

SEMINARIO 6 NOVEMBRE 2020

# LA PSICOLOGIA PER IL LAVORO ALL'EPOCA DEL COVID



**Interventi dei Relatori**



ENPAP

In questo ebook abbiamo raccolto i contributi dei Relatori intervenuti al seminario online di ENPAP del 6 novembre durante il quale sono state rappresentate le risorse che gli Psicologi possono mettere a disposizione per il rilancio del Paese in questo periodo storico gravemente segnato dagli effetti della pandemia da Covid.

A partire da esperienze consolidate ed evidenze scientifiche da parte di esperti Psicologi, si è avviato un confronto dei diversi punti di vista di professionisti, parti sociali, decisori pubblici.

La [registrazione del seminario](#) è disponibile sul canale YouTube di ENPAP.

# INDICE

<b>PRESENTAZIONE</b>	<b>4</b>
<b>FELICE DAMIANO TORRICELLI</b>	5
<i>Presidente Ente Nazionale di Previdenza ed Assistenza per gli Psicologi (ENPAP)</i>	
<b>INTRODUZIONE AI LAVORI</b>	<b>6</b>
<b>NUNZIA CATALFO</b>	7
<i>Ministra del Lavoro e delle Politiche Sociali</i>	
<b>CARLO ROBIGLIO</b>	9
<i>Presidente Piccola Industria e Vicepresidente Confindustria</i>	
<b>FABIO LUCIDI</b>	12
<i>Preside Facoltà di Medicina e Psicologia dell'Università "La Sapienza" di Roma</i>	
<b>ESPERIENZE PROFESSIONALI E SCIENTIFICHE DI AVANGUARDIA</b>	<b>19</b>
<b>PAOLO CAMPANINI</b>	21
<i>Psicologo del Lavoro, Psicoterapeuta, Consigliere di indirizzo generale ENPAP</i>	
<b>MARIA GATTI</b>	24
<i>Segretaria Generale AARBA, Ricercatrice e Consulente esperta di Behavior-Based Safety e Performance Management</i>	
<b>ELEONORA GENNARINI</b>	29
<i>Psicologa del Lavoro e Psicoterapeuta, Coach e Formatrice Senior</i>	
<b>GIANLUCA GHEZZI</b>	31
<i>Psicologo del Lavoro e Consulente di Direzione specializzato in Organizational Behaviour Management (OBM)</i>	
<b>PAOLA MEDDE</b>	39
<i>Psicologa e Psicoterapeuta, Presidente S.P.I.C.A.P.</i>	
<b>MICHELA SPAGNOLO</b>	41
<i>Psicologa e Psicoterapeuta, Co-founder e Responsabile Business design Academy Beople</i>	
<b>TAVOLA ROTONDA</b>	<b>43</b>
<b>PIER GIOVANNI BRESCIANI</b>	45
<i>Docente di Psicologia del Lavoro dell'Università di Urbino, Past Presidente SIPL0</i>	
<b>LUCREZIA STELLACCI</b>	50
<i>Consigliere Giuridico del Sottosegretario di Stato presso il MIUR</i>	
<b>MAURIZIO MIRRI</b>	51
<i>Direttore Politiche Attive di GiGroup per Assolavoro</i>	
<b>STEFANO RAIÀ</b>	57
<i>Dirigente Gestione mercato del lavoro e servizi per l'impiego Regione Marche</i>	
<b>LIVIA RICCIARDI</b>	59
<i>Dipartimento mercato del lavoro della CISL</i>	
<b>SANTO ROMANO</b>	66
<i>Direttore Area Capitale Umano, Cultura e programmazione comunitaria Regione Veneto</i>	
<b>FABIO TOSOLIN</b>	70
<i>Docente di Health Safety Environment &amp; Quality e Behavior Based Safety al Politecnico di Milano, Presidente delle società scientifiche AARBA e AIAMC</i>	

# PRESENTAZIONE

FELICE DAMIANO TORRICELLI

Presidente Ente Nazionale di Previdenza ed Assistenza per gli Psicologi (ENPAP)

Durante il seminario online “La Psicologia per il Lavoro all’epoca del Covid”, realizzato il 6 novembre 2020, abbiamo avviato un primo confronto su quello che, da Psicologi, possiamo dare in termini di competenze e di lavoro al nostro Paese così tanto in difficoltà in questo periodo storico.

Il mondo del lavoro è in enorme difficoltà da molti mesi e, certamente, l'onda lunga di questa difficoltà si prolungherà anche nel prossimo periodo.

In questo seminario, abbiamo dato voce ad alcuni Psicologi che, nell’ultimo periodo, hanno messo le loro competenze al servizio della possibilità di restare aperti e continuare a lavorare e produrre in sicurezza. Abbiamo parlato di *smart working* come esperienza estremamente innovativa che contiene specificità che vanno conosciute, e rispetto alle quali le competenze degli Psicologi sono probabilmente indispensabili per rendere questa esperienza davvero smart e funzionale al miglioramento dell'efficienza ma anche alla qualità della vita delle persone.

Abbiamo affrontato il tema della *sicurezza* e delle implementazioni indispensabili per garantirla in questa fase. Abbiamo ragionato anche della necessità di aiutare le persone che dovranno riorganizzare il loro assetto lavorativo o che il lavoro lo perderanno, a *riformulare progetti credibili* per tornare ad essere produttivi per se stessi, per la loro famiglia e per il Paese.

Grazie a una serie di interventi estremamente qualificati, tra cui quello del Ministro Catalfo e di rappresentanti delle parti sociali, abbiamo raccolto i bisogni che arrivano dalla componente viva del mondo del lavoro e che, da Psicologi, dobbiamo raccogliere, riformulare e rispondere con le nostre competenze scientifiche.

È un momento emergenziale in cui tutte le professioni sono chiamate a dare il loro contributo. Noi, da Psicologi, ci siamo. ENPAP si rappresenta come preoccupato non solo per il lavoro dei suoi professionisti, perché senza il nostro lavoro non si fanno le nostre pensioni ma, in questo momento, siamo qui anche come cittadini e come esperti che si mettono al servizio di un Paese in un periodo estremamente critico.

In questo ebook abbiamo raccolto i contributi dei Relatori intervenuti al seminario, trascrivendoli e rendendoli fruibili anche in modalità scritta. Ti ricordo che la [registrazione del seminario](#) è disponibile sul canale YouTube di ENPAP.

Buona lettura!

# INTRODUZIONE AI LAVORI

C'è stata e ci sarà un'evoluzione importante sul mercato del lavoro, che vedrà un utilizzo ancora maggiore dello strumento smart working, che ha dato anche benefici ai lavoratori e alle aziende. Anche se, in questi mesi, più che smart working si è fatto home working, che ha portato uno stress maggiore all'interno delle famiglie e agli stessi lavoratori. Il lavoro è stato ed è svolto anche in luoghi non sempre sufficientemente ampi, con spazi adeguati, volti a conciliare al contempo le esigenze di casa e lavoro. Dover contemperare lavoro e figli che fanno didattica a distanza o altro, può incidere su diversi fronti, tra cui sul benessere delle famiglie.

Dovremo lavorare sul come si evolverà lo smart working, sul come dovremmo gestirlo e sul come dovremmo agevolarne in futuro l'utilizzo in modo tale che sia un reale lavoro agile e che consenta una vera flessibilità, anche per quanto concerne il luogo di lavoro, che non necessariamente deve essere la propria abitazione.

L'altro grande tema, che meritava già maggiore attenzione qualche tempo fa e che oggi è ancora più attuale, è quello delle competenze dei lavoratori. Vedremo l'apertura di nuove attività, nel green e nel digitale. Diventa, necessario allora, investire in capitale umano, con particolare attenzione ai giovani, alle donne e a chi si troverà in transizione da un posto di lavoro a un altro, o a chi è già nel mondo del lavoro. Può essere un valore aggiunto e una grande opportunità per tutti.

L'investimento in capitale umano ha pari dignità dell'investimento in infrastrutture, nelle opere o in altro. Non dovrà avvenire solo "in situazioni di normalità", attraverso percorsi di formazione, di istruzione fuori o dentro l'azienda, ma anche quando ci troviamo in situazioni di crisi, di ristrutturazione aziendale, o di fronte a degli esuberanti.

Il primo passo che abbiamo mosso in questa direzione consiste nell'inserimento di un nuovo Fondo, il Fondo Nuove Competenze. Utilizzando questo Fondo, si ha la possibilità di inserire il lavoratore in un programma di formazione, rimodulando temporaneamente l'orario di lavoro e, la parte di retribuzione che l'azienda investe portando il lavoratore in formazione, viene retribuita dallo Stato.

Il secondo passo è verso il maggiore investimento in Politiche attive del Lavoro, che in questo momento sono di Politiche passive: la Cassa integrazione deve essere accompagnata da forti politiche attive del lavoro. C'è bisogno di un cambio di passo, collegando strettamente le misure di sostegno al reddito passive a quelle attive, investendo in competenze.

Stiamo progettando, inoltre, insieme al Ministero dell'Istruzione e al Ministero dell'Università e della Ricerca, all'interno del Recovery Plan un grande piano di rafforzamento delle competenze per tutti i cittadini italiani: questo penso sia un grande investimento per tutto il mercato del lavoro.

Un'attenzione particolare bisogna averla per giovani e per le donne che hanno avuto un impatto più importante sul lavoro, non dobbiamo lasciare indietro questi cittadini. Sicuramente il vostro seminario di oggi, le vostre osservazioni saranno le benvenute.

## La reazione delle aziende al Covid-19 attraverso il protocollo del 14 marzo 2020

Ritengo sia necessario, mai come in questo momento, un confronto tra chi rappresenta il mondo del lavoro, intendo l'impresa, quindi noi imprenditori, sempre dotati di grande passione e spirito di iniziativa ma spesso carenti di strumenti opportuni e idonei ad affrontare momenti di difficoltà come quello che stiamo attraversando, dal punto di vista personale, oltre che relazionale.

È importante giovare di una relazione con chi si occupa di Psicologia del Lavoro, in modo che possa dare un supporto a noi, alle nostre imprese e al Paese, perché credo che, per riuscire a venire fuori da questa pandemia, sia fondamentale la capacità di ognuno di noi di portare un mattoncino all'interesse nazionale.

Da imprenditore, posso parlare di una crisi che nasce già nel 2008, una crisi economica che ha poi avuto diverse altre ripercussioni nel 2013, fino ad arrivare, a oggi, con una pandemia. Quello che questi anni ci hanno insegnato è che dobbiamo cercare di rinnovare e cambiare noi stessi ma, per farlo, dobbiamo avere gli strumenti.

In un momento così tragico, abbiamo dovuto trovare il modo per tenere aperte le imprese, per poter lavorare e, quindi, come dice il titolo dell'intervento che mi è stato affidato, abbiamo cercato di fare di necessità virtù e di trovare insieme al Governo e alle parti sociali delle soluzioni.

Il 14 marzo 2020 sono quindi nati dei protocolli che hanno permesso alle nostre imprese di rimanere aperte, cambiando una modalità, una visione che era sicuramente sbagliata, cioè quella di ritenere la malattia da Covid-19 come infortunio sul lavoro, cosa che certamente avrebbe dato una impostazione negativa e di difficile gestione da parte delle imprese.

Viceversa, oggi le imprese, con i protocolli del 14 marzo, hanno l'obbligo di adeguarsi a indicazioni e regole certe, chiare, molto definite e dettagliate. Questa opportunità è stata presa in maniera molto seria e con grande attenzione da parte dei colleghi imprenditori, che hanno potuto tenere aperte le imprese grazie ai protocolli.

Le ricadute positive di questa azione non hanno tardato a vedersi, tanto è vero che anche la Ministra Catalfo, che ringrazio, ha riconosciuto l'importanza dei protocolli per la ricaduta positiva nella limitazione dei contagi all'interno delle aziende, delle fabbriche, delle imprese.

Credo sia importante sottolineare che quello che è accaduto e sta accadendo, deve farci guardare al futuro in una logica costruttiva e, soprattutto, che ci porti a ragionare sul fatto che nulla sarà più come prima. Non possiamo e non dobbiamo soffermarci al momento presente, al quale rispondiamo con i protocolli e con un'interlocuzione costante con il Governo e con le altre parti sociali, per adeguare i protocolli alle situazioni mutanti.

Riconosciamo, ovviamente, che c'è un bene supremo da tutelare, che è quello della salute dei cittadini, ma siamo altrettanto consci della necessità di lavorare, di mantenere aperte le imprese, di fare in modo che esse non abbiano ripercussioni tali da ridurre posti di lavoro e dover chiudere, perché ciò potrebbe rappresentare uno scenario estremamente negativo per il futuro del Paese e, in particolare, delle persone.

È su questo che dobbiamo ragionare per il futuro. Oggi dobbiamo cercare di fare sistema e sappiamo bene come nella prevenzione ci siano strumenti come i protocolli da un lato, ma anche strumenti come lo smart working (peraltro sdoganato in maniera fin troppo eccessiva, per certi versi, ma oggi assolutamente necessario e utile), piuttosto che la cassa integrazione, come strumento di prevenzione in quei luoghi di lavoro dove il contagio avrebbe magari manifestato la sua presenza.

Ebbene, noi come imprese e come imprenditori sappiamo quanto oggi sia importante attenerci a tutto quello che può consentire l'apertura, ma soprattutto mettere davanti ogni cosa la salute dei lavoratori e, ovviamente, la nostra stessa salute.

Vorrei guardare avanti e guardare a quello che potrà succedere in futuro. Non dobbiamo dimenticare e lasciare cadere l'opportunità di cambiamento, per quanto verificatasi in un momento tragico. Certamente, l'opportunità di cambiamento comporterà per le imprese, e per tutta la società italiana, un salto quantico. Per questo è importante un confronto tra le imprese e chi può portare competenza, valori e supporto.

Sappiamo perfettamente che al centro della nostra attività, oggi più che mai, e lo diciamo continuamente anche all'interno del nostro mondo, il focus è sulla persona, sulla formazione della persona. Per far crescere le nostre imprese dobbiamo attrarre

competenze, capacità, managerialità e questo vale, in particolar modo, per le piccole imprese. Questo è un percorso sul quale ci stiamo spendendo moltissimo.

Altrettanto ci spendiamo e ci vogliamo spendere su quello che riteniamo sia uno dei *driver* di sviluppo delle imprese, cioè il ruolo sociale delle imprese e dell'imprenditore. Quindi cosa c'è di meglio che attenzionare la persona sotto tutti suoi aspetti, non solo all'interno dell'impresa ma all'interno della sua vita, intesa anche come presenza e incidenza nelle comunità di riferimento delle stesse imprese.

Per questo, le imprese stanno avendo una grande attenzione al welfare, quindi verso la sostenibilità ambientale, le comunità, la sostenibilità sociale verso la propria comunità interna fatta di tutti gli stakeholder, siano essi dipendenti, collaboratori o altro, in un ecosistema aziendale dove la persona può crescere e trovare sviluppo anche personale. Si crea così un ecosistema, che vuole anche dire aumento della produttività, un grande *driver* di sviluppo per l'azienda e per l'impresa stessa.

Di conseguenza, noi crediamo che sia fondamentale mettere in campo politiche attive e su questo vogliamo confrontarci con il Governo, con le parti sociali, per trovare percorsi di politiche attive che possano favorire il supporto a chi ha necessità, per motivi di perdita di lavoro o per collocamento in altri ambiti lavorativi, ma anche a tutti coloro che hanno necessità di guardare al mondo del lavoro in maniera non solamente più positiva, ma come una continua necessità di mettersi a confronto con una realtà competitiva che non lascia nessuno tranquillo e costringe ognuno di noi a confrontarsi ogni giorno con l'implementazione della formazione e delle competenze.

Voglio infine rivolgere un pensiero all'imprenditore, il soggetto che io stesso rappresento. Quando parliamo di mondo del lavoro parliamo spesso di dipendenti, di collaboratori dell'impresa, ed è giusto che sia così. Ultimamente, però, parlo spesso con i miei colleghi di quello che definiamo la solitudine dell'imprenditore. In questo tragico momento oggi dettato dalla pandemia, ma negli ultimi anni dettato da forti crisi economiche, l'imprenditore spesso si trova abbandonato, si trova solo con le proprie paure e con i propri disagi. Ebbene, io credo che noi imprenditori, per primi, dobbiamo sdoganare una certa perplessità e dobbiamo guardare avanti capendo che abbiamo bisogno di interfacciarci con persone, soggetti, professionisti e professioni che possano supportarci in questo percorso così difficile e così pieno di sfide.

Mi auguro davvero, con il convegno di oggi, di poter aprire un fronte di collaborazione e di confronto perché le imprese ne hanno sicuramente bisogno. Penso che le imprese possano rappresentare un importante punto di riferimento anche per la Psicologia del Lavoro, per cui ritengo che ci possa essere un ampio tratto di strada da fare insieme.

## Il lavoro all'epoca del Covid

Un evento straordinario come la pandemia che stiamo affrontando, tende a dividere la storia in due, ante Covid e post Covid, portandoci a dimenticare che la pandemia è arrivata mentre il mondo e il nostro Paese stavano già affrontando numerose crisi. Nella premessa di questo mio intervento vorrei richiamarle, per ricordare a tutti noi che Covid non è solo una rivoluzione, ma anche un enorme amplificatore di rivoluzioni già in essere, capaci di alterare enormemente l'organizzazione del lavoro.

Una rivoluzione tecnologica, caratterizzata dall'ingresso massivo dell'*information and communication technology* (o ICT) e della robotica nel mondo del lavoro e nella vita quotidiana, dall'aumentata potenza di calcolo disponibile, dallo sviluppo del *machine learning* e la diffusione dei *big data*, che già avevano comportato modificazioni nel tipo e nella quantità di lavoro disponibile e ancor più ne prefiguravano nel futuro prossimo.

Alcune rivoluzioni demografiche. In particolare l'invecchiamento della popolazione, Un cambiamento che impatta significativamente su pensioni, risparmio e mercato del lavoro, così come sul versante sanitario con uno spostamento chiaro nella direzione del tema della cronicità.

I fenomeni migratori, che pongono nuove questioni in termini di equità sociale, accesso al lavoro e ai sistemi di diritto.

Un'involuzione nei sistemi di equità sociale con una significativa e costante crescita dei sistemi di diseguaglianza: pensavamo di dover affrontare tutto questo e già eravamo in seria difficoltà.

Poi è arrivato il Covid che ha spezzato l'illusione che potessimo disporre di tempo. Ha posto al centro la salute e il rischio che essa poggi su un sistema di disuguaglianze. Mai come di fronte a una pandemia, appare infatti chiaro che non ci possiamo permettere di lasciare indietro nessuno, visto che la mia probabilità di ammalarmi diminuisce solo se diminuisce anche quella di tutti gli altri. Ha posto in evidenza le fragilità di una rivoluzione demografica che vede l'invecchiamento come un fattore di rischio. Ha velocizzato una rivoluzione nell'organizzazione lavorativa, ma ha anche

acuito una crisi occupazionale e reso ancora più evidenti le difficoltà di chi non dispone di tutele non più largamente diffuse. Ha accelerato la rivoluzione tecnologica e la diffusione dell'ICT in tutte le aree del vivere quotidiano, dalla salute, alla formazione, al lavoro. Per la prima volta dal dopoguerra ci troviamo di fronte all'impossibilità di un "adattamento soft" del nostro modello di sviluppo e rischiare di dover fare i conti con traumi non facilmente prevedibili. Anche per questo la discussione in atto e gli sforzi di così tanti settori e ambiti sanitari, economici, politici e sociali dovranno rivolgersi al tentativo di presagire il mondo dentro cui stiamo avviandoci a entrare e operare per evitare di precluderci alcune scelte altrimenti non più percorribili.

La psicologia, scienza del cambiamento, se ne esiste una, deve dunque partecipare attivamente e svolgere un ruolo non secondario in questa discussione, fornendo anche utili suggestioni sulle questioni su cui porre particolare attenzione e proponendo un contributo professionale alla loro risoluzione.

Vorrei introdurre solo alcuni aspetti tra quelli che verranno affrontati oggi.

### **La formazione**

La pandemia ha accelerato enormemente la spinta alla dematerializzazione e informatizzazione dei processi formativi. Già nel 2001 Marc Prensky coniò l'espressione "nativi digitali" per designare le prime generazioni cresciute nell'era delle nuove tecnologie. Prensky poneva quale principale problema che l'educazione oggi deve affrontare, il fatto che gli insegnanti, gli adulti, che lui chiama "immigranti digitali" (che utilizzano una lingua obsoleta: quella dell'era pre-digitale), si trovano a insegnare a una popolazione di giovani che parla un linguaggio completamente nuovo.

Integrare la tecnologia educativa nell'ambiente formativo rappresenta ancora oggi una sfida. La tecnologia può aiutare a gestire problemi specifici di insegnamento o può fornire l'infrastruttura per attività che non potrebbero essere effettuate con mezzi non tecnologici, può attivare negli studenti anche la motivazione ad apprendere, perché attrae la loro attenzione e li incoraggia a partecipare ad attività creative.

Diverse risorse tecnologiche educative possono essere utilizzate sin dalla prima infanzia, altre no. Molte di queste sono disponibili anche a casa e questo dà ai genitori l'opportunità di conoscere gli strumenti educativi dei loro figli e di partecipare al loro apprendimento. Abbiamo appreso a usare strumenti di didattica a

distanza, ma molte sono le frontiere che ancora potremmo superare. Dal punto di vista della disponibilità tecnologica siamo già molto oltre.

