

Un progetto in compartecipazione

Con la collaborazione



INAIL

ISTITUTO NAZIONALE PER L'ASSICURAZIONE
CONTRO GLI INFORTUNI SUL LAVORO

DIREZIONE REGIONALE
VENETO



STRUMENTI
PER LA **PREVENZIONE**
del **RISCHIO STRESS LAVORO CORRELATO**
nello smart working e nel lavoro in presenza
nell'attuale scenario sanitario

→
SCHEDE
Operative



Credits

Soggetto attuatore

Legacoop Veneto

Via Ulloa 5, - 30175 Marghera Venezia

Progetto realizzato in compartecipazione di

INAIL, Direzione Regionale del Veneto

Santa Croce 712 - 30135 Venezia

Curatore

Curatore del testo e direttore scientifico del progetto

“La prevenzione del rischio stress lavoro correlato: strategie di work life balance nello smart working e nel lavoro in presenza nell’attuale scenario sanitario”

Isfid Prisma,

Via Ulloa, 5 - 30175 Marghera Venezia

Con la collaborazione della dott.ssa Tatiana Favaro

Progetto grafico

Maurizio Ercole / GenesiDesign.com

Illustrazioni

PCH-Vector

**Strumenti per la
prevenzione del rischio
stress lavoro correlato**

nello smart working e
nel lavoro in presenza
nell'attuale scenario
sanitario

Indice

- 5 Premessa
- 7 Introduzione
- 15 Parte prima - Scheda operativa 01: Conoscere e usare lo smart working in modo efficace e proficuo
 - 16 Lo smart working e il lavoro da casa
 - 17 Smart working, telelavoro, lavoro da casa: quali le principali differenze
 - 20 Vantaggi e svantaggi nel ricorso allo smart working
 - 22 Organizzare lo smart working
 - 26 Cosa un'impresa può fare per prevenire e ridurre i rischi da isolamento sociale associato allo smart working
 - 28 Smart worker e rilevazione delle attività
 - 30 Smart working e tecnologie digitali
 - 31 Smart working e digital soft skill
 - 32 Privacy e smart working
 - 32 Sicurezza dei lavoratori e smart working – la Normativa
- 36 Parte seconda - Scheda operativa 02: Come prevenire il disagio psicologico in epoca Covid nel lavoro in presenza
 - 37 Vantaggi e svantaggi nel ricorso al lavoro in presenza
 - 38 Organizzare il lavoro in presenza
 - 41 Il disagio psicologico in ambiente lavorativo in epoca Covid
 - 43 Come migliorare l'ansia anticipatoria
 - 44 Cosa un'impresa può fare per prevenire e ridurre i rischi psicosociali
 - 45 Quale stile di Leadership
- 47 Parte terza - La sottoscrizione del Protocollo nazionale sul lavoro in modalità agile
- 48 L'entrata in vigore del Protocollo nazionale sul lavoro in modalità agile
- 52 Appendice
- 67 Riferimenti normativi e bibliografici

Premessa

Legacoop Veneto ha siglato con la Direzione Regionale dell'Inail, nel mese di gennaio 2021, il protocollo di compartecipazione *“La prevenzione del rischio stress lavoro correlato: strategie di work life balance nello smart working e nel lavoro in presenza nell'attuale scenario sanitario”*. Si tratta di un progetto in continuità con il precedente protocollo *“La prevenzione del rischio aggressività in contesti di assistenza sanitaria e di servizi pubblici”* stipulato nel gennaio 2019 con l'Istituto.

Ad ispirare e guidare questa nuova iniziativa è stata la necessità di fornire un contributo di conoscenza e consapevolezza alle cooperative associate in un momento particolarmente complicato della vita economica e sociale che il nostro paese e il mondo intero stanno conoscendo in questa prolungata crisi pandemica.

Le emergenze attuali hanno portato dunque il nostro sguardo ad indagare quali siano le differenze nello stato di benessere tra i lavoratori e le lavoratrici che operano in presenza o da remoto e quale sia l'impatto nelle relazioni con i responsabili e i colleghi. Abbiamo cercato di capire inoltre da dove scaturiscano le maggiori difficoltà sul versante organizzativo e in particolare, per chi si sia avvalso delle tecnologie, nello svolgimento dei propri compiti in modalità smart working nei lunghi mesi contraddistinti dalla pandemia.

L'Organizzazione Internazionale del Lavoro nel 2020 ha sottolineato che durante un'emergenza come quella del Covid-19, l'intera popolazione è soggetta ad un aumento dei livelli di stress che può avere gravi effetti sulla salute mentale, soprattutto nei casi in cui è imposto l'isolamento obbligatorio a casa. I lavoratori possono essere colpiti dai rischi psicosociali derivanti dall'incertezza presente e futura sulla situazione lavorativa o dai cambiamenti nei processi e nelle modalità di lavoro.

Per approfondire tali argomenti abbiamo condotto una ricerca su centinaia di lavoratori delle nostre imprese diffuse su tutto il territorio del Veneto e operanti nei più diversi ambiti, dal welfare alla produzione industriale, dalle pulizie alla gestione del patrimonio culturale, dalla produzione artistica al consumo.

Il progetto nel suo complesso ha visto la realizzazione di diverse attività predisposte dalla nostra Organizzazione, insieme alla società di servizi Isfid Prisma, a beneficio delle cooperative associate; esse sono state realizzate attingendo alle risorse professionali, tecniche e strumentali e alla condivisione di conoscenze di entrambi i partner istituzionali.

Nel corso della realizzazione del progetto, oltre a somministrare agli operatori un questionario appositamente studiato, si è provveduto a promuovere momenti di prevenzione grazie a un servizio di supporto telefonico e all'intervento mirato di una psicoterapeuta. Attraverso il testo che segue si vogliono presentare alcune buone pratiche da esperire qualora episodi di stress o di burn out tendano ad aumentare, con l'obiettivo di fornire gli strumenti per prevenire gli aspetti di rischio analizzati e per riferire sul reale impatto e l'efficacia complessiva del progetto.

Credo sia importante ribadire il valore che per Legacoop Veneto ha avuto la collaborazione con l'INAIL della nostra regione, avviata per poter dare un contributo alla comprensione e alla gestione positiva del fenomeno, il cui prolungarsi purtroppo impegnerà ancora le cooperative e i loro soci.

Il nostro impegno, anche mediante la realizzazione di questo agile testo, vuole essere quello di tentare di offrire risposte e soluzioni a tali problemi, cercando il contributo di tutti i soggetti che, per funzione e competenza, hanno gli strumenti adatti per affrontare e vincere tali sfide. Va a tal proposito rivolto il nostro più sentito ringraziamento alle cooperative coinvolte per aver risposto con puntualità e generosità allo svolgimento di questa impegnativa operazione che è la prima nel suo genere realizzata nella nostra Regione.

Ci auguriamo che la positiva collaborazione con la Direzione INAIL del Veneto possa proseguire su nuovi capitoli per sviluppare un lavoro condiviso che, ne siamo convinti, sarà molto utile per la qualità dell'impresa e per il benessere dei lavoratori.

Il Presidente di Legacoop Veneto
Adriano Rizzi



Una ricerca-progetto sulla prevenzione del rischio stress lavoro correlato nello smart working e nel lavoro in presenza nell'attuale scenario sanitario

Tra i diversi rischi che interessano i lavoratori nel periodo di emergenza sanitaria che la nostra comunità sta vivendo e la conseguente incertezza vi è il rischio di stress da lavoro correlato; da un lato per coloro che lavorano in presenza in un ambiente lavorativo, potenzialmente svolto anche presso terzi, sensibilmente modificato dagli attuali scenari sanitari e, dall'altro, il rischio di stress per coloro che da mesi ormai operano in modalità smart working.

Nel primo caso, infatti, nonostante i protocolli adottati dalle imprese, le persone devono fare i conti con un nemico invisibile, la cui prevenzione è legata anche a una responsabilità individuale, i cui "confini" non sono sempre condivisi e ovviamente controllabili. Tale percezione può creare stati di stress, di agitazione e di ansia crescente, che possono sfociare in aggressività verso colleghi, clienti, utenti o in prolungate assenze. Ci riferiamo soprattutto a quelle situazioni in cui si opera a stretto contatto con i colleghi, ma anche con clienti, utenti e/o pazienti, per cui affrontare la delicata gestione della condivisione degli spazi con le annesse limitazioni a scopo precauzionale quali l'utilizzo della mascherina e il distanziamento sociale potrebbe non essere sufficiente a prevenire malessere e paura. Anche tornare ad utilizzare i mezzi pubblici per recarsi al lavoro può essere vissuta con crescente preoccupazione.

Nel secondo caso – lavorando in modalità di smart working - ci si può trovare di fronte a situazioni che, se non correttamente gestite, possono confluire in rischio di isolamento sociale, di demotivazione e di ansia legata alla richiesta di nuove competenze, quali ad esempio capacità di autonomia e di problem solving, oltre a nuove conoscenze tecnologiche che il lavoro agile richiede.

Nel caso dei lavoratori in smart working, infatti, emerge la necessità di un incremento delle competenze tecnologiche e digitali per il lavoro quotidiano, fattore questo che può portare a quello che in letteratura è definito tec-

nostress, ovvero lo stress dato dall'uso continuativo di apparecchi digitali e tecnologici. Non è poi da sottovalutare la condizione umana ed emotiva in cui versa il lavoratore a distanza, il quale può provare sia uno stato di malessere nella revisione della struttura organizzativa e delle gerarchie del proprio contesto lavorativo, sia uno stato di malessere per l'isolamento sociale che può vivere, che, come detto, può potenzialmente sfociare in demotivazione, tristezza, ansia sul futuro del posto del lavoro.

Legacoop Veneto – attraverso il presente progetto – ha inteso supportare i lavoratori delle imprese associate, fornendo gli strumenti necessari – le presenti schede operative – proponendo strategie di gestione e prevenzione sia nelle situazioni di smart working, che in quelle di condivisione degli spazi con colleghi, utenti e clienti, per cercare limitare lo stress da lavoro correlato che può sorgere in una condizione sociale, quale quella in corso modificata dagli avvenimenti sanitari, ed evitare che degeneri in situazioni di stress e conseguente burn-out.

Le fasi del progetto

Il progetto – che si concluderà nella primavera 2022 – è sviluppato nelle seguenti fasi:

- Presentazione del progetto e promozione dello stesso presso le imprese associate, in particolare cooperative sociali di tipo A e B, cooperative di consumo, cooperative di servizio, cooperative culturali, cooperative manifatturiere, di produzione lavoro e cooperative di trasporto.
- Predisposizione dello strumento di rilevazione, denominato “termometro emozionale” – finalizzato a misurare i livelli di stress dei lavoratori in merito alle tematiche oggetto dell'indagine.
- Somministrazione del termometro emozionale attraverso colloqui guidati svolti in presenza e in videoconferenza, esaminando le possibili criticità emergenti nell'attività lavorativa. In particolare, ci è focalizzati sull'analisi del contesto lavorativo in presenza o a distanza nel quale si trovano i lavoratori, sull'influenza che lo stesso ha sull'aumento dello stress di ognuno, sulle modalità di convivenza organizzativa adottate, sulla condivisione delle procedure adottate, tutti ele-



menti che in misura diversa incidono sul benessere lavorativo.

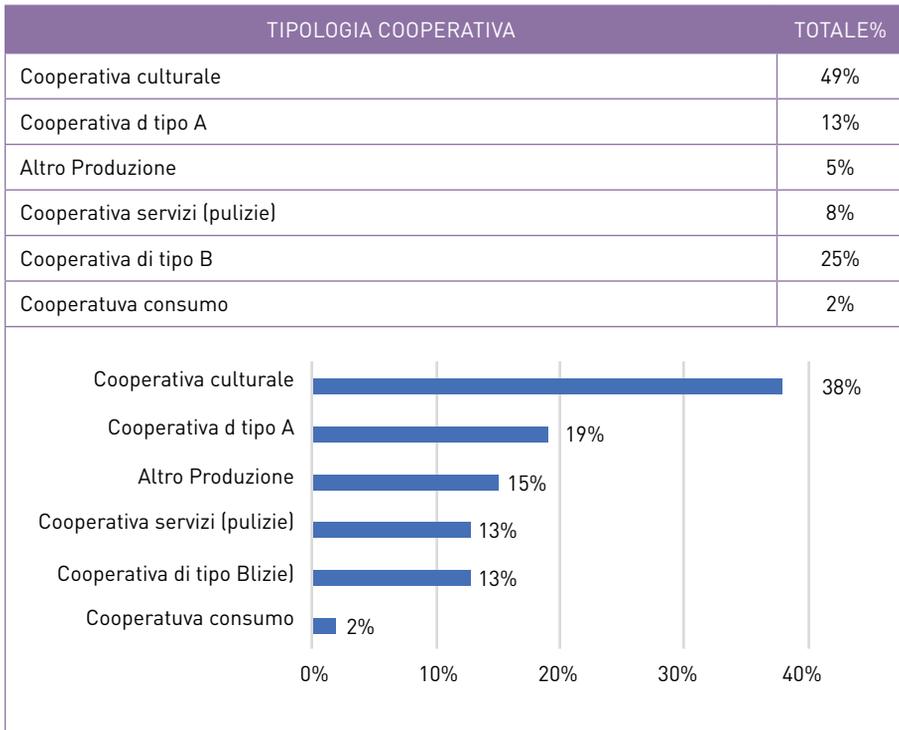
- Avvio di un Centralino competente con il compito di supportare gli operatori sulle tematiche che lo stesso progetto ha fatto emergere, cercando di suggerire, con la collaborazione di una psicologa psicoterapeuta, strategie di risoluzione adeguate.
- Costruzione delle presenti Schede Operative quali strumenti a supporto degli operatori e della direzione delle imprese cooperative.
- Una fase di follow up con l'obiettivo di verificare se le azioni proposte hanno da un lato creato una maggiore percezione e sensibilità al tema e dall'altro condiviso tecniche in grado di supportare la gestione di situazioni critiche.

I risultati del progetto

Sono state condotte circa 300 interviste a lavoratori di cooperative impegnate nei seguenti settori riportate nella figura 1



Figura 1



Il campione è risultato distribuito a livello di genere come indicato nella figura 2 e come modalità operative adottate come indicato alla figura 3.

