



Guida VDA QMC 8D - Problem Solving in 8 Disciplines

VDA | QMC

Qualitäts Management Center
im Verband der Automobilindustrie

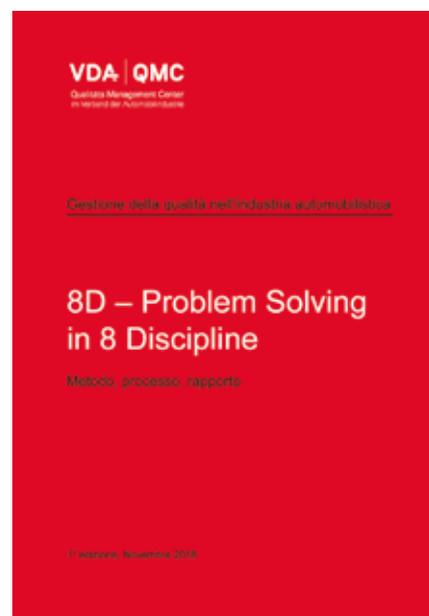
VDA è l'Associazione tedesca della filiera automobilistica e raggruppa i principali costruttori tedeschi di autoveicoli e i loro fornitori. Una delle aree in cui è strutturata l'Associazione tedesca è il Quality Management Centre (VDA QMC), controllato, in termini di sviluppo e direzione, dal collegato Ente tedesco per la qualità (QMA).

Aderiscono al QMA i costruttori dell'industria automobilistica tedesca e numerosi fornitori automotive, singolarmente rappresentati dai propri Direttori Qualità senior, mentre la

rappresentanza di VDA è affidata a un Direttore Generale. QMA è una piattaforma comune per lo sviluppo e l'applicazione di strategie armonizzate e metodi per la qualità nell'ambito dell'industria automotive globale, e si impegna nello sviluppo continuo di questi standard.

Attraverso l'offerta formativa e didattica di VDA QMC, i contenuti standard sviluppati e pubblicati da VDA vengono organizzati in moduli sulla gestione della qualità specifici del settore ed erogati da formatori qualificati e autorizzati VDA QMC. Per garantire una formazione VDA QMC di successo all'industria automotive globale al di fuori della Germania, è stata creata una rete internazionale di partner autorizzati, in grado di fornire il materiale didattico nella lingua originale dei vari Paesi, e con il contributo della propria competenza ed

esperienza. Il rappresentante ufficiale VDA QMC per il mercato automotive italiano è ANFIA Service.



ANFIA Service licenziataria ufficiale per l'Italia

Guida VDA QMC: 8D - Problem Solving in 8 Disciplines

Prima edizione Novembre 2018 -
Edizione Italiana Gennaio 2021

La **soluzione efficace dei problemi** è un compito di gestione vitale a tutti i livelli e va intesa come un'opportunità per garantire un miglioramento sostenibile. Ciò comprende la messa a disposizione di competenze pertinenti per il problem solving, accompagnate da

una **cultura del problem solving** che consenta di affrontare apertamente i fallimenti. Questo volume descrive l'uso del **metodo 8D per la soluzione sostenibile dei problemi**. Il metodo 8D può essere utilizzato ovunque la causa del problema sia sconosciuta. Le 8 discipline che formano il processo di problem solving esaminano in modo esaustivo l'eliminazione del problema, dalla descrizione

iniziale del fallimento all'effettiva prevenzione del ripetersi della causa del problema.

La Guida è disponibile per l'acquisto in lingua italiana e in formato cartaceo ed elettronico su: formazione.anfia.it/pubblicazioni/

Qualità

4/21
LUGLIO / AGOSTO

DAL 1971 LA RIVISTA ITALIANA PER I PROFESSIONISTI
DELLA QUALITÀ E DEI SISTEMI DI GESTIONE

ITALIAN JOURNAL OF QUALITY
& MANAGEMENT SYSTEMS



SPECIALE

Salute & Sicurezza



sommario

4/Qualità 2021

LUGLIO - AGOSTO

Editoriale

di Davide Ferrara

1 Presentazione dello Speciale

di Diego Cerra

2 Scenari

a cura di Michael Galster

4

Riflessioni di un antico manager sui cambiamenti epocali

di Umberto Gelati

6

Lavori e posti di lavoro: prime ricerche e tendenze per una specifica di progetto per il "new normal" post-covid-19

di Fabio Maccarelli

10

Vantaggi e criticità del lavoro da remoto.

La padronanza del tempo e della postazione di lavoro

di Alessandro Cafiero

18

Telelavoro e smart-working: quale futuro per il lavoro

di Diego Cerra e Francesco Naviglio

22

Resilienza organizzativa. Cosa insegnano le aziende centenarie a quelle che aspirano a diventarlo!

Intervista di Ugo Bullesi a Fouzia Draoua

27

L'esperienza del lavoro agile nel network AiFOS

di Francesco Naviglio e Maria Frassine

30

DVRplus: la realtà aumentata come ausilio alla valutazione del rischio nel lavoro agile

di Raffaele D'Angelo, Francesco Carbone, Domenico Coccoresse, Giuseppe Di Gironimo, Valerio Minopoli, Andrea Tarallo, Antonio Lanzotti, Giuseppe Marannano

35

La sfida del lavoro ibrido. Tra problemi di connessione e sicurezza dati personali e aziendali.

di Antonella Grange

42

Il progetto ENVIRECA – Come introdurre competenze ambientali nei percorsi di apprendistato del settore HORECA

di Progetto ENVIRECA

46

Il metodo QRQC (Quick Response Quality Control) nelle applicazioni della norma iso 9001:2015

di Domenico Faraglia

50

Associazione Italiana Cultura Qualità

56

Ripartiamo in sicurezza



DAVIDE FERRARA
Direttore Editoriale,
Segretario Aicq Nazionale
gestione@aicq.it

Un anno è trascorso dal momento in cui ho assunto questo impegnativo compito. Per le vicende vissute, potremmo dire, e confesso che l'ho pensato, che sia stato un anno sprecato della nostra vita per l'impossibilità di incidere sugli eventi e determinarne il corso.

Ho manifestato da subito, non essendo iscritto al partito dei buonisti militanti, che non credevo e continuo a non credere che saremmo usciti dalle esperienze che ci hanno provato più buoni, più disponibili, più vicini.

Credo che sia importante però saper cogliere le opportunità che la vita e il contesto ci offre anche quando questo è devastato ed incerto.

Per questo ho parlato nei miei precedenti interventi di leggerezza nell'affrontare le prove che ci aspettano, di quanto sia necessario un clima di fiducia nel lavoro di squadra, della tenacia nel perseguire obiettivi e valori (Perseverance!): in sintesi la formula per la Rinascita e la Ripartenza.

Una opportunità ci è offerta dal tema della Salute & Sicurezza del Lavoro di questo Speciale, che si sofferma in particolare sul lavoro da remoto con tutte le implicazioni che ne nasceranno.

Il tema come tanti altri va affrontato partendo dal piano Etico e prosegue con review degli interventi normativi, potenziamento della formazione professionale (CVT-continuous vocational training) ed un sistema di Controlli reale, efficace e sanzionatorio.

Sugli interventi normativi non mi soffermo per non invadere un campo non mio.

Sul tema della CVT applicato alla Salute & Sicurezza del Lavoro ricordo quanto questo a livello EU rappresenti un approccio considerato determinante dalla Commissione per l'adattamento della forza lavoro ai mutevoli scenari futuri; e quello di oggi è un mutamento epocale.

Una linea che in questi giorni ritrovo nella Relazione annuale 2020 del Presidente INAIL, appena presentata, nella quale mi è sembrato estremamente importante rilevare inoltre, l'impegno dell'Istituto ad una maggiore collaborazione con l'UNI, nel quale da quest'anno la presenza di Aicq sarà rafforzata.

Transizione tecnologica, ambientale, sociale e di conseguenza anche nel modo di intendere Salute & Sicurezza del Lavoro.

In Qualità uno dei primissimi concetti che ho imparato è la necessità di intervenire con un necessario "Breakthrough", una rottura col passato non più "Sostenibile".

Da ogni difficoltà si deve uscire con una consapevolezza maggiore.

Oggi sappiamo sulle esperienze recenti, che ogni risorsa investita in Prevenzione rappresenta un fattore di moltiplicazione possibile e positivo che stabilizza lo scenario delle organizzazioni e della società tutta, ne migliora il rating, l'affidabilità.

Abbiamo preso consapevolezza che certi rischi che credevamo surreali sono possibili e purtroppo sono diventati realtà vissuta.



Essere liberi di non farsi male

DIEGO CERRA

Presidente Comitato Nazionale AICQ "Salute e Sicurezza" - Amministratore presso Solve Consulting Srl - Amministratore della Solve Consulting s.r.l. - Presidente del Comitato Nazionale AICQ Salute e Sicurezza - Presidente di AICQ Meridionale - Tecnico esperto in materia antincendio iscritto nell'albo nazionale del Ministero degli Interni - RSPP in carica per diverse aziende a livello internazionale - Valutatore certificato AICQ Sicev Qualità, Ambiente e Sicurezza - Referente tecnico per lo schema BS OHSAS 18001 per DASA Raegister Spa - Formatore AICQ, AIFOS, AIDII, FORMRETAIL, CONSVIP, Università degli Studi di Napoli, Cassino, Campobasso.

diego.cerra@solveconsulting.it

Una delle tante lezioni che ci sta lasciando questa pandemia è quella di riuscire a sopravvivere in un contesto dove siamo privati delle nostre libertà, ma in nome di un interesse collettivo più importante: è poco più di un anno e mezzo che viviamo sospesi in attesa di tornare al nostro modello di vita e per farlo abbiamo dovuto rinunciare a tante piccole e grandi cose.

Ma per poter sopravvivere c'è stato un esercito di lavoratori che ha lavorato per noi.

Non sono stati liberi di rifugiarsi nel guscio "di casa" grazie allo smart-working.

Penso ai medici, ai corrieri, ai trasportatori, ai lavoratori di tutti i settori industriali che non si sono potuti fermare, quelli dei cosiddetti settori "strategici o fondamentali"

Ma cosa significa essere liberi?

Sarebbe meglio non addentrarsi nella risposta che pone altre centinaia di domande.

Era il 1799 quando la rivoluzione francese (la prima) avviava l'Europa, e poi tutto il mondo occidentale, ad una progressiva abolizione della monarchia, proclamando l'introduzione del modello di governo partecipato dal popolo, detto "democrazia".



E con il passare del tempo, battaglia dopo battaglia abbiamo imparato a reclamare i nostri diritti.

Potremmo partire dal concetto di libertà Aristotelico, per cui “un’azione volontaria e libera è quella che nasce dall’individuo e non da condizionanti fattori esterni”, oppure cercare una risposta nel postulato della ragion pura pratica di Kant. Oppure fare nostro il pensiero di Isaiah Berlin che nel 1982 affermava; “L’essenza della libertà è sempre consistita nella capacità di scegliere come si vuole scegliere e perché così si vuole, senza costrizioni o intimidazioni, senza che un sistema immenso ci inghiotta; e nel diritto di resistere, di essere impopolare, di schierarti per le tue convinzioni per il solo fatto che sono tue. La vera libertà è questa, e senza di essa non c’è mai libertà, di nessun genere, e nemmeno l’illusione di averla”.

E non entro proprio nel merito della libertà rubata dai social e dalla digitalizzazione della nostra vita.

La percezione che noi oggi, noi in questa parte del mondo, abbiamo di libertà è una percezione di una condizione per cui un individuo può decidere di pensare, esprimersi ed agire senza costrizioni, ma per esprimersi ha bisogno di conoscere, di sapere, di essere informato.

E noi sappiamo tutto quello che dovremmo sapere sulle conseguenze delle nostre azioni in relazione alla pandemia in

atto, siamo informati? Lo siamo stati in questi 18 mesi? Lo saremo nei mesi a venire? O in nome di una suprema “ragion di stato” non sappiamo tutto?

Da tecnico sono portato a pensare che laddove la politica prende il sopravvento sulla scienza l’informazione diventa strumento di potere e la nostra libertà diventa monca, zoppa: viene a mancare il fondamento della libertà che è l’informazione e la conoscenza. E l’informazione non sempre ci arriva dai mezzi di informazione ufficiali.

Da poco più di un mese i telegiornali ed i mezzi di informazione hanno ricominciato ad occuparsi di infortuni sul lavoro, quasi a voler parlare di altro per non continuare a parlare ancora di pandemia: i morti sul lavoro fanno sempre notizia... ma c’erano anche un anno fa, dieci mesi fa, quattro mesi fa. C’è stata una leggera flessione durante il lock-down, quasi come a dire: “per non farsi male sul lavoro non deve esserci il lavoro”... Idiozia.

C’è un esercito di lavoratori che ogni anno sacrifica le sue vittime, quelle che stanno in trincea, in una trincea priva di protezioni, nonostante le leggi, le norme, gli accordi.

Sono quelli che non sono liberi di scegliere di non farsi male.

È tempo di ripensare radicalmente al nostro modello organizzativo: il D.Lgs 81/2008 non basta più.

Approccio integrato verso welfare-conciliazione, salute-sicurezza e benessere



Si conferma, da parte di un numero crescente di imprese, il ricorso all'utilizzo dei vantaggi fiscali ex Art. 52 del TUIR (Testo Unico delle Imposte sul Reddito) legati alla corresponsione di beni e servizi. Tuttavia si sono altrettanto confermati i limiti delle politiche per il Welfare, quando queste risultano impostate prevalentemente allo scopo di poter godere dei vantaggi fiscali, piuttosto che per mettere al centro il benessere della persona a 360 gradi. Risultato indicativo di questo tipo di politiche di breve respiro sono i tassi di conversione del Premio di Risultato (PdR) in prestazioni Welfare, che si assestano mediamente attorno al 25%, nonostante ciò comporti la perdita di una parte consistente della potenziale forza d'acquisto del lavoratore. È evidente che le possibilità di adesione ai veri bisogni dei lavoratori e di calibrazione dei sistemi di gestione a tutt'ora sono lontane dall'essere attuate, salvo casi di eccellenza.

Nelle imprese e tra gli addetti al tema si sta imponendo tuttavia la consapevolezza circa lo stretto legame tra benessere del lavoratore e benessere dell'azienda, quest'ultimo inteso in termini di ritorno dell'investimento. Al contempo sembra meno articolata la consapevolezza circa i metodi da usare in tale contesto e la complessità da governare in un'ottica di win-win. Occorre gestire le relazioni con molteplici parti interessate, costituite da investitori, dipendenti, management di funzione, rappresentanze sindacali, fornitori/erogatori di servizi, consulenti e influencer, familiari dei dipendenti e beneficiari dei servizi, associazioni datoriali, reti aziendali, associazioni non profit, l'Agenzia delle entrate, INAIL, la collettività ai vari livelli territoriali e altre; ciascuna di esse con esigenze specifiche da prendere in considerazione e a cui rispondere. In tale ottica gli approcci gestionali da tenere nei processi relativi a Welfare-Conciliazione, Salute-Sicurezza e Benessere non possono che ricorrere alle esperienze metodologiche del Quality Management, collaudate nella gestione dei punti di interfacciamento tra le parti interessate.

Il 12 aprile 2021 l'UNI ha pubblicato la prassi di riferimento UNI/PdR 103:2021,

A CURA DI

MICHAEL GALSTER

Presidente Comitato Welfare e Conciliazione vita lavoro AICQ Nazionale.
Consulente organizzativo su Modello EFQM e Valutatore APQI per Premi Qualità, Innovazione e Sicurezza.
Email: info@galster.it



volta a fornire linee guida non normative per l'implementazione delle politiche per il Welfare. Essa parte da una definizione estesa del concetto di Welfare aziendale, inteso come "insieme delle azioni volte a migliorare il benessere dei lavoratori e delle loro famiglie con un approccio di *corso di vita*", intendendo con *corso di vita* l'interpretazione dell'evoluzione dei bisogni delle famiglie nel tempo. Secondo la stessa definizione "i lavoratori sono consumatori di servizi e prodotti di welfare aziendale e devono essere partecipanti (soggetti attivi) delle azioni decise. Il piano di welfare aziendale deve essere integrativo e complementare con il welfare pubblico e coerente con il contesto locale dell'organizzazione." La PdR include in modo esplicito nella definizione del welfare, la salute, il gap di genere, la vecchiaia, la disabilità, l'istruzione, l'economia personale.

La prassi di riferimento definisce nel dettaglio:

- i requisiti per la progettazione, la realizzazione e la valutazione di progetti di welfare aziendale;
- i requisiti del welfare manager in termini di compiti, conoscenze, abilità, responsabilità e autonomia;
- le raccomandazioni per l'attività di valutazione della conformità di prima e di terza parte.

Il documento può essere utilizzato per qualificare fornitori (interni ed esterni all'organizzazione) di progetti di welfare aziendale e per la verifica indipendente (certificazione o attestazione dei progetti). La prassi può essere applicata ad ogni organizzazione, sia privata sia pubblica, e a unità locali italiane di organizzazioni estere.

Il Comitato Welfare e Conciliazione Vita Lavoro di AICQ è impegnato ad aggiornare il proprio Modello organizzativo per la gestione del Welfare, già collaudato in numerosi casi, a recepire le raccomandazioni contenute nella UNI PdR 103; è impegnato inoltre a rendere il proprio corso Welfare Manager conforme ai requisiti della prassi di riferimento. Sarà cura del Comitato Welfare vita lavoro informare gli interessati al riguardo attraverso pubblicazioni e eventi dedicati.

NOTA

Il presente contributo dà seguito all'articolo sul Welfare aziendale apparso su *Qualità 4/2019* "Dalla Cogenza alla Sostenibilità del Business" in cui, prendendo spunto dalla migrazione delle certificazioni BS OHSAS 18001:2007 alla ISO 45001:2018 e sullo sfondo dei cambiamenti introdotti dalla nuova norma, si sosteneva che il tema del Welfare e della Conciliazione vita-lavoro doveva essere considerata "una naturale estensione delle Politiche aziendali per la Salute e Sicurezza". Infatti, nelle imprese e tra gli esperti in tema di Salute e Sicurezza, negli anni si è diffusa la consapevolezza che tra i fattori che maggiormente impattano sulla salute delle persone e sul loro benessere si annoverano quelli legati alla Conciliazione tra vita lavorativa e vita privata e alle prestazioni che l'impresa può offrire ai suoi dipendenti in termini di Welfare aziendale. Si riteneva inoltre che la convergenza tra le aree Welfare-Conciliazione e Salute-Sicurezza poteva essere favorita dai cambiamenti e nuovi principi introdotti nella norma 45001, ossia quelli del Coinvolgimento del personale e del Miglioramento continuo.

Riflessioni di un antico manager sui cambiamenti epocali



UMBERTO GELATI

Vicepresidente Comitato Nazionale AICQ "Salute e Sicurezza" - Consulente e docente per i Modelli di Gestione per la Qualità, l'Ambiente, la Salute e Sicurezza - Valutatore per i Sistemi Integrati QAS - RGVI Iscritto al Registro AICQ Sicev N.230 - Sistemi di Gestione Salute e Sicurezza - Validator e Assessor per i Livelli 1 e 2 del Modello di Eccellenza E.F.Q.M. - Formatore e esaminatore AICQ Sicev per Valutatori Sistemi di Gestione H&S - RGVI Iscritto al Registro AICQ Sicev N. 879 - Sistemi di Gestione per la Qualità - Referente di Schema Professioni Manageriali di AICQ Sicev

gelaticollath@gmail.com



gennaio 2020 il mondo ha iniziato un travagliato percorso di sopravvivenza.

La Pandemia da COVID 19 ha sconvolto tutte le Nazioni del Pianeta Terra.

Abbiamo dovuto imparare una serie di termini tecnici e medico scientifici che erano patrimonio solo di Ricercatori e Scienziati.

Abbiamo appreso dalla stampa che in Italia 570.000 lavoratori da tempo non andavano più in ufficio ma lavoravano da remoto!!! Il primo termine magico è stato il “lockdown” = “chiudi tutto”

Cosa non si poteva chiudere in ordine di priorità:

- le fonti di energia e i mezzi di comunicazione
- gli Ospedali, i Pronto Soccorso, le Ambulanze
- le Forze dell’Ordine e la Magistratura
- la produzione di medicinali e dei DPI
- la produzione e la manutenzione degli strumenti di diagnostica e terapia
- la produzione e distribuzione di alimentari e generi di prima necessità
- i mezzi di trasporto e la logistica integrata
- le Onoranze Funebri e lo smaltimento rifiuti.

Cosa si poteva chiudere o ridurre:

- alcune produzioni e servizi di vendita, bancari e assicurativi
- strutture ricettive alberghi, ristoranti, case di riposo
- le scuole e le università
- palestre, piscine teatri, musei

Quali soluzioni si sono adottate per i lavoratori che non potevano recarsi nei posti di lavoro a causa del famoso “lockdown”?

Tutti a casa... e arrangiatevi... cioè collegatevi con i vostri PC e Tablet da casa all’azienda, alla scuola, ai medici di base, ai familiari!!!!!!

Risultato circa 8 milioni di lavoratori costretti in lavoro da remoto... cioè “arresti domiciliari”

Altro nuovo termine scoperto lo “**smart-working**” cioè **il lavoro furbo!!!**

Non lo hanno trovato gradevole né furbo milioni di Cittadini Italiani che si sono trovati a casa: mariti, mogli, figli in spazi non progettati per questo così detto “lavoro furbo o agile!!!

Senza considerare le migliaia di lavoratori del turismo, alberghi, ristoranti che non potevano invitare gli Ospiti a casa loro!!!!!!

Sono state subito evidenti le nostre carenze di Hardware, Software, linee, Piattaforme, ma soprattutto l’educazione informatica. La famosa “banda larga” non c’era!!!!!! Siamo rimasti al doppino telefonico!