La *Human-Robot interaction* è al centro di sperimentazioni educative. Riuscire a sviluppare un sistema robotico adattivo in ambito scolastico è una delle più grandi sfide nel campo della robotica sociale. Per rispondere a questa importante sfida, un numero crescente di studi è attualmente condotto con l'obiettivo di arrivare a disegnare Robot Socialmente Adattivi (*Adaptive Social Robots, ASRs*) che, attraverso il monitoraggio e l'analisi delle interazioni con gli studenti, siano in grado di adattarsi al contesto e alle individuali necessità e stili dell'apprendente, di comprendere e mostrare emozioni e di stabilire relazioni sociali.

Si pensi al contributo che da questi sistemi potrà venire sui problemi legati all'educazione di persone con sviluppo atipico, che richiedono infatti metodi didattici specifici e, a volte, modifiche anche nell'ambiente fisico. Molto ampio il tema dei disturbi dell'apprendimento. Nel breve volgere di pochi anni, le diagnosi riconosciute per queste difficoltà sono cresciute in modo elevato e, negli scorsi anni, gli alunni diagnosticati con DSA erano ben oltre duecentomila su un totale di circa otto milioni di alunni (una percentuale ben superiore al 2% e destinata a salire nei prossimi anni).

La pandemia ha chiaramente posto in essere l'inadeguatezza dei nostri sistemi organizzativi attuali per affrontare questi temi che richiederebbero nuovi modelli educativi, nuovi patti scuola-famiglia e nuovi mediatori. Diventano di ancora maggiore attualità le proposte di psicologi scolastici, per supportare le istituzioni scolastiche, gli studenti, i docenti, il personale non docente e le famiglie; fronteggiare e prevenire i fenomeni di insuccesso formativo, dispersione e abbandono scolastico, nonché di disagio sociale e relazionale degli studenti.

### **I processi di cura**

Un'area di particolare rilevanza in questa fase riguarda la gestione degli interventi sulla salute, lo sviluppo della tele-medicina, in generale, e, più in particolare, della tele-riabilitazione. Questa ha trovato un impulso da esigenze differenti, quali quelle di avvicinare pazienti e medici/terapisti in aree rurali. Si pensi, in questo caso, alla cosiddetta "*teleconsultation*", un modello di tele-conferenza in cui un terapeuta locale e/o un cliente, hanno la possibilità di interagire con un esperto con sede in un luogo lontano. Nella *telehomecare*, operatori sanitari coordinano in remoto un servizio riabilitativo a casa del paziente (ad esempio guidandolo nell'apprendimento di attività della vita quotidiana). Ancora in un'altra applicazione, il terapeuta effettua un monitoraggio non invasivo di un paziente, con l'obiettivo di favorire la sua vita in condizioni di indipendenza (*telemonitoring*); questo può avvenire, ad esempio, con

tasti che consentono chiamate di emergenza ma anche con sensori molto più complessi che controllano diversi aspetti della vita del paziente. Infine, nella cosiddetta *tele-therapy*, ha luogo un vero e proprio intervento riabilitativo, sia per aspetti di tipo motorio che cognitivo.

Tra le aree che hanno trovato spazio in questo tipo di intervento vi sono vari disturbi neuropsicologici, interventi audiologici e di terapia del linguaggio, terapia occupazionale, ecc. Negli ultimi anni, la complessità di questo tipo di interventi riabilitativi è in continua crescita e comincia a coinvolgere programmi di realtà virtuale. Nelle finalità del Ministero della Salute questo processo andava valorizzato, vista l'esigenza, comune a tutti i sistemi sanitari nazionali, di ridurre le spese (comunque crescenti) dei servizi. In questa chiave, andava letto l'interesse a de-ospedalizzare.

Oggi il tema della costruzione di una sanità capace di rimanere in contatto con il cittadino, pur restando fisicamente lontana da lui, è molto più impellente. Va però considerato che l'automazione dei servizi offerti non rappresenta solo una sostituzione di quelli già presenti in una prospettiva tradizionale, ma coinvolge anche modifiche strutturali che possono in se stesse portare a innovazioni e a cambiamenti in positivo.

In prospettiva, l'automazione può avere un effetto importante sui costi del SSN, anche modificando la tipologia delle figure professionali del SSN, ora fortemente appesantito da un'elevata proporzione di personale amministrativo a scapito di quello sanitario. Infatti, per quanto riguarda in generale gli interventi sulla persona (e in modo particolare nel caso di interventi riabilitativi), non si può pensare all'automazione come a una sostituzione dell'intervento umano.

La riabilitazione è, infatti, basata sullo sviluppo di un'alleanza terapeutica tra il terapeuta e il paziente e il rapporto che si crea è critico per l'efficacia del processo terapeutico. È importante sottolineare come tutti gli interventi in telemedicina e teleriabilitazione non possono cioè essere effettuati in assenza di un rapporto individuale tra paziente e terapeuta. Non basta: quanto più evolveranno i sistemi intelligenti, tanto più sofisticato sarà il loro rapporto collaborativo/confittuale e tanto più sarà necessario aggiornare le attitudini di fiducia sia naturali che la loro trasposizione artificiale.

La *e-health* corrisponde a una cessione di informazioni personali, non disponibili nemmeno a chi le cede. Corrisponde ad affidare con fiducia la propria salute a sistemi algoritmici o di intelligenza artificiale. Anche su questo, un agente di cambiamento

capace di rassicurare il paziente rendendolo capace di modificare le proprie abitudini, assomiglia moltissimo a uno psicologo adeguatamente formato.

## **Il lavoro e la società**

Una parte rilevante dei timori e delle domande attuali riguardano le prospettive lavorative. I processi di dematerializzazione e digitalizzazione, il massivo ingresso delle nuove tecnologie e i processi legati all'intelligenza artificiale hanno assunto una chiara accelerazione dovuta al Covid, i cui effetti sono già evidenti sulla organizzazione del lavoro, sui mestieri disponibili, sulla produttività.

Siamo evidentemente di fronte a tre processi concatenati.

1) Accelerazione tecnologica. Ci si riferisce alla costante accelerazione del ritmo con cui vengono rese disponibili nuove tecnologie che rendono obsolete le precedenti. Essa si associa a un forte incremento della quantità delle informazioni e della velocità con cui esse vengono rese disponibili, sia nel lavoro che nella vita quotidiana e costringe gli individui alla costante acquisizione di nuove competenze;

2) Accelerazione nel ritmo dei cambiamenti sociali. Ci si riferisce alla velocità crescente con cui vengono modificati i precedenti assetti organizzativi sia sul piano sociale che su quello lavorativo, richiedendo ai lavoratori l'abilità di adattarsi rapidamente a processi organizzativi costantemente rinnovati;

3) Incremento della velocità nei ritmi della vita. Ci si riferisce all'aumento delle azioni e delle esperienze disponibili (o delle azioni che ci è richiesto di compiere) per unità di tempo. In effetti, pause e interruzioni nelle nostre attività tendono ad aumentare ma, al contempo, i momenti di reale sospensione delle attività lavorative diminuiscono e, sempre di più, ci viene richiesto di svolgere diverse attività nello stesso momento, secondo una prospettiva multitasking.

È indiscutibile che in questa fase storica il mondo del lavoro stia affrontando una impressionante accelerazione tecnologica, ben più potente di quella che chiamavamo industria 4.0. Internet sfrutta le tecnologie del clouding e la disponibilità di analizzare in modo potente e automatizzato i cosiddetti big data.

I tempi di questa rivoluzione sono rapidissimi e continuano ad accelerare in modo esponenziale. A noi psicologi è data la possibilità di contribuire a delineare come potrà cambiare quantità, qualità e tempi del lavoro e della vita quotidiana nel futuro prossimo, sapendo che i cambiamenti accelerati dalla pandemia, difficilmente saranno transitori. Per farlo, dovremo affrontare il modo in cui "interagire" con macchine capaci di apprendere e di mostrare attività intelligenti, cambierà il nostro

stesso modo di organizzare il lavoro, come una mutata relazione con il lavoro potrà determinare cambiamenti sia sul piano dell'organizzazione sociale che nel nostro modo di concepire la nostra identità, così fortemente legata alla capacità di contribuire ai processi produttivi.

Quali saranno dunque gli effetti dell'inarrestabile e travolgente impatto dell'attuale accelerazione tecnologica sul futuro del mondo del lavoro, in termini di occupazione e domanda di competenze? Sono sfide nuove che si pongono a livello dell'individuo, dell'organizzazione del lavoro, delle aziende, dei gruppi sociali e delle comunità. Il progresso tecnologico e i collegamenti della globalizzazione rimescolano di continuo le carte del futuro e i cambiamenti nella struttura occupazionale saranno radicali.

Al di là delle sfide sulle modalità di organizzazione del lavoro, ce n'è un'altra, altrettanto importante, che riguarda la disponibilità assoluta di lavoro. Le rivoluzioni a cui stiamo assistendo, potenziate in modo drammatico da Covid, determineranno una proporzione sempre più alta di capitale umano sostituito dalle macchine, in tutte quelle attività che l'intelligenza artificiale permette di automatizzare.

Se finora questo processo ha riguardato prevalentemente le mansioni ripetitive, l'elemento nuovo è che questa sostituzione ormai penetra anche nei posti di lavoro ad alto contenuto cognitivo, quindi tipicamente "umani".

La discussione sul lavoro si collega strettamente con quella sull'organizzazione sociale, quella sull'organizzazione sociale si collega al tema delle diseguaglianze. Il tema non si limita, ovviamente a quello del *digital divide* inteso come la sperequazione esistente tra chi ha accesso effettivo alle tecnologie dell'informazione e chi ne è escluso, totalmente o parzialmente.

Il concetto più ampio di diseguaglianza digitale è stato sintetizzato dal sociologo Van Dijk nel 2005. Esso viene definito in termini di accessibilità secondo quattro diversi aspetti: quello di *material access* (ovvero di effettiva accessibilità alle tecnologie) di *mental access* (ovvero della possibilità delle persone di interessarsi alle tecnologie) di *skill access* (ovvero della disponibilità delle competenze per accedere alle tecnologie) e di *usage access* (ovvero della disponibilità delle competenze per usare effettivamente le tecnologie).

Da una parte, è evidente la necessità di garantire adeguati e generalizzati livelli di alfabetizzazione affinché le tecnologie possano incidere profondamente e positivamente sulla vita sociale e culturale delle persone. Dall'altra, è altrettanto evidente che le differenze di competenze digitali tra le persone possono dar luogo a

uno sfruttamento ineguale delle opportunità portate dall'attuale tasso di innovazione tecnologica che richiede nuova formazione e nuovi adattamenti.

Attualmente, le applicazioni del *machine learning* sono veramente numerose, molte delle quali sono integrate con la vita di tutti i giorni di un gran numero di persone in aspetti più o meno importanti. Moltissimi però sono i cittadini tuttora esclusi da queste opportunità, rischiando così di entrare in nuove sacche di marginalizzazione tecnologica.

L'idea che il sistema economico disponga di anticorpi adeguati è antica e ben radicata in molte teorie economiche. La domanda è: di quali elementi disponiamo per affermare che questi anticorpi sono pronti a svolgere il proprio compito anche questa volta e a farlo con rassicurante rapidità? Davvero vogliamo pensare che questi anticorpi possano essere ricercati in semplici buffer economici e non in una vera e propria teoria del cambiamento psicologico e sociale?

E dunque, la domanda che mi preme porre è come la psicologia potrà accompagnare e modulare questi processi di cambiamento trasmettendo ai futuri lavoratori atteggiamenti, competenze e conoscenze che questo nuovo mondo del lavoro richiede. Come potrà inserirsi nelle politiche attive per il lavoro (sperabilmente non basate su navigatori inadatti a guidarci in questi mari così agitati) per aiutarci a gestire i processi di adattamento all'era Covid e alla successiva era post-Covid? Come potrà contribuire attraverso processi organizzativi a ridurre il rischio di trovarsi di fronte a stravolgimenti non governabili nell'ambito del lavoro e delle altre questioni affrontate in questa discussione, non potendo corrispondere, in tempo e in capacità, ad attrezzare adeguatamente il sistema sociale e i singoli individui.

Sono certo che sono giornate come quelle di oggi a poter offrire spunti adeguati per rispondere a queste domande e sono convinto che la nostra disciplina disponga di strumenti utili per la previsione del cambiamento che stiamo affrontando e per orientare le azioni da svolgere, per rendere più morbidi e accettabili gli impatti che essi determineranno.

# ESPERIENZE PROFESSIONALI E SCIENTIFICHE DI AVANGUARDIA

## **Problemi psicologici al tempo del Covid-19: tre storie**

Marina è impiegata in un'azienda di telecomunicazioni. Vive con il marito e due figli maschi di 12 e 9 anni. La sua vita procede regolare fino al lockdown, quando improvvisamente si ritrova chiusa in casa con tutta la famiglia e un lavoro impegnativo da svolgere da remoto. Le giornate le diventano estremamente pesanti: raramente si stacca dal computer perché deve far fronte alle richieste incessanti del lavoro e, quando riesce a distogliersi dal computer, deve badare alla famiglia, in particolare al figlio maggiore che non vuole seguire la didattica a distanza. Il suo sconforto aumenta giorno dopo giorno e quando le arriva l'email aziendale che le fa presente la possibilità di rivolgersi a uno psicologo professionista messo a disposizione dalla sua azienda, decide di coglierla per trovare conforto.

Contatta il Servizio Psicologico Aziendale per, parole sue, "gestire l'ansia nata dall'emergenza Covid-19, sono esausta". Dal colloquio emergono tutte le difficoltà quotidiane che la esauriscono psicofisicamente. Si concordano con lei dei compiti comportamentali specifici e mirati da applicare nella sua quotidianità (ad esempio, uso dei feedback positivi, conservazione delle energie spese fino a questo momento inutilmente e suddivisione dei domini casa-lavoro). Dopo 3 settimane Marina riporta il miglioramento nel rapporto con il figlio e si sente più confidente nel poter utilizzare una corretta modalità di supporto dei figli.

Francesco è un operaio di 34 anni che vive solo e lavora a turni in un'azienda metalmeccanica. Da quando è iniziata l'emergenza sanitaria vive nella costante paura di ammalarsi gravemente. Ma non riesce a controllare la sua paura e questa prende il sopravvento. Francesco contatta il Servizio Psicologico Aziendale e tra le altre cose afferma che "per la paura oggi non sono uscito di casa, non riesco ad andare al lavoro". Teme di perdere il lavoro ma è terrorizzato nel mettere un piede fuori di casa. Approfondendo la sua situazione si scopre che ha aumentato l'uso di alcolici perché così "mi sento più calmo, ho un attimo di pace". Si lavora con lui nella gestione dei pensieri che lo preoccupano e si introducono stili di vita più sani. Si inizia un programma di esposizione graduale allo stimolo ansioso, programma che procede rapidamente grazie al fatto che è il primo episodio di elevata paura che gli impedisce di comportarsi come vorrebbe. Dopo 4 giorni, seppur molto preoccupato, riprende ad andare al lavoro e dopo un mese le preoccupazioni divengono accettabili.

Eleonora è una ragazza di 29 anni che vive sola con il figlio di 3 anni. Lavora presso un'azienda farmaceutica come impiegata. Data l'emergenza sanitaria il suo lavoro è svolto prevalentemente da casa anche perché suo figlio tra chiusure delle scuole e quarantene di classe è spesso a casa e lo deve accudire. Contatta il Servizio di Supporto Aziendale perché "dottore, non ce la faccio più, mi sembra di impazzire, non riesco più a lavorare e sono molto nervosa con mio figlio, lo sgrido sempre e poi mi spiace ma tra lavoro e figlio e con il fatto che i nonni non possono aiutarmi mi sembra di non combinare nulla da mesi".

Dal colloquio si scopre che specialmente la sera Eleonora ha crisi di pianto, non ha più voglia di fare niente, si sente incapace e inutile ("sono un disastro come mamma"). Vengono concordate con lei delle strategie di gestione del tempo alternando momenti con suo figlio a momenti di intenso lavoro. Sono definite anche delle pause dal lavoro. Infine, è stato introdotto un programma di semplici attività da svolgere da sola o con il figlio, e queste sono registrate su un diario.

Dopo tre settimane Eleonora si sorprende a "sorridere con mio figlio, ci divertiamo insieme". Afferma, inoltre, di sentirsi più confidente con il suo lavoro e di essere riuscita a superare la sua paura di spiegare al suo superiore diretto la sua difficoltà ottenendo così da parte di lui comprensione e supporto.

## Il Servizio di Supporto Psicologico Aziendale

Le tre storie appena raccontate sono state raccolte dalle attività del Servizio di Supporto Psicologico Aziendale. Prendendo come riferimento un periodo di tre mesi che parte dal lockdown (aprile 2020) fino a giugno 2020 e limitandolo a tre grandi aziende (telecomunicazioni, chimico-farmaceutica e metalmeccanica, operanti prevalentemente nel nord Italia) con una popolazione totale di 11mila lavoratori e lavoratrici, al servizio hanno fatto richiesta di supporto 203 dipendenti per un totale di 703 colloqui (3,8 contatti per singola persona). Il servizio è offerto dalla propria azienda e permette a chiunque di accedere facilmente richiedendolo online. Uno psicologo-psicoterapeuta, esperto di supporto a distanza, raccoglie, elabora la richiesta, individua soluzioni con il richiedente e verifica l'efficacia (si veda il modello).



Nel periodo considerato, il 24% ha richiesto supporto per difficoltà lavorative (gestione smart working, conciliazione lavoro-famiglia, carichi di lavoro, ecc.), 20% per conseguenze da Covid-19 (stress post traumatico, lutti, ecc.), 11% ansia per la propria salute, 11% per la gestione dei figli, 7% per il rapporto di coppia e il 27% per altre problematiche.

Al supporto psicologico da remoto, i dipendenti potevano accedere tramite telefono o qualsiasi piattaforma a loro familiare (WhatsApp web, Skype, Zoom, ecc.).

L'emergenza Covid-19 ha impattato direttamente sul 31% dei casi e indirettamente su un altro 41% dei casi. Seppur in altri periodi il flusso di accesso sia simile al periodo considerato, le problematiche risultano differenti.

Gli interventi di supporto per le difficoltà lavorative, che non rientrano nel contesto di cura psicoterapeutica (nel caso il richiedente viene inviato a strutture pubbliche sul territorio) ma sono counseling/sostegno sul problema specifico, adottano tecniche comportamentali per la gestione del tempo, gestione delle attività online, definizione delle pause, modalità comunicative con i colleghi e superiori, prevenzione di ansia e depressione. Nei casi delle conseguenze da Covid-19 si è operato con tecniche di contenimento emotivo, screening per eventuali disturbi psicopatologici e debriefing per i casi potenzialmente post traumatici. Sono anche utilizzate tecniche cognitive per il controllo delle preoccupazioni. Solo 2 situazioni hanno necessitato di un invio a strutture pubbliche sul territorio.

### **Efficacia e vantaggi del servizio**

I risultati mostrano che l'emergenza da Covid-19 e le sue conseguenze sul lavoro hanno impattato sul funzionamento psicologico dei lavoratori e delle lavoratrici producendo un aumento di stress. Il supporto psicologico è risultato utile sia a prevenire potenziali stati psicopatologici sia a far riprendere più rapidamente la propria efficienza lavorativa.

Infatti, il servizio si contraddistingue per la facilità di accesso e la gratuità per il lavoratore e la lavoratrice (che era in carico all'organizzazione lavorativa). Queste due caratteristiche sono fondamentali per far accedere le persone al supporto psicologico che altrimenti mai avrebbero chiesto un supporto se non dopo diverso tempo di sofferenza e al culmine del proprio disagio. Il supporto psicologico aziendale permette così di intercettare i malesseri al loro esordio e non quando si cristallizzano in una vera e propria patologia.

L'utilizzo delle scienze psicologiche *evidence based* che operano sul comportamento e sui pensieri sono risultate dirimenti a far rientrare stati di disagio o premorbose e,

quindi, capaci di intervenire a livello preventivo sull'innescò di eventuali stati psicopatologici. Inoltre, sono particolarmente adatte per essere utilizzate a distanza; anche una recente revisione sistematica e meta-analisi che valuta la differenza di efficacia tra la terapia online e quella faccia a faccia (C. Luo et al., *A comparison of electronically-delivered and face to face cognitive behavioural therapies in depressive disorders: A systematic review and meta-analysis*, EClinicalMedicine; 2020) ha evidenziato l'efficacia del contatto online e la buona soddisfazione di chi ha utilizzato questa modalità.

In conclusione, gli interventi a distanza promossi dalle organizzazioni lavorative, permettendo di intercettare i disagi al loro esordio, hanno un duplice vantaggio: se da una parte prevengono l'instaurarsi di psicopatologie, dall'altro accelerano la ripresa funzionale del lavoratore permettendogli di rimanere produttivo in modo più costante e duraturo e con maggior soddisfazione personale.

Il Servizio di Supporto Psicologico da remoto proposto dalle aziende, operando in ambito di prevenzione secondaria, allevia, di fatto, il possibile numero di futuri accessi al SSN per psicopatologie e disagi psicologici.

## Protocollo per la gestione e il monitoraggio delle misure di contenimento del Covid-19

Uno studio statunitense realizzato da un team dell'Università di Washington (*Institute for Health Metrics and Evaluation, IHME*), pubblicato sulla rivista *Nature Medicine* e riportato in Italia dal Corriere della Sera in data 20 ottobre 2020, ha dimostrato, attraverso una serie di proiezioni, che se il 95% dei cittadini americani utilizzasse la mascherina per coprirsi naso e bocca, entro febbraio 2021 si potrebbero salvare 128.574 vite. Se tale percentuale scendesse all'85%, con una riduzione dunque apparentemente modesta, le vittime sarebbero 32.760 in più<sup>1</sup>.