Figura. 2

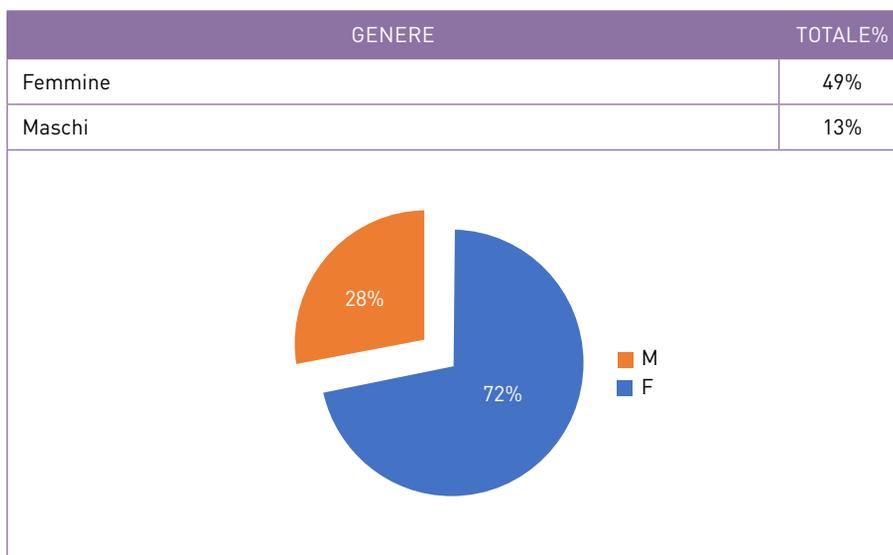
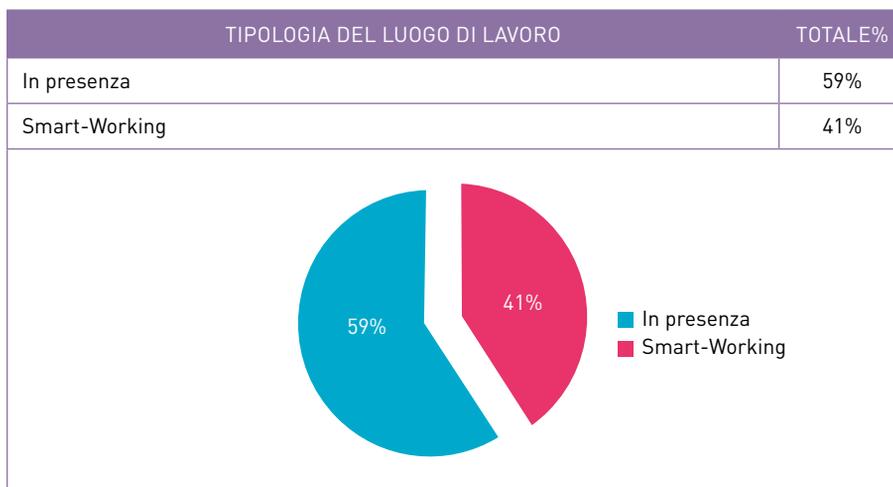


Figura. 3



Le interviste sono state condotte presso cooperative di tutte le province del Veneto utilizzando il *Termometro Emozionale*.

Il termometro emozionale nasce dall'idea di misurare la temperatura del disagio emotivo per cercare di evidenziare i turbamenti che scattano nella psiche delle persone in questo periodo di emergenza.

Si è pensato quindi di predisporre una serie di domande "stimolo" alle quali gli intervistati hanno risposto utilizzando le emozioni indicate nel termometro e cercando di dare un valore numerico alle sensazioni provate.

Ogni domanda "stimolo" ha quindi previsto più risposte in relazione alle diverse emozioni provate, categorizzate come nell'esempio di seguito riportato:



Le risposte assegnate rientranti nella fascia colorata di rosso esprimono quindi una situazione di stress, ai limiti della patologia, ma anche i punteggi rientranti nella fascia gialla esprimono una condizione non soddisfacente che se non ben monitorata può aggravarsi.

I punteggi invece rientranti nella fascia verde hanno evidenziato una situazione di sostanziale equilibrio nell'affrontare la situazione di emergenza nell'ambito lavorativo.

Rispetto ai temi specifici dell'indagine, è emerso che il 46% dei lavoratori in presenza e il 43% di quelli in smart working si trovava al momento dell'intervista in una situazione di stress che è opportuno monitorare. Ovvero in uno stato da tenere sotto controllo per impedire il presentarsi di episodi magari gravi e patologici, attraverso attività di prevenzione e ascolto.

Numeri che dall'altra parte ci dicono però che non emerge alcuna dif-



ferenza significativa tra il potenziale di stress di chi lavora in presenza, con il timore di ammalarsi, e chi è attivo invece in lavoro agile.

Quando si va invece a indagare le sensazioni percezioni delle persone rispetto al loro futuro lavorativo, l'81% dei lavoratori da remoto e il 61% di chi lavorava in presenza affermava di sentirsi "coraggioso".

Il dato, indagato più in profondità, rivela che a sentirsi più positivi e meno stressati sono i giovani lavoratori da remoto, per lo più dotati di un livello di scolarizzazione superiore e con maggiori competenze digitali che anche consentono loro una maggiore autonomia di gestione.

La ricerca ha così permesso di delineare il profilo del *Lavoratore Smart* ideale: organizzato, addetto a mansioni intellettuali, con un livello di scolarità medio-alto (laurea di primo o secondo livello), con competenze digitali e autonomia nello svolgimento del compito. Viceversa, risultano più preoccupati nello svolgere il proprio lavoro da remoto coloro che si sentono meno pronti all'utilizzo degli strumenti digitali e tecnologici, e che magari hanno a che fare con una leadership poco flessibile e con una gestione familiare più complessa e faticosa.

Dal punto di vista organizzativo, nelle cooperative dove si lavorava da remoto lo smart working rivela alcune criticità. Il 55% degli intervistati, ad esempio, dichiara di non aver ricevuto obiettivi specifici assegnati per la propria mansione. E ancora, circa un terzo di chi lavorava da distante afferma che solo sporadicamente si sono svolte riunioni di condivisione delle attività (una volta al mese o ancor più dilazionate). Inoltre, l'88% dei lavoratori in smart working segnala che i propri orari lavorativi sono aumentati. Un dato che fa emergere il concetto del diritto alla disconnessione, ora introdotto proprio nel recente accordo che disciplina il lavoro agile nel privato.

Sempre parlando di organizzazione, per i lavoratori in presenza in tempi di pandemia, le imprese cooperative figurano essere state capaci di garantire con efficienza il rispetto delle misure di sicurezza anti Covid-19, fornendo al personale dispositivi di protezione individuale (Dpi) e di igienizzazione, consegnando le informative del caso e dotando gli spazi, ove necessario, di apposite barriere protettive.

Le Schede operative proposte da Legacoop: strategie di gestione e prevenzione dello stress da lavoro correlato

Alla luce di quanto emerso nella prime fasi del progetto, sono state predisposte le seguenti Schede Operative che si dividono in due sezioni:

- Conoscere e usare lo smart working in modo efficace e proficuo.
- Come prevenire il disagio psicologico in epoca Covid nel lavoro in presenza.

Ringraziamenti finali

Legacoop Veneto e Isfid Prisma desiderano sentitamente ringraziare le cooperative, e le persone che si sono rese disponibili a partecipare l'indagine, contribuendo così in modo importante alla realizzazione del progetto.

Parte prima

Scheda operativa 01

Conoscere e usare lo smart working in modo efficace e proficuo





Lo smart working e il lavoro da casa

Lo smart working può essere definito come una nuova modalità di gestione del lavoro che permette di restituire al lavoratore autonomia e flessibilità nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti da utilizzare a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati da ottenere previa definizione degli obiettivi.

L'utilizzo dello smart working è stato negli ultimi due anni esponenziale ma anche provvidenziale. Nel suo utilizzo dovuto al periodo pandemico da Covid-19, lo smart working ha avuto però uno sviluppo "confuso" e poco definito.

In effetti la pandemia ci ha, nostro malgrado, avvicinato al lavoro agile. La maggior parte delle nostre organizzazioni ha potuto conoscerlo all'indomani dell'entrata in vigore del DPCM del 4 marzo 2020, come misura necessaria e obbligatoria per preservare la nostra salute, quando le aziende hanno dovuto adottarlo per forza.

Nella realtà dei fatti, durante la pandemia ed ancora in questa fase di

emergenza, anche se in modo meno accentuato, le persone non hanno svolto smart working, lavoro agile appunto, ma *lavoro da casa*. Sono stati costretti a rimanere nelle loro abitazioni, lavorando esclusivamente da lì e per molto tempo.

Il lavoro agile vero, autentico, prevede sempre l'alternanza tra ufficio e altri luoghi. La casa può essere uno di questi, ma non l'unico. Lascia dunque alla persona la libertà di scelta e la possibilità di capire quando è utile andare in ufficio e quando no. In questo modo non si dovrebbe correre il rischio di rimanere isolati. Attraverso lo smart working, nella sua accezione corretta, una persona "responsabile" può prendersi cura della propria voglia di socialità, bilanciandola con il desiderio di solitudine e di concentrazione.

Lavorare in smart working infatti non significa "lavorare da casa" ma assume il significato di trasformazione del lavoro modificando il modello manageriale e della cultura organizzativa attraverso un cambiamento estremamente innovativo di concepire e vivere il lavoro in relazione alla mission e vision dell'organizzazione.

E' evidente quindi un passaggio da un management orientato alla supervisione e/o al controllo verso una gestione del lavoro orientata alla fiducia, alla collaborazione, alla flessibilità con tendenza alla delega e conseguente responsabilizzazione.

Quello che in questo periodo sociale è stato attuato può essere considerato una sorta di sperimentazione legata alla necessità di rispondere all'urgenza pandemica dove il lavoratore vede lo sviluppo del suo lavoro unicamente da casa senza possibilità di scelte alternative.

E' vero però che la forzatura verso questa tipologia di contratto, può essere pensata nei termini di un vero e proprio cambiamento in quelle organizzazioni lavorative ancora titubanti sulla scelta contrattuale di questo modello per i propri collaboratori.

Smart working, telelavoro, lavoro da casa: quali le principali differenze

Innanzitutto, occorre sottolineare l'uso erraneo dei termini, in diverse occasioni trattati come sinonimi.

Talvolta il termine telelavoro è usato come la traduzione del termine inglese. Tuttavia, si dovrebbe utilizzare l'espressione lavoro agile.

Le differenze tra smart working e telelavoro sono diverse e si riferiscono in prevalenza a due aspetti della dimensione lavorativa: da un lato la sede di lavoro, dall'altro l'orario di lavoro.

L'utilizzo di entrambe le modalità non è ancora molto diffuso in Italia, sebbene l'emergenza pandemica abbia accelerato il processo di digitalizzazione e il ricorso agli strumenti tecnologici e al lavoro da remoto, e nella pratica confuso le due modalità.

In realtà i punti di contatto tra smart working e telelavoro sono diversi, così come le differenze tra le due modalità lavorative.

Per smart working, o lavoro agile, si intende una modalità lavorativa di rapporto di lavoro subordinato in cui c'è un'assenza di vincoli a livello di orario e di spazio.

L'organizzazione avviene per fasi, cicli e obiettivi ed è stabilita con un accordo tra dipendente e datore di lavoro.

Il termine inglese "smart" si riferisce all'obiettivo: migliorare la produttività del lavoratore grazie alla conciliazione dei tempi di vita e lavoro.

Nell'ordinamento italiano la legge che regola il lavoro agile è la numero 81 del 2017.

I due punti cardine di tale pratica sono:

- la flessibilità organizzativa;
- la volontarietà delle parti che sottoscrivono l'accordo individuale.

Ovviamente è necessario avere a disposizione i mezzi che permettano di svolgere l'attività lavorativa in luoghi diversi dalla sede ordinaria.

Tale requisito è comune anche alla pratica del telelavoro, anch'essa possibile solamente con strumenti che permettono di lavorare da remoto quali pc, tablet, smartphone ecc.

Altri specifici aspetti che regolano la pratica dello smart working sono contenuti negli articoli dal 18 al 24 della già richiamata legge numero 81 del 22 maggio 2017.

Tra questi ci sono i seguenti:

- la responsabilità del datore di lavoro sulla sicurezza del lavoratore;
- le regole per gli accordi tra le parti;
- la parità di trattamento economico e normativo tra chi lavora in modalità agile e chi svolge le sue mansioni esclusivamente all'interno dell'azienda;
- il potere di controllo del datore di lavoro sulla prestazione resa dal lavoratore;
- l'obbligo per il datore di lavoro di presentazione dell'informativa scritta nella quale sono individuati i rischi generali e i rischi specifici connessi alla particolare modalità di esecuzione del rapporto di lavoro;
- le regole sulla copertura assicurativa del lavoratore.

La differenza principale tra lavoro agile e telelavoro risiede quindi nel concetto di fondo su cui si basa l'esercizio del lavoro.

Nel caso del telelavoro il lavoratore ha una postazione fissa che però si trova in un luogo diverso da quello dell'azienda. E' dunque caratterizzato da una maggiore rigidità che si traduce non solo sul piano spaziale, ma anche su quello temporale.

Gli orari sono più rigidi e, di norma, rispecchiano quelli stabiliti per il personale che svolge le stesse mansioni all'interno dell'azienda.

Anche in questo caso è necessario un accordo scritto delle parti, lavoratore e datore di lavoro.

Di seguito una tabella riassuntiva per sintetizzare le differenze e le caratteristiche comuni delle due modalità lavorative.

SMART WORKING	TELELAVORO
necessità dell'accordo tra le parti	necessità dell'accordo tra le parti
necessità di strumenti tecnologici (pc, tablet, smartphone)	necessità di strumenti tecnologici (pc, tablet, smartphone)
connessione a internet	connessione a internet
orari flessibili	orari rigidi, tendenzialmente gli stessi del personale in azienda con le stesse mansioni
la postazione non deve essere sempre la stessa	postazione fissa in un luogo diverso da quello della sede dall'azienda
legge numero 81 del 22 maggio 2017	Accordo interconfederale 09 giugno 2004 e contratti collettivi

La modalità Home Working, più propriamente la modalità adottata in fase di lockdown, significa letteralmente lavoro da casa: in sostanza vengono adottate le stesse modalità di lavoro, ma in luogo diverso da quello abituale.

