



RASSEGNA STAMPA

**SMART WORKING, SERVONO CULTURA E REGOLE PER TUTELARE  
BENESSERE E PRODUTTIVITÀ**

Testata: Ansa

Data: 28 settembre 2020

Link: [https://www.ansa.it/professioni/notizie/casse\\_previdenza/2020/09/28/smart-working-per-cassa-psicologi-si-regole-chiare-e-formazione\\_dd826e61-662e-4572-a078-b8be43a242f7.html](https://www.ansa.it/professioni/notizie/casse_previdenza/2020/09/28/smart-working-per-cassa-psicologi-si-regole-chiare-e-formazione_dd826e61-662e-4572-a078-b8be43a242f7.html)

**ANSA.it**

ANSA.it

28 Settembre 2020

### ***Smart working, per Cassa psicologi si regole chiare e formazione***

Enpap, occorre conciliare davvero attività e cura familiare

Redazione ANSA ROMA

(ANSA) - ROMA, 28 SET - Pollice in su verso lo smart working, (ri)scoperto durante la pandemia, però servono "adeguati strumenti di formazione e di consulenza-accompagnamento sui comportamenti delle persone e del 'management', sulle tecnologie e anche sugli spazi di lavoro", così come "è necessaria anche un'attenzione alle esigenze specifiche di cui le persone che si avvicinano allo smart working sono portatrici: 'in primis', la necessità di conciliare davvero le esigenze lavorative con quelle personali e familiari". A pensarla così il presidente dell'Enpap (la Cassa previdenziale degli psicologi liberi professionisti) Felice Damiano Torricelli, alla guida di un tavolo tecnico che l'Ente ha voluto in merito alla sicurezza sul lavoro. "In attesa dei decreti e della direttiva europea sullo smart working, che dovrebbe essere emanata nel 2021, è necessario intervenire con azioni 'ad hoc', volte a introdurre in modo corretto due requisiti-chiave per un 'buon lavoro agile': da un lato la cultura di questa modalità di lavoro, dall'altro regole chiare che tutelino tutti gli attori coinvolti", recita la nota dell'Enpap. (ANSA).

Archiviato in

Testata: Ansa

Data: 28 settembre 2020

Link: [https://www.ansa.it/professioni/notizie/casse\\_previdenza/2020/09/28/smart-working-per-cassa-psicologi-si-regole-chiare-e-formazione\\_dd826e61-662e-4572-a078-b8be43a242f7.html](https://www.ansa.it/professioni/notizie/casse_previdenza/2020/09/28/smart-working-per-cassa-psicologi-si-regole-chiare-e-formazione_dd826e61-662e-4572-a078-b8be43a242f7.html)

**ANSA**<sup>it</sup>

ANSA.it

28 Settembre 2020

### ***Smart working, per Cassa psicologi si regole chiare e formazione***

Enpap, occorre conciliare davvero attività e cura familiare

Redazione ANSA ROMA

(ANSA) - ROMA, 28 SET - Pollice in su verso lo smart working, (ri)scoperto durante la pandemia, però servono "adeguati strumenti di formazione e di consulenza-accompagnamento sui comportamenti delle persone e del 'management', sulle tecnologie e anche sugli spazi di lavoro", così come "è necessaria anche un'attenzione alle esigenze specifiche di cui le persone che si avvicinano allo smart working sono portatrici: 'in primis', la necessità di conciliare davvero le esigenze lavorative con quelle personali e familiari". A pensarla così il presidente dell'Enpap (la Cassa previdenziale degli psicologi liberi professionisti) Felice Damiano Torricelli, alla guida di un tavolo tecnico che l'Ente ha voluto in merito alla sicurezza sul lavoro. "In attesa dei decreti e della direttiva europea sullo smart working, che dovrebbe essere emanata nel 2021, è necessario intervenire con azioni 'ad hoc', volte a introdurre in modo corretto due requisiti-chiave per un 'buon lavoro agile': da un lato la cultura di questa modalità di lavoro, dall'altro regole chiare che tutelino tutti gli attori coinvolti", recita la nota dell'Enpap. (ANSA).

Archiviato in

Testata: Corriere Quotidiano

Data: 28 settembre 2020

Link: <https://corrierequotidiano.it/professioni/smart-working-servono-cultura-e-regole-per-tutelare-benessere-e-produttivita/amp/>

# corriereQuotidiano.it

PROFESSIONI

## SMART WORKING, SERVONO CULTURA E REGOLE PER TUTELARE BENESSERE E PRODUTTIVITÀ



In attesa delle nuove regole nazionali ed europee, continua il lavoro agile. Gli esperti avvertono: si tratta di una opportunità storica, ma affinché la qualità della salute e delle prestazioni dei lavoratori e la produttività delle aziende non ne risentano servono interventi volti a disciplinarlo. Ancora troppa disparità di genere, anche nella gestione del lavoro da casa.

*Roma, 28 settembre 2020* – Nella fase di emergenza della pandemia, l'incidenza del lavoro da casa è salita al 18,5% (ad aprile 2020) interessando più di 4 milioni di italiani (dati dell'ultimo rapporto ISTAT). Nell'autunno incerto dell'anno del Covid, la scelta, concordata o forzata, della prosecuzione dello smart working mostra però ancora troppe falle al suo attivo, che rischiano di far perdere in benessere e in produttività sia le persone sia le realtà produttive. Il Tavolo Tecnico ENPAP sulla sicurezza sul lavoro si sta occupando di questi aspetti. Un'attenzione particolare è rivolta al lavoro agile svolto dalle donne, che da quanto emerge da una ricerca di Valore D sono messe ancor più a dura prova dei colleghi maschi: 1 donna su 3 lavora più di prima e non riesce, o fatica, a mantenere un equilibrio tra lavoro e vita domestica. Tra gli uomini che avvertono queste difficoltà, il rapporto è 1 su 5, stando ai dati della ricerca.

In attesa dei decreti e della direttiva europea sullo smart working, che dovrebbe essere emanata nel 2021, è necessario intervenire con azioni ad hoc, volte a introdurre in modo corretto **due requisiti-chiave per un 'buon lavoro agile'**: da un lato la **cultura** di questa modalità di lavoro, dall'altro **regole chiare** che tutelino tutti gli attori coinvolti. Altrimenti, se queste due condizioni non si verificano, fanno notare gli Psicologi del Lavoro che partecipano al Tavolo Tecnico ENPAP sulla sicurezza sul lavoro, il rischio reale è quello che alla fine tutti ci perdano. Per evitarlo, sottolinea **Felice Damiano Torricelli, Presidente ENPAP e a guida dei lavori del Tavolo Tecnico**

, **«Gli strumenti della Psicologia saranno la chiave di volta. La transizione che – sulla scorta dell'emergenza sanitaria – nel giro di pochi giorni ha portato 6-8 milioni di italiani a lavorare da remoto, nell'ultimo periodo, è stato un *acting out* necessario alla sopravvivenza del sistema lavorativo. Da Psicologi però sappiamo che affinché questo approccio al nostro sistema lavoro risulti efficace e si consolidi, occorre intervenire con adeguati strumenti di formazione e di consulenza- accompagnamento sui comportamenti delle persone e del management, sulle tecnologie e anche sugli spazi di lavoro. Che non si può dare per scontato siano sempre adeguati nelle realtà domestiche. Ed è necessaria anche un'attenzione alle esigenze specifiche di cui le persone che si avvicinano allo smart working sono portatrici: in primis, la necessità di conciliare davvero le esigenze lavorative con quelle personali e familiari».**

Sono diverse le sfaccettature dello smart working, ma se si investe sulle misure da adottare e sull'adeguato presidio dei comportamenti e non solo dei risultati, allora sì che il lavoro agile può davvero diventare un'opportunità concreta. E non insostenibile sul piano psicofisico (anzi, tutt'altro), in particolare per le donne. Quindi, cosa **serve** per far sì che questa non resti solo una ipotesi teorica? **«Una riorganizzazione del lavoro**, avendo ben chiaro che una messa in pratica dello smart working non spetta solo a chi nelle aziende si occupa di gestione delle Risorse Umane, come in molti pensano. È una attività che va condivisa, che va pensata, studiata, analizzata, e adattata a ogni singola realtà produttiva. Un monitoraggio nazionale su questo tema, che coinvolga tutti gli stakeholder, potrebbe essere anche l'occasione per analizzare con più cognizione le altre difficoltà che potrebbero emergere in futuro, e trarne indicazioni ancora più mirate da mettere al servizio della ripresa economica del Paese», precisa **Pier Giovanni Bresciani, Presidente Sipro (Società Italiana di Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione).**

Prevedere una figura competente a supporto della messa in pratica del lavoro agile nelle realtà aziendali (magari a livello territoriale per quello che riguarda le piccole e micro imprese), sarebbe un auspicabile fattore di qualità e di successo. **«Chi lavora continuano a essere le persone: vanno valorizzate, vanno ascoltati i loro bisogni. A distanza, però, diventa complesso farlo senza minare la loro motivazione. Anche perché la convinzione del 'se non ti vedo, non è detto che tu stia lavorando' è ancora piuttosto diffusa.** È un atteggiamento aziendale magari comprensibile storicamente, ma ormai fuori dal tempo, a maggior ragione oggi», aggiunge **Pier Giovanni Bresciani.**

Quali i rischi di uno smart working mal applicato? «C'è una cosa da non sottovalutare, relativa alla sicurezza sul lavoro: **se da una parte il lavoro agile permetterà di ridurre gli incidenti sul lavoro, dall'altra potrebbero aumentare quelli domestici**», premette **Fabio Tosolin**, docente di Health Safety Environment & Quality e Behavior Based Safety al Politecnico di Milano. «L'attività svolta in ambienti protetti, progettati tenendo in conto le esigenze di sicurezza, ha consentito nel corso degli anni di ridurre in modo consistente i rischi per i lavoratori con l'adozione di antecedenti appropriati, non solo segnaletica, raccomandazioni e corsi, ma anche postazioni di lavoro ergonomiche o linee di produzione ricche di protezioni e barriere. Con un livello di efficacia ben difficilmente riproducibile in innumerevoli e non presidiabili ambienti domestici».

Inoltre, aggiunge Tosolin, **«C'è il rischio che per alcuni lavoratori lo stress lavoro correlato rimarrà pressoché invariato o addirittura aumenti: all'innegabile vantaggio di poter lavorare con meno vincoli di abbigliamento, orario e modalità operative farà da contraltare un impoverimento della qualità e della frequenza di feedback e dunque della soddisfazione per le iniziative di valore, che non verranno più immediatamente percepite dal datore di lavoro e dai colleghi.** Anche le informazioni utili a indirizzare con precisione l'attività, fornite in modo non ufficiale da piccoli stimoli, cenni e frasi informali dai colleghi negli ambienti di lavoro tradizionali, non potrà più avvenire come prima nella comunicazione mediata da dispositivi ancora in gran parte basati sulla comunicazione scritta o che richiedono appuntamenti, accordi e predisposizione di software per le riunioni online. Per questo, **bisognerà fare molta attenzione all'utilizzo dei feedback agli smartworker da parte dei responsabili aziendali, che saranno chiamati a una rivisitazione profonda del loro stile manageriale».**

Un'altra delle problematiche che potrebbero sorgere riguarda proprio questo aspetto: il lavoro agile tende a far diminuire i riscontri, in generale, e questo fa scendere drasticamente la **motivazione**, con conseguente aumento dello stress. «Un ulteriore elemento di criticità dovuto alla diminuita possibilità di vedere e valutare il lavoro in corso d'opera, tratto caratteristico dello smart working, è la frustrazione che deriva dal feedback erogato al lavoratore non più *durante* l'attività ma prevalentemente *dopo* il suo completamento, o almeno dopo avere portato a termine grandi porzioni di essa. Un feedback negativo ricevuto dal capo o dal collega durante l'attività comporta infatti un disagio contenuto, data la necessità di apportare correzioni di piccole porzioni di lavoro. **Il feedback negativo o correttivo ricevuto dopo l'invio telematico del lavoro concluso, risulta invece molto più frustrante e meno efficiente**: costringe a rifare da zero, o almeno in gran parte ciò che si riteneva completato. Inoltre, affinché un lavoro continui a essere stimolante per chi lo svolge **è necessario non solo fornire ai lavoratori una elevata quantità di feedback, ma occorre anche garantire che almeno per l'80% i riscontri siano positivi, o, come si dice in gergo tecnico, siano rinforzi positivi**. Non ultimo, soprattutto per quanto riguarda lo **smart working** declinato al **femminile, c'è il tema della gestione del lavoro a casa, quando i figli non sono a scuola: in assenza di orari definiti e scanditi da regole aziendali, si rischia di non disconnettersi mai per recuperare a eventuali frammentazioni nella produzione del lavoro, e questo potrebbe essere causa di tutti gli effetti collaterali da distress, lo stress 'cattivo', con ripercussioni anche fisiche**», aggiunge Fabio Tosolin.

Quali gli accorgimenti da adottare subito, per via che questi rischi siano contenuti? «In primis, **mettere tutti nelle condizioni di avere buoni strumenti tecnologici, un'ottima connessione e buone policy di sicurezza. E soprattutto mantenere molto elevato il ritmo del *giving/receiving feedback*, a garanzia di ridurre errori, aumentando la motivazione**. Un altro accorgimento salutare da adottare assegnando compiti a distanza è **evitare di prescrivere atteggiamenti** espressi con frasi tipo 'fai attenzione quando lavori', o simili. Meglio specificare maggiormente i *comportamenti* con suggerimenti come 'ti chiedo di riportare nell'offerta anche i costi di manutenzione', a titolo di esempio, visto che non sarà possibile vederli e dunque indirizzarli in corso d'opera e non solo i risultati attesi. Anche **spezzettare i grandi compiti degli smartworker in sub-unità**, è un eccellente **accorgimento per aumentare le occasioni di scambio e di apprezzamento, nonostante la distanza**. In estrema sintesi, **andrà strutturato un sistema che consenta costanti valutazioni oggettive dell'in fieri, a compensazione delle minori interazioni in presenza, riducendo il rischio di decadenza della motivazione**. Sicuramente, le imprese che riusciranno a trarre profitto dallo smart working saranno quelle capaci di una completa rivisitazione delle abilità di gestione manageriale: purtroppo, in questo momento, il costo dell'improvvisazione o del mantenimento delle abitudini manageriali precedenti potrebbe essere molto salato. Investire in *Organizational Behavior Management* permetterebbe di aumentare la produttività di tutti, con tutte le conseguenze positive correlate», conclude Tosolin.

Testata: Lo Strillo

Data: 28 settembre 2020

Link: [http://www.lostrillo.it/showDocuments.php?pgCode=G20I176R33022&id\\_tema=5](http://www.lostrillo.it/showDocuments.php?pgCode=G20I176R33022&id_tema=5)



*Diretto da Anna Maria Ghedina*

Informazione

Spettacolo

Attualità

Turismo

Cerca nel sito

## SMART WORKING, SERVONO CULTURA E REGOLE PER TUTELARE BENESSERE E PRODUTTIVITÀ

Data pubblicazione: 28-09-2020

**Roma** – Nella fase di emergenza della pandemia, l'incidenza del lavoro da casa è salita al 18,5% (ad aprile 2020) interessando più di 4 milioni di italiani (dati dell'ultimo rapporto ISTAT). Nell'autunno incerto dell'anno del Covid, la scelta, concordata o forzata, della prosecuzione dello smart working mostra però ancora troppe falle al suo attivo, che rischiano di far perdere in benessere e in produttività sia le persone sia le realtà produttive. Il Tavolo Tecnico ENPAP sulla sicurezza sul lavoro si sta occupando di questi aspetti. Un'attenzione particolare è rivolta al lavoro agile svolto dalle donne, che da quanto emerge da una ricerca di Valore D sono messe ancor più a dura prova dei colleghi maschi: 1 donna su 3 lavora più di prima e non riesce, o fatica, a mantenere un equilibrio tra lavoro e vita domestica. Tra gli uomini che avvertono queste difficoltà, il rapporto è 1 su 5, stando ai dati della ricerca. In attesa dei decreti e della direttiva europea sullo smart working, che dovrebbe essere emanata nel 2021, è necessario intervenire con azioni ad hoc, volte a introdurre in modo corretto due requisiti-chiave per un 'buon lavoro agile': da un lato la cultura di questa modalità di lavoro, dall'altro regole chiare che tutelino tutti gli attori coinvolti. Altrimenti, se queste due condizioni non si verificano, fanno notare gli Psicologi del Lavoro che partecipano al Tavolo Tecnico ENPAP sulla sicurezza sul lavoro, il rischio reale è quello che alla fine tutti ci perdano. Per evitarlo, sottolinea Felice Damiano Torricelli, Presidente ENPAP e a guida dei lavori del Tavolo Tecnico, «Gli strumenti della Psicologia saranno la chiave di volta. La transizione che – sulla scorta dell'emergenza sanitaria – nel giro di pochi giorni ha portato 6-8 milioni di italiani a lavorare da remoto, nell'ultimo periodo, è stato un acting out necessario alla sopravvivenza del sistema lavorativo. Da Psicologi però sappiamo che affinché questo approccio al nostro sistema lavoro risulti efficace e si consolidi, occorre intervenire con adeguati strumenti di formazione e di consulenza-accompagnamento sui comportamenti delle persone e del management, sulle tecnologie e anche sugli spazi di lavoro. Che non si può dare per scontato siano sempre adeguati nelle realtà domestiche. Ed è necessaria anche un'attenzione alle esigenze specifiche di cui le persone che si approcciano allo smart working sono portatrici: in primis, la necessità di conciliare davvero le esigenze lavorative con quelle personali e familiari». Sono diverse le sfaccettature dello smart working, ma se si investe sulle misure da adottare e sull'adeguato presidio dei comportamenti e non solo dei risultati, allora sì che il lavoro agile può davvero diventare un'opportunità concreta. E non insostenibile sul piano psicofisico (anzi, tutt'altro), in particolare per le donne. Quindi, cosa serve per far sì che questa non resti solo una ipotesi teorica? «Una riorganizzazione del lavoro, avendo ben chiaro che una messa in pratica dello smart working non spetta solo a chi nelle aziende si occupa di gestione delle Risorse Umane, come in molti pensano. È una attività che va condivisa, che va pensata, studiata, analizzata, e adattata a ogni singola realtà produttiva. Un monitoraggio nazionale su questo tema, che coinvolga tutti gli stakeholder, potrebbe essere anche l'occasione per analizzare con più cognizione le altre difficoltà che potrebbero emergere in futuro, e trarne indicazioni ancora più mirate da mettere al servizio della ripresa economica del Paese», precisa Pier Giovanni Bresciani, Presidente Sipro (Società Italiana di Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione).

