



# **INTRODUZIONE ALLO SMART-WORKING: LA NUOVA SFIDA DEL MONDO DEL LAVORO**

*II° edizione – Ebook aggiornato al Protocollo Nazionale sul lavoro in modalità agile del 7 dicembre 2021*

**NEXUMSTP**  
Comitato tecnico LAVORO

Testi a cura di:  
Sara di Ninno  
Lorenzo Sagulo  
Pierpaolo Boggio

 **NEXUM**stp

Lo Smart Working è una modalità di svolgimento della prestazione lavorativa che incide sull'organizzazione complessiva della stessa, modificando potenzialmente in modo radicale la struttura del lavoro subordinato. Lo Smart Working non riguarda solo "dove" avviene la prestazione lavorativa, ma anche "quando" avviene, e addirittura per "quanto" avviene, chiedendo una rilettura "per obiettivi" di quella che è stata fino ad oggi un'organizzazione "per tempo". In altre parole, lo smart working invita a rispondere alla domanda: siamo certi che la massima efficienza si raggiunga nella giornata lavorativa di otto ore trascorse seduti alla scrivania dell'ufficio?

A ben vedere il legislatore del 2017 ha consegnato ai datori di lavoro uno strumento che va ben oltre il "telelavoro parziale", che è il modo in cui per lo più è stato declinato nella sua prima fase di applicazione, uno strumento che, se ben compreso e utilizzato, potrebbe essere una vera e propria rivoluzione nel mondo del lavoro, applicabile a tutte le realtà lavorative, dalla più piccola alla più grande. Superati dunque i primi ostacoli determinati dallo sforzo iniziale per rivedere processi organizzativi, dotarsi dei mezzi tecnologici necessari, adattarsi ad una nuova concezione del lavoro, si potranno vedere i numerosi vantaggi che possono derivare dalla nuova organizzazione al datore di lavoro, al lavoratore, alla collettività in generale.

## LE KEYWORDS PER UN MODELLO DI SMART WORKING DI SUCCESSO!

### ➤ **#comprendere**

- » in cosa consiste lo Smart Working in termini organizzativi
  - è applicabile a tutte le funzioni aziendali?
  - è possibile svolgere solo una percentuale di attività in smart working?
  - può essere prevista una flessibilità o giorni prestabiliti?
- » in cosa consiste lo Smart Working in termini normativi

### ➤ **#ascoltare**

- » la popolazione aziendale per valutarne l'applicabilità considerando le esigenze dei singoli

### ➤ **#analizzare**

- » l'attuale contesto aziendale e la struttura tecnologica presente in azienda

### ➤ **#definire**

- » un modello applicativo "compliance" e che si allinei ai driver aziendali

### ➤ **#verificare**

- » l'efficacia dei canali di comunicazione – in entrata/uscita – con la popolazione aziendale
- » l'impatto sul medio termine per apportare interventi migliorativi

# INNANZITUTTO: LO SMART WORKING NON È HOME WORKING

L'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, nato nel 2012 proprio per studiare l'evoluzione del lavoro agile, lo ha definito: *"una nuova filosofia manageriale fondata sulla restituzione alle persone di **flessibilità** e **autonomia** nella scelta degli **spazi**, degli **orari** e degli **strumenti da utilizzare** a fronte di una **maggiore responsabilizzazione sui risultati**".*

Molti si sono chiesti, in occasione dell'emanazione della normativa sullo smart working nel 2017, se ci fosse veramente necessità di un nuovo strumento giuridico differente dal telelavoro. Effettivamente, se lo smart working viene letto come la mera possibilità di lavorare da casa in determinati giorni della settimana, probabilmente la risposta dovrebbe essere "no", ma lo smart working non è home working. Si tratta piuttosto di un processo di revisione complessiva dell'organizzazione di lavoro che porta a rendere irrilevante il luogo e il tempo di svolgimento della prestazione. Questo chiaramente nel suo massimo livello di sviluppo, a cui si potrà arrivare per gradi.

Innanzitutto, occorre ripensare la prestazione lavorativa organizzandola per obiettivi da raggiungere e individuando dei momenti (uno o più giorni specifici della settimana, oppure una fascia oraria nella giornata) dedicati al coordinamento e al confronto, per il resto sarà il lavoratore stesso ad organizzarsi la sua giornata lavorativa per raggiungere i suoi obiettivi. È chiaro che questo significa che un lavoratore full time alle 16.00 del pomeriggio potrebbe essere avanti alla scuola per prendere il figlio, al supermercato, in palestra, ma quelle ore (ammesso che si voglia continuare a ragionare in termini di 8 ore lavorative) verranno poi "recuperate" in una fascia oraria diversa.