*L'uso universale della mascherina, o più in generale l'adozione di comportamenti di prevenzione, può dunque salvare molte vite.*

Questo lavoro di ricerca conferma che, in assenza di cure farmacologiche e vaccini (condizione che corrisponde allo stato attuale), il comportamento è l'unica arma che abbiamo a disposizione per ottenere risultati significativi di prevenzione e quindi per arginare il contagio.

Appurato che il focus deve essere sui comportamenti, sono due le problematiche, o meglio gli interrogativi, che possono sorgere da tale impostazione.

Il primo ha a che fare con i dati da raccogliere: è possibile conoscere la percentuale esatta dei comportamenti di prevenzione adottati dalla popolazione, dagli studenti di una scuola, dai membri di un'organizzazione o da dipendenti di un'azienda? È possibile raccogliere il dato della prevenzione, ossia quello relativo ai comportamenti di sicurezza e prevenzione attuati e non il dato di infezioni, contagi e vittime?

Il secondo interrogativo riguarda l'intervento possibile sui comportamenti: una volta misurata la frequenza dei comportamenti di prevenzione (es. indossa la mascherina che copra naso e bocca, si tiene a distanza di 1 metro, igienizza le mani con soluzione idroalcolica per 40 secondi, ecc.), se la percentuale registrata fosse troppo bassa, è

---

<sup>1</sup> IHME COVID-19 Forecasting Team., Reiner, R.C., Barber, R.M. et al. Modeling COVID-19 scenarios for the United States (2020). Nat Med. <https://doi.org/10.1038/s41591-020-1132-9>

possibile intervenire per aumentarla? E dunque: come possiamo aumentare i comportamenti di prevenzione?

Prima di presentare la metodologia di intervento in grado di rispondere alle questioni appena presentate, è necessario soffermarsi velocemente sul perché le strategie adottate fino a oggi in materia di prevenzione e contenimento dei contagi si siano dimostrate inefficaci. La popolazione è oramai perfettamente a conoscenza di quali dovrebbero essere i corretti comportamenti di prevenzione da attuare, ma l'andamento attuale della pandemia ci dimostra che "conoscere quali siano i comportamenti da adottare" non è sufficiente. Una gestione dell'emergenza che si basi unicamente sulle raccomandazioni è destinata a fallire: non basta dire alle persone cosa debbano fare per ottenere i risultati sperati. Un ulteriore grande limite, che ha reso inefficaci le soluzioni adottate finora, è rappresentato dalla tendenza al limitarsi alla semplice percezione di quanti siano i comportamenti di prevenzione adottati dalla popolazione *senza* una misurazione parametrica di essi.

Ma se l'unica arma che abbiamo a disposizione per arginare il contagio, per tenere aperte le organizzazioni e, in poche parole, per sopravvivere è il comportamento, allora l'unico metodo che può fornire un contributo concreto alla causa è quello scientifico.

Proprio per questa ragione, la società scientifica AARBA (*Association for the Advancement of Radical Behavior Analysis*), specializzata in *Behavior Analysis* (e che si occupa costantemente di sicurezza in ambito lavorativo con processi quali la *Behavior-Based Safety*<sup>2</sup>), ha messo a punto, nel mese di marzo, un Protocollo per la Gestione e il Monitoraggio delle Misure di Contenimento del Covid-19; protocollo poi discusso e approvato con una *Consensus Conference* alla quale hanno preso parte le più importanti istituzioni internazionali in ambito di Analisi del Comportamento, come l'ABAI e il CCBS (Cambridge Center for Behavioral Studies).

I punti cardine del protocollo realizzato da AARBA sono tre: la misurazione parametrica, l'analisi funzionale, l'erogazione di conseguenze appropriate.

1. La misurazione rappresenta il cuore dell'intero processo. Se un'organizzazione non misura i comportamenti dei suoi membri è cieca, e non potrà dunque né stabilire né quantificare il rischio di contagio al suo interno;

---

<sup>2</sup> Sulzer-Azaroff, B. (1982). Behavioral approaches to occupational health and safety. *Handbook of organizational behavior management*, 505-538

Komaki, J., Waddell, W. M., & Pearce, M. G. (1977). The applied behavior analysis approach and individual employees: Improving performance in two small businesses. *Organizational Behavior and Human Performance*, 19, 337-352

Hopkins, B. L., Conard, R. J., Dangel, R. F., Fitch, H. G., Smith, M. J., & Anger, W. K. (1986). Behavioral technology for reducing occupational exposures to styrene. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 19(1), 3-11

2. L'analisi funzionale dei comportamenti è il secondo aspetto fondamentale; essa è finalizzata a identificare, e conseguentemente rimuovere, le cause dei comportamenti disfunzionali e quindi rischiosi.

3. Il feedback è il terzo elemento chiave del protocollo; esso deve essere puntuale, positivo e specifico sui comportamenti sicuri. Il feedback rappresenta la risposta al secondo interrogativo posto in precedenza, ovvero è la modalità attraverso la quale è possibile aumentare i comportamenti di sicurezza.

Quanto appena visto è perfettamente traducibile in termini pratici. La misurazione dei comportamenti di prevenzione è possibile grazie all'utilizzo di *checklist* comportamentali; all'interno di un'azienda, colleghi, preposti, responsabili e chiunque altro ne faccia parte, possono, con questo strumento, riportare per ogni giorno il numero di comportamenti sicuri e a rischio osservati, senza far ricorso a un audit esterno. L'osservazione del comportamento e la compilazione della *checklist* avvengono in modo casuale, randomizzato, in modo da evitare eventuali distorsioni nei comportamenti osservati e nel sistema di raccolta dati. Gli osservatori effettuano infatti la misurazione in momenti non prevedibili da parte dei colleghi.

All'interno delle *checklist*, è previsto uno campo specifico per l'attuazione dell'analisi funzionale del comportamento, ovvero quel processo che consente l'investigazione sistematica delle cause di un comportamento, ovvero delle relative contingenze (ciò che accade immediatamente prima e ciò che accade immediatamente dopo). Questa tipologia di analisi consente di determinare, in modo oggettivo, quali eventi evocano, mantengono o impediscono i comportamenti di interesse, in questo caso quelli di igiene per prevenire il contagio.

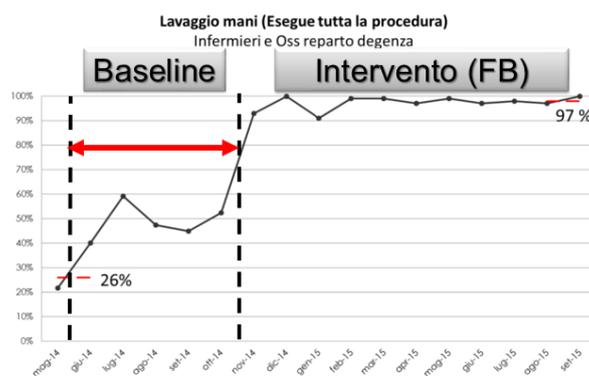
Come anticipato, una volta raccolti i dati, è possibile intervenire sui comportamenti di sicurezza attraverso feedback adeguati, i quali possono essere immediati, somministrati direttamente dalla persona che assiste al comportamento nel momento in cui viene messo in atto, oppure differiti, erogati in occasione delle riunioni periodiche con le quali si analizzano dati e si fissano obiettivi; le riunioni sono un momento fondamentale per l'acquisizione e l'affermazione di valori di sicurezza, un aspetto cruciale per il mantenimento della motivazione nel lungo termine e per la sua generalizzazione in contesti differenti da quello organizzativo<sup>3</sup>. È estremamente importante che colui che osserva il comportamento fornisca le conseguenze appropriate, in quanto la semplice istituzione di antecedenti (cartelli, segnaletica, esortazioni, ecc.) è sterile in assenza di conseguenze frequenti e immediate che, nel

---

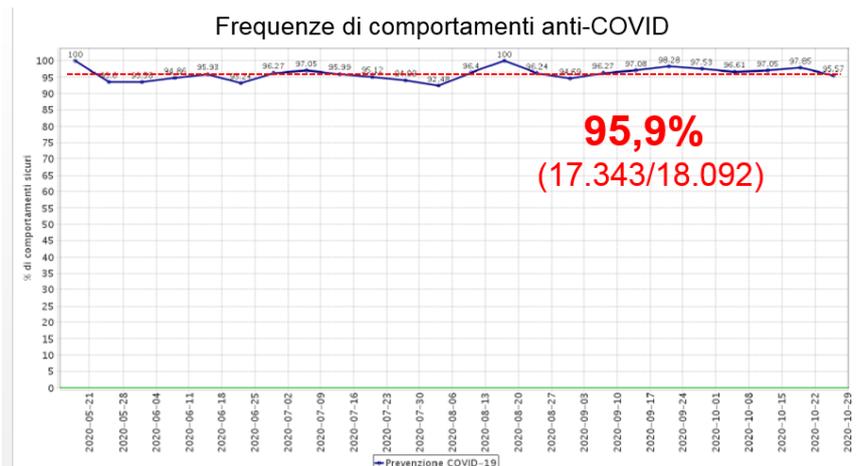
<sup>3</sup> Spirito, G. & Losi, A. (2019). L'effetto del feedback immediato e differito sull'aumento dei comportamenti sicuri in una realtà industriale manifatturiera. <https://www.politesi.polimi.it/handle/10589/148489>

caso del protocollo di B-BS per contrastare il Covid-19, sono: rinforzi sociali positivi per i comportamenti virtuosi, feedback informativi (fornendo ad esempio dati sulla bontà di un comportamento), eventuali feedback guida nel caso di comportamenti rischiosi. Per quest'ultimi sono inoltre presenti, nelle *checklist*, delle semplici domande da porre per individuarne le cause.

Protocolli di B-BS di questo tipo sono già stati implementati in ambito sanitario anche prima della pandemia da Covid-19, con risultati estremamente virtuosi. Un esempio è rappresentato dall'intervento realizzato all'interno del reparto degenza di una struttura ospedaliera, grazie al quale comportamenti corretti di lavaggio delle mani da parte di infermieri e OSS sono passati dal 45% al 97%.



I risultati che si possono ottenere attuando il Protocollo per la Gestione e il Monitoraggio delle Misure di Contenimento del Covid-19 di AARBA sono altrettanto stupefacenti e positivi, come dimostrato dai dati raccolti nelle organizzazioni che già lo hanno implementato. In un'importante società specializzata in automazione industriale, la media di comportamenti sicuri di igiene dei 250 dipendenti si è innalzata e fissata al di sopra del 95%. L'implementazione del protocollo nei quattro stabilimenti di una società specializzata in sistemi idronici per la climatizzazione e IT Cooling ha portato a una media di comportamenti sicuri del 95.5%, frutto di 17.343 comportamenti virtuosi di prevenzione misurati su 18.092 comportamenti osservati in totale.



Un ultimo esempio è rappresentato da una raffineria che, grazie al protocollo, ha raggiunto una media del 98.5% di comportamenti sicuri per i suoi 700 dipendenti (55.162 comportamenti virtuosi di prevenzione su 55.979 osservati).

Un ultimo fattore estremamente positivo da tenere in considerazione è che questo protocollo, soprattutto grazie all'erogazione di conseguenze positive in seguito a comportamenti virtuosi di prevenzione, fa sì che le persone inizino ad adottare tali comportamenti sicuri anche all'esterno dell'organizzazione, talvolta anche educando coloro che stanno intorno, come i membri della propria famiglia.

In conclusione, quanto appena visto ci dimostra che la riduzione del contagio si può fare, a patto che si intervenga agendo sui comportamenti, misurandoli in maniera parametrica, identificando quelle variabili ambientali di cui quelli insicuri sono funzione, rimuovendo le eventuali barriere che ostacolano quelli virtuosi e istituendo conseguenze positive, sociali e frequenti sui comportamenti di sicurezza e prevenzione.

#### BIBLIOGRAFIA

Hopkins, B. L., Conard, R. J., Dangel, R. F., Fitch, H. G., Smith, M. J., & Anger, W. K. (1986). Behavioral technology for reducing occupational exposures to styrene. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 19(1), 3-11

IHME Covid-19 Forecasting Team., Reiner, R.C., Barber, R.M. et al. Modeling Covid-19 scenarios for the United States (2020). *Nat Med.* <https://doi.org/10.1038/s41591-020-1132-9>

Komaki, J., Waddell, W. M., & Pearce, M. G. (1977). The applied behavior analysis approach and individual employees: Improving performance in two small businesses. *Organizational Behavior and Human Performance*, 19, 337-352

Spirito, G. & Losi, A. (2019). L'effetto del feedback immediato e differito sull'aumento dei comportamenti sicuri in una realtà industriale manifatturiera. <https://www.politesi.polimi.it/handle/10589/148489>

Sulzer-Azaroff, B. (1982). Behavioral approaches to occupational health and safety. *Handbook of organizational behavior management*, 505-538

## **Fiducia, Fatica, Futuro. Attività di supporto alle Aziende e alle Persone dal lockdown a oggi**

In questo mio contributo vi porto le esperienze che ho svolto in azienda da marzo a oggi, vi porto anche le mie emozioni, di mamma di due figli di 23 e 21 anni e di figlia di due genitori anziani.

Anch'io vi parlerò di dispositivi di protezione, dei nostri pensieri, delle emozioni ad essi collegati, dei comportamenti, aspetti determinanti per l'umore, lo stato d'animo per il buon funzionamento del nostro sistema immunitario.

“Non ce l'aspettavamo”, è quello che mi stanno dicendo i miei utenti in questi giorni.

Abbiamo avuto bisogno di negare che ci sarebbe stata una seconda ondata del virus, ora la sensazione è di rientrare nel dramma con la paura di non riuscire a fronteggiare quest'ulteriore fase e una grande delusione, accompagnata da una parte depressiva.

### **Perché Fatica**

L'esperienza che stiamo vivendo da febbraio a oggi ha avuto e ha ripercussioni sull'equilibrio psicofisico di tutti noi lavoratori e quindi sul rendimento professionale e, quindi, sul rendimento aziendale; le aziende e i lavoratori hanno però l'assoluta esigenza di mettere in campo tutte le energie e le competenze di cui dispongono, di agire il più possibile nella propria sfera di influenza e controllo per far fronte alle innumerevoli difficoltà del mercato e alla crisi economica in atto.

### **Futuro**

È quindi più che mai fondamentale in questa fase sostenere e far emergere le risorse del lavoratore e del suo ambiente lavorativo, riconoscendo e trasformando le convinzioni e le emozioni che influenzano negativamente la performance, il confronto è sul presente ma con un forte orientamento al futuro, ad oggi quanto mai imprevedibile e indefinito.

Le attività prevalenti che sto svolgendo da marzo ad oggi:

- VIDEO DI SUPPORTO ALLE DIVERSE FASI (lockdown, prima ripresa, consolidamento, ricaduta).

I video sono pensati per tutti i lavoratori, hanno la caratteristica di essere brevi, dare suggerimenti concreti di azioni e pensieri utili alla gestione delle difficoltà, favorire un primo riconoscimento delle emozioni, delle manifestazioni fisiche e comportamentali.

- SPAZIO DI ASCOLTO ONLINE, gli orari sono flessibili, è una risposta alle difficoltà/esigenze individuali, è riservato.  
L'obiettivo principale è dare all'individuo strumenti per aumentare la resilienza, aiutandolo a potenziare le capacità di adattamento alle continue trasformazioni in atto nell'ambiente lavorativo e nella vita.  
Elemento importante di efficacia è la connessione/integrazione con altre azioni organizzative, da qui l'esigenza di dare feedback in modo continuativo alla direzione sulle tematiche emerse.
- WEBINAR INTERATTIVI (piccolo e grande gruppo)  
L'obiettivo dei webinar è rafforzare nei lavoratori la consapevolezza e la gestione delle emozioni, portando suggerimenti di azioni e pensieri di fronteggiamento individuale e di gruppo dello stress (sia per quanto riguarda la dimensione corporea che la dimensione cognitiva).  
Nei webinar si attiva il sostegno fra pari e quindi il rafforzamento della componente gruppo di lavoro.  
Il focus è sulla natura dello stress e i suoi effetti sull'organismo, sulla relazione tra modelli di comportamento e stress, sulla resistenza allo stress, sulle strategie individuali e di gruppo, sul rapporto fra stress e lavoro.

Concludo il mio intervento sollecitando interventi, esperienze individuali e di gruppo rivolte a tutti noi in quanto lavoratori (e non solo) che si pongano l'obiettivo di aumentare la nostra capacità di resilienza, di farci confrontare continuamente con la nostra flessibilità, con il nostro pensiero divergente, di farci agire al massimo il nostro locus of control.

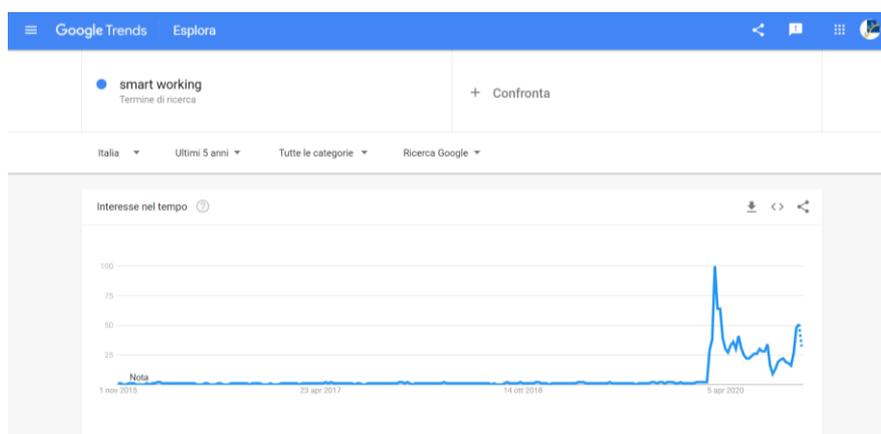
Le aziende in questa fase hanno l'assoluta esigenza di avere lavoratori che performino al massimo delle loro capacità e per fare questo c'è bisogno di attivare su vasta scala efficaci azioni di supporto e sostegno agli stessi.

## Lo smart working da un punto di vista comportamentale

La prospettiva comportamentale, o meglio *comportamentista*, si fonda su un approccio sperimentale basato sulle più recenti evidenze della letteratura scientifica e sui dati, con un focus particolare su quelli raccolti a partire dall'unità di misurazione minima dei fenomeni fisici tra gli esseri viventi: il comportamento. In questo frangente specifico, l'oggetto di studio è lo *smart working*, mentre lo scopo è senz'altro quello di comprendere come adattare al meglio i nostri comportamenti nella realtà odierna al fine di trarre il maggior numero di conseguenze positive possibili per tutti.

Dal rapporto ISTAT più recente (ISTAT, 2020)<sup>4</sup> emerge come prima dell'emergenza Covid-19 fossero più di 1 milione i lavoratori italiani ad aver sperimentato il lavoro da remoto, sebbene solo meno di 200 mila di essi lo facessero con continuità. Dal lockdown di marzo 2020, come sappiamo, i numeri sono cresciuti in maniera esponenziale superando i 4 milioni di italiani che hanno lavorato da casa. E con ulteriori previsioni di crescita che stimano in 7-8 milioni quelli che potrebbero passare a questa nuova modalità di lavoro nel prossimo futuro.

I motori di ricerca come Google<sup>5</sup> ci mostrano a colpo d'occhio come il cambiamento, e dunque l'interesse per il fenomeno espresso in termini di comportamenti di ricerca sul web, sia stato repentino e senza precedenti per quanto riguarda le parole chiave *smart working*. Proprio per questo motivo è nostro compito cercare di fare di necessità virtù.



<sup>4</sup> <https://www.istat.it/storage/rapporto-annuale/2020/Sintesi2020.pdf>

<sup>5</sup> <https://trends.google.it/trends/explore?date=today%205-y&geo=IT&q=smart%20working>

Dal punto di vista normativo, a livello europeo, le prime leggi sul lavoro da remoto sono state promulgate a partire dal 2014 con la *Flexible Working Regulation* nel Regno Unito e in Olanda con il *Flexible Working Act* del 2016. Nel 2017 è stato, invece, il turno di Francia (*Loi Travail*), Germania (*Arbeiten 4.0*) e Italia, dove è stata approvata la Legge 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”)<sup>6</sup>.

Parlando di *smart working*, è però necessaria una precisazione terminologica. Infatti, spesso, capita di sentir usare in modo intercambiabile le espressioni *smart working*, *telelavoro*, *lavoro agile*, ecc., come se fossero sinonimi. La realtà è che *smart working* è un pseudo-anglicismo, ovvero una locuzione composta da termini anglosassoni che però non viene utilizzata nei Paesi anglofoni, trattandosi di un'invenzione tutta italiana. A dimostrazione di ciò, il fatto che per la ricerca in letteratura (in inglese) e per le leggi internazionali bisogna far riferimento a termini più diffusi e trasversali come *flexible working* o *agile working*<sup>7</sup>.

È inoltre importante tracciare un quadro accurato della situazione sottolineando la diversità, non solo normativa ma soprattutto concettuale, che intercorre tra *smart working* e *telelavoro*.