Prevedere una figura competente a supporto della messa in pratica del lavoro agile nelle realtà aziendali (magari a livello territoriale per quello che riguarda le piccole e micro imprese), sarebbe un auspicabile fattore di qualità e di successo. «Chi lavora continuano a essere le persone: vanno valorizzate, vanno ascoltati i loro bisogni. A distanza, però, diventa complesso farlo senza minare la loro motivazione. Anche perché la convinzione del 'se non ti vedo, non è detto che tu stia lavorando' è ancora piuttosto diffusa. È un atteggiamento aziendale magari comprensibile storicamente, ma ormai fuori dal tempo, a maggior ragione oggi», aggiunge Pier Giovanni Bresciani. Quali i rischi di uno smart working mal applicato? «C'è una cosa da non sottovalutare, relativa alla sicurezza sul lavoro: se da una parte il lavoro agile permetterà di ridurre gli incidenti sul lavoro, dall'altra potrebbero aumentare quelli domestici», premette Fabio Tosolin, docente di Health Safety Environment & Quality e Behavior Based Safety al Politecnico di Milano. «L'attività svolta in ambienti protetti, progettati tenendo in conto le esigenze di sicurezza, ha consentito nel corso degli anni di ridurre in modo consistente i rischi per i lavoratori con l'adozione di antecedenti appropriati, non solo segnaletica, raccomandazioni e corsi, ma anche postazioni di lavoro ergonomiche o linee di produzione ricche di protezioni e barriere. Con un livello di efficacia ben difficilmente riproducibile in innumerevoli e non presidabili ambienti domestici». Inoltre, aggiunge Tosolin, «C'è il rischio che per alcuni lavoratori lo stress lavoro correlato rimarrà pressoché invariato o addirittura aumenti: all'innegabile vantaggio di poter lavorare con meno vincoli di abbigliamento, orario e modalità operative farà da contraltare un impoverimento della qualità e della frequenza di feedback e dunque della soddisfazione per le iniziative di valore, che non verranno più immediatamente percepite dal datore di lavoro e dai colleghi. Anche le informazioni utili a indirizzare con precisione l'attività, fornite in modo non ufficiale da piccoli stimoli, cenni e frasi informali dai colleghi negli ambienti di lavoro tradizionali, non potrà più avvenire come prima nella comunicazione mediata da dispositivi ancora in gran parte basati sulla comunicazione scritta o che richiedono appuntamenti, accordi e predisposizione di software per le riunioni online. Per questo, bisognerà fare molta attenzione all'utilizzo dei feedback agli smartworker da parte dei responsabili aziendali, che saranno chiamati a una rivisitazione profonda del loro stile manageriale».

Un'altra delle problematiche che potrebbero sorgere riguarda proprio questo aspetto: il lavoro agile tende a far diminuire i riscontri, in generale, e questo fa scendere drasticamente la motivazione, con conseguente aumento dello stress. «Un ulteriore elemento di criticità dovuto alla diminuita possibilità di vedere e valutare il lavoro in corso d'opera, tratto caratteristico dello smart working, è la frustrazione che deriva dal feedback erogato al lavoratore non più durante l'attività ma prevalentemente dopo il suo completamento, o almeno dopo avere portato a termine grandi porzioni di essa. Un feedback negativo ricevuto dal capo o dal collega durante l'attività comporta infatti un disagio contenuto, data la necessità di apportare correzioni di piccole porzioni di lavoro. Il feedback negativo o correttivo ricevuto dopo l'invio telematico del lavoro concluso, risulta invece molto più frustrante e meno efficiente: costringe a rifare da zero, o almeno in gran parte ciò che si riteneva completato. Inoltre, affinché un lavoro continui a essere stimolante per chi lo svolge è necessario non solo fornire ai lavoratori una elevata quantità di feedback, ma occorre anche garantire che almeno per l'80% i riscontri siano positivi, o, come si dice in gergo tecnico, siano rinforzi positivi. Non ultimo, soprattutto per quanto riguarda lo smart working declinato al femminile, c'è il tema della gestione del lavoro a casa, quando i figli non sono a scuola: in assenza di orari definiti e scanditi da regole aziendali, si rischia di non disconnettersi mai per recuperare a eventuali frammentazioni nella produzione del lavoro, e questo potrebbe essere causa di tutti gli effetti collaterali da distress, lo stress 'cattivo', con ripercussioni anche fisiche», aggiunge Fabio Tosolin.

Quali gli accorgimenti da adottare subito, per via che questi rischi siano contenuti? «In primis, mettere tutti nelle condizioni di avere buoni strumenti tecnologici, un'ottima connessione e buone policy di sicurezza. E soprattutto mantenere molto elevato il ritmo del giving/receiving feedback, a garanzia di ridurre errori, aumentando la motivazione. Un altro accorgimento salutare da adottare assegnando compiti a distanza è evitare di prescrivere atteggiamenti espressi con frasi tipo 'fai attenzione quando lavori', o simili. Meglio specificare maggiormente i comportamenti con suggerimenti come 'ti chiedo di riportare nell'offerta anche i costi di manutenzione', a titolo di esempio, visto che non sarà possibile vederli e dunque indirizzarli in corso d'opera e non solo i risultati attesi. Anche spezzettare i grandi compiti degli smartworker in sub-unità, è un eccellente accorgimento per aumentare le occasioni di scambio e di apprezzamento, nonostante la distanza. In estrema sintesi, andrà strutturato un sistema che consenta costanti valutazioni oggettive dell'in fieri, a compensazione delle minori interazioni in presenza, riducendo il rischio di decadenza della motivazione. Sicuramente, le imprese che riusciranno a trarre profitto dallo smart working saranno quelle capaci di una completa rivisitazione delle abilità di gestione manageriale: purtroppo, in questo momento, il costo dell'improvvisazione o del mantenimento delle abitudini manageriali precedenti potrebbe essere molto salato. Investire in Organizational Behavior Management permetterebbe di aumentare la produttività di tutti, con tutte le conseguenze positive correlate», conclude Tosolin.

Testata: Adepp

Data: 29 settembre 2020

Link: <https://www.adepp.info/2020/09/enpap-smart-working-servono-cultura-e-regole-per-tutelare-benessere-e-produttivita/>



IL WELFARE  
DEI PROFESSIONISTI

Home > News > Smart Working, Servono cultura e regole per tutelare benessere e produttività

News

## Enpap. Smart Working. Servono cultura e regole per tutelare benessere e produttività

09/21



Nella fase di emergenza della pandemia, l'incidenza del lavoro da casa è salita al 18,5% (ad aprile 2020) interessando più di 4 milioni di italiani (dati dell'ultimo rapporto ISTAT). Nell'autunno incerto dell'anno del Covid, la scelta, concordata o forzata, della prosecuzione dello smart working mostra però ancora troppe falle al suo attivo, che rischiano di far perdere in benessere e in produttività sia le persone sia le realtà produttive. Il Tavolo Tecnico ENPAP sulla sicurezza sul lavoro si sta occupando di questi aspetti. Un'attenzione particolare è rivolta al lavoro agile svolto dalle donne, che da quanto emerge da una ricerca di Valore D sono messe ancor più a dura prova dei colleghi maschi: 1 donna su 3 lavora più di prima e non riesce, o fatica, a mantenere un equilibrio tra lavoro e vita domestica. Tra gli uomini che avvertono queste difficoltà, il rapporto è 1 su 5, stando ai dati della ricerca.

In attesa dei decreti e della direttiva europea sullo smart working, che dovrebbe essere emanata nel 2021, è necessario intervenire con azioni ad hoc, volte a introdurre in modo corretto **due requisiti-chiave per un 'buon lavoro agile'**: da un lato la **cultura** di questa modalità di lavoro, dall'altro **regole chiare** che tutelino tutti gli attori coinvolti. Altrimenti, se queste due condizioni non si verificano, fanno notare gli Psicologi del Lavoro che partecipano al Tavolo Tecnico ENPAP sulla sicurezza sul lavoro, il rischio reale è quello che alla fine tutti ci perdano. Per evitarlo, sottolinea **Felice Damiano Torricelli, Presidente ENPAP e a guida dei lavori del Tavolo Tecnico, «Gli strumenti della Psicologia saranno la chiave di volta.** La transizione che – sulla scorta dell'emergenza sanitaria – nel giro di pochi giorni ha portato 6-8 milioni di italiani a lavorare da remoto, nell'ultimo periodo, è stato un *acting out* necessario alla sopravvivenza del sistema lavorativo. **Da Psicologi però sappiamo che affinché questo approccio al nostro sistema lavoro risulti efficace e si consolidi, occorre intervenire con adeguati strumenti di formazione e di consulenza-accompagnamento sui comportamenti delle persone e del management, sulle tecnologie e anche sugli spazi di lavoro. Che non si può dare per scontato siano sempre adeguati nelle realtà domestiche.** Ed è necessaria anche un'attenzione alle **esigenze specifiche di cui le persone che si approcciano allo smart working sono portatrici: in primis, la necessità di conciliare davvero le esigenze lavorative con quelle personali e familiari».**

Sono diverse le sfaccettature dello smart working, ma se si investe sulle misure da adottare e sull'adeguato presidio dei comportamenti e non solo dei risultati, allora sì che il lavoro agile può davvero diventare un'opportunità concreta. E non insostenibile sul piano psicofisico (anzi, tutt'altro), in particolare per le donne. Quindi, cosa **serve** per far sì che questa non resti solo una ipotesi teorica? **«Una riorganizzazione del lavoro**, avendo ben chiaro che una messa in pratica dello smart working non spetta solo a chi nelle aziende si occupa di gestione delle Risorse Umane, come in molti pensano. È una attività che va condivisa, che va pensata, studiata, analizzata, e adattata a ogni singola realtà produttiva. Un monitoraggio nazionale su questo tema, che coinvolga tutti gli stakeholder, potrebbe essere anche l'occasione per analizzare con più cognizione le altre difficoltà che potrebbero emergere in futuro, e trarne indicazioni ancora più mirate da mettere al servizio della ripresa economica del Paese», precisa **Pier Giovanni Bresciani**, Presidente Sipro (Società Italiana di Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione).

Prevedere una figura competente a supporto della messa in pratica del lavoro agile nelle realtà aziendali (magari a livello territoriale per quello che riguarda le piccole e micro imprese), sarebbe un auspicabile fattore di qualità e di successo. **«Chi lavora continuano a essere le persone: vanno valorizzate, vanno ascoltati i loro bisogni. A distanza, però, diventa complesso farlo senza minare la loro motivazione. Anche perché la convinzione del 'se non ti vedo, non è detto che tu stia lavorando' è ancora piuttosto diffusa.** È un atteggiamento aziendale magari comprensibile storicamente, ma ormai fuori dal tempo, a maggior ragione oggi», aggiunge **Pier Giovanni Bresciani**.

Quali i rischi di uno smart working mal applicato? «C'è una cosa da non sottovalutare, relativa alla sicurezza sul lavoro: **se da una parte il lavoro agile permetterà di ridurre gli incidenti sul lavoro, dall'altra potrebbero aumentare quelli domestici**», premette **Fabio Tosolin**, docente di Health Safety Environment & Quality e Behavior Based Safety al Politecnico di Milano. «L'attività svolta in ambienti protetti, progettati tenendo in conto le esigenze di sicurezza, ha consentito nel corso degli anni di ridurre in modo consistente i rischi per i lavoratori con l'adozione di antecedenti appropriati, non solo segnaletica, raccomandazioni e corsi, ma anche postazioni di lavoro ergonomiche o linee di produzione ricche di protezioni e barriere. Con un livello di efficacia ben difficilmente riproducibile in innumerevoli e non presidabili ambienti domestici».

Inoltre, aggiunge Tosolin, **«C'è il rischio che per alcuni lavoratori lo stress lavoro correlato rimarrà pressoché invariato o addirittura aumenti: all'innegabile vantaggio di poter lavorare con meno vincoli di abbigliamento, orario e modalità operative farà da contraltare un impoverimento della qualità e della frequenza di feedback e dunque della soddisfazione per le iniziative di valore, che non verranno più immediatamente percepite dal datore di lavoro e dai colleghi.** Anche le informazioni utili a indirizzare con precisione l'attività, fornite in modo non ufficiale da piccoli stimoli, cenni e frasi informali dai colleghi negli ambienti di lavoro tradizionali, non potrà più avvenire come prima nella comunicazione mediata da dispositivi ancora in gran parte basati sulla comunicazione scritta o che richiedono appuntamenti, accordi e predisposizione di software per le riunioni online. Per questo, **bisognerà fare molta attenzione all'utilizzo dei feedback agli smartworker da parte dei responsabili aziendali, che saranno chiamati a una rivisitazione profonda del loro stile manageriale**».

Un'altra delle problematiche che potrebbero sorgere riguarda proprio questo aspetto: il lavoro agile tende a far diminuire i riscontri, in generale, e questo fa scendere drasticamente la **motivazione**, con conseguente aumento dello stress. «Un ulteriore elemento di criticità dovuto alla diminuita possibilità di vedere e valutare il lavoro in corso d'opera, tratto caratteristico dello smart working, è la frustrazione che deriva dal feedback erogato al lavoratore non più *durante* l'attività ma prevalentemente *dopo* il suo completamento, o almeno dopo avere portato a termine grandi porzioni di essa. Un feedback negativo ricevuto dal capo o dal collega durante l'attività comporta infatti un disagio contenuto, data la necessità di apportare correzioni di piccole porzioni di lavoro. **Il feedback negativo o correttivo ricevuto dopo l'invio telematico del lavoro concluso, risulta invece molto più frustrante e meno efficiente**: costringe a rifare da zero, o almeno in gran parte ciò che si riteneva completato. Inoltre, affinché un lavoro continui a essere stimolante per chi lo svolge **è necessario non solo fornire ai lavoratori una elevata quantità di feedback, ma occorre anche garantire che almeno per l'80% i riscontri siano positivi, o, come si dice in gergo tecnico, siano rinforzi positivi**. Non ultimo, soprattutto per quanto riguarda lo **smart working** declinato al femminile, c'è il tema della gestione del lavoro a casa, quando i figli non sono a scuola: in assenza di orari definiti e scanditi da regole aziendali, si rischia di non disconnettersi mai per recuperare a eventuali frammentazioni nella produzione del lavoro, e questo potrebbe essere causa di tutti gli effetti collaterali da **distress, lo stress 'cattivo', con ripercussioni anche fisiche**», aggiunge Fabio Tosolin. Quali gli accorgimenti da adottare subito, per via che questi rischi siano contenuti? «In primis, **mettere tutti nelle condizioni di avere buoni strumenti tecnologici, un'ottima connessione e buone policy di sicurezza. E soprattutto mantenere molto elevato il ritmo del *giving/receiving feedback*, a garanzia di ridurre errori, aumentando la motivazione**. Un altro accorgimento salutare da adottare assegnando compiti a distanza è **evitare di prescrivere atteggiamenti** espressi con frasi tipo 'fal attenzione quando lavori', o simili. Meglio specificare maggiormente i *comportamenti* con suggerimenti come 'ti chiedo di riportare nell'offerta anche i costi di manutenzione', a titolo di esempio, visto che non sarà possibile vederli e dunque indirizzarli in corso d'opera e non solo i risultati attesi. Anche **spezzettare i grandi compiti degli smartworker in sub-unità**, è un eccellente **accorgimento per aumentare le occasioni di scambio e di apprezzamento, nonostante la distanza**. In estrema sintesi, **andrà strutturato un sistema che consenta costanti valutazioni oggettive dell'in fieri, a compensazione delle minori interazioni in presenza, riducendo il rischio di decadenza della motivazione**. Sicuramente, le imprese che riusciranno a trarre profitto dallo smart working saranno quelle capaci di una completa rivisitazione delle abilità di gestione manageriale: purtroppo, in questo momento, il costo dell'improvvisazione o del mantenimento delle abitudini manageriali precedenti potrebbe essere molto salato. Investire in *Organizational Behavior Management* permetterebbe di aumentare la produttività di tutti, con tutte le conseguenze positive correlate», conclude Tosolin.