Lo smart working richiede un impegnativo cambio di approccio al lavoro, soprattutto per il datore di lavoro che perde il "controllo immediato" sul lavoratore, ma ha dei potenziali benefici davvero notevoli.

Si pensi, per il datore di lavoro, alla diminuzione dei costi fissi che derivano dalla ridotta necessità di spazi fisici, dal fatto che lavoratori più soddisfatti della loro qualità di vita e che sostengono meno spese (ad es. costi di affitto/spostamenti/baby-sitter) sono meno propensi a chiedere incrementi retributivi, alla possibilità di accedere alla selezione di risorse umane senza vincolo territoriale, alla maggiore produttività che un processo di riorganizzazione con una maggiore responsabilizzazione (e grado di soddisfazione) del singolo lavoratore potrebbe portare. È evidente che un'azienda che riduce i costi e aumenta la produttività è più sana e più competitiva sul mercato.

I vantaggi non si limitano poi solo all'azienda e al lavoratore, ma coinvolgono più in generale tutta la collettività: riducendo gli spostamenti diminuisce il traffico di autoveicoli e quindi l'inquinamento e chi si deve spostare non è costretto (soprattutto nelle grandi città) a trascorrere ore bloccato nel traffico o su mezzi pubblici che vanno ben oltre la loro capienza; potrebbe diminuire la densità abitativa di alcune grandi città a favore del ripopolamento di aree ormai poco abitate.

## 1. ANALIZZARE I PROCESSI E LE FUNZIONI COMPATIBILI CON LE MODALITÀ DI LAVORO AGILE

Il primo passo per avviare un progetto di Smart Working dotato di fondamenta solide e durature deve consistere nell'analisi di compatibilità rispetto ai processi e alle funzioni presenti in azienda.

Sarà necessario **mappare i contenuti di ciascuna funzione per individuare la popolazione aziendale compatibile con il lavoro agile** e che pertanto, fin da subito, potrà essere coinvolta in questo nuovo paradigma organizzativo e culturale.

Una volta segmentata la popolazione aziendale e quindi il target del progetto di smart working, sarà fondamentale ascoltare i responsabili di funzione e i lavoratori.

La **Survey** può rappresentare un ottimo strumento per raccogliere un primo feedback, in tal modo i Manager avranno l'occasione per far emergere eventuali pregiudizi o suggerimenti rispetto all'introduzione del lavoro agile (anche con riferimento a forme organizzative per fasi, cicli e obiettivi) mentre i lavoratori potranno manifestare il loro grado di propensione al progetto.

Nel tracciare il perimetro e soprattutto nella prima fase di analisi, è importante considerare i principi sanciti dalla legge 81/2017 (recante le norme sul lavoro agile), tra cui troviamo:

» i **criteri di priorità definiti dal legislatore**, infatti i datori di lavoro che stipulano accordi di smart working sono tenuti in ogni caso a riconoscere priorità alle richieste formulate:

- dalle lavoratrici/i nei tre anni successivi alla conclusione del periodo di congedo di maternità/paternità;
- dai lavoratori con figli in condizioni di disabilità grave ai sensi dell'articolo 3, comma 3, della legge 5 febbraio 1992, n. 104.

» il **diritto alla disconnessione** avente ad oggetto il diritto del lavoratore a non utilizzare gli strumenti tecnologici individuati per lo svolgimento della prestazione lavorativa per evitare il fenomeno di "time porosity", per il quale si intende la potenziale interferenza tra tempo di lavoro e tempo personale.

L'attuale quadro normativo è abbastanza scarno e rinvia all'accordo individuale, in quest'ultimo sarebbe opportuno esplicitare:

- le modalità tecniche e organizzative per assicurare la disconnessione sia dagli strumenti che dalle piattaforme informatiche di lavoro;
- le clausole in cui sia riportato che durante i periodi di riposo non è richiesta alcuna reperibilità del dipendente né lo svolgimento di attività lavorativa.

## 2. PRENDERE ATTO DELLA PROPRIA STRUTTURA ORGANIZZATIVA E DEI COSTI DI GESTIONE DEL PROGETTO

L'innovazione digitale ha radicalmente cambiato il modo di lavorare abilitando nuovi modelli organizzativi.

Prima di introdurre il modello di organizzazione "Smart Working" è fondamentale analizzare attentamente l'infrastruttura tecnologica, al fine di studiare e valutare la fattibilità del progetto e l'eventuale introduzione di nuovi strumenti di lavoro. E' altamente improbabile adottare un sistema di lavoro agile in quelle realtà dove gli strumenti tecnologici non rappresentino il mezzo principale per lo svolgimento o il completamento del processo lavorativo.

Essere operativi da remoto significa lavorare con video, condividere documenti e abilitare collegamenti multipunto facili con colleghi e persone esterne all'azienda.