Alcuni Guru hanno tentato di vendere per normale la comunicazione con video conferenze e meeting oltre che la formazione a distanza la DAD!!!

Poveri ragazzi e poveri genitori che hanno dovuto improvvisarsi come lavoratori/insegnanti/studenti da remoto

con lo stress di dovere gestire tutte le carenze organizzative strutturali sopra citate.

L’iniziale entusiasmo si è trasformato, dopo un anno, in stanchezza o meglio, in “rassegnazione” con disturbi di tipo mentale e motorio, anche perché la gestione di questo nuovo metodo di lavoro e di studio non era stata pianificata con attenzione per conciliare le ore di lavoro e di tempo libero.

Ammettiamo che si prova grande tristezza vedere le strade, le piazze e gli uffici vuoti, riunioni senza più gossip, accordi senza più strette di mano e pause caffè senza più contatti fra colleghi. Tutti rimpiangono le trasferte, le ore in macchina, le cene di lavoro e le notti passate negli alberghi.

Sono da tempo allo studio modelli di lavoro ibrido che prevedono di suddividere il lavoro fra ufficio e casa con modalità diverse. Premesso che non sarà così semplice da organizzare, con il coinvolgimento di tutte le Parti interessate, dobbiamo ammettere che è già cosa lodevole cercare delle soluzioni strutturate.

I manager non lavorano volentieri da casa perché gli manca il contatto fisico con i loro collaboratori, preferiscono lavorare in solitario in ufficio con i pochi ammessi. Con l’aggravarsi della situazione però sono stati costretti a casa e quindi a organizzare le loro attività anche da remoto.

Ma dobbiamo accettare la situazione anche se scomoda perché i tempi non saranno brevi, e prima che la vita sociale reale possa riprendere, quella virtuale avrà preso il sopravvento costringendo tutti, dal direttore generale all’ultimo collaboratore occasionale a utilizzare i mezzi informatici.

L’aspetto della tutela della salute e della sicurezza sui luoghi di lavoro e di studio è stato oggetto di una complessa e articolata comunicazione, a volte un po’ caotica, con una serie di DPCM, Linee Guida dei vari ENTI, hanno tentato di dare istruzioni, non sempre chiare e a volte contrastanti, su come riorganizzare le aree di lavoro e di studio e valutare i rischi connessi alla Pandemia da COVID19.

In questa fase da marzo a luglio 2020 la “pazienza e disciplina” degli Italiani è stata una sorpresa a livello mondiale.

Le Organizzazioni private e pubbliche hanno investito tempo e risorse nell’approvvigionare Dispositivi di Protezione Individuali e di Gruppo, sono stati creati dei Comitati di Crisi con la partecipazione dei Medici Competenti e dei Responsabili e Addetti ai Servizi di Prevenzione e Protezione.

Da uno studio della McKinsey si è rilevato l’impatto del lavoro ibrido in alcuni paesi e organizzazioni, ecco alcune considerazioni:

- in futuro una minoranza altamente qualificata lavorerà in modo ibrido;
- in media un lavoro su due non può essere fatto da casa;
- il lavoro ibrido sarà più diffuso nel settore finanziario e dei servizi.

Ho partecipato dal marzo 2020 a oggi a tantissime riunioni di associazioni, aziende, seminari, corsi di formazione,

riunioni di Consigli di Amministrazione che normalmente funzionano solo in modalità face-to-face nel mondo reale.

Rimpiango:

- le belle Aule reali con gli Allievi VERI!!!
- Le belle riunioni in Aziende con i lavoratori VERI!!!
- Gli scambi di opinioni con le persone VERE!!!!

L'essere umano però ha delle risorse di adattamento incredibili, si iscrive a tutti i Seminari in offerta speciale... perché gli conferiscono Crediti formativi, poi siccome le telecamere sono spente, per non appesantire le linee delle piattaforme, il nostro **Smart-worker** con un secondo PC lavora, risponde alla posta e con un orecchio dissociato ascolta i Relatori.

Alla fine del Seminario invia una Chat affermando "che era molto interessante e si augurava una ripresa degli argomenti".

Tutti contenti e felici ...gli organizzatori per il numero dei Partecipanti, i Relatori per la visibilità e il nostro **Smart-worker** orgoglioso perché ha fatto due lavori contemporaneamente emulando Napoleone Buonaparte.

Soli davanti allo schermo, anche in tuta da ginnastica, non è un buon modo per apprendere, condividere, trovare nuove idee e sentire la gratificazione di cui l'Essere Umano ha necessità come l'alimentazione e l'ossigeno.

Il rischio che una Organizzazione perda il proprio potenziale innovativo per colpa dello Smart-working è reale e già documentato da molte ricerche sul campo. Come afferma Joyce Park, imprenditrice della Silicon Valley, «in remoto manca il feedback veloce e gli sguardi di consenso e dissenso, aggiungerei la discussione vera con la passione necessaria.

Anche i più navigati venditori sono in crisi, perché convincere a distanza qualcuno ad acquistare dei beni senza poterli toccare e concludere la vendita senza la classica stretta di mano non è facile.

Possiamo puntare su trattative in live streaming evolute, certo, possiamo utilizzare soluzioni in realtà aumentata, come Fiere e dimostrazioni, che rendono quasi vero il contatto, certo, possiamo imparare l'arte della negoziazione virtuale, ma tutti auspichiamo di tornare in presenza.

L'azienda è una piccola comunità e il Welfare Manager, così come ha definito recentemente una PdR della UNI, si prende cura, assiste e supporta i propri colleghi nei momenti di difficoltà. Un manager che monitora l'umore e lo stato di salute del proprio team durante e dopo la pandemia allo scopo di ripristinare il clima necessario a una serena giornata di lavoro.

Sarà necessario analizzare se nella propria azienda il lavoro sia stato organizzato in modo intelligente (smart) o distante (remote) e soprattutto sia stato pianificato in modo da creare il Benessere lavorativo che è la base di ogni organizzazione eccellente.

Concludiamo questa carrellata emotiva dopo aver subito sulla nostra pelle cosa significa l'isolamento anche se ipertecnologico...le relazioni fra esseri umani sono frutto di millenni di sviluppo e non credo si possano modificare in tempi brevi, pensiamo solo che dopo millenni la comunicazione non verbale è valutata ancora oggi al 60%.

Certamente questa esperienza e la spinta alla digitalizzazione lascerà delle conseguenze nei nostri comportamenti. I giovani saranno ovviamente più disponibili ai cambiamenti, gli anziani verranno trascinati con qualche conseguenza sui comportamenti, ma se non accettiamo il cambiamento freniamo il progresso con gravissime conseguenze per gli esseri umani.

Dobbiamo accettare anche gli errori che si verificheranno nella transizione e come diceva Winston Churchill: **"Il successo è l'abilità di passare da un errore all'altro senza perdita di entusiasmo"**.



Qualità

Dal 1971 la rivista italiana per i professionisti della qualità e dei sistemi di gestione
Italian Journal of Quality & Management Systems

L'unica rivista dedicata al tema della Qualità a 360°.

OFFERTE SPECIALI PER:

- Pagina interna
- Pubbliredazionale con foto
- II, III e IV di copertina

**IN OMAGGIO
abbonamento
per 1 anno
alla rivista**



PIANO EDITORIALE 2021

QUALITÀ 1 gennaio-febbraio	Trasporto su Rotaia: lo scenario del 4° pacchetto ferroviario
QUALITÀ 2 marzo-aprile	Evoluzione del quadro normativo in materia di Privacy
QUALITÀ 3 maggio-giugno	Impresa 4.0: dalle Tecnologie alle Competenze ed i nuovi Profili professionali
QUALITÀ 4 luglio-agosto	Sicurezza sul Lavoro: che cosa è cambiato con l'introduzione della ISO 45000
QUALITÀ 5 settembre-ottobre	Education: novità sui principi e metodi della Qualità applicati alla Scuola
QUALITÀ 6 novembre-dicembre	Ambiente ed Energia: le nuove sfide dell'ecosostenibilità

Acquista subito il tuo spazio pubblicitario!



Multiverso Edizioni

Via San Francesco d'Assisi 15 - 20122 Milano

tel. +39 02 2416.6060

email: petra.cucci@multi-verso.it - www.multi-verso.it

Lavori e posti di lavoro: prime ricerche e tendenze per una specifica di progetto per il “new normal” post-covid-19



L'articolo, partendo da due recenti ricerche, l'una del McKinsey Global Institute e l'altra realizzata dal Centro Studi di Assolombarda, analizza la situazione dello smart working, come determinata dalla pandemia Covid-19 e tenta alcune previsioni in merito, passando poi ad analizzare le tendenze, anche normative, in atto nella (ri)organizzazione degli spazi di lavoro, fino a tracciare una specifica di progettazione, raccomandando caldamente di prevedere una composizione multidisciplinare per i gruppi di lavoro che progetteranno la nostra nuova normalità.

Parte A

Lo smart working: situazione e previsioni

L'anno 2020 costituisce uno spartiacque che è facile definire storico, tra un "prima" e un "dopo".

Fino a tutto il 2019, i maggiori sconvolgimenti nel mondo del lavoro riguardavano le nuove tecnologie e i crescenti legami commerciali dovuti alla globalizzazione economica degli ultimi 40 anni.

La pandemia, per la prima volta da molto tempo, ha portato alla ribalta **l'importanza della dimensione fisica del lavoro.**

A.1. Le tendenze globali e la Situazione italiana

Il McKinsey Global Institute (MGI) ha pubblicato il 18 febbraio 2021 un rapporto per valutare l'impatto duraturo della pandemia Covid-19 sulla domanda di lavoro, il mix di occupazioni e le competenze richieste; il rapporto riassume una ricerca svolta in otto paesi con diversi modelli economici e di mercato del lavoro: Cina, Francia, Germania, India, Giappone, Spagna, Regno Unito e Stati Uniti. Insieme, questi otto paesi rappresentano quasi la metà della popolazione globale e il 62% del PIL.

Il MGI ha sviluppato un modo nuovo per quantificare la prossimità richiesta in più di 800 occupazioni, raggruppandole in dieci aree di lavoro in base alla loro vicinanza a colleghi e clienti, al numero di interazioni interpersonali coinvolte e alla loro natura in loco e al chiuso.

Il metodo offre una visione diversa del lavoro rispetto alle tradizionali definizioni di "settore".

Per esempio, così calcolata l'area di assistenza medica include solo ruoli di cura che richiedono una stretta interazione con i pazienti, come medici e infermieri. Il personale amministrativo dell'ospedale e degli uffici medici rientra nell'area del lavoro d'ufficio basato sul computer, dove più lavoro può essere svolto a distanza. I tecnici di laboratorio e i farmacisti lavorano nell'area del lavoro di produzione interna, perché questi lavori richiedono l'uso di attrezzature specializzate sul posto, ma hanno poca esposizione ad altre persone.

Il MGI ha rilevato che i posti in aree di lavoro con livelli più alti di vicinanza fisica probabilmente subiranno una maggiore trasformazione dopo la pandemia, innescando effetti a catena in altre aree di lavoro, con i modelli di business che cambiano di pari passo.

Prima indicazione: si stima che saranno più colpiti i lavori che, per essere eseguiti, necessitano di una maggiore vicinanza fisica.

Durante la pandemia, il virus ha disturbato più grave-

FABIO MACCARELLI

55 anni - Ingegnere appassionato di organizzazione - Fondatore e Amministratore di Integra srl management professionals & outsourcing, società di ingegneria, consulenza tecnico-direzionale e formazione (www.integra.go.it) - Past President AICQ Centro Insulare e Vicepresidente Comitato Nazionale AICQ "Salute e Sicurezza".

Si occupa di questioni tecniche, gestionali e di policies delle organizzazioni, declinando il suo impegno professionale e imprenditoriale verso la progettazione e direzione lavori di impianti tecnologici e industriali, la consulenza di direzione aziendale e sistemi di gestione integrati, l'auditing e la formazione. È membro di "OdV 231" per primarie imprese e RSPP di alcune organizzazioni industriali e di servizi e di pubbliche amministrazioni. Coordina i corsi RSPP del Dipartimento di Ingegneria, Università di Perugia, del quale è Docente a contratto del Master di I livello in Ingegneria della Sicurezza e Analisi dei Rischi in Ambito Industriale.

fabio.maccarelli@integra.go.it

mente le aree con i più alti punteggi complessivi di prossimità fisica: assistenza medica, cura della persona, servizio clienti in loco, tempo libero e viaggi. E anche nel lungo termine, è probabile che anche queste aree di lavoro saranno le più sconvolte, anche se **la prossimità non è l'unica spiegazione.**

Per esempio, l'area dell'interazione con il cliente in loco comprende i lavoratori in prima linea che interagiscono con i clienti nei negozi al dettaglio, nelle banche e negli uffici postali. Il lavoro qui è definito dalla frequente interazione con gli estranei e richiede la presenza in loco. Alcuni lavori in quest'area sono migrati verso l'e-commerce e altre transazioni digitali, un cambia-

mento comportamentale che probabilmente rimarrà.

L'area del tempo libero e dei viaggi riguarda lavoratori a contatto con i clienti in hotel, ristoranti, aeroporti e luoghi di intrattenimento. A lungo termine, il passaggio al lavoro a distanza e la relativa riduzione dei viaggi d'affari, così come l'automazione di alcune occupazioni, come i ruoli di ristorazione, potrebbero ridurre la domanda di lavoro in questo settore.

L'area del lavoro d'ufficio basato sul computer include uffici di tutte le dimensioni e spazi di lavoro amministrativi in ospedali, tribunali e fabbriche. Il lavoro in questi ambiti richiede solo una moderata vicinanza fisica agli altri e un numero moderato di interazioni umane. **Questo è l'ambito più vasto nelle economie avanzate, rappresentando circa un terzo dell'occupazione.** Quasi tutto il potenziale lavoro a distanza è all'interno di questa sfera.

L'area della produzione e della manutenzione all'aperto include cantieri, fattorie, terreni residenziali e commerciali e altri spazi all'aperto. Il COVID-19 ha avuto poco impatto qui,

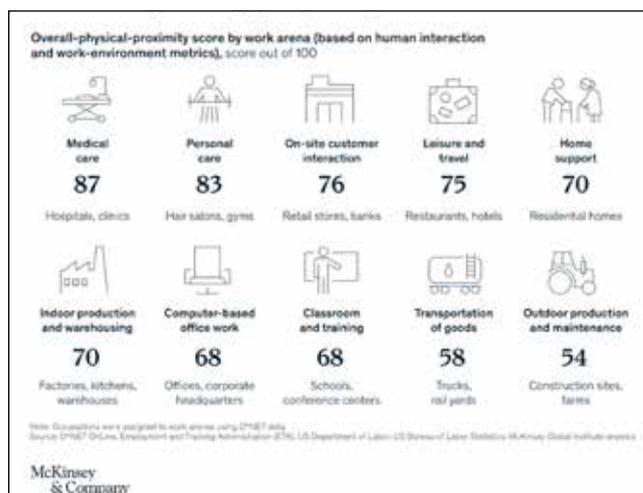


Figura 1: Indicatori di "prossimità fisica complessiva" per varie aree lavorative (Fonte: MGI)

poiché il lavoro in quest'area richiede poca vicinanza e poche interazioni con gli altri e si svolge completamente all'aperto. Questa è l'ambito più esteso in Cina e in India, rappresentando dal 35 al 55 per cento della loro forza lavoro.

Il Covid ha accelerato tre grandi tendenze che riconfigureranno il lavoro anche dopo che la pandemia si sarà affievolita.

PRIMA TENDENZA: il lavoro a distanza e le riunioni virtuali probabilmente continueranno, anche se meno intensamente rispetto al picco della pandemia. Considerando solo il lavoro a distanza che può essere fatto senza perdita di produttività, MGI sostiene che circa il 20-25% della forza lavoro nelle economie avanzate potrebbe lavorare da casa **da tre a cinque giorni a settimana**. Questo rappresenta da quattro a cinque volte più lavoro a distanza di prima della pandemia e potrebbe indurre un grande cambiamento nella geografia del lavoro, dato che gli individui e le aziende si spostano dalle grandi città ai sobborghi e alle piccole città.

Ovviamente, alcuni lavori che tecnicamente possono essere svolti a distanza, danno migliori risultati se fatti di persona. Negoziazioni, decisioni aziendali critiche, sessioni di brainstorming, fornire riscontri sensibile, inserire nuovi dipendenti: esempi di attività meno efficaci se fatte in remoto.

La tendenza è comunque alla riduzione degli spazi: un sondaggio con 278 manager compiuto dalla McKinsey nell'agosto 2020 ha rivelato che in media, hanno pianificato di **ridurre lo spazio degli uffici del 30 per cento**. La domanda di ristoranti e negozi in centro città e di trasporto pubblico potrebbe diminuire di conseguenza.

**A.1. Approfondimento
La situazione in Italia**

Il rapporto 04/2021 del Centro Studi di Assolombarda, "Lo smart working in numeri", conferma la tendenza anche per la Lombardia, in Italia. Sebbene il dato lombardo non possa essere esteso *tout-court* a livello nazionale, esso è certamente indicativo dei movimenti avvenuti e dei mutamenti provocati nel modo di lavorare.

Il rapporto Assolombarda sintetizza la situazione, descrivendo "uno scenario in rapido cambiamento e fornendo un confronto molto interessante del numero di lavoratori "da remoto" nel 2019, nel 2020 e "dopo", nelle grandi aziende, nelle PMI, nelle Microimprese e nella Pubblica Amministrazione:

Il Rapporto osserva inoltre che "riproporzionando il numero di smart worker rilevato nel 2019 (570 mila) alla base utilizzata nel 2020 (15 milioni di lavoratori potenziali) l'incidenza percentuale scende dal 15% al 3,8%, un valore che rappresenta un decimo di quello previsto in un futuro senza pandemia."

In sostanza la pandemia Covid-19 avrebbe **accelerato di dieci volte** il ricorso al lavoro a distanza.

Si riportano di seguito dal rapporto 04/2021 di Assolombarda quattro figure ritenute tra le più rilevanti.

UNO SCENARIO IN RAPIDO CAMBIAMENTO

Nel 2019 la quota di occupati che lavorano normalmente o saltuariamente da casa in Italia era del 4,8%; tra le più basse in Europa, pur tenendo conto dei limiti dei confronti internazionali dovuto alla molteplicità di forme.

Lo scenario sta però cambiando: in aggiunta alla costante crescita dello smart working, che nel 2019 è arrivato ad interessare il 15% dei potenziali beneficiari, l'emergenza sanitaria ha determinato una forte accelerazione nella diffusione del lavoro da remoto.

L'Osservatorio sullo Smart working del Politecnico stima in oltre 6,6 milioni i lavoratori da remoto attivi a marzo 2020 (scesi a 5 milioni a settembre, pari al 33,8% dei lavoratori dipendenti) e prevede che nella «nuova normalità» il numero si stabilizzerà a quota 5,3 milioni.

Una survey di Assolombarda su 1.000 associate ha rilevato una quota media ponderata di smart worker pre-Covid del 17%, salita a settembre al 50%. La quota di imprese interessate dal fenomeno è balzata dal 28% al picco del 93% nel lockdown, stabilizzandosi al 72% a settembre e tendendo in prospettiva a fissarsi al 59%, di fatto raddoppiando rispetto al passato.

Figura 2: Il cambiamento dello scenario del lavoro (fonte: Assolombarda)



Figura 3: Numero di smart-worker in Italia (Fonte: Assolombarda)

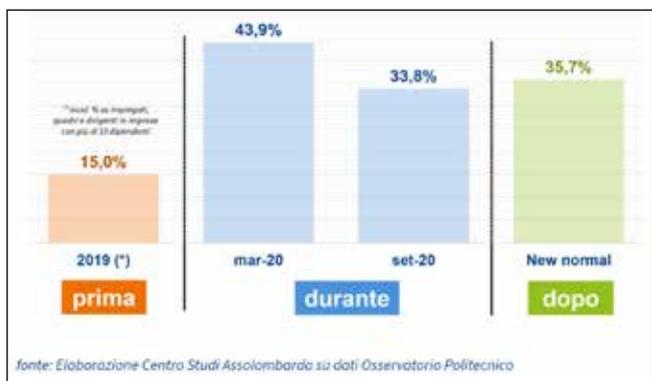


Figura 4: Incidenza di smart-worker in Italia (Fonte: Assolombarda)

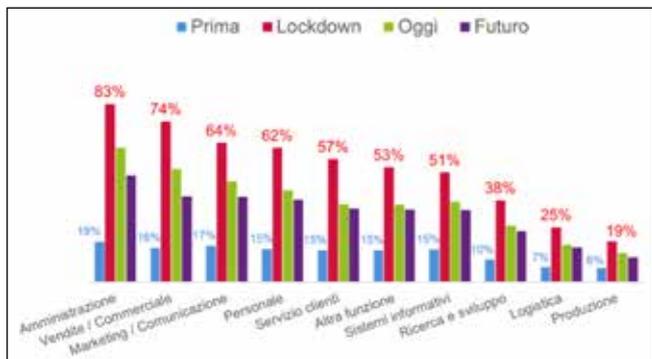


Figura 5: Aree aziendali con smart-worker in percentuale, in Italia (Fonte: Assolombarda)

L'informazione forse più interessante che si ricava dal Rapporto 04/2021 di Assolombarda è costituita dalla proiezione dell'incidenza dello smart working nei vari settori produttivi. Il rapporto rileva infatti che "da una presenza sostanzialmente omogenea di smart worker nelle diverse aree (ad eccezione di produzione, logistica e ricerca e sviluppo la probabilità di lavorare in smart working risultava più o meno uguale in tutte le funzioni aziendali), in futuro appare più elevata per le mansioni che in emergenza si sono dimostrate più idonee (es. Amministrazione)".