Testata: Mondo Professionisti

Data: 29 settembre 2020

Link: <https://www.mondoprofessionisti.it/casse-di-previdenza/enpap-nello-smart-working-occorre-conciliare-davvero-attivita-e-cura-familiare/>



## Enpap. Nello Smart working occorre conciliare davvero attività e cura familiare

*Per la Cassa degli psicologi servono regole chiare e formazione*

📅 29 Settembre 2020 🏢 Casse di previdenza 👤 Redazione



Pollice in su verso lo smart working, (ri)scoperto durante la pandemia, però servono "adeguati strumenti di formazione e di consulenza-accompagnamento sui comportamenti delle persone e del 'management', sulle tecnologie e anche sugli spazi

di lavoro", così come "è necessaria anche un'attenzione alle esigenze specifiche di cui le persone che si avvicinano allo smart working sono portatrici: 'in primis', la necessità di conciliare davvero le esigenze lavorative con quelle personali e familiari". A pensarla così il presidente dell'Enpap (la Cassa previdenziale degli psicologi liberi professionisti) Felice Damiano Torricelli, alla guida di un tavolo tecnico che l'Ente ha voluto in merito alla sicurezza sul lavoro. "In attesa dei decreti e della direttiva europea sullo smart working, che dovrebbe essere emanata nel 2021, è necessario intervenire con azioni 'ad hoc', volte a introdurre in modo corretto due requisiti-chiave per un 'buon lavoro agile': da un lato la cultura di questa modalità di lavoro, dall'altro regole chiare che tutelino tutti gli attori coinvolti", recita la nota dell'Enpap.

Testata: Imprese e lavoro

Data: 29 settembre 2020

Link: <http://www.impreselavoro.com/2020/09/28/smartworking-cultura-e-regole-per-tutelare-benessere-e-produttivita/>



Home > Lavoro > Smartworking: cultura e regole per tutelare benessere e produttività

Lavoro

## Smartworking: cultura e regole per tutelare benessere e produttività

28/09/2020



Smartworking: cultura e regole per tutelare benessere e produttività

Roma – Nella fase di emergenza della pandemia, l'incidenza del lavoro da casa è salita al 18,5% (ad aprile 2020) interessando più di 4 milioni di italiani (dati dell'ultimo rapporto ISTAT). Nell'autunno incerto dell'anno del Covid, la scelta, concordata o forzata, della prosecuzione dello smart working mostra però ancora troppe falle al suo attivo, che rischiano di far perdere in benessere e in produttività sia le persone sia le realtà produttive. Il Tavolo Tecnico ENPAP sulla sicurezza sul lavoro si sta occupando di questi aspetti. Un'attenzione particolare è rivolta al lavoro agile svolto dalle donne, che da quanto emerge da una ricerca di Valore D sono messe ancor più a dura prova dei colleghi maschi: 1 donna su 3 lavora più di prima e non riesce, o fatica, a mantenere un equilibrio tra lavoro e vita domestica. Tra gli uomini che avvertono queste difficoltà, il rapporto è 1 su 5, stando ai dati della ricerca. In attesa dei decreti e della direttiva europea sullo smart working, che dovrebbe essere emanata nel 2021, è necessario intervenire con azioni ad hoc, volte a introdurre in modo corretto due requisiti-chiave per un 'buon lavoro agile': da un lato la cultura di questa modalità di lavoro, dall'altro regole chiare che tutelino tutti gli attori coinvolti. Altrimenti, se queste due condizioni non si verificano, fanno notare gli Psicologi del Lavoro che partecipano al Tavolo Tecnico ENPAP sulla sicurezza sul lavoro, il rischio reale è quello che alla fine tutti ci perdano. Per evitarlo, sottolinea Felice Damiano Torricelli, Presidente ENPAP e a guida dei lavori del Tavolo Tecnico, «Gli strumenti della Psicologia saranno la chiave di volta. La transizione che – sulla scorta dell'emergenza sanitaria – nel giro di pochi giorni ha portato 6-8 milioni di italiani a lavorare da remoto, nell'ultimo periodo, è stato un *acting out* necessario alla sopravvivenza del sistema lavorativo. Da Psicologi però sappiamo che affinché questo approccio al nostro sistema lavoro risulti efficace e si consolidi, occorre intervenire con adeguati strumenti di formazione e di consulenza-accompagnamento sui comportamenti delle persone e del management, sulle tecnologie e anche sugli spazi di lavoro. Che non si può dare per scontato siano sempre adeguati nelle realtà domestiche. Ed è necessaria anche un'attenzione alle esigenze specifiche di cui le persone che si avvicinano allo smart working sono portatrici: in primis,

la necessità di conciliare davvero le esigenze lavorative con quelle personali e familiari». Sono diverse le sfaccettature dello smart working, ma se si investe sulle misure da adottare e sull'adeguato presidio dei comportamenti e non solo dei risultati, allora sì che il lavoro agile può davvero diventare un'opportunità concreta. E non insostenibile sul piano psicofisico (anzi, tutt'altro), in particolare per le donne. Quindi, cosa **serve** per far sì che questa non resti solo una ipotesi teorica? «Una riorganizzazione del lavoro, avendo ben chiaro che una messa in pratica dello smart working non spetta solo a chi nelle aziende si occupa di gestione delle Risorse Umane, come in molti pensano. È una attività che va condivisa, che va pensata, studiata, analizzata, e adattata a ogni singola realtà produttiva. Un monitoraggio nazionale su questo tema, che coinvolga tutti gli stakeholder, potrebbe essere anche l'occasione per analizzare con più cognizione le altre difficoltà che potrebbero emergere in futuro, e trarne indicazioni ancora più mirate da mettere al servizio della ripresa economica del Paese», precisa Pier Giovanni Bresciani, Presidente Sipro (Società Italiana di Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione). Prevedere una figura competente a supporto della messa in pratica del lavoro agile nelle realtà aziendali (magari a livello territoriale per quello che riguarda le piccole e micro imprese), sarebbe un auspicabile fattore di qualità e di successo. «Chi lavora continuano a essere le persone: vanno valorizzate, vanno ascoltati i loro bisogni. A distanza, però, diventa complesso farlo senza minare la loro motivazione. Anche perché la convinzione del 'se non ti vedo, non è detto che tu stia lavorando' è ancora piuttosto diffusa. È un atteggiamento aziendale magari comprensibile storicamente, ma ormai fuori dal tempo, a maggior ragione oggi», aggiunge Pier Giovanni Bresciani. Quali i rischi di uno smart working mal applicato? «C'è una cosa da non sottovalutare, relativa alla sicurezza sul lavoro: se da una parte il lavoro agile permetterà di ridurre gli incidenti sul lavoro, dall'altra potrebbero aumentare quelli domestici», premette Fabio Tosolin, docente di Health Safety Environment & Quality e Behavior Based Safety al Politecnico di Milano. «L'attività svolta in ambienti protetti, progettati tenendo in conto le esigenze di sicurezza, ha consentito nel corso degli anni di ridurre in modo consistente i rischi per i lavoratori con l'adozione di antecedenti appropriati, non solo segnaletica, raccomandazioni e corsi, ma anche postazioni di lavoro ergonomiche o linee di produzione ricche di protezioni e barriere. Con un livello di efficacia ben difficilmente riproducibile in innumerevoli e non presidabili ambienti domestici». Inoltre, aggiunge Tosolin, «C'è il rischio che per alcuni lavoratori lo stress lavoro correlato rimarrà pressoché invariato o addirittura aumenti: all'innegabile vantaggio di poter lavorare con meno vincoli di abbigliamento, orario e modalità operative farà da contropeso un impoverimento della qualità e della frequenza di feedback e dunque della soddisfazione per le iniziative di valore, che non verranno più immediatamente percepite dal datore di lavoro e dai colleghi. Anche le informazioni utili a indirizzare con precisione l'attività, fornite in modo non ufficiale da piccoli stimoli, cenni e frasi informali dai colleghi negli ambienti di lavoro tradizionali, non potrà più avvenire come prima nella comunicazione mediata da dispositivi ancora in gran parte basati sulla comunicazione scritta o che richiedono appuntamenti, accordi e predisposizione di software per le riunioni online. Per questo, bisognerà fare molta attenzione all'utilizzo dei feedback agli smartworker da parte dei responsabili aziendali, che saranno chiamati a una rivisitazione profonda del loro stile manageriale». Un'altra delle problematiche che potrebbero sorgere riguarda proprio questo aspetto: il lavoro agile tende a far diminuire i riscontri, in generale, e questo fa scendere drasticamente la motivazione, con conseguente aumento dello stress. «Un ulteriore elemento di criticità dovuto alla diminuita possibilità di vedere e valutare il lavoro in corso d'opera, tratto caratteristico dello smart working, è la frustrazione che deriva dal feedback erogato al lavoratore non più durante l'attività ma prevalentemente dopo il suo completamento, o almeno dopo avere portato a termine grandi porzioni di essa. Un feedback negativo ricevuto dal capo o dal collega durante l'attività comporta infatti un disagio contenuto, data la necessità di apportare correzioni di piccole porzioni di lavoro. Il feedback negativo o correttivo ricevuto dopo l'invio telematico del lavoro concluso, risulta invece molto più frustrante e meno efficiente: costringe a rifare da zero, o almeno in gran parte ciò che si riteneva completato. Inoltre, affinché un lavoro continui a essere stimolante per chi lo svolge è necessario non solo fornire ai lavoratori una elevata quantità di feedback, ma occorre anche garantire che almeno per l'80% i riscontri siano positivi, o, come si dice in gergo tecnico, siano rinforzi positivi. Non ultimo, soprattutto per quanto riguarda lo smart working declinato al femminile, c'è il tema della gestione del lavoro a casa, quando i figli non sono a scuola: in assenza di orari definiti e scanditi da regole

aziendali, si rischia di non disconnettersi mai per recuperare a eventuali frammentazioni nella produzione del lavoro, e questo potrebbe essere causa di tutti gli effetti collaterali da distress, lo stress 'cattivo', con ripercussioni anche fisiche», aggiunge Fabio Tosolin. Quali gli accorgimenti da adottare subito, per via che questi rischi siano contenuti? «In primis, mettere tutti nelle condizioni di avere buoni strumenti tecnologici, un'ottima connessione e buone policy di sicurezza. E soprattutto mantenere molto elevato il ritmo del *giving/receiving feedback*, a garanzia di ridurre errori, aumentando la motivazione. Un altro accorgimento salutare da adottare assegnando compiti a distanza è evitare di prescrivere *atteggiamenti* espressi con frasi tipo 'fai attenzione quando lavori', o simili. Meglio specificare maggiormente i *comportamenti* con suggerimenti come 'ti chiedo di riportare nell'offerta anche i costi di manutenzione', a titolo di esempio, visto che non sarà possibile vederli e dunque indirizzarli in corso d'opera e non solo i risultati attesi. Anche spezzettare i grandi compiti degli smartworker in sub-unità, è un eccellente accorgimento per aumentare le occasioni di scambio e di apprezzamento, nonostante la distanza. In estrema sintesi, andrà strutturato un sistema che consenta costanti valutazioni oggettive dell'in fieri, a compensazione delle minori interazioni in presenza, riducendo il rischio di decadenza della motivazione. Sicuramente, le imprese che riusciranno a trarre profitto dallo smart working saranno quelle capaci di una completa rivisitazione delle abilità di gestione manageriale: purtroppo, in questo momento, il costo dell'improvvisazione o del mantenimento delle abitudini manageriali precedenti potrebbe essere molto salato. Investire in *Organizational Behavior Management* permetterebbe di aumentare la produttività di tutti, con tutte le conseguenze positive correlate», conclude Tosolin.

***Smart working. Cultura e regole per tutelare benessere e produttività. Un tavolo tecnico avviato dall'Enpap***

Smart working. Cultura e regole per tutelare benessere e produttività. Un tavolo tecnico avviato dall'Enpap di Lorenzo Proia

Gli esperti avvertono: si tratta di una opportunità storica, ma affinché la qualità della salute e delle prestazioni dei lavoratori e la produttività delle aziende non ne risentano servono interventi volti a disciplinarlo. Ancora troppa disparità di genere, anche nella gestione del lavoro da casa. Il Tavolo Tecnico dell'Ente di previdenza degli psicologi sulla sicurezza sul lavoro. In attesa delle nuove regole nazionali ed europee, continua il "lavoro agile".

29 SET - Viene presentata come una opportunità storica, ma al fine di rendere la qualità della Salute ottimale, non che prestazioni dei lavoratori e produttività delle aziende non ne risentano servono interventi volti a disciplinarlo. Ancora troppa disparità di genere, inoltre, nella gestione del "lavoro da casa".

Il tavolo

Secondo gli ultimi dati Istat nella fase di emergenza della pandemia da Coronavirus, l'incidenza del lavoro da casa è salita al 18,5% (ad aprile 2020) interessando più di 4 milioni di italiani. Nell'autunno incerto dell'anno del Covid, la scelta, concordata e forzata, della prosecuzione dello smart working mostra però ancora troppe falle al suo attivo, che rischiano di far perdere in benessere e in produttività sia le persone sia le realtà produttive.

Il Tavolo Tecnico ENPAP sulla sicurezza sul lavoro si sta occupando di questi aspetti. Un'attenzione particolare è rivolta al lavoro agile svolto dalle donne, che da quanto emerge da una ricerca di Valore D sono messe ancor più a dura prova dei colleghi maschi: 1 donna su 3 lavora più di prima e non riesce, o fatica, a mantenere un equilibrio tra lavoro e vita domestica. Tra gli uomini che avvertono queste difficoltà, il rapporto è 1 su 5, stando ai dati della ricerca.

"In attesa dei decreti e della direttiva europea sullo smart working - spiegano dalla Fondazione -, che dovrebbe essere emanata nel 2021, è necessario intervenire con azioni ad hoc, volte a introdurre in modo corretto due requisiti-chiave per un 'buon lavoro agile': da un lato la cultura di questa modalità di lavoro, dall'altro regole chiare che tutelino tutti gli attori coinvolti. Altrimenti, se queste due condizioni non si verificano, fanno notare gli Psicologi del Lavoro che partecipano al Tavolo Tecnico ENPAP sulla sicurezza sul lavoro, il rischio reale è quello che alla fine tutti ci perdano.

I pareri

Come evitarlo? Sottolinea Felice Damiano Torricelli, Presidente ENPAP e a guida dei lavori del Tavolo Tecnico: "Gli strumenti della Psicologia saranno la chiave di volta. La transizione che - sulla scorta dell'emergenza sanitaria - nel giro di pochi giorni ha portato 6-8 milioni di italiani a lavorare da remoto, nell'ultimo periodo, è stato un acting out necessario alla sopravvivenza del sistema lavorativo. Da Psicologi però sappiamo che affinché questo approccio al nostro sistema lavoro risulti efficace e si consolidi, occorre intervenire con adeguati strumenti di formazione e di consulenza-accompagnamento sui comportamenti delle persone e del management, sulle tecnologie e anche sugli spazi di lavoro. Che non si può dare per scontato siano sempre adeguati nelle realtà domestiche. Ed è necessaria anche un'attenzione alle esigenze specifiche di cui le persone che si avvicinano allo smart working sono portatrici: in primis, la necessità di conciliare davvero le esigenze lavorative con quelle personali e familiari".

"Una riorganizzazione del lavoro, avendo ben chiaro che una messa in pratica dello smart working non spetta solo a chi nelle aziende si occupa di gestione delle Risorse Umane, come in molti pensano. È una attività che va condivisa, che va pensata, studiata, analizzata, e adattata a ogni singola realtà produttiva. Un monitoraggio nazionale su questo tema, che coinvolga tutti gli stakeholder, potrebbe essere anche l'occasione per analizzare con più cognizione le altre difficoltà che potrebbero emergere in futuro, e trarne indicazioni ancora più mirate da mettere al servizio della ripresa economica del Paese", precisa Pier Giovanni Bresciani, Presidente Sipro (Società Italiana di Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione).

"Chi lavora continuano a essere le persone: vanno valorizzate, vanno ascoltati i loro bisogni. A distanza, però, diventa complesso farlo senza minare la loro motivazione. Anche perché la convinzione del 'se non ti vedo, non è detto che tu stia lavorando' è ancora piuttosto diffusa. È un atteggiamento aziendale magari comprensibile storicamente, ma ormai fuori dal tempo, a maggior ragione oggi", aggiunge sempre Bresciani.

Prospettive e rischi

Ma quali sono i rischi per uno smart working male applicato? E a chi portano vantaggi? "C'è una cosa da non sottovalutare, relativa alla sicurezza sul lavoro: se da una parte il lavoro agile permetterà di ridurre gli incidenti sul lavoro, dall'altra potrebbero aumentare quelli domestici", premette Fabio Tosolin, docente di Health Safety Environment & Quality e Behavior Based Safety al Politecnico di Milano. "L'attività svolta in ambienti protetti, progettati tenendo in conto le esigenze di sicurezza,

***Smart working. Cultura e regole per tutelare benessere e produttività. Un tavolo tecnico avviato dall'Enpap***

ha consentito nel corso degli anni di ridurre in modo consistente i rischi per i lavoratori con l'adozione di antecedenti appropriati, non solo segnaletica, raccomandazioni e corsi, ma anche postazioni di lavoro ergonomiche o linee di produzione ricche di protezioni e barriere. Con un livello di efficacia ben difficilmente riproducibile in innumerevoli e non presidabili ambienti domestici".