Vediamo quindi che non basta spostare il luogo di lavoro dall'ufficio alla propria abitazione per poterci definire in smart working. Con l'emergenza Covid-19 il governo ha permesso alle aziende (attraverso il dpcm dell'11 Marzo) di attuare lo smart working in deroga: far lavorare da casa tutti i dipendenti garantendo la sicurezza sul lavoro senza stipulare accordi individuali. È stata rimandata la regolamentazione del lavoro agile alla legge n. 81, per cui le aziende possono far riferimento ad alcuni aspetti, come ad esempio la regolazione del lavoro straordinario, tralasciando quelli del diritto alla disconnessione e della flessibilità.

Vantaggi e svantaggi nel ricorso allo smart working

Vediamo ora brevemente quali potrebbero essere i vantaggi e gli svantaggi legati al lavoro agile in riferimento sia all'organizzazione che al lavoratore:

VANTAGGI
Possibilità di flessibilità nel lavoro in termini di orari e di spazi
Miglioramento dell'equilibrio tra vita privata e vita professionale
Aumento della produttività
Riduzione dei costi per l'organizzazione

SVANTAGGI
Mancanza di confini tra vita lavorativa e vita privata
Isolamento del lavoratore per presenza di legami sociali a maglie larghe
Comunicazione più lenta e in alcune occasioni meno efficace
Difficoltà nella gestione dei lavoratori da parte dei dirigenti
Possibilità di criticità personali nell'eventuale rientro in modalità normale

In questo modo possiamo osservare che:

- da una parte il lavoro agile permette di conciliare le esigenze di produzione delle imprese con quelle personali (casa-lavoro) del lavoratore,

ma

- può essere fonte di estremo disagio e ansia per la modalità con cui è stato avviato, con una forzatura e una mancanza di possibilità di scelta, che ha incrementato il disagio sia materiale che emotivo.

Come anche emerso in sede di indagine, le ripercussioni psicologiche quali stress, ansia, depressione, angoscia, paura ecc.. hanno creato in alcune persone una incapacità di gestione del cambiamento e attivato uno stato di continua tensione e instabilità emotiva con possibilità di aumento dei livelli di rischio da stress lavoro correlato e burnout.

Organizzare lo smart working

Quando parliamo di smart working parliamo sostanzialmente di lavoro intellettuale. Il tema, quindi, non riguarda l'intera platea di lavoratori e lavoratrici. Per determinate attività la presenza fisica rimane e soprattutto rimarrà fondamentale perché è connaturata all'attività stessa.

Lo smart working quindi non è una misura applicabile trasversalmente all'intero mondo del lavoro - e non lo è stato neppure in pieno lockdown ma è una modalità che riguarda un'attività intellettuale, nell'ambito del rapporto di subordinazione.

Al fine di prevenire le situazioni delineate al paragrafo precedente e considerato l'applicabilità dello stesso nell'ambito del rapporto di subordinazione, è necessario una efficace organizzazione dello smart working.

In particolare, organizzare lo smart working richiede l'apertura verso nuovi stili di leadership che:

- non siano più fondati sul controllo,

ma

- siano fondati sulla fiducia e sulla responsabilizzazione dei lavoratori.

La questione fondante è dunque:

è possibile gestire questo cambiamento per ottenere risultati soddisfacenti sia in termini di produttività che in termini di benessere e soddisfazione dei lavoratori?

La situazione emergenziale pandemica ha evidenziato la necessità di dettare le regole chiare ai fini dell'attuazione di uno smart working efficace. Questa opportunità deve essere vista come una spinta motivazionale per affrontare positivamente questo periodo di incertezza ma anche per migliorare le condizioni di aziende e persone che in esse operano a vario titolo.

Avviare e mantenere nel tempo una iniziativa di smart working non è banale e presenta difficoltà organizzative che necessitano di adeguati



requisiti manageriali ai fini della sua corretta gestione e controllo.

Innanzitutto, un modo di lavorare diverso porta con sé un profondo cambiamento, che è innanzitutto psicologico: mette in discussione i nostri schemi, il modo con cui si è sempre fatto le cose, e conseguentemente, anche inconsciamente ci opponiamo.

Sono le abitudini che rendono difficile il cambiamento. Il lavoro agile, invece, richiede una svolta radicale dello stile di leadership e di gestione dei processi organizzativi interni. La barriera maggiormente riscontrata nella gestione dello smart working riguarda la resistenza da parte dei manager/coordinatori dei diversi settori produttivi che, in questa modalità pensano di perdere il “controllo” sui dipendenti e di osservare un calo della produttività.

I manager/coordinatori devono essere formati appositamente per poter abbandonare l’approccio gestionale tradizionale a favore di un modello che sia basato sulla responsabilizzazione e attribuzione di fiducia a favore dei dipendenti. In questo modo essi potranno migliorare le loro performance, ritrovare la motivazione e conciliare la vita lavorativa con quella personale.

È importante prendere in considerazione alcuni requisiti attribuibili alla leadership ai fini di una ottimizzazione dell’esperienza di lavoro agile:



1. Conoscenza della filiera organizzativa del settore di appartenenza
2. Capacità di relazione con i collaboratori secondo una visione professionale che favorisca la comunicazione ai fini del raggiungimento degli obiettivi aziendali.
3. Comunicare senso di appartenenza e fiducia nell'organizzazione promuovendo la collaborazione tra collaboratori.
4. Favorire la creazione di piani di lavoro flessibili sia in termini qualitativi che quantitativi promuovendo la cultura del Work life Balance.
5. Promuovere modelli di interazione che tengano in considerazione le attività da portare a compimento in relazione agli obiettivi ma anche la necessità di relazione tra le persone.
6. Definire in modo chiaro e puntuale incontri con i collaboratori che siano in equilibrio tra presenza ed eventualmente con modello virtuale.
7. Essere flessibile per rendere "agile" il lavoro ricordando che per ottenere risultati in termini di produttività è necessario creare una condizione di soddisfazione dei lavoratori.

Se questi sono i requisiti attribuibili allo stile di Leadership dello smart working, allora proviamo a definire quali sono le caratteristiche ideali di un *Leader Smart*

CARATTERISTICHE DEL LEADER SMART IDEALE

<p>Avere fiducia nei collaboratori</p>	<p>Rimodulare le proprie aspettative (le aspettative precedenti non sono più coerenti con il regime attuale).</p>
<p>Avere capacità di organizzazione e coordinamento (incentivare i contatti tra i membri del team, sfruttando la messaggistica istantanea su chat anche organizzando riunioni in video call di allineamento con cadenza programmata coinvolgendo l'intero gruppo).</p>	<p>Restare spesso in contatto con i singoli lavoratori (stabilire un contatto non solo in caso di problematiche lavorative ma che tenga in considerazione la persona/ lavoratore a 360 gradi).</p>
<p>Essere capaci nella comunicazione (un <i>Leader Smart</i> è consapevole che in mancanza di una strategia valida i dispositivi digitali non sono sufficienti a stabilire una buona comunicazione)</p>	<p>Se possibile, proporre una modalità di lavoro duale in modo da sostenere il confronto e lo scambio utilizzando un sistema di coach con il supporto dei lavoratori più anziani.</p>
<p>Essere flessibili (vedere la nuova modalità di gestione lavorativa come un'opportunità adeguandosi al nuovo sistema di lavoro, accompagnando e sostenendo i collaboratori nel processo di acquisizione delle nozioni mancanti).</p>	<p>Avere capacità di lettura dei segnali emotivi manifestati dai collaboratori (facendo affidamento sul tono, timbro, velocità della voce e osservazione di qualsiasi gesto fisico durante i momenti di comunicazione video).</p>
<p>Sviluppare la capacità di appiattire gli ostacoli legati alla distanza (mancanza di motivazione, isolamento sociale, scarsa adattabilità al lavoro da remoto).</p>	<p>Essere ottimisti (permette di dimostrare speranza e fiducia nel futuro aiutando così il gruppo a vedere significato e scopo nel lavoro soprattutto in condizioni particolarmente stressanti; l'umorismo può essere un buon meccanismo di difesa dalle situazioni ritenute emotivamente impegnative).</p>
<p>Assicurarsi che ogni dipendente svolga la propria parte nel raggiungimento dello scopo finale (obiettivo definito, chiaro e condiviso).</p>	<p>Essere in grado di proporre e concretizzare modalità di aggiornamento anche durante l'attività da remoto per il potenziamento delle skill (in forma ridotta per non "stressare" le situazioni. L'incertezza alimenta l'ansia; più il manager comunica e condivide, meno possibilità c'è di sviluppare un vuoto di informazioni all'interno del proprio team).</p>
<p>Sviluppare la capacità di creare una rete lavorativa che si basi su informazioni e strumenti (canali di comunicazione, software) e che non si basi sul conteggio delle ore lavorate e spesso controllate con chiamate o altre modalità</p>	<p>Un buon capo comunica ai membri del proprio gruppo che il suo interesse principale è il loro benessere; periodicamente rileva lo stato emotivo dei collaboratori finalizzato alla valutazione dello stress.</p>

Cosa un'impresa può fare per prevenire e ridurre i rischi da isolamento sociale associato allo smart working

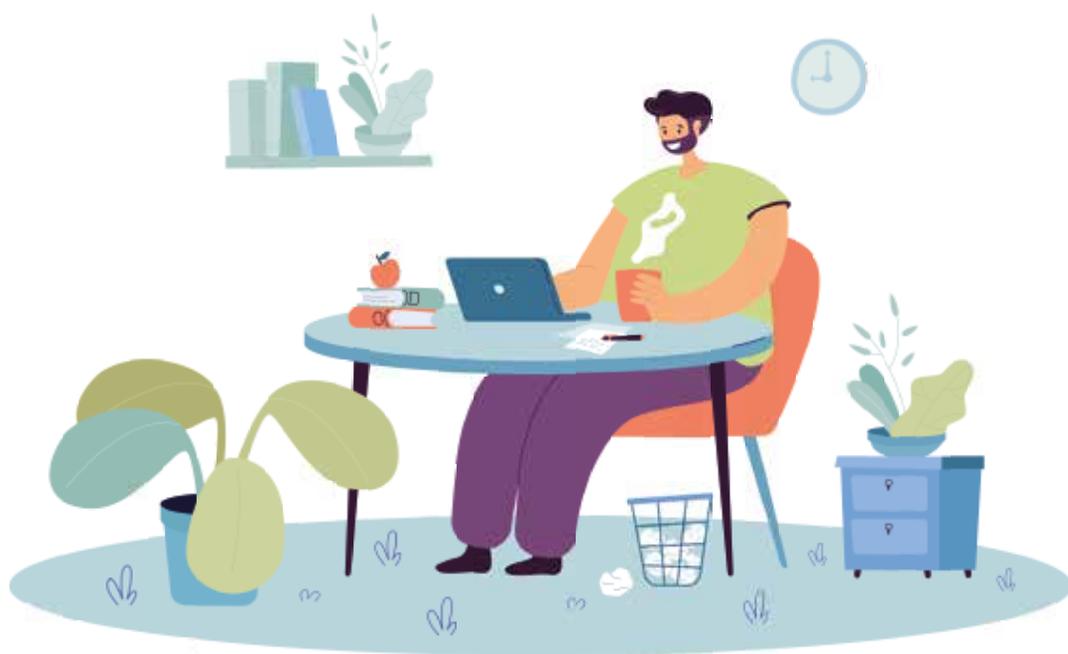
Abbiamo più volte visto che lavorare da casa può portare a sentirsi isolati, a lavorare più a lungo e a confondere i confini tra lavoro e vita familiare.

Se da una parte l'isolamento può facilitare la concentrazione, dall'altro la mancanza di interazione sociale può diventare un fattore di stress. Può capitare che l'orario di lavoro flessibile possa diventare un orario di lavoro eccessivo, senza pause comportando anche il rischio di insonnia. E' vero che non è semplice stabilire i confini tra il lavoro e la vita personale, quando si lavora da casa, soprattutto per le donne che si assumono anche le responsabilità del lavoro familiare.

Dato il rischio reale di isolamento sociale associato allo smart working, in particolare a tempo pieno, è opportuno che le imprese adottino in modo diffuso misure adeguate per proteggere la salute mentale di questi lavoratori.

Tra le misure opportune riportiamo:

- tutte le parti devono chiarire le aspettative e i risultati che ci si aspetta dai lavoratori, i loro compiti, le condizioni di lavoro, gli orari di reperibilità e le modalità di monitoraggio di quanto compiuto;
- è essenziale stabilire le regole chiare sui tempi di disponibilità e indisponibilità dei lavoratori;
- è opportuno che i lavoratori adottino strategie per gestire efficacemente la separazione tra lavoro e vita privata. A tale scopo dovrebbe essere disponibile uno spazio di lavoro dedicato che non consenta interruzioni, e bisogna che ci sia la possibilità di interrompere il lavoro negli orari dedicati alla vita privata e al riposo;
- dovrebbero essere messi a disposizione dei lavoratori attrezzature adeguate, quali pc portatili, connessione internet, applicazioni per l'accesso ai server, piattaforme per video riunioni oltre alla relativa formazione per l'utilizzo;



- ugualmente dovrebbero essere disponibili spazi di lavoro sufficienti e adeguati, in quanto non sempre la scrivania, le sedute, sono adeguate come quelle dell'ufficio, così come le temperature, l'illuminazione etc; sarebbe quindi opportuno che i lavoratori possano ricevere informazioni anche sugli elementi da attenzionare attinenti ai rischi ergonomici;
- effettuare periodiche pause, alzandosi dalla postazione di lavoro da casa;
- al bisogno, fornire la possibilità di accesso a sistemi di sostegno o comunque un punto di contatto per riportare le proprie preoccupazioni.

Così come abbiamo definito il *Leader Smart*, allo stesso modo possiamo anche definire quali sono i requisiti del *Lavoratore Smart*.