Un progetto di smart working è sicuramente un cambiamento complesso che richiede di operare contemporaneamente su più processi, ma il punto di partenza, dove occorrono soluzioni rapide ed efficienti è: dotarsi di una tecnologia abilitante alla base.

Lo smart working è la soluzione per garantire la continuità del business, ma è anche un'opportunità e una prospettiva irrinunciabile per il futuro. Secondo Gartner, entro il 2030 le richieste di lavoro agile da parte dei dipendenti aumenteranno del 30% con l'ingresso della Generazione Z nel mondo lavorativo. Già oggi il 64% dei professionisti asserisce di potere tranquillamente svolgere la propria attività a distanza e il 71% delle organizzazioni ha già implementato le policy per garantire e regolare il lavoro da remoto.

Le interazioni faccia a faccia, con strumenti di collaborazione non integrati, diventano completamente digitali: le piattaforme di Unified Communication and Collaboration centralizzano le applicazioni per il Desktop Sharing, le conferenze via web e le conversazioni tramite tecnologie Volp (Voice over Ip). La condivisione dei documenti, che negli uffici viene effettuata manualmente oppure attraverso le email o i monitor delle sale riunioni, viene gestita tramite soluzioni di storage flessibili, in cloud oppure on-premise.

Cambiano le infrastrutture e gli strumenti di lavoro: dal datacenter e dai computer aziendali si passa ai moderni ambienti ibridi e multicloud, a cui possono accedere dispositivi di qualsiasi tipo, anche personali, tramite reti protette da Vpn.

Nel nuovo contesto IT, il framework di sicurezza tradizionale, perimetrale e non integrato, si rivela impraticabile: occorre pertanto un approccio olistico e avanzato, dove la security è un elemento connaturato al modello di servizio.

Il processo di cambiamento della propria infrastruttura informatica non richiederà necessariamente un aumento di costi, gli investimenti necessari se ben calibrati porteranno sicuramente un vantaggioso ritorno in termini di accessibilità dei dati, di organizzazione e di collaborazione.

Sviluppare correttamente una strategia di smart working significa mettere sul piatto della bilancia i vantaggi auspicati di risparmio, efficienza e produttività insieme alle reticenze che riguardano organizzazione, implementazione tecnologica e soprattutto sicurezza.

Chiaramente la scelta del provider che eroga i diversi servizi all'interno dell'architettura determina il grado di affidabilità dell'intero sistema.

La business continuity è determinata innanzitutto dalla bontà delle infrastrutture alla base, pertanto bisogna privilegiare i fornitori con datacenter certificati Tier IV, quindi in grado di garantire una disponibilità di servizio pari al 99,995%, e connessi tramite network ridondati.

Tuttavia, la continuità operativa necessaria allo smart working presuppone un percorso costruito su tre pillar fondamentali: oltre agli **asset tecnologici**, vanno aggiunti i **processi** e l'**organizzazione**.

La trilogia Processi-Organizzazione-Tecnologie si ribalta anche sull'azienda che deve pianificare la continuità operativa e concretizzare le strategie di smart working.

Il primo passo è la **razionalizzazione e digitalizzazione delle attività lavorative**; segue quindi la **scelta degli strumenti e delle piattaforme IT ottimali**, secondo criteri che privilegiano l'affidabilità. Lo step più importante, tuttavia, va compiuto a livello organizzativo: le persone vanno preparate alle nuove modalità lavorative sia attraverso un piano strutturato di **change management** sia attraverso la **formazione tecnica**.

Il supporto di un partner esperto può aiutare l'azienda sia nel trasferimento delle competenze per l'utilizzo degli strumenti digitali, sia fornendo una guida per gli aspetti comportamentali e psicologici, aiutando i dipendenti ad abbandonare i comportamenti scorretti e cogliere le opportunità di crescita offerte dallo smart working.

## SMART WORKING E SMART OFFICE

Ma quali sono gli asset infrastrutturali e applicativi di cui un'azienda necessita per consentire ai propri dipendenti di lavorare a distanza con agio e soddisfazione?



### VIRTUAL DESKTOP INFRASTRUCTURE

Tra le tecnologie fondamentali, le soluzioni VDI (Virtual Desktop Infrastructure) permettono agli utenti di connettersi alla rete aziendale e visualizzare un'istanza virtuale della propria postazione lavorativa, residente in cloud o su datacenter on-premise.



### VIRTUAL PRIVATE NETWORK

Un Virtual Private Network (VPN) permette di creare una rete sicura e resiliente, anche in presenza di connettività non enterprise. I dispositivi che non sono collegati direttamente alla LAN possono connettersi alle risorse IT aziendali attraverso un canale di comunicazione riservato, che assicura privacy, anonimato e protezione dei dati.