Inoltre, aggiunge Tosolin: "C'è il rischio che per alcuni lavoratori lo stress lavoro correlato rimarrà pressoché invariato o addirittura aumenti: all'inevitabile vantaggio di poter lavorare con meno vincoli di abbigliamento, orario e modalità operative farà da contraltare un impoverimento della qualità e della frequenza di feedback e dunque della soddisfazione per le iniziative di valore, che non verranno più immediatamente percepite dal datore di lavoro e dai colleghi. Anche le informazioni utili a indirizzare con precisione l'attività, fornite in modo non ufficiale da piccoli stimoli, cenni e frasi informali dai colleghi negli ambienti di lavoro tradizionali, non potrà più avvenire come prima nella comunicazione mediata da dispositivi ancora in gran parte basati sulla comunicazione scritta o che richiedono appuntamenti, accordi e predisposizione di software per le riunioni online. Per questo, bisognerà fare molta attenzione all'utilizzo dei feedback agli smartworker da parte dei responsabili aziendali, che saranno chiamati a una rivisitazione profonda del loro stile manageriale".

Un'altra delle problematiche che potrebbero sorgere riguarda proprio questo aspetto: il lavoro agile tende a far diminuire i riscontri, in generale, e questo fa scendere drasticamente la motivazione, con conseguente aumento dello stress.

"Un ulteriore elemento di criticità dovuto alla diminuita possibilità di vedere e valutare il lavoro in corso d'opera, tratto caratteristico dello smart working, è la frustrazione che deriva dal feedback erogato al lavoratore non più durante l'attività ma prevalentemente dopo il suo completamento, o almeno dopo avere portato a termine grandi porzioni di essa. Un feedback negativo ricevuto dal capo o dal collega durante l'attività comporta infatti un disagio contenuto, data la necessità di apportare correzioni di piccole porzioni di lavoro. Il feedback negativo o correttivo ricevuto dopo l'invio telematico del lavoro concluso, risulta invece molto più frustrante e meno efficiente: costringe a rifare da zero, o almeno in gran parte ciò che si riteneva completato.

Inoltre, affinché un lavoro continui a essere stimolante per chi lo svolge è necessario non solo fornire ai lavoratori una elevata quantità di feedback, ma occorre anche garantire che almeno per l'80% i riscontri siano positivi, o, come si dice in gergo tecnico, siano rinforzi positivi. Non ultimo, soprattutto per quanto riguarda lo smart working declinato al femminile, c'è il tema della gestione del lavoro a casa, quando i figli non sono a scuola: in assenza di orari definiti e scanditi da regole aziendali, si rischia di non disconnettersi mai per recuperare a eventuali frammentazioni nella produzione del lavoro, e questo potrebbe essere causa di tutti gli effetti collaterali da distress, lo stress 'cattivo', con ripercussioni anche fisiche", aggiunge Fabio Tosolin. Quali gli accorgimenti da adottare subito, per via che questi rischi siano contenuti?

"In primis, mettere tutti nelle condizioni di avere buoni strumenti tecnologici, un'ottima connessione e buone policy di sicurezza. E soprattutto mantenere molto elevato il ritmo del giving/receiving feedback, a garanzia di ridurre errori, aumentando la motivazione. Un altro accorgimento salutare da adottare assegnando compiti a distanza è evitare di prescrivere atteggiamenti espressi con frasi tipo 'fai attenzione quando lavori', o simili. Meglio specificare maggiormente i comportamenti con suggerimenti come 'ti chiedo di riportare nell'offerta anche i costi di manutenzione', a titolo di esempio, visto che non sarà possibile vederli e dunque indirizzarli in corso d'opera e non solo i risultati attesi. Anche spezzettare i grandi compiti degli "smartworker" in sub-unità, è un eccellente accorgimento per aumentare le occasioni di scambio e di apprezzamento, nonostante la distanza. In estrema sintesi, andrà strutturato un sistema che consenta costanti valutazioni oggettive dell'in fieri, a compensazione delle minori interazioni in presenza, riducendo il rischio di decadenza della motivazione. Sicuramente, le imprese che riusciranno a trarre profitto dallo smart working saranno quelle capaci di una completa rivisitazione delle abilità di gestione manageriale: purtroppo, in questo momento, il costo dell'improvvisazione o del mantenimento delle abitudini manageriali precedenti potrebbe essere molto salato. Investire in Organizational Behavior Management permetterebbe di aumentare la produttività di tutti, con tutte le conseguenze positive correlati", conclude il tecnico Enpap Tosolin.

Dunque, una scelta di campo "indeterminata" e non una opzione temporanea dettata dall'emergenza.

Lorenzo Proia

Testata: Panorama della Sanità

Data: 29 settembre 2020

Link: <https://www.panoramasanita.it/2020/09/29/smart-working-servono-cultura-e-regole-per-tutelare-benessere-e-produttivita/>

## Panorama della Sanità.it

29 Settembre 2020

### *Smart working, Servono cultura e regole per tutelare benessere e produttività*

Il Tavolo Tecnico ENPAP sulla sicurezza sul lavoro. Gli esperti avvertono: si tratta di una opportunità storica, ma affinché la qualità della salute e delle prestazioni dei lavoratori e la produttività delle aziende non ne risentano servono interventi volti a disciplinarlo. Ancora troppa disparità di genere, anche nella gestione del lavoro da casa.

Nella fase di emergenza della pandemia, l'incidenza del lavoro da casa è salita al 18,5% (ad aprile 2020) interessando più di 4 milioni di italiani (dati dell'ultimo rapporto ISTAT). Nell'autunno incerto dell'anno del Covid, la scelta, concordata o forzata, della prosecuzione dello smart working mostra però ancora troppe falle al suo attivo, che rischiano di far perdere in benessere e in produttività sia le persone sia le realtà produttive. Il Tavolo Tecnico ENPAP sulla sicurezza sul lavoro si sta occupando di questi aspetti. Un'attenzione particolare è rivolta al lavoro agile svolto dalle donne, che da quanto emerge da una ricerca di Valore D sono messe ancor più a dura prova dei colleghi maschi: 1 donna su 3 lavora più di prima e non riesce, o fatica, a mantenere un equilibrio tra lavoro e vita domestica. Tra gli uomini che avvertono queste difficoltà, il rapporto è 1 su 5, stando ai dati della ricerca. In attesa dei decreti e della direttiva europea sullo smart working, che dovrebbe essere emanata nel 2021, è necessario intervenire con azioni ad hoc, volte a introdurre in modo corretto due requisiti-chiave per un 'buon lavoro agile': da un lato la cultura di questa modalità di lavoro, dall'altro regole chiare che tutelino tutti gli attori coinvolti. Altrimenti, se queste due condizioni non si verificano, fanno notare gli Psicologi del Lavoro che partecipano al Tavolo Tecnico ENPAP sulla sicurezza sul lavoro, il rischio reale è quello che alla fine tutti ci perdano. Per evitarlo, sottolinea Felice Damiano Torricelli, Presidente ENPAP e a guida dei lavori del Tavolo Tecnico, «Gli strumenti della Psicologia saranno la chiave di volta. La transizione che - sulla scorta dell'emergenza sanitaria - nel giro di pochi giorni ha portato 6-8 milioni di italiani a lavorare da remoto, nell'ultimo periodo, è stato un acting out necessario alla sopravvivenza del sistema lavorativo. Da Psicologi però sappiamo che affinché questo approccio al nostro sistema lavoro risulti efficace e si consolidi, occorre intervenire con adeguati strumenti di formazione e di consulenza-accompagnamento sui comportamenti delle persone e del management, sulle tecnologie e anche sugli spazi di lavoro. Che non si può dare per scontato siano sempre adeguati nelle realtà domestiche. Ed è necessaria anche un'attenzione alle esigenze specifiche di cui le persone che si avvicinano allo smart working sono portatrici: in primis, la necessità di conciliare davvero le esigenze lavorative con quelle personali e familiari». Sono diverse le sfaccettature dello smart working, ma se si investe sulle misure da adottare e sull'adeguato presidio dei comportamenti e non solo dei risultati, allora sì che il lavoro agile può davvero diventare un'opportunità concreta. E non insostenibile sul piano psicofisico (anzi, tutt'altro), in particolare per le donne. Quindi, cosa serve per far sì che questa non resti solo una ipotesi teorica? «Una riorganizzazione del lavoro, avendo ben chiaro che una messa in pratica dello smart working non spetta solo a chi nelle aziende si occupa di gestione delle Risorse Umane, come in molti pensano. È una attività che va condivisa, che va pensata, studiata, analizzata, e adattata a ogni singola realtà produttiva. Un monitoraggio nazionale su questo tema, che coinvolga tutti gli stakeholder, potrebbe essere anche l'occasione per analizzare con più cognizione le altre difficoltà che potrebbero emergere in futuro, e trarne indicazioni ancora più mirate da mettere al servizio della ripresa economica del Paese», precisa Pier Giovanni Bresciani, Presidente Sipro (Società Italiana di Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione). Prevedere una figura competente a supporto della messa in pratica del lavoro agile nelle realtà aziendali (magari a livello territoriale per quello che riguarda le piccole e micro imprese), sarebbe un auspicabile fattore di qualità e di successo. «Chi lavora continuano a essere le persone: vanno valorizzate, vanno ascoltati i loro bisogni. A distanza, però, diventa complesso farlo senza minare la loro motivazione. Anche perché la convinzione del 'se non ti vedo, non è detto che tu stia lavorando' è ancora piuttosto diffusa. È un atteggiamento aziendale magari comprensibile storicamente, ma ormai fuori dal tempo, a maggior ragione oggi», aggiunge Pier Giovanni Bresciani. Quali i rischi di uno smart working mal applicato? «C'è una cosa da non sottovalutare, relativa alla sicurezza sul lavoro: se da una parte il lavoro agile permetterà di ridurre gli incidenti sul lavoro, dall'altra potrebbero aumentare quelli domestici», premette Fabio Tosolin, docente di Health Safety Environment & Quality e Behavior Based Safety al Politecnico di Milano. «L'attività svolta in ambienti protetti, progettati tenendo in conto le esigenze di sicurezza, ha consentito nel corso degli anni di ridurre in modo consistente i rischi per i lavoratori con l'adozione di antecedenti appropriati, non solo segnaletica, raccomandazioni e corsi, ma anche postazioni di lavoro ergonomiche o linee di produzione ricche di protezioni e barriere. Con un livello di efficacia ben difficilmente riproducibile in innumerevoli e non presidabili ambienti domestici». Inoltre, aggiunge Tosolin, «C'è il rischio che per alcuni lavoratori lo stress lavoro correlato rimarrà pressoché invariato o addirittura aumenti: all'inevitabile vantaggio di poter lavorare con meno vincoli di abbigliamento, orario e modalità operative farà da contropeso un impoverimento della qualità e della frequenza di feedback e dunque della soddisfazione per le iniziative di valore, che non verranno più immediatamente percepite dal datore di lavoro e dai colleghi. Anche le informazioni utili a indirizzare con

***Smart working, Servono cultura e regole per tutelare benessere e produttività***

precisione l'attività, fornite in modo non ufficiale da piccoli stimoli, cenni e frasi informali dai colleghi negli ambienti di lavoro tradizionali, non potrà più avvenire come prima nella comunicazione mediata da dispositivi ancora in gran parte basati sulla comunicazione scritta o che richiedono appuntamenti, accordi e predisposizione di software per le riunioni online. Per questo, bisognerà fare molta attenzione all'utilizzo dei feedback agli smartworker da parte dei responsabili aziendali, che saranno chiamati a una rivisitazione profonda del loro stile manageriale». Un'altra delle problematiche che potrebbero sorgere riguarda proprio questo aspetto: il lavoro agile tende a far diminuire i riscontri, in generale, e questo fa scendere drasticamente la motivazione, con conseguente aumento dello stress. «Un ulteriore elemento di criticità dovuto alla diminuita possibilità di vedere e valutare il lavoro in corso d'opera, tratto caratteristico dello smart working, è la frustrazione che deriva dal feedback erogato al lavoratore non più durante l'attività ma prevalentemente dopo il suo completamento, o almeno dopo avere portato a termine grandi porzioni di essa. Un feedback negativo ricevuto dal capo o dal collega durante l'attività comporta infatti un disagio contenuto, data la necessità di apportare correzioni di piccole porzioni di lavoro. Il feedback negativo o correttivo ricevuto dopo l'invio telematico del lavoro concluso, risulta invece molto più frustrante e meno efficiente: costringe a rifare da zero, o almeno in gran parte ciò che si riteneva completato. Inoltre, affinché un lavoro continui a essere stimolante per chi lo svolge è necessario non solo fornire ai lavoratori una elevata quantità di feedback, ma occorre anche garantire che almeno per l'80% i riscontri siano positivi, o, come si dice in gergo tecnico, siano rinforzi positivi. Non ultimo, soprattutto per quanto riguarda lo smart working declinato al femminile, c'è il tema della gestione del lavoro a casa, quando i figli non sono a scuola: in assenza di orari definiti e scanditi da regole aziendali, si rischia di non disconnettersi mai per recuperare a eventuali frammentazioni nella produzione del lavoro, e questo potrebbe essere causa di tutti gli effetti collaterali da stress, lo stress 'cattivo', con ripercussioni anche fisiche», aggiunge Fabio Tosolin. Quali gli accorgimenti da adottare subito, per via che questi rischi siano contenuti? «In primis, mettere tutti nelle condizioni di avere buoni strumenti tecnologici, un'ottima connessione e buone policy di sicurezza. E soprattutto mantenere molto elevato il ritmo del giving/receiving feedback, a garanzia di ridurre errori, aumentando la motivazione. Un altro accorgimento salutare da adottare assegnando compiti a distanza è evitare di prescrivere atteggiamenti espressi con frasi tipo 'fai attenzione quando lavori', o simili. Meglio specificare maggiormente i comportamenti con suggerimenti come 'ti chiedo di riportare nell'offerta anche i costi di manutenzione', a titolo di esempio, visto che non sarà possibile vederli e dunque indirizzarli in corso d'opera e non solo i risultati attesi. Anche spezzettare i grandi compiti degli smartworker in sub-unità, è un eccellente accorgimento per aumentare le occasioni di scambio e di apprezzamento, nonostante la distanza. In estrema sintesi, andrà strutturato un sistema che consenta costanti valutazioni oggettive dell'in fieri, a compensazione delle minori interazioni in presenza, riducendo il rischio di decadenza della motivazione. Sicuramente, le imprese che riusciranno a trarre profitto dallo smart working saranno quelle capaci di una completa rivisitazione delle abilità di gestione manageriale: purtroppo, in questo momento, il costo dell'improvvisazione o del mantenimento delle abitudini manageriali precedenti potrebbe essere molto salato. Investire in Organizational Behavior Management permetterebbe di aumentare la produttività di tutti, con tutte le conseguenze positive correlate», conclude Tosolin.

Testata: La Repubblica - Finanza

Data: 29 settembre 2020

Link:[https://finanza.repubblica.it/News/2020/09/29/stato\\_di\\_emergenza\\_verso\\_nuova\\_proroga\\_cosa\\_succede\\_e\\_allo\\_smart\\_working\\_-119/](https://finanza.repubblica.it/News/2020/09/29/stato_di_emergenza_verso_nuova_proroga_cosa_succede_e_allo_smart_working_-119/)

## La Repubblica.it - Finanza

29 Settembre 2020

### *Stato di emergenza, verso nuova proroga. Cosa succede allo smart working?*

Probabile prolungamento fino al 31 dicembre, ma non è l'unica opzione al vaglio dell'esecutivo

29 settembre 2020 - 19.12

(Teleborsa) - Fissato ad oggi al 15 ottobre, il termine dello stato di emergenza potrebbe essere di nuovo prorogato. Con la lenta ma progressiva risalita dei contagi e la situazione più allarmante in Europa, sembra infatti sempre più probabile che il Governo decida di imboccare la strada del prolungamento in modo da gestire eventuali criticità che dovessero presentarsi nei mesi invernali con più facilità.

L'ipotesi al momento più accreditata sembra essere quella di una proroga fino alla fine dell'anno, quindi al 31 dicembre (opzione che l'esecutivo ha già provato a percorrere salvo poi dover ripiegare sulla data del 15 ottobre, in scia alle proteste delle opposizioni) o quella - meno probabile ma non da escludere - di una mini-proroga, di 15 giorni-un mese.

La decisione avrà ovviamente conseguenze dirette sulle altre misure in particolare sul tema di mobilità e lavoro. Con la scadenza del 15 ottobre ad esempio terminerebbe la procedura semplificata che consente ai datori di lavoro di decidere unilateralmente per l'adozione del lavoro agile. Dal 16 ottobre, in assenza di altri interventi, lo smart working tornerebbe ad essere disciplinato dalla legge 81 del 2017 che prevede di dover stipulare l'accordo individuale con il singolo lavoratore. La Ministra del lavoro Nunzia Catalfo è già al lavoro, insieme alle parti sociali. L'obiettivo dichiarato è modificare il meccanismo esclusivo dell'accordo individuale tra l'azienda e il singolo lavoratore, rimandando alla contrattazione collettiva, tramite cioè accordi di livello nazionale.

Intanto, semaforo verde allo smart working, (ri)scoperto durante la pandemia, con "adeguati strumenti di formazione e di consulenza-accompagnamento sui comportamenti delle persone e del 'management', sulle tecnologie e anche sugli spazi di lavoro", così come "è necessaria anche un'attenzione alle esigenze specifiche di cui le persone che si avvicinano allo smart working sono portatrici: 'in primis', la necessità di conciliare davvero le esigenze lavorative con quelle personali e familiari". Lo dice il Presidente dell'Enpap (la Cassa previdenziale degli psicologi liberi professionisti) Felice Damiano Torricelli, alla guida di un tavolo tecnico che l'Ente ha voluto in merito alla sicurezza sul lavoro.