SECONDA TENDENZA: il lavoro a distanza potrebbe diminuire anche sensibilmente i viaggi d'affari, dato che l'ampio uso di videoconferenze durante la pandemia ha inaugurato una nuova accettazione delle riunioni virtuali e di altri aspetti del lavoro. Mentre i viaggi di piacere e il turismo probabilmente rimbalzeranno dopo la crisi, il dipartimento travel di McKinsey stima che circa il 20% dei viaggi d'affari, il segmento più redditizio per le compagnie aeree, potrebbe non ritornare. Questo avrebbe significativi effetti a catena sull'occupazione nel settore aerospaziale commerciale, negli aeroporti, nell'ospitalità e nella ristorazione.

TERZA TENDENZA: l'e-commerce e le altre transazioni virtuali sono in piena espansione. Nel 2020, la quota di e-commerce è cresciuta da due a cinque volte il tasso precedente il Covid. Non solo: hanno preso piede altre interazioni virtuali come la telemedicina, l'online banking e lo streaming dell'intrattenimento. Questo passaggio alle transazioni digitali ha favorito la crescita dei lavori di consegna, trasporto e immagazzinaggio.

Il Covid spingerà inoltre verso l'adozione più rapida dell'automazione e dell'Intelligenza Artificiale (IA), specie nelle aree di lavoro con più elevata vicinanza fisica, in analogia a quanto avviene per la mitigazione dei rischi dovuti al sovraccarico biomeccanico dei lavoratori. Il MGI ha rilevato che i numeri della produzione robotica in Cina hanno superato i livelli pre-pandemici a giugno 2020.

A.2. Il cambiamento nel mix delle professioni richieste

Il mix di occupazioni può cambiare, con una bassa crescita nei ruoli a basso stipendio. La pandemia sta facendo cambiare le precedenti tendenze nel mix di occupazioni. Rispetto alle stime pre-COVID-19, MGI si attende che il maggiore impatto negativo ricadrà sui lavoratori dei servizi alimentari e nel customer service, così come sui ruoli di supporto meno qualificati negli uffici. I posti di lavoro nei magazzini e nei trasporti potrebbero aumentare, come risultato della crescita dell'e-commerce e dell'economia delle consegne, ma è improbabile che questi aumenti compensino l'interruzione di molti lavori a basso stipendio.

Secondo MCI, negli 8 Paesi, 100 milioni di lavoratori dovranno cambiare occupazione. Data la prevista concentrazione della crescita dei posti di lavoro nelle occupazioni

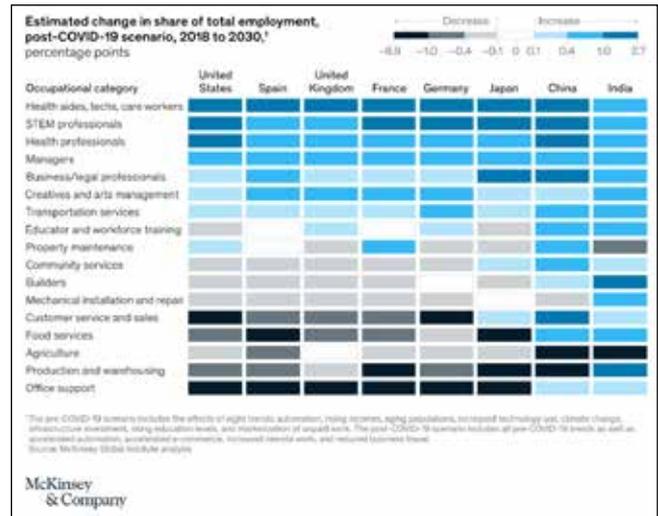


Figura 6: Tendenze nel mix occupazionale post Covid-19 (Fonte: MGI)

ad alto stipendio e il declino di quelle a basso stipendio, la scala e la natura degli spostamenti della forza lavoro negli anni a venire saranno difficili, secondo la ricerca MGI. Negli otto paesi di riferimento, più di 100 milioni di lavoratori, o **1 su 16**, avranno bisogno di trovare un'altra occupazione entro il 2030 nello scenario post-COVID-19, il 12% in più di quanto stimato prima della pandemia, e fino al 25% in più nelle economie avanzate. **Se il dato fosse estendibile all'Italia, allora nel nostro Paese tale cambiamento interesserebbe da 1 a 1,5 milioni di lavoratori.**

Un numero relevantissimo di Lavoratori e conseguentemente di Famiglie si potrebbero trovare in significativa difficoltà e nella necessità di competere per ruoli che necessitano di maggiori competenze tecniche e cognitive.

Occorre formazione: le aziende e i governi possono facilitare le transizioni nella forza lavoro.

La pandemia ha accelerato la transizione verso lavori che necessitano di maggiori competenze cognitive e questo aumenta l'urgenza per le aziende e i governi di prendere provvedimenti per sostenere ulteriori programmi di formazione e istruzione per i lavoratori.

Le aziende possono iniziare con **un'analisi granulare del lavoro** che può essere svolto in remoto, concentrandosi sui compiti coinvolti piuttosto che su interi lavori. Possono anche giocare un ruolo maggiore nella riqualificazione dei lavoratori, concentrandosi sulle competenze necessarie, piuttosto che sui titoli accademici. Il lavoro a distanza offre inoltre l'opportunità di ricorrere a lavoratori competenti che per vari motivi non possono trasferirsi presso la sede. Come conseguenza, le principali città sedi di grandi aziende e enti potrebbero perdere un po' della loro attrattività a favore dei borghi che invece in passato erano penalizzati, con ripercussioni anche sui valori immobiliari.

I governi potrebbero sostenere le imprese espandendo e migliorando l'infrastruttura digitale; inoltre potrebbero



considerare di estendere i benefici e le protezioni ai lavoratori autonomi e a coloro che “nel mezzo del cammino di nostra vita” lavorativa ritengano di investire per incrementare e migliorare le loro competenze e conoscenze.

Il MCI sottolinea che “la ricompensa di tali sforzi sarebbe una forza lavoro più resiliente, più preparata e meglio pagata e una società più robusta ed equa”.

Parte b

Le tendenze per gli spazi lavorativi e la loro gestione

B.1. Compliance legale ed evoluzione delle norme tecniche e di buona prassi

Il **Ministero della Salute** Il Piano strategico-operativo nazionale di preparazione e risposta a una pandemia influenzale (PanFlu) 2021-2023, pubblicato il 29 gennaio 2021 nel Supplemento ordinario n. 7 alla Gazzetta Ufficiale, in Appendice A1 “Sicurezza sul lavoro” reca indicazioni per il datore di lavoro relative alla “Sicurezza sul lavoro e indicazioni di continuità aziendale”. Invitando alla lettura completa del testo normativo, si segnala il seguente passaggio:

«A seconda della gravità della pandemia, si possono verificare fenomeni di assenteismo dei lavoratori a causa di malattie personali, assistenza a conviventi malati o timore di ammalarsi e ciò può potenzialmente perturbare la continuità operativa. La riduzione del personale disponibile e la difficoltà di reperire beni necessari a consentire il regolare svolgimento delle attività, infat-

ti, potrebbero generare gravi limitazioni o persino interruzioni dell'attività aziendale.

*Una pandemia influenzale infatti può incidere negativamente sull'organizzazione aziendale e per questo motivo è **necessario che le aziende si preparino tempestivamente a adottare piani di preparazione tenendo conto delle loro dimensioni, della loro specifica importanza economica e assumendosi le responsabilità delle strategie da adottare.** (... omissis)*

A tal riguardo è indispensabile evidenziare le attività essenziali per l'azienda, i processi e i prodotti più importanti (prioritarizzazione / posteriorizzazione). In ogni caso è utile stimare il fabbisogno di materiale dal punto di vista delle misure igieniche come disinfettanti e mascherine protettive e di altre misure fisiche di protezione e provvedere al loro approvvigionamento. È inoltre importante istruire il personale in merito ai compiti, alle responsabilità e competenze nell'ambito delle misure aziendali di gestione delle crisi. Devono essere stabiliti mezzi e canali di informazione che siano noti a tutto il personale prima dell'arrivo di una pandemia per aumentare le conoscenze specifiche sulla pandemia e sulle relative misure da adottare, creando un team di collaboratori formati ed esperti nella gestione della pandemia che definiscano e adottano le procedure aziendali in caso di pandemia.»

Gli **organismi di normazione internazionali** stanno facendo la loro parte in maniera tempestiva. È opportuno quindi che in questa disamina sulle tendenze verso una nuova normalità si tenga conto anche di questi processi. Segnaliamo pertanto e in particolare che la ISO ha emesso a di-

cembre 2020 la **ISO/PAS 45005**: “Salute sul lavoro e gestione della sicurezza. Linee guida generali per lavorare in sicurezza durante la pandemia COVID-19”.

Il documento fornisce linee guida per le organizzazioni su come gestire i rischi derivanti da COVID-19 per proteggere la salute, la sicurezza e il benessere legati al lavoro. Il documento contiene ampi riferimenti alla necessità di riesaminare le postazioni di lavoro, di coinvolgere i Lavoratori, di prestare particolare attenzione al benessere psicologico degli stessi.

Sempre la ISO, nel maggio 2021, ha emesso la **ISO/PAS 5643** “Tourism and related services — Requirements and guidelines to reduce the spread of Covid-19 in the tourism industry”, a testimonianza della grande importanza che l'industria del turismo e il turismo d'affari hanno conseguito nel mondo globalizzato e ormai viepiù multicentrico.

B.2. Il ruolo dei professionisti

Attraversiamo tempi che non hanno precedenti: a progettisti, creativi e designer è richiesto di generare soluzioni innovative e creative, che mettano al centro, sia la sicurezza ma anche il valore aggiunto rappresentato dall'empatia umana.

A livello pratico, possiamo rispondere al rapido mutamento del contesto lavorativo identificando le azioni da compiere, dividendole tra azioni di breve periodo e valutazioni di più ampio respiro.

Nell'immediato ciascun luogo destinato a uffici va valutato secondo cinque criteri:

1. Verifica in termini di condizioni d'uso dell'edificio, per identificare carenze e problemi strutturali e riprogettare per correggere e sanare, per creare maggiore distanza e non semplicemente separazione fisica di scrivanie;
2. Qualità dell'aria interna per favorire più possibile il ricambio;
3. Sistemi di lavaggio mani in funzione di un numero di utenti preordinato;
4. Sanificazione dei percorsi e delle postazioni;
5. Cercare di non eccedere per evitare di peggiorare il benessere mentale

Nel breve termine c'è da fare molta comunicazione. All'orizzonte si vedono frecce adesive sui pavimenti che guidano i percorsi, scrivanie al centro di spazi circolari delimitati da colori che definiscono una sorta di off-limit, porte automatizzate, riconoscimenti facciali, controlli vocali, ecc...

La pandemia sembra aver ampliato le paure e lo stress del nostro mondo; in effetti, l'impatto negativo sulla salute fisica e mentale incide nel breve e nel lungo periodo. Il luogo più sicuro è stato identificato con la casa, la paura di abbandonarla anche per un periodo breve, crea tensione.

La società, già abbastanza votata all'isolamento ora accentua questa caratteristica arrivando a tendenze agorafobiche (paura degli spazi aperti). In tempi di riprogettazione degli spazi di lavoro, si deve ricorrere al potere



del **design**, che offre l'opportunità di guarire e ritrovare equilibrio psicologico. Lo fa attraverso la cosiddetta **progettazione riparativa**:

1. Largo uso della biofilia, che ha già dimostrato di fornire immediato supporto psicologico,
2. Senso di normalità, scegliendo e selezionando forme e colori rilassanti,
3. Idea di prevedibilità che si contrappone all'ignoto e incerto.

L'ufficio può assurgere allo stesso potere calmante che ha la nostra casa, un riparo controllato.

La perdita di controllo determina infatti stati ansiosi, probabilmente non c'è nulla di più impattante della possibilità di essere contagiato. L'insidia invisibile prende la forma del pericolo che spunta dietro ogni angolo. Dall'esperienza che acquisiamo giorno dopo giorno in Asia, abbiamo compreso l'importanza di attribuire al singolo il massimo controllo possibile. Si tratta di un espediente che fa coincidere la sfera psicologica con la praticità. Nel quotidiano ciascun impiegato deve essere munito degli strumenti di pulizia della propria postazione di lavoro. Non si tratta solo di mascherine e gel per le mani, ma dei dispositivi di sanificazione della scrivania, della tastiera e del mouse.

La possibilità di sanificare quando si vuole la propria postazione ha un potere calmante oltre che garantire il risultato ottimale.

I principi della progettazione post Covid-19 devono tener presente alcuni capisaldi della capacità umana di percepire l'ambiente:

1. La percezione è realtà, ciò che appare fornisce un messaggio univoco,
2. La trasparenza è il fondamento della fiducia,
3. Qualsiasi decisione deve prevalere perché è pratica e utile.

B.3. Specifiche di progettazione

Uno spazio ufficio è composto da diverse parti.

L'area di accoglienza è delicata poiché un dipendente attraverso la formazione riesce a seguire i protocolli, un esterno molto meno. È quindi importante disporre:

- Adeguata segnaletica,
- Schermi di protezione dal droplet,
- Eliminazione di materiale cartaceo (riviste, dispense, *dépliant*, etc.),
- Il distanziamento personale evitando per quanto possibile anche i luoghi di attesa,
- Bagni e servizi per visitatori, fornitori e ospiti,
- Distributori e dispenser di DPI (dispositivi di protezione individuali).

L'area di lavoro si basa sul concetto di distanza fisica minima che in Italia è stata indicata come 1 metro, mentre negli altri paesi questa misura è anche doppia. Si fa riferimento a: una pianta che indichi la posizione da occupare, la capacità di affollamento massimo per piano, la rimozione di qualsiasi dispositivo inutilizzato come monitor e sedie per evitare che vengano occupate posizioni vacanti, il riorientamento delle scrivanie per evitare il confronto frontale tra le persone.

Le aree di collaborazione devono essere attentamente calibrate per il corretto numero di persone. È bene indicare il numero massimo di occupanti e invitare a sessioni di lavoro congiunte limitate. Gli spazi ausiliari come mobilio comune e passaggi stretti vanno rivisti ipotizzando un percorso a senso unico.

Le aree di formazione dovrebbero venir meno, sostituite dalle aree virtuali. Quest'opportunità crea spazio aggiuntivo da recuperare.

Le aree di ristoro sono delicate e potrebbero comportare l'erogazione di cibo solo preconfezionato, posizioni ridotte sia nel numero che nel tempo di utilizzo. Le *vending machine* per tutto il periodo di pericolo di contagio andrebbero eliminate o rese inaccessibili.

Gli impianti di areazione e climatizzazione vanno attentamente considerati e ricalibrati, per garantire un numero di ricambi di aria adeguato e una sanificazione continuativa. Da questo punto di vista l'autore auspica che la UNI riesamini le norme tecniche vigenti in materia per verificarne l'adeguatezza.

Le infrastrutture informatiche e di comunicazione digitale vanno potenziate e rese completamente affidabili, oltre che oggetto di specifica formazione e addestramento.

La progettazione della mobilità dei lavoratori, quando non possono ricorrere allo smart working.

In conclusione, la riprogettazione di un ambiente di lavoro, specie di tipo ufficio, richiede molto opportunamente un approccio multidisciplinare.

L'opportunità: si parla di progettazione integrata poiché non si basa esclusivamente sull'opera del progettista, ma di un lavoro di squadra che contempli diverse figure. Probabilmente si sta scrivendo un nuovo ed emozionante capitolo della progettazione per uffici, un processo che richiede di non lasciare nulla al caso, poiché le Organizzazioni e i Lavoratori hanno bisogno di vedere soluzioni nell'immediato. Quel capitolo dobbiamo scriverlo a più mani per coprire tutte le discipline interessate:

- **Salute e prevenzione:** Neuroscienziati, antropologi, psicologi ambientali, medico del lavoro, responsabili igiene e sanificazione, responsabili sicurezza e prevenzione (RSPP), coinvolgimento e partecipazione dei Rappresentanti dei Lavoratori (RLS);
- **Architettura:** Workspace planner, industrial & product designer, interior designer, graphic designer;
- **Ricerca e Sviluppo:** Sustainability manager, Esperti LEED & WELL (certificazioni per edifici sostenibili), ricercatori materiali e innovazioni;
- **Risorse Umane:** Specialista comunicazione, Consulenti Change management, Community manager, Mobility manager, Specialisti analisi, Consulenti GDPR, Sviluppatori App, Specialisti formazione;
- **Ingegneria:** Ingegneri HVAC (Heating, Ventilation and Air Conditioning), sviluppatori IT e AI, Specialisti biometria.

La tecnologia probabilmente porterà nuove soluzioni, ma ciò a cui occorre fare molta attenzione è la necessità di interazione tra le persone nell'ambito di una corretta compliance normativa. L'Uomo rimane un "animale sociale" e i Professionisti della compliance, della gestione, della progettazione degli spazi e dei sistemi di lavoro hanno un importante ruolo, che va interpretato, per dirla con Max Weber, secondo l'etica della responsabilità dei risultati; quindi, sicuramente: prevenzione e protezione nel quadro della sostenibilità.

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

ARS Toscana: <https://www.ars.toscana.it/2-articoli/4273-nuovo-coronavirus-covid-19-strategie-nel-mondo-per-fronteggiare-emergenza.html>

Rapporto McKinsey Global Institute "The future of work after COVID-19", 18 febbraio 2021. (Il rapporto è stato curato da Stephanie Strom, senior editor del McKinsey Global Institute, e Peter Gumbel, direttore editoriale del MGI) <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19?cid=other-eml-alt-mgi-mck&hpid=ef77708e-97cb-4375-abe3-bc174c2f6edf&hctky=1164648&hlkid=61773daeb42f4970af495a3c4d422341#>

Rapporto 04/2021 del Centro Studi di Assolombarda, "Lo smart working in numeri" <https://www.assolombarda.it/centro-studi/smart-working-2021/License-to-operate-a-launch-site-US-Title-14-Chapter-III-Subchapter-C-Part-420>

I quaderni personalizzati **STUDIOBOOK®** sono l'idea regalo di qualità per farvi conoscere e ricordare



STUDIOBOOK® è la linea di **quaderni personalizzati, progettati in esclusiva per voi** dai creativi dell'agenzia di comunicazione Multiverso.

Il vostro nome e cognome in copertina e nelle pagine interne, formati grandi e piccoli, righe, quadretti o pagine bianche.

Un mondo di possibilità, con il plus della creazione artistica in copertina, personalizzata anche nella citazione d'autore più originale.

Su richiesta, preventivi gratuiti per tirature personalizzate.

STUDIOBOOK® È IL GADGET ORIGINALE CHE FARÀ PARLARE UNICAMENTE DI VOI.



Multiverso Edizioni

Via San Francesco d'Assisi 15 | 20122 Milano | tel. +39 02 2416.6060
email: petra.cucci@multi-verso.it - www.multi-verso.it

Vantaggi e criticità del lavoro da remoto

La padronanza
del tempo e della
postazione di lavoro

Date _____
Subject _____

“ *Ottimo, così posso lavorare più confortevolmente da casa e organizzare il mio lavoro in funzione dei miei tempi!* ”

Smart working o lavoro da remoto? questo è il problema

L'epidemia causata dalla **Covid-19** ha costretto la popolazione mondiale, compresa quella italiana, a rinchiudersi dentro casa. Ciò ha comportato la necessità di ricercare (o riconoscere) forme di lavoro che esulassero da quelle più comuni e tipiche.

La possibilità di svolgere il **lavoro da remoto** è nota da diverso tempo. In Italia, per esempio, il lavoro in **smart working** è regolato dalla **Legge 81/2017** cosa, fino a prima della pandemia, comunque poco utilizzata (non certo sconosciuta) ma, dal marzo dello scorso anno, adoperata per ovviare al fabbisogno di continuare a svolgere le attività nei diversi comparti produttivi, in condizioni di emergenza pandemica.

Con la Legge 81/2017 il legislatore è intervenuto con alcuni punti fermi:

- la possibilità di svolgere la prestazione lavorativa in parte in azienda e in parte all'esterno, **senza una postazione fissa** e nei limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero/settimanale,
- la possibilità secondo cui la prestazione lavorativa si potesse svolgere tramite l'uso di **strumenti tecnologici** che, se assegnati dallo datore di lavoro stesso, questo ne sarebbe rimasto responsabile in termini di sicurezza e di buon funzionamento;
- la prospettiva di un **accordo scritto tra le parti** con forme programmate in fasi, cicli, obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro.

Ed è proprio quest'ultimo punto che è stato **derogato** per poter far fronte all'emergenza Covid-19, consentendo così a moltissimi lavoratori di continuare a lavorare da casa.

Lo smart working si presenta con evidenti vantaggi per la persona:

- offre **maggiore libertà di organizzazione**, sia in relazione ai tempi che al luogo in cui lavorare, favorendo una migliore conciliazione dei tempi di lavoro e dei tempi di vita,
- è una **forma di lavoro inclusiva** dato che accresce le possibilità di impiego per quelle categorie di lavoratori con particolari esigenze di flessibilità oraria,
- è un modo che permette all'impresa che lo applica una **riduzione dei costi**, con lavoratori sempre reperibili e presenti grazie all'utilizzo di strumenti informatici.

Un ulteriore punto di forza dello smart working, non meno importante, riguarda l'aspetto relativo alla diminuzione del traffico e dell'inquinamento, grazie alla **limitazione della mobilità urbana**.

L'emergenza Covid-19 tuttavia ha mostrato, da un anno a questa parte, l'**esercizio forzato** dello smart working e ha trasformato un concetto di **lavoro più flessibile**, in una normale modalità per compiere **prestazioni lavorative da remoto**, semplicemente riducendo (o anche abolendo) il vincolo di presenza nella sede di lavoro.