CARATTERISTICHE DEL LAVORATORE SMART IDEALE	
Conoscenza degli strumenti digitali da utilizzare durante il lavoro agile (valutazione come prerequisito per l'attribuzione).	Capacità di non creare senso isolamento e distacco dal lavoro mantenendo le precedenti abitudini (le piccole pause per caffè e per chi ne ha la necessità sigaretta, sono importanti come è importante mantenere i rituali costruiti nel tempo).
Capacità di gestione autonoma delle attività (non tutte le professioni e ruoli permettono il lavoro agile).	Capacità di rimanere concentrati sull'obiettivo da raggiungere pianificando il processo (per chi aveva già un lavoro autonomo è sicuramente più semplice).
Capacità di gestione autonoma del tempo di lavoro e delle pause (necessarie al recupero psicofisico).	Mantenere buone relazioni con una modalità di comunicazione consapevole sia nei confronti dei superiori che nei confronti dei colleghi (favorire la ricerca dei contatti tra i membri del gruppo).
Conoscenza e consapevolezza del proprio ruolo (devo avere bene in mente dove mi colloco rispetto all'obiettivo da raggiungere).	Conoscenza dell'organizzazione generale dell'attività di smart working e di lavoro in sede (come e dove mi posiziono in questo momento dovrebbero essere le parole chiave).
Conoscenza dei potenziali rischi legati alla sicurezza ergonomica (avere una postazione adeguata è indispensabile come la consapevolezza di essere attori del processo relativo alla sicurezza sul lavoro)	Avere cura della propria immagine (si lavora anche a telecamere accese per cui la cura della propria immagine è la medesima del lavoro in presenza; all'inizio magari può esserci un po' di disagio ma con il passare del tempo deve essere superato)
Consapevolezza che si sta lavorando in team e che quindi è necessario condividere le informazioni e i progressi	Avere la possibilità di gestione degli spazi lavoro a domicilio (non esiste più l'interfaccia casa-lavoro ma solo l'ambiente domestico; abitare in un monolocale con la famiglia non è produttivo per questa tipologia di lavoro).
Essere motivato con capacità di problem solving e decision making.	

Smart worker e rilevazione delle attività

Abbiamo precedentemente sottolineato che utilizzare il Lavoro Agile significa ridefinire il modello di gestione delle risorse umane che parte

da un'idea di controllo sull'attività svolta per evolvere verso un approccio che si basi sui risultati ottenuti ai fini di una responsabilizzazione dei collaboratori e con la definizione di obiettivi misurabili e chiaramente definiti.

Con la conoscenza puntuale e precisa dei piani delle attività dei collaboratori è possibile costruire un sistema di valutazione della produttività che analizzi, in caso di scarsi o inefficaci risultati, le eventuali aree di miglioramento.

Esistono o possono essere strutturati degli indicatori che permettono di valutare con oggettività e chiarezza l'operato dei collaboratori e che possono riferirsi alle situazioni in elenco.

1. **Attività ad alta standardizzazione e prevedibilità:** riguardano quegli indicatori di risultato che possono essere evidenziati ad esempio attraverso il monitoraggio del numero di documenti prodotti, il numero delle richieste gestite, il numero dei reclami gestiti.
2. **Attività standardizzabili e discontinue:** riguardano la realizzazione di progetti, il rispetto delle scadenze, la complessità dell'attività lavorativa svolta.
3. **Attività non standardizzabili:** riguardano le attività che devono rispondere a situazioni imprevedibili e urgenti che prevedono anche interventi relativi alle relazioni all'interno dei gruppi di lavoro che possono inficiare i risultati organizzativi.

La promozione di questo modello di lavoro non è stata applicata in modo consapevole da tutte le organizzazioni. La sua applicazione ha visto lo sviluppo di una forma di lavoro da remoto in condizioni di emergenza dove l'unico luogo in cui lavorare è stata (e probabilmente lo è ancora) la propria casa. Se ci si ferma però a riflettere è ben evidente agli occhi degli addetti al lavoro che organizzare il lavoro agile prevede una serie di competenze tecnologiche, organizzative e personali che ne producono un'immagine ben più complessa e strutturata che deve considerare l'eventuale impatto su tutti i processi lavorativi. Allora, la prima domanda da porsi è: ***il lavoratore che ho deciso di mettere in smart working ha le conoscenze e le competenze per lavorare in questa modalità?***

Smart working e tecnologie digitali

Per poter ottenere buoni risultati nell'applicazione dello smart working è necessario sottolineare l'importanza rispetto all'uso delle tecnologie digitali e come queste possono impattare in termini di attività, processi e modelli di leadership. È sicuramente importante promuovere la cultura digitale, che però non deve trovare il suo sviluppo unicamente nel periodo storico-sociale in cui ci collochiamo, ma che deve essere vissuta con la consapevolezza che *"nessuno nasce imparato"* come citato dal grande Totò, e che quindi ognuno di noi cerca continuamente di migliorarsi, di imparare cose nuove in un processo di educazione continua.

Questo continuo processo di revisione e di miglioramento soggettivo si lega anche alla diffusione di una cultura del digitale che permetta lo sviluppo di un modello lavorativo nuovo con nuove opportunità di relazione e di collaborazione.

Le tecnologie a sostegno dello smart working possono essere utilizzate dai lavoratori sia in ambiente familiare che all'esterno di esso. In base alle loro finalità possiamo delineare le seguenti categorie:

1. **Tecnologie che permettono di lavorare senza postazione fissa:** comprende dispositivi informatici quali PC, smartphone, tablet, auricolari.
2. **Tecnologie che aumentano la capacità di fruizione degli spazi lavoro:** Wi-Fi, collegamenti ad aree di stampa centralizzate, possibilità di prenotazione di spazi aziendali alternativi al domicilio in caso di necessità organizzative.
3. **Piattaforme di condivisione documenti e informazioni:** in questo modo è possibile favorire la collaborazione e condividere la conoscenza senza necessità di presenza fisica limitando così anche gli spostamenti.
4. **Garanzia di sicurezza della rete relativamente ai dati trattati anche da remoto:** rientrano in questo gruppo tutte quelle soluzioni che garantiscono la privacy rispetto al trattamento dei dati personali dell'utenza.



Smart working e digital soft skill

Per applicare con successo lo smart working è importante tenere in considerazione l'insieme delle competenze digitali trasversali che devono essere acquisite dai lavoratori e che sono chiamate Soft Skill. Oltre alla strumentazione tecnologica precedentemente elencata è infatti necessario essere in possesso di Soft Skill di tipo relazionale e comportamentale che permettano di sfruttare nel miglior modo possibile tutto ciò che ci viene fornito.

Tra le diverse categorie possiamo trovare i seguenti raggruppamenti:

1. **Knowledge Networking:** intesa come la capacità di cogliere, individuare, organizzare e condividere le informazioni che servono per svolgere in modo idoneo il proprio lavoro.
2. **Virtual Communication:** intesa come la capacità di comunicare in modo efficace attraverso i vari e differenti canali digitali.
3. **Digital Awareness:** intesa come la capacità di utilizzare gli strumenti digitali nel rispetto della sicurezza dei dati organizzativi, il work life balance e il benessere fisico e mentale.
4. **Creativity:** intesa come la capacità di creare contenuti digitali finalizzati agli obiettivi.

5. **Self empowerment:** intesa come la capacità di utilizzare gli strumenti digitali che si hanno a disposizione per accrescere le proprie competenze e migliorare la performance lavorativa.

È estremamente importante ricordare che queste skill devono essere sviluppate da parte delle organizzazioni attraverso corsi di formazione mirati e accompagnamento e sostegno da parte del personale già competente nei confronti dei colleghi (Reverse Mentoring).

Privacy e smart working

Lavoro Agile e privacy vedono molte implicazioni relativamente alla privacy e al controllo dei lavoratori. Il GDPR (General Data Protection Regulation) regola la sicurezza della protezione dei dati personali nelle organizzazioni. Le informazioni in possesso degli smart worker sono dati sottoposti a regolamentazione e le aziende hanno l'obbligo di tutelarli e proteggerli con la massima attenzione.

Il nuovo regolamento in vigore dal 2018, se applicato in modo adeguato non dovrebbe essere causa di gravi rischi anche nel Lavoro Agile. È necessario però che ci sia una elevata professionalità e organizzazione perché l'accesso ai dati avviene da casa e il lavoratore può accedere alle informazioni contenute nei data base aziendali e contattare i clienti interni ed esterni. Un utilizzo non regolamentato o improvvisato dello smart working potrebbe mettere in discussione l'adeguata gestione della privacy.

Anche in questo caso fortunatamente ci aiuta la formazione che permette di istruire e accompagnare i lavoratori nella corretta applicazione della normativa evitando così illeciti e sanzioni.

Sicurezza dei lavoratori e smart working - la Normativa

Lo smart working è caratterizzato dalla mancanza di vincoli relativi all'orario di lavoro e al luogo di svolgimento. Come nel lavoro in presenza, il lavoratore ha l'obbligo di cooperare nell'adozione delle misure di prevenzione legate al rischio includendo anche lo stress lavoro correlato. Lo smart working può impattare positivamente sul lavoratore nella gestione di situazioni percepite come particolarmente stressanti

da un punto di vista emotivo soprattutto nei casi in cui sia una scelta e non una imposizione. Dalla libera scelta potrebbe nascere una condizione che favorisca un clima organizzativo positivo e una riduzione dei rischi psicosociali.

Nel lavoro agile i rischi maggiormente rilevabili sono legati al sovraccarico lavorativo, all'isolamento sociale e alla difficoltà nel mantenere i confini tra vita privata e vita lavorativa.

Lavorare per prevenire i rischi significa rendere consapevoli i lavoratori che applicano questo modello che è necessario porre e porsi dei limiti nella disponibilità quotidiana. Anche in questo caso ci può aiutare la formazione che vede aumentare la consapevolezza nell'adozione di comportamenti disfunzionali nello smart working a favore di una sorta di adattamento tra le esigenze organizzative e quelle personali.

Con la L. n. 81 del 22 maggio 2017 l'Ordinamento Giuridico Italiano ha previsto le modalità di lavoro che possono essere ricondotte allo smart working "Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato" definendo, al Capo II, la regolamentazione del lavoro agile quale nuova modalità di esecuzione anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa (Art.18).

Facendo riferimento alla frase sottolineata possiamo evidenziare il rischio legato alla salute psicofisica del lavoratore derivante da un eccesso di lavoro (overworking) e dall'isolamento sociale.

Riportiamo per chiarezza quanto espresso nella normativa precedentemente citata riferito alla sicurezza dei lavoratori:

Articolo n. 22 - Sicurezza sul lavoro

1. *Il datore di lavoro garantisce la salute e la sicurezza del lavoratore che svolge la prestazione in modalità di lavoro agile e a tal fine consegna al lavoratore e al rappresentante dei lavoratori per la sicurezza, con cadenza almeno annuale, un'informativa scritta nella quale sono individuati i rischi generali e i rischi specifici connessi alla particolare*

modalità di esecuzione del rapporto di lavoro.

- 2. Il lavoratore è tenuto a cooperare all'attuazione delle misure di prevenzione predisposte dal datore di lavoro per fronteggiare i rischi connessi all'esecuzione della prestazione all'esterno dei locali aziendali.*

Articolo n. 18

- 1. Il datore di lavoro è responsabile della sicurezza e del buon funzionamento degli strumenti tecnologici assegnati al lavoratore per lo svolgimento dell'attività lavorativa.*

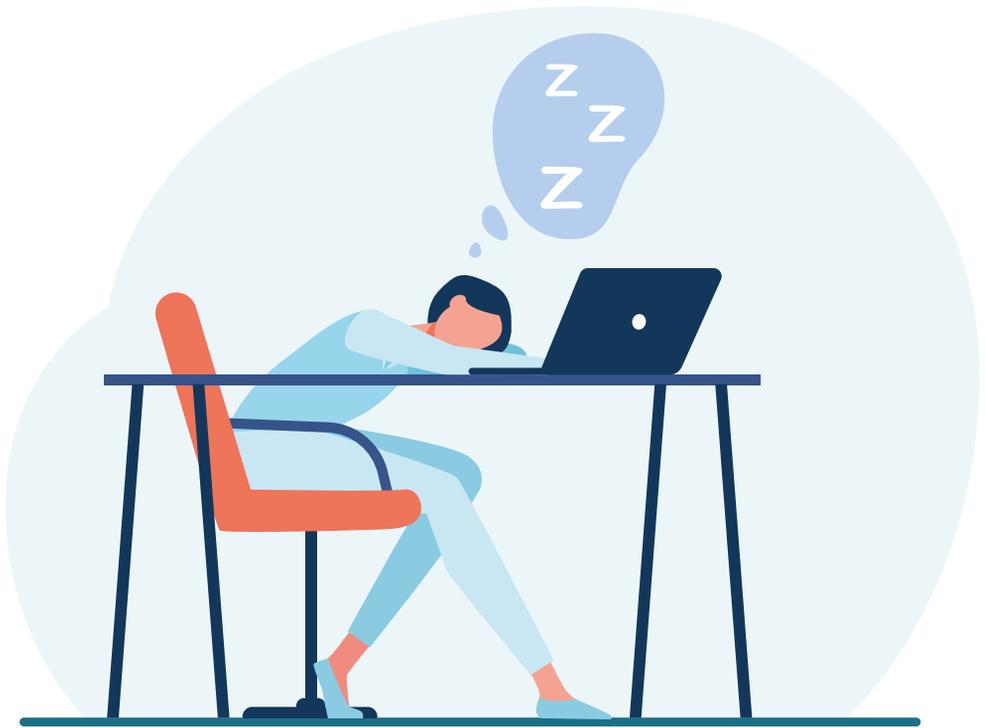
Articolo n. 19 - Forma e recesso

- 1. L'accordo relativo alla modalità di lavoro agile è stipulato per iscritto ai fini della regolarità amministrativa e della prova, e disciplina l'esecuzione della prestazione lavorativa svolta all'esterno dei locali aziendali, anche con riguardo alle forme di esercizio del potere direttivo del datore di lavoro ed agli strumenti utilizzati dal lavoratore. L'accordo individua altresì i tempi di riposo del lavoratore nonché le misure tecniche e organizzative necessarie per assicurare la disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro.*

All'Articolo 19 si collega il diritto alla disconnessione come diritto del lavoratore a separare vita lavorativa e vita privata senza essere costretto ad una sorta di "reperibilità generica" senza alcun limite e che deve essere presa in considerazione dal datore di lavoro già nella fase organizzativa.

L'applicazione di tale diritto costituisce la principale misura di prevenzione nei confronti dei rischi psicosociali che sembrano essere i principali rischi a carico degli smart worker.