Testata: Teleborsa

Data: 29 settembre 2020

Link: <https://www.teleborsa.it/News/2020/09/29/stato-di-emergenza-verso-nuova-proroga-cosa-succede-allo-smart-working-119.html#.X3RSCC1aZ-U>

**Teleborsa**

29 Settembre 2020

### *Stato di emergenza, verso nuova proroga. Cosa succede allo smart working?*

Probabile prolungamento fino al 31 dicembre, ma non è l'unica opzione al vaglio dell'esecutivo

Economia, Politica · 29 settembre 2020 - 19.07

(Teleborsa) - Fissato ad oggi al 15 ottobre, il termine dello stato di emergenza potrebbe essere di nuovo prorogato. Con la lenta ma progressiva risalita dei contagi e la situazione più che allarmante in Europa, sembra infatti sempre più probabile che il Governo decida di imboccare la strada del prolungamento in modo da gestire eventuali criticità che dovessero presentarsi nei mesi invernali con più facilità.

L'ipotesi al momento più accreditata sembra essere quella di una proroga fino alla fine dell'anno, quindi al 31 dicembre (opzione che l'esecutivo ha già provato a percorrere salvo poi dover ripiegare sulla data del 15 ottobre, in scia alle proteste delle opposizioni) o quella - meno probabile ma non da escludere di una mini-proroga, di 15 giorni-un mese.

La decisione avrà ovviamente conseguenze dirette sulle altre misure in particolare sul tema di mobilità e lavoro. Con la scadenza del 15 ottobre ad esempio terminerebbe la procedura semplificata che consente ai datori di lavoro di decidere unilateralmente per l'adozione del lavoro agile. Dal 16 ottobre, in assenza di altri interventi, lo smart working tornerebbe ad essere disciplinato dalla della legge 81 del 2017 che prevede di dover stipulare l'accordo individuale con il singolo lavoratore. La Ministra del lavoro Nunzia Catalfo è già al lavoro, insieme alle parti sociali. L'obiettivo dichiarato è modificare il meccanismo esclusivo dell'accordo individuale tra l'azienda e il singolo lavoratore, rimandando alla contrattazione collettiva, tramite cioè accordi di livello nazionale.

Intanto, semaforo verde allo smart working, (ri)scoperto durante la pandemia, con "adeguati strumenti di formazione e di consulenza-accompagnamento sui comportamenti delle persone e del 'management', sulle tecnologie e anche sugli spazi di lavoro", così come "è necessaria anche un'attenzione alle esigenze specifiche di cui le persone che si avvicinano allo smart working sono portatrici: 'in primis', la necessità di conciliare davvero le esigenze lavorative con quelle personali e familiari". Lo dice il Presidente dell'Enpap (la Cassa previdenziale degli psicologi liberi professionisti) Felice Damiano Torricelli, alla guida di un tavolo tecnico che l'Ente ha voluto in merito alla sicurezza sul lavoro.

Testata: Bloomberg Finanza Repubblica

Data: 29 settembre 2020

Link:[https://finanza.repubblica.it/News/2020/09/29/stato\\_di\\_emergenza\\_verso\\_nuova\\_proroga\\_cosa\\_succede\\_e\\_allo\\_smart\\_working\\_-119/](https://finanza.repubblica.it/News/2020/09/29/stato_di_emergenza_verso_nuova_proroga_cosa_succede_e_allo_smart_working_-119/)

## Bloomberg Finanza Repubblica

29 Settembre 2020

### *Stato di emergenza, verso nuova proroga. Cosa succede allo smart working?*

Probabile prolungamento fino al 31 dicembre, ma non è l'unica opzione al vaglio dell'esecutivo  
29 settembre 2020 - 19.12

(Teleborsa) - Fissato ad oggi al 15 ottobre, il termine dello stato di emergenza potrebbe essere di nuovo prorogato. Con la lenta ma progressiva risalita dei contagi e la situazione più allarmante in Europa, sembra infatti sempre più probabile che il Governo decida di imboccare la strada del prolungamento in modo da gestire eventuali criticità che dovessero presentarsi nei mesi invernali con più facilità.

L'ipotesi al momento più accreditata sembra essere quella di una proroga fino alla fine dell'anno, quindi al 31 dicembre (opzione che l'esecutivo ha già provato a percorrere salvo poi dover ripiegare sulla data del 15 ottobre, in scia alle proteste delle opposizioni) o quella - meno probabile ma non da escludere di una mini-proroga, di 15 giorni-un mese.

La decisione avrà ovviamente conseguenze dirette sulle altre misure in particolare sul tema di mobilità e lavoro. Con la scadenza del 15 ottobre ad esempio terminerebbe la procedura semplificata che consente ai datori di lavoro di decidere unilateralmente per l'adozione del lavoro agile. Dal 16 ottobre, in assenza di altri interventi, lo smart working tornerebbe ad essere disciplinato dalla legge 81 del 2017 che prevede di dover stipulare l'accordo individuale con il singolo lavoratore. La Ministra del lavoro Nunzia Catalfo è già al lavoro, insieme alle parti sociali. L'obiettivo dichiarato è modificare il meccanismo esclusivo dell'accordo individuale tra l'azienda e il singolo lavoratore, rimandando alla contrattazione collettiva, tramite cioè accordi di livello nazionale.

Intanto, semaforo verde allo smart working, (ri)scoperto durante la pandemia, con "adeguati strumenti di formazione e di consulenza-accompagnamento sui comportamenti delle persone e del 'management', sulle tecnologie e anche sugli spazi di lavoro", così come "è necessaria anche un'attenzione alle esigenze specifiche di cui le persone che si avvicinano allo smart working sono portatrici: 'in primis', la necessità di conciliare davvero le esigenze lavorative con quelle personali e familiari". Lo dice il Presidente dell'Enpap (la Cassa previdenziale degli psicologi liberi professionisti) Felice Damiano Torricelli, alla guida di un tavolo tecnico che l'Ente ha voluto in merito alla sicurezza sul lavoro.

Testata: Borsa Italiana

Data: 29 settembre 2020

Link: [https://www.borsaitaliana.it/borsa/notizie/teleborsa/economia/stato-di-emergenza-verso-nuova-proroga-cosa-succede-allo-smart-working-119\\_2020-09-29\\_TLB.html?lang=it](https://www.borsaitaliana.it/borsa/notizie/teleborsa/economia/stato-di-emergenza-verso-nuova-proroga-cosa-succede-allo-smart-working-119_2020-09-29_TLB.html?lang=it)

***Stato di emergenza, verso nuova proroga. Cosa succede allo smart working?***

(Teleborsa) - Fissato ad oggi al 15 ottobre, il termine dello stato di emergenza potrebbe essere di nuovo prorogato. Con la lenta ma progressiva risalita dei contagi e la situazione più che allarmante in Europa, sembra infatti sempre più probabile che il Governo decida di imboccare la strada del prolungamento in modo da gestire eventuali criticità che dovessero presentarsi nei mesi invernali con più facilità.

L'ipotesi al momento più accreditata sembra essere quella di una proroga fino alla fine dell'anno, quindi al 31 dicembre (opzione che l'esecutivo ha già provato a percorrere salvo poi dover ripiegare sulla data del 15 ottobre, in scia alle proteste delle opposizioni) o quella - meno probabile ma non da escludere di una mini-proroga, di 15 giorni-un mese.

La decisione avrà ovviamente conseguenze dirette sulle altre misure in particolare sul tema di mobilità e lavoro. Con la scadenza del 15 ottobre ad esempio terminerebbe la procedura semplificata che consente ai datori di lavoro di decidere unilateralmente per l'adozione del lavoro agile. Dal 16 ottobre, in assenza di altri interventi, lo smart working tornerebbe ad essere disciplinato dalla della legge 81 del 2017 che prevede di dover stipulare l'accordo individuale con il singolo lavoratore.

La Ministra del lavoro Nunzia Catalfo è già al lavoro, insieme alle parti sociali. L'obiettivo dichiarato è "modificare il meccanismo esclusivo dell'accordo individuale tra l'azienda e il singolo lavoratore, rimandando alla contrattazione collettiva, tramite cioè" accordi di livello nazionale.

Intanto, semaforo verde allo smart working, (ri)scoperto durante la pandemia, con "adeguati strumenti di formazione e di consulenza-accompagnamento sui comportamenti delle persone e del 'management', sulle tecnologie e anche sugli spazi di lavoro", così come "è necessaria anche un'attenzione alle esigenze specifiche di cui le persone che si avvicinano allo smart working sono portatrici: 'in primis', la necessità di conciliare davvero le esigenze lavorative con quelle personali e familiari". Lo dice il Presidente dell'Enpap (la Cassa previdenziale degli psicologi liberi professionisti) Felice Damiano Torricelli, alla guida di un tavolo tecnico che l'Ente ha voluto in merito alla sicurezza sul lavoro.

(Teleborsa) 29-09-2020 07:07

Testata: Qui Finanza

Data: 29 settembre 2020

Link: <https://quifinanza.it/finanza/stato-di-emergenza-verso-nuova-proroga-cosa-succede-allo-smart-working/419393/>

### *Stato di emergenza, verso nuova proroga. Cosa succede allo smart working?*

editato in: 2020-09-29T19:31:21+02:00 da

29 Settembre 2020

(Teleborsa) - Fissato ad oggi al 15 ottobre, il termine dello stato di emergenza potrebbe essere di nuovo prorogato. Con la lenta ma progressiva risalita dei contagi e la situazione più che allarmante in Europa, sembra infatti sempre più probabile che il Governo decida di imboccare la strada del prolungamento in modo da gestire eventuali criticità che dovessero presentarsi nei mesi invernali con più facilità.

L'ipotesi al momento più accreditata sembra essere quella di una proroga fino alla fine dell'anno, quindi al 31 dicembre (opzione che l'esecutivo ha già provato a percorrere salvo poi dover ripiegare sulla data del 15 ottobre, in scia alle proteste delle opposizioni) o quella - meno probabile ma non da escludere di una mini-proroga, di 15 giorni-un mese.

La decisione avrà ovviamente conseguenze dirette sulle altre misure in particolare sul tema di mobilità e lavoro. Con la scadenza del 15 ottobre ad esempio terminerebbe la procedura semplificata che consente ai datori di lavoro di decidere unilateralmente per l'adozione del lavoro agile. Dal 16 ottobre, in assenza di altri interventi, lo smart working tornerebbe ad essere disciplinato dalla della legge 81 del 2017 che prevede di dover stipulare l'accordo individuale con il singolo lavoratore.

La Ministra del lavoro Nunzia Catalfo è già al lavoro, insieme alle parti sociali. L'obiettivo dichiarato è modificare il meccanismo esclusivo dell'accordo individuale tra l'azienda e il singolo lavoratore, rimandando alla contrattazione collettiva, tramite cioè accordi di livello nazionale.

Intanto, semaforo verde allo smart working, (ri)scoperto durante la pandemia, con "adeguati strumenti di formazione e di consulenza-accompagnamento sui comportamenti delle persone e del 'management', sulle tecnologie e anche sugli spazi di lavoro", così come "è necessaria anche un'attenzione alle esigenze specifiche di cui le persone che si avvicinano allo smart working sono portatrici: 'in primis', la necessità di conciliare davvero le esigenze lavorative con quelle personali e familiari". Lo dice il Presidente dell'Enpap (la Cassa previdenziale degli psicologi liberi professionisti) Felice Damiano Torricelli, alla guida di un tavolo tecnico che l'Ente ha voluto in merito alla sicurezza sul lavoro.

Testata: WeWelfare

Data: 30 settembre 2020

Link: <https://wewelfare.it/servizi-aziendali/enpap-e-smart-working-i-rischi-da-evitare/>

### *Enpap e smart working: i rischi da evitare*

ENPAP: il tavolo tecnico a lavoro sulle tutele per lo smart working in vista dell'autunno: 1 donna su 3 lavora più di prima e non riesce, o fatica, a mantenere un equilibrio tra lavoro e vita domestica. Tra gli uomini che avvertono queste difficoltà, il rapporto è 1 su 5, stando ai dati della ricerca.

Nella fase di emergenza della pandemia, l'incidenza del lavoro da casa è salita al 18,5% (ad aprile 2020) interessando più di 4 milioni di italiani (dati dell'ultimo rapporto ISTAT). In attesa dei decreti e della direttiva europea sullo smart working, che dovrebbe essere emanata nel 2021, è necessario intervenire con azioni ad hoc, volte a introdurre in modo corretto due requisiti-chiave per un 'buon lavoro agile': da un lato la cultura di questa modalità di lavoro, dall'altro regole chiare che tutelino tutti gli attori coinvolti. Altrimenti, se queste due condizioni non si verificano, fanno notare gli Psicologi del Lavoro che partecipano al Tavolo Tecnico ENPAP sulla sicurezza sul lavoro, il rischio reale è quello che alla fine tutti ci perdano. Per evitarlo, sottolinea Felice Damiano Torricelli, Presidente ENPAP e a guida dei lavori del Tavolo Tecnico, «Gli strumenti della Psicologia saranno la chiave di volta. La transizione che - sulla scorta dell'emergenza sanitaria - nel giro di pochi giorni ha portato 6-8 milioni di italiani a lavorare da remoto, nell'ultimo periodo, è stato un acting out necessario alla sopravvivenza del sistema lavorativo. Da Psicologi però sappiamo che affinché questo approccio al nostro sistema lavoro risulti efficace e si consolidi, occorre intervenire con adeguati strumenti di formazione e di consulenza-accompagnamento sui comportamenti delle persone e del management, sulle tecnologie e anche sugli spazi di lavoro. Che non si può dare per scontato siano sempre adeguati nelle realtà domestiche. Ed è necessaria anche un'attenzione alle esigenze specifiche di cui le persone che si avvicinano allo smart working sono portatrici: in primis, la necessità di conciliare davvero le esigenze lavorative con quelle personali e familiari».

Quindi, cosa serve per far sì che questa non resti solo una ipotesi teorica? «Una riorganizzazione del lavoro, avendo ben chiaro che una messa in pratica dello smart working non spetta solo a chi nelle aziende si occupa di gestione delle Risorse Umane, come in molti pensano, è una attività che va condivisa, che va pensata, studiata, analizzata, e adattata a ogni singola realtà produttiva. Un monitoraggio nazionale su questo tema, che coinvolga tutti gli stakeholder, potrebbe essere anche l'occasione per analizzare con più cognizione le altre difficoltà che potrebbero emergere in futuro, e trarne indicazioni ancora più mirate da mettere al servizio della ripresa economica del Paese», precisa Pier Giovanni Bresciani, Presidente Siplo (Società Italiana di Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione).

Prevedere una figura competente a supporto della messa in pratica del lavoro agile nelle realtà aziendali (magari a livello territoriale per quello che riguarda le piccole e micro imprese), sarebbe un auspicabile fattore di qualità e di successo. «Chi lavora continuano a essere le persone: vanno valorizzate, vanno ascoltati i loro bisogni. A distanza, però, diventa complesso farlo senza minare la loro motivazione. Anche perché la convinzione del 'se non ti vedo, non è detto che tu stia lavorando' è ancora piuttosto diffusa. È un atteggiamento aziendale magari comprensibile storicamente, ma ormai fuori dal tempo, a maggior ragione oggi», aggiunge Pier Giovanni Bresciani.

Quali i rischi di uno smart working mal applicato? «C'è una cosa da non sottovalutare, relativa alla sicurezza sul lavoro: se da una parte il lavoro agile permetterà di ridurre gli incidenti sul lavoro, dall'altra potrebbero aumentare quelli domestici», premette Fabio Tosolin, docente di Health Safety Environment & Quality e Behavior Based Safety al Politecnico di Milano.

«L'attività svolta in ambienti protetti, progettati tenendo in conto le esigenze di sicurezza, ha consentito nel corso degli anni di ridurre in modo consistente i rischi per i lavoratori con l'adozione di antecedenti appropriati, non solo segnaletica, raccomandazioni e corsi, ma anche postazioni di lavoro ergonomiche o linee di produzione ricche di protezioni e barriere. Con un livello di efficacia ben difficilmente riproducibile in innumerevoli e non presidabili ambienti domestici».

Inoltre, aggiunge Tosolin, «C'è il rischio che per alcuni lavoratori lo stress lavoro correlato rimarrà pressoché invariato o addirittura aumenti: all'innegabile vantaggio di poter lavorare con meno vincoli di abbigliamento, orario e modalità operative farà da contraltare un impoverimento della qualità e della frequenza di feedback e dunque della soddisfazione per le iniziative di valore, che non verranno più immediatamente percepite dal datore di lavoro e dai colleghi. Anche le informazioni utili a indirizzare con precisione l'attività, fornite in modo non ufficiale da piccoli stimoli, cenni e frasi informali dai colleghi negli ambienti di lavoro tradizionali, non potrà più avvenire come prima nella comunicazione mediata da dispositivi ancora in gran parte basati sulla comunicazione scritta o che richiedono appuntamenti, accordi e predisposizione di software per le riunioni online. Per questo, bisognerà fare molta attenzione all'utilizzo dei feedback agli smartworker da parte dei responsabili aziendali, che saranno chiamati a una rivisitazione profonda del loro stile manageriale».