Questa corsa improvvisa al lavoro da remoto ha reso difficile, soprattutto all'inizio dell'esperienza, la possibilità di esaminare gli eventuali risvolti negativi per il/la lavoratore/trice:

- la **reperibilità**, che comporta una richiesta di disponibilità prolungata e una raggiungibilità mediante strumenti tecnologici,
- l'**autonomia** con cui viene svolta la prestazione lavorativa, che comporta forte disponibilità riguardo tempi e qualità della stessa e che rischia di sfociare in frustrazione,
- il **distacco** dal posto di lavoro che espone a un isolamento e a una mancanza di interazione professionale e sociale con i colleghi,
- il **rischio stress** che si potrebbe presentare a causa di orari di lavoro eccessivi e/o sregolati.

ALESSANDRO CAFIERO

Vicepresidente Comitato Nazionale AICQ "Salute e Sicurezza"
- Referente di Schema di Certificazione AICQ Sicev Registro "Docente/Formatore per la Salute e Sicurezza" - Certificato AICQ Sicev "Docente/Formatore per la Salute e Sicurezza" - Certificato AICQ Sicev "Provisional Auditor Qualità" - Qualificato "Registro Professionale AiFOS Formatori della Sicurezza sul Lavoro" e "Registro Professionale AiFOS Consulenti della Sicurezza-Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane" - Qualificato "Registro Formatori Professionisti AIF (Associazione Italiana Formatori)"

acalessandrocafiere@gmail.com

Il Lavoro da remoto e la "dimensione" tempo

Lavorare in remoto tutto il giorno e in modo prolungato, porta con sé alcuni vantaggi e criticità nella gestione del proprio tempo. Se è vero che non andare in ufficio ci fa risparmiare il

tempo degli spostamenti con una routine giornaliera più rilassata, è, tuttavia, importante cercare di mantenere ritmi e orari (lavorativi e personali) regolari e continuare ad avere proficue relazioni con i colleghi evitando pericolosi isolamenti.

Ma in che modo un/a lavoratore/trice può organizzare la sua giornata secondo le proprie esigenze e il tipo di lavoro, organizzando il proprio tempo ponendo attenzione a **non confondere l'attività "lavorativa" con quella "personale"** e cercando di programmare le diverse attività tenendo distinto il tempo di lavoro da quello delle necessità personali ed evitando il più possibile disagi che possano sviluppare situazioni di stress? Analizziamo la questione.

Lo stereotipo del lavoro moderno è quello che vede il/la lavoratore/trice in possesso di un pc portatile non disgiunto da uno smartphone aziendale. Lo scopo da un lato è quello di dotare la persona degli **strumenti adatti** a svolgere la propria mansione anche fuori dall'ufficio e di renderla efficiente lavorando con più strumenti simultaneamente, dall'altro di avere una sua **continua reperibilità**.

Ciò che rischia di non venire considerato è l'**utilizzo spropositato dei dispositivi digitali**, non tanto il pc portatile, quanto dello smartphone, che viene utilizzato continuamente e non fa altro che oberare il cervello di informazioni, impedendo alla persona di riposare anche fuori dall'orario di lavoro, generando una sensazione fastidiosa di invasione.

In questa situazione la possibilità di potersi disconnettere diventerebbe un rimedio per staccare la spina e ridurre il rischio di stressarsi; ma è qualcosa che si fa molto raramente. La stessa legge che regola lo smart working, del resto, riconosce il **diritto a disconnettersi** dagli strumenti tecnologici senza che ciò comporti effetti sulla continuazione del rapporto di lavoro o sul trattamento retributivo condizionandoli al rispetto degli obiettivi concordati e delle modalità di esecuzione del lavoro stabilite.

Ma se nel lavoro da remoto, la possibilità di disconnettersi può risultare, per la persona, una valida strategia di difesa dal rischio stress, non si può dire lo stesso quando è la **tecnologia stessa a disconnettersi**. Da remoto, il lavoro spinge a lavorare e comunicare con gli altri in videoconferenza, utilizzando le nostre connessioni di casa. Nonostante, il più delle volte, le reti siano in grado di soddisfare questa esigenza, in questo ultimo anno di pandemia si sono, spesso, riscontrati problemi di rete causati dall'elevato numero di persone connesse alla stessa videochiamata.

Ovviamente, la colpa non va attribuita solo ed esclusivamente alla qualità della connessione Internet, anche perché la rete copre adeguatamente buona parte del territorio nazionale. Spesso, invece, la qualità di una videochiamata incide sulle stesse modalità comunicative originando incomprensioni, insofferenze e incertezze connesse all'uso di tecnologie dalle quali tutti si attenderebbero meno malfunzionamenti. Nel periodo di quarantena obbligatoria dello scorso anno, a queste si sono anche accompagnati altri effetti come ansia, frustrazione e rabbia che si presentavano quando si era **connessi troppo a lungo** e, magari, ci si sentiva costretti a rispondere a una mail o a una chiamata fuori orario di lavoro.

In definitiva, nel lavoro da remoto, le persone per rendere migliore la vita quotidiana possono anche utilizzare il tempo a loro disposizione con alcuni piccoli accorgimenti, quali il disconnettersi per un po' di tempo dai dispositivi digitali, o dedicare **spazio per riflettere** sulle proprie emozioni e su una loro migliore gestione.

Il Lavoro da remoto e l'assetto dello "spazio di lavoro"

Un altro aspetto è collegato allo **spazio di lavoro** che deve conciliare le due esigenze di convivenza (postazione di lavoro e area di non lavoro). Tra l'altro, quando si lavora in ufficio per una postazione (pc, tastiera, portatile, mouse, scrivania, sedia ergonomica, luce, ...) è chiara l'evidenza di una sua conformità e della possibilità di un complessivo e corretto assetto posturale.

Quindi, per un/a lavoratore/trice, è evidente la presenza di criticità nel servirsi, per molto tempo, di una propria postazione di lavoro, generalmente non a norma, e con un'esigenza di ridurre i rischi che espongono a danni (temporanei o permanenti) non solo fisici ma anche psicologici.

Ecco che, oltre ai problemi di gestione del tempo, il/la lavoratore/trice da remoto deve affrontare anche problemi muscolo-scheletrici e oculo-visivi tipici del **tecnostress**, fenomeno identificato per la prima volta nel 1984 dallo psicologo americano Craig Brod, che lo contrassegnò come "disturbo causato dall'incapacità di gestire le moderne tecnologie informatiche in maniera sana".



Oggi, si può obiettivamente intuire come il tecnostress sia quel **disagio lavorativo** derivante dall'uso improprio di strumenti tecnologici (pc, telefonini, smartphone, tablet, ecc.) che generano flussi di informazioni e forme di comunicazione realizzate attraverso internet, mail, social network.

Di fatto, riconoscere questo rischio non è semplice, dato che può essere confuso con altre patologie derivanti dal lavoro o perché i suoi sintomi, a volte, vengono sottovalutati. Inoltre, per prevenirlo e curarlo è necessario intendere che la sofferenza dichiarata sia chiaramente connessa alle eccessive ore passate davanti a un monitor.

I comportamenti che generano il rischio tecnostress in circostanze di lavoro da remoto vanno individuati nell'**impiego anomalo** delle tecnologie, nella grossa mole di informazioni e nelle modalità di comunicazione nell'arco della giornata. Più in particolare:

- La quantità di informazioni ricevute può provocare un **sovraccarico** informativo-cognitivo che rende pesante la loro elaborazione e diminuisce la capacità di concentrazione; infatti, se si presta attenzione a elevati stimoli simultaneamente si è indotti ad analizzare ognuno di essi in modo superficiale.
- La capacità di svolgere e gestire più attività nello stesso momento (**multitasking**) non significa essere più efficienti. Inoltre, trasferire l'attenzione da un'attività all'altra espone all'iperattività, ad alti margini di errore e a problemi di apprensione.
- Il continuo controllo della propria **posta elettronica** è un problema che impensierisce e l'abitudine a comunicare rapidamente ci convince che rispondere subito a un'e-mail ricevuta è sintomo di produttività ed efficienza.
- La difficoltà di **interfacciarsi** con una tecnologia in continua evoluzione comporta una bassa cognizione delle modalità del suo funzionamento e un senso di asservimento tecnologico. Ciò non solo non migliora l'interazione individuo/dispositivi ma si pone come motivo di stress e disagio che vanno superati con un'appropriata e costante formazione.
- La questione **ergonomica**, principio guida per la predisposizione della postazione di lavoro, che, in ambiente da remoto, dovrebbe essere il più confortevole possibile. L'obiettivo è ridurre gli effetti gravosi dovuti a fatica fisica e posturale, intervenendo sui quei fattori di contesto che risultano avere conseguenze negative sul benessere fisico.

Per ostacolare il rischio tecnostress, quindi, è importante la **padronanza di disconnessione**, cioè il diritto della persona a "staccare la spina" e non essere soggetto a quella prevedibile mescolanza fra vita lavorativa e vita privata, impegnando le parti interessate (azienda e lavoratore/trice) a presentare i confini delle reciproche prerogative, evitando che l'azienda determini occasioni di ingerenza nella sfera personale della persona.

Per questo motivo, tutte le iniziative rivolte ad attivare

il **benessere** del/la lavoratore/trice che opera da remoto (pause digitali, programmi di training autogeno e di rilassamento) vanno considerate funzionali alla prevenzione del tecnostress. Del resto, a livello nazionale, non esiste ancora una metodologia specifica e sistematica per valutare il rischio tecnostress.

Porre rimedio a tale questione, oggi, è più che mai auspicabile al fine di elaborare linee guida, protocolli e strumenti di prevenzione. Le previsioni, infatti, fanno intravedere che la diffusione dello smart working andrà sempre più ampliandosi diventando, per molti lavoratori/trici, un'**ordinaria modalità** per svolgere le prestazioni lavorative.

Conclusioni

Una buona organizzazione della giornata migliora la prestazione lavorativa, consente di affrontare meglio la gestione del lavoro da remoto e contrasta lo stress. Per vivere al meglio il lavoro da remoto, cogliendone le opportunità e limitandone le conseguenze negative, ecco alcuni suggerimenti:

- Se lavorare da casa fa risparmiare tempo negli spostamenti, è probabile che le abitudini mattutine siano più rilassanti. È importante, però, **conservare ritmi e orari regolari**, iniziando a lavorare all'orario consueto e terminando, salvo diverse esigenze, alla stessa ora.
- Se stare a casa tutto il giorno può causare difficoltà nel gestire il proprio tempo, è auspicabile **darsi obiettivi giornalieri concreti** (con cadenza settimanale o mensile), in funzione delle proprie esigenze, del tipo di lavoro ed elaborando una propria lista delle cose da fare che aiuti a organizzare il proprio tempo.
- È bene creare uno **spazio di lavoro** nel tentativo di conciliare e rendere compatibili le diverse esigenze. Se si lavora al pc evitare di lavorare sul divano o sul letto, è meglio sedersi utilizzando un tavolo.
- Fare **attenzione alla postura**: se si usa il portatile, questo va rialzato in modo da permettere alla colonna vertebrale di mantenere una curvatura fisiologica e di non tenere il capo e il collo flessi verso il basso.
- Fare anche **attenzione alla luce**: è preferibile che non colpisca lo schermo del pc ma, se possibile, arrivi di lato.
- È meglio **non mescolare lavoro e privato**. Essere a casa aiuta la gestione di alcune esigenze domestiche, ma è opportuno non affannarsi alternando lavoro e casa. Anche in questo caso è importante organizzarsi.
- È utile programmare le attività **tenendo ben separato** il tempo in cui ci si concentra sul lavoro da quello in cui ci si dedica alle necessità personali.
- È fondamentale fare una **dieta sana ed equilibrata**, fare **pause regolari** e prendersi cura di sé e del proprio aspetto, anche se a casa, normalmente, ci si veste in maniera più comoda.

Telelavoro e smart-working: quale futuro per il lavoro

Nella legislazione italiana esistono due strumenti legislativi differenti che normano il lavoro fuori dall'azienda utilizzando le tecnologie digitali. Entrambi però non soddisfano quelle sono le nuove esigenze di lavoro "da remoto" che sono emerse da questi mesi di smart-working selvaggio. Entrambe le norme hanno avuto il merito di tracciare una strada in tempi non sospetti, ma non posso supportare senza una drastica modifica, le esigenze del mondo del lavoro, pur riuscendo a garantire la tutela della salute e sicurezza sul lavoro. Gli autori, in questo articolo approfondiscono le due norme sul piano pratico e tracciano una possibile strada di integrazione dei due strumenti tenendo conto delle esigenze organizzative delle aziende e delle tecnologie disponibili.

Il telelavoro

Il telelavoro è normato dal D.Lgs 81/2008 che ha ripreso l'Accordo quadro Europeo sul telelavoro del 16 luglio 2002. Nel 2002 le macchine fotografiche digitali facevano le foto con risoluzione 2 Megapixel ed i cellulari servivano a telefonare e per digitare numeri e testi si pigiavano i tasti, e si chiamavano Sony Ericsson, Nokia, Panasonic, etc. Insomma, le tecnologie digitali. E le connessioni internet viaggiavano con modem a 56Kb. Oggi tutto è cambiato eppure la nostra legislazione fa ancora riferimento ad un Accordo Quadro di quegli anni.

Il Telelavoro è definito all'art. 2 dell'Accordo quadro Europeo sul telelavoro del 16 luglio 2002 come "..... una forma di organizzazione e/o di svolgimento del lavoro che si avvale delle tecnologie dell'informazione nell'ambito di un contratto o di un rapporto di lavoro, in cui l'attività lavorativa, che potrebbe anche essere svolta nei locali dell'impresa, viene regolarmente svolta al di fuori dei locali della



stessa. Il presente accordo riguarda i telelavoratori. Il telelavoratore è colui che svolge telelavoro nel senso precedentemente definito.”

Da questa definizione si desume che il lavoro può essere svolto **“in un altro luogo”** che non sia la sede aziendale e questa tipologia di organizzazione ha una **“regolarità”**.

Un'altra caratteristica del telelavoro è la **“volontarietà”**: come indicato all'art. 3 dell'Accordo, *“Il telelavoro consegue ad una scelta volontaria del datore di lavoro e del lavoratore interessati. Esso può essere inserito nella descrizione iniziale delle prestazioni del lavoratore ovvero scaturire da un successivo impegno assunto volontariamente”*. Nello stesso articolo viene ben descritto l'aspetto della volontarietà e del necessario accordo da cercare tra lavoratore e datore di lavoro, evidentemente per soddisfare le esigenze delle due parti.

L'Accordo del 2002 ben dettaglia negli articoli a seguire aspetti come le Condizioni di lavoro (art. 4), Protezione dei dati (art. 5), Diritto alla riservatezza (art. 6). All'art. 6 l'Accordo

DIEGO CERRA

Presidente Comitato Nazionale AICQ “Salute e Sicurezza” - Amministratore presso Solve Consulting Srl - Amministratore della Solve Consulting s.r.l. - Presidente del Comitato Nazionale AICQ Salute e Sicurezza - Presidente di AICQ Meridionale - Tecnico esperto in materia antincendio iscritto nell'albo nazionale del Ministero degli Interni - RSPP in carica per diverse aziende a livello internazionale - Valutatore certificato AICQ Sicev Qualità, Ambiente e Sicurezza - Referente tecnico per lo schema BS OHSAS 18001 per DASA Raegister Spa - Formatore AICQ, AIFOS, AIDII, FORMRETAIL, CONSVIP, Università degli Studi di Napoli, Cassino, Campobasso.

diego.cerra@solveconsulting.it

FRANCESCO NAVIGLIO

Segretario Generale AIFOS e Formatore certificato della sicurezza sul lavoro - Auditor certificato per gli schemi ISO 9001 e OHSAS 45001 - Presidente di Aifos Service, società di servizi di Aifos - In rappresentanza di Aifos, è membro della Commissione Tecnica 042 di UNI e fa parte di numerosi Gruppi di Lavoro all'interno della Commissione - Membro del Comitato Scientifico di Confcommercio Professioni e Consigliere Comitato Nazionale AICQ “Salute e Sicurezza”.

segretariogenerale@aifos.it

indica che sarebbe buona norma che fosse il datore di lavoro a fornire gli strumenti di lavoro tranne nei casi in cui il lavoratore non faccia uso di strumenti propri; precisa però che *“Ove il telelavoro venga svolto con regolarità, il datore di lavoro provvede alla compensazione o copertura dei costi direttamente derivanti dal lavoro, in particolare quelli relativi alla comunicazione”*. Si desume quindi che il datore di lavoro **dovrebbe** fornire gli strumenti di lavoro ma **deve** compensare il lavoratore dei costi relativi alla connessione internet.

Per quanto riguarda gli aspetti salute e sicurezza (art. 8 dell'Accordo) l'accordo è molto vago e non aiuta sicuramente a capire cosa effettivamente va fatto. Salvo la premessa in cui ricorda che *“... Il datore di lavoro è responsabile della tutela della salute e della sicurezza professionale del telelavoratore”* precisa che *“il datore di lavoro informa il telelavoratore in relazione alle politiche aziendali in materia di salute e di sicurezza sul lavoro, in particolare in ordine all'esposizione al video. Il telelavoratore*

*applica correttamente le direttive aziendali di sicurezza". **Nulla viene detto** in relazione a tutti gli altri pericoli (es. ergonomia, incendi, elettrico, scivolamento, urto, ecc.) né tantomeno viene precisato nulla in ordine alla conformità degli impianti e delle relative responsabilità. Viene genericamente precisato che "... il datore di lavoro, le rappresentanze dei lavoratori e/o le autorità competenti hanno accesso al luogo in cui viene svolto il telelavoro, nei limiti della normativa nazionale e dei contratti collettivi. Ove il telelavoratore svolga la propria attività nel proprio domicilio, tale accesso è subordinato a preavviso ed al suo consenso."*

È evidente che qualora il luogo dove si svolge il lavoro è ancora sotto la responsabilità giuridica del datore di lavoro (es. sede distaccata) non vi sono dubbi su come debba essere effettuata la valutazione dei rischi e su come far applicare le misure di prevenzione e protezione che ne derivano. Tutt'altro discorso è il caso dell'attività di lavoro svolta presso il domicilio del lavoratore dove andrebbero normati aspetti quali la conformità degli arredi, degli impianti, degli strumenti di proprietà del lavoratore, che concorrono alla prestazione lavorativa. È evidente che in questo ultimo caso (peraltro quello che ricorre nel 90% dei casi) va in crisi l'applicabilità del Titolo II del D.Lgs 81/2008 dedicato ai luoghi di lavoro. Andrebbe addirittura riscritta la definizione di luogo di lavoro in questi casi.

Gli aspetti salute e sicurezza sono ripresi in realtà identicamente del D.Lgs 81/2008 all'art. 3 comma 10 dove però si parla di **"lavoro a distanza"**. Si fa notare che l'art. 3 del D.Lgs 81/2008 riguarda il campo di applicazione del decreto e sarebbe stato opportuno che all'interno del decreto stesso fossero specificati in modo preciso gli obblighi delle parti.

Un altro aspetto che viene precisato nell'Accordo è l'orario di lavoro: viene precisato all'art. 9 che "...il telelavoratore **gestisce l'organizzazione del proprio tempo di lavoro**", ma "Il carico di lavoro ed i livelli di prestazione del telelavoratore devono essere equivalenti a quelli dei lavoratori comparabili che svolgono attività nei locali dell'impresa".

Nell'art. 10 dell'Accordo viene precisato che i telelavoratori devono fruire delle stesse opportunità formative e di sviluppo di carriera dei lavoratori in presenza, e che devono ricevere una formazione specifica in relazione agli strumenti di lavoro forniti.

Il lavoro agile

Il lavoro agile è stato introdotto in Italia con una legge specifica, la Legge 22 maggio 2017, n. 81 (ndr. potevano risparmiarsi la coincidenza dello stesso numero progressivo del Testo Unico Salute e Sicurezza).

La Legge in realtà ha una valenza più ampia perché tratta delle "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". Bisogna arrivare all'art. 18 per trovare la definizione di lavoro agile. In particolare al comma



1 si legge: "Le disposizioni del presente capo, allo scopo di incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, promuovono il **lavoro agile** quale modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, 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. La prestazione lavorativa viene eseguita, in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva. Inoltre, viene precisato al comma 2 che "Il datore di lavoro è responsabile della sicurezza e del buon funzionamento degli strumenti tecnologici assegnati al lavoratore per lo svolgimento dell'attività lavorativa".

Anche per il lavoro agile è stata prevista una informativa si cui all'art. 22 delle Legge 81/2017 ma si precisa che deve essere ripetuta annualmente e che il lavoratore è tenuto a cooperare nell'attuazione delle misure di prevenzione e protezione predisposte dal datore di lavoro.