Il diritto alla disconnessione permette ai lavoratori di "astenersi dallo svolgere mansioni, attività e comunicazioni elettroniche lavorative, come telefonate, email e altri messaggi, al di fuori del loro orario di lavoro, compresi i periodi di riposo, i giorni festivi ufficiali e annuali, i



congedi di maternità, paternità e parentali nonché altri tipi di congedo, senza conseguenze negative”.

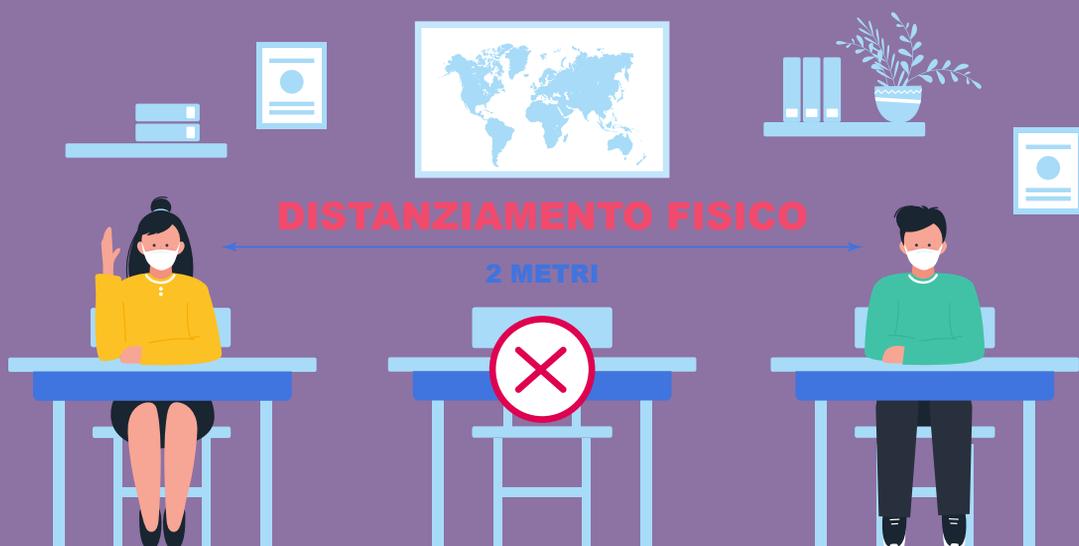
L'iper-connessione ha delle conseguenze estremamente nocive sulla salute degli individui che rimangono per molte ore seduti su una sedia di fronte ad uno schermo con affaticamento della vista, indebolimento dell'apparato muscolo scheletrico, sovraccarico di ansia e stress che possono condurre alla riduzione delle capacità cognitive della persona.

E' opportuno ricordare che il diritto alla disconnessione riguarda essenzialmente i lavoratori in smart working e non anche coloro che svolgono il cosiddetto “telelavoro”. Lo smart working, a differenza del telelavoro, si caratterizza per una modalità di svolgimento della prestazione che potremmo definire “mista”, svolta solo in parte a distanza perché il lavoratore dovrà comunque recarsi fisicamente sul luogo di lavoro a cadenze concordate. Diversamente il telelavoro, invece, rappresenta una modalità di prestazione lavorativa svolta interamente da casa e che, in Italia, segue una disciplina giuridica specifica contemplata da un accordo interconfederale del 2004.

Parte seconda

Scheda operativa n. 02

Come prevenire il disagio psicologico in epoca Covid nel lavoro in presenza



Vantaggi e svantaggi nel ricorso al lavoro in presenza

I vantaggi che scaturiscono da un ambiente di lavoro sereno sono stati ampiamente dimostrati da studi e ricerche. Tra i vantaggi vengono annoverati l'incremento della motivazione dei collaboratori e la soddisfazione che deriva dal raggiungimento degli obiettivi condivisi.

Quando parliamo di work life balance ci riferiamo alla capacità di mantenere in equilibrio la sfera lavorativa e quella privata; questo non significa obbligatoriamente dedicare le stesse ore a una o all'altra attività ma, a seconda delle esigenze, della situazione personale o familiare ma anche della personalità del singolo, cercare di equilibrare le energie a disposizione.

Con la pandemia da Covid-19 la tutela delle lavoratrici e dei lavoratori ha comportato una rivalutazione dei rischi e la successiva adozione di nuove modalità di protezione finalizzate alla riduzione dei rischi da contagio nei luoghi di lavoro.

I sistemi di prevenzione hanno dovuto rispondere a una minaccia sconosciuta di cui non si conosceva e ancor oggi non si conosce l'evoluzione e che ci colloca in una situazione quanto mai incerta e preoccupante.

I luoghi di lavoro sono stati sottoposti necessariamente a una veloce trasformazione che ha incontrato la definizione di **attività essenziali** conseguente al diffondersi di "zone rosse" con la chiusura di alcune attività, l'introduzione di forme di lavoro alternative e pratiche di distanziamento fisico con conseguenze anche sociali.

I lavoratori che hanno maggiormente risentito della situazione sono sicuramente quelli che svolgono attività in ambito sociosanitario e che si sono trovati in prima linea nelle attività di cura di pazienti in condizioni critiche sia da un punto di vista fisico ma anche di umanizzazione delle cure vista l'assenza, dovuta all'isolamento dalle reti sociali.

Brevemente proveremo a vedere quali potrebbero essere i vantaggi e gli svantaggi derivanti dal lavoro in presenza in condizioni di insicurezza legate dalla situazione sociale pandemica.

VANTAGGI

Consapevolezza che si sta lavorando in team

Maggiore condivisione delle informazioni con il gruppo

Possibilità di accesso a sportelli di supporto psicologico individuali finalizzati alla prevenzione dei rischi psicosociali e della Covid fatigue, quando presenti

SVANTAGGI

Paura del contagio per sé stessi e per i propri familiari

Tensione legata al dover rispettare i protocolli di sicurezza e al desiderio di prendersi cura delle persone

Difficoltà nel continuare a prendersi cura di sé anche tramite attività sportive, corrette abitudini alimentari e gestione del riposo

Paura di perdere il lavoro

Mancanza di confini tra vita privata e lavoro con conseguente sovraccarico emotivo

Maggiore esposizione ai rischi psicosociali

Organizzare il lavoro in presenza

Per poter ottenere una condizione lavorativa che permetta di operare in sicurezza è necessario strutturare un ambiente di lavoro che disponga di tutto ciò che necessita al lavoratore.

Il rischio di trasmissione è più elevato per alcuni lavoratori, in particolare per quelli in prima linea nel rispondere all'emergenza, per i lavoratori che forniscono servizi essenziali o per i lavoratori che svolgono



la propria attività in spazi di lavoro ad alta densità.

Le misure di controllo dei rischi dovrebbero essere specificatamente adattate alle esigenze di questi lavoratori.

Ai fini del mantenimento della salute e della sicurezza dei lavoratori l'ILO propone una lista di interventi che include alcune delle seguenti azioni:

- **Distanziamento fisico:** organizzare il lavoro in presenza al fine di garantire un idoneo distanziamento fisico tra le persone anche utilizzando le barriere in plexiglass; quando possibile utilizzare modalità di comunicazione telefoniche, mail e riunioni virtuali per evitare il più possibile gli incontri tra le persone. Disporre e utilizzare nei limiti consentiti dagli organici, turni di lavoro adeguati a evitare eccessive concentrazioni di lavoratori all'interno delle organizzazioni.
- **Igiene:** fornire igienizzanti per le mani da posizionare nei luoghi di accesso; predisporre luoghi per il lavaggio con acqua e sapone delle mani sensibilizzando le persone al loro utilizzo. Promuovere una buona igiene respiratoria nell'ambiente di lavoro (es. areare costantemente le stanze quando ci si è stati in più persone, coprire bocca e naso con il gomito o con fazzoletti quando si tossisce o in caso di starnuti).

- **Pulizia:** promuovere la pulizia con disinfettante delle superfici di scrivanie, postazioni di lavoro, maniglie delle porte, telefoni, tastiere e oggetti di lavoro. Mantenere l'igiene delle aree comuni (es. bagni).
- **Dispositivi di protezione individuale:** fornire adeguati DPI e i relativi contenitori per il loro smaltimento.
- **Formazione e comunicazione:** pianificare la formazione per dirigenti, preposti e lavoratori, RLS rispetto alle misure da adottare per prevenire il rischio di esposizione al virus e quali azioni mettere in atto in caso infezione da Covid-19. Predisporre una adeguata formazione sul corretto uso, manutenzione, smaltimento dei DPI. Comunicare in modo regolare con i lavoratori per aggiornarli sulla situazione di lavoro; informare i lavoratori sul loro diritto di ritirarsi da una situazione di lavoro che rappresenti un pericolo imminente e grave per la vita o la salute secondo le procedure stabilite, informando il proprio superiore sulla situazione di pericolo.
- **Interventi:** incoraggiare i lavoratori con sintomi sospetti a non recarsi sul posto di lavoro; predisporre l'isolamento di qualsiasi persona che sviluppi i sintomi da Covid-19 in ambiente lavorativo.

Ovviamente, nonostante l'adozione di tali misure, ormai note, non vi è una totale eliminazione del rischio di contrarre la malattia Covid-19, soprattutto nei servizi essenziali (quali ad esempio i trasporti o la vendita al dettaglio) o nei luoghi di cura.

I timori che ciò possa accadere quindi possono provocare un aumento di stress dovuto essenzialmente alla paura per il proprio benessere e per quello dei propri familiari, alla mancanza di adeguate attrezzature di sicurezza per la protezione personale, alla mancanza di reti sociali, alla tensione tra l'applicazione dei protocolli di sicurezza adottati e il desiderio di svolgere opportunamente il proprio lavoro.

Inoltre, il carico di lavoro dei lavoratori, in particolare per chi opera non solo in presenza, ma anche in prima linea, aumenta radicalmente, considerando anche una possibile riduzione del personale dovuto alla presenza di lavoratori fragili, di lavoratori in quarantena. Succede dunque che i lavoratori debbano sopportare turni di lavoro più lunghi, e turni più pesanti accompagnati dalla riduzione dei tempi di riposo

che alla lunga comportano un aumento della stanchezza e del livello di stress.

Da non dimenticare che la stanchezza e lo stress oltre ad essere alla base del burn-out, possono anche aumentare il rischio di infortuni sul lavoro e di incidenti in itinere.

Ecco, dunque, che per organizzare il lavoro in presenza le misure di sicurezza adottate all'interno del proprio sistema SSL, oltre a prevenire il rischio di contagio, dovrebbero essere progettate ed attuate per prevenire e ridurre anche i rischi psicosociali e il disagio psicologico, per promuovere la salute mentale ed il benessere, prevenendo così il rischio di ripercussioni a lungo termine sul benessere dei lavoratori.

Il disagio psicologico in ambiente lavorativo in epoca Covid

Gli svantaggi derivanti dal lavoro in presenza come: la paura del contagio e di perdere il lavoro, il senso di responsabilità, gli eccessivi orari e i ritmi di lavoro, la pandemic fatigue, il tutto associato alle risorse personali carenti, possono ulteriormente aggravare le condizioni lavorative con ricadute importanti sulla salute dei lavoratori.

Possono quindi emergere stati di ansia, depressione, distress, burnout.

L'ansia anticipatoria si riferisce alla sensazione di disagio, angoscia e paura che si manifesta anche solo al pensiero di dover affrontare una situazione che viene considerata rischiosa o altamente spiacevole.

La persona, per il timore di riprovare sensazioni percepite in passato come pericolose, come nel nostro caso lavorare in situazioni di pandemia, tende a manifestare una serie di sintomi che identificano il rifiuto nell'affrontare le situazioni simili se non uguali, di disagio.

Si evince da questa descrizione che la **memoria del disagio** svolge un ruolo predominante nel formarsi della condizione di ansia che ha importanti ripercussioni sulla vita quotidiana e lavorativa.

Le persone ansiose possono soffrire di attacchi di panico con agorafobia o claustrofobia e in alcune occasioni sono costrette a rinunciare a

spostamenti o a viaggi di lavoro.

L'ansia anticipatoria può manifestarsi a causa di un disturbo post traumatico da stress che viene identificato attualmente anche con la pandemia da Covid-19, considerata come esperienza in cui è oggettivamente presente la paura della morte, la paura della sofferenza e della perdita dell'integrità fisica.

Il DPTS (disturbo post traumatico da stress) è una condizione che colpisce le persone che hanno vissuto un evento particolarmente traumatico e stressante; pensate a coloro che hanno in questi ultimi due anni avuto a che fare con la morte e la mancanza di accompagnamento alla morte, con un senso di impotenza marcata e indelebile e ricadute dolorose da un punto di vista emotivo.

I sintomi che esprimono il disagio e la sofferenza psicologica, si manifestano in un arco temporale che varia dai tre mesi a qualche anno.

Tra i sintomi più evidenti possiamo riscontrare: sentimenti di distacco o estraneità nei confronti delle altre persone, riduzione dell'affettività e dell'interesse alla partecipazione ad attività lavorative e sociali significative. È importante ricordare che il trattamento del DPTS richiede necessariamente un intervento psicoterapeutico.



Tra i sintomi più diffusi nell'ansia anticipatoria possiamo trovare: tachicardia, sudorazione e tremore delle mani, tensione muscolare, mal di testa, epigastralgie, problemi legati al sonno, disturbi dell'alimentazione. Oltre a questi sintomi fisici è possibile riscontrare: senso di rabbia, confusione, disperazione, perdita di controllo sui propri comportamenti, tristezza, insoddisfazione, irritabilità, paura e senso di colpa. L'accumularsi di queste emozioni e sensazioni impedisce la concentrazione e la presa di decisioni.



Come migliorare l'ansia anticipatoria

È importante ricordare che per migliorare questa condizione è necessario conoscerla, comprenderla e ridimensionarla. È importante inoltre gestire le reazioni che essa attiva senza rimanerne vittima. La prima cosa da fare è quella di cercare di comprendere le origini e le cause del sintomo, che cosa ci dice di noi e dei nostri vissuti, quali sono le ragioni per cui il sintomo si ripresenta a volte anche per anni.