Quello che la maggior parte degli italiani ha sperimentato nel 2020 a causa del distanziamento sociale imposto dal Covid-19 è infatti qualcosa che si colloca più vicino al semplice *telelavoro*, piuttosto che al più sofisticato *smart working*. Il motivo è semplice: per molti il lavoro da casa non ha comportato un reale riassetto delle attività dell'organizzazione e del suo *modus operandi*, bensì la semplice sostituzione di un luogo fisico (l'ufficio) con un altro (la casa) in cui svolgere tutto più o meno come prima. Piuttosto che nel sogno di un maggiore equilibrio casa-lavoro, la tanto agognata flessibilità, si è trasformata spesso in un incubo con giornate di lavoro interminabili senza soluzione di continuità tra orario d'ufficio e tempo libero.

Eppure, dalle principali definizioni di *smart working* (Treccani, Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano e Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali)<sup>8</sup> appare chiaro come le caratteristiche salienti di tale modalità di lavoro agile siano:

---

<sup>6</sup> [https://blog.osservatori.net/it\\_it/agile-working-smart-working-europa](https://blog.osservatori.net/it_it/agile-working-smart-working-europa)

<https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:2017-05-22;811vig=>

<sup>7</sup> [https://www.treccani.it/magazine/lingua\\_italiana/articoli/parole/virus\\_anglicus.html](https://www.treccani.it/magazine/lingua_italiana/articoli/parole/virus_anglicus.html)

<sup>8</sup> [https://www.treccani.it/vocabolario/smartworking\\_%28Neologismi%29/](https://www.treccani.it/vocabolario/smartworking_%28Neologismi%29/)

[https://blog.osservatori.net/it\\_it/cos%C3%A8-lo-smart-working](https://blog.osservatori.net/it_it/cos%C3%A8-lo-smart-working)

<https://www.lavoro.gov.it/strumenti-e-servizi/smart-working/Pagine/default.aspx>

- ❖ Flessibilità → intesa come assenza di vincoli orari e spaziali che si giustifica con l'ottenimento dei risultati aziendali grazie a un efficiente *goal setting*;
- ❖ *Work-life balance* → ovvero il riuscire a conciliare l'ottenimento di performance d'eccellenza con più tempo e una maggiore attenzione da dedicare alle esigenze della vita privata (fattore che, combinato al precedente, rende lo *smart working* una tipologia di lavoro estremamente inclusiva in termini di assunzione di categorie di lavoratori con limitazioni di salute o orarie legate all'accudimento di figli/anziani o all'istruzione, come nel caso degli studenti-lavoratori);
- ❖ Produttività → attraverso una migliore pianificazione/suddivisione delle attività e la limitazione delle comunicazioni a quelle strettamente necessarie per il raggiungimento degli obiettivi.

Come abbiamo visto, lo *smart working* non è sempre rose e fiori. La sua essenza e l'efficienza che ne deriva dipende dagli specifici comportamenti che vengono messi in atto da tutti gli *stakeholder* ai vari livelli delle organizzazioni.

Facendo, oggi, un rapido bilancio generale, basandoci sulla letteratura esistente di quello che è un ambito di indagine in certa espansione, possiamo identificare una serie di vantaggi e di svantaggi legati all'attuazione del lavoro da remoto. I principali vantaggi sono di natura ambientale (grazie al crollo delle emissioni prodotte dagli spostamenti casa-lavoro; Allen et al., 2013)<sup>9</sup> ed economica (questione di produttività ma anche di tagli, nell'ordine delle decine di migliaia di euro all'anno, nei classici costi aziendali; Angelici & Profeta, 2020)<sup>10</sup>.

Per non parlare del maggior benessere/soddisfazione dei lavoratori (si risparmia circa una settimana di tempo all'anno al netto degli spostamenti, mentre calano i giorni di assenza per permessi e malattia; McNall, Masuda & Nicklin, 2010; Shockley & Allen, 2007)<sup>11</sup> e dell'importanza cruciale che riveste il lavoro a distanza per il mantenimento delle distanze interpersonali in tempi di pandemia.

Tra i principali svantaggi di un lavoro da remoto poco efficiente si riporta invece un aumento del tempo di lavoro (in media +40% ore lavorative al giorno; Felstead & Henseke, 2017; Leslie et al., 2012; Thatcher & Bagger, 2011)<sup>12</sup> dovuto all'aumento del

<sup>9</sup> Allen, T.D.- Johnson, R.C.-Kiburz, K.M.-Shockley, K.M., Work-family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility, in *Personnel psychology*, 2013, 66(2), 345-376.

<sup>10</sup> Angelici, Marta & Profeta, Paola, Smart-Working: Work Flexibility Without Constraints (2020). CESifo Working Paper No. 8165, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3556304>.

<sup>11</sup> McNall, L.A.-Masuda, A.D.-Nicklin, J.M., Flexible work arrangements, job satisfaction, and turnover intentions: The mediating role of work-to-family enrichment, in *The Journal of psychology*, 2010, 144(1), 61-81.

Shockley, K.M.-Allen, T.D., When flexibility helps: Another look at the availability of flexible work arrangements and work-family conflict, in *Journal of Vocational Behavior*, 2007, 71(3), 479-493.

<sup>12</sup> Felstead, A. and Henseke, G. (2017), Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *New Technology, Work and Employment*, 32: 195-212.

carico di lavoro che viene assegnato, quasi a dover bilanciare il “privilegio” di lavorare da casa, e la forse ancora poco consolidata prassi del lavoro per obiettivi, che sempre più spesso portano a fenomeni psicologici specifici tipo *always on / switch off* (letteralmente “sempre connessi” / “non riuscire a staccare”), e generali come *technostress* e *burnout* (Molino et al., 2020)<sup>13</sup>.

Un impatto importante è anche quello di tipo sociale che, se per alcuni consiste in un minor tempo di socialità sul luogo di lavoro, per altri conduce addirittura al rischio di isolamento sociale (Gajendran, R.S.-Harrison, D.A)<sup>14</sup>. Un ulteriore svantaggio è quello dell’aumento delle spese a carico dei lavoratori, visto che l’ambiente domestico viene usato in fasce della giornata in cui prima si stava in ufficio e non bisognava pensare a riscaldamento, corrente e strumenti di lavoro più o meno tecnici (qualora non forniti integralmente dall’azienda). Per paradossale che possa sembrare, lavorando da casa, si rischia di ottenere un effetto negativo invece che positivo su quell’equilibrio vita-lavoro prima citato.

Ovviamente alcuni lavori si prestano meglio al passaggio allo *smart working*, visto che nel settore terziario e terziario avanzato gran parte dei servizi sono erogati ormai almeno in parte, se non totalmente, attraverso canali digitali. Altresì va detto che le grandi aziende e la pubblica amministrazione hanno maggiori capacità di ottimizzazione e adattamento rispetto alle PMI, mentre in generale più sono alti il livello di autonomia e la possibilità di misurare i risultati del proprio lavoro, e più gli studi dicono essere semplice l’abbandono dei tradizionali luoghi di lavoro (Mazmanian et al., 2013; Golden et al., 2006)<sup>15</sup>.

---

Leslie, L.M.-Manchester, C.F.-Park, T.Y.-Mehng, S.A., Flexible work practices: A source of career premiums or penalties?, in *Academy of Management Journal*, 2012, 55 (6), 1407-1428.

Thatcher, S.M.-Bagger, J., Working in pajamas: Telecommuting, unfairness sources, and unfairness perceptions, in *Negotiation and Conflict Management Research*, 2011, 4 (3), 248-276.

<sup>13</sup> Molino, M.; Ingusci, E.; Signore, F.; Manuti, A.; Giancaspro, M.L.; Russo, V.; Zito, M.; Cortese, C.G. Wellbeing Costs of Technology Use during Covid-19 Remote Working: An Investigation Using the Italian Translation of the Technostress Creators Scale. *Sustainability* 2020, 12, 5911.

<sup>14</sup> Gajendran, R.S.-Harrison, D.A, The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences, in *Journal of applied psychology*, 2007, 92(6), 1524.

Fay, M. J., & Kline, S. L. (2011). Coworker relationships and informal communication in high-intensity telecommuting. *Journal of Applied Communication Research*, 39(2), 144–163.

<sup>15</sup> Mazmanian, M., Orlikowski, W. J., & Yates, J. The autonomy paradox: The implications of mobile email devices for knowledge professionals. in *Organization science*, 2013, 24(5), 1337-1357.

Golden, T.D.-Veiga, J.F.-Simsek, Z., Telecommuting's differential impact on work-family conflict: Is there no place like home?, in *Journal of applied psychology*, 2006, 91(6), 1340.

Cosa possiamo fare allora per migliorare le nostre condizioni di lavoro, se il nostro ambito non è uno di quelli sopraelencati o se riteniamo che il nostro lavoro da remoto non sia comunque efficiente a sufficienza?

Possiamo agire sui nostri comportamenti e, per chi riveste ruoli di comando, su quelli dei nostri colleghi mettendo in atto degli accorgimenti che possono fare la differenza nella nostra organizzazione, sia in ottica macro che micro:

- **Regole** → dal punto di vista tecnico, una regola è la descrizione verbale di una contingenza; in altre parole, una regola prescrive in maniera esplicita che (A) chi fa un certo comportamento (B) otterrà dall'ambiente determinate conseguenze (C). Nel caso specifico, le regole sono fondamentali per condividere gli antecedenti tra le parti, stabilendo chiaramente quali comportamenti l'azienda si aspetta dal dipendente e viceversa. La procedura semplificata attualmente in vigore a norma di legge supplisce temporaneamente all'assenza di un *agreement* formale azienda-dipendente, ma dovrà necessariamente essere seguita da un reale e specifico accordo scritto che chiarisca i termini riguardanti gli strumenti di lavoro, la formazione specifica e soprattutto gli orari di connessione e disconnessione.
  
- **Pianificazione** → significa predisporre l'organizzazione di tutte le attività aziendali (*Performance Management*; Daniels & Bailey, 2014)<sup>16</sup> a partire dalle proprie (*self-management*) attraverso strumenti di monitoraggio e valutazione più o meno tecnici che tengano conto di un avanzamento per obiettivi efficiente. Comunemente si parla di *goal setting* S.M.A.R.T. (Drucker, 1954)<sup>17</sup> quando le risorse vengono ottimizzate e gli sprechi vengono evitati attraverso la scelta di obiettivi:
  - **Specific** → specifici, in modo da chiarire bene a noi stessi e agli altri che cosa vogliamo ottenere di preciso, senza lasciare spazio ad ambiguità e dunque errori di interpretazione
  - **Measurable** → misurabili, in modo che se ne possa monitorare e verificare lo stato di avanzamento/completamento nel tempo, mettendo a rapporto misure diverse
  - **Achievable** → raggiungibili e realistici, in modo da aumentare le probabilità di successo concentrandosi primariamente su ciò che davvero porta valore all'organizzazione
  - **Relevant** → rilevanti, in modo che l'organizzazione e gli individui possano davvero trarne vantaggi importanti per il raggiungimento dei propri scopi

---

<sup>16</sup> Daniels, A., & Bailey, J. (2014). *Performance Management. Costruire comportamenti e determinare il successo d'impresa.* (F. Tosolin, A cura di, R. Olla, & A. Valdina, Trad.) Ed. AARBA.

<sup>17</sup> Drucker, Peter (1954). "The Practice of Management", Ed. Harper & Row, New York.

- Time-based → basati sul tempo, e quindi con una programmazione e una scadenza che tenga conto delle altre attività e degli imprevisti.
- Collaborazione → è necessario costruire un ambiente orientato alla comunicazione efficace e in particolare al feedback positivo, sia immediato (e.g. messaggistica istantanea e telefonate) che differito (e.g. e-mail e riunioni periodiche). Per costruire un luogo di lavoro piacevole e gratificante, gli studi ci dicono che circa l'80% delle interazioni dovrebbero essere improntate all'apprezzamento di quanto fatto, piuttosto che alla correzione o al rimprovero per eventuali errori e mancanze. Ulteriori buone prassi che aumentano l'efficienza di riunioni e interazioni virtuali sono la comunicazione iniziale di scopo e durata, il coinvolgimento delle persone di interesse per il tempo strettamente necessario a raggiungere lo scopo della riunione, l'accensione della webcam per consentire di valutare le reazioni e veicolare l'attenzione sul momento presente dovendo ricorrere meno a registrazioni e ripetizioni.
- Costanza → un vecchio adagio anglosassone dice “practice makes perfect”, e questo sembra confermato dagli studi anche per quanto riguarda l'efficienza del lavoro da remoto. Intanto perché l'addestramento e la formazione all'uso delle piattaforme e dei dispositivi sembra riduca lo stress nei lavoratori che le usano (Venkatesh et al., 2003)<sup>18</sup>. In secondo luogo, perché all'aumentare del tempo e dell'esperienza nel lavoro a distanza sembrano aumentare significativamente anche le abilità di pianificazione individuali così come l'equilibrio vita-lavoro (Fay & Kline, 2011)<sup>19</sup>.

Questi alcuni degli spunti che possono darci una mano, in termini comportamentali, a rendere la nostra esperienza di lavoro da remoto più efficiente e soddisfacente.

Non vanno infine trascurati i valori, dato che l'ambiente di lavoro esercita un'enorme influenza sui lavoratori nella quotidianità; almeno tanto quanto la esercita la storia degli apprendimenti passati, anche comunemente detta “esperienza”. La cultura aziendale rappresenta senz'altro un ulteriore vantaggio competitivo per quelle realtà che già prima dell'avvento del Covid-19 avevano abbracciato e messo in pratica valori coerenti con i principi del concetto di *smart working*. In conclusione, i comportamenti ci portano ai risultati, ma sono i valori a guidare i comportamenti.

---

<sup>18</sup> Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, 27(3), 425–478.

<sup>19</sup> Fay, M. J., & Kline, S. L. (2011). Coworker relationships and informal communication in high-intensity telecommuting. *Journal of Applied Communication Research*, 39(2), 144–163.

E allora vale la pena di chiedersi: che tipo di cultura abbiamo? E, soprattutto, che tipo di cultura vogliamo contribuire a costruire?



## BIBLIOGRAFIA

- Allen, T.D.- Johnson, R.C.-Kiburz, K.M.-Shockley, K.M., Work-family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility, in *Personnel psychology*, 2013, 66(2), 345-376.
- Angelici, Marta & Profeta, Paola, Smart-Working: Work Flexibility Without Constraints (2020). CESifo Working Paper No. 8165, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3556304>.
- Daniels, A., & Bailey, J. (2014). Performance Management. Costruire comportamenti e determinare il successo d'impresa. (F. Tosolin, A cura di, R. Olla, & A. Valdina, Trad.) Ed. AARBA.
- Drucker, Peter (1954). "The Practice of Management", Ed. Harper & Row, New York
- Fay, M. J., & Kline, S. L. (2011). Coworker relationships and informal communication in high-intensity telecommuting. *Journal of Applied Communication Research*, 39(2), 144-163.
- Felstead, A. and Henseke, G. (2017), Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *New Technology, Work and Employment*, 32: 195-212.
- Gajendran, R.S.-Harrison, D.A, The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences, in *Journal of applied psychology*, 2007, 92(6), 1524.
- Golden, T.D.-Veiga, J.F.-Simsek, Z., Telecommuting's differential impact on work-family conflict: Is there no place like home?, in *Journal of applied psychology*, 2006, 91(6), 1340.
- Greenberg, J., Roberge, M.E., Ho, V.T., & Rousseau, D.M. (2004). Fairness as an "i-deal": Justice in under-the-table employment arrangements. *Research in personnel and human resources management*, 2004, 22, 1-34.
- Leslie, L.M.-Manchester, C.F.-Park, T.Y.-Mehng, S.A., Flexible work practices: A source of career premiums or penalties?, in *Academy of Management Journal*, 2012, 55 (6), 1407-1428.
- Mazmanian, M., Orlikowski, W. J., & Yates, J. The autonomy paradox: The implications of mobile email devices for knowledge professionals. in *Organization science*, 2013, 24(5), 1337-1357.
- McNall, L.A.-Masuda, A.D.-Nicklin, J.M., Flexible work arrangements, job satisfaction, and turnover intentions: The mediating role of work-to-family enrichment, in *The Journal of psychology*, 2010, 144(1), 61-81.
- Molino, M.; Ingusci, E.; Signore, F.; Manuti, A.; Giancaspro, M.L.; Russo, V.; Zito, M.; Cortese, C.G. Wellbeing Costs of Technology Use during Covid-19 Remote Working: An Investigation Using the Italian Translation of the Technostress Creators Scale. *Sustainability* 2020, 12, 5911.
- Shockley, K.M.-Allen, T.D., When flexibility helps: Another look at the availability of flexible work arrangements and work-family conflict, in *Journal of Vocational Behavior*, 2007, 71(3), 479-493.

Thatcher, S.M.-Bagger, J., Working in pajamas: Telecommuting, unfairness sources, and unfairness perceptions, in *Negotiation and Conflict Management Research*, 2011, 4 (3), 248-276.

Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, 27(3), 425–478.

## SITOGRAFIA

- <https://www.istat.it/storage/rapporto-annuale/2020/Sintesi2020.pdf>
- <https://trends.google.it/trends/explore?date=today%205-y&geo=IT&q=smart%20working>
- <https://www.open.online/temi/smart-working/>
- [https://www.treccani.it/vocabolario/smartworking\\_%28Neologismi%29/](https://www.treccani.it/vocabolario/smartworking_%28Neologismi%29/)
- [https://blog.osservatori.net/it\\_it/cos%C3%A8-lo-smart-working](https://blog.osservatori.net/it_it/cos%C3%A8-lo-smart-working)
- [https://blog.osservatori.net/it\\_it/agile-working-smart-working-europa](https://blog.osservatori.net/it_it/agile-working-smart-working-europa)
- [https://blog.osservatori.net/it\\_it/smart-working-cos-e-come-funziona-in-italia#telelavoro](https://blog.osservatori.net/it_it/smart-working-cos-e-come-funziona-in-italia#telelavoro)
- <https://www.inps.it/nuovoportaleinps/default.aspx?itemdir=54279>
- <https://www.ipsoa.it/documents/lavoro-e-previdenza/rapporto-di-lavoro/quotidiano/2020/10/15/smart-working-lavoratore-quarantena-diritto-malattia>
- [https://it.wikipedia.org/wiki/Lavoro\\_agile](https://it.wikipedia.org/wiki/Lavoro_agile)
- <https://www.lavoro.gov.it/strumenti-e-servizi/smart-working/Pagine/default.aspx>
- <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:2017-05-22;81!vig=>
- <https://it.businessinsider.com/smart-working-dpcm-privati-pa-diritto-disconnessione-controllo-a-distanza/>
- [https://www.treccani.it/vocabolario/smartworking\\_%28Neologismi%29/](https://www.treccani.it/vocabolario/smartworking_%28Neologismi%29/)
- [https://www.treccani.it/magazine/atlante/societa/Smart\\_working.html](https://www.treccani.it/magazine/atlante/societa/Smart_working.html)
- [https://www.treccani.it/magazine/diritto/approfondimenti/diritto\\_del\\_lavoro/Cappetta\\_DelConte\\_Tutel\\_a\\_del\\_lavoro\\_e\\_emergenza\\_da\\_Covid-19\\_Lo\\_smart\\_working\\_ai\\_tempi\\_del\\_coronavirus.html](https://www.treccani.it/magazine/diritto/approfondimenti/diritto_del_lavoro/Cappetta_DelConte_Tutel_a_del_lavoro_e_emergenza_da_Covid-19_Lo_smart_working_ai_tempi_del_coronavirus.html)
- [https://www.treccani.it/magazine/lingua\\_italiana/articoli/parole/virus\\_anglicus.html](https://www.treccani.it/magazine/lingua_italiana/articoli/parole/virus_anglicus.html)
- <https://www.openinnovation.regione.lombardia.it/it/b/572/crespipolimicoronaviruselavorodaremotoeccocomerenderlosmart>

## **La dimensione emotiva dello smart working**

Il presente contributo vuole essere una riflessione nata dall'esperienza di programmi di promozione della salute che ho personalmente condotto, su richiesta della società INFORMA, per circa 300 lavoratori di tre importanti aziende italiane durante il lockdown e post-lockdown. I webinar, di durata complessiva di 2-4 ore, avevano l'obiettivo di favorire l'assunzione di comportamenti salutari ma di fatto, sin dalle prime battute, hanno virato su altre tematiche, suggerite dagli stessi partecipanti, mettendo in evidenza la necessità di affrontare lo smart working anche e soprattutto in termini di salute mentale.

Tra i temi proposti, in primis quello delle conseguenze determinate dalla scelta obbligata della nuova modalità lavorativa. Da una parte chi, dovendo fare l'esperienza senza le competenze informatiche e la preparazione a una nuova organizzazione del lavoro, ha sperimentato ansia di prestazione e sentimenti di autosvalutazione; dall'altra chi, avendo visto rifiutarsi la richiesta di smart working nei mesi/anni passati, si è sentito ingannato, non ascoltato e raggirato dai dirigenti.

Ancora, lo stato di emergenza nell'applicazione del lavoro agile ha invertito il conflitto "lavoro-famiglia" ora divenuto "famiglia-lavoro"; spazi domestici troppo condivisi e tempi contratti, senza la possibilità di avere contenitori vuoti tra l'uno e l'altro e per questo capaci di aumentare la quota di stress quotidiano.

Anomia, senso di isolamento dai colleghi e l'assenza di regole di lavoro ben definite hanno generato frustrazione e senso di smarrimento.