Nella norma relativa al "lavoro agile" è precisato inoltre:

- la prestazione in modalità "lavoro agile", **non comporterà in nessun caso una riduzione** della retribuzione rispetto agli altri lavoratori che svolgono le stesse mansioni;
- il datore di lavoro dovrà dare **priorità alle madri** che richiedano di effettuare la prestazione lavorativa in modalità "lavoro agile", nei 3 anni successivi al congedo di gravidanza obbligatorio, così come i lavoratori che hanno figli in condizioni di disabilità;
- la prestazione in modalità "lavoro agile" può essere effettuata dal lavoratore sia nella sua abitazione privata, sia in un Hub aziendale, così come in altri luoghi preventivamente individuati dal datore di lavoro; generalmente è proibito lavorare in luogo pubblico o aperto al pubblico,

	TELELAVORO	LAVORO AGILE
Luogo di lavoro	Essenzialmente a casa	Non definito
Orario di lavoro	Flessibile nell'ambito del monte ore settimanale	Flessibile nell'ambito del monte ore settimanale
Motivazione	Atto volontario	Esigenze specifiche
Ispezioni	Su richiesta del lavoratore	Non previste
Attrezzature	Possono essere fornite dal Datore di Lavoro (in tal caso deve essere assicurata la conformità CE)	Non è definito. Si desume che dovrebbero essere fornite dal Datore di Lavoro -Strumenti tecnologici
Informazione	Obbligatoria su tutti i rischi previsti dal datore di lavoro	Obbligatoria su tutti i rischi previsti dal datore di lavoro

Le differenze fondamentali tra “telelavoro” e “lavoro agile”:

- ma questo dovrebbe essere precisato nel CCNL di categoria visto che la legge non dice nulla al riguardo;
- al lavoratore verrà data in comodato d'uso tutta l'attrezzatura necessaria per poter svolgere al meglio la sua attività lavorativa. Si richiede che questo **abbia sempre disponibile una connessione** internet per poter effettivamente svolgere la sua prestazione. I costi relativi alla connessione sono a carico del lavoratore nel caso la prestazione si svolga a casa del lavoratore se non diversamente disposto dal datore di lavoro;
 - è stato sancito il **diritto alla disconnessione**, per evitare il rischio per il lavoratore di essere continuamente “presente” al lavoro

Confronti

La cosa veramente strana è che la Legge 81/2017 non fa cenno al D.Lgs 81/2008

Come anche nel D.Lgs 81/2008 non si cenno alla Legge 81/2017, ne è stato aggiornato l'art. 3 comma 10 che parla solo di telelavoro.

Restano indefiniti in entrambe le normative alcuni aspetti nel caso la prestazione venga svolta presso una pertinenza del lavoratore:

- ruolo del preposto e del dirigente: non è definito in che modo è possibile assicurare la vigilanza di cui agli art. 18 e 19 del D.Lgs 81/2008
- distinzione tra incidenti domestici e infortuni sul lavoro: non è chiarito in che misura debba essere distinto l'incidente domestico da quello sul lavoro
- sicurezza impianti: non è chiarito in che misura le responsabilità sulla sicurezza degli impianti elettrici, idraulici, di riscaldamento, di sollevamento di persone e cose, ecc. siano a carico di chi
- sicurezza ed ergonomia arredi: non è chiaro come sia possibile la fornitura di strumenti (es. personal computer) e l'utilizzo di arredi non progettati per attività lavorative di proprietà del lavoratore

Scenari futuri

L'emergenza da COVID-19 ha accelerato un processo di digitalizzazione che avrebbe impiegato forse un decennio. Questo comporterà che l'adozione di forme di lavoro “distribuite” piuttosto che “concentrate” in una sede di lavoro, costituiranno la norma. Molte aziende coglieranno l'opportunità che la pandemia ha messo in evidenza di ridurre i costi per le sedi di lavoro, cogliendo esigenze di miglioramento della vita dei lavoratori che potranno ridurre drasticamente i tempi di trasferimento. Questo comporterà sicuramente un miglioramento della qualità dell'aria nelle grandi città. Saranno penalizzati tutti gli esercizi di ristorazione che sono sviluppati a ridosso di uffici e zone industriali, ma ci si auspica che si tratterà solo di una redistribuzione sul territorio.

Lavoro Agile

LEGGE 22 maggio 2017, n. 81

Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato.

Nella Legge 81 non si fa cenno D.Lgs 81/2008



Telelavoro

DECRETO LEGISLATIVO 9 aprile 2008 n. 81
Attuazione dell'articolo 1 della legge 3 agosto 2007, n. 123, in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro.
(GU n. 101 del 30-4-2008 - Suppl. Ordinario n. 108)
testo in vigore dal: 15-5-2008

Nel TU non si fa cenno alla Legge 22 maggio 2017, 81



Proposta e conclusioni

Alla luce della digitalizzazione già in atto del nostro paese, in qualche modo accelerata dall'emergenza COVID-19, sicuramente bisogna che il legislatore aggiorni tempestivamente la normativa in vigore e farsi trovare pronto all'appuntamento con la fine dell'emergenza. È necessario revisionare il D.Lgs 81/2008 con riferimento al lavoro intellettuale che sia svolto presso la sede dell'azienda che in modalità "lavoro a distanza"; non parlare solo di lavoro a videoterminale ma aggiornare sia le definizioni che la normativa considerando che ormai l'uso dei computer portatili, tablet e smartphone è diventato una prassi.

Resta la definizione di "lavoro agile" da chiarire per tutti quei lavori che fanno uso dei dispositivi di cui sopra, insieme ad altri dispositivi per attività praticamente itineranti e presso i clienti: parliamo di funzionari commerciali, di manutentori, di tecnici specialistici, ecc.

È opportuno che la normativa armonizzi il telelavoro con il lavoro agile rivedendo completamente la definizione di "luogo di lavoro", precisando che nei casi di uso di lavoro svolto prevalentemente presso l'abitazione del lavoratore il datore di lavoro è esonerato dalla responsabilità di tenere sotto controllo strumenti, impianti, arredi ed attrezzature

che non siano di fornitura aziendale. Anche l'attività di vigilanza di dirigenti e preposti può essere impossibile da attuare come anche la visita presso i luoghi di lavoro da parte del medico competente.

Resta da definire l'attività di lavoro in pubblico per alcune mansioni che già oggi viene svolto regolarmente; basta pensare al professore universitario, all'auditor che lavora al computer portatile in treno, in aereo, ecc.

In questi casi, dovrà essere necessariamente previsto tra gli obblighi del datore di lavoro quello di informare e formare il lavoratore che dovrà assumersi la responsabilità della sicurezza di ciò che è di sua proprietà nonché di vigilare sullo stato di corretto funzionamento di quanto affidatogli dal datore di lavoro, fermo restando la possibilità di effettuare un sopralluogo presso l'abitazione del lavoratore al fine di verificarne il grado di adeguatezza della stessa rispetto alle norme vigenti per l'attività lavorativa. In tale ultimo caso, va chiarito anche come comportarsi nel caso siano riscontrati pericoli per il lavoratore derivanti da eventuali carenze derivanti da impianti, arredi, attrezzature, ecc. sotto la responsabilità giuridica del lavoratore.

Insomma, è necessario che il lavoratore sia consapevole e responsabile nella gestione della sua salute e sicurezza, applicando nella sostanza il comma 1 dell'art. 20 del D.Lgs 81/2008.





Resilienza organizzativa

Cosa insegnano le aziende centenarie a quelle che aspirano a diventarlo!

*Intervista del Dott. **UGO BULLESI** (Consigliere Comitato Nazionale AICQ “Salute e Sicurezza” e Direttore Generale presso Servizi Aziendali Integrati - S.A.I. Srl) alla Dr.ssa **FOUZIA DRAOUA** (Psicologa ed esperta di aspetti cognitivi e comportamentali)*

28 GIUGNO 2021

FOUZIA DRAOUA

PhD in psicologia, Università la Sorbona.
Dal 2000, come HR strategist & HR Advisor, lavora con aziende e organizzazioni, progettando strategie e percorsi innovativi di formazione e comunicazione interna, per realizzare esperienze che generano azioni positive e trasformative. Interviene anche direttamente come Trainer, nell'area dell'efficacia personale (resilienza e gestione dello stress, self leadership...).

www.draouaconsulting.com

draoua@draouaconsulting.com

● **Dr.ssa Draoua, cosa pensa e come valuta la reazione delle nostre aziende alla pandemia causata dal Coronavirus che ci ha colpiti pesantemente?**

La pandemia avrà avuto il merito di ricordare i rischi che corre ogni azienda per la sua sopravvivenza, dimostrando chiaramente come le organizzazioni devono gestire l'incertezza con determinazione e reinventare la loro strategia per garantire la loro resilienza, termine nuovo solo e "abusato" solo per chi non ha visto la nascita e l'evoluzione negli ultimi 30 anni.

All'origine, la resilienza evocata da Boris Cyrulnik, noto psichiatra francese molto impegnato su questa tematica, è una facoltà che appartiene al registro dell'omeostasi e rappresenta la capacità di navigare le avversità e continuare il viaggio. Ma oltre il livello individuale, ritroviamo nella letteratura manageriale un riferimento anche alla resilienza organizzativa, per parlare di quelle in grado di attraversare le crisi e mantenersi sul mercato.

In questa ottica, l'indagine fatta nel 2014 dai ricercatori francesi Alain Bloch e Isabelle Lamothe e altri autori a seguire, relativa alla resilienza di aziende che hanno spento le 100 candeline, ci fornisce qualche indicazione sulle loro caratteristiche comuni.

Sono aziende resilienti, perché sono sopravvissute alle due guerre mondiali, alle varie crisi economiche, alla rivoluzione tecnologica... Tutti hanno lottato per rimanere in gara e garantire, negli anni, impegnandosi per una crescita sostenibile e adattando la propria attività al mercato.

Nella ricerca citata, molte delle aziende centenarie erano aziende familiari.

Come si sono evoluti? Quali sono i segreti della loro longevità? E quali lezioni possiamo trarre?

Queste erano le domande, che oggi più che mai diventa interessante rivedere per trarre suggerimenti utili.

Il successo di queste organizzazioni secolari si basa essenzialmente sulle dimensioni, la loro vision, la loro cultura organizzativa e soprattutto la volontà chiara di portare avanti più che affari, un patrimonio.

Attenzione a medio-breve ma anche vision

Sono "ambidestre", dimostrando la capacità di consolidare e contemporaneamente saper costituire pensando al futuro, con un'attenzione all'innovazione. Significa essere sensibili all'ambiente globale (sociale, economico, politico, naturale, ecc.), con una gestione che guarda al presente e anche al futuro; e questo rafforza la capacità di apprendere e adattarsi, caratteristica di tutte le aziende longeve.

Forte identità

La seconda dimensione molto comune a tutte le aziende longeve risiede nella loro forte identità, trasmessa, che ispira un forte senso di appartenenza. Vivono la loro storia e le loro presenza sul mercato, come patrimonio da trasmettere

e preservare. Non manca, nelle aziende centenarie, una parte di "storytelling" su come l'azienda è nata e cresciuta, condivisa con tutti. Questo, perché c'è la consapevolezza che le competenze, solo abbinate al senso di appartenenza, costituiscono vere risorse interne.

Nella pratica, ritroviamo una sorta di "patto" nell'investire a lungo termine sui loro dipendenti, e nella sua traduzione in fatti, attraverso la valorizzazione e l'attenzione a quello che chiameremo oggi, "job retention" o "talent management", con una comunicazione interna attenta a condividere i valori dell'azienda.

● **Dr.ssa Draoua, cosa è quindi per le nostre aziende la vera "resilienza"?**

La "resilienza" come volontà e decisione degli amministratori

La terza dimensione, è inerente la volontà chiara da parte degli amministratori di fare vivere l'azienda oltre il proprio passaggio al suo interno. La ricerca ha fatto notare che le imprese familiari centenarie hanno curato con attenzione la selezione, nel corso degli anni, degli amministratori. La loro selezione era basata sull'allineamento ai valori dell'azienda e la loro vision a lungo termine. E' stata notata, infatti, una certa anzianità in azienda degli amministratori, in media superiore alle altre e un basso turnover dei dipendenti.

Un altro studio fatto da Arie de Geus, nel suo "la pérennité des entreprises" nel 1997, fa, anche lui, una importante distinzione tra le imprese "viventi" di cui l'obiettivo è quello di realizzare il loro potenziale e continuare ad esistere come comunità, da quelle imprese "economiche" che fanno affari, con l'obiettivo quasi unico di produrre ricchezze per un gruppo distinto di soggetti.

Chiarisce anche lui come la gestione dell'impresa vivente è guidata dalla preoccupazione ed attenzione alla sua longevità. Anche qui, inoltre, le imprese viventi, sembrano corrispondere al profilo delle imprese familiari.

Quindi, da un lato un'attenzione all'oggi ma anche un saper cogliere le esigenze d'innovazione e trasformazione per adattarsi, ma dall'altro una volontà chiara di voler preservare la vita dell'azienda nel tempo, mantenendo all'interno le risorse umane come bene prezioso che partecipa a questo progetto, sembrano le raccomandazioni da parte delle aziende centenarie a quelle che vorrebbero diventarlo.

● **Dr.ssa Draoua, un suo giudizio sintetico su come si è affrontato il COVID-19?**

Per rispondere possiamo concludere riportando solo una frase di un dirigente dell'IBM, azienda nata nel 1911, che disse: "ho due discorsi: il primo, per uso esterno, "siamo i migliori, i più forti, abbiamo 100 anni", e il secondo per uso interno, "si può avere cent'anni, anche poco prima di morire!"

L'unica via per garantire continuità operativa e durata nel tempo è quella di avere una forte resilienza organizzativa.

Sottoscrivere l'abbonamento a **Qualità** è facile!

**Puoi ricevere la rivista per mail
(in pdf).**

Compila il modulo con i tuoi dati
e invialo via mail a

petra.cucci@multi-verso.it

€ **35,00**
Iva inclusa

**Formato PDF
abbonamento
a 6 numeri**



Ragione sociale/Azienda

Riferimento Responsabile

Indirizzo

Cap Città Provincia

Tel. Fax

Partita IVA

2020

Codice Fiscale

E-mail

Il pagamento potrà essere effettuato con bonifico bancario:

IBAN: **IT4100503401620000000006163**

Per informazioni:

Multiverso Edizioni

Ufficio Abbonamenti, attivo da lunedì a venerdì, dalle 9 alle 13

tel. 02 2416.6060

mail: **petra.cucci@multi-verso.it**

Copia dell'avvenuto pagamento dovrà essere inoltrata via mail a Multiverso Edizioni, che provvederà all'attivazione dell'abbonamento a partire dal primo numero raggiungibile.

Multiverso Edizioni srl tutela la riservatezza dei dati: la

sottoscrizione dell'abbonamento dà diritto a ricevere informazioni e offerte relative esclusivamente agli argomenti trattati nelle riviste.

Barrare la casella solo se non si desidera ricevere tali offerte.



Multiverso Edizioni

Via San Francesco d'Assisi 15 - 20122 Milano

tel. +39 02 2416.6060

email: **petra.cucci@multi-verso.it** - **www.multi-verso.it**

L'esperienza del lavoro agile nel Network AiFOS

FRANCESCO NAVIGLIO

Segretario Generale AIFOS e Formatore certificato della sicurezza sul lavoro - Auditor certificato per gli schemi ISO 9001 e OHSAS 45001 - Presidente di Aifos Service, società di servizi di Aifos - In rappresentanza di Aifos, è membro della Commissione Tecnica 042 di UNI e fa parte di numerosi Gruppi di Lavoro all'interno della Commissione - Membro del Comitato Scientifico di Confindustria Professioni e Consigliere del Comitato Nazionale AICQ Salute e Sicurezza.

segretariogenerale@aifos.it

MARIA FRASSINE

Giurista, perfezionata in materie giuslavoristiche - Dal 2009 svolge la propria attività lavorativa in AiFOS, ricoprendo il ruolo di Responsabile delle Relazioni Esterne e dell'Ufficio Studi dell'associazione. Predisporre testi ed effettuare studi e ricerche in campo giuridico. Responsabile di Redazione della rivista scientifica trimestrale Quaderni della Sicurezza AiFOS e Referente per AiFOS dell'implementazione del piano aziendale di smartworking e del programma WHP - Luoghi di lavoro che promuovono salute e benessere.

maria.frassine@aifos.it

Covid19: la pandemia che ha rivoluzionato l'organizzazione di vita e lavoro

Il 2020 verrà ricordato dal mondo come *annus horribilis* a causa della pandemia da Coronavirus che ha colpito l'intera umanità.

Dal 21 febbraio nel Nord Italia cominciano ad essere attivi focolai pandemici. Nel giro di 3 giorni si arriva a 325 casi confermati. È l'inizio della prima devastante ondata per l'Italia, a cui si cerca di porre rimedio con il lockdown nazionale a partire da domenica 8 marzo.

Da quella data inizia ufficialmente per tutti noi italiani un doloroso percorso di sofferenza e di resilienza per combattere la pandemia, che ha avuto un impatto devastante e paralizzante su tutti gli aspetti della vita: famiglia, relazioni sociali, mobilità personale e lavorativa e, non ultimo, il mondo del lavoro. Abbiamo iniziato a conoscere il significato e le implicazioni della parola "lockdown" e a dover svolgere la totalità delle nostre attività presso le nostre abitazioni.

In meno di due mesi siamo stati catapultati, per il nostro bene, nella realtà dello "smart-working", altrimenti conosciuto come "lavoro a distanza" o "lavoro agile" e siamo stati letteralmente proiettati in una sorta di "mondo del futuro".

Gran parte dei lavoratori, dipendenti e liberi professionisti e la quasi totalità degli studenti - sono stati costretti rapidamente a prendere confidenza con termini quali "connessione remota", "videoconferenza", "webinar", "Zoom", "Go To Meeting" e quasi tutti si sono dovuti confrontare con il "digital divide" che da sempre è stato uno dei problemi italiani in tema di modernizzazione informatica, specialmente nel mondo del lavoro.

Tutti noi avevamo cellulari, Ipad, computer, più o meno recenti, e in quasi tutte le case erano presenti sistemi di connessione WIFI, più o meno veloci. Tutto ciò, in un primo momento ci ha aiutato ad entrare nel mondo dello smart-working o della didattica a distanza.

Ciò ha permesso che nei primi mesi l'impatto della pandemia e dei successivi lockdown fosse sufficientemente sopportato da tutti noi, ma con il passare dei mesi - preso atto che i tempi per uscire dalla crisi sanitaria fossero molto più lunghi rispetto a quanto ci si era immaginato - ci si è resi conto dell'esigenza di andare verso un ammodernamento ed efficientamento delle infrastrutture informatiche sia aziendali che personali. Ci si è resi conto che lo "smart-working" o "lavoro a distanza" fosse una modalità lavorativa utile per il particolare momento e molti hanno cominciato ad apprezzare tale strumento di lavoro trovandone aspetti positivi specialmente dal punto di vista della "conciliazione casa-lavoro" di cui molto si è sempre parlato ma poco è stato fatto.

Come spesso accade, una crisi improvvisa - di qualunque natura sia - determina un iniziale smarrimento ma con il tempo ci costringe a ricercare soluzioni per fronteggiarla. Ciò determina costantemente l'individuazione di soluzioni

creative ed innovative che, superata la crisi, rimangono patrimonio del contesto sociale e lavorativo.

Questo ci insegna la Scienza dell'Organizzazione e questo è ciò che è avvenuto a seguito della pandemia da Covid-19: pur alla luce della tragicità della situazione che si è venuta a determinare, la pandemia ha per così dire "sdoganato" il "lavoro a distanza" facendolo apprezzare e costringendo le organizzazioni ad innovare la propria visione e gestione dei processi produttivi.

Molte aziende, ancora non aggiornate, hanno dovuto innovare la propria infrastruttura informatica e dotare i propri collaboratori di nuovi e più recenti "device" per permettere loro di lavorare agevolmente a distanza.

Di pari passo, il management è stato costretto a modificare la gestione delle risorse umane passando da una visione "orientata al presenzialismo e al controllo" ad una gestione "orientata alla fiducia, alla collaborazione, alla flessibilità e alla delega".

Una **trasformazione del modello manageriale e della cultura organizzativa**, una innovazione profonda del modo stesso di concepire il lavoro e la propria relazione con l'organizzazione.

Ci si è visti costretti ad aderire ad **una nuova filosofia manageriale fondata sulla restituzione alle persone di flessibilità e autonomia** nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti da utilizzare per lo svolgimento dell'attività lavorativa a fronte di una maggiore **responsabilizzazione sui risultati**.

Smart working o lavoro agile di natura emergenziale

Partiamo da alcune definizioni:

- **Telelavoro:** è una **forma volontaria di lavoro a distanza**, nell'ambito, per quanto di nostro interesse, di un rapporto di lavoro subordinato, che **incide sugli aspetti organizzativi dell'attività lavorativa**, il cosiddetto decentramento produttivo.
- **Lavoro Agile:** è una **modalità esecutiva del rapporto di lavoro subordinato**, basata essenzialmente su un **obbligo di risultato** che si realizza attraverso un **accordo scritto tra le parti** (datore di lavoro e lavoratore). Tale accordo disciplina l'esecuzione della prestazione svolta all'esterno dei locali del datore di lavoro, l'esercizio del potere direttivo, gli strumenti di lavoro, tempi di riposo, ecc.

Senza entrare nello specifico della differenza delle due modalità di lavoro a distanza, qui preme evidenziare che se fino a qualche tempo fa il "lavoro in remoto", in particolare il **lavoro agile** introdotto a livello normativo nel 2017 con la Legge n. 81, era diffuso solo in poche aziende, l'emergenza Covid-19 ha permesso che diventasse uno "**strumento funzionale al contenimento del contagio**".

Il lavoro a distanza è stato infatti uno degli strumenti indivi-

duati dal Governo come ausilio indispensabile nella realizzazione delle misure di contenimento, nel contesto della pandemia.

Con le disposizioni normative connesse all'emergenza, si è ribadita l'importanza del ricorso al lavoro agile, anche per le attività professionali.

Uno degli strumenti introdotti di diversi DPCM¹ è stato il **c.d. smart working o lavoro agile di natura emergenziale**, che prevede alcune «**semplificazioni**» come la possibilità di non sottoscrivere l'accordo scritto tra datore di lavoro e lavoratori e alcune comunicazioni più rapide (non oggetto di approfondimento in questa sede).

Questa misura anti covid, necessaria per fronteggiare la crisi nella fase di lockdown ha, nella sostanza, determinato l'applicazione di una **modalità di lavoro a distanza che è una via di mezzo tra il telelavoro e il lavoro agile**, integrando i requisiti essenziali e tipici dei due modelli.