Proviamo a proporre una serie di suggerimenti che possono aiutare a gestire e/o controllare l'ansia:

- cercare di dormire le ore sufficienti al recupero psico-fisico;
- utilizzare l'attività sportiva in qualsiasi sua manifestazione come strategia che permetta di spostare l'attenzione sul corpo anziché sui pensieri, favorendo così il rilassamento e la liberazione di endorfine che sono il nostro antidepressivo naturale;
- spostare l'attenzione attraverso la distrazione e la ricerca della compagnia di persone con cui ci si trova bene e ci fanno sentire meno soli nell'affrontare il problema;
- modificare l'atteggiamento mentale di paura e angoscia che si sta vivendo provando a riconoscere gli aspetti positivi della situazione da affrontare;

- concentrarsi sul qui e ora per imparare a gestire l'imprevisto e una vita fatta di incertezze;
- fare attenzione ai pensieri intrusivi che possono alimentare la paura della paura. Cercare l'aiuto di uno psicoterapeuta può risultare molto utile perché permette alle persone di riconoscere i pensieri intrusivi e distinguerli da quelli razionali dando loro la giusta importanza.

Cosa un'impresa può fare per prevenire e ridurre i rischi psicosociali

Al fine non solo di prevenire o ridurre il rischio di contagio da Covid-19, ma anche i rischi psicosociali, è importante che le organizzazioni, oltre ad adottare gli ormai noti protocolli Covid, adottino in modo diffuso protocolli finalizzati a promuovere la salute mentale e il benessere.

Quanto più tali misure sono diffuse ed applicate, entrando a far parte del proprio sistema aziendale per la salute e sicurezza, tanto più potranno essere efficaci e prevenire il rischio da burn out, anche a lungo termine.

Tra le principali misure:

- agevolare la comunicazione e la piena disponibilità di informazioni continue per consentire ai lavoratori di sentirsi informati e per dare loro un senso di controllo della situazione;
- attivare un servizio di sportello di ascolto che permetta ai lavoratori di esprimere le proprie preoccupazioni, sollevare quesiti e dubbi sui rischi per la salute di loro stessi e per i loro colleghi;
- promuovere sistematici momenti di informazione e formazione che rendano i lavoratori consapevoli nell'identificare i problemi, anche relativi al benessere personale, fornendo al contempo strategie per risolvere le questioni sollevate;
- avviare un sistema di sostegno per fornire un supporto psicologico per condividere le proprie paure e preoccupazioni, monitorando stress ed esaurimento;
- una nuova cultura organizzativa e la sensibilità verso gli altri che



permetta il ricorso a tecniche partecipative che promuovano il dialogo, soluzioni e cambiamenti di atteggiamenti in positivo.

Le strategie sopra delineate vedono come elemento cardine il ruolo della leadership che viene rivista, che deve presentarsi come modello nella gestione e riduzione dello stress.

Quale stile di Leadership

Molti autori hanno cercato di produrre un profilo del *Leader Ideale* ma è ancora più evidente in questo periodo di disagio dovuto alla pandemia, che non esiste un profilo del *Leader Ideale* che possa essere idoneo a tutte le situazioni.

Il leader che dimostra di essere capace nella comunicazione, che ha fiducia nei suoi collaboratori, che sa sostenere il suo gruppo di lavoro, diventa il *Leader Ideale* perché sa entrare in empatia con il suo gruppo. È in grado di generare sicurezza nei collaboratori, è in grado di identificare il sovraccarico lavorativo e sa indirizzare chi ha bisogno verso professionisti competenti nel sostegno psicologico in caso di situazioni di stress cronico anche orientandosi alla prevenzione dello stesso.

È chiaro che, favorire il benessere lavorativo attraverso la prevenzione

del rischio psicosociale aiuta a mantenere un buono stato di salute per i lavoratori ma anche per le organizzazioni; tale intervento dovrebbe però esulare dall'attuale situazione sociale e prendere forma da una consapevolezza di base legata a una leadership idonea e a una oculata visione del lavoro che identifica i rischi psicosociali e che fornisce sistematicamente e precocemente gli interventi atti a ridurne l'impatto.

Di seguito una tabella di sintesi

CARATTERISTICHE DEL LEADER IDEALE	
Avere fiducia nei collaboratori (la fiducia crea un rapporto interpersonale positivo favorendo le relazioni).	Mantenere un contatto continuo e positivo con i membri del proprio gruppo (creare coesione è indispensabile per il raggiungimento dell'obiettivo finale).
Avere capacità di organizzazione e coordinamento (incentivare i contatti tra i membri del team sfruttando i momenti di incontro periodici programmati).	Capacità di creare un sistema di relazioni che incentivi il lavoro in team e la condivisione (sostenere il senso di appartenenza al gruppo)
Essere capaci nella comunicazione e utilizzare la comunicazione assertiva (lo sviluppo dell'assertività prevede anche l'ascolto emotivo).	Avere capacità di lettura dei segnali emotivi manifestati dai collaboratori sia in termini positivi che negativi (se il lavoratore si fida del suo capo è in grado di condividere le esperienze che possono influire sul buon esito del suo lavoro)
Essere flessibili modificando le proprie linee di indirizzo in favore di un buon andamento lavorativo (non si può essere troppo autorevoli ma nemmeno troppo autoritari; bisogna mediare le situazioni).	Essere ottimisti permette di dimostrare speranza e fiducia nel futuro aiutando così il gruppo a vedere significato e scopo nel lavoro soprattutto in condizioni particolarmente stressanti.
Capacità di sostenere la motivazione evitando l'isolamento sociale (nessuno è in grado di portare a termine un lavoro senza la collaborazione degli altri).	Essere in grado di proporre modalità di aggiornamento continuo mirate al miglioramento professionale e personale (non solo da un punto di vista cognitivo ma anche emotivo).
Assicurarsi che ogni dipendente svolga la propria parte nel raggiungimento dello scopo finale (obiettivo).	Un buon capo comunica ai membri del proprio gruppo che il suo interesse principale è il loro benessere; periodicamente rileva lo stato emotivo dei collaboratori finalizzato alla valutazione dello stress.

Parte terza

La sottoscrizione del
Protocollo nazionale sul
lavoro in modalità agile





L'entrata in vigore del Protocollo nazionale sul lavoro in modalità agile

Al momento della chiusura del presente testo, lo scorso dicembre, 26 organizzazioni sindacali datoriali e dei lavoratori hanno sottoscritto il "Protocollo Nazionale sul Lavoro Agile nel settore privato".

In Europa, l'accordo, è il secondo provvedimento che disciplina lo smart working, modalità lavorativa che si è diffusa velocemente e in misura massiccia a causa dell'emergenza da Covid-19.

Già a margine della sottoscrizione del Protocollo, il ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali, Andrea Orlando, ne aveva posto in evidenza sia le motivazioni sia la filosofia che lo hanno ispirato: *"Il lavoro agile, il cosiddetto smart working, è cresciuto molto durante la pandemia, ma al di là dell'emergenza sarà una modalità che caratterizzerà il lavoro in futuro. Il Protocollo fissa il quadro di riferimento per la definizione dello svolgimento del lavoro in smart working, individuando le linee di indirizzo per la contrattazione collettiva nazionale, aziendale e territoriale"*.

L'accordo si sviluppa in sette punti chiave:

1. Adesione volontaria
2. Accordo individuale
3. Disconnessione
4. Luogo e strumenti di lavoro
5. Salute, sicurezza, infortuni e malattie professionali

6. Parità di trattamento, pari opportunità, lavoratori fragili e disabili
7. Formazione.

Adesione volontaria

Le Parti sociali vedono nel lavoro agile un grande impulso al raggiungimento di obiettivi personali e organizzativi, funzionali, una nuova concezione dell'organizzazione del lavoro. Questa concezione, risulta meno piramidale e più orientata a obiettivi e fasi di lavoro, tali da consentire sia una migliore conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, nell'interesse del lavoratore che aderisce volontariamente, sia una organizzazione più produttiva e snella, nell'interesse del datore di lavoro.

Accordo individuale

Il testo precisa il contenuto dell'accordo individuale, per il quale è necessario la stipulazione per iscritto, con adeguamento alla contrattazione collettiva e previsione della durata, delle modalità di esecuzione, con l'individuazione dei luoghi, degli strumenti di lavoro, dei tempi di riposo e della disconnessione.

Disconnessione

Il testo definisce poi l'organizzazione del lavoro e regola la disconnessione. In particolare, l'attività lavorativa svolta si caratterizza per l'assenza di un preciso orario di lavoro e per l'autonomia nello svolgimento della prestazione nell'ambito degli obiettivi prefissati, nel rispetto dell'organizzazione delle attività assegnate dal responsabile a garanzia dell'operatività dell'azienda e dell'interconnessione tra le varie funzioni aziendali.

Luogo e strumento di lavoro

Il lavoratore è libero di individuare il luogo ove svolgere la prestazione in modalità agile purché lo stesso abbia caratteristiche tali da consentire la regolare esecuzione della prestazione, in condizioni di sicurezza e riservatezza; gli strumenti di lavoro devono essere forniti, di norma, dall'azienda, sotto forma

di apparecchiature idonee all'esecuzione in sicurezza della prestazione.

Si riconoscono i diritti sindacali e la parità di trattamento: piena applicabilità dei diritti e delle libertà sindacali, individuali e collettivi; parità di trattamento nei riguardi degli altri lavoratori che eseguono la prestazione in modalità ordinaria, con identità di trattamento normativo ed economico, anche con riferimento ai premi di risultato, fermo restando il ricorso a forme di welfare aziendale e benefit di fonte collettiva e bilaterale.

Salute, sicurezza, infortuni e malattie professionali

Si individua la disciplina in tema di salute e sicurezza sul lavoro. Oltre alla disciplina della legge 81/2017, si applicano le norme del TU di cui al d.lgs. 81/2008, con riferimento alle prestazioni rese all'esterno dei locali aziendali e obblighi comportamentali inclusi. Necessaria informazione scritta, nella quale sono individuati i rischi generali e specifici, fermo l'obbligo del lavoratore di cooperare all'attuazione delle misure di prevenzione e protezione. Rinvio proattivo alla contrattazione collettiva

Si conviene sulla protezione dei dati personali e sulla tutela della riservatezza. Applicazione integrale e severa delle norme relative e dei protocolli di sicurezza, con obbligo di informazione e direttive di attuazione.

Formazione

Si valorizza la formazione. Previsione di specifici percorsi formativi finalizzati ad implementare specifiche competenze organizzative, tecniche, digitali, anche per un utilizzo sicuro degli strumenti di lavoro. La formazione costituisce per i lavoratori agili un momento di interazione, anche per prevenire situazioni di isolamento.

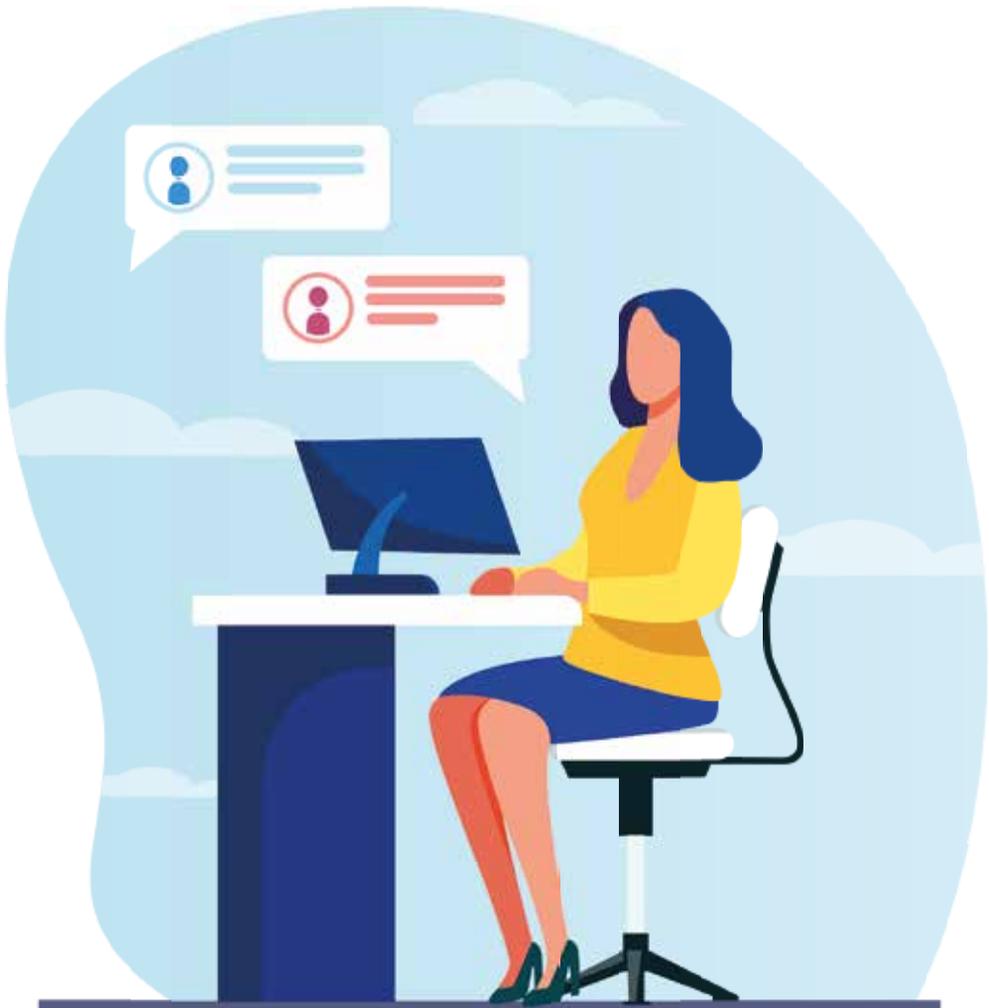
Parità di trattamento, pari opportunità, lavoratori fragili e disabili

Si conviene su misure di welfare e inclusività. Indicazioni di sviluppo degli strumenti di welfare aziendale e di bilateralità con supporti anche

in ambito di genitorialità, inclusione e work-life balance. Attenzione ai lavoratori fragili e disabili.

Infine, si conviene sulla necessità di istituire un Osservatorio nazionale bilaterale con l'obiettivo di monitorare i risultati raggiunti in tema di lavoro agile su base nazionale, lo sviluppo della contrattazione e l'andamento delle linee di indirizzo del Protocollo.

Nelle pagine successive viene riportato il protocollo sottoscritto dalle parti sociali in data 7 dicembre 2021.