Considerati i rapidi cambiamenti avvenuti, era prevedibile che la salute mentale riportasse anche un aumento dei livelli di stress, in particolare il technostress, e forme tipiche di ansia quali la "notification" e la "nomofobia" intesa come preoccupazione di non essere "raggiungibili". Meno prevedibile la presenza di sintomatologia di tipo depressivo che è stata evidenziata; difficoltà di concentrazione, scarsa cura della propria persona e dell'igiene personale, rapporto problematico con il cibo, alterazioni a carico del sonno e, anche dopo il lockdown, difficoltà a riprendere le buone abitudini di salute che alcuni avevano appreso durante i primi mesi di "blocco". Tutto ciò a sottolineare conseguenze emotive che potrebbero avere un

elevato potenziale di persistenza nel tempo e anche quando le misure contenitive saranno terminate.

In un'ottica di genere, le esperienze di stress e ansia riportate in misura maggiore dalle lavoratrici, si concentrano sul carico di lavoro dovuto alla presenza dei figli in casa, alla necessità di seguirli nella DAD, nella gestione dei pasti, nell'assistenza ai genitori anziani; negli uomini, prevale la depressione del tono dell'umore rappresentata dalla paura di perdita del ruolo, dal sentirsi isolati o abbandonati.

Concludendo, il lavoro agile ci ha mostrato delle criticità e resi consapevoli dell'impatto avuto sulla salute mentale dei lavoratori, sia a breve sia a medio termine. Se l'emergenza ha colto impreparati lavoratori e aziende, in futuro non potremo non tenere conto di quanto l'esperienza ci ha mostrato.

La nuova modalità lavorativa del 2021, anche se in formula mista, presenterà un modello organizzativo con caratteristiche proprie e, per questo, sarà indispensabile arrivarci preparati e con le giuste competenze capaci di garantire soddisfazione ai collaboratori e all'azienda. Le nuove sfide che ci attendono dovranno utilizzare le competenze psicologiche per costruire progetti formativi-educativi che preparino i lavoratori ad apprendere *skills* non solo informatiche, ma anche e soprattutto psicologiche e capaci di garantire, senza costi in salute mentale, la nuova flessibilità lavorativa richiesta. Noi, come psicologi, possiamo e dobbiamo dare il nostro contributo nel facilitare il cambiamento richiesto e organizzare questa flessibilità.

## Ascoltare per ripartire: come il Business Design può aiutare i professionisti a connettersi con il mercato

Si racconta che Andre Heiniger, storico presidente di Rolex, una volta venne fermato da un suo amico che gli chiese: “Come va il business degli orologi?” “Non ne ho idea”, rispose Heiniger. L’amico scoppiò a ridere. Il capo dell’azienda di orologeria più prestigiosa del mondo diceva di non sapere come andassero le cose nel suo settore.

Ma Heiniger parlava molto seriamente. “Rolex non opera nel business degli orologi”, ha proseguito. “Noi operiamo nel business del lusso”.

Racconto spesso questa storia per introdurre il concetto di Modelli di Business, la differenza che passa tra vendere prodotti e servizi e avere chiaro il concetto di valore. È una differenza abissale e in un momento come quello che stiamo vivendo è l’unica strada per ripartire.

Anziché cercare di rendere i nostri prodotti, i nostri servizi migliori o a buon mercato la domanda principale da farsi è: cosa vogliono davvero le persone? Che problema stanno cercando di risolvere?

Un modello di business risponde a questa domanda.

Posta in questo modo: Rolex non è nel mercato degli orologi ma in quello del lusso. McDonald in quello della velocità, Disney in quello della felicità... e così via.

Questo è ciò che rende alcune aziende vincenti e altre continuamente in guerra di prezzi e promozioni. E vale anche per i professionisti.

Ma oggi, sia per chi non ha mai pensato in termini di valore che per chi ci aveva ben pensato, la domanda è un’altra: come possiamo pensare che i nostri modelli di business siano ancora attuali?

Se la pandemia ha stravolto quasi tutto del modo in cui lavoriamo e viviamo, come possiamo pensare che le persone abbiano gli stessi bisogni e gli stessi sogni di qualche mese fa? È un problema. Ma anche un’opportunità. Un’opportunità che, da business designer e da psicologa sento possa essere ben colta dalla categoria.

C’è qualcosa che unisce business e psicologia, specie adesso: *problem setting* ed empatia. Comprensione e connessione.

La capacità e l'abitudine di non dare niente per scontato. Non affrettare giudizi (e pregiudizi).

Così come nessuno psicologo farebbe una diagnosi conoscendo l'età di una persona e un solo specifico sintomo, lo stesso deve avvenire nel business.

Andare oltre le logiche di target e di principi demografici: vecchi e giovani, professionisti e casalinghe... ricordando che ci relazioniamo sempre con persone. Con sogni e bisogni. Problemi e sfide da superare.

Il Business Design è questo: cercare di comprendere i problemi più rilevanti delle persone e partire da lì per proporre soluzioni. Proporre valore.

Oggi più che mai è necessario un cambio di prospettiva: non pensare a come creare ponti di impatto, ma pensare a chi ci passerà e perché.

Può sembrare astratto, ma in realtà è un messaggio molto concreto: si può fare.

Il Business Design è una disciplina che tratta la strategia di impresa attraverso il Design Thinking. Non è questione di mercato o di contesto, ma di approccio. E le organizzazioni seguenti possono dimostrarlo.

Upgrade di Confartigianato Vicenza, un servizio che è nato dall'intelligenza e dalla visione empatica di quattro funzionari di Confartigianato Vicenza che hanno voluto introdurre all'interno della propria professione le competenze da business designer grazie alle quali riescono a offrire oggi un servizio di supporto alle imprese artigiane e ai professionisti artigiani per fare in modo che si passi da un orientamento al prodotto e alla qualità a un orientamento sul modello di business e quindi sul valore.

Colombia e Guatemala. Progetti di cooperazione internazionale dove la disciplina, caratterizzata da utilizzo di strumenti visuali, co-creazione e progettazione a partire dal cliente, è stata utilizzata per aiutare i piccoli imprenditori agricoli del luogo a riposizionare i territori in zone povere del mondo e cercare di dare loro visione strategica per aiutarli a pianificare e trasformare le loro piccole attività in vere e proprie imprese locali.

Ancora, passando da piccole realtà a grandi realtà internazionali come la Virgin Active, sempre attraverso l'utilizzo di logiche e strumenti del business design abbiamo portato avanti un progetto che ha aiutato i personal trainer ad acquisire un mindset imprenditoriale, per aiutarli a rispondere alla sfida del "come fare a distinguersi e differenziarsi all'interno di un contesto nel quale si viene percepiti come tutti uguali".

Altra esperienza con Vetoquinol, azienda multinazionale che opera nel settore della veterinaria con la quale abbiamo lanciato un progetto pilota per rispondere alle nuove esigenze dei suoi clienti - veterinari e cliniche veterinarie - che si trovano a dover competere in un mercato, quello degli animali domestici, che è cambiato ed è cresciuto. In questo caso è stato costruito un vero e proprio percorso di accelerazione per le cliniche veterinarie e i loro professionisti con l'obiettivo di permettere un salto di livello sul modello di business e spostare la loro professione dall'erogare la prestazione professionale a diventare degli *hub*, interlocutori capaci di raccogliere le esigenze dei proprietari di animali e delle loro famiglie.

Ancora una volta: non è questione di contesto o di mercato, ma di approccio. Tutto questo è stato ed è possibile perché c'è dietro una matrice comune costruita negli anni da Beople e dalla Business Design Academy attraverso cui abbiamo cercato di standardizzare processi, metodi e strumenti per fare in modo di poterli trasferire e renderli replicabili. Oggi rappresentano un movimento di oltre 7000 professionisti come consulenti, manager e imprenditori che hanno necessità di rivedere i propri modelli di business e che sono accomunati dalla passione per la tematica dell'innovazione del modello di business.

È un momento complicato ma è proprio nel momento del bisogno che possiamo fare la differenza.

# TAVOLA ROTONDA

## **La Psicologia del Lavoro nel tempo della pandemia**

Non si potrebbero comprendere i riferimenti che proporrò più oltre in merito al possibile e peculiare contributo che la Psicologia del Lavoro (e quindi, in particolare, gli psicologi del lavoro) può offrire alle persone e alle imprese (e alla società nel suo complesso) per affrontare le sfide che la crisi economica di questi anni (e il più recente sviluppo della pandemia Covid-19) pongono al mondo intero, senza richiamare almeno sinteticamente alcune delle caratteristiche principali dello sviluppo del mercato del lavoro, e della rappresentazione che di esso si formano i diversi stakeholder.

Sono infatti questi sviluppi e queste rappresentazioni a generare, per le persone e per le imprese, il bisogno di servizi-interventi (quand'anche esso non sia ancora stato elaborato in domanda) di ottenere aiuto, supporto e sostegno per fare fronte a tali sfide.

Il mercato del lavoro appare oggi caratterizzato da una serie di condizioni particolarmente critiche: sia sul piano cognitivo, che operativo, che etico. Ne richiamo alcune, senza pretesa di esaustività:

- Complessità (il cui esito per le persone e per le imprese rischia di essere quello della illeggibilità)
- Incertezza (cui corrisponde una crescente percezione di indecidibilità)
- Diseguaglianza (cui corrisponde una crescente percezione di iniquità)
- Discontinuità (che rende problematico il consolidamento di una propria identità)
- Flessibilità (la cui deriva è non di rado la precarietà)
- Conflittualità (es. tra ruoli svolti in contesti diversi: il che pone problemi di conciliabilità)
- Apprendimento lifelong e lifewide (che suggerisce un principio di interminabilità).

Tutto questo, e molto altro ancora, concorre a generare una percezione soggettiva di rischio, di pericolo, specialmente per i soggetti più deboli, fragili, distonici (sia che lo siano 'oggettivamente', sia che lo siano 'soggettivamente') rispetto all'*esprit du temp.*

E per potere affrontare e sostenere il confronto con questo scenario, le persone e imprese hanno un crescente bisogno (ripeto: anche quando esso non sia ancora stato espresso in termini di domanda) di poter disporre di servizi e strumenti per essere:

- Informati;
- 'Contenuti', rassicurati;
- Accompagnati con cura;
- Consigliati;
- Orientati, ri-orientati;
- Attivati, mobilitati;
- Posti in relazione;
- Valorizzati;
- Aiutati, sostenuti, supportati, 'rafforzati';
- Educati, aggiornati, formati.

Potere disporre di servizi e strumenti a questo fine, significa disporre di ruoli e competenze dedicati, incardinati in specifiche organizzazioni, soggetti, sistemi.

E tutto questo, per esistere e funzionare, ha bisogno di politiche adeguate: che significa visione, programmi, e strategie di implementazione.

A tutto questo la Psicologia del Lavoro può offrire un contributo essenziale e distintivo, in ragione del proprio specifico patrimonio di conoscenze, competenze, esperienze, metodologie, strumenti.

Allo scopo di rendere più comprensibile la riflessione che sto proponendo, credo possa essere utile schematizzare in tre macro-aree di intervento tale contributo distintivo.

La prima macro-area di intervento consiste nella progettazione e nell'erogazione di servizi per l'impiego 'su misura' rivolti alle persone in cerca di orientamento, occupazione, riqualificazione professionale e ricollocazione: accompagnando le une e le altre nel percorso di fruizione di tali servizi, e quindi informandole, sostenendole, supportandole, monitorandone lo sviluppo. Può trattarsi, ad esempio, di attività di consulenza orientativa, di bilancio di competenze, di supporto all'autopromozione sul mercato del lavoro, di tirocinio; ma anche dei tanti percorsi per migliorare l'occupabilità e l'incontro tra domanda e offerta da lavoro, e di soddisfare la richiesta di specifiche professionalità: ogni volta cercando il difficile equilibrio tra disponibilità degli individui e domanda delle imprese, tra empowerment e condizionalità, tra propensioni individuali ed esigenze settoriali/territoriali. In questo caso, l'utente/destinatario dei servizi progettati ed erogati è, da un lato, il lavoratore (o colui che ricerca il lavoro) e, dall'altro, l'impresa (nella persona di chi la rappresenta nel rapporto con i SPI).

La seconda macro-area di intervento consiste nel supportare i responsabili dei centri pubblici per l'impiego, delle agenzie del lavoro private e degli organismi di formazione nel processo di trasformazione strategica e organizzativa ormai indilazionabile.

Può trattarsi, in questo caso, della formazione e della socializzazione dei nuovi operatori in ingresso nel sistema per i servizi al lavoro; ma anche della progettazione di forme originali partecipate, 'sostenibili' e innovative di organizzazione del lavoro nell'ambito delle strutture di erogazione dei servizi; oppure ancora (come sta avvenendo con particolare intensità in questo periodo di pandemia) dell'adozione di modelli organizzativi che si ispirano ai principi dello smart working e del lavoro agile. In questo caso, l'utente/destinatario dei servizi progettati ed erogati è colui che ha responsabilità di management e/o coordinamento di una struttura (pubblica, privata, o del privato-sociale) finalizzata alla erogazione per i servizi per il lavoro e/o formativi.

La terza macro-area di intervento consiste, invece, nella consulenza e/o assistenza tecnica ai soggetti politico-istituzionali, alle parti sociali e ai diversi stakeholder per la elaborazione di strategie, sistemi operativi e dispositivi all'altezza delle sfide del tempo. Si pensi ad esempio alla integrazione tra politiche del lavoro e politiche sociali; ma anche alla progettazione delle metodologie di profilazione degli utenti e di personalizzazione degli interventi che consentano di valorizzare il 'sapere tacito' degli operatori restituendo loro il potere di disconfermare, motivandolo, le indicazioni fornite dal software; oppure, ancora, all'introduzione di procedure e metodologie per la individuazione, validazione e certificazione delle competenze acquisite sul lavoro. In questo terzo caso l'utente dei servizi progettati ed erogati è la dirigenza socio-istituzionale che ha competenze sui temi indicati: il che, nel nostro contesto, significa prevalentemente soggetti di livello regionale o nazionale.

Quelle brevemente richiamate sono soltanto tre delle macro-aree di intervento, nell'ambito delle politiche per il lavoro e servizi per l'impiego, nelle quali, con particolare evidenza, si può avere conferma del valore 'distintivo' della Psicologia del Lavoro e, quindi, del ruolo dei diversi tipi di professionisti (ricercatori, consulenti, manager o professional aziendali, formatori e docenti, ecc.) che a essa informano i propri modelli e le proprie metodologie di lavoro: ma sono a mio avviso sufficienti per suggerirne la crucialità, e quindi il potenziale di sviluppo in prospettiva.

Certo, come si può osservare, diverse e plurime sono le direzioni di analisi e di intervento che possono essere adottate nella prospettiva della Psicologia del Lavoro, nell'ambito a cui ci stiamo qui riferendo.

#### 1. Prospettiva curativa o riparatoria

Si tratta della prospettiva in base alla quale lo psicologo del lavoro analizza il 'sintomo' (problema, criticità, difficoltà, mancanza, bisogno, ecc.) manifestato dal proprio interlocutore-utente, e progetta ed eroga un servizio 'su misura' conseguente.

Ad esempio, a fronte degli effetti della prolungata situazione di stress 'da Covid-19' potrebbero comparire sintomi ansiosi sul quale lo psicologo si propone di intervenire per contenerli o rimuoverli.

## 2. Prospettiva emancipativa o di sviluppo

Si tratta della prospettiva in base alla quale lo psicologo del lavoro analizza lo stesso 'sintomo', ma questa volta in una prospettiva di empowerment individuale, finalizzata allo sviluppo da parte del soggetto stesso della capacità di alleviare, rimuovere e in futuro magari prevenire, le cause all'origine del sintomo. Ad esempio, nella stessa situazione di cui sopra, l'intervento dello psicologo potrebbe consistere nel consolidamento, nei suoi interlocutori, di competenze di coping per situazioni analoghe in futuro.

## 3. Prospettiva manageriale o organizzativa

Si tratta della prospettiva in base alla quale lo psicologo del lavoro non si limita a intervenire sul 'sintomo', ma si dedica invece all'analisi, alla individuazione e alla rimozione delle variabili organizzativo-strutturali che sono all'origine del malfunzionamento e dei suoi negativi effetti sulle persone e sull'impresa. Ad esempio, sempre riferendoci alla stessa situazione già richiamata, in questo caso l'intervento dello psicologo potrebbe consistere nel ridisegno delle procedure organizzative e dei meccanismi operativi, oppure dei ruoli e delle loro relazioni, ecc.

## 4. Prospettiva strategico o sistemica

Si tratta della prospettiva in base alla quale lo psicologo del lavoro riesce a intervenire sulle dimensioni più 'profonde' che rilevano ai fini degli effetti e dei risultati concreti, e quindi anche ai fini di limitarne il manifestarsi e/o la gravità. Si pensi a un intervento di consulenza strategica (rivolto ai soggetti pubblici titolari di competenza al riguardo), in relazione alla elaborazione di politiche, oppure alla definizione di forme di regolazione o, ancora, alla progettazione di dispositivi funzionali. Ad esempio, per continuare a mantenere il riferimento allo stesso tipo di situazione in precedenza richiamata, in questo caso l'intervento dello psicologo potrebbe consistere nella consulenza e/o nell'assistenza tecnica al soggetto pubblico competente in merito alla integrazione tra politiche e servizi del lavoro da un lato, e socio- sanitari dall'altro lato.

Se quelle indicate sono, con l'estrema sintesi che è necessaria in questo contesto, le considerazioni minime per orientare la nostra discussione in questo momento di confronto, vorrei di seguito richiamare brevemente le finalità di questo nostro incontro, e proporre una griglia minima di punti di attenzione che possa facilitare il confronto tra i diversi contributi forniti dai nostri interlocutori.

Sono essenzialmente tre le finalità che abbiamo assegnato a questo momento di riflessione:

- Mettere a confronto la valutazione dei rappresentanti di diversi soggetti socio-istituzionali rilevanti del nostro Paese in relazione all'impatto della pandemia sul mercato del lavoro;
- Mettere a confronto le visioni e le strategie degli stakeholder (ciascuno per la propria parte) per far fronte ai principali problemi-bisogni emergenti, sia sul versante delle persone che su quello delle imprese;
- Valorizzare le principali esperienze e buone pratiche di intervento di cui si sia a conoscenza, in particolare in relazione al ruolo degli psicologi nell'ambito delle politiche e dei servizi per il lavoro, compresa la formazione.

Se quelle appena indicate sono le finalità dell'incontro, non resta ora che presentare i focus tematici sui quali propongo di concentrare l'attenzione nell'economia del tempo a disposizione:

- Principali impatti della pandemia sul mercato del lavoro: livelli di occupazione e differenze settoriali/territoriali (nonché di genere, di istruzione, generazionali, ecc.), figure professionali e competenze;
- Principali conseguenze: in relazione ai bisogni delle persone e delle aziende, e in relazione ai servizi appropriati per soddisfarli;
- Principali implicazioni sul sistema istituzionale e organizzativo (pubblico e privato) deputato alla progettazione, gestione, erogazione di tali servizi;
- Eventuali brevi richiami a esperienze emblematiche (buone pratiche) di cui si sia a conoscenza, nelle quali gli psicologi del lavoro abbiano fornito un contributo particolarmente significativo.

Come sempre in questi casi, siamo consapevoli che la richiesta di coniugare la qualità dei temi proposti con la limitatezza del tempo a disposizione rischia di configurare una sfida impossibile: come sappiamo per esperienza, ciascuno dei relatori utilizzerà questa proposta tematica nel modo che riterrà più opportuno per presentare le considerazioni che più gli/le stanno a cuore.

Richiamare questi temi è servito comunque a me per esplicitare meglio qual è la nostra prospettiva e quale lo sguardo con il quale proponiamo di osservare il contesto cui ci stiamo riferendo, e in particolare il ruolo 'possibile' della Psicologia del lavoro, e dei professionisti che a essa si ispirano, per affrontare in modo efficace lo scenario inatteso, incerto e complesso che abbiamo di fronte.

LUCREZIA STELLACCI

Consigliere Giuridico del Sottosegretario di Stato presso il MIUR

(interviene in sostituzione di GIOVANNA BODA, Direttore Generale Direzione per lo studente e per l'integrazione, la partecipazione e la comunicazione MIUR)

La scuola è forse la più grande agenzia lavorativa, tra lavoratori in servizio e lavoratori in formazione, quindi lavoratori futuri. Di lavoratori in servizio ne abbiamo più di 1 milione, di lavoratori in formazione circa 9 milioni. I numeri sono esorbitanti e non sono raggiungibili da nessuna altra agenzia lavorativa, sia nel privato che nel pubblico, infatti si è soliti dire che il sistema scuola coincide con il sistema Paese.

Il coronavirus sta procurando su tutte le componenti della comunità scolastica danni incalcolabili. Incalcolabili perché non sono misurabili, in quanto non sono tutti visibili, non attengono solo al presente ma anche ai tempi futuri, per i quali dovremo correre ai ripari.

Parlo delle studentesse e degli studenti, in primo luogo, perché è vero che le metodologie della didattica a distanza possono supplire al servizio di trasmissione dei saperi, ma come tutti sappiamo la scuola non è soltanto trasmissione di sapere, è essenzialmente un processo educativo. La trasformazione di quei saperi, il *saper essere*, il *saper fare*, il *saper stare con gli altri*, sono le *light skill* che più interessano al mercato del lavoro, perché i saperi si possono aggiornare, sono in continuo mutamento, ma il modo di stare al mondo e di rapportarsi con gli altri è qualcosa che si acquisisce nell'età giovanile, nell'età adolescenziale, e questo purtroppo i ragazzi lo stanno perdendo.

Io mi auguro che questo sacrificio sia il più possibile contenuto, infatti credo abbiate letto le numerose dichiarazioni del nostro Ministro Azzolina che contesta ogni volta che si chiude la didattica in presenza in un grado di scuola. Contesta perché si rende conto di quale grande danno stiamo procurando alle giovani generazioni.