Il telelavoro e il lavoro agile, pur nelle loro differenze strutturali, rappresentano lo **sviluppo organizzativo e normativo di due particolari tipologie di "lavoro a distanza"**, espressione della continua evoluzione tecnologica.

Sicuramente **l'evoluzione concettuale del lavoro a distanza in modalità agile** si coglie nella specifica modalità di svolgimento della prestazione lavorativa fondata su una **maggiore autonomia del lavoratore** nel definire le modalità esecutive della propria attività (tempo-spazio-risultati) e su una **maggiore responsabilità** dello stesso per il raggiungimento dei risultati pianificati.

Il caso del Network AiFOS

AiFOS, Associazione Italiana Formatori ed Operatori della Sicurezza sul lavoro, nel corso della sua attività a sostegno e difesa degli operatori della sicurezza sul lavoro e di promozione e sviluppo della cultura della sicurezza negli ambienti di lavoro e di vita ha sempre esplorato nuove strade di sviluppo delle attività formative e consulenziali nella convinzione che il compito primario di organizzazioni come la nostra sia quello di impegnarci in attività di ricerca e sviluppo delle modalità formative che permettano un progressivo miglioramento della professionalità degli operatori della sicurezza. Tutto ciò al fine di garantire sempre più la sicurezza dei lavoratori.

Tale propensione ci ha portato anche ad approfondire le tematiche connesse con il lavoro a distanza considerato una nuova modalità di interpretare l'attività lavorativa in particolare quale strumento di conciliazione casa-lavoro al fine di trovare un equilibrio tra vita privata e vita professionale.

Nel 2019 era stato introdotto all'interno del Network AiFOS l'orario flessibile con ottimi risultati e si pensava di avviare forme di smart working sperimentale per alcuni collaboratori (es. chi abita più distante, genitori).

A febbraio 2020, la pandemia comincia a farsi sentire: Brescia e Bergamo, le città da cui proviene prevalentemente

lo staff - composto complessivamente da 38 dipendenti - sono le prime ad essere colpite dai contagi. Per prudenza (allora non si aveva contezza di quello che si sarebbe verificato da lì a poche settimane) i primi collaboratori sono autorizzati ad avviare lo smart working. Poi la pandemia ci travolge: il 13 marzo, in 72 ore, viene organizzato per tutti i collaboratori il lavoro agile, con strumenti aziendali e personali. La sede AiFOS diventa "diffusa" e si trasferisce a casa di ciascuno di noi.

Nel settembre 2020, con l'adozione di tutte le precauzioni, la sede nazionale di AiFOS si ripopola: ciascun lavoratore rientra in ufficio per 1 o 2 giorni a settimana.

Da "Smart Working emergenziale" a "Smart Working regolamentato"

Quello che abbiamo avviato a marzo 2020 è stato uno "smart working" in deroga alle regole che generalmente si devono applicare a questa modalità di lavoro in base alla Legge n. 81 del 2017.

È stata sorprendente la flessibilità con cui l'intero Network, organizzazione e lavoratori, sia riuscito a rivedere completamente il modo di lavorare e si sia adattato alla nuova situazione: quello che poche settimane prima sembrava un lungo percorso da costruire, con numerosi dubbi e qualche perplessità, si è trasformato in un'opportunità per molti.

Dopo i primi mesi di smart working «obbligato», a giugno 2020 abbiamo effettuato un primo monitoraggio tra i collaboratori per indagare diverse dimensioni: **postazione di lavoro** (informazioni su impianto elettrico, illuminazione, areazione, seduta, profondità tavolo...); **organizzazione del lavoro** (gestione mole di lavoro, organizzazione e comunicazione, coordinamento con colleghi); **conciliazione vita-lavoro** (stile di vita, umore, sentimento di solitudine...). Dai risultati del monitoraggio, è emerso che il 97% dei lavoratori avrebbe voluto proseguire con lo smart working anche in una fase successiva a quella pandemica, per 2 o 3 giorni alla settimana.

Anche alla luce dei risultati dell'indagine, abbiamo quindi posto le basi per un progetto stabile.

È stato creato un gruppo di lavoro composto dai manager del Network finalizzato ad approfondire e valutare la Vision del progetto, i pilastri e i bisogni strategici, le azioni da intraprendere, i benefici attesi, i fattori di successo e quali azioni di comunicazione intraprendere. Il tutto è stato e sarà valutato in una ottica di sostenibilità complessiva del progetto. L'obiettivo finale che ci si è posti introducendo in maniera stabile lo smart working come nuovo metodo di lavoro è di tendere ad un Network AiFOS più agile e flessibile, sostenibile, che riduca gli sprechi di tempo ed energia e, infine, migliori il welfare aziendale e la conciliazione vita-lavoro.

Per realizzare questo obiettivo, da luglio 2020 sono state avviate analisi organizzative finalizzate alla mappatura dei documenti e delle prassi, del sistema IT, delle responsabilità e delle attività (dedicata in particolare all'individuazione delle attività remotizzabili e non remotizzabili). Il gruppo di



lavoro dei Manager ha inoltre valutato approfonditamente i collaboratori su tematiche quali customer focus, capacità di collaborazione da remoto, pianificazione e organizzazione, autonomia e problem solving, engagement.

Dai risultati è emersa una buona mentalità smart di tutto lo staff del Network AiFOS ma, comunque, è risultato necessario affinare in particolare le modalità di comunicazione e di organizzazione del lavoro da remoto.

Al fine di migliorare e “allenare” i punti che sono stati individuati come critici nello sviluppo dello smart working, nel periodo settembre 2020/febbraio 2021, sono stati organizzati in videoconferenza alcuni percorsi formativi dedicati e progettati per la realtà del Network di AiFOS.

Per il gruppo dei manager sono state programmate 16 ore di formazione dedicate a focus sfidanti come:

- delega/gestione della fiducia/comunicazione e coinvolgimento;
- gestire il team “ibrido”;
- valutare in tempi di smart working;

Per gli “smart workers” sono stati previsti tre gruppi in cui le 16 ore sono state dedicate a lavorare su:

- capire lo smart working,
- responsabilità/grado di autonomia/aree di crescita;
- cosa fa andare bene/male una giornata di lavoro;
- regole per collaborare in maniera efficace da remoto;

Per tutti i gruppi, nell’ambito delle 16 ore, due ore sono state destinate al “modulo sicurezza”.

Il regolamento e gli strumenti per gestire lo smart working

Nel tempo si è maturata la consapevolezza che l’adozione dello Smart Working è una opportunità per il Network e per i collaboratori, che permette di generare benessere organizzativo, migliorare la produttività e sviluppare l’organizzazione del lavoro per obiettivi.

A dicembre 2020, dopo attente valutazioni e visti gli ottimi

risultati per il Network derivanti dall’attivazione dello smart working, si decide di superare il modello di “smart working emergenziale” previsto dai DPCM allo scoppio della pandemia e di avviare una sperimentazione regolamentata fino al 2023, in linea con quanto previsto dalla Legge n. 81/2017. Viene quindi approvato il Regolamento aziendale di smartworking e vengono firmati gli accordi individuali con i singoli collaboratori.

Nel regolamento sono stati definiti finalità e obiettivi, il personale coinvolto e la durata, tempi e modi dello SW, retribuzioni, strumenti di lavoro, riservatezza e privacy, sicurezza sul lavoro.

Successivamente ciascun collaboratore ha sottoscritto un accordo individuale dove viene recepito il regolamento aziendale e vengono ribaditi i principi fondamentali dello svolgimento dello smart working quali:

- **diritto alla disconnessione:** il collaboratore deve poter godere del riposo e del diritto alla disconnessione;
- **livello della prestazione:** deve essere garantito il medesimo livello quali-quantitativo di prestazione e di risultati;
- **diritti e doveri:** si mantengono gli stessi diritti e stessi doveri che si hanno quando la prestazione è svolta presso la sede dell’ufficio;
- **retribuzione:** il trattamento economico non cambia rispetto alla prestazione in ufficio.

Sulla base delle regole che sono state emanate e sottoscritte dagli “smart workers” si può lavorare in remoto di norma presso la propria residenza, domicilio o altro luogo (previa comunicazione), fino a 3 giorni a settimana (aumentabili a 4 o 5 giorni nel caso di situazione emergenziale). Il luogo di lavoro deve garantire riservatezza, sicurezza e permettere la esecuzione continuativa della prestazione lavorativa. Quanto agli orari, il singolo smart worker è libero di organizzare il proprio orario di lavoro, coerentemente con l’organizzazione delle attività che prevedono il contatto con il pubblico ed organizzandosi tra colleghi (è esclusa solo la fascia oraria 24.00-05.00).



Importante è anche la definizione dell'uso della strumentazione digitale: con la fine di aprile 2021, AiFOS ha fornito a tutti i collaboratori la strumentazione informatica utile sia per il lavoro da remoto che per il lavoro in sede. Sono stati distribuiti portatili, modem e cellulari per effettuare collegamenti da remoto. Sono stati dismessi tutti i computer fissi in ufficio e ciascuno è dotato di PC portatile che utilizza sia nello svolgimento delle attività da remoto che presso i locali ufficio.

L'attenzione alla sicurezza e al benessere lavorativo

In considerazione delle finalità del Network AiFOS non poteva mancare l'attenzione agli aspetti legati alla sicurezza. A tutti è stata consegnata l'informativa INAIL relativa al lavoro agile e sono stati organizzati due corsi di formazione dedicati ai preposti (2 ore) e ai collaboratori (1 ora) con l'obiettivo di chiarire la differenza tra telelavoro e lavoro agile, i motivi e le modalità di transizione da lavoratore a smart workers, i pro e i contro dello smart working, gli aspetti applicativi e di salute e sicurezza con un focus sugli infortuni.

Una particolare attenzione è stata data all'aspetto ergonomico con due proposte di percorsi informativi/formativi:

- **Aifos Yoga Class:** 1 video di introduzione alla pratica yoga, 8 video lezioni di yoga con schede esplicative con esercizi;
- **Igiene vertebrale per smart worker:** 10 video pillole con esercizi per rilassare la postura e la schiena.

Il 2020 è stato un anno particolare, abbiamo quindi dedicato la valutazione dello stress lavoro correlato dei collaboratori all'analisi del **rischio da technostress lavoro-correlato**. È stato mantenuto un modello di diagnosi differenziale tra rischio «stress genericamente inteso» e «techno stress lavoro-correlato».

Oltre alla valutazione con questionario, sono stati fatti 3 focus group su gruppi omogenei di lavoratori, coordinati da uno psicologo dell'organizzazione.

È emerso che il Network AiFOS ha affrontato i problemi determinati dalla pandemia con una buona capacità di adattamento. Era prevedibile un lieve peggioramento dei valori di SLC, soprattutto per il carico di cambiamento legato allo smart working. I punti di miglioramento individuati sono stati il bisogno di supporto e di comunicazione/relazione.

Tali problematiche sono state affrontate con una particolare attenzione al coinvolgimento del team. Ogni scelta aziendale è stata comunicata ai collaboratori tramite note, incontri in remoto, videomessaggi motivazionali dei manager e della dirigenza.

Il periodo pandemico e lo smart working non hanno fatto perdere di vista uno dei punti di forza del Network di AiFOS: sentirsi un gruppo e crescere insieme. Nel corso del 2020 e nei primi mesi del 2021 sono stati organizzati diversi eventi tendenti a mantenere viva la coesione del gruppo, come lo Smart Dish Challenge (un concorso culinario rivolto a tutti i collaboratori per realizzare e premiare il miglior piatto sano preparato e mangiato in pausa pranzo, la cui foto veniva condivisa nella chat comune di Skype per le votazioni e le premiazioni successive con un buono da spendere presso un ristorante con proposte di cucina naturale nell'ambito del programma WHP - Luoghi di lavoro che promuovono salute).

Dall'inizio della pandemia, periodicamente vengono organizzati tramite i sistemi di videoconferenza momenti di incontro e condivisione di tutti i collaboratori con i manager e la dirigenza in cui discutere su criticità e soluzioni, ma anche per scambiare opinioni ed impressioni su diverse tematiche anche non inerenti il lavoro.

Per concludere, l'esperienza del Network AiFOS nell'affrontare la pandemia utilizzando lo strumento dello smart working, anche se all'inizio di natura "emergenziale", ha dimostrato che i fattori di successo per affrontare momenti di forti criticità ed utilizzarli come momenti di miglioramento sono in primo luogo la "Vision" dei datori di lavoro e dei manager, un "contesto agile", flessibile e predisposto al cambiamento e la presenza di collaboratori "maturi e responsabili".

Siamo consapevoli del lavoro che ancora c'è da fare, ma orgogliosi del percorso fatto in questo periodo, che ci porta a dire **"AiFOS... + SMART - STRESS"**.

NOTE

¹ **DPCM 4 marzo 2020 - art. 1**

n) La modalità di lavoro agile disciplinata dagli articoli da 18 a 23 della legge 22 maggio 2017, n. 81, può essere applicata, per la durata dello stato di emergenza di cui alla deliberazione del Consiglio dei Ministri 31 gennaio 2020, dai datori di lavoro a ogni rapporto di lavoro subordinato, nel rispetto dei principi dettati dalle menzionate disposizioni, anche in assenza degli accordi individuali ivi previsti; gli obblighi di informativa di cui all'articolo 22 della legge 22 maggio 2017, n. 81, sono assolti in via telematica anche ricorrendo alla documentazione resa disponibile sul sito dell'Istituto nazionale assicurazione infortuni sul lavoro.

DVRplus: la realtà aumentata come ausilio alla valutazione del rischio nel lavoro agile



RAFFAELE D'ANGELO

Contarp DR INAIL Campania
r.dangelo@inail.it

FRANCESCO CARBONE

francesco.carbone@unina.it

DOMENICO COCCORESE

dom.coccorese@gmail.com

GIUSEPPE DI GIRONIMO

giuseppe.digironimo@unina.it

VALERIO MINOPOLI

valemin12@gmail.com

ANDREA TARALLO

andrea.tarallo@unina.it

ANTONIO LANZOTTI

antlanzo@unina.it

DII - Laboratorio IDEAS Università degli Studi di Napoli Federico II

GIUSEPPE MARANNANO

Università degli Studi di Palermo
giuseppe.marannano@unipa.it

Premessa

Il DVR (Documento di Valutazione dei Rischi) è certamente fondamentale per garantire la salute e la sicurezza dei lavoratori sui luoghi di lavoro, come definito dal Testo unico sulla sicurezza sul lavoro D.Lgs. 81/2008. Tuttavia, sebbene in linea di principio questo documento sia a disposizione di tutti i lavoratori, la sua consultazione può essere difficile da parte di personale non esperto. Inoltre, il DVR è solo il primo passo nella direzione della tutela della salute dei lavoratori e non può essere in alcun modo considerato come uno strumento formativo o risolutivo delle problematiche in materia di sicurezza. È ben noto che solo la corretta informazione, unita alla formazione e all'addestramento consentono di tutelare efficacemente la salute dei lavoratori. Da questo punto di vista, gli autori presentano l'applicazione per dispositivi mobili DVR+,

che sfrutta le tecnologie di realtà aumentata per veicolare informazioni sulla sicurezza. La piattaforma DVR+ può essere utilizzata nell'ambito dello *smart working*, strumento usato intensivamente durante la pandemia, per garantire la sicurezza dei lavoratori anche in modalità agile, superando le difficoltà legate alla distanza. In particolare, DVR+ presenta una versione web che integra l'app mobile e permette l'aggiornamento dei contenuti creati con quest'ultima. Questa funzionalità si delinea come strumento efficace per gli RSPP e i lavoratori per collaborare a distanza e garantire la sicurezza dei lavoratori da remoto, aspetto questo sottovalutato durante la pandemia.

L'applicazione DVR+ è nata dalla collaborazione tra Contarp - Direzione Regionale INAIL Campania ed il laboratorio IDEAS del Dipartimento di Ingegneria Industriale dell'Università degli Studi di Napoli Federico II.

DVR e DVR+

Come detto, l'applicazione DVR+ non ha alcuna ambizione di sostituire il DVR, strumento che resta fondamentale e obbligatorio, ma di ampliare e facilitare la consultazione da parte del lavoratore di alcune informazioni in esso contenute nel luogo e nel momento in cui esse sono necessarie. La nostra app consente di arricchire qualsiasi di lavoro di contenuti di realtà aumentata precedentemente predisposte. In altre parole, un utente privilegiato può aggiungere informazioni digitali in corrispondenza delle fonti di rischio sul posto di lavoro in modo tale che il lavoratore, usando uno smartphone od un tablet, possa sapere subito come gestire quel rischio e quali cautele mettere in campo.

DVR+, quindi, è uno strumento interattivo ed intuitivo che migliora drasticamente la comunicazione dei contenuti del DVR e riduce i tempi nello scambio di informazione. Inol-

tre, gli RSPP possono sfruttare la tecnologia per attualizzare il DVR e ricevere, in tempo reale, conferme di presa visione di informative e di impiego di DPI.

Struttura di DVR+

L'app DVR+ è rivolta sia agli RSPP o a chi ne fa le veci (da qui in poi, indicato con il termine *Amministratore*) sia ai lavoratori, ma con funzionalità diverse. L'amministratore, infatti, deve essere in grado di inserire tutte le informazioni che ritiene necessarie per garantire la sicurezza dei lavoratori ed il suo lavoro non deve poter essere modificato da persone non autorizzate. I lavoratori, invece, devono avere la possibilità di visualizzare le informazioni inserite in un determinato ambiente dall'amministratore. Gli schemi seguenti (figg. 1 e 2) sono riassuntivi dell'architettura dell'app e delle funzionalità usufruibili da ogni utente.

Conseguentemente, sono previste due modalità di funzionamento dell'app, una (i) per gli amministratori e una (ii) per i lavoratori. Nella modalità (i), per assistere gli amministratori nell'uso dell'app e per garantire al contempo una comunicazione efficace verso i lavoratori, sono state introdotte delle funzionalità di identificazione del luogo di lavoro e di creazione di contenuti. In particolare, sono state definite tre tipologie di contenuti che un qualsiasi amministratore può aggiungere all'interno dell'app:

- 1 *Contenuti standard*: l'amministratore può usufruire di strumenti standard per il trasferimento di informazioni ai lavoratori;
- 2 *Contenuti personalizzabili*: l'amministratore può personalizzare i contenuti in base alla natura della propria azienda e del suo processo produttivo (ad esempio, creare e inserire nel database dell'app una sostanza chimica

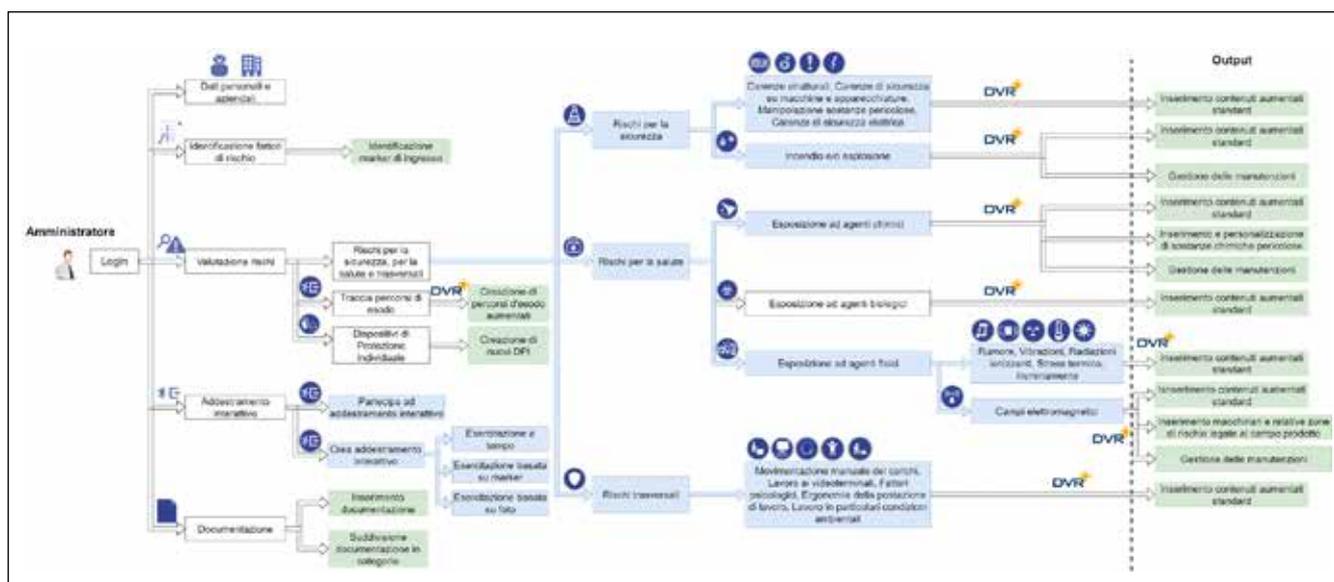


Figura 1 - Albero delle alternative Amministratore

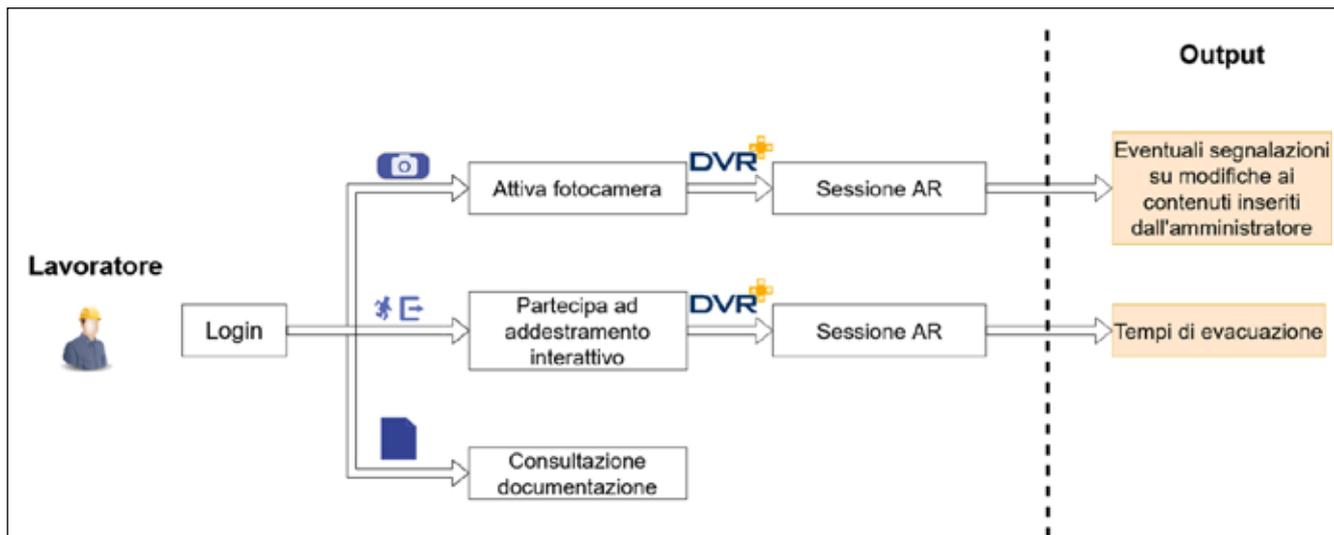


Figura 2 - Albero delle alternative Lavoratore

pericolosa presente in un ambiente di lavoro);

- 3 **Elementi digitali:** l'amministratore può aggiungere informazioni di tipo digitale per arricchire l'ambiente reale, permettendo un flusso di informazioni "aumentato" verso i lavoratori.