Appendice

Protocollo nazionale sul lavoro in modalità agile

[L'uso, nel presente Protocollo, del genere maschile è da intendersi riferito ai lavoratori e alle lavoratrici e risponde solo ad esigenze di semplicità linguistica]

Oggi, 7 dicembre 2021, è stato sottoscritto – all'esito di un approfondito confronto con le Parti sociali promosso dal Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali – il presente "Protocollo nazionale sul lavoro in modalità agile".

Premessa

Nell'attuale fase storica sono in corso grandi trasformazioni che hanno un significativo impatto sull'organizzazione del lavoro. In questo contesto evolutivo è emersa una crescente attenzione alle esigenze di conciliazione dei tempi di vita e lavoro, di impiego di risorse rispettose della sostenibilità ambientale e del benessere collettivo, attraverso la riduzione degli spostamenti casa-lavoro e, conseguentemente, dell'utilizzo dei mezzi pubblici e di quelli personali, anche per ridurre le emissioni di agenti inquinanti e migliorare, nel contempo, la vivibilità dei centri urbani.

Più in generale, vi è la necessità di procedere a un più ampio rinno-



vamento di prospettiva, ridefinendo il lavoro in un quadro di fiducia, autonomia e responsabilità condivise.

Questi bisogni si sono resi ancor più evidenti con l'emergenza sanitaria da Covid-19, che ha innescato l'accelerazione dei percorsi di innovazione.

Il processo di diffusione del lavoro agile dà impulso al cambiamento organizzativo e di processo, con l'utilizzo di strumenti tecnologici idonei e comporta anche la promozione di specifici percorsi formativi utili a consentire a tutti i lavoratori lo svolgimento del lavoro secondo tali modalità.

Il Ministro del lavoro e delle politiche sociali, avvalendosi di un Gruppo di studio denominato "Lavoro agile" (istituito con i decreti nn. 87 del 13 aprile 2021 e 99 del 21 aprile 2021), ha esaminato gli effetti dello svolgimento dell'attività di lavoro in modalità di agile, con l'obiettivo di individuare e proporre alle Parti sociali possibili soluzioni e nuovi obiettivi che tengano conto della straordinaria esperienza che si è realizzata nel lungo periodo di lavoro da remoto imposto dalla pandemia.

Lo studio ha esaminato gli impatti che l'emergenza sanitaria ha avuto

sull'organizzazione del lavoro, verificando se i vantaggi associati dalla letteratura scientifica al lavoro agile abbiano trovato un reale riscontro nella specifica realtà nazionale e rilevando quali criticità i lavoratori abbiano trovato sul piano operativo e personale nella sua applicazione.

Un primo dato emerso dall'indagine è che il ricorso al lavoro agile è più che raddoppiato rispetto al periodo pre-pandemico.

La consultazione delle Parti sociali e l'analisi dei contratti collettivi che hanno regolato lo svolgimento del lavoro in modalità agile, sia nella fase pre-pandemica sia nella fase emergenziale, oltre a evidenziare il ruolo centrale della fonte contrattuale, hanno confermato che il lavoro agile, dopo una prima fase di adattamento, è diventato un tassello sempre più strutturale dell'organizzazione del lavoro (almeno di quelle in cui il lavoro in modalità agile è maggiormente compatibile con le attività proprie del settore produttivo) e come, attraverso di esso, sia stato possibile migliorare il benessere della persona e l'organizzazione aziendale.

L'indagine ha anche rilevato che il lavoro agile può favorire il bilanciamento tra sfera personale e lavorativa, ma anche dell'autonomia e della responsabilità individuale verso il raggiungimento degli obiettivi, favorendo altresì un risparmio in termini di costi e un positivo riflesso sulla produttività.

Allo stesso modo, l'analisi condotta dal Gruppo di studio ha consentito di rilevare anche alcune criticità, fra le quali, quelle legate alle dimensioni del coordinamento del lavoratore agile con la complessiva organizzazione del lavoro, alla condivisione di informazioni e alla riduzione dei tempi di risposta alle richieste, al bilanciamento corretto delle pause.

Le Parti sociali vedono nel lavoro agile un grande impulso al raggiungimento di obiettivi personali e organizzativi, funzionale, in modo efficace e moderno, a una nuova concezione dell'organizzazione del lavoro, meno piramidale e più orientata a obiettivi e fasi di lavoro, tale da consentire sia una migliore conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, nell'interesse del lavoratore, sia una organizzazione più produttiva e snella, nell'interesse del datore di lavoro.

Allo stesso tempo, però, vi è la necessità di una migliore definizione del lavoro agile e di un maggior supporto ai lavoratori e ai datori di lavoro

nel suo utilizzo, anche in considerazione del ricorso massivo che esso consente alle tecnologie digitali, con tutte le implicazioni sul piano di un corretto utilizzo di tali tecnologie e della necessità di idonee garanzie della sicurezza dei dati aziendali e della tutela dei dati personali dei lavoratori.

È necessario, altresì, ferme restando le previsioni di legge, valorizzare la contrattazione collettiva quale fonte privilegiata di regolamentazione dello svolgimento della prestazione di lavoro in modalità agile.

Tutto ciò premesso, le Parti convengono sulla necessità di realizzare azioni condivise per fornire risposte concrete ai grandi cambiamenti che l'innovazione tecnologica produce nei modelli organizzativi aziendali e, di conseguenza, nei modi di pensare il lavoro, favorendo così, allo stesso tempo, lo sviluppo di un moderno sistema di relazioni industriali.

Con il presente Protocollo si intendono così porre le basi per creare un clima di fiducia, coinvolgimento e partecipazione, quale premessa fondamentale per la corretta applicazione del lavoro agile nel settore privato, fornendo delle linee di indirizzo che possano rappresentare un efficace quadro di riferimento

per la futura contrattazione collettiva, nazionale e aziendale e/o territoriale, fermi restando gli accordi in essere anche individuali.

Art. 1

Principi generali

1. Il Protocollo fissa il quadro di riferimento, condiviso tra le Parti sociali, per la definizione dello svolgimento del lavoro in modalità agile esprimendo pertanto linee di indirizzo per la contrattazione collettiva nazionale, aziendale e/o territoriale nel rispetto della disciplina legale di cui alla legge 22 maggio 2017, n. 81 e degli accordi collettivi in essere, tutto ciò affidando alla contrattazione collettiva quanto necessario all'attuazione nei diversi e specifici contesti produttivi.
2. L'adesione al lavoro agile avviene su base volontaria ed è subordinata alla sottoscrizione di un accordo individuale, fermo restando il



diritto di recesso ivi previsto.

3. L'eventuale rifiuto del lavoratore di aderire o svolgere la propria prestazione lavorativa in modalità agile non integra gli estremi del licenziamento per giusta causa o giustificato motivo, né rileva sul piano disciplinare.
4. L'istituto del lavoro agile differisce dal telelavoro cui continua ad applicarsi la vigente disciplina normativa e contrattuale, ove prevista.

Art. 2 Accordo individuale

1. L'avvio del lavoro agile richiede la stipulazione per iscritto dell'accordo individuale, come definito dagli artt. 19 e 21, l. n. 81/2017 e secondo quanto stabilito dai contratti collettivi, ove regolato.
2. L'accordo individuale di lavoro agile sottoscritto tra il datore di lavoro e il lavoratore si adegua ai contenuti della eventuale contrattazione collettiva di riferimento e comunque deve essere coerente con la disciplina di legge e con le linee di indirizzo definite nel pre-

sente Protocollo, avendo cura che siano previste:

- a) La durata dell'accordo, che può essere a termine o a tempo indeterminato.
 - b) L'alternanza tra i periodi di lavoro all'interno e all'esterno dei locali aziendali.
 - c) I luoghi eventualmente esclusi per lo svolgimento della prestazione lavorativa esterna ai locali aziendali.
 - d) Gli aspetti relativi all'esecuzione della prestazione lavorativa svolta al di fuori dei locali aziendali, anche con riguardo alle forme di esercizio del potere direttivo del datore di lavoro e alle condotte che possono dar luogo all'applicazione di sanzioni disciplinari nel rispetto della disciplina prevista nei contratti collettivi.
 - e) Gli strumenti di lavoro.
 - f) I tempi di riposo del lavoratore e le misure tecniche e/o organizzative necessarie ad assicurare la disconnessione.
 - g) Le forme e le modalità di controllo della prestazione lavorativa all'esterno dei locali aziendali, nel rispetto di quanto previsto sia dall'art. 4, legge 20 maggio 1970, n. 300 (Stat. Lav.) e s.m.i. sia dalla normativa in materia di protezione dei dati personali.
 - h) L'attività formativa eventualmente necessaria per lo svolgimento della prestazione di lavoro in modalità agile.
 - i) Le forme e le modalità di esercizio dei diritti sindacali.
3. In presenza di un giustificato motivo, ciascuno dei contraenti può recedere prima della scadenza del termine nel caso di accordo a tempo determinato, o senza preavviso nel caso di accordo a tempo indeterminato.
 4. Resta fermo l'obbligo per il datore di lavoro di adempiere agli obblighi informativi di cui agli artt. 6, comma 1 e 13, comma 6, del presente Protocollo.

Art. 3

Organizzazione del lavoro agile e regolazione della disconnessione

1. Ferme restando le previsioni di legge e di contratto collettivo, la giornata lavorativa svolta in modalità agile si caratterizza per l'assenza di un preciso orario di lavoro e per l'autonomia nello svolgimento della prestazione nell'ambito degli obiettivi prefissati, nonché nel rispetto dell'organizzazione delle attività assegnate dal responsabile a garanzia dell'operatività dell'azienda e dell'interconnessione tra le varie funzioni aziendali.
2. La prestazione di lavoro in modalità agile può essere articolata in fasce orarie, individuando, in ogni caso, in attuazione di quanto previsto dalle disposizioni normative vigenti, la fascia di disconnessione nella quale il lavoratore non eroga la prestazione lavorativa. Vanno adottate specifiche misure tecniche e/o organizzative per garantire la fascia di disconnessione.
3. Il lavoratore può richiedere, ove ne ricorrano i relativi presupposti, la fruizione dei permessi orari previsti dai contratti collettivi o dalle norme di legge quali, a titolo esemplificativo, i permessi per particolari motivi personali o familiari, di cui all'art. 33 della legge 5 febbraio 1992, n. 104.
4. Salvo esplicita previsione dei contratti collettivi nazionali, territoriali e/o aziendali, durante le giornate in cui la prestazione lavorativa viene svolta in modalità agile non possono essere di norma previste e autorizzate prestazioni di lavoro straordinario.
5. Nei casi di assenze c.d. legittime (es. malattia, infortuni, permessi retribuiti, ferie, ecc.), il lavoratore può disattivare i propri dispositivi di connessione e, in caso di ricezione di comunicazioni aziendali, non è comunque obbligato a prenderle in carico prima della prevista ripresa dell'attività lavorativa.
6. Compatibilmente con l'organizzazione aziendale, le esigenze produttive e l'attività svolta dal lavoratore, al lavoro agile possono accedere, previo accordo individuale ex art. 19, l. n. 81/2017, i lavoratori inseriti nelle aree organizzative in cui lo stesso viene utilizzato.

Art. 4

Luogo di lavoro

1. Il lavoratore è libero di individuare il luogo ove svolgere la prestazione in modalità agile purché lo stesso abbia caratteristiche tali da consentire la regolare esecuzione della prestazione, in condizioni di sicurezza e riservatezza, anche con specifico riferimento al trattamento dei dati e delle informazioni aziendali nonché alle esigenze di connessione con i sistemi aziendali.
2. La contrattazione collettiva può individuare i luoghi inadatti allo svolgimento del lavoro in modalità agile per motivi di sicurezza personale o protezione, segretezza e riservatezza dei dati.

Art. 5

Strumenti di lavoro

1. Fatti salvi diversi accordi, il datore di lavoro, di norma, fornisce la strumentazione tecnologica e informatica necessaria allo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile, al fine di assicurare al lavoratore la disponibilità di strumenti che siano idonei all'esecuzione della prestazione lavorativa e sicuri per l'accesso ai sistemi aziendali.
2. Laddove le parti concordino l'utilizzo di strumenti tecnologici e informatici propri del lavoratore, provvedono a stabilire i criteri e i requisiti minimi di sicurezza da implementare e possono concordare eventuali forme di indennizzo per le spese.
3. Le spese di manutenzione e di sostituzione della strumentazione fornita dal datore di lavoro, necessaria per l'attività prestata dal dipendente in modalità agile, sono a carico del datore di lavoro stesso, che ne resta proprietario.
4. In caso di guasto, furto o smarrimento delle attrezzature e in ogni caso di impossibilità sopravvenuta a svolgere l'attività lavorativa, il dipendente è tenuto ad avvisare tempestivamente il proprio responsabile e, se del caso, attivare la procedura aziendale per la

gestione del data breach. Laddove venga accertato un comportamento negligente da parte del lavoratore cui conseguano danni alle attrezzature fornite, quest'ultimo ne risponde. Qualora persista l'impossibilità a riprendere l'attività lavorativa in modalità agile in tempi ragionevoli, il dipendente e il datore di lavoro devono concordare le modalità di completamento della prestazione lavorativa, ivi compreso il rientro presso i locali aziendali.

5. Tutta la strumentazione tecnologica e informatica fornita dal datore di lavoro deve essere conforme alle disposizioni del decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81 e s.m.i.

Art. 6

Salute e sicurezza sul lavoro

1. Ai lavoratori agili si applica la disciplina di cui agli artt. 18, 22 e 23, l. n. 81/2017. Inoltre, si applicano gli obblighi di salute e sicurezza sul lavoro di cui al d.lgs. n. 81/2008 e s.m.i. alle prestazioni rese all'esterno dei locali aziendali, ossia quelli relativi agli obblighi comportamentali, anche in merito alle dotazioni tecnologiche informatiche, laddove fornite dal datore di lavoro ai sensi del precedente art. 5, per i quali è prevista la consegna dell'informativa scritta di cui al comma 2 del presente articolo.
2. Il datore di lavoro garantisce la salute e la sicurezza del lavoratore che svolge la prestazione in modalità di lavoro agile e fornisce tempestivamente a tale lavoratore e al rappresentante dei lavoratori per la sicurezza aziendale o territoriale, in occasione delle modifiche delle modalità inerenti allo svolgimento del lavoro agile rilevanti ai fini di salute e sicurezza e, comunque, con cadenza almeno annuale, l'informativa scritta nella quale sono individuati i rischi generali e i rischi specifici connessi alla particolare modalità di esecuzione del rapporto di lavoro. Rimane fermo l'obbligo per i lavoratori di cooperare all'attuazione delle misure di prevenzione e protezione per fronteggiare i rischi connessi all'esecuzione della prestazione di lavoro agile.