### COLLABORATION

Rientrano negli strumenti di collaboration tutte le soluzioni digitali che permettono ai dipendenti di lavorare congiuntamente a distanza, dai servizi per la condivisione dei documenti alle piattaforme per la telepresenza, includendo le applicazioni basate su VoIP e il centralino virtuale.



### SICUREZZA

Per garantire la sicurezza degli asset aziendali, occorre implementare una strategia di sicurezza olistica con soluzioni a più livelli, in grado di proteggere infrastrutture, dispositivi, applicazioni, dati e identità.

Si immagini quindi di costruire un'architettura su tre livelli, dove il layer intermedio è rappresentato da una smart working platform, con tutte le soluzioni abilitanti il lavoro agile, ovvero:

- Servizio di help Desk e supporto;
- Servizi per il backup del device e la gestione dei dati aziendali;
- Centralino virtuale e tecnologie Voice over IP (VoIP);
- Applicazioni di messaggistica istantanea e file sharing;
- Strumenti di collaboration e di condivisione documentale;
- Strumenti di sicurezza interna ed esterna;
- Sistemi per la prenotazione dei posti di lavoro o di sale riunioni;
- Servizio di accesso a tutte le applicazioni aziendali critiche come le piattaforme ERP, CRM ecc.;

La piattaforma offre l'accesso a un ambiente multicloud, dove si integrano le risorse del datacenter aziendale, sistemi fruiti in modalità di Hosted Private Cloud e nuvole pubbliche di diversi provider. Alla piattaforma possono collegarsi dispositivi di diverso tipo (dal laptop allo smartphone) aziendali o personali, da qualsivoglia postazione lavorativa: casa e ufficio, ma anche un mezzo di trasporto o qualsiasi luogo pubblico.

La protezione degli endpoint deve essere garantita attraverso soluzioni a bordo del dispositivo e strumenti per la gestione centralizzata. La connessione in qualsiasi caso avverrà in maniera sicura tramite VPN.

### 3. TUTELARE LA SICUREZZA E LA RISERVATEZZA DEI DATI AZIENDALI

La sicurezza delle infrastrutture e delle reti per condividere e trasmettere le informazioni, così come l'integrità dei dati residenti sui dispositivi (fissi o mobili), rappresentano sempre uno degli aspetti più importanti e uno dei punti principali sui quali le aziende devono focalizzare la loro attenzione indipendentemente dall'introduzione del modello di "smart working".

È necessario assicurarsi che la **sicurezza** diventi una **cultura dell'organizzazione**, non solo un requisito: quando i dipendenti credono che la sicurezza sia parte integrante del business, è più probabile che rimangano vigili e segnalino qualsiasi comportamento sospetto prima che si verifichino danni permanenti.





## 4. ADOTTARE UN MODELLO DI SMART WORKING COMPLIANCE

IN COSA CONSISTE LO SMART WORKING	<p>Lo Smart Working nasce con lo scopo di incrementare la competitività delle aziende e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. Si tratta di una particolare modalità di svolgimento del rapporto di lavoro dipendente definita mediante un accordo tra azienda e lavoratore che può prevedere:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi;</li> <li>■ utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa;</li> <li>■ assenza di precisi vincoli di orario seppur nei limiti dei limiti di durata massima dell'orario di lavoro;</li> <li>■ possibilità di svolgere la prestazione lavorativa in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa.</li> </ul>	SPECIFICHE UTILI DA INSERIRE NELL'ACCORDO DI SMART WORKING
DIRITTO ALLA DISCONNESSIONE	<p>L'accordo tra azienda e lavoratore deve individuare le misure tecniche e organizzative necessarie per assicurare la disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ modalità di svolgimento in termini quantitativi</li> <li>■ orario di lavoro di riferimento e fasce di flessibilità, ove presenti</li> <li>■ fasce orarie di reperibilità per call o video-call di coordinamento</li> </ul>
SALUTE E SICUREZZA DEL LAVORATORE	<p>Il datore di lavoro garantisce la salute e la sicurezza del lavoratore che svolge la prestazione in modalità di lavoro agile e a tal fine consegna al lavoratore e al rappresentante dei lavoratori per la sicurezza, con cadenza almeno annuale, un'informativa scritta nella quale sono individuati i rischi generali e i rischi specifici connessi alla particolare modalità di esecuzione del rapporto di lavoro.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ definizione di un perimetro per la scelta del luogo della prestazione onde evitare rischi per la salute e sicurezza del lavoratore</li> <li>■ rinvio all'informativa Salute e Sicurezza nel lavoro Agile</li> </ul>
POTERE DISCIPLINARE	<p>Per quel che concerne i poteri del datore di lavoro, restano valide le previsioni contemplate dalla normativa ordinaria ma è bene precisare che nell'accordo è possibile individuare le condotte da seguire durante lo svolgimento dell'attività lavorativa in Smart-Working.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ condotte da seguire durante lo svolgimento dell'attività lavorativa in Smart Working e per le quali, in caso di violazione, possono avere luogo procedimenti disciplinari</li> </ul>
SALUTE E SICUREZZA DEL LAVORATORE	<p>Il datore di lavoro è responsabile della sicurezza e del buon funzionamento degli strumenti tecnologici assegnati al lavoratore per lo svolgimento dell'attività lavorativa. Di recente, il DL Rilancio ha previsto la possibilità di svolgere la prestazione lavorativa anche con strumenti informatici nella disponibilità del dipendente, qualora non siano forniti dal datore di lavoro. Nel caso in cui dai suddetti strumenti possa derivare un controllo a distanza, il datore di lavoro deve informare il lavoratore ai sensi dell'art. 4 L. n. 300/1970 e del codice privacy. Infatti, le informazioni così raccolte sono utilizzabili a tutti i fini connessi al rapporto di lavoro, compresi quelli disciplinari, solo se il lavoratore è stato adeguatamente informato sulle modalità d'uso degli strumenti.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ tipologia e proprietà degli strumenti tecnologici</li> <li>■ modalità d'uso degli strumenti</li> <li>■ istruzioni da seguire per garantire la riservatezza e la sicurezza dei dati aziendali</li> <li>■ informativa circa i dati che potrebbero essere raccolti ai sensi dell'art. 4, L. n. 300/1970 e del codice privacy, anche ai fini disciplinari</li> </ul>