«Un'altra delle problematiche che potrebbero sorgere riguarda proprio questo aspetto: il lavoro agile tende a far diminuire i

### *Enpap e smart working: i rischi da evitare*

riscontri, in generale, e questo fa scendere drasticamente la motivazione, con conseguente aumento dello stress. «Un ulteriore elemento di criticità dovuto alla diminuita possibilità di vedere e valutare il lavoro in corso d'opera, tratto caratteristico dello smart working, è la frustrazione che deriva dal feedback erogato al lavoratore non più durante l'attività ma prevalentemente dopo il suo completamento, o almeno dopo avere portato a termine grandi porzioni di essa. Un feedback negativo ricevuto dal capo o dal collega durante l'attività comporta infatti un disagio contenuto, data la necessità di apportare correzioni di piccole porzioni di lavoro. Il feedback negativo o correttivo ricevuto dopo l'invio telematico del lavoro concluso, risulta invece molto più frustrante e meno efficiente: costringe a rifare da zero, o almeno in gran parte ciò che si riteneva completato. Inoltre, affinché un lavoro continui a essere stimolante per chi lo svolge è necessario non solo fornire ai lavoratori una elevata quantità di feedback, ma occorre anche garantire che almeno per l'80% i riscontri siano positivi, o, come si dice in gergo tecnico, siano rinforzi positivi. Non ultimo, soprattutto per quanto riguarda lo smart working declinato al femminile, c'è il tema della gestione del lavoro a casa, quando i figli non sono a scuola: in assenza di orari definiti e scanditi da regole aziendali, si rischia di non disconnettersi mai per recuperare a eventuali frammentazioni nella produzione del lavoro, e questo potrebbe essere causa di tutti gli effetti collaterali da distress, lo stress 'cattivo', con ripercussioni anche fisiche», aggiunge Fabio Tosolin.

Quali gli accorgimenti da adottare subito, per via che questi rischi siano contenuti? «In primis, mettere tutti nelle condizioni di avere buoni strumenti tecnologici, un'ottima connessione e buone policy di sicurezza. E soprattutto mantenere molto elevato il ritmo del giving/receiving feedback, a garanzia di ridurre errori, aumentando la motivazione. Un altro accorgimento salutare da adottare assegnando compiti a distanza è evitare di prescrivere atteggiamenti espressi con frasi tipo 'fai attenzione quando lavori', o simili. Meglio specificare maggiormente i comportamenti con suggerimenti come 'ti chiedo di riportare nell'offerta anche i costi di manutenzione', a titolo di esempio, visto che non sarà possibile vederli e dunque indirizzarli in corso d'opera e non solo i risultati attesi. Anche spezzettare i grandi compiti degli smartworker in sub-unità, è un eccellente accorgimento per aumentare le occasioni di scambio e di apprezzamento, nonostante la distanza. In estrema sintesi, andrà strutturato un sistema che consenta costanti valutazioni oggettive dell'in fieri, a compensazione delle minori interazioni in presenza, riducendo il rischio di decadenza della motivazione. Sicuramente, le imprese che riusciranno a trarre profitto dallo smart working saranno quelle capaci di una completa rivisitazione delle abilità di gestione manageriale: purtroppo, in questo momento, il costo dell'improvvisazione o del mantenimento delle abitudini manageriali precedenti potrebbe essere molto salato. Investire in Organizational Behavior Management permetterebbe di aumentare la produttività di tutti, con tutte le conseguenze positive correlate», conclude Tosolin.

*Enpap e smart working: i rischi da evitare*

Mercoledì 30 Settembre 2020

ENPAP: il tavolo tecnico a lavoro sulle tutele per lo smart working in vista dell'autunno: 1 donna su 3 lavora più di prima e non riesce, o fatica, a mantenere un equilibrio tra lavoro e vita domestica. Tra gli uomini che avvertono queste difficoltà, il rapporto è 1 su 5, stando ai dati della ricerca.

Nella fase di emergenza della pandemia, l'incidenza del lavoro da casa è salita al 18,5% (ad aprile 2020) interessando più di 4 milioni di italiani (dati dell'ultimo rapporto ISTAT). In attesa dei decreti e della direttiva europea sullo smart working, che dovrebbe essere emanata nel 2021, è necessario intervenire con azioni ad hoc, volte a introdurre in modo corretto due requisiti-chiave per un 'buon lavoro agile': da un lato la cultura di questa modalità di lavoro, dall'altro regole chiare che tutelino tutti gli attori coinvolti. Altrimenti, se queste due condizioni non si verificano, fanno notare gli Psicologi del Lavoro che partecipano al Tavolo Tecnico ENPAP sulla sicurezza sul lavoro, il rischio reale è quello che alla fine tutti ci perdano. Per evitarlo, sottolinea Felice Damiano Torricelli, Presidente ENPAP e a guida dei lavori del Tavolo Tecnico, «Gli strumenti della Psicologia saranno la chiave di volta. La transizione che - sulla scorta dell'emergenza sanitaria - nel giro di pochi giorni ha portato 6-8 milioni di italiani a lavorare da remoto, nell'ultimo periodo, è stato un acting out necessario alla sopravvivenza del sistema lavorativo. Da Psicologi però sappiamo che affinché questo approccio al nostro sistema lavoro risulti efficace e si consolidi, occorre intervenire con adeguati strumenti di formazione e di consulenza-accompagnamento sui comportamenti delle persone e del management, sulle tecnologie e anche sugli spazi di lavoro. Che non si può dare per scontato siano sempre adeguati nelle realtà domestiche. Ed è necessaria anche un'attenzione alle esigenze specifiche di cui le persone che si avvicinano allo smart working sono portatrici: in primis, la necessità di conciliare davvero le esigenze lavorative con quelle personali e familiari».

Quindi, cosa serve per far sì che questa non resti solo una ipotesi teorica? «Una riorganizzazione del lavoro, avendo ben chiaro che una messa in pratica dello smart working non spetta solo a chi nelle aziende si occupa di gestione delle Risorse Umane, come in molti pensano. È una attività che va condivisa, che va pensata, studiata, analizzata, e adattata a ogni singola realtà produttiva. Un monitoraggio nazionale su questo tema, che coinvolga tutti gli stakeholder, potrebbe essere anche l'occasione per analizzare con più cognizione le altre difficoltà che potrebbero emergere in futuro, e trarne indicazioni ancora più mirate da mettere al servizio della ripresa economica del Paese», precisa Pier Giovanni Bresciani, Presidente Sipro (Società Italiana di Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione).

Prevedere una figura competente a supporto della messa in pratica del lavoro agile nelle realtà aziendali (magari a livello territoriale per quello che riguarda le piccole e micro imprese), sarebbe un auspicabile fattore di qualità e di successo. «Chi lavora continuano a essere le persone: vanno valorizzate, vanno ascoltati i loro bisogni. A distanza, però, diventa complesso farlo senza minare la loro motivazione. Anche perché la convinzione del 'se non ti vedo, non è detto che tu stia lavorando' è ancora piuttosto diffusa. È un atteggiamento aziendale magari comprensibile storicamente, ma ormai fuori dal tempo, a maggior ragione oggi», aggiunge Pier Giovanni Bresciani.

Quali i rischi di uno smart working mal applicato? «C'è una cosa da non sottovalutare, relativa alla sicurezza sul lavoro: se da una parte il lavoro agile permetterà di ridurre gli incidenti sul lavoro, dall'altra potrebbero aumentare quelli domestici», premette Fabio Tosolin, docente di Health Safety Environment & Quality e Behavior Based Safety al Politecnico di Milano. «L'attività svolta in ambienti protetti, progettati tenendo in conto le esigenze di sicurezza, ha consentito nel corso degli anni di ridurre in modo consistente i rischi per i lavoratori con l'adozione di antecedenti appropriati, non solo segnaletica, raccomandazioni e corsi, ma anche postazioni di lavoro ergonomiche o linee di produzione ricche di protezioni e barriere. Con un livello di efficacia ben difficilmente riproducibile in innumerevoli e non presidabili ambienti domestici».

Inoltre, aggiunge Tosolin, «C'è il rischio che per alcuni lavoratori lo stress lavoro correlato rimarrà pressoché invariato o addirittura aumenti: all'innegabile vantaggio di poter lavorare con meno vincoli di abbigliamento, orario e modalità operative farà da contraltare un impoverimento della qualità e della frequenza di feedback e dunque della soddisfazione per le iniziative di valore, che non verranno più immediatamente percepite dal datore di lavoro e dai colleghi. Anche le informazioni utili a indirizzare con precisione l'attività, fornite in modo non ufficiale da piccoli stimoli, cenni e frasi informali dai colleghi negli ambienti di lavoro tradizionali, non potrà più avvenire come prima nella comunicazione mediata da dispositivi ancora in gran parte basati sulla comunicazione scritta o che richiedono appuntamenti, accordi e predisposizione di software per le riunioni online. Per questo, bisognerà fare molta attenzione all'utilizzo dei feedback agli smartworker da parte dei responsabili aziendali, che saranno chiamati a una rivisitazione profonda del loro stile manageriale».

***Enpap e smart working: i rischi da evitare***

«Un'altra delle problematiche che potrebbero sorgere riguarda proprio questo aspetto: il lavoro agile tende a far diminuire i riscontri, in generale, e questo fa scendere drasticamente la motivazione, con conseguente aumento dello stress. «Un ulteriore elemento di criticità dovuto alla diminuita possibilità di vedere e valutare il lavoro in corso d'opera, tratto caratteristico dello smart working, è la frustrazione che deriva dal feedback erogato al lavoratore non più durante l'attività ma prevalentemente dopo il suo completamento, o almeno dopo avere portato a termine grandi porzioni di essa. Un feedback negativo ricevuto dal capo o dal collega durante l'attività comporta infatti un disagio contenuto, data la necessità di apportare correzioni di piccole porzioni di lavoro. Il feedback negativo o correttivo ricevuto dopo l'invio telematico del lavoro concluso, risulta invece molto più frustrante e meno efficiente: costringe a rifare da zero, o almeno in gran parte ciò che si riteneva completato. Inoltre, affinché un lavoro continui a essere stimolante per chi lo svolge è necessario non solo fornire ai lavoratori una elevata quantità di feedback, ma occorre anche garantire che almeno per l'80% i riscontri siano positivi, o, come si dice in gergo tecnico, siano rinforzi positivi. Non ultimo, soprattutto per quanto riguarda lo smart working declinato al femminile, c'è il tema della gestione del lavoro a casa, quando i figli non sono a scuola: in assenza di orari definiti e scanditi da regole aziendali, si rischia di non disconnettersi mai per recuperare a eventuali frammentazioni nella produzione del lavoro, e questo potrebbe essere causa di tutti gli effetti collaterali da distress, lo stress 'cattivo', con ripercussioni anche fisiche», aggiunge Fabio Tosolin.

Quali gli accorgimenti da adottare subito, per via che questi rischi siano contenuti? «In primis, mettere tutti nelle condizioni di avere buoni strumenti tecnologici, un'ottima connessione e buone policy di sicurezza. E soprattutto mantenere molto elevato il ritmo del giving/receiving feedback, a garanzia di ridurre errori, aumentando la motivazione. Un altro accorgimento salutare da adottare assegnando compiti a distanza è evitare di prescrivere atteggiamenti espressi con frasi tipo 'fai attenzione quando lavori', o simili. Meglio specificare maggiormente i comportamenti con suggerimenti come 'ti chiedo di riportare nell'offerta anche i costi di manutenzione', a titolo di esempio, visto che non sarà possibile vederli e dunque indirizzarli in corso d'opera e non solo i risultati attesi. Anche spezzettare i grandi compiti degli smartworker in sub-unità, è un eccellente accorgimento per aumentare le occasioni di scambio e di apprezzamento, nonostante la distanza. In estrema sintesi, andrà strutturato un sistema che consenta costanti valutazioni oggettive dell'in fieri, a compensazione delle minori interazioni in presenza, riducendo il rischio di decadenza della motivazione. Sicuramente, le imprese che riusciranno a trarre profitto dallo smart working saranno quelle capaci di una completa rivisitazione delle abilità di gestione manageriale: purtroppo, in questo momento, il costo dell'improvvisazione o del mantenimento delle abitudini manageriali precedenti potrebbe essere molto salato. Investire in Organizational Behavior Management permetterebbe di aumentare la produttività di tutti, con tutte le conseguenze positive correlate», conclude Tosolin.

L'articolo Enpap e smart working: i rischi da evitare proviene da WeWelfare.

Ultimo aggiornamento: 13:00 © RIPRODUZIONE RISERVATA

Testata: Il Messaggero - Nazionale

Data: 30 settembre 2020

Link: [https://www.ilmessaggero.it/home/enpap\\_e\\_smart\\_working\\_i\\_rischi\\_da\\_evitare-5494611.html](https://www.ilmessaggero.it/home/enpap_e_smart_working_i_rischi_da_evitare-5494611.html)

## Il Messaggero.it (Ed. Nazionale)

30 Settembre 2020

### *Enpap e smart working: i rischi da evitare*

Mercoledì 30 Settembre 2020

ENPAP: il tavolo tecnico a lavoro sulle tutele per lo smart working in vista dell'autunno: 1 donna su 3 lavora più di prima e non riesce, o fatica, a mantenere un equilibrio tra lavoro e vita domestica. Tra gli uomini che avvertono queste difficoltà, il rapporto è 1 su 5, stando ai dati della ricerca.

Nella fase di emergenza della pandemia, l'incidenza del lavoro da casa è salita al 18,5% (ad aprile 2020) interessando più di 4 milioni di italiani (dati dell'ultimo rapporto ISTAT). In attesa dei decreti e della direttiva europea sullo smart working, che dovrebbe essere emanata nel 2021, è necessario intervenire con azioni ad hoc, volte a introdurre in modo corretto due requisiti-chiave per un 'buon lavoro agile': da un lato la cultura di questa modalità di lavoro, dall'altro regole chiare che tutelino tutti gli attori coinvolti. Altrimenti, se queste due condizioni non si verificano, fanno notare gli Psicologi del Lavoro che partecipano al Tavolo Tecnico ENPAP sulla sicurezza sul lavoro, il rischio reale è quello che alla fine tutti ci perdano. Per evitarlo, sottolinea Felice Damiano Torricelli, Presidente ENPAP e a guida dei lavori del Tavolo Tecnico, «Gli strumenti della Psicologia saranno la chiave di volta. La transizione che – sulla scorta dell'emergenza sanitaria – nel giro di pochi giorni ha portato 6-8 milioni di italiani a lavorare da remoto, nell'ultimo periodo, è stato un acting out necessario alla sopravvivenza del sistema lavorativo. Da Psicologi però sappiamo che affinché questo approccio al nostro sistema lavoro risulti efficace e si consolidi, occorre intervenire con adeguati strumenti di formazione e di consulenza-accompagnamento sui comportamenti delle persone e del management, sulle tecnologie e anche sugli spazi di lavoro. Che non si può dare per scontato siano sempre adeguati nelle realtà domestiche. Ed è necessaria anche un'attenzione alle esigenze specifiche di cui le persone che si avvicinano allo smart working sono portatrici: in primis, la necessità di conciliare davvero le esigenze lavorative con quelle personali e familiari».

Quindi, cosa serve per far sì che questa non resti solo una ipotesi teorica? «Una riorganizzazione del lavoro, avendo ben chiaro che una messa in pratica dello smart working non spetta solo a chi nelle aziende si occupa di gestione delle Risorse Umane, come in molti pensano. È una attività che va condivisa, che va pensata, studiata, analizzata, e adattata a ogni singola realtà produttiva. Un monitoraggio nazionale su questo tema, che coinvolga tutti gli stakeholder, potrebbe essere anche l'occasione per analizzare con più cognizione le altre difficoltà che potrebbero emergere in futuro, e trarne indicazioni ancora più mirate da mettere al servizio della ripresa economica del Paese», precisa Pier Giovanni Bresciani, Presidente Sipro (Società Italiana di Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione).

Prevedere una figura competente a supporto della messa in pratica del lavoro agile nelle realtà aziendali (magari a livello territoriale per quello che riguarda le piccole e micro imprese), sarebbe un auspicabile fattore di qualità e di successo. «Chi lavora continuano a essere le persone: vanno valorizzate, vanno ascoltati i loro bisogni. A distanza, però, diventa complesso farlo senza minare la loro motivazione. Anche perché la convinzione del 'se non ti vedo, non è detto che tu stia lavorando' è ancora piuttosto diffusa. È un atteggiamento aziendale magari comprensibile storicamente, ma ormai fuori dal tempo, a maggior ragione oggi», aggiunge Pier Giovanni Bresciani.

Quali i rischi di uno smart working mal applicato? «C'è una cosa da non sottovalutare, relativa alla sicurezza sul lavoro: se da una parte il lavoro agile permetterà di ridurre gli incidenti sul lavoro, dall'altra potrebbero aumentare quelli domestici», premette Fabio Tosolin, docente di Health Safety Environment & Quality e Behavior Based Safety al Politecnico di Milano.

«L'attività svolta in ambienti protetti, progettati tenendo in conto le esigenze di sicurezza, ha consentito nel corso degli anni di ridurre in modo consistente i rischi per i lavoratori con l'adozione di antecedenti appropriati, non solo segnaletica, raccomandazioni e corsi, ma anche postazioni di lavoro ergonomiche o linee di produzione ricche di protezioni e barriere. Con un livello di efficacia ben difficilmente riproducibile in innumerevoli e non presidabili ambienti domestici».

Inoltre, aggiunge Tosolin, «C'è il rischio che per alcuni lavoratori lo stress lavoro correlato rimarrà pressoché invariato o addirittura aumenti: all'innegabile vantaggio di poter lavorare con meno vincoli di abbigliamento, orario e modalità operative farà da contraltare un impoverimento della qualità e della frequenza di feedback e dunque della soddisfazione per le iniziative di valore, che non verranno più immediatamente percepite dal datore di lavoro e dai colleghi. Anche le informazioni utili a indirizzare con precisione l'attività, fornite in modo non ufficiale da piccoli stimoli, cenni e frasi informali dai colleghi negli ambienti di lavoro tradizionali, non potrà più avvenire come prima nella comunicazione mediata da dispositivi ancora in gran parte basati sulla comunicazione scritta o che richiedono appuntamenti, accordi e predisposizione di software per le riunioni online. Per questo, bisognerà fare molta attenzione all'utilizzo dei feedback agli smartworker da parte dei responsabili aziendali, che saranno chiamati a una rivisitazione profonda del loro stile manageriale».