Ma il danno è anche dei docenti. È vero che in tutto il pubblico nessuno è stato licenziato e nessuno perderà il lavoro, anzi gli organici sono stati ampliati e quindi di politiche attive il Ministero dell'Istruzione ne ha fatte, però i docenti sono privati del loro diritto e dovere di poter insegnare, insegnare nel senso pieno, avvalendosi di tutte le metodologie didattiche disponibili, non soltanto didattica da remoto, didattica digitale integrata, didattica a distanza, ma soprattutto con le metodologie didattiche in presenza che rendono compiuto questo servizio.

I docenti sono presi da grande ansia per se stessi, perché sono in una condizione di pericolo, non svolgono il loro lavoro in una condizione di sicurezza. Ci sono i protocolli, mi fa piacere che siano stati richiamati negli interventi precedenti, che nelle scuole sono stati

preparati, costruiti e anche osservati, però capirete bene come il docente sia responsabile dell'osservanza dei protocolli e dell'osservanza dei protocolli anche da parte dei ragazzi, quindi una doppia responsabilità che crea molto spesso situazioni di ansia e anche di burnout, come qualcuno comincia a dire.

Questa situazione un po' strana, di danno, la rileviamo anche nelle famiglie. Alle famiglie in smart working spetta anche custodire i figli e le persone con fragilità, anche se chiaramente ci sono persone con un carattere forte, una formazione e una maturità più potente dei giovani, che hanno bisogno di aiuto.

Cosa sta facendo il Ministero? Tantissimo, a mio parere. Io sono consigliera del Ministro, sono un'esperta del nostro sistema perché ho lavorato in questo Ministero e per il sistema nazionale dell'istruzione per quarant'anni. Abbiamo cominciato a luglio, alla fine dell'anno scolastico, con circa 3 milioni, cercando di venire incontro alle richieste più urgenti di supporto psicologico che ci hanno posto le scuole.

Ovviamente bisogna tener conto che noi non possiamo intervenire direttamente, sono le scuole che devono chiedere i servizi perché tutte le nostre scuole sono autonome e quindi hanno un'autonomia di gestione, di organizzazione, di didattica, di ricerca e di sperimentazione. Le scuole chiedono servizi di supporto psicologico, purtroppo le richieste sono state tantissime, circa 821, e con un bando di 3 milioni abbiamo potuto finanziarne soltanto qualche decina.

Però nel protocollo sul piano di apertura delle scuole, firmato dal nostro Ministro, è stato riproposto il servizio di supporto psicologico a richiesta delle scuole.

Il Tavolo 0-6 (in verità un po' trascurato fino a questo momento), cioè nidi e scuole dell'infanzia, proprio ieri è stato attivato dalla dottoressa Boda, che prometteva un nuovo protocollo per i docenti dell'infanzia che chiedono a gran voce supporto psicologico, chiarimenti e regole certe per determinate questioni relative al loro stato giuridico.

Come Ministero dell'Istruzione, confidiamo molto nell'aiuto degli psicologi, abbiamo sempre creduto nella vostra categoria perché in questi sistemi complessi è necessario. Ci sono personalità più o meno fragili ed è necessario supportare tutti per evitare burnout, per quello che riguarda i lavoratori in servizio, e per evitare la dispersione scolastica, come diceva la ministra Catalfo, perché la dispersione scolastica nasce proprio da questo, da una fragilità, da una incapacità di sapersi integrare, di saper stare al passo con i tempi.

Poi ci sarà il Recovery Plan di cui parlava anche il Ministro Catalfo, e io mi auguro che si possano trovare risorse sufficienti per sostenere il nostro sistema di istruzione.

Oggi sono stati trattati temi con una modalità e un angolo di visuale assolutamente interessante per chi, come me, affronta i temi del lavoro all'interno di un'agenzia per il lavoro. Sono il Direttore delle politiche attive di GiGroup e in questa circostanza mi esprimo anche a nome dell'associazione dell'agenzia per il lavoro Assolavoro. Il dottor Romano che mi ha preceduto è stato per noi un importantissimo punto di riferimento, uno stakeholder, oltre che un committente, avendo una veste istituzionale per noi cogente sull'operato in ambito politiche attive, che ci ha consentito di mettere a punto buone prassi che abbiamo cercato di condividere anche con altre regioni.

Dal punto di vista delle agenzie per il lavoro, l'impatto della prima pandemia sul mercato del lavoro è visibile già nella settimana settimana 20 del 2020, quindi la settimana dall'11 al 17 maggio, che potremmo definire quasi la *black week*, in confronto alla settimana 20 del 2019. Il dato è un dato di caduta della domanda di lavoro somministrato, ma anche di posizioni in modalità *permanent*, del 19.4%, con una diversa articolazione fra le singole macro aree del nostro Paese.

La settimana 43, che va dal 19 al 25 ottobre, paragonata alla settimana 43 del 2019. Quindi, lo stesso rimbalzo che, in altri termini, anche i dati Istat di Confindustria hanno indicato recentemente. Un rimbalzo medio, rispetto alla stessa settimana dell'anno precedente, del 15%, con dei dati di carattere settoriale che ci dicono come la logistica sia ovviamente aumentata. Tutti chiusi in casa, chi più chi meno, abbiamo abbondato in acquisti.

Ho usato il termine "prima pandemia" perché gli effetti della seconda, già dalla settimana 44 di fine ottobre e inizio novembre, ci dà un dato peggiorativo di quello registrato a oggi. Molto rapidamente, tra i settori che sono cresciuti maggiormente c'è solo quello della logistica, del pharma, il crollo molto molto profondo di tutta la horeca, quindi la ristorazione e l'hotellerie, e il crollo del retail.

Che cosa abbiamo fatto come agenzia associata ad Assolavoro nell'ambito delle politiche attive dal giorno in cui si è manifestata la gravità della pandemia e gli effetti obbligatori dei vari DPCM, salvifici sotto un certo punto di vista, ma che ovviamente hanno impattato su quella che era una modalità da sempre esistita nella gestione di servizi, sia pubblici che privati, che prevedeva la presenza o il contatto con la persona.

Il primo effetto è stato quello, noto a tutti, della chiusura al pubblico dei centri per l'impiego, con passaggio alla modalità *smart*, che, però, in molti casi è stata una modalità *smart* priva, per la maggior parte degli operatori, della possibilità di accesso ai servizi in remoto. Quindi, la prima conseguenza è stata un blocco generalizzato dei servizi sia per quanto riguardava l'erogazione dei servizi alle persone già prese in carico, che la possibilità di accogliere nuove persone da parte dei servizi di natura privatistica perché, sulla base del Decreto Legge 150 del 2015, il passaggio è un passaggio che vede un ruolo di validazione della politica attiva iniziale da parte dei centri per l'impiego.

Da subito abbiamo attivato una task force con un gruppo ristretto di colleghi di Assolavoro, che insieme a me si occupano delle politiche attive e abbiamo avviato, anche con la Regione Veneto e con il dottor Santo Romano, un dialogo tecnico molto serrato che ci ha consentito, per la prima volta, di iniziare a erogare servizi di politica attiva a distanza in quasi tutte le Regioni del centro-nord. Registro che, a fronte di aperture, ci sono state delle Regioni che hanno assunto in maniera più drastica l'interpretazione del lockdown, per cui si è verificato il blocco totale senza nemmeno la possibilità di erogare servizi a distanza. Ci siamo trovati con utenti che stavamo seguendo, parliamo di qualche migliaio di utenti per ogni agenzia per il lavoro che, a fronte del blocco, sono diventati utenti trattati privatamente dall'agenzia, per garantire una continuità senza che, però, potesse essere tracciata come servizio pubblico erogato.

Fin da marzo 2020 ci siamo posti il problema di cosa fare per le persone, in prevalenza persone fragili, perché al di là della collocazione professionale precedente, chi esce dal mercato del lavoro si trova in una condizione di disagio, e se questa condizione di disagio si coniuga con una situazione di disagio ulteriore determinata dal lockdown, la necessità di servizio e di non abbandono è diventata per noi prioritaria.

Abbiamo operato cercando di individuare da subito i migliori strumenti di relazione, non solo dal punto di vista informatico ma della modalità di relazione. Voi rappresentate la categoria che nella relazione di aiuto ha più competenze, e per noi è significato recuperare parte dei vostri contenuti e cercare di instaurare una comunicazione di aiuto efficace, passando dalla presenza al remoto. Abbiamo cercato di selezionare e validare i contenuti più consoni e più efficaci per raggiungere il risultato previsto nella misura di politica attiva, evidenziando anche i benefici che questa nuova modalità poteva consentire, in modo da poter trattare contemporaneamente più utenti, a differenza di quanto avveniva sulla modalità esclusivamente in presenza.

Abbiamo cercato di costruire un modello che consentisse alle persone di accedere ai servizi in remoto con un costo ridotto, nel senso che l'utilizzo della tecnologia in remoto ha un effetto rilevante per chi non ha giga illimitati. Per gli utenti con uno smartphone con giga contingentati, pensare di poter seguire in presenza l'attività di politica attiva, comportava un impatto pesante.

L'obiettivo è stato quello di rendere e mettere a disposizione delle pubbliche amministrazioni partnership con i centri per l'impiego, delle modalità di erogazione di servizi a distanza, cercando di tamponare la situazione che, a marzo 2020, ci vedeva a fronte di una pandemia che non aveva esperienze pregresse di gestione di servizi al lavoro a distanza.

Abbiamo rilevato alcuni problemi lato rapporto con la pubblica amministrazione e lato utenti. Ci auguriamo che questa seconda pandemia che ci sta toccando, possa utilizzare in chiave risolutiva, perché ovviamente dal rapporto con le pubbliche amministrazioni che utilizzano denaro pubblico (prevalentemente risorse comunitarie) si è manifestata la necessità di poter tracciare tutte le attività svolte con il candidato.

Inizialmente, stante anche la difficoltà per il candidato di avere accesso a giga illimitati piuttosto che a piattaforme, lo strumento minimo individuato è stata l'applicazione WhatsApp sugli smartphone perché ci consentiva comunque di fare screenshot, fare tracciatura della videochiamata, affinché la pubblica amministrazione e i titolari responsabili della gestione di contributi del fondo sociale europeo, avessero una traccia dell'avvenuta erogazione del servizio.

Successivamente, abbiamo assistito a una progressiva differenziazione e proliferazione di richieste di diverse piattaforme e, ogni Regione, in base al proprio quadro normativo, ci ha chiesto di dotarci di piattaforme di comunicazione in molti casi diverse fra loro, con notevole difficoltà di consentire al candidato di accedere senza oneri eccessivi alla modalità di erogazione del servizio a distanza.

Il candidato di politica attiva è molto spesso un candidato che non ha disponibilità di strumenti quali portatili, stampanti, smartphone e quindi non è comune per tutti gli utenti avere un accesso a strumenti che diventano invece indispensabili per la tracciatura del servizio nei confronti della pubblica amministrazione.

Lo standard più comune su cui noi ci siamo tarati con gli utenti è stato lo standard WhatsApp, perché consentiva la videochiamata e, anche se in molti casi il colloquio non aveva la possibilità di essere validato ai fini di una rendicontazione di risorse pubbliche, ci ha consentito di non perdere il rapporto con l'utente che per noi rappresentava in quel momento, essendo un candidato preso in carico, il punto di

forza della relazione, indipendentemente dal fatto che le ore dedicate venissero riconosciute dal punto di vista economico.

Poi c'è stata una lodevole iniziativa da parte di ANPAL, che ha prodotto un eccellente video per consentire la presa in carico da remoto degli utenti, nell'ambito della misura Garanzia Giovani, ma siccome vige la legislazione concorrente, e quindi un ambito specifico delle singole Regioni, a questa modalità messa in campo da ANPAL è seguita anche da parte di molte Regioni un'impossibilità a proseguire con quanto costruito dagli informatici di ANPAL in termini di presa in carico, perché non riconosciuta come modalità validata dalle singole Regioni.

Ci siamo trovati, a un certo punto, in piena pandemia, utenti che avevano la disponibilità di un servizio centralizzato fornito da ANPAL per poter accedere alle misure di politiche attive, ma dall'altra parte (non entro nel merito delle ragioni delle Regioni), Regioni che hanno detto che la modalità non è una modalità applicabile perché la legislazione concorrente determina un'autonomia delle Regioni nel decidere l'utilizzo degli strumenti e, quindi, solo in poche Regioni la modalità messa in campo a livello nazionale è stata operativa, per altri si è dovuto ricorrere all'utilizzo di piattaforme diversificate da Regione a Regione.

Nella situazione attuale, che è quella che si è chiusa con la prima pandemia e che con questa seconda fase ripercorre gli stessi passi, ci troviamo di fronte a un obbligo per quanto riguarda l'utilizzo di risorse pubbliche (quelle di cui parlava il Ministro), a una tracciatura del colloquio tenuto con il candidato, abbiamo ancora un accesso limitato.

Poi, essendo aumentata la percentuale di smart working dei servizi al lavoro presso i centri per l'impiego, e tutto sommato il bagaglio normativo che obbliga a una tenuta documentale cartacea e alla produzione di firma di documenti cartacei da parte dell'utente, ciò rappresenta, ancora oggi, un forte vincolo per affrontare questa nuova pandemia in termini di servizi alle persone in modalità remota.

Quanto abbiamo messo a punto e stiamo presentando alle Regioni, abbiamo presentato ad ANPAL, è un progetto che preveda la validazione di buone prassi, l'erogazione di servizi anche in modalità asincroni.

Non possiamo tenere gli utenti all'interno di una piattaforma per loro onerosa, e videoregistrare o comunque consentire l'accesso dei numerosi controlli della veridicità dell'operazione a utenti che hanno pochi giga disponibili. Io dico sempre con una battuta che mentre noi gli forniamo un servizio con la mano destra, con la sinistra, obbligandoli a sessioni della durata di minimo di un'ora su una piattaforma, gli togliamo la bistecca nel piatto.

Dobbiamo riuscire, con la pubblica amministrazione, a mettere appunto modalità anche asincrone, rispetto alle quali possono essere erogati i servizi e va riconosciuto il valore del servizio erogato.

Ciò che mi premeva far presente è che il rapporto pubblico-privato ha conosciuto nell'ambito della pandemia uno sviluppo ulteriore, nel tentativo di trovare soluzioni che fossero condivise, condivisibili e con un target finale il servizio all'utente.

Abbiamo, purtroppo, speso più tempo per cercare di trovare la quadratura normativa e il software necessario, che non tempo investito insieme per trovare la modalità migliore di comunicazione nei confronti dell'utente, che si è visto improvvisamente sbalzato da un rapporto personale a un rapporto virtuale. È questo il vero nodo su cui noi oggi dobbiamo lavorare.

La tecnologia c'è, abbiamo imparato a utilizzarla, anche le pubbliche amministrazioni la sanno utilizzare, ora ci dobbiamo concentrare sulla qualità del servizio che andiamo a erogare con queste modalità in remoto.

Come il professor Lucidi ha bene illustrato, oggi è una necessità confrontarsi. Una necessità quasi legata alla nostra sopravvivenza e alla nostra capacità di dare un senso alla programmazione e alle proiezioni nel futuro che cerchiamo di dare alle nostre attività.

Io mi occupo di servizi pubblici per il lavoro, e ringrazio molto la collega Ricciardi perché ha dato tutti i dati di sfondo circa l'attuale condizione, l'attuale contingenza del mercato del lavoro e, quindi, con tutti "i meno" che siamo costretti a registrare, da qualunque lato li guardiamo: le ore lavorate, gli occupati, i lavoratori autonomi, il tasso di occupazione, ecc., tra sussidiati o meno.

Mi sono trovato recentemente a spiegare al mio assessore perché nella piccola regione Marche dell'epoca post pandemia, il tasso di disoccupazione non era sceso, anzi per qualche verso era anche migliorato. In realtà, nessun conforto sono riuscito a dargli, perché un altro dei dati su cui ci stiamo confrontando, è l'aumento della inattività, che dal punto di vista statistico significa l'aumento di chi nelle settimane precedenti alla rilevazione Istat non fa nessuna attività di ricerca del lavoro. Questo è un altro dei temi su cui noi, servizi nel mercato del lavoro, saremo e siamo chiamati a confrontarci.

Vorrei tornare al tema con qualche dato di realtà rispetto ai servizi pubblici per l'impiego e, credo, anche ai servizi privati, di cui il dottor Mirri ci ha dato la sua prospettiva. Se guardo ai piani occupazionali della regione Marche mi accorgo, con tutto il rammarico del tempo, che non sono previste figure di psicologi, né tantomeno quelle di psicologi del lavoro, pur nel piano di potenziamento che i servizi per l'impiego in questo momento stanno facendo.

Non sono prescritti e non sono forse neanche prescrivibili, perché non rientrano nel nome che normalmente le pubbliche amministrazioni danno agli addetti dei servizi pubblici per l'impiego, che spesso vengono ancora confusi con semplici operatori amministrativi.

Questa è una cosa su cui l'Ordine da una parte, le associazioni dall'altra, i decisori politici, quindi anche noi tecnici, dobbiamo necessariamente intervenire, perché la capacità di leggere il bisogno, come diceva bene il dottor Campanini, di restituire la propria lettura del bisogno, il supporto psicologico nell'attività di ricerca del lavoro, l'accompagnamento, il lavoro nella dimensione emozionale, personale,

di atteggiamento, è un primo e decisivo pezzo delle attività che i servizi sia pubblici che privati compiono nei confronti delle persone alla ricerca del lavoro.

Riprendo una metafora classica e cara al professor Bresciani, che è quella del cercatore di lavoro come “missile intelligente” che deve determinare in viaggio la sua destinazione. Ebbene, a partire dai dati che la collega del sindacato esponeva, ma a partire anche dall'inattività, abbiamo molti missili esplosi, scarichi, disorientati, da ricaricare.

Su questo, ovviamente, il contributo professionale degli psicologi del lavoro è assolutamente atteso e indispensabile. E non per *captatio benevolentiae*. Se guardo i dati dei 340 dipendenti dei servizi pubblici per il lavoro nelle Marche, ci sono più del 15% di laureati in psicologia e, tra questi, più del 30% è addirittura psicoterapeuta ma, primo, non si chiama così e, secondo, fa lo psicologo con setting, mansioni o quotidianità non da psicologo. Allora forse ci stiamo perdendo qualcosa, questa è la mia sensazione su cui vorrei insistere. Vorrei spezzare una lancia, in un contesto che so essere congeniale a questa sollecitazione, soprattutto perché ho appreso (in qualche modo credevo di saperlo, ma mi è stato rinforzato) che l'approccio preventivo, anche con i cercatori di lavoro, l'approccio di prevenzione della disoccupazione a lunga durata, l'approccio precoce con i neodiplomati, con i neolaureati, ossia con chi inizia e si affaccia al mercato del lavoro, ricade fortemente sull'efficacia della loro performance come cercatori di lavoro.

Questo per fronteggiare l'ultimo pezzo, ma forse il più focalizzato rispetto al contesto in cui stiamo lavorando e rispetto al quale ho registrato, anche in interventi precedenti, l'attenzione alla concretezza dell'intervento. Dove lavorano gli psicologi dentro i servizi per l'impiego? Lavorano in accoglienza, dove la loro competenza nella raccolta e nella restituzione della lettura del bisogno è assolutamente indispensabile; lavorano nel campo che gli è più proprio, che quello dell'orientamento professionale, dell'orientamento alla formazione; lavorano nelle attività di preselezione per le imprese e quindi lì, di questa figura, dovremmo imparare a non fare mai a meno, in termini anche formali.

Per quanto riguarda quello che diceva Mirri, connesso al blocco delle azioni, ho solo qualche small dato da parte dei servizi pubblici per l'impiego, non ho dati di sistema. Una cosa che sono stato lieto di registrare è che nei servizi pubblici della piccola regione Marche, se conto il numero di prodotti, in unità statistiche, come i patti di servizio, i colloqui o i laboratori, nel trimestre agosto-ottobre abbiamo fatto esattamente il 75% delle attività che avevamo svolto nello stesso trimestre dell'anno precedente, quindi qualcosa stiamo continuando a fare.

Su Garanzia Giovani, per esempio, tutte le attività più o meno intricate che, come legislatori concorrenti, siamo riusciti a inventarci, vengono sostenute per evitare che le difficoltà o il blocco dell'operatività in presenza, potessero fare danni rispetto alla fruizione di politiche attive del lavoro.

Questo innesca quel dibattito con cui con il dottor Mirri siamo sempre amichevolmente contrapposti, o reattivi l'uno all'altro, e quindi mi fa piacere di averlo ritrovato in questa occasione. Il vero tema è quello di riuscire a inventarsi una forma di complementarietà nell'essere utili alle persone che stanno dentro il mercato del lavoro, nella loro veste o di cercatori o di ricercatori di una nuova collocazione. Nella complementarietà, non c'è nessuno che fa pezzi di lavoro che non siano sensati in se stessi, cioè non si può vedere nel pubblico soltanto la parte adempimentale, amministrativa o gestionale di monitoraggio.

Nel pubblico ci sono competenze, professionalità e potenzialità che devono potersi esprimere in tutti gli ambiti, in cui però la collaborazione in termini di obiettivi comuni che si devono promuovere è assolutamente dovuta, cioè, non c'è nessun pregiudizio di tipo ideologico rispetto al rapporto pubblico/privato. Abbiamo spesso clienti diversi, ma quando abbiamo gli stessi clienti, che possano essere o i lavoratori o le imprese, è sensato fare le cose insieme, come ci siamo già accordati di fare.