**SOGGETTI AVENTI  
PRIORITÀ O DIRITTO  
ALLO SVOLGIMENTO  
DELLA PRESTAZIONE  
LAVORATIVA IN  
SMART WORKING**

I datori di lavoro che stipulano accordi di Smart Working sono tenuti in ogni caso a riconoscere priorità alle richieste formulate: dalle lavoratrici/i nei tre anni successivi alla conclusione del periodo di congedo di maternità/paternità; dai lavoratori con figli in condizioni di disabilità grave ai sensi dell'articolo 3, comma 3, della legge 5 febbraio 1992, n. 104.

**TERMINI DI  
RECESSO  
DALL'ACCORDO**

Il recesso – in caso di accordo a tempo indeterminato – prevede un preavviso di almeno 30 giorni, 90 giorni in caso di lavoratore disabile.  
È prevista, in ogni caso, la possibilità di recedere anche per giustificato motivo.

- termini di recesso applicabili all'accordo di Smart Working
- possibilità di recedere senza preavviso per giustificato motivo

**COMUNICAZIONI  
OBBLIGATORIE**

1. **avvio dello Smart Working:** deve essere effettuata una comunicazione secondo la procedura prevista dal Ministero del Lavoro in cui deve essere allegato l'accordo tra le parti. È prevista la possibilità di ricorrere alla comunicazione massiva in caso di sottoscrizione di più accordi;
2. **informativa scritta**, con cadenza almeno annuale, del datore di lavoro al lavoratore e al Rappresentante dei lavoratori per la sicurezza in cui sono individuati: i rischi generali e specifici connessi alla particolare modalità di esecuzione della prestazione / le corrette modalità di utilizzo delle attrezzature necessarie per lo svolgimento della prestazione.

**CONTENUTI MINIMI  
DA INSERIRE  
NELL'ACCORDO  
TRA AZIENDA E  
LAVORATORE**

- durata/modalità del periodo di Smart Working e modalità di recesso
- forme di esercizio del potere direttivo
- strumenti lavorativi e modalità di utilizzo
- orario di lavoro e tempi di riposo (vd. D.Lgs. 66/2003 e CCNL)
- modalità di esercizio del potere di controllo
- misure tecniche e organizzative per la disconnessione del lavoratore

## TUTELA DEGLI INFORTUNI E DELLE MALATTIE PROFESSIONALI (INAIL)

L'INAIL ha chiarito che l'analisi della lavorazione eseguita in modalità di lavoro agile non differisce da quella normalmente compiuta in ambito aziendale, pertanto la classificazione tariffaria è la medesima della lavorazione svolta in azienda.

