover trasformare il proprio modello organizzativo tradizionale in favore del lavoro da remoto si troverà di fronte alla necessità di dover soddisfare quattro livelli crescenti di bisogni:

1. Superare limitazioni software e/o hardware
2. Organizzare i documenti
3. Organizzare le attività
4. Gestire le comunicazioni aziendali
5. Far vivere l'organizzazione a distanza



Conciliazione Vita-Lavoro

Sistema Socio Sanitario  
 Regione  
Lombardia  
ATS Milano  
Città Metropolitana

## Cinque livelli di bisogni - 2

---

In base al livello medio di bisogni espressi dalle persone che compongono l'organizzazione si può fotografare il livello di adeguatezza della stessa al lavoro da remoto e le conseguenti soluzioni digitali necessarie da intraprendere.

Risalendo i livelli, i bisogni passano da quelli base, legati agli strumenti di lavoro, a quelli collegati alla cultura aziendale.



Comune di  
Milano

# Risposta ai bisogno

Strumento	Bisogni	Processi
Google Suite, Office 365, ...	Superare limitazioni software o hardware	-
Servizi di archiviazione in cloud	Organizzare i documenti	Differenziazione accessi
Calendari on-line	Organizzare le attività	Uniformità di utilizzo
Mail, Zoom, Meet, Slack, Whatsapp, ...	Gestire le comunicazioni aziendali	Differenziazione dei media e dei tempi Definizione modalità di ascolto
???	Far vivere l'ufficio a distanza	Definizione dell'identità digitale del gruppo Coerenza con la vision aziendale Attenzione al coinvolgimento del singolo Costanza

## Twig - la nostra esperienza

---

- ♥ Superare limitazioni software o hardware → Google Suite
- ♥ Organizzare i documenti → Google Drive
- ♥ Organizzare le attività → Google Calendar
- Gestire le comunicazioni aziendali → Gmail, Whatsapp, Meet, Slack
- ♥ Far vivere l'organizzazione a distanza → ?



## Dal “Posso disturbarti un attimo?” al “Vieni in call?”

---

Non essere tutti fisicamente nello stesso spazio, ha comportato la trasformazione di ogni domanda da pausa caffè in una call, con tanto di appuntamento in calendario e link.

Questo ha fatto percepire ogni chiacchierata come una riunione a tutti gli effetti, rendendo la giornata un fittizio “muro” di impegni.

Va bene videochiamare, ma senza dimenticare di bere un caffè ogni tanto!





## Il “notifiche-gate”

---

Gestire le comunicazioni aziendali con Gmail, Whatsapp, Meet, Slack era già nel nostro DNA, ma come fare in modo che le notifiche fossero sostenibili?

I sistemi di messaggistica istantanea sono utili per comunicare velocemente, ma ogni notifica equivale a un colpo sulla spalla, che ti distrae e ti interrompe, diminuendo la produttività.

Come fare?





## Il “notifiche-gate” - tutelare la produttività

---

Per rendere sostenibili le notifiche abbiamo usato buon senso e tecnologia:

1. abbiamo condiviso delle regole di priorità nell'uso dei media;
2. abbiamo messo in comunicazione i media.







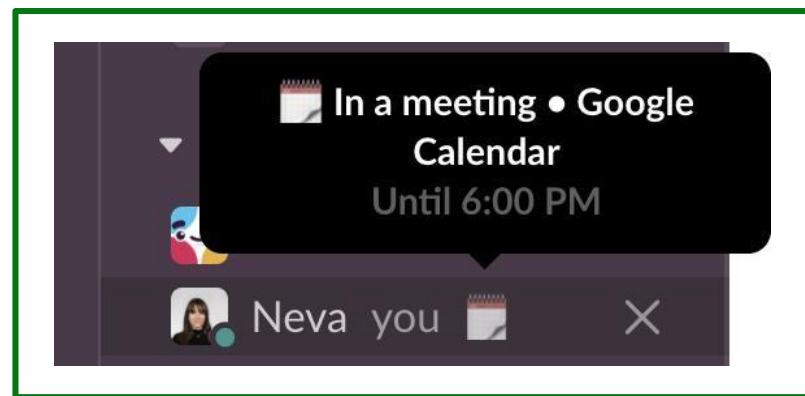
## Il “notifiche-gate” - tutelare la produttività

Ad ogni media corrisponde uno stato di allerta:

1. **Telefonata** > è vitale!
2. **Messaggio sul cel** > è urgente!
3. **Chat** > appena hai un momento.
4. **Email** > tento di rispondere entro fine giornata, spero...