Nella modalità (ii), le uniche funzionalità previste per i lavoratori riguardano la ricezione e la visualizzazione dei contenuti predisposti dall'amministratore in relazione al luogo di lavoro, oltre che alla possibilità di segnalare una situazione anomala. I lavoratori, infatti, devono solo poter fruire dei contenuti, senza avere facoltà di modificarli.

Funzionalità

L'app DVR+ inizialmente implementava poche feature di base relative soprattutto alla creazione e al posizionamento di contenuti digitali. Durante la fase di sviluppo, essa è stata

notevolmente migliorata ed arricchita di varie funzionalità, grazie al confronto con esperti del settore e ai suggerimenti e alle richieste dei primi sperimentatori. È stato deciso, infatti, di adottare un approccio progettuale partecipativo, coinvolgendo tutto il team e il dott. Raffaele d'Angelo, responsabile CONTARP per INAIL - direzione regionale per la Campania, nella scelta delle caratteristiche e funzionalità da implementare per ottimizzare il processo di sviluppo. Inoltre, l'app è stata fatta testare in più step del suo processo di sviluppo, per avere feedback sul percorso da seguire per ottenere funzionalità realmente utili.

Sono state, perciò, pianificate riunioni e brainstorming con cadenza settimanale, nelle quali è stato possibile individuare possibili opzioni ed ogni possibile sviluppo è stato proposto e mostrato attraverso semplici presentazioni e anteprime.

Inoltre, data la frequenza delle riunioni, è stato possibile valutare ogni funzionalità nel proprio stato iniziale di sviluppo e il suo impatto sull'usabilità dell'app.

Rischi per la sicurezza:

- Carenze strutturali e dell'ambiente di lavoro
- Carenze di sicurezza su macchine e apparecchiature
- Manipolazione sostanze pericolose
- Carenze di sicurezza elettrica
- Incendio/Esplosione

Rischi per la salute

- Esposizione ad agenti chimici
- Esposizione ad agenti biologici
- Esposizione ad agenti fisici

Rischi Trasversali

- Movimentazione manuale dei carichi
- Lavoro ai videoterminali VDT
- Fattori psicologici connessi alle mansioni svolte
- Ergonomia postazione di lavoro
- Lavoro in particolari condizioni ambientali




Figura 3 - Elenco dei rischi presenti all'interno dell'app

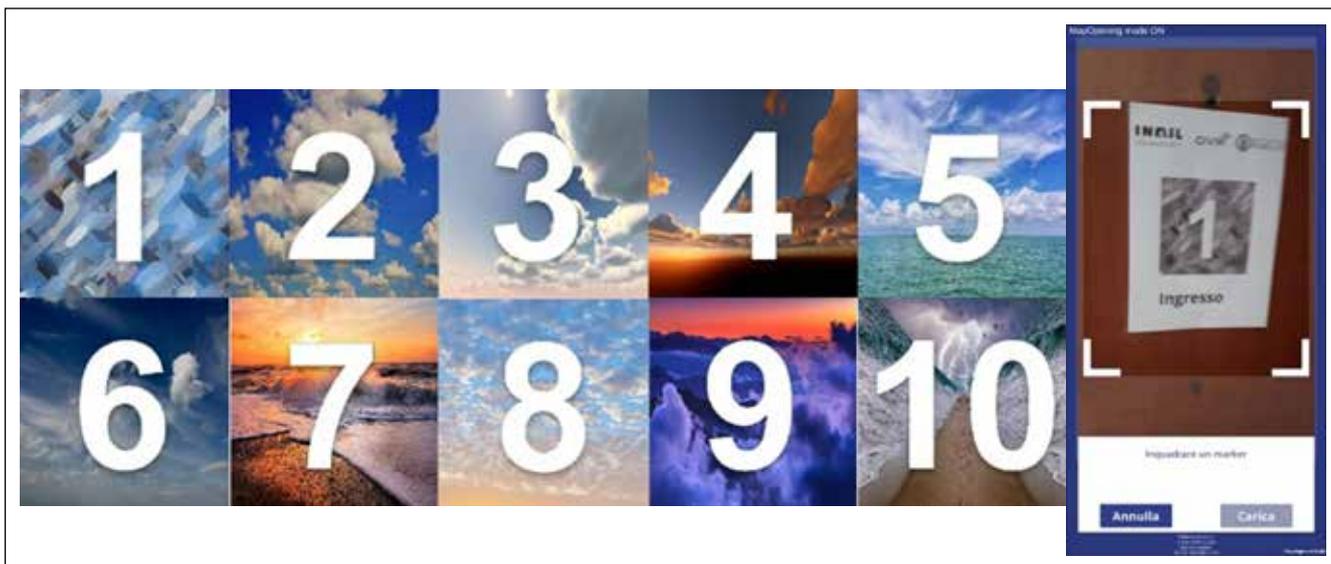


Figura 4 - Marker disponibili su DVR+



Figura 5 - Albero delle alternative Lavoratore



Figura 6 - Interfaccia web dell'app

Alla fine del processo di sviluppo e di progettazione partecipativa, DVR+ è stata implementata con le seguenti funzionalità:

- gestione di tutti i rischi presenti nel DVR: è possibile gestire ogni tipologia di rischio considerato nel DVR con

elementi standard personalizzabili. Di questi, 3 rischi sono stati presi come casi studio (rischio incendio, rischio chimico e rischio radiazioni non ionizzanti) e presentano feature più avanzate. I rischi sono stati organizzati secondo le direttive nazionali dell'INAIL e suddivisi come in figura 3;

- addestramento interattivo: è possibile creare addestramenti interattivi di vario tipo, tra cui quelli a tempo o quelli che sfruttano i marker per definire la fine di una prova. Con questa modalità, è anche possibile ricreare prove di evacuazione;
- gestione marker multipli: è possibile personalizzare i marker (fig. 4) da usare sia in ingresso agli ambienti, sia nei singoli spazi, in modo da offrire più alternative agli amministratori;
- creazione e prescrizione DPI: ogni amministratore può creare dei DPI all'interno dell'app, specificando a quale parte del corpo questi sono destinati. Inoltre, si ha la possibilità di prescrivere i DPI per ogni rischio segnalato (fig. 5). All'utente viene mostrato un manichino (*Paperdoll*) in prossimità dei rischi per poter verificare che i DPI indossati siano quelli corretti;
- pannelli di guida (*wizard*): sono stati inseriti pannelli guida (*wizard*) per tutti i rischi in modo da facilitare la comprensione delle potenzialità dell'app e migliorare l'usabilità. Questi pannelli sono un mix tra testi e icone e spiegano in modo sintetico ma efficace l'interfaccia dell'app;
- contenuti per la gestione dei rischi: per ogni tipo di rischio, l'amministratore può aggiungere note testuali e contenuti multimediali, tra cui foto e link per siti esterni;
- funzionalità per misure anti-Covid: è possibile monitorare (non in tempo reale) il numero di persone presenti in un determinato ambiente e il tempo di permanenza di questi.



Figura 7 - Visualizzazione degli utenti per l'interfaccia web con affiliazione alle aziende

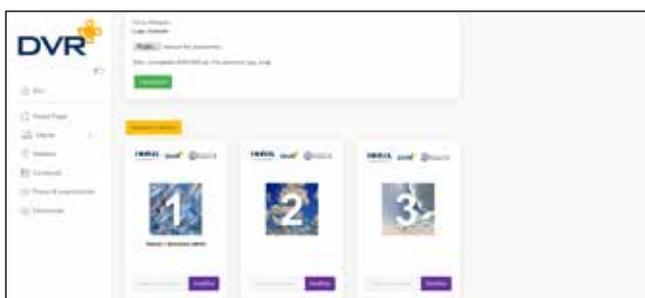


Figura 8 - Personalizzazione dei marker

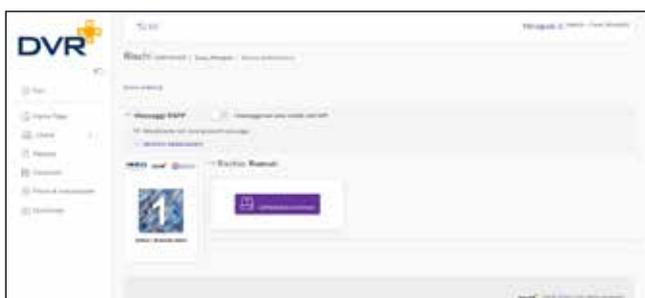


Figura 9 - Gestione dei contenuti aumentati

Interfaccia web

Per permettere agli amministratori di gestire in modo i contenuti creati attraverso uno smartphone o un tablet, soprattutto nei casi in cui sia necessario apportare modifiche o inserire ulteriori contenuti a quelli già creati, è stata realizzata un'interfaccia web dove sono catalogate tutte le informazioni inserite via smartphone. L'interfaccia web è dedicata principalmente agli amministratori, i quali possono così tenere sotto controllo le informazioni riguardanti i lavoratori che utilizzano l'app oltre a poter facilmente modificare tutti i tipi di contenuti, ma è accessibile anche ai lavoratori che, iscritti alla piattaforma come tali, potranno scaricare l'app sul proprio dispositivo mobile.

La schermata iniziale dell'interfaccia web si presenta come in figura 6.

Attraverso l'interfaccia web di DVR+ è possibile:

- registrare gli amministratori e le loro aziende, in modo da garantire la suddivisione dei contenuti in riferimento ad ogni organizzazione;

- registrare nuovi lavoratori, i quali possono scegliere l'azienda di appartenenza da un elenco di aziende già registrate.

Una volta effettuato l'accesso, le funzionalità del sito variano in base all'utente. Nel caso di amministratori, l'interfaccia web permette:

- la visualizzazione degli utenti attivi affiliati a quella organizzazione, con possibilità di aggiungerne altri o di cambiarne il ruolo (amministratore o lavoratore), come mostrato in figura 7;
- l'abilitazione degli utenti che hanno mandato una richiesta di affiliazione all'organizzazione;
- la gestione e personalizzazione dei marker da usare in ogni ambiente, come mostrato in figura 8;
- la visualizzazione e gestione dei contenuti aumentati relativi ai rischi valutati in un primo momento dall'amministratore con l'app, come mostrato in figura 9;
- la consultazione dei dati ricevuti dall'app mobile in merito agli addestramenti interattivi effettuati dagli affiliati all'organizzazione;
- il download dell'app su smartphone (se si è effettuato l'accesso da dispositivo mobile).

La comunicazione tra versione mobile e versione web dell'app avviene attraverso server e gestione di banche dati. Le funzionalità caratteristiche di entrambe le versioni sono riepilogate in figura 10.

Sopralluogo 4.0 e strumenti utili in lavoro agile

Dato il sempre maggior impiego dello *smart working* da parte delle aziende per fronteggiare la pandemia di COVID-19, le modalità e il luogo di lavoro hanno subito un drastico cambiamento negli ultimi mesi, con milioni di persone costrette a lavorare da casa o da altri luoghi, in completo isolamento dai colleghi e lontani dalla propria azienda.

Se, da una parte, si può discutere se sia vantaggioso o meno lavorare in modalità agile, dall'altro emerge un problema legato alla sicurezza: questa come può essere garantita ai lavoratori a distanza?

In quest'ottica, DVR+ è stata proposta come strumento per la sicurezza dei lavoratori quando questi svolgono le attività lavorative in modalità agile.

In particolare, la prima esigenza che emerge è quella di effettuare una verifica della postazione di lavoro con delle ispezioni da remoto. Attraverso DVR+, ogni lavoratore può salvare qualsiasi tipo di rischio presente nel luogo del telelavoro all'interno dell'app e, di conseguenza, segnalare tutti i rischi al proprio amministratore. Quest'ultimo, grazie alla possibilità di aggiornare i contenuti salvati con l'interfaccia web, potrà intervenire effettuando una valutazione da remoto e informando il lavoratore su

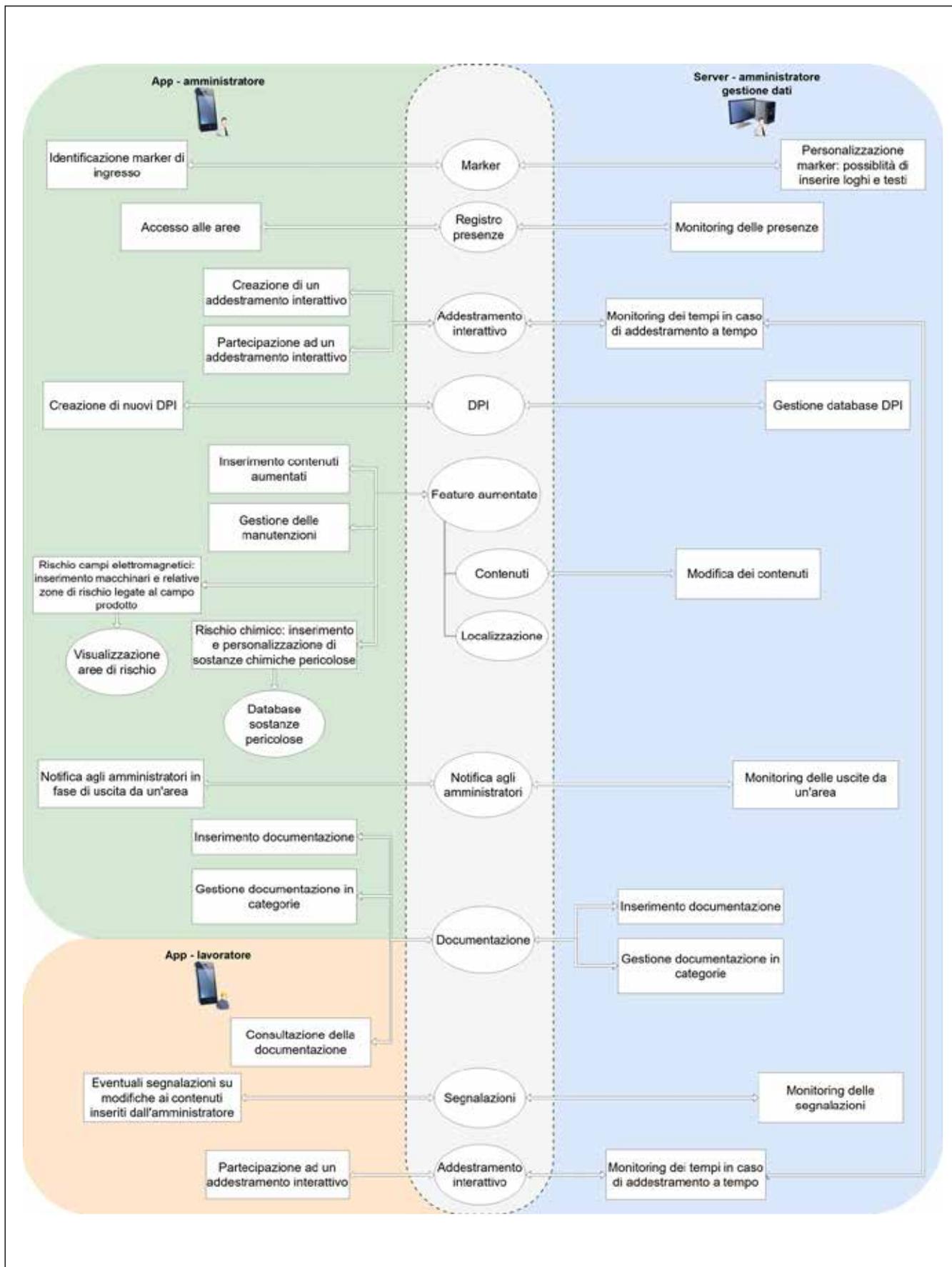


Figura 10 - Schema scambio dati app - server



come gestire il rischio, modificando opportunamente i contenuti salvati.

Una seconda esigenza, soprattutto per le aziende, è legata alla natura dello *smart working*: sebbene il lavoro agile venga organizzato per obiettivi, è comunque interesse dell'azienda fornire a tutti i dipendenti *buone prassi* e procedure da rispettare per garantire la sicurezza. Basti pensare al caso del lavoro al videoterminale, al quale ancora più dipendenti hanno dovuto ricorrere in questo periodo e che non è gestibile dagli amministratori se si lavora da remoto. DVR+ rappresenta un valido strumento per ricordare al lavoratore quali siano le pratiche da seguire per la prevenzione dei rischi, in quanto intuitivo, semplice ma efficace nel trasmettere informazioni.

Inoltre, la possibilità di segnalare i rischi da parte dei dipendenti permette a quest'app di diventare uno strumento di comunicazione sulla sicurezza. I vantaggi di questo aspetto, oltre a garantire la salute e la sicurezza dei lavoratori, risiedono nel fatto che si viene a creare un approccio partecipativo alla sicurezza, elemento che risulta fondamentale sia per gli amministratori per adempiere ai propri doveri, sia per i lavoratori, i quali prestano molta più attenzione alle informazioni ricevute dall'RSPP e accettano più volentieri le procedure di sicurezza.

Conclusioni

L'impiego dell'app DVR+ per garantire la sicurezza anche in condizioni di lavoro agile trova riscontri positivi sotto vari punti di vista.

Infatti, l'app permette agli amministratori di comunicare e trasmettere informazioni sulla sicurezza anche se non relative al luogo di lavoro consueto. Queste informazioni fornite dipendono dal contesto e, soprattutto, dall'utente con il quale si sta comunicando e che effettua le segnalazioni, fornendo

un elevato grado di "personalizzazione" delle informazioni e garantendo, così, un maggior grado di sicurezza.

Un altro aspetto da considerare è che DVR+ può essere utilizzato per la formazione continua sul lavoro, anche se i dipendenti si trovano in modalità di lavoro agile. In questo modo, è possibile garantire la loro sicurezza non solo in modo più preciso ma anche per periodi di tempo prolungati.

Il carico psico-cognitivo richiesto dall'uso del dispositivo dovrebbe essere compensato dalla disponibilità in tempo reale delle sole informazioni utili ai fini della gestione della sicurezza rispetto agli obblighi di formazione ed informazione dei lavoratori.

L'app DVR+ si rivela anche strumento di verifica della sicurezza in caso di necessità di evacuazione del posto di (tele)lavoro. L'amministratore, infatti, attraverso la funzionalità di addestramento interattivo, può valutare i tempi impiegati dai dipendenti per evacuare la propria abitazione o il luogo dal quale lavora e confrontare più vie di esodo per informare il lavoratore su quella più veloce.

Per quanto riguarda gli aspetti tecnici, per aumentare la platea di possibili utilizzatori, il team di sviluppo sta ultimando il *porting* dell'app su sistemi iOS, in quanto il funzionamento è attualmente limitato ai dispositivi con sistema operativo *Android*. Alla fine del processo di *porting*, le funzionalità già presenti nell'app saranno utilizzabili allo stesso modo su dispositivi *Apple*.

Infine, per agevolare l'utilizzo dell'app per qualsiasi fascia di utenza, si sta procedendo con la fase di sperimentazione e di verifica delle funzionalità e dell'usabilità con test specifici condotti presso il Fraunhofer Joint Lab IDEAS e presso il laboratorio CONTARP della Direzione Regionale INAIL Campania.

RIFERIMENTI

Lanzotti A., Tarallo A., Carbone F., Coccoresse F., d'Angelo R., Di Gironimo G., Grasso C., Minopoli V., Papa S., (2018). Strumenti Interattivi per la Sicurezza 4.0: Ergonomia Virtuale e Giochi Seri, 10° Seminario CONTARP, ottobre 2018.

Lanzotti A., d'Angelo R., Carbone F., Coccoresse D., Di Gironimo G., Minopoli V., Papa S., Tarallo A., Grasso C., Corvara (Bolzano) - 27 ~ 29 Marzo 2019, Aidi - 36° Congresso Nazionale di Igiene Industriale e Ambientale - Formazione ed addestramento dei lavoratori: implementazione di serious game in realtà virtuale.