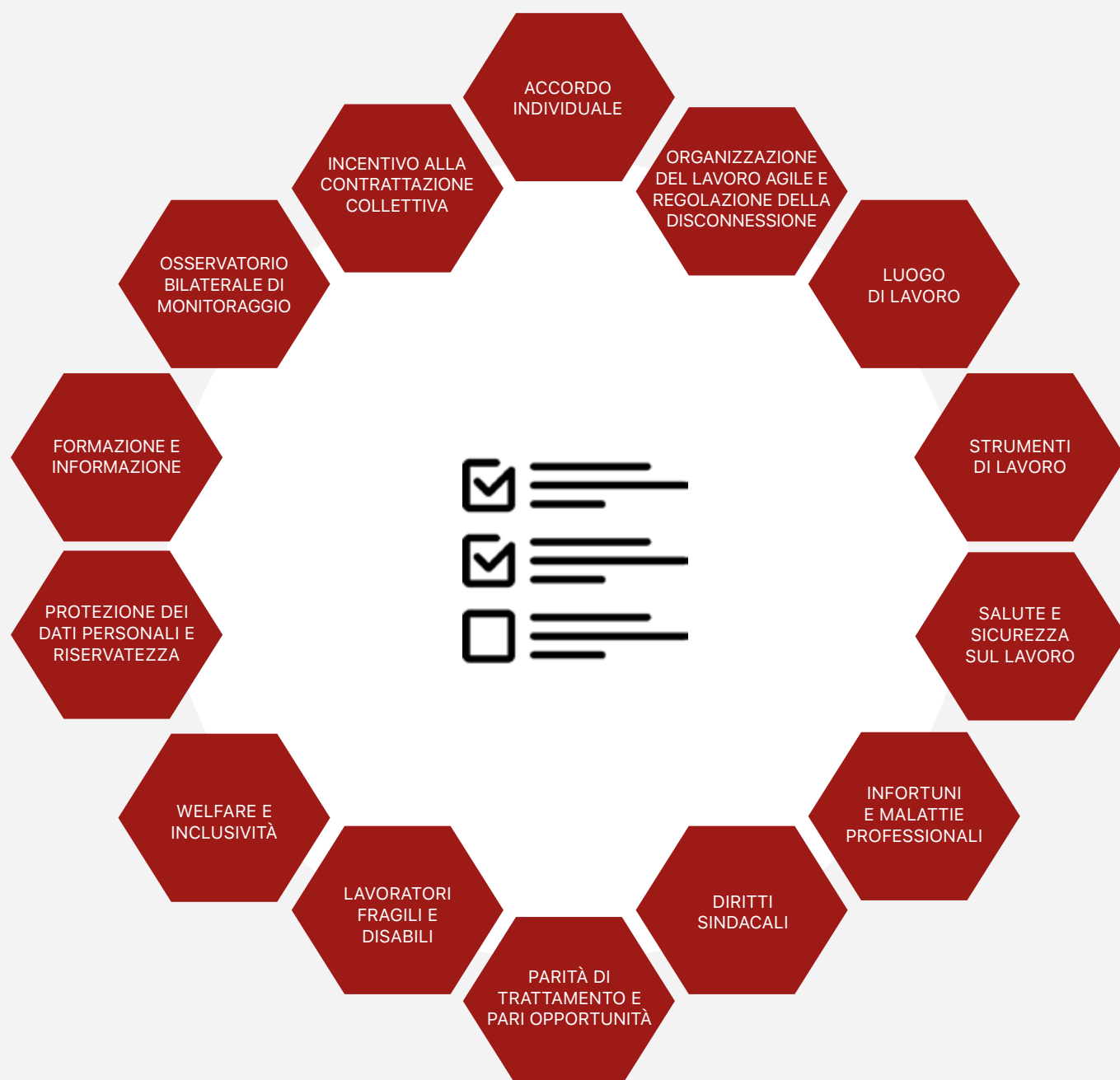
**L'assicurazione INAIL copre tutte le attività connesse e accessorie purché strumentali allo svolgimento delle mansioni proprie del profilo professionale.**

Il lavoratore è tutelato anche per gli infortuni in itinere quando la scelta del luogo della prestazione sia dettata da: esigenze connesse alla prestazione stessa o dalla necessità del lavoratore di conciliare le esigenze di vita con quelle lavorative e risponda a criteri di ragionevolezza.

# ANALISI DI IMPATTO DELLO SMART WORKING SUI PRINCIPALI STAKEHOLDER

Il Governo e le parti sociali hanno definito un protocollo nazionale, integrativo alla normativa vigente, che traccia le linee di indirizzo per la contrattazione nazionale, territoriale e aziendale in materia di Smart Working. Il protocollo nasce con la finalità di valorizzare la contrattazione collettiva, fermo restando che la normativa vigente non prevede alcuna mediazione sindacale per l'attivazione del lavoro agile poiché rimessa all'accordo individuale tra azienda e dipendente.

## I PUNTI AFFRONTATI DAL PROTOCOLLO



## IL QUADRO DI SINTESI

### ACCORDO INDIVIDUALE

Viene confermato che **l'adesione avviene su base volontaria** e che sia subordinata alla sottoscrizione di un accordo individuale con possibilità di recesso, come disciplinato dalla normativa applicabile.

**L'eventuale rifiuto del dipendente** di aderire o svolgere l'attività in modalità agile non può integrare estremi di licenziamento né può rilevare ai fini disciplinari. Il lavoro agile differisce dal **telelavoro** e a quest'ultimo continua ad applicarsi la relativa normativa.