***Enpap e smart working: i rischi da evitare***

«Un'altra delle problematiche che potrebbero sorgere riguarda proprio questo aspetto: il lavoro agile tende a far diminuire i riscontri, in generale, e questo fa scendere drasticamente la motivazione, con conseguente aumento dello stress. «Un ulteriore elemento di criticità dovuto alla diminuita possibilità di vedere e valutare il lavoro in corso d'opera, tratto caratteristico dello smart working, è la frustrazione che deriva dal feedback erogato al lavoratore non più durante l'attività ma prevalentemente dopo il suo completamento, o almeno dopo avere portato a termine grandi porzioni di essa. Un feedback negativo ricevuto dal capo o dal collega durante l'attività comporta infatti un disagio contenuto, data la necessità di apportare correzioni di piccole porzioni di lavoro. Il feedback negativo o correttivo ricevuto dopo l'invio telematico del lavoro concluso, risulta invece molto più frustrante e meno efficiente: costringe a rifare da zero, o almeno in gran parte ciò che si riteneva completato. Inoltre, affinché un lavoro continui a essere stimolante per chi lo svolge è necessario non solo fornire ai lavoratori una elevata quantità di feedback, ma occorre anche garantire che almeno per l'80% i riscontri siano positivi, o, come si dice in gergo tecnico, siano rinforzi positivi. Non ultimo, soprattutto per quanto riguarda lo smart working declinato al femminile, c'è il tema della gestione del lavoro a casa, quando i figli non sono a scuola: in assenza di orari definiti e scanditi da regole aziendali, si rischia di non disconnettersi mai per recuperare a eventuali frammentazioni nella produzione del lavoro, e questo potrebbe essere causa di tutti gli effetti collaterali da distress, lo stress 'cattivo', con ripercussioni anche fisiche», aggiunge Fabio Tosolin. Quali gli accorgimenti da adottare subito, per via che questi rischi siano contenuti? «In primis, mettere tutti nelle condizioni di avere buoni strumenti tecnologici, un'ottima connessione e buone policy di sicurezza. E soprattutto mantenere molto elevato il ritmo del giving/receiving feedback, a garanzia di ridurre errori, aumentando la motivazione. Un altro accorgimento salutare da adottare assegnando compiti a distanza è evitare di prescrivere atteggiamenti espressi con frasi tipo 'fai attenzione quando lavori', o simili. Meglio specificare maggiormente i comportamenti con suggerimenti come 'ti chiedo di riportare nell'offerta anche i costi di manutenzione', a titolo di esempio, visto che non sarà possibile vederli e dunque indirizzarli in corso d'opera non solo i risultati attesi. Anche spezzettare i grandi compiti degli smartworker in sub-unità, è un eccellente accorgimento per aumentare le occasioni di scambio e di apprezzamento, nonostante la distanza. In estrema sintesi, andrà strutturato un sistema che consenta costanti valutazioni oggettive dell'in fieri, a compensazione delle minori interazioni in presenza, riducendo il rischio di decadenza della motivazione. Sicuramente, le imprese che riusciranno a trarre profitto dallo smart working saranno quelle capaci di una completa rivisitazione delle abilità di gestione manageriale: purtroppo, in questo momento, il costo dell'improvvisazione o del mantenimento delle abitudini manageriali precedenti potrebbe essere molto salato. Investire in Organizational Behavior Management permetterebbe di aumentare la produttività di tutti, con tutte le conseguenze positive correlate», conclude Tosolin.

L'articolo Enpap e smart working: i rischi da evitare proviene da WeWelfare.

Ultimo aggiornamento: 13:00 © RIPRODUZIONE RISERVATA

Testata: ConsulPress

Data: 30 settembre 2020

Link: <https://www.consulpress.eu/il-tavolo-tecnico-enpap-sulla-sicurezza-sul-lavoro-un-occasione-di-profonde-riflessione-sui-tempi-nuovi-e-le-sfide-risposte-a-tutela-del-benessere-e-productivita/>



## Il Tavolo Tecnico ENPAP sulla sicurezza sul lavoro: un'occasione di profonde riflessione sui tempi nuovi e le sfide-risposte a tutela del benessere e produttività

Scritto da Raffaele Panico il 01/10/2020. Pubblicato in In Evidenza, Economia e Politica, Spazio Libero

### Riflessioni storiche sulle nuove incoraggianti prospettive di questi anni Venti

Siamo ad un primo bilancio, una prima analisi su questo periodo di 7 mesi, almeno dal giorno del grande Confinamento o del **Lockdown**. Ribadiamo così ancora una volta la nostra specifica in italiano, non tanto avversione per partito preso all'anglicismo facile, piuttosto attenzione diretta alla tradizione unitamente all'innovazione: la profonda ascendenza al latino dei padri dei padri e all'italiano dei padri del Trecento. Cosa che, in questi tempi nuovi, ci corazza e consente di individuare, tra le ampie oscillazioni del pendolo – a modo dello smarrimento a veder quegli antichi lampadari posti in alti saloni scossi da forte terremoto ondulatorio – tra l'infinita massiva, massiccia e penetrante, martellante dovizia d'informazioni dai media, da schermi palmari ad altri schermi per più persone visibili in ogni dove pubblico, fin su bus e metro, ogni locale di ristoro... notizie sui social che inondano tutti i minuti, gli istanti i quarti d'ora della nostra quotidianità.

**Raffaele Panico**

Molte persone sono smarrite ed errano come individui ormai "comuni anonimi statistici" definiti in questa condizione sociale ed economica dal filosofo di Sulmona Giuseppe Capograssi nella prima metà del Novecento.

Questo cambiamento arriva imposto da un

infinitamente piccolo virus battezzato Covid-19, che è solo uno dei tanti virus, un granello tra suoi simili al pari della sabbia di una spiaggia e, che del resto l'umanità e l'evoluzione stessa del creato vivente sulla Terra da sempre ha avuto stretta e intima co-abitazione virus-essere vivente per l'evoluzione degli stessi viventi, ebbene ora l'invisibile informazione primordiale trasmette paura. Anche nel continente Antartico ad ogni carotaggio dei ghiacci millimetro per millimetro è scritta la storia del cambiamento biologico, e ogni "cristallo" di ghiaccio contiene preziose informazioni da analizzare catalogare interpretare utilizzare. La paura, prima della conoscenza moderna dei virus esisteva e ha accompagnato le società organizzate dal tribalismo delle società primitive alle grandi formazioni statuali di genere - società incivilite, di famiglie di civiltà a paragone tra loro, dalle circoscritte Polis, alle piccole e grandi monarchie, repubbliche ed imperi.

Ora, tornando al tema attualissimo, occorre affrontare il lavoro remoto o il lavoro a casa, in vulgata **smart working**, come già avveniva di recente, dopo il secondo dopoguerra, quando il Paese avanzava nel campo manifatturiero e molti lavori nelle fasi della divisione del lavoro venivano affidati alle casalinghe, spesso coadiuvate dopo aver pranzato e fatto i compiti della scuola a casa, dai rispettivi figli, o prole come si diceva. La prima grande lezione? Forse ciò che fino a ieri sembrava fondamentale domani potrebbe non esserlo più e viceversa. Le esigenze cambiano e si evolvono. Lavorare da casa implica enormi vantaggi. Riduce drasticamente gli spostamenti in ufficio e quindi traffico, inquinamento dell'aria e acustico, minori infortuni o incidenti sulle strade cittadine. In fondo il Covid-19 influenza e influenzerà in vario modo la quotidiana vita delle moltitudini e i pensatori successivi all'epoca della globalizzazione e del globalismo, devono affrontare a forza di cose i tempi nuovi, passo per passo. Perché non sempre riusciamo a percepire questo continuo cambiamento, solo quando siamo arrivati all'abbrivio della sfida-risposta detta alla Arnold J. Toynbee.

In attesa delle nuove regole nazionali ed europee, continua pertanto il lavoro agile degli esperti che tra i primi avvertono che si tratta di una opportunità storica. Affinché poi la qualità della salute e delle prestazioni dei lavoratori, la produttività delle aziende non ne risentano, servono interventi volti a disciplinare il lavoro remoto. Ancora troppa disparità di genere, si obietterà, anche nella gestione del lavoro da casa, il quale rispetto agli anni del miracolo economico italiano vede, ad esempio, le donne non supportate dalla felice presenza dei propri figli, o la prole delle famiglie proletarie in quella che ora appare primitiva lotta dei diritti di classe, ben organizzata dai "furono" partiti politici di massa dell'epoca. I figli che facilmente stavano a bada e non sentivano che notizie musica e poca reclame dalla radiolina a transistor, o la musica da un mangiadischi per i vinili da 45 giri, e i programmi Tv che si vedevano erano diffusi da due canali di Stato, fortunati quanti raggiunti dalle frequenze della Tv Capodistria, o della Svizzera italiana.

*Riflessioni storiche [...] di Raffaele Panico*

**Il Presidente dell'ENPAP, Felice Damiano Torricelli, e a guida del Tavolo Tecnico su Sicurezza sul Lavoro e *smart working*:  
occorrono regole, cultura per tutelare benessere e produttività e  
"gli strumenti della psicologia saranno la chiave di volta"**

**Roma, 28 settembre 2020** – Nella fase di emergenza della pandemia, l'incidenza del lavoro da casa è salita al 18,5% (ad aprile 2020) interessando più di 4 milioni di italiani (dati dell'ultimo rapporto ISTAT). Nell'autunno incerto dell'anno del Covid, la scelta, concordata o forzata, della prosecuzione dello smart working mostra però ancora troppe falle al suo attivo, che rischiano di far perdere in benessere e in produttività sia le persone sia le realtà produttive. Il Tavolo Tecnico ENPAP sulla sicurezza sul lavoro si sta occupando di questi aspetti. Un'attenzione particolare è rivolta al lavoro agile svolto dalle donne, che da quanto emerge da una ricerca di Valore D sono messe ancor più a dura prova dei colleghi maschi: 1 donna su 3 lavora più di prima e non riesce, o fatica, a mantenere un equilibrio tra lavoro e vita domestica. Tra gli uomini che avvertono queste difficoltà, il rapporto è 1 su 5, stando ai dati della ricerca.



In attesa dei decreti e della direttiva europea sullo smart working, che dovrebbe essere emanata nel 2021, è necessario intervenire con azioni ad hoc, volte a introdurre in modo corretto **due requisiti-chiave per un 'buon lavoro agile'**: da un lato la **cultura** di questa modalità di lavoro, dall'altro **regole chiare** che tutelino tutti gli attori coinvolti. Altrimenti, se queste due condizioni non si verificano, fanno notare gli Psicologi del Lavoro che partecipano al Tavolo Tecnico ENPAP sulla sicurezza sul lavoro, il rischio reale è quello che alla fine tutti ci perdano. Per evitarlo, sottolinea **Felice Damiano Torricelli, Presidente ENPAP e a guida dei lavori del Tavolo Tecnico**, «**Gli strumenti della Psicologia saranno la chiave di volta.** La transizione che – sulla scorta dell'emergenza sanitaria – nel giro di pochi giorni ha portato 6-8 milioni di italiani a lavorare da remoto, nell'ultimo periodo, è stato un **acting out** necessario alla sopravvivenza del sistema lavorativo. **Da Psicologi però sappiamo che affinché questo approccio al nostro sistema lavoro risulti efficace e si consolidi, occorre intervenire con adeguati strumenti di formazione e di consulenza-accompagnamento sui comportamenti delle persone e del management, sulle tecnologie e anche sugli spazi di lavoro. Che non si può dare per scontato siano sempre adeguati nelle realtà domestiche.** Ed è necessaria anche un'attenzione alle **esigenze specifiche di cui le persone che si approcciano allo smart working sono portatrici: in primis, la necessità di conciliare davvero le esigenze lavorative con quelle personali e familiari**».

Sono diverse le sfaccettature dello smart working, ma se si investe sulle misure da adottare e sull'adeguato presidio dei comportamenti e non solo dei risultati, allora sì che il lavoro agile può davvero diventare un'opportunità concreta. E non insostenibile sul piano psicofisico (anzi, tutt'altro), in particolare per le donne. Quindi, cosa **serve** per far sì che questa non resti solo una ipotesi teorica? «**Una riorganizzazione del lavoro**, avendo ben chiaro che una messa in pratica dello smart working non spetta solo a chi nelle aziende si occupa di gestione delle Risorse Umane, come in molti pensano. È una attività che va condivisa, che va pensata, studiata, analizzata, e adattata a ogni singola realtà produttiva. Un monitoraggio nazionale su questo tema, che coinvolga tutti gli stakeholder, potrebbe essere anche l'occasione per analizzare con più cognizione le altre difficoltà che potrebbero emergere in futuro, e trarne indicazioni ancora più mirate da mettere al servizio della ripresa economica del Paese», precisa **Pier Giovanni**

**Bresciani**, Presidente Siplo (Società Italiana di Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione).

Prevedere una figura competente a supporto della messa in pratica del lavoro agile nelle realtà aziendali (magari a livello territoriale per quello che riguarda le piccole e micro imprese), sarebbe un auspicabile fattore di qualità e di successo. **«Chi lavora continuano a essere le persone: vanno valorizzate, vanno ascoltati i loro bisogni. A distanza, però, diventa complesso farlo senza minare la loro motivazione. Anche perché la convinzione del 'se non ti vedo, non è detto che tu stia lavorando' è ancora piuttosto diffusa.** È un atteggiamento aziendale magari comprensibile storicamente, ma ormai fuori dal tempo, a maggior ragione oggi», aggiunge **Pier Giovanni Bresciani**.

Quali i rischi di uno smart working mal applicato? «C'è una cosa da non sottovalutare, relativa alla sicurezza sul lavoro: **se da una parte il lavoro agile permetterà di ridurre gli incidenti sul lavoro, dall'altra potrebbero aumentare quelli domestici**», premette **Fabio Tosolin**, docente di Health Safety Environment & Quality e Behavior Based Safety al Politecnico di Milano. «L'attività svolta in ambienti protetti, progettati tenendo in conto le esigenze di sicurezza, ha consentito nel corso degli anni di ridurre in modo consistente i rischi per i lavoratori con l'adozione di antecedenti appropriati, non solo segnaletica, raccomandazioni e corsi, ma anche postazioni di lavoro ergonomiche o linee di produzione ricche di protezioni e barriere. Con un livello di efficacia ben difficilmente riproducibile in innumerevoli e non presidabili ambienti domestici».

Inoltre, aggiunge Tosolin, **«C'è il rischio che per alcuni lavoratori lo stress lavoro correlato rimarrà pressoché invariato o addirittura aumenti: all'inevitabile vantaggio di poter lavorare con meno vincoli di abbigliamento, orario e modalità operative farà da contraltare un impoverimento della qualità e della frequenza di feedback e dunque della soddisfazione per le iniziative di valore, che non verranno più immediatamente percepite dal datore di lavoro e dai colleghi.** Anche le informazioni utili a indirizzare con precisione l'attività, fornite in modo non ufficiale da piccoli stimoli, cenni e frasi informali dai colleghi negli ambienti di lavoro tradizionali, non potrà più avvenire come prima nella comunicazione mediata da dispositivi ancora in gran parte basati sulla comunicazione scritta o che richiedono appuntamenti, accordi e predisposizione di software per le riunioni online. Per questo, **bisognerà fare molta attenzione all'utilizzo dei feedback agli smartworker da parte dei responsabili aziendali, che saranno chiamati a una rivisitazione profonda del loro stile manageriale.**».

Un'altra delle problematiche che potrebbero sorgere riguarda proprio questo aspetto: il lavoro agile tende a far diminuire i riscontri, in generale, e questo fa scendere drasticamente la **motivazione**, con conseguente aumento dello stress. «Un ulteriore elemento di criticità dovuto alla diminuita possibilità di vedere e valutare il lavoro in corso d'opera, tratto caratteristico dello smart working, è la frustrazione che deriva dal feedback erogato al lavoratore non più **durante** l'attività ma prevalentemente **dopo** il suo completamento, o almeno dopo avere portato a termine grandi porzioni di essa. Un feedback negativo ricevuto dal capo o dal collega durante l'attività comporta infatti un disagio contenuto, data la necessità di apportare correzioni di piccole porzioni di lavoro. **Il feedback negativo o correttivo ricevuto dopo l'invio telematico del lavoro concluso, risulta invece molto più frustrante e meno efficiente:** costringe a rifare da zero, o almeno in gran parte ciò che si riteneva completato. Inoltre, affinché un lavoro continui a essere stimolante per chi lo svolge **è necessario non solo fornire ai lavoratori una elevata quantità di feedback, ma occorre anche garantire che almeno per l'80% i riscontri siano positivi, o, come si dice in gergo tecnico, siano rinforzi positivi.** Non ultimo, soprattutto per quanto riguarda lo **smart working** declinato al femminile, **c'è il tema della**

gestione del lavoro a casa, quando i figli non sono a scuola: in assenza di orari definiti e scanditi da regole aziendali, si rischia di non disconnettersi mai per recuperare a eventuali frammentazioni nella produzione del lavoro, e questo potrebbe essere causa di tutti gli effetti collaterali da distress, lo stress 'cattivo', con ripercussioni anche fisiche», aggiunge Fabio Tosolin.