3. La prestazione effettuata in modalità di lavoro agile deve essere svolta esclusivamente in ambienti idonei, ai sensi della normativa vigente in tema di salute e sicurezza e per ragione dell'esigenza di riservatezza dei dati trattati.
4. Si fa rinvio alla contrattazione collettiva nazionale e di secondo livello, ai sensi dell'art. 51 del d.lgs. 15 giugno 2015, n. 81, per quanto riguarda le modalità applicative del d.lgs. n. 81/2008 e s.m.i. in materia di lavoro agile.

Art. 7

Infortuni e malattie professionali

1. Il lavoratore agile ha diritto alla tutela contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali, dipendenti da rischi connessi alla prestazione lavorativa resa all'esterno dei locali aziendali.
2. Il datore di lavoro garantisce, ai sensi dell'art. 23, l. n. 81/2017, la copertura assicurativa INAIL contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali, anche derivanti dall'uso dei videoterminali, nonché la tutela contro l'infortunio in itinere, secondo quanto previsto dalla legge.

Art. 8

Diritti sindacali

1. Lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile non modifica il sistema dei diritti e delle libertà sindacali individuali e collettive definiti dalla legge e dalla contrattazione collettiva.
2. Le Parti sociali si impegnano a individuare le modalità di fruizione di tali diritti, quali, per esempio, l'esercizio da remoto dei medesimi diritti e delle libertà sindacali spettanti ai dipendenti che prestano la loro attività nelle sedi aziendali, fermo restando la possibilità, per il lavoratore agile, di esercitare tali diritti anche in presenza.

Art. 9

Parità di trattamento e pari opportunità

1. Come stabilito dall'art. 20, l. n. 81/2017, lo svolgimento della prestazione in modalità agile non deve incidere sugli elementi contrattuali in essere quali livello, mansioni, inquadramento professionale e retribuzione del lavoratore. Ciascun lavoratore agile ha infatti diritto, rispetto ai lavoratori che svolgono le medesime mansioni esclusivamente all'interno dei locali aziendali, allo stesso trattamento economico e normativo complessivamente applicato, anche con riferimento ai premi di risultato riconosciuti dalla contrattazione collettiva di secondo livello, e alle stesse opportunità rispetto ai percorsi di carriera, di iniziative formative e di ogni altra opportunità di specializzazione e progressione della propria professionalità, nonché alle stesse forme di welfare aziendale e di benefit previste dalla contrattazione collettiva e dalla bilateralità.
2. Le Parti sociali, fatte salve la volontarietà e l'alternanza tra lavoro all'interno e all'esterno dei locali aziendali, promuovono lo svolgimento del lavoro in modalità agile, garantendo la parità tra i generi, anche nella logica di favorire l'effettiva condivisione delle responsabilità genitoriali e accrescere in termini più generali la conciliazione tra i tempi di vita e i tempi di lavoro. A tal fine si impegnano a rafforzare i servizi e le misure di equilibrio tra attività professionale e vita familiare per i genitori e i prestatori di assistenza.

Art. 10

Lavoratori fragili e disabili

1. Salvo quanto previsto dalla legge, le Parti sociali si impegnano a facilitare l'accesso al lavoro agile per i lavoratori in condizioni di fragilità e di disabilità, anche nella prospettiva di utilizzare tale modalità di lavoro come misura di accomodamento ragionevole.

Art. 11

Welfare e inclusività

1. Le Parti sociali, a fronte dei cambiamenti che l'estensione del la-

voro agile può determinare nelle dinamiche personali di ciascun dipendente, si impegnano a sviluppare nell'ambito degli strumenti di welfare aziendale e di bilateralità, un più ampio e concreto supporto anche in ambito di genitorialità, inclusione e conciliazione vita-lavoro, anche mediante misure di carattere economico e/o strumenti di welfare che supportino l'attività di lavoro in modalità agile da parte del lavoratore.

Art. 12

Protezione dei dati personali e riservatezza

1. Il lavoratore in modalità agile è tenuto a trattare i dati personali cui accede per fini professionali in conformità alle istruzioni fornite dal datore di lavoro. Il lavoratore è tenuto, altresì, alla riservatezza sui dati e sulle informazioni aziendali in proprio possesso e/o disponibili sul sistema informativo aziendale.
2. Il datore di lavoro adotta tutte le misure tecnico-organizzative adeguate a garantire la protezione dei dati personali dei lavoratori in modalità agile e dei dati trattati da questi ultimi.
3. Resta ferma la normativa vigente sul trattamento dei dati personali e, in particolare, il Regolamento UE n. 679/2016 (GDPR).
4. Il datore di lavoro informa il lavoratore agile in merito ai trattamenti dei dati personali che lo riguardano, anche nel rispetto di quanto disposto dall'art. 4 Stat. Lav. e s.m.i. Il datore di lavoro fornisce al lavoratore agile le istruzioni e l'indicazione delle misure di sicurezza che lo stesso deve osservare per garantire la protezione, segretezza e riservatezza delle informazioni che egli tratta per fini professionali. Spetta al datore di lavoro/titolare del trattamento l'aggiornamento del registro del trattamento dei dati connessi alle attività svolte anche in modalità di lavoro agile. Al fine di verificare che gli strumenti utilizzati per il lavoro in modalità agile siano conformi ai principi di privacy by design e by default, è sempre raccomandata l'esecuzione di valutazione d'impatto (DPIA) dei trattamenti.
5. Il datore di lavoro promuove l'adozione di policy aziendali basate sul concetto di security by design, che prevedono la gestione dei data breach e

l'implementazione di misure di sicurezza adeguate che comprendono, a titolo meramente esemplificativo, se del caso la crittografia, l'adozione di sistemi di autenticazione e VPN, la definizione di piani di backup e protezione malware. Il datore di lavoro favorisce iniziative di formazione e sensibilizzazione dei lavoratori sia sull'utilizzo, custodia e protezione degli strumenti impiegati per rendere la prestazione, sia sulle cautele comportamentali da adottare nello svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile, compresa la gestione dei data breach.

6. Le Parti sociali convengono sulla necessità di adottare un codice deontologico e di buona condotta per il trattamento di dati personali dei lavoratori in modalità agile da sottoporre al previsto giudizio di conformità da parte dell'Autorità Garante per la Protezione dei dati personali.

Art. 13

Formazione e informazione

1. Per garantire a tutti i fruitori del lavoro agile, pari opportunità nell'utilizzo degli strumenti di lavoro e nell'arricchimento del proprio bagaglio professionale, nonché al fine di diffondere una cultura aziendale orientata alla responsabilizzazione e partecipazione dei lavoratori, le Parti sociali ritengono necessario prevedere percorsi formativi, finalizzati a incrementare specifiche competenze tecniche, organizzative, digitali, anche per un efficace e sicuro utilizzo degli strumenti di lavoro forniti in dotazione. I percorsi formativi potranno interessare anche i responsabili aziendali ad ogni livello, al fine di acquisire migliori competenze per la gestione dei gruppi di lavoro in modalità agile.
2. Le Parti sociali ritengono, altresì, che, a fronte della rapida evoluzione dei sistemi e degli strumenti tecnologici, l'aggiornamento professionale sia fondamentale per i lavoratori posti in modalità agile e pertanto convengono che, al fine di garantire un'adeguata risposta ai loro fabbisogni formativi, essi devono continuare a essere inseriti anche nei percorsi professionali e di sviluppo professionale rivolti alla generalità dei dipendenti, come previsto dall'art. 20, comma 2, l. n. 81/2017. Va dunque favorita, anche con eventuali incentivi, la formazione continua. Difatti, l'aggiornamento professionale è tanto più

necessario per i lavoratori in modalità agile, considerando la rapida evoluzione dei sistemi e degli strumenti tecnologici.

3. La formazione può costituire per i lavoratori in modalità agile un momento di interazione e di scambio in presenza, anche per prevenire situazioni di isolamento.
4. Le Parti sociali ritengono necessario gestire lo sviluppo digitale attraverso un utilizzo appropriato della tecnologia, evitando qualsiasi forma di invasione nella vita privata, nel pieno rispetto della persona. Pertanto, è necessario promuovere corsi di formazione per tutto il personale per un uso responsabile delle apparecchiature tecnologiche, evitando abusi dei canali digitali.
5. Resta fermo e impregiudicato il diritto alla formazione c.d. obbligatoria in materia di tutela della salute dei lavoratori e di protezione dei dati, da erogarsi nelle modalità più coerenti con lo svolgimento del lavoro agile.
6. Il datore di lavoro deve fornire, per iscritto, al lavoratore in modalità agile tutte le informazioni adeguate sui controlli che possono essere effettuati sul trattamento dei dati personali, come previsto dalla normativa vigente.

Art. 14

Osservatorio bilaterale di monitoraggio

1. Le Parti sociali convengono sulla necessità di istituire un Osservatorio nazionale bilaterale in materia di lavoro agile con l'obiettivo di monitorare:
 - i risultati raggiunti su base nazionale attraverso il lavoro agile, anche al fine di favorire lo scambio di informazioni e la diffusione e valorizzazione delle migliori pratiche rilevate nei luoghi di lavoro, oltre a garantire un equilibrato ricorso tra i generi a tale modalità di svolgimento della prestazione;
 - lo sviluppo della contrattazione collettiva nazionale, aziendale e/o territoriale di regolazione del lavoro agile;
 - l'andamento delle linee di indirizzo contenute nel presente Pro-

toocollo e di valutarne possibili sviluppi e implementazioni con riferimento sia a eventuali novità normative, sia alla crescente evoluzione tecnologica e digitale in materia.

2. Tale Osservatorio è presieduto dal Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali o da un suo delegato e composto da rappresentanti dei datori di lavoro e dei lavoratori designati dalle Parti firmatarie del presente Protocollo.

Art. 15

Incentivo alla contrattazione collettiva

1. Le Parti sociali concordano sulla necessità di incentivare l'utilizzo corretto del lavoro agile anche tramite un incentivo pubblico destinato alle aziende che regolamentino il lavoro agile con accordo collettivo di secondo livello, in attuazione del presente Protocollo e dell'eventuale contratto di livello nazionale, stipulati ai sensi dell'art. 51 del d.lgs. n. 81/2015, che ne prevedano un utilizzo equilibrato tra lavoratrici e lavoratori e favorendo un'ottica di sostenibilità ambientale e sociale.
2. Le Parti Sociali concordano altresì sulla necessità di incentivare l'utilizzo del lavoro agile e, pertanto, chiedono urgenti misure di semplificazione del regime delle comunicazioni obbligatorie relative all'invio dell'accordo individuale che seguano le stesse modalità del regime semplificato attualmente vigente.

Art. 16

Disposizioni finali

1. Le Parti firmatarie del presente Protocollo si impegnano a favorire il rispetto delle linee di indirizzo qui concordate anche da parte delle rispettive organizzazioni di categoria ad esse aderenti e le rispettive articolazioni a livello territoriale e/o aziendale.
2. Restano in ogni caso fermi gli accordi sindacali nazionali, territoriali e aziendali vigenti alla data di sottoscrizione del presente Protocollo.

Riferimenti normativi e bibliografici

- Anolli, L. (2010). Prima Lezione di Psicologia della comunicazione. Il Mulino, Bologna.
- Arcangeli, N. (2015). Life skills/competenze trasversali: dalle parole ai fatti...piacevolmente! Bolzano: Università di Bolzano.
- Bisconti, C. (2021) Smart, Agili, Felici. Garzanti
- Borgna, E. (2017). Le parole che ci salvano. Einaudi.
- D'Urso, V., Trentin, R. (2009). Introduzione alla psicologia delle emozioni. Laterza.
- Goleman, D., (2014). Essere leader. Rizzoli, Milano.
- Oatley K., (2007). Breve storia delle emozioni. Il mulino. Bologna.
- Perini, M. (2013). Lavorare con l'ansia. Costi emotivi nelle moderne organizzazioni. FrancoAngeli, Milano.
- Perini, M. (2015). L'organizzazione nascosta. Dinamiche inconse e zone d'ombra nelle moderne organizzazioni. Franco Angeli, Milano.
- Pilotti, L (2019) Organizzazioni Emotive (Intelligenti e Creative), Mc Graw Hill, Milano
- Volaseca B., (2012). Il piccolo principe si mette la cravatta. Vallardi Milano
- Di Tecco C. Considerazioni ed esperienze di ricerca sulla gestione del rischio stress lavoro correlato in relazione all'emergenza Covid-19. Workshop 2 dicembre 2020
- Organizzazione Internazionale del lavoro (ILO), Garantire la salute e la sicurezza sul lavoro durante una pandemia. 2020
- Direttiva N. 3/2017 della Presidenza del Consiglio dei Ministri - LE LINEE GUIDA
- Protocollo Nazionale sul lavoro in modalità agile, sottoscritto con le parti sociali in data 7 dicembre

FREE EBOOK

Punta la fotocamera del tuo smartphone sul QR Code sottostante, potrai visualizzare gratuitamente la versione digitale di questo libro.





Legacoop Veneto ha siglato con la Direzione Regionale dell'Inail, nel dicembre del 2020, il protocollo di compartecipazione per il progetto "La prevenzione del rischio stress lavoro correlato: strategie di work life balance nello smart working e nel lavoro in presenza nell'attuale scenario sanitario".

Ad ispirare e guidare questa nuova iniziativa è stata la necessità di fornire un contributo di conoscenza e consapevolezza alle cooperative associate in un momento particolarmente complicato della vita economica e sociale che il nostro paese e il mondo intero stanno conoscendo in questa prolungata crisi pandemica.

Le schede operative desiderano proporre ai lavoratori delle diverse cooperative strategie di gestione e prevenzione dello stress lavoro correlato sia in situazioni di smart working, che di condivisione degli spazi con colleghi, utenti e clienti, al fine di limitare lo stress che può sorgere in una condizione sociale, quale quella in corso modificata dagli avvenimenti sanitari, ed evitare che degeneri in situazioni di burn-out.