Ultima questione è connessa con la necessità di riprendere e di comprendere come i servizi per l'impiego siano servizi alle persone e non più soltanto servizi di tipo amministrativo. Non sono soltanto servizi che gestiscono anagrafiche o status di tipo amministrativo. A essi, siano essi pubblici che privati, le persone si rivolgono nell'ipotesi di poter essere sostenute, aiutate, accompagnate, promosse, in questo territorio sempre più difficile che è il mercato del lavoro.

Purtroppo, se i dati sono quelli che la collega Ricciardi ci ha esposto, ma che tutti siamo nelle condizioni ormai di avvertire, anche semplicemente tastando il polso dei nostri territori, ci aspettano periodi in cui il nostro mercato come servizi vivrà sicuramente di picchi di domanda, che sarà domanda di accoglienza, domanda di orientamento, domanda di sostegno, di inserimento lavorativo, o di proposta in ambito di politiche attive del lavoro, per le quali speriamo di riuscire ad attrezzarci e a potenziarci, per le quali la collaborazione con tutte le professionalità che riusciremo a reclutare sarà assolutamente indispensabile.

Il professor Bresciani in questi casi conclude sempre augurandoci tempi interessanti. Noi speriamo di avere la capacità di coltivare e nutrire questo interesse, di incrementarlo anche dal punto di vista della soddisfazione e della gratificazione che questo lavoro che facciamo, indipendentemente dalla narrazione che su di esso è dominante, ancora continua ad avere per noi.

È importante mettere in comune le riflessioni, operando in ambiti diversi e avendo come obiettivo comune il benessere delle persone.

Io partirei con una fotografia della situazione: l'effetto più significativo e preoccupante della crisi da Covid-19, dopo quello sanitario, è quello sulle attività produttive.

In breve, i dati del secondo trimestre del 2020 sono impressionanti: le ore lavorate sono in diminuzione del 20% rispetto al corrispondente semestre del 2019; 841.000 occupati in meno, sempre nel secondo semestre rispetto allo stesso periodo del 2019, di cui 677.000 a termine; e 219.000 in meno di dipendenti perché, in assenza di licenziamenti, stante il blocco dei licenziamenti, le variazioni in negativo si sono riversate sui contratti a termine, in scadenza, e sul lavoro autonomo.

Tasso di occupazione: c'è stato un calo di circa il 2% tra i due semestri dei due anni ma, a fronte di questo calo medio, i giovani presentano una diminuzione più marcata e il governatore Visco, proprio due giorni fa, ha ricordato che l'Italia è al primo posto per quota di Neet.

Sempre rispetto al calo medio di due punti percentuale di occupazione, questo calo è divaricato in maniera significativa tra uomini e donne: il tasso di occupazione scende dell'1,6% per gli uomini, ma del 2,2% per le donne, in quanto il Covid-19 ha colpito certamente i lavori a termine e i più precari (in cui le donne sono più inserite) ma anche, non dimentichiamolo, settori in cui le donne sono relativamente più presenti, come turismo, ristorazione, servizi, rispetto alla crisi che diciamo del 2008 e degli anni seguenti.

Poi c'è stata, la chiamo così, la "ripresina" estiva, ma con la seconda ondata siamo di nuovo in una situazione occupazionale che peggiorerà.

A oggi, sono 6 milioni e mezzo i beneficiari di cassa integrazione con causale Covid-19, se aggiungiamo i 4.300.000 che hanno ricevuto le varie indennità, che venivano ricordate anche dalla ministra Catalfo, abbiamo quasi 11 milioni di lavoratori sussidiati, su un totale di 23 milioni di occupati in Italia, cioè quasi la metà degli occupati ha avuto o ha in corso un sussidio dall'Inps. Quindi, una situazione impressionante.

Nonostante questi interventi, il Covid-19 evidenzia segmentazioni del mercato del lavoro, anche più sentite di quelle a cui ho appena accennato (giovani, donne, ecc.),

segmentazioni più sentite come dimostrano le numerose critiche e proteste, più o meno pacifiche, non solo quelle di piazza, contro le nuove dolorose ma necessarie chiusure.

Non la vorrei semplificare troppo, ma provo a farlo per aree: abbiamo i lavoratori più garantiti, la pubblica amministrazione, le banche, le grandi aziende che di fatto coincidono con coloro che hanno continuato a lavorare grazie allo smart working. Alcuni di questi lavoratori sono in settori che, con il Covid-19, sono addirittura cresciuti. Poi c'è una seconda area di lavoratori a tempo indeterminato, che hanno fatto mesi di cassa integrazione e, quindi, comunque sono stati colpiti, anche se con questa forma di tutela. In questo gruppo abbiamo dei sottogruppi, quello che sta in cassa integrazione da una media-grande impresa che probabilmente, si spera, riprenderà; quello che è in cassa integrazione ma dipende da una piccola-micro impresa che forse non ce la farà, quindi anche nell'ambito di queste macro aree sono identificabili aree più piccole; e poi ci sono, infine, i lavoratori o a termine, che non sono stati rinnovati, o gli autonomi che hanno perso l'attività.

Si parlava appunto della solitudine del freelance, prima dell'imprenditore, poi del freelance: i lavoratori autonomi, il lavoro autonomo debole, le co.co.co., le partite Iva, le partite Iva iscritte alla gestione separata INPS, abbiamo tutto un mondo di lavoratori che sono stati fortissimamente colpiti.

Ho identificato queste tre aree, ne posso aggiungere una quarta: purtroppo, c'è quella dei lavoratori del sommerso. A questi è stato anche difficile dare il tipo di sostegno economico, infatti poi si è pensato al reddito di emergenza.

Questa fotografia, queste segmentazioni, ci sollecitano due linee di riflessione: una è come continuare ad affrontare nell'immediato il problema delle attività economiche colpite o di chi perde o rischia di perdere il lavoro e, in secondo luogo, come affrontare le trasformazioni di medio lungo periodo nel mondo del lavoro.

Nell'immediato, abbiamo condiviso fin dall'inizio la scelta del Governo, peraltro rinnovata solo già pochi giorni fa con un accordo a tre, fra il Governo e le associazioni sindacali e datoriali, che prevede la cassa integrazione a carico della fiscalità generale, che verrà prorogata fino a marzo con la Legge di Bilancio; l'indennità per lavoratori non tutelabili con la cassa integrazione, cioè tutto il gruppo degli stagionali, intermittenti, ecc.; e la questione dei divieti di licenziamento economici, sia collettivi che individuali. Noi siamo consapevoli che il divieto dei licenziamenti ha anche delle controindicazioni, ma la ripresa dell'epidemia rende necessario la proroga di una misura che, in ogni caso, è temporanea, e che, in qualche modo, è figlia di una visione positiva, cioè quando, speriamo nel giro di due mesi, l'emergenza sanitaria sarà superata, le aziende avranno

ancora disponibili il loro personale, che avrà potuto tenere a costi ridotti grazie alla cassa integrazione, a quel punto dovrebbe riprendere la produzione.

Tra l'altro, ci sono deroghe al divieto di licenziamenti e la deroga è legata alla possibilità di accordi sindacali di incentivo all'esodo, che è stata responsabilmente esercitata.

Vorrei anche sottolineare il ruolo degli ammortizzatori sociali, cassa integrazione, indennità, sono state anche criticate perché si dice che sono politiche solo passive. Certo, è mancata la politica attiva. Ho sentito che GiGroup ha fatto un grande lavoro, alcune agenzie private hanno supplito e quindi è stato bloccato tutto ciò che è politica attiva. Questo è un grosso problema, ma gli ammortizzatori sociali di per sé non hanno solo il ruolo sociale di sostegno economico a persone e famiglie, ma non viene mai detto che hanno anche un ruolo economico, danno una spinta ai consumi.

Senza tutti questi sostegni avremmo avuto un calo dei consumi ancora più profondo. Nel medio lungo periodo, è più difficile fare riflessioni su questa trasformazione. Il professore Lucidi diceva, se non sbaglio, come rendere più "morbidi" e accettabili questi cambiamenti, queste trasformazioni, che non sono solo nell'immediato, ma anche nel medio-lungo periodo.

Cerco di andare al come la pandemia si è venuta a innestare su preesistenti limiti strutturali dell'economia del nostro Paese. Al di là delle visioni più ampie, si è venuta a innestare su preesistenti limiti strutturali dell'economia del nostro Paese. Limiti che non sono stati affrontati in tempo utile: bassa produttività, bassi salari, carenza di investimenti, disuguaglianze, povertà.

Trascinare troppo a lungo i problemi ci ha portato ad affrontare già indeboliti la comparsa di questo evento avverso. "Non abbiamo più tempo", è stato detto anche questo questa mattina. Questa pandemia, quindi, si è venuta a innestare soprattutto su un sistema di tutela del lavoro che, dopo molte riforme, ha lasciato fuori alcune categorie, che spesso sono quelle entrate maggiormente in sofferenza, ma anche su un sistema di organizzazione del lavoro e della vita delle nostre città che da tempo non è più in sintonia con il benessere delle persone e degli equilibri delle famiglie.

Mi soffermo su questo ultimo e mi ricollego allo *smart working*. Noi, come sindacato, siamo molto interessati al tema e non posso esimermi dal dire qualcosa su questo.

Credo che lo *smart working* potrebbe essere uno dei portati positivi di questa difficile fase, è proprio uno di quegli aspetti per cui si può dire che la crisi può e deve diventare opportunità.

Certo, non nella forma di *smart working* obbligato, home working obbligato a casa cinque giorni su cinque. Ce lo siamo già detto, non è questo quello che dovrebbe essere. Se fosse esercitato in una maniera in cui teoricamente dovrebbe funzionare, avrebbe davvero grandi potenzialità per la collettività, per i lavoratori e per le imprese.

È uno di quegli strumenti che potrebbe, se fatto bene, mettere tutti d'accordo. Basti pensare agli effetti positivi sulla vita urbana con un abbattimento del traffico o degli autoveicoli, l'impatto ambientale, la maggiore produttività, l'abbattimento dei costi e, dal mio punto di vista, un grande appello alla responsabilizzazione del lavoratore e quindi anche uno stimolo di maggiore soddisfazione lavorativa e poi sulla conciliazione vita-lavoro, che è uno dei problemi grandi sull'occupazione femminile.

Vorrei sottolineare che lo smart working è il primo strumento che piace anche gli uomini, o comunque i problemi creati possono essere per uomini e per donne, ma le opportunità e i benefici possono essere per uomini e per donne. A differenza di altri strumenti di conciliazione tentati in passato, ma mai con grandissimi risultati, questo finalmente piace anche agli uomini.

Io vedo però una serie di rischi e, per non ripetere cose già dette, non mi soffermo sulle cose che sono state dette dai vari psicologi e psicoterapeuti, purtroppo sono arrivate anche a noi le stesse segnalazioni. Provo a soffermarmi su altri rischi, così non ci sovrapponiamo, che potrebbero impedire un reale decollo in positivo dello strumento.

Innanzitutto, trovo molto rischioso porre la questione, come ho sentito fare in qualche in analisi superficiale, non oggi ovviamente, in termini di contrapposizione tra categorie come personale sanitario, gli insegnanti, gli operai che dovranno continuare a spostarsi e altri "privilegiati" che invece potranno lavorare in smart working.

Ogni tanto compaiono articoli sul giornale di questo tipo. Io credo che sarebbe l'ennesima linea di divisione fra lavoratori, che non mi pare il caso di alimentare, tanto più che è pretestuosa, perché è vero che alcune attività sono convertibili in smart working e altre no, ma i vantaggi per la collettività sono veramente per tutti. Secondo rischio: concentrarsi esclusivamente sulle ricadute negative di tipo economico. Spesso si leggono le ricadute sulle mense aziendali, sui bar e ristoranti che hanno attività strettamente legate alla pausa pranzo, le attività dei negozi di prossimità. Certo, è un problema reale che va affrontato, ma rinunciare ai grandi vantaggi dello smart working perché ha anche delle controindicazioni, mi pare sbagliato. Dobbiamo affrontare le controindicazioni, so che sono presenti, e quelle vanno affrontate.

Comunque, il lavoratore in smart working dovrà pur mangiare, presumibilmente pranzerà a casa, certo, non alla tavola calda, non alla mensa aziendale, ma forse il nuovo regime lavorativo consentirà di andare a fare più spesso l'aperitivo o andare a cena fuori, non smetterà certo di fare shopping, magari avrà più tempo per andare in palestra, faccio degli esempi di vita quotidiana per dire che, certo su alcune attività c'è l'impatto negativo, ma non voglio dire che il gioco sia del tutto a somma zero. È probabile che sia vicino alla somma zero, se così non è si deve intervenire, laddove c'è il problema, e non rifiutare a priori lo strumento dello smart working.

C'è un ulteriore rischio di non vedere i vantaggi per la comunità e per i singoli, quindi considerarlo solo la fugace necessità durante l'emergenza, anziché una opportunità generale.

Ultimissimo rischio, avere sperimentato massicciamente in questi mesi lo *smart working*, che di fatto è stato un lavoro da casa, senza preparazione, né dei lavoratori né dei dirigenti, senza progettazione, senza organizzare il lavoro per obiettivi e, soprattutto, senza accordo individuale, che per legge sarebbe previsto, e senza accordo collettivo.

Tutto ciò ne ha evidenziato gli aspetti negativi più che quelli positivi. Noi crediamo che non sia utile intervenire con modifiche legislative, cioè non mi pare che sia un problema di legislazione dello *smart working*, ma che vada recuperato al più presto l'obbligo di accordo individuale, pur capendo le motivazioni che in questa fase hanno reso necessario escluderlo per il momento.

Soprattutto, va ricondotta la regolazione alla contrattazione collettiva. Siamo convinti che l'accordo collettivo aziendale, possa tenere insieme e affrontare le difficoltà, garantire la volontarietà, la reversibilità, l'equilibrio nelle fasce orarie di connessione, il diritto alla disconnessione, all'informazione sulla salute e sicurezza. L'elenco è lungo, noi come sindacato siamo molto interessati a regolamentare, con un accordo individuale e collettivo in l'azienda, il lavoro agile, per superare le criticità, che sono tante, le ho seguite con attenzione, anche quelle da voi evidenziate, e valorizzarne le ampie potenzialità.

L'emergenza pandemica rischia di accentuare la storica emergenza dell'occupazione femminile, per la quale l'Italia è al penultimo posto in Europa, con effetti sulle famiglie monoreddito, sulla povertà, cioè non è solo un problema sociale ma è anche economico, perché l'occupazione femminile è un moltiplicatore economico, potrebbe esserlo.

Le proposte sono tante, ma teniamo insieme i due aspetti, cioè da una parte la questione dei servizi (servizi per l'infanzia, servizi per gli anziani) ma i servizi da soli, anche i migliori, non sono sufficienti perché è altrettanto importante l'altra questione,

cioè che lavoratori e lavoratrici dispongano di maggiori gradi di libertà nella gestione del loro tempo, per migliorare la loro vita, il loro benessere, la loro organizzazione familiare e la condivisione del lavoro di cura.

In questo, il lavoro agile può dare un grosso contributo. Superiamo le criticità, ma vediamo tutte le potenzialità. Noi pensiamo si potrebbe incentivare, come è stato fatto qualche anno fa, la contrattazione aziendale che introduca in azienda strumenti di conciliazione.

## SANTO ROMANO

*Direttore Area Capitale Umano, Cultura e programmazione comunitaria Regione Veneto*

Ci siamo trovati da un giorno all'altro con la pubblica amministrazione quasi tutta in smart working. Per una parte abbiamo lavorato in presenza e abbiamo dovuto gestire in emergenza molti interventi anticrisi. Sono sia a capo di un'area che comprende la parte lavoro, quindi tutta la parte di ammortizzatori in deroga, sia sono pro-tempore a capo della programmazione regionale dei fondi comunitari, del fondo sociale e del FESR.

Il Veneto è stata una delle regioni colpite in fase iniziale, abbiamo avuto il 59% dell'attività e il 55% degli addetti che sono stati interessati dai vari provvedimenti.

Le attività produttive interessate alla sospensione sono state 145.000, circa il 60% delle imprese della Regione per circa 900.000 addetti, quindi un numero veramente importante.

I principali settori colpiti dalla sospensione sono stati commercio, turismo, cultura ed editoria ma, in particolare, il turismo che in alcune zone del Veneto è molto forte, come Venezia che ha avuto il 37% di perdita occupazionale complessiva.

Da gennaio a settembre abbiamo avuto una riduzione di 44.500 posti di lavoro, poi parzialmente recuperati, ma adesso cominciamo con nuovi effetti ed esposizioni e stimiamo una riduzione di posti di lavoro. I dati del Veneto, così buoni in precedenza, sono purtroppo crollati. Sull'occupazione giovanile, che adesso è al 23% di disoccupati, è stato uno dei migliori in Italia, ma comunque negativo.

Poi c'è il tema dell'occupazione femminile. In questi momenti di crisi a risentirne sono sempre le fasce meno forti di giovani e di occupazione femminile che, anche nel Veneto, ne hanno risentito, così come tutti i lavoratori senza occupazione stabile che in questo momento soffrono più di tutti.

A fronte di questo, la giunta regionale in tempi abbastanza rapidi ha fatto una rideterminazione dei fondi comunitari di FESR di 253 milioni di euro da destinare per interventi Covid. Ho accennato velocemente a come ci siamo trovati con tutta la pubblica amministrazione in smart Working, ma abbiamo dovuto mantenere il livello di efficienza perché i cittadini e le imprese non è che in questo momento non facciano le cose che devono fare, quindi sono stati fatti molti interventi per le imprese, aiuti per investimenti, interventi per la liquidità con il fondo regionale

garanzia (questi due interventi incubano circa 50 milioni), abbiamo sostenuto progetti di ricerca e sviluppo per circa 20 milioni e gli interventi per il sistema commerciale per circa 45 milioni di euro. Tutto questo con fondi principalmente comunitari.

Abbiamo fatto anche interventi del tutto nuovi. Misure a sostegno del reddito per le fasce più deboli, per il sostegno della locazione, per il sostegno delle famiglie in difficoltà, per l'area di redistribuzione licenze alimentari, per le case rifugio, per il sostegno all'infanzia e per il supporto alle famiglie, quindi interventi che si sono aggiunti e potenziati rispetto agli interventi che di solito vengono fatti per tenere conto delle nuove povertà e delle persone ancora di più in difficoltà.

Abbiamo poi fatto un'altra serie di interventi che non avevamo mai fatto prima e che riguardano principalmente l'ambito del lavoro, siamo intervenuti nelle realtà scoperte dagli ammortizzatori sociali anche in deroga. Qui, la Giunta regionale ha messo risorse proprie, per andare a coprire un target non coperto, perché c'è una quota di queste persone che non sono coperte né da una parte, né dall'altra. Purtroppo in questi provvedimenti capita spesso che si perdano dei pezzetti, ma dietro a quei pezzetti ci sono delle persone e quindi siamo intervenuti.

Abbiamo dato un bonus una tantum per i tirocinanti per persone con disabilità e abbiamo fatto un intervento per tutelare il mondo della cultura con un bonus aggiuntivo a quelli nazionali per gli operatori della cultura, dello spettacolo, gli intermittenti, aggiungendo risorse del fondo sociale alle risorse nazionali.

Abbiamo previsto, cercando di guardare un po' più in là, dei bonus occupazionali per i giovani e abbiamo avuto una risposta importante. Non eravamo così convinti di farlo perché temevamo che non ci fossero risposte, invece abbiamo avuto risposte importanti quindi vuol dire che c'è chi soffre, lo sappiamo, ma c'è anche chi sta occupando i giovani.

Abbiamo fatto molte misure per incentivare lo smart working anche all'interno delle amministrazioni regionali, coinvolgendo tutti gli enti della pubblica amministrazione del Veneto per acquistare strumentazioni. Poi abbiamo fatto l'intervento più grande in termini finanziari, per 35 milioni di euro, previsto dal Decreto Rilancio: abbiamo previsto interventi per la tutela dei posti di lavoro dando contributi salariali comprensivi anche della parte previdenziale per i settori più colpiti, quindi andando a coprire un lavoratore che, invece di essere in ammortizzatore, torna al lavoro e, invece di pagare gli ammortizzatori con la politica passiva, che è indispensabile ma passiva, paghiamo i contributi salariali per far tornare un lavoratore a lavorare, per

esempio in un albergo, con un contributo fino all'80% della retribuzione per i settori più colpiti dalla crisi (che in Veneto sono turismo, cultura, spettacolo) e che poi abbiamo esteso anche a bar e ristoranti, che purtroppo sono diventati dappertutto tra i settori tra più colpiti. Questo è un intervento che ha dato una risposta molto importante, tra l'altro risparmiamo i soldi degli ammortizzatori e facciamo lavorare le persone.

Esperienze emblematiche, ve ne cito due velocemente. Una riguarda i centri per l'impiego pubblici, quindi regionali, che in questo periodo hanno lavorato a distanza e credo che abbiano dato una buona risposta. Erano sempre raggiungibili sia al telefono che via mail, hanno gestito i colloqui telefonici, le persone con disabilità, l'incrocio domanda e offerta, gli orientamenti a distanza. Abbiamo istituito il servizio Centro per l'impiego on-line, quindi tutta la parte di candidatura è andata avanti, siamo riusciti a non bloccare, a non rallentare un servizio indispensabile in questo momento.