### ORARIO DI LAVORO

Il protocollo abbandona la nozione di orario di lavoro e riconosce il **lavoro per obiettivi prefissati**, nel rispetto delle dinamiche organizzative aziendali.

Viene ribadito l'obbligo di individuare la **fascia di disconnessione** nella quale il dipendente non deve svolgere attività lavorativa e che **l'azienda deve regolamentare e garantire il diritto alla disconnessione**. Resta fermo il diritto del lavoratore di fruire di permessi orari anche durante i periodi di lavoro agile.

### LUOGO DI LAVORO

Il dipendente è libero di individuare il luogo ove svolgere la prestazione in modalità agile purché consoni all'attività svolta. Il protocollo prevede che la contrattazione collettiva possa individuare i **luoghi non idonei** per motivi di sicurezza, segretezza e riservatezza dati.

### STRUMENTAZIONE TECNOLOGICA E INFORMATICA

Il protocollo prevede che, salvo accordi diversi, l'azienda di norma fornisca la strumentazione tecnologica e informatica necessaria per lo svolgimento della prestazione di lavoro. Con tale apertura viene quindi ammessa la possibilità di svolgere la prestazione lavorativa anche con **strumenti tecnologici di proprietà del dipendente** purché protetti contro i rischi informatici. In caso di utilizzo di strumenti di proprietà del dipendente le parti possono concordare eventuali forme di indennizzo per le spese.

Restano confermati gli obblighi dell'azienda già previsti dalla normativa in tema di salute e sicurezza, di formazione e di informazione nonché di divieto di discriminazione.

# ANALISI DI IMPATTO DELLO SMART WORKING SUI PRINCIPALI STAKEHOLDER

STAKEHOLDER DEL PROGETTO	IMPATTI POSITIVI	IMPATTI NEGATIVI	RIMEDI
<b>AZIENDA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» risparmio economico per: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ riduzione postazioni e conseguenti costi fissi in azienda</li> <li>■ minore richiesta incrementi retributivi da parte dei lavoratori (perché sostengono minori costi, perché il migliore equilibrio tra vita privata e lavorativa costituisce di fatto una forma di retribuzione indiretta)</li> </ul> </li> <li>» Bacino più ampio per la selezione di risorse umane (viene meno il vincolo territoriale)</li> <li>» attrattività e capacità di trattenere le risorse umane</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ perdita di controllo se non adeguatamente strutturato</li> <li>■ necessità di dotarsi di strumenti tecnologici adeguati</li> <li>■ rischio sicurezza dei dati e dei lavoratori</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ controllo non è più esercitato prioritariamente sul tempo di lavoro ma sul risultato ottenuto</li> <li>■ report periodici sulle attività svolte</li> <li>■ autovalutazioni delle prestazioni da parte dei lavoratori</li> </ul>
<b>LAVORATORE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» risparmio economico per: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ridotti spostamenti casa – ufficio</li> <li>■ per lavoratori fuori sede: viene meno la necessità di affittare locali nella città in cui ha sede l'azienda</li> </ul> </li> <li>» migliore equilibrio tra sfera lavorativa e privata</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ isolamento sociale e professionale</li> <li>■ distorsione della comunicazione</li> <li>■ mancanza punti di riferimento</li> <li>■ time porosity</li> <li>■ minore scambio e condivisione della conoscenza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ riunioni periodiche in videoconferenza e in presenza</li> <li>■ strumenti tecnologici (es. teams) validi per la connessione tra i membri dei teams</li> <li>■ formazione sulla gestione dei tempi di lavoro</li> </ul>
<b>AMBIENTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» riduzione delle emissioni di Co2</li> </ul>		
<b>COLLETTIVITÀ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ripopolamento città scarsamente abitate/borghi disabitati</li> <li>■ riduzione incidenti stradali</li> <li>■ miglioramento della mobilità (per diminuzione del traffico nelle città)</li> <li>■ potenziale diminuzione costi sanità pubblica (minore inquinamento, maggiore tempo per attività fisica possono ridurre l'incidenza di alcune patologie)</li> </ul>		

## 5. MESSA A REGIME E FOLLOW UP DI PROGETTO

Terminato il primo periodo di sperimentazione, è opportuno verificare l'andamento del progetto e come ha impattato sull'azienda e sulla la popolazione aziendale.