Antonio Lanzotti, Amalia Vanacore, Andrea Tarallo, Dan Nathan-Roberts, Domenico Coccoresse, Valerio Minopoli, Francesco Carbone, Raffaele d'Angelo, Corrado Grasso, Giuseppe Di Gironimo & Stefano Papa, Interactive Tools for Safety 4.0: Virtual Ergonomics and Serious Games in Real Working Contexts, ERGONOMICS, link: <https://doi.org/10.1080/00140139.2019.1683603>

Lanzotti A., d'Angelo R., Carbone F., Coccoresse D., Di Gironimo G., Minopoli V., Tarallo A., Vanacore A., DVRplus: valutazione interattiva dei rischi in Realtà Aumentata, Webinar gratuito, AICQ comitato salute e sicurezza di aicq nazionale, 21 maggio 2020.

Tarallo A., Carbone F., Coccoresse D., Di Gironimo G., Minopoli V., Marzullo D., Lanzotti A., d'Angelo R., Bufalo G., An augmented and interactive aids for occupational safety, ESREL 2020 PSAM 15, The 30th European Safety and Reliability Conference, 1-5 novembre 2020.

La sfida del lavoro ibrido.

Tra problemi di connessione e sicurezza dati personali e aziendali.



ANTONELLA GRANGE

CEO Azienda di Consulenza e Centro di Formazione GRANGE ANTONELLA SICUREZZA & AMBIENTE - Direttore e Responsabile del Centro di Formazione AIFOS - Consulente HSE Manager - Data Protection Officer (D.P.O.) - Lead Auditor di II e III parte Ambientale e Lead Auditor di II e III parte Salute e Sicurezza sul lavoro - Formatrice Salute e Sicurezza sul lavoro certificata AICQ Sicev - Già formatrice Salute e Sicurezza Team ENI Corporate University SPA e FIAT-CFA GROUP e CNH Formatrice qualificata AIFOS - Formatrice del Corpo Docenti di TQM S.r.l. AICQ Centronord e AICQ Nazionale - Iscritta al Registro Formatori della Sicurezza sul lavoro AIFOS, al Registro Responsabili del Servizio di Prevenzione e Protezione AIFOS e Referente del Gruppo di Progetto "AIFOS Montagna" - Membro del Consiglio Direttivo del Comitato Salute e Sicurezza di AICQ Nazionale e Vicepresidente del Settore Turismo di AICQ Nazionale
a.grange@grangesicurezzaeambiente.com

Abbiamo oramai superato 16 mesi di pandemia legata alla diffusione del Coronavirus Covid-19 che ci hanno resi protagonisti e spettatori allo stesso tempo. Il Covid-19, infatti, da un lato ha trasformato la vita lavorativa di tutti noi obbligando datori di lavoro e collaboratori a riorganizzare le attività aziendali ricorrendo al lavoro da remoto, a modificare le abitudini sociali e di comunicazione, dall'altra, ha stravolto le abitudini del nostro privato obbligandoci a convivenze familiari forzate e condivisioni di spazi non sempre agevoli col rischio di sovrapporre l'attività "lavorativa" con quella "personale".

Tematiche che sono state ampiamente affrontate durante

l'XI Convegno Nazionale organizzato dal Comitato salute e Sicurezza di AICQ Nazionale il 24 maggio e il 3 giugno 2021: *"Teri, oggi e domani: l'esperienza di un anno di Covid-19 per ripensare l'organizzazione del lavoro"*, durante il quale, per citare alcuni tra i numerosi relatori intervenuti, nell'analizzare criticità e vantaggi del lavoro da remoto, si è parlato di "techno stress" e di "diritto alla disconnessione", di "virus bio-psichico" (dott. Massimo Servadio); si è inoltre sottolineata la innata capacità umana di migliorarsi e risollevarsi a seguito di eventi negativi importanti (pandemia ma non solo) e della capacità di "resilienza" delle aziende (ing. Fabio Macarrelli).

Abbiamo assistito sicuramente ad una grande trasformazione se si pensa che nel 2019 il lavoro agile riguardava,

nel nostro paese, 570mila lavoratori (un giorno alla settimana, essenzialmente nelle grandi imprese) e, un anno dopo, lavorano da remoto 6milioni e 580mila persone, circa un terzo di tutti i lavoratori dipendenti italiani. Il Sole24Ore valuta che in un prossimo futuro il lavoro agile possa stabilmente coinvolgere 7 milioni di persone. A livello territoriale, è il Centro l'area con il maggior numero di smart workers: 54,8 per cento (durante il primo lockdown si era arrivati al 67,1 per cento). A seguire: Nord, 47,2 per cento di lavoratori agili, e Sud, 43,1 per cento¹.

Un'indagine dell'Osservatorio sullo smart working del Politecnico di Milano condotta nell'autunno 2020, segnalava che quasi il 30 per cento degli intervistati aveva avuto difficoltà a separare tempo di lavoro e tempo privato e una stessa percentuale aveva sperimentato una sensazione di isolamento rispetto alla propria organizzazione, con problemi legati anche allo stress da iperconnessione. Al tempo stesso la ricerca sottolineava che il 70 per cento delle grandi imprese erano pronte ad aumentare le giornate di lavoro da remoto, grazie anche al miglioramento delle competenze digitali dei dipendenti (71 per cento).

Sulla base delle esperienze analizzate, di ricerche compiute a livello nazionale e non solo, circa vantaggi e criticità del lavoro da remoto, si evince che parte delle PMI italiane, superato il primo momento di smarrimento legato all'emergenza, sono ora indirizzate ad un mantenimento per il futuro, laddove agevole e possibile (certamente impossibile per alcune professioni sanitarie, trasporti, produzione, ecc.) di attività svolte da remoto. Tra le priorità a cui dare seguito si evidenziano l'ottenimento di un buon livello di comunicazione nei team working, la protezione dei dati, il mantenimento della concentrazione e il giusto livello di produttività. Alcuni colossi aziendali (Google, Jp Morgan, ecc.) hanno chiesto ai collaboratori di rientrare in azienda e altri ancora porteranno avanti un'esperienza futura di "lavoro ibrido" (Banca d'Italia).

Partendo da questo presupposto, proviamo ad evidenziare tra vantaggi e criticità, quali saranno le sfide per le remote working per il prossimo futuro.

La prima grande sfida riguarda una vera e propria rivoluzione della cultura del lavoro e dei dipartimenti HR, le risorse umane, che richiederà ovviamente un percorso adeguato in termini di analisi, consulenza e formazione. In questo contesto, gli esperti HR diventeranno in sostanza le "guide del cambiamento", indicando ai datori di lavoro la strada della digitalizzazione e la nuova centralità delle persone, con la necessità di aumentare l'accessibilità delle informazioni. Come risponderanno i lavoratori e le lavoratrici? Certo molto dipenderà dall'approccio utilizzato. Sicuramente l'arma vincente sarà data dalla formazione, offrendo l'occasione di una sperimentazione dell'e-learning su larga scala, e dall'aumento delle competenze, arrivando a motivarli, coltivando i talenti e mettendo al centro le persone e il loro benesse-

re, ossia conciliando tempi e necessità di lavoro e di vita. Altra grande sfida ma, soprattutto, una grande occasione per l'Italia, sarà data dallo sviluppo delle tecnologie digitali con la diffusione di strumenti adeguati e sicuri per il lavoro da remoto. La comunicazione tra azienda e collaboratori si è già trasformata in un flusso continuo di informazioni in entrambi i sensi utilizzando apposite app che favoriscono operazioni immediate, quali, ad esempio, la ricezione di circolari di lavoro, l'accesso diretto alle buste paga, l'inserimento delle richieste di permessi e ferie e molto altro.

La pandemia da COVID-19, oltre ad aver accelerato enormemente un processo di espansione delle attività da remoto, ha al tempo stesso messo le aziende davanti all'urgenza di attrezzarsi dal punto di vista della sicurezza informatica. PC, tablet e stampanti sono diventati strumenti essenziali per poter lavorare da remoto anche se l'azienda (soprattutto le PMI) non ha avuto il tempo di organizzare un sistema informatico davvero sicuro esponendosi enormemente a tutta una serie di rischi legati alla corretta protezione dei dati personali. Il volume globale di attacchi informatici è aumentato del 238 per cento durante l'ultimo anno e mezzo. Il bersaglio? Per la maggior parte i dispositivi di chi lavora da remoto e che spesso usa lo stesso strumento per il lavoro e per il privato, in casa e fuori casa, tale pratica rende difficile garantire una connessione sicura verso la rete aziendale e gestire il supporto dei dispositivi. Un rischio spesso sottovalutato è quello connesso all'utilizzo di reti domestiche con livelli di sicurezza decisamente inferiori rispetto a quelli aziendali dove i dati transitano in una rete Wi-Fi gestita da un router domestico, quindi senza strumenti di monitoraggio per individuare eventuali attacchi e priva di firewall configurati accuratamente.

Tali sistemi sono potenzialmente più esposti al rischio di attacchi informatici: si calcola che gli endpoint (pc, tablet, telefoni) connessi a Internet abbiano subito 1,5 attacchi al minuto a livello globale nel 2020.² Gli attacchi di phishing e ransomware sarebbero aumentati rispettivamente dell'11 per cento e del 6 per cento in quest'ultimo anno e mezzo³. La sicurezza informatica non è importante solo per l'operatività delle aziende, ma anche per evitare i possibili danni economici derivanti da furti di dati o da downtime dei dispositivi. Alle aziende potrebbe costare molto cara: si stima che una singola violazione costa in media 21.659 dollari, cui si aggiungono i danni finanziari dovuti alla conseguente interruzione del lavoro⁴. In questo contesto la consapevolezza verso i principali rischi e la loro prevenzione assumono un ruolo centrale all'interno delle aziende, che hanno la necessità di rinforzare i loro presidi cyber.

Sale l'attenzione alle tematiche di *cyber security*, la disciplina che si occupa della protezione dei sistemi informatici (computer, reti di telecomunicazione, smartphone, ecc.) e dei dati in formato digitale da attacchi interni, ma, soprattutto, esterni.

Come sarà il lavoro nel post emergenza?

Ormai è chiaro che, finita la pandemia, non si tornerà più a lavorare come prima, ad affermarlo i dati emersi da ricerche lanciate a livello nazionale ed internazionale. Il futuro vedrà l'organizzazione del "lavoro ibrido" caratterizzato da una o due giornate di lavoro da remoto e il resto in azienda. Questa situazione pare portare interessanti vantaggi. Alcuni offerti dal lavoro in azienda dove vengono favorite le relazioni interpersonali, il senso di appartenenza, il potenziale creativo del lavoro di gruppo. Altri vantaggi offerti dal lavoro da casa - a condizione che lo stesso sia organizzato in modo da avere una corretta gestione degli spazi dedicati che sia conciliante con le esigenze di eventuali familiari conviventi - che è portatore di maggiore efficienza, di minori distrazioni, di risparmio in termini di tempo in spostamenti, di possibilità di gestire in autonomia le attività da svolgere. La possibilità di lavorare da remoto è un fattore che porta ad aumentare il livello di soddisfazione personale⁵ e anche economico. Infatti, con il lavoro agile si è risparmiato circa 60 minuti al giorno di tempo per gli spostamenti, monetizzato una parte di questo tempo dedicandone un'altra, maggiore, ad attività diverse dal lavoro.⁶ Minori spostamenti possono contribuire a ridurre le emissioni di Co2 di circa 300 chili a persona l'anno, consentendo a ciascuno un risparmio di mille euro. Riportiamo l'esempio di lavoro ibrido che sarà adottato dalla Banca d'Italia, la quale ha dichiarato che in futuro il 30 per cento dei 6.500 dipendenti lavoreranno in parte da casa e il resto del tempo in azienda. Uno dei benefici di tale soluzione l'avrà l'impronta ambientale dell'Istituzione di via Nazionale a Roma che si ridurrà del 7 per cento: 1.414 tonnellate di emissioni di CO2 in meno ogni anno⁷. Nel nuovo modello di lavoro ibrido si osserva come sia essenziale sviluppare rapporti di fiducia reciproca: il personale va coinvolto e ci si concentrerà sugli obiettivi arrivando a premiare più la performance che la presenza. La Banca d'Italia punta quindi su iniziative di ascolto e di dialogo e di aggregazione anche con un diverso utilizzo del Centro sportivo dell'area romana. Tra i benefici si evidenziano inoltre: decisioni più rapide, più deleghe a persone con più autonomia e più responsabilità. Certo ci sono anche nuovi rischi da considerare e uno tra tutti è quello della sicurezza cibernetica: le segnalazioni di possibili minacce rilevate dal Cert (il team interno di specialisti della sicurezza informatica) mostrano una crescita, nel 2020, di oltre il 61 per cento. Lo smart working sarà anche l'occasione per rimodulare gli spazi già a partire dai cantieri in corso negli immobili di proprietà e la realizzazione di spazi destinati al co-working, non assegnati a una specifica struttura, ma disponibili per il lavoro in mobilità e che potrebbero anche aiutare ad assicurare maggiori spazi nei picchi di presenza.

Microsoft ha pubblicato una ricerca sviluppata su un campione di oltre 30mila persone in 31 paesi, e inti-

tolata; "La prossima grande rivoluzione è il lavoro ibrido. Siamo pronti?". Il 73 per cento degli intervistati desidera poter continuare a lavorare, almeno parzialmente, da casa. Tuttavia, il 42 per cento dichiara di non disporre di spazi adeguati. Il 46 per cento dice che l'azienda non contribuisce alle spese. E uno su tre dichiara che, tra documenti e riunioni online, si sente esausto. Di certo non abbiamo ancora trovato la formula "magica" ma intanto le organizzazioni percorrono la strada dell'evoluzione tecnologica sperimentando e testando nuove tecnologie digitali, riorganizzando i flussi di lavoro. Se il processo viene gestito e guidato in modo efficace e consapevole, difficilmente si potrà rinunciare ai nuovi benefici scoperti. Sicuramente è impensabile che questo cambiamento non vada di pari passo con la creazione di una vera e propria cultura aziendale sulla *cyber security* che permetta al personale dipendente di essere sempre più consapevole dei rischi legati alle minacce informatiche, in modo da prevenire l'errore umano e garantire la sicurezza e la protezione dei dati aziendali e personali nel pieno rispetto di quanto disciplinato dalla normativa in materia di privacy e protezione dei dati personali. La gestione della sicurezza in attività di lavoro da remoto rappresenta una logica estensione della più ampia strategia di cyber security che deve già essere presente in ogni azienda.



NOTE

- ¹ Il Sole 24 Ore
- ² rapporto Blurred Lines & Blindspots di HP Wolf Security
- ³ rapporto Data breach investigations report 2021 di Verizon
- ⁴ report 2021 di Verizon
- ⁵ dati tratti dal rapporto Salary Satisfaction 2021, la Repubblica
- ⁶ rapporto della Banca d'Italia 2021
- ⁷ Il dato sull'impronta ambientale della Banca d'Italia è contenuto nel Libro bianco su "l'organizzazione del lavoro nella nuova normalità"

IL PROGETTO ENVIRECA

COME INTRODURRE COMPETENZE AMBIENTALI NEI PERCORSI DI APPRENDISTATO DEL SETTORE HORECA

PREMESSA

La domanda, da parte di imprese e datori di lavoro, di persone pronte e qualificate che abbiano nel loro bagaglio di conoscenze le giuste competenze in grado di migliorare la sostenibilità ambientale dell'impresa si evolve rapidamente, rendendo essenziale l'aggiornamento dei percorsi di apprendistato adottati dalle scuole professionali del settore, in collaborazione con le aziende ospitanti. Vi è quindi una crescente necessità di allineare meglio l'apprendimento conseguito tramite tali percorsi con le reali esigenze del luogo di lavoro, soprattutto per quanto riguarda le conoscenze di temi legati alla sostenibilità. In particolare, i programmi di apprendistato del settore HORECA (Hotels - Restaurant - Cafeterias) devono aggiornare le loro offerte e il portafoglio di competenze per includere competenze in ambito ambientale

come la gestione dei rifiuti e la raccolta differenziata, le pratiche di acquisto sostenibile, il monitoraggio del consumo di risorse come elettricità ed energia e la comunicazione con i clienti per la sensibilizzazione sull'importanza dell'utilizzo di pratiche di sostenibilità ambientale.

Il progetto ERASMUS+ "ENVIRECA - *greening apprenticeships in the HORECA industry*", attraverso una collaborazione strategica tra organizzazioni attive nei settori della ricerca scientifica, della consulenza e della formazione professionale, mira a migliorare i percorsi di apprendistato nel settore HORECA attraverso l'impiego di tecniche di WBL (Work Based Learning, apprendimento attraverso l'esperienza diretta sul posto di lavoro), sviluppando e rendendo disponibili strumenti formativi ad alto valore aggiunto, strutturati sulle più diffuse tecniche di *engagement* (per esempio, il concetto

di *gamification* che prevede l'utilizzo di meccanismi tipici del gioco di ruolo per rendere gli utenti partecipi di una determinata attività maggiormente interessata al suo svolgimento) per allineare tali percorsi con i requisiti di competenze e conoscenze ritenute necessarie per una maggiore sostenibilità delle attività del settore HORECA. Ciò è stato realizzato favorendo l'integrazione di attività formative da svolgersi direttamente in azienda con i percorsi curriculari delle scuole professionali. A tal fine, sono state identificate le esigenze in termini di competenze attuali e future (ad esempio derivanti dall'emergere di nuove nicchie di mercato e dal cambiamento delle aspettative dei clienti) degli apprendisti, in tema di sostenibilità ambientale per sviluppare risorse educative "open-source" e dei percorsi di apprendimento WBL modulari che siano complementari e sinergici



PROGETTO ENVIRECA

envireca@flanet.org

rispetto alle attività di formazione già offerte dalle aziende che ospitano gli apprendisti. Tali percorsi consentiranno di fornire agli apprendisti una serie di conoscenze immediatamente applicabili attraverso la simulazione di situazioni lavorative reali in cui applicare tali conoscenze.

Di conseguenza gli obiettivi del progetto ENVIRECA sono stati:

1. Progettare percorsi formativi WBL completi e aggiornati sulle più recenti tematiche di interesse per la sostenibilità ambientale.
2. Sperimentare l'utilizzo di tali percorsi all'interno dell'attività di formazione in modo da consentire agli apprendisti del settore HORECA di applicare le conoscenze e le competenze acquisite in simulazioni di situazioni di lavoro reali.
3. Migliorare la cooperazione tra scuole

professionali e imprese del settore HORECA facilitando l'integrazione delle attività a supporto dell'acquisizione di competenze di sostenibilità nei percorsi di formazione e apprendistato.

LA GENESI DEL PROGETTO

Il progetto ERASMUS+ “ENVIRECA – *greening apprenticeships in the HORECA industry*” – è stato approvato nell'agosto del 2018 con nota ufficiale dell'autorità di gestione italiana del programma, l'Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche (I.N.A.P.P.). Il progetto fa parte della “Key Action 2 - Strategic partnerships for vocational education and training”, che ha l'obiettivo di creare collaborazioni strategiche tra mondo del lavoro e gli istituti di formazione professionale. Le organizzazioni facenti parte del progetto sono state selezionate sulla

base degli obiettivi del progetto stesso e delle specifiche competenze di ciascuna di esse:

1. Fondazione Lombardia per l'Ambiente (Italia, ente capofila del progetto): FLA è un “ente di carattere morale e scientifico” istituito da Regione Lombardia a seguito dell'incidente ICMESA del 1976. La fondazione è attiva nel settore della ricerca in campo ambientale al fine di aiutare le amministrazioni pubbliche, offrendo le competenze scientifiche necessarie a prendere decisioni e promuovere politiche per la sostenibilità ambientale.
2. Exelia (Grecia): società di consulenza con esperienza nel proporre soluzioni creative per l'apprendimento, localizzata ad Atene, in Grecia. Exelia nel suo curriculum riporta diverse esperienze nel progettare e sviluppa-

re strumenti formativi innovativi, basate su elementi pedagogici innovativi come la *gamification* e attraverso le tecnologie informatiche per la produzione di strumenti come MOOC (Massive Open Online Courses) e OER (Open Educational Resources).

3. Hogskolan Dalarna University (Svezia): istituto di istruzione superiore pubblico situato a Falun e Borlänge, nella contea di Dalarna, in Svezia. L'università è un ente multidisciplinare, che conduce ricerche all'avanguardia e offre corsi di alta qualità in un'ampia gamma di discipline come computer sciences, gestione aziendale, economia, sviluppo turistico, ingegneria, energia e risorse, media e comunicazione, lingue, socialità scienze, medicina e assistenza sanitaria. La Dalarna University è accreditata dall'Agenzia nazionale svedese per l'istruzione superiore.
4. HRC Culinary Center (Bulgaria): istituto alberghiero con sede a Sofia, in Bulgaria. HRC Culinary Academy prepara i propri studenti aprendo loro molteplici opportunità professionali nel settore HORECA e fornendo loro la necessaria combinazione di abilità teoriche e pratiche. HRC offre percorsi formativi basati sulla cooperazione con le aziende del settore, offrendo apprendistati e stage retribuiti in alcuni dei migliori hotel e ristoranti in tutto il mondo
5. Mediterraneo Culinary Center (Spagna): MCC è un'organizzazione leader nella formazione professionale nel settore alberghiero che offre percorsi di formazione, apprendistato e tirocinio per l'industria dell'ospitalità e della ristorazione basata a Valencia (Spagna).

Il valore aggiunto offerto dalla cooperazione transnazionale di queste organizzazioni trova fondamento nei seguenti motivi: a) l'HORECA è un settore che incoraggia la mobilità transfrontaliera degli apprendisti; b) le esigenze in termini di competenze da acquisire sono molteplici e diversificate, tali da rendere necessaria una ricerca a livello europeo; c