Quali gli accorgimenti da adottare subito, per via che questi rischi siano contenuti? «In primis, **mettere tutti nelle condizioni di avere buoni strumenti tecnologici, un'ottima connessione e buone policy di sicurezza. E soprattutto mantenere molto elevato il ritmo del *giving/receiving feedback*, a garanzia di ridurre errori, aumentando la motivazione.** Un altro accorgimento salutare da adottare assegnando compiti a distanza è **evitare di prescrivere *atteggiamenti*** espressi con frasi tipo 'fai attenzione quando lavori', o simili. Meglio specificare maggiormente i *comportamenti* con suggerimenti come 'ti chiedo di riportare nell'offerta anche i costi di manutenzione', a titolo di esempio, visto che non sarà possibile vederli e dunque indirizzarli in corso d'opera e non solo i risultati attesi. Anche **spezzettare i grandi compiti degli smartworker in sub-unità**, è un eccellente accorgimento per aumentare le occasioni di scambio e di apprezzamento, nonostante la distanza. In estrema sintesi, **andrà strutturato un sistema che consenta costanti valutazioni oggettive dell'in fieri, a compensazione delle minori interazioni in presenza, riducendo il rischio di decadenza della motivazione.** Sicuramente, le imprese che riusciranno a trarre profitto dallo smart working saranno quelle capaci di una completa rivisitazione delle abilità di gestione manageriale: purtroppo, in questo momento, il costo dell'improvvisazione o del mantenimento delle abitudini manageriali precedenti potrebbe essere molto salato. Investire in *Organizational Behavior Management* permetterebbe di aumentare la produttività di tutti, con tutte le conseguenze positive correlate», conclude Tosolin.

#### **Partecipanti al Tavolo Tecnico ENPAP**

A far parte del Tavolo Tecnico di ENPAP sulla Psicologia del Lavoro applicata alla sicurezza ci sono - oltre al Presidente ENPAP **Felice Damiano Torricelli**, alle consigliere **Stefania Vecchia** e **Chiara Santi** del CdA ENPAP, ai colleghi **Paolo Campanini**, **Federico Conte** e **Luca Pezzullo** del Consiglio CIG ENPAP - gli Psicologi **Cristian Balducci**, docente di Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni del Dipartimento di Psicologia dell'Università di Bologna; **Pier Giovanni Bresciani**, Professore a contratto di Psicologia del Lavoro all'Università di Urbino, ha insegnato nelle Università di Bologna, Genova e Trento ed è Presidente della SIPLO (Società Italiana di Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione); **Carlo Bisio**, che ha insegnato presso l'Università di Milano Bicocca e altri atenei, ha un Master in ergonomia e il Diploma NEBOSH, è Graduate Member of IOSH e consulente e formatore specializzato nel management della sicurezza e del benessere organizzativo; **Fabio Lucidi**, preside della Facoltà di Medicina e Psicologia dell'Università "La Sapienza"; **Fabio Tosolin**, docente di Health Safety Environment & Quality e Behavior Based Safety al Politecnico di Milano e in altre Università, Presidente di AARBA e AIAMC (che insieme costituiscono l'Italy Associate Chapter of ABA International).

Testata: Senza Barcode

Data: 1 ottobre 2020

Link: <https://www.senzabarcode.it/2020/10/01/smart-working/>



## Cultura per lo smart working

📅 1 Ottobre 2020 📍 SenzaBarcode Redazione 🗨️ 0 commenti 🏷️ covid, Fabio Tosolin, Felice Damiano Torricelli, lavoro da casa, Pier Giovanni Bresciani, smart working

### In attesa delle nuove regole nazionali ed europee, continua il lavoro agile. Smart working, servono cultura e regole per tutelare benessere e produttività.

Nella fase di emergenza della pandemia, l'incidenza del lavoro da casa è salita al 18,5% (ad aprile 2020) interessando più di 4 milioni di italiani (dati dell'ultimo rapporto ISTAT). Nell'autunno incerto dell'anno del Covid, la scelta, concordata o forzata, della prosecuzione dello smart working mostra però ancora troppe falle al suo attivo, che rischiano di far perdere in benessere e in produttività sia le persone sia le realtà produttive.

Il Tavolo Tecnico ENPAP sulla sicurezza sul lavoro si sta occupando di questi aspetti. Un'attenzione particolare è rivolta al lavoro agile svolto dalle donne, che da quanto emerge da una ricerca di Valore D sono messe ancor più a dura prova dei colleghi maschi: 1 donna su 3 lavora più di prima e non riesce, o fatica, a mantenere un equilibrio tra lavoro e vita domestica. Tra gli uomini che avvertono queste difficoltà, il rapporto è 1 su 5, stando ai dati della ricerca.

### In attesa dei decreti e della direttiva europea sullo smart working, che dovrebbe essere emanata nel 2021

È necessario intervenire con azioni ad hoc, volte a introdurre in modo corretto due requisiti-chiave per un 'buon lavoro agile': da un lato la cultura di questa modalità di lavoro, dall'altro regole chiare che tutelino tutti gli attori coinvolti. Altrimenti, se queste due condizioni non si verificano, fanno notare gli Psicologi del Lavoro che partecipano al Tavolo Tecnico ENPAP sulla sicurezza sul lavoro, il rischio reale è quello che alla fine tutti ci perdano. Per evitarlo, sottolinea Felice Damiano Torricelli, Presidente ENPAP e a guida dei lavori del Tavolo Tecnico,

"Gli strumenti della Psicologia saranno la chiave di volta. La transizione che - sulla scorta dell'emergenza sanitaria - nel giro di pochi giorni ha portato 6-8 milioni di italiani a lavorare da remoto, nell'ultimo periodo, è stato un *acting out* necessario alla sopravvivenza del sistema lavorativo.

Da Psicologi però sappiamo che affinché questo approccio al nostro sistema lavoro risulti efficace e si consolidi, occorre intervenire con adeguati strumenti di formazione e di consulenza-accompagnamento sui comportamenti delle persone e del management, sulle tecnologie e anche sugli spazi di lavoro. Che non si può dare per scontato siano sempre adeguati nelle realtà domestiche. Ed è necessaria anche un'attenzione alle esigenze specifiche di cui le persone che si avvicinano allo smart working sono portatrici: in primis, la necessità di conciliare davvero le esigenze lavorative con quelle personali e familiari".

## Sono diverse le sfaccettature dello smart working, ma se si investe sulle misure da adottare e sull'adeguato presidio dei comportamenti e non solo dei risultati, allora sì che il lavoro agile può davvero diventare un'opportunità concreta

E non insostenibile sul piano psicofisico (anzi, tutt'altro), in particolare per le donne. Quindi, cosa serve per far sì che questa non resti solo una ipotesi teorica? «Una riorganizzazione del lavoro, avendo ben chiaro che una messa in pratica dello smart working non spetta solo a chi nelle aziende si occupa di gestione delle Risorse Umane, come in molti pensano.

È una attività che va condivisa, che va pensata, studiata, analizzata, e adattata a ogni singola realtà produttiva. Un monitoraggio nazionale su questo tema, che coinvolga tutti gli stakeholder, potrebbe essere anche l'occasione per analizzare con più cognizione le altre difficoltà che potrebbero emergere in futuro, e trarne indicazioni ancora più mirate da mettere al servizio della ripresa economica del Paese», precisa **Pier Giovanni Bresciani**, Presidente Siplo (Società Italiana di Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione).

Prevedere una figura competente a supporto della messa in pratica del lavoro agile nelle realtà aziendali (magari a livello territoriale per quello che riguarda le piccole e micro imprese), sarebbe un auspicabile fattore di qualità e di successo. «Chi lavora continuano a essere le persone: vanno valorizzate, vanno ascoltati i loro bisogni. A distanza, però, diventa complesso farlo senza minare la loro motivazione. Anche perché la convinzione del 'se non ti vedo, non è detto che tu stia lavorando' è ancora piuttosto diffusa. È un atteggiamento aziendale magari comprensibile storicamente, ma ormai fuori dal tempo, a maggior ragione oggi», aggiunge **Pier Giovanni Bresciani**.

### Quali i rischi di uno smart working mal applicato?

«C'è una cosa da non sottovalutare, relativa alla sicurezza sul lavoro: se da una parte il lavoro agile permetterà di ridurre gli incidenti sul lavoro, dall'altra potrebbero aumentare quelli domestici», premette **Fabio Tosolin**, docente di Health Safety Environment & Quality e Behavior Based Safety al Politecnico di Milano. «L'attività svolta in ambienti protetti, progettati tenendo in conto le esigenze di sicurezza, ha consentito nel corso degli anni di ridurre in modo consistente i rischi per i lavoratori con l'adozione di antecedenti appropriati, non solo segnaletica, raccomandazioni e corsi, ma anche postazioni di lavoro ergonomiche o linee di produzione ricche di protezioni e barriere. Con un livello di efficacia ben difficilmente riproducibile in innumerevoli e non presidiabili ambienti domestici».

Inoltre, aggiunge Tosolin, «C'è il rischio che per alcuni lavoratori lo stress lavoro correlato rimarrà pressoché invariato o addirittura aumenti: all'innegabile vantaggio di poter lavorare con meno vincoli di abbigliamento, orario e modalità operative farà da contraltare un impoverimento della qualità e della frequenza di feedback e dunque della soddisfazione per le iniziative di valore, che non verranno più immediatamente percepite dal datore di lavoro e dai colleghi. Anche le informazioni utili a indirizzare con precisione l'attività, fornite in modo non ufficiale da piccoli stimoli, cenni e frasi informali dai colleghi negli ambienti di lavoro tradizionali, non potrà più avvenire come prima nella comunicazione mediata da dispositivi ancora in gran parte basati sulla comunicazione scritta o che richiedono appuntamenti, accordi e predisposizione di software per le riunioni online.

Per questo, bisognerà fare molta attenzione all'utilizzo dei feedback agli smartworker da parte dei responsabili aziendali, che saranno chiamati a una rivisitazione profonda del loro stile manageriale».

## Un'altra delle problematiche che potrebbero sorgere riguarda proprio questo aspetto

Il lavoro agile tende a far diminuire i riscontri, in generale, e questo fa scendere drasticamente la **motivazione**, con conseguente aumento dello stress. «Un ulteriore elemento di criticità dovuto alla diminuita possibilità di vedere e valutare il lavoro in corso d'opera, tratto caratteristico dello smart working, è la frustrazione che deriva dal feedback erogato al lavoratore non più *durante* l'attività ma prevalentemente *dopo* il suo completamento, o almeno dopo avere portato a termine grandi porzioni di essa. Un feedback negativo ricevuto dal capo o dal collega durante l'attività comporta infatti un disagio contenuto, data la necessità di apportare *correzioni* di piccole porzioni di lavoro.

Il feedback negativo o correttivo ricevuto dopo l'invio telematico del lavoro concluso, risulta invece molto più frustrante e meno efficiente: costringe a rifare da zero, o almeno in gran parte ciò che si riteneva completato. Inoltre, affinché un lavoro continui a essere stimolante per chi lo svolge è necessario non solo fornire ai lavoratori una elevata quantità di feedback, ma occorre anche garantire che almeno per l'80% i riscontri siano positivi, o, come si dice in gergo tecnico, siano rinforzi positivi.

Non ultimo, soprattutto per quanto riguarda lo smart working declinato al femminile, c'è il tema della gestione del lavoro a casa, quando i figli non sono a scuola: in assenza di orari definiti e scanditi da regole aziendali, si rischia di non disconnettersi mai per recuperare a eventuali frammentazioni nella produzione del lavoro, e questo potrebbe essere causa di tutti gli effetti collaterali da distress, lo stress 'cattivo', con ripercussioni anche fisiche», aggiunge Fabio Tosolin.

### Quali gli accorgimenti da adottare subito, per via che questi rischi siano contenuti?

«In primis, mettere tutti nelle condizioni di avere buoni strumenti tecnologici, un'ottima connessione e buone policy di sicurezza. E soprattutto mantenere molto elevato il ritmo del *giving/receiving feedback*, a garanzia di ridurre errori, aumentando la motivazione. Un altro accorgimento salutare da adottare assegnando compiti a distanza è evitare di prescrivere *atteggiamenti* espressi con frasi tipo 'fai attenzione quando lavori', o simil. Meglio specificare maggiormente i *comportamenti* con suggerimenti come 'ti chiedo di riportare nell'offerta anche i costi di manutenzione', a titolo di esempio, visto che non sarà possibile vederli e dunque indirizzarli in corso d'opera e non solo i risultati attesi.

Anche spezzettare i grandi compiti degli smartworker in sub-unità, è un eccellente accorgimento per aumentare le occasioni di scambio e di apprezzamento, nonostante la distanza. In estrema sintesi, andrà strutturato un sistema che consenta costanti valutazioni oggettive dell'in fieri, a compensazione delle minori interazioni in presenza, riducendo il rischio di decadenza della motivazione.

Sicuramente, le imprese che riusciranno a trarre profitto dallo smart working saranno quelle capaci di una completa rivisitazione delle abilità di gestione manageriale: purtroppo, in questo momento, il costo dell'improvvisazione o del mantenimento delle abitudini manageriali precedenti potrebbe essere molto salato. Investire in *Organizational Behavior Management* permetterebbe di aumentare la produttività di tutti, con tutte le conseguenze positive correlate», conclude Tosolin.

Testata: Qui Finanza

Data: 2 ottobre 2020

Link: <https://quifinanza.it/lavoro/proroga-stato-emergenza-smart-working/420516/>

**QuiFinanza**

02 Ottobre 2020

### *Proroga stato d'emergenza, cosa cambia per lo smart working*

Si avvicina sempre di più la proroga dello stato d'emergenza per il Covid-19 che porterà conseguenze anche sullo smart working editato in: 2020-10-02T21:50:22+02:00 da

2 Ottobre 2020

La proroga dello stato d'emergenza è pronta e con ogni probabilità sarà disposta dal governo dopo aver chiesto l'autorizzazione alle Camere. "Andremo in Parlamento a chiedere la proroga dello stato di emergenza fino al 31 gennaio" ha detto il presidente del Consiglio Giuseppe Conte, comunicando l'intenzione di posticipare di tre mesi e mezzo la scadenza attuale del 15 ottobre. Oltre a tutti gli effetti sulla vita quotidiana e ai poteri straordinari riconosciuti a esecutivo e Regioni, la proroga porta a delle conseguenze anche sul lavoro, in particolare in materia di smart working.

Proroga stato d'emergenza, gli effetti sullo smart working

Il ricorso al lavoro agile è diventato essenziale nei mesi del lockdown, ma con un'epidemia da coronavirus che non solo non accenna placarsi ma che anzi ha ricominciato la sua risalita, per aziende e lavoratori rimane uno strumento necessario. Durante i mesi di maggiore diffusione dei contagi da Covid-19 sono stati raggiunti picchi di 6-8 milioni di lavoratori "da remoto", mentre per fine anno si stimano 4 milioni di occupati che rimarranno in smartworking.

Per il 50% dipendenti della Pubblica amministrazione attualmente è già stata prevista un prolungamento del lavoro da casa.

Invece per i lavoratori del settore privato alla scadenza del 15 ottobre si chiuderebbe la procedura semplificata che consente tuttora ai datori di lavoro di decidere unilateralmente per l'adozione del lavoro agile.

In particolare è stato nel decreto rilancio, all'articolo 90, che si è prevista la possibilità da parte dei titolari di applicare la modalità di lavoro agile per ogni rapporto di lavoro subordinato anche in assenza degli accordi individuali, fino alla fine dello stato di emergenza (allora fissata al 31 luglio 2020) e, comunque, non oltre il 31 dicembre 2020.

Se non venisse prorogato lo stato d'emergenza, il 16 ottobre lo smart working tornerebbe ad essere disciplinato dalla della legge 81 del 2017 che prevede che l'azienda debba stipulare l'accordo individuale con il singolo lavoratore.

Proroga stato d'emergenza, gli effetti sullo smart working: la necessità dell'estensione

La ministra del lavoro Nunzia Catalfo ha annunciato di essere a lavoro con le parti sociali proprio per modificare questo meccanismo contenuto nella legge istitutiva del "lavoro agile" e per rimettere la decisione in capo alla contrattazione collettiva, tramite quindi accordi di livello nazionale.

"L'eventuale proroga dello stato d'emergenza e delle regole semplificate per il lavoro agile è condivisibile - ha spiegato Arturo Maresca, ordinario di diritto del Lavoro all'università La Sapienza di Roma -. Dal 16 ottobre è impensabile tornare alle vecchie regole, o introdurne di nuove, visti i numeri di contagi in aumento. Il lavoro agile semplificato, in questi mesi, ha contribuito ad evitare il diffondersi dell'epidemia, garantendo la sicurezza dei lavoratori"

Il Presidente dell'Enpav (la Cassa previdenziale degli psicologi liberi professionisti) Felice Damiano Torricelli, alla guida di un tavolo tecnico sulla sicurezza sul lavoro richiama a proposito dello smart working ad "adeguati strumenti di formazione e di consulenza-accompagnamento sui comportamenti delle persone e del 'management', sulle tecnologie e anche sugli spazi di lavoro" in quanto dicono gli esperti dell'Ente risulta "è necessaria anche un'attenzione alle esigenze specifiche di cui le persone che si avvicinano allo smart working sono portatrici: 'in primis', la necessità di conciliare davvero le esigenze lavorative con quelle personali e familiari".

Tag: Smartworking

Testata: Radio Marconi

Data: 2 ottobre 2020

**Programma: Marconi Radio Aperta**