La seconda esperienza che voglio citare è quella che riguarda l'assegno per il lavoro finanziato dal Fondo Sociale Europeo che consente di dare un voucher alle persone per trovare lavoro, modulato a seconda delle difficoltà e della loro occupabilità. Abbiamo continuato a gestirlo in questi mesi e anche nei mesi di marzo e aprile, i più complessi, e abbiamo erogato oltre 1500 assegni riuscendo a dare continuità a questa tipologia di intervento.

Quello che è successo in questi mesi, mi ha dato ancora di più la necessità, sulle politiche di coesione, di puntare ad avere strumenti di alfabetizzazione e digitalizzazione molto importanti su tutti i target, non solo sulle imprese ma anche ai cittadini e alla pubblica amministrazione.

La pubblica amministrazione deve essere in grado (questa esperienza porterà poi ad avere un effetto positivo) di una maggiore possibilità di lavorare anche con modalità integrate in presenza e a distanza, anche se che ci siamo trovati a dover fare interventi in emergenza.

Credo che adesso in Veneto alcuni interventi nati in emergenza, abbiano una prospettiva più lunga. Questo si deve associare a una riorganizzazione dei servizi, non basta prevedere la digitalizzazione o prevedere l'acquisto di pc, ma deve esserci una vera ridefinizione dei modelli di lavoro e una riorganizzazione. Si tratta di un processo più lungo che stiamo cercando di fare.

Pensavamo che avremmo avuto un po' più tempo dopo quello che è successo, invece siamo ripiombati in questa fase. Anche se il Veneto è una zona gialla stiamo ridefinendo un secondo pacchetto di interventi perché bisogna assolutamente sostenere le imprese e le persone, altrimenti, finito questo periodo, ci troveremo con metà delle imprese, dei ristoranti, degli alberghi chiusi, quindi è fondamentale riuscire a fare un intervento. Su questo siamo concentrati.

## Behavior Based Safety per il contenimento del COVID-19: i rischi di fase 2 e 3 senza approcci scientifici ed evidence based

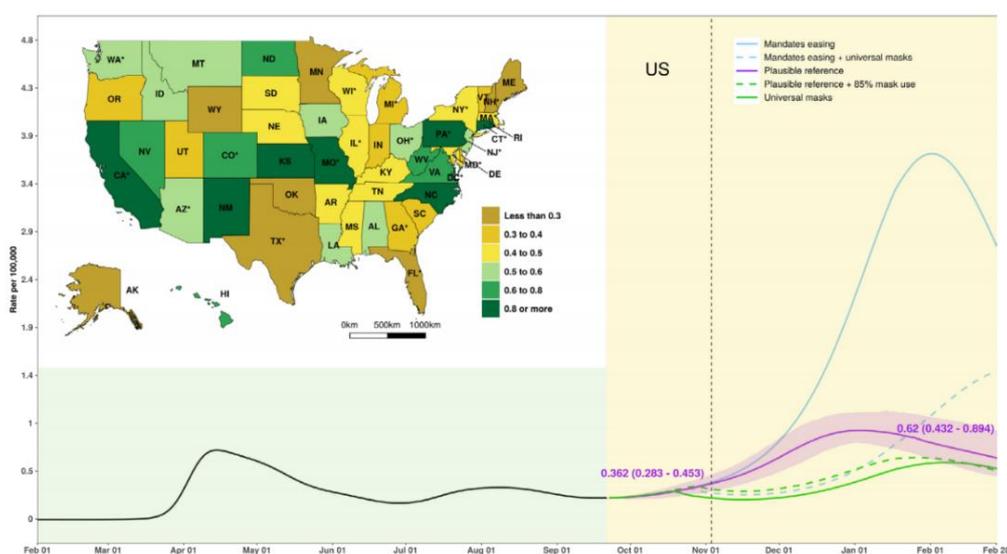
La Fase 2 della lotta al Coronavirus ha dato esiti negativi perché nessuna soluzione scientifica ed *evidence-based*, seppur disponibile, è stata utilizzata su larga scala.

Nella lotta al Covid-19 sono infatti tre le strade percorribili:

- il farmaco, reattivo e dunque da usare come *extrema ratio*
- il vaccino, preventivo
- la soluzione comportamentale, anch'essa preventiva, per evitare l'esposizione al virus grazie alla misura e alla gestione dei comportamenti.

Di queste tre soluzioni l'unica disponibile attualmente e fin dall'inizio della pandemia è l'ultima, ma non è mai stata adottata su larga scala e non è neppure considerata percorribile all'interno dei diversi comitati tecnico-scientifici istituiti per fare fronte all'emergenza contagi.

Sul tema Covid-19, la psicologia può infatti intervenire contribuendo significativamente in due modi: a monte, per prevenire l'infezione, e a valle, per lenirne gli effetti psicologici. Questo testo si limiterà agli interventi a monte e riguarderà dunque i comportamenti delle persone, come possano essere *misurati* e *modificati* per prevenire il contagio.

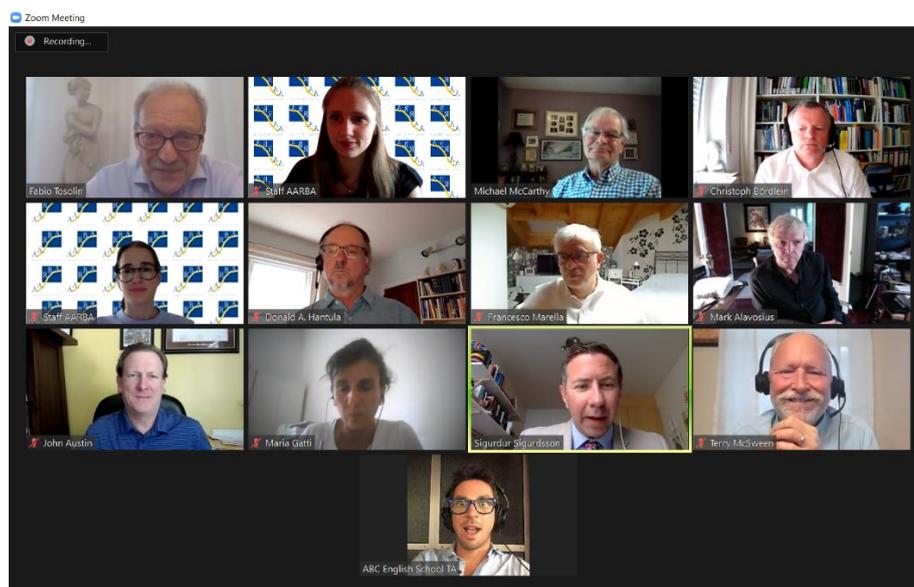


Il grafico mostrato deriva da una ricerca americana condotta nell'Università di Washington (IHME Covid-19 Forecasting Team, 2020) e mostra l'andamento dei decessi giornalieri con annesso due diverse previsioni. La linea azzurra rappresenta la proiezione attuale, la linea verde è la proiezione dei decessi che si verificherebbero se tutti indossassero la mascherina nel 95% dei casi.

Nella parte in alto a destra è possibile notare il prevedibile andamento dei decessi giornalieri negli Stati Uniti. Proprio analizzando il punto in cui le due linee si biforcano è possibile osservare come i comportamenti abbiano una notevole influenza sul contagio da Covid-19. In questo grafico viene preso in considerazione soltanto l'uso della mascherina, ma naturalmente se si aggiungessero altri comportamenti come il lavaggio mani, il distanziamento sociale e così via, questa proiezione sarebbe ancora più favorevole.

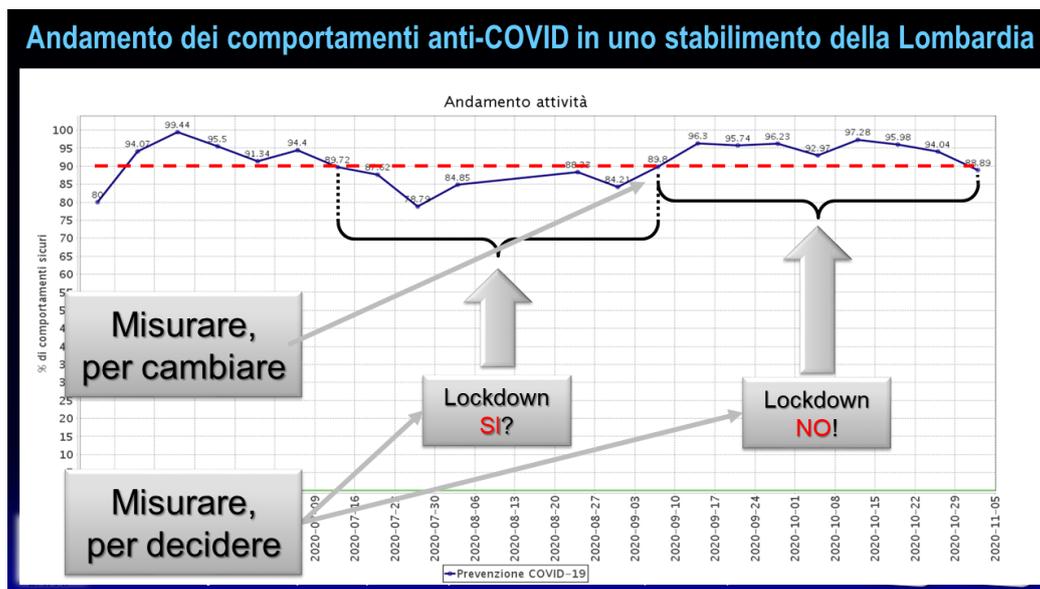
La definizione del problema di fase 2 e fase 3 è assai semplice: come riavviare e mantenere in vita le attività economiche ottenendo i comportamenti sicuri ed evitando così le infezioni?

La soluzione dal punto di vista formale e scientifico vede protagonista l'Analisi Comportamentale, una branca della Psicologia Scientifica dedicata proprio alla soluzione di problematiche in cui la capacità di ottenere i comportamenti corretti risulta determinante. Nell'ambito specifico dei comportamenti anti-infezione da Covid-19 è stata istituita, in giugno 2020, una Consensus Conference Internazionale su come evitare il contagio attraverso il monitoraggio e la modificazione dei comportamenti, al cui interno è stato presentato un protocollo sviluppato da un gruppo di ricercatori italiani specializzati in analisi del comportamento, esperti di applicazione di processi di Behavior Based Safety (BBS) nelle organizzazioni.



A guidare il gruppo di ricercatori è stata la dottoressa Maria Gatti, la maggiore esperta di BBS in Europa continentale e il protocollo sviluppato in Italia è stato approvato con poche modifiche e integrazioni nella Consensus Conference Internazionale da tutti gli altri membri del gruppo (ricercatori di Western Michigan, Nevada, Temple University, Cambridge Centre for Behavioral Studies del Massachusetts, ecc.), scelti tra i maggiori rappresentanti della comunità scientifica di riferimento nel mondo per la Behavior Based Safety, la sicurezza basata sui comportamenti.

Che cosa succede quando si applica questo protocollo?



Il grafico mostra l'andamento espresso in percentuale di tutti i comportamenti sicuri anti-Covid agiti all'interno di un grande stabilimento industriale della Lombardia (distanziamento sociale, igienizzazione delle mani e delle postazioni di lavoro, uso della mascherina...). Nello stabilimento viene infatti adottato il sistema di misurazione di frequenze, durate e altri parametri oggettivi, previsto dal protocollo, in ogni singolo reparto o gruppo di lavoro dell'impresa.

La linea rossa tratteggiata rappresenta il numero minimo di comportamenti sicuri che si è calcolato, prudenzialmente, essere necessari per garantire un Rt inferiore a 1, essendo Rt il numero di soggetti infettati da un singolo vettore del virus, cioè da un singolo lavoratore infetto, asintomatico o meno.

Soltanto mantenendo questo indice inferiore a 1 è infatti possibile affermare, con buona approssimazione, che i casi di Covid-19 all'interno del contesto considerato siano in diminuzione. Trattandosi naturalmente di una stima, effettuata su basi empiriche, è opportuno che il valore soglia oltre il quale considerare "sicuro" l'ambiente di lavoro sia

fissato, come nel caso di specie, prudenzialmente più alto del valore teorico individuato, con rilevazione anche della varianza, la cui analisi eccede tuttavia gli scopi di una pubblicazione divulgativa.

Per la realizzazione di un ambiente virtualmente Covid-free sono dunque indispensabili due competenze scientifico-tecniche distinte. La determinazione del valore, indicato con la linea tratteggiata in rosso, compete infatti principalmente a medici infettivologi, virologi o epidemiologi, i soli deputati a indicare quali e quanti debbano essere i comportamenti da agire, con quali esiti prevedibili. Mentre le modalità di misura parametrica dei comportamenti preventivi (frequenza, latenza, durata e intensità) e le tecnologie per la modificazione di quei comportamenti sono di esclusiva competenza di scienziati del comportamento, o Analisti Comportamentali, i soli deputati a stabilire come si debbano manipolare le variabili ambientali al fine di ottenere valori sufficientemente elevati dei comportamenti necessari. Purtroppo, in nessuno dei molti comitati tecnico scientifici istituiti è presente tale competenza, con l'esito di sapere con buona precisione *cosa* fare ma non *come* farlo.

### **Imprescindibilità di un sistema scientifico di misura dei comportamenti**

Se un'organizzazione (fabbrica, ospedale, nave da crociera, palestra o residenza per anziani) possiede un sistema di misura parametrica dei comportamenti è costantemente consapevole su base giornaliera o addirittura oraria di quando l'azienda stessa stia riducendo i contagi e quando invece li stia aumentando, in ogni singolo reparto o gruppo di persone. Ed è soltanto in base all'andamento di queste misure che coloro che sono preposti alla guida dell'organizzazione possono prendere decisioni fondate su dati oggettivi, precursori certi delle infezioni future. È di tutta evidenza che le organizzazioni prive di un tale sistema giornaliero di rilevazione dei comportamenti anti-Covid sono, di fatto, cieche. Come sarebbe cieco un medico che dovesse prescrivere un farmaco antipiretico o un antiretrovirale senza conoscere la temperatura corporea o la presenza di infezione da HIV, rispettivamente.

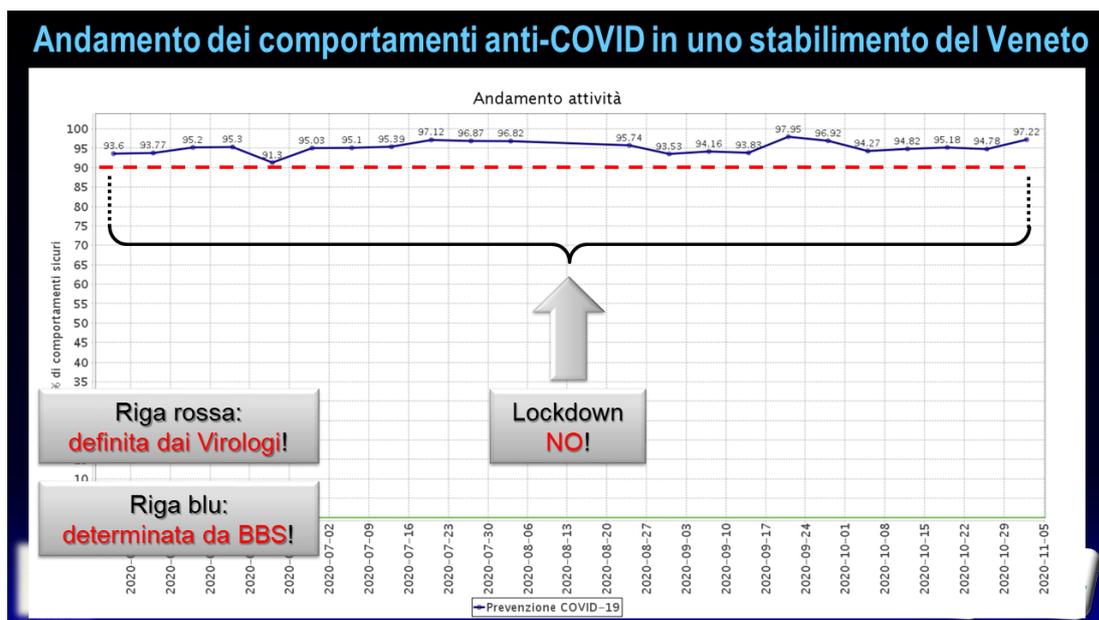
Nel caso in esame, esemplare, l'azienda potrebbe invece decidere su basi certe, optando per esempio per un lockdown, in presenza di valori inferiori al 90%, oppure al contrario, di mantenere aperte le linee di produzione ai suoi operai, in presenza di valori superiori. E, analogo processo decisionale, potrebbe essere adottato con altrettanta cognizione di causa e certezza degli esiti dall'istituzione sanitaria pubblica.

Fare un lockdown per Regioni, per Provincie o Aree geografiche è invece un provvedimento grossolano, che colpisce l'economia di interi distretti mentre sarebbe bastato un semplice processo di Behavioral Safety - anti-Covid BS - per distinguere tra le strutture pericolose e quelle sicure. Ma, fatto ancora più importante, prendere

provvedimenti in base ai comportamenti senza aspettare che si determinino i risultati, cioè infezioni, ricoveri o decessi significherebbe agire con enorme anticipo, prima che le infezioni abbiano inizio e modo di propagarsi. Per questo il lockdown in assenza di misura dei comportamenti è ampiamente fallimentare dal punto di vista della salute oltre che inutilmente dannoso sotto il profilo economico.

### Imprescindibilità di un sistema scientifico per la modificazione dei comportamenti

Un altro esempio di misurazione oggettiva dei comportamenti anti-Covid è offerto da un'industria di processo nel Veneto, guidata dall'ing. Francesco Marella (EHS, Mitsubishi Electric Hydronics & IT Cooling Systems), in cui sono misurate e analizzate ogni giorno le esatte percentuali di comportamenti sicuri che vengono adottati in tutti i reparti dello stabilimento, adottando contestualmente alla misurazione anche le procedure di gestione delle contingenze di rinforzo e feedback sul posto di lavoro e le strategie per lo sviluppo di valori e cultura della sicurezza tesi a ottenere il mantenimento e la generalizzazione dei comportamenti virtuosi, anche al di fuori dell'ambiente di lavoro.



Grazie al processo in atto quest'azienda ha la certezza di ottenere e mantenere fin dall'inizio dell'applicazione del protocollo un Rt largamente inferiore a 1 e di disporre quindi di un luogo in cui il lavoratore può addirittura rifugiarsi certo di trovare un'ambiente molto più sicuro del proprio contesto familiare allargato, del proprio bar, chiesa o polisportiva. Chiudere un tale ambiente di lavoro significa di fatto lasciare centinaia di lavoratori esposti a un maggiore e non minore, rischio di infezione.

Naturalmente l'aspetto molto positivo del misurare scientificamente il fenomeno è che la misurazione dello stesso è totalmente indipendente dal tipo di impresa, perché le tecnologie comportamentali agiscono in modo totalmente indipendente dal contesto

produttivo, turistico, sportivo o religioso. Esse richiedono obbligatoriamente soltanto la possibilità di misurare giornalmente a campione i comportamenti e di erogare contestualmente feedback.

Ricapitolando: la riduzione del contagio si può realizzare con successo, come ben rappresentato dalle ricerche sperimentali pubblicate in tutto il mondo e dalle applicazioni già diffuse nelle migliori imprese produttive, di ristorazione e scuole in Italia. E non c'è ragione di pensare che applicando le stesse tecnologie questo non possa essere fatto in ogni altro ambito organizzativo.

Certamente l'adozione del protocollo raccomandato dalla comunità scientifica di riferimento comporta un cambiamento culturale, prima che tecnologico, con l'abbandono del metodo ispettivo-sanzionatorio oggi in vigore per sostituirlo in gran parte con un sistema antagonista di misura-feedback, privo di tutti gli effetti collaterali dei sistemi sanzionatori, dall'occultamento dei comportamenti a rischio allo sviluppo di resistenza, negazionismo e antagonismo verso le istituzioni preposte.

Il grande vantaggio che deriva dall'adozione di questo protocollo scientifico per lo sviluppo e il mantenimento dei comportamenti non è soltanto la grande riduzione di costi economici e sofferenze derivanti dalla riduzione delle infezioni che il lockdown, deciso sulla base dei contagi, non può garantire data la sua stessa natura *reattiva*. Il vantaggio è anche dato dalla possibilità di decidere eventuali chiusure soltanto laddove necessario, evitando le attuali gravi ripercussioni economiche derivanti da chiusure generalizzate su base burocratica (codici ATECO) o geografica (Regioni).

Risulta pertanto possibile consentire il prosieguo delle attività alle aziende dotate di strumenti come questi e imporre una chiusura parziale o totale a quelle dove si riscontrino percentuali di comportamento sotto la soglia di sicurezza. Oppure si può infine provvedere per dotare tutte le aziende di questi protocolli, facendo sì che tutte le organizzazioni, ove sia imprescindibile svolgere attività che implicano assembramento di persone, possano decidere di proseguire l'attività senza gravare, oltre a tutto, sulle finanze pubbliche oggi impotenti a ristorare l'enorme platea di imprese in difficoltà, se non a rischio di fallimento. In tempi di crisi economica non va sottostimato d'altra parte che il comportamento è oggi anche l'unico baluardo anti-Covid con ROI positivo, perché il comportamento virtualmente non costa, non richiedendo investimenti in strutture e strumenti tecnologici che non siano quelli già messi in campo e male utilizzati.

#### BIBLIOGRAFIA

IHME Covid-19 Forecasting Team., Reiner, R.C., Barber, R.M. et al. Modeling Covid-19 scenarios for the United States (2020). Nat Med. <https://doi.org/10.1038/s41591-020-1132-9>