Anche in questo caso, si può ricorrere alla Survey per rilevare **tre** aspetti fondamentali:

1

LA SODDISFAZIONE DEI  
LAVORATORI RISPETTO ALLE  
ASPETTATIVE PREFISSATE  
(ASPETTI POSITIVI, NEGATIVI  
E DI MIGLIORAMENTO)

2

L'IMPATTO RILEVATO DAI  
RESPONSABILI DI FUNZIONE

3

IL RAGGIUNGIMENTO DEGLI  
OBIETTIVI PREFISSATI IN FASE  
DI AVVIO (KPI)

Sulla base delle risultanze emerse sarà possibile valutare gli ambiti di intervento e la possibilità di ricorrere ad interventi correttivi o comunque di upgrade per una successiva implementazione.

**CONSULTA  
LA NOSTRA  
"INTRODUZIONE  
AL WELFARE  
AZIENDALE"**

L'idea alla base del Welfare è quella di aumentare la produttività aziendale attraverso il miglioramento della soddisfazione dei lavoratori e pertanto del clima aziendale. Dipendenti più soddisfatti saranno lavoratori più motivati e più sensibili al successo aziendale.

Lo Smart Working, consentendo una maggiore flessibilità dell'organizzazione del lavoro, potrà essere integrato tra le misure di Welfare quale strumento di competitività, work-life balance e performance sia in termini di individuo che di azienda.

# SMART WORKING CHECKLIST

## CONTESTO DI PARTENZA

- analizzare le caratteristiche del personale e la tipologia di attività svolta
- raccogliere le informazioni e i suggerimenti da parte del personale dipendente
- raccogliere le informazioni e i suggerimenti da parte dei responsabili di funzione
- analizzare l'adeguatezza dell'infrastruttura informatica (hw/sw) e i processi relativi
- verificare il know-how tecnologico del personale e dei responsabili di funzione
- valutare la possibilità di accedere a bandi o percorsi di formazione finanziata

## PIANIFICAZIONE E OBIETTIVI

- definire gli assi strategici del progetto e le priorità dell'organizzazione
- verificare la possibilità di integrare lo Smart Working nel piano di Welfare aziendale
- pianificare attività formative e/o di coaching per dipendenti e responsabili
- predisporre obiettivi e KPI per testare l'efficacia del progetto
- concordare le modalità di comunicazione del progetto al personale
- individuare canali di comunicazione in entrata/uscita
- implementare o adeguare l'infrastruttura informatica in base agli scenari e ai processi di lavoro definiti.

## FOLLOW UP

- predisporre questionari di monitoraggio
- attivare periodicamente percorsi di formazione e coinvolgimento del personale
- monitorare costantemente la presenza di agevolazioni o percorsi di formazione finanziata
- verificare l'efficacia dei canali di comunicazione con la popolazione aziendale
- verificare il raggiungimento degli obiettivi prefissati
- ottimizzare l'infrastruttura I.T. per garantire un continuo miglioramento in termini di performance, privacy e accessibilità dei dati.

## COMPLIANCE CHECKLIST

- aspetti gestionali (orario di lavoro, reperibilità e rientri in azienda)
- aspetti contrattuali (durata, recesso e interruzione)
- diritto alla disconnessione e formazione del lavoratore agile
- sicurezza e Salute del Lavoro Agile / tutela dagli infortuni (INAIL)
- ridefinizione dell'infrastruttura I.T. (hw/sw)
- definizione della dotazione informatica
- riservatezza dei dati aziendali e modalità di utilizzo della dotazione informatica
- formazione del personale su nuovi processi e modalità di lavoro





**NexumStp S.p.A.**

Società tra Professionisti

P. Iva 13262641007

Tel +39.06.5916078

Mail [info@nexumstp.it](mailto:info@nexumstp.it)

[www.nexumstp.it](http://www.nexumstp.it)

**Milano**

Via Borromei, 2  
Via Giovanni Pascoli, 10 - Bollate (MI)  
Via Raffaello Sanzio, 5 - Cesano Boscone (MI)

**Bergamo**

Via Pradello, 17

**Monza Brianza**

Via Gorizia, 3 - Lissone (MB)

**Mantova**

Via Sandro Pertini, 2/15 - Marmirolo (MN)

**Torino**

Corso Matteotti, 42

**Genova**

Piazza Vittorio Veneto, 2

**Padova**

Via San Crispino, 106  
Via Filipetto, 2 - Camposampiero

**Vicenza**

Piazzetta Risorgive, 21 - Brendola (VI)

**Ferrara**

Via Darsena, 67

**Bologna**

Via G. Amendola, 14  
Via G. Papini, 18

**Perugia**

Viale Centova, 6  
Via della Vignola, 5 - Umbertide (PG)

**Roma**

Piazzale delle Belle Arti, 2  
Via Nairobi, 40  
Via G. Paisiello, 55  
Via della Magliana, 65/R  
Via Nomentana, 935

**Olbia**

Via Georgia, 41 - Torre 3

**Oristano**

Via Tharros, 96

**Napoli**

Via G. Porzio, 4 - Isola G8 - C.D.N.

**Durazzo (ALB)**