Abbiamo messo in comunicazione la chat e il calendario.

Lo status personale sulla chat segnala in automatico se il collega è impegnato in un meeting





## Ma che fine hai fatto?

---

La distanza si è fatta sentire soprattutto tra colleghi di team diversi o che per qualche periodo hanno lavorato su progetti diversi.

A volte passavano settimane senza vedersi e ci si dimenticava gli uni degli altri, perdendo non solo contatto umano, ma anche possibilità di confronto professionale.





## Non sapevo che avessi un asino!

---

Abbiamo quindi istituito dei momenti digitali, ma ludici (aperitivo, pranzo, caffè ecc.), spontanei e senza impegno di partecipazione, esattamente come si sarebbero svolti se fossimo stati in ufficio.

... O forse meglio, dato che ogni call informale può dare accesso ad un pezzettino della vita privata di ciascuno: un talento per il verde, una nutrita collezione di vinili, un inusuale coinquilino a quattro zampe...





## Quel quid in più

---

Indipendentemente dalla dimensione dell'organizzazione, uno strumento utilissimo per tenere il team unito e sempre aggiornato è la **newsletter** interna.

Agli argomenti istituzionali come appuntamenti, impegni e risultati, si possono aggiungere piccoli “momenti” ludici, che uniscono e danno al team senso di coesione nonostante la distanza.





# *Gli accordi collettivi e il contributo delle Organizzazioni Sindacali*

a cura di  
Virginia Montrasio, CGIL Milano



Comune di  
Milano



Conciliazione Vita-Lavoro

Sistema Socio Sanitario  
Regione Lombardia  
ATS Milano  
Città Metropolitana



Smart working da "strumento di lavoro"

a



nuova organizzazione del lavoro



Comune di  
Milano



Cambiamo le coordinate  
dell'organizzazione del lavoro:

- sede
- orario
- strumenti
- relazioni gerarchiche
- aspetti disciplinari
- ...

Definite  
**collettivamente** nei  
CCNL (e nella  
contrattazione aziendale)





Alcuni CCNL hanno iniziato a regolamentare lo smart working\*:

- energia e petrolio (2017)
- credito (2019)
- legno e arredo (2020)
- industria alimentare (2020)
- telecomunicazioni (2020)

(i principali)

\*Oltre **8 lavoratori su 10** ritengono che lo Smart working debba essere regolato dai CCNL  
(Osservatorio Futura - 3/12/2020)

*“Sono promosse attività di carattere **formativo**, [...] affinché ogni Lavoratore possa svolgere la prestazione lavorativa nel rispetto di quanto previsto dalla normativa vigente.” (Energia)*

*“il **buono pasto** viene riconosciuto nelle giornate in cui l'attività lavorativa in modalità agile è prestata presso altra sede/hub aziendale” (Credito)*

*“Entro il mese di Marzo di ogni anno, l'azienda fornirà alle rappresentanze sindacali aziendali e alle OOSS territoriali di categoria firmatarie del presente CCNL un'**informativa** sul lavoro svolto in modalità agile nell'anno precedente,[...]” (Legno e arredo)*

*“L'azienda è responsabile della fornitura e della manutenzione degli **strumenti** informatici e/o telematici [...] Le parti condividono che eventuali oneri e costi aggiuntivi, nel caso di lavoro agile, utili al pieno espletamento delle mansioni richieste dall'azienda sono in capo al datore di lavoro.” (Ind Alimentare)*

*“Ferre restando le previsioni di legge recate dalla [Legge 81 del 2017](#), è demandata alla **contrattazione aziendale** la possibilità di introdurre ulteriori e più specifiche previsioni che facilitino il ricorso al Lavoro Agile [...]” (TLC)*







Conciliazione Vita-Lavoro

Sistema Socio Sanitario  
Regione Lombardia  
ATS Milano  
Città Metropolitana



## Perché **contrattare** lo smart working nelle aziende (a Milano)

A **Milano** sono attive circa il **75%** delle donne  
(in Italia il 50%  
e in Europa il 63%)

- la contrattazione **migliora le condizioni di lavoro** e **aumenta la produttività**

- maggiore **informazione e consapevolezza** tra i lavoratori

- **specificità del “modello Milano”**:

*“in merito all’introduzione e definizione dello smart working, sia nelle fasi di sperimentazione che in quelle “a regime”, Comune di Milano e OOSS ritengono essenziale il confronto tra le parti e centrale il ruolo della contrattazione **collettiva** (aziendale e territoriale) per la definizione congiunta degli orientamenti, regole e criteri per l’introduzione dello smart working”*

(avviso comune tra OOSS e Comune di Milano del Giugno 2019);

*“Premesso che le parti riconoscono che: [...] la **contrattazione collettiva rappresenta un’opportunità** per la costruzione di modelli di lavoro agile condivisi e rispondenti alle esigenze delle imprese e dei lavoratori”*  
(Protocollo OOSS, Assolombarda e Comune di Milano sui coworking del Giugno 2019)



Comune di  
**Milano**



Conciliazione Vita-Lavoro

Sistema Socio Sanitario  
Regione Lombardia  
ATS Milano  
Città Metropolitana



## Quando l'home-working è smart?\*

- Quando la dimensione organizzativa del lavoro da casa è gestibile e sostenibile (condizioni, spazi, strumenti/tecnologie, accesso documenti e modalità comunicazione)
- Quando la conciliazione dei tempi di lavoro, cura, tempo libero è davvero possibile (bilanciamento, separazione ambiti)
- Quando il lavoro non cambia (negli aspetti organizzativi, relazionali interni ed esterni e nei contenuti), per questo parliamo di home-working e non di smart-working
- **Quando nell'attivazione e nell'informazione è intervenuto il sindacato**
- Quando l'apprendimento al lavoro da casa si realizza (corsi, informazione, soli o con colleghi)
- Quando la dimensione collettiva e relazionale del lavoro viene preservata (rapporti con colleghi, responsabili)"

\*Indagine CGIL/Fondazione Di Vittorio sullo Smart Working- 18/05/2020



Comune di  
Milano



Conciliazione Vita-Lavoro

Sistema Socio Sanitario  
Regione Lombardia  
ATS Milano  
Città Metropolitana



## I temi del confronto

- **chi** può fare smart working (volontarietà e ampliamento della platea)
- **quando** fare smart working (alternanza e disconnessione)
- **dove** fare smart working (a casa, nei coworking, “a 15 minuti”)
- con quali **strumenti** fare smart working
- come si **controlla** lo smart working
- come si **forma** chi fa smart working
- come tutelare la **riservatezza** di chi fa smart working e dei dati aziendali
- come garantire la **sicurezza** di chi fa smart working, l'accesso a **premi e benefit**, ai **diritti sindacali**



Comune di  
Milano



# *Smart working... quale rivoluzione?*

a cura di  
Luisa Mao  
per A.P.I - Associazione Piccole Medie Industrie



Comune di  
**Milano**

## ANALISI E DEFINIZIONE DEL CONTESTO

*Fare chiarezza per sapere dove andare*

- IL CAMBIAMENTO E LA SUA GESTIONE
- DEFINIRE LO SMARTWORKING
- LA GRANDE FAMIGLIA DELLAVORO DA REMOTO




## LAVORO DA REMOTO, HOME WORKING O SMART WORKING: QUANDO IL CAMBIAMENTO NON E' PIANIFICATO

*La necessità di capire e gestire il cambiamento permette  
all'organizzazione di non essere vulnerabile*

CAMBIAMENTO ~~NON~~ PIANIFICATO  
CAMBIAMENTO PARTECIPATO

 Innovazione organizzativa

 Trasformazione culturale

 Innovazione tecnologica



## COSA E' DAVVERO LO SMART WORKING

*Un unico termine per più «esperienze»*

LAVORARE IN QUALSIASI **LUOGO** E **TEMPO** CON IL  
MIGLIOR **STRUMENTO** RAGGIUNGENDO GLI  
**OBIETTIVI** ED I **RISULTATI** INDICATI  
DALL'ORGANIZZAZIONE



# LE FACCE DEL LAVORO DA REMOTO

*Caratteristiche che fanno la differenza*

## LAVORO DA REMOTO



Telelavoro



Home working



Smart working (in parte)






# SMART WORKING: INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA

*Quale nuovo modello di lavoro?*

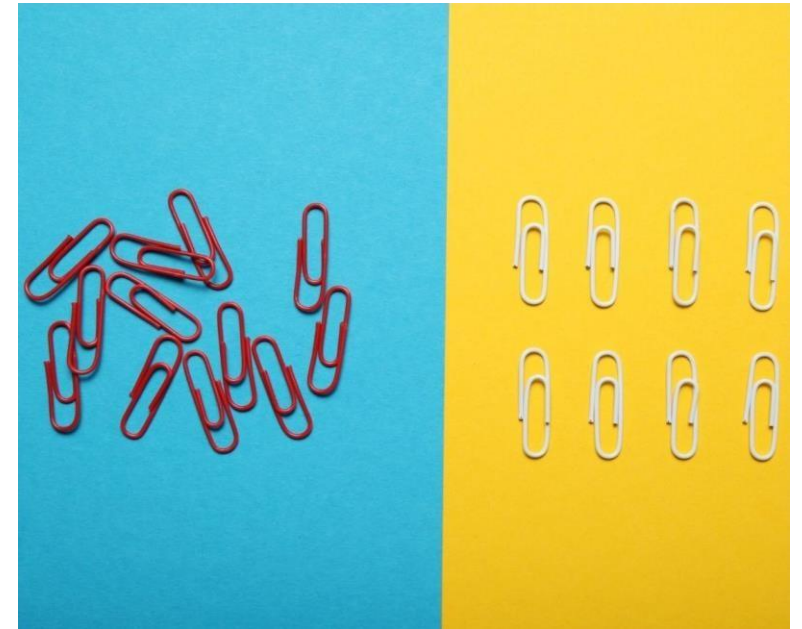
## NUOVI MODELLI ORGANIZZATIVI

 Processi e attività

 Organizzazione del lavoro

 Struttura organizzativa

 Ambiente di lavoro



# SMART WORKING: CULTURA ORGANIZZATIVA

*Verso una filosofia organica e strutturata*


## RIDEFINIZIONE DELLA CULTURA E DELLO STILE DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE


 Obiettivo e risultato

 Stili di leadership

 Engagement

 Comunicazione

 Nuove competenze soft

 Work Life Balance – Welfare aziendale



## I PASSI PRINCIPALI PER INTRODURRE UN PROGETTO DI SMART WORKING AUTENTICO

*Analisi e interventi multidisciplinari e partecipati*



ANALISI PRELIMINARE E DI CONTESTO

DEFINIZIONE IMPIANTO

PILOTA

MONITORAGGIO E REVISIONE

ISTITUZIONALIZZAZIONE



## QUANDO SI RAGGIUNGE LA «RIVOLUZIONE»

*Come realizzare e conquistare la «rivoluzione»*

CAMBIAMENTO PIANIFICATO E PARTECIPATO

CAMBIAMENTO CULTURALE

MODELLO AUTENTICO



## Scheda 1- Analisi preliminare e di contesto

*Leggere e studiare il contesto*

- POPOLAZIONE E PROCESSI AZIENDALI
- ATTIVITA' SMARTLAVORABILI
- SEDI, STRUTTURE E STRUMENTI (ICT)
- CAMBIAMENTO CULTURALE
- NORMATIVA E REGOLAMENTI
- ANALISI COSTI/BENEFINI (QUALI-QUANTITATIVA)



## Scheda 2 – Definizione impianto

*Progettare secondo la propria identità*

- TIPOLOGIE E MODALITA' DI SMART WORKING
- PIANO DI FORMAZIONE E COMUNICAZIONE
- MODELLO DI MONITORAGGIO E VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI/OBIETTIVI
- VALUTAZIONE DEI RISCHI/COSTI
- BOZZA DI POLICY AZIENDALE
- ACCORDO SCRITTO INDIVIDUALE



*Mettere alla prova, sperimentare e condividere*

- CAMPIONE
- TIPOLOGIA DI SMART WORKING ASSEGNATO
- MONITORAGGIO



## Scheda 4 – Monitoraggio e revisione

### *Miglioramento continuo*

- RACCOLTA DEI FEEDBACK
- POSSIBILE INTEGRAZIONE/REVISIONE DELL'IMPIANTO





*Socializzare lo smart working*

- PRESENTAZIONE ALL'AZIENDA
- FORMAZIONE DELLA POPOLAZIONE AZIENDALE

### RIFERIMENTI

Luisa Mao

[cons.mao.luisa@gmail.com](mailto:cons.mao.luisa@gmail.com)

393 6621851





Conciliazione Vita-Lavoro

Sistema Socio Sanitario  
 Regione  
Lombardia  
ATS Milano  
Città Metropolitana

Grazie per l'attenzione



Comune di  
Milano

I partner del progetto *MIRE - Milano in rete - dal welfare al tempo ritrovato*



Comune di  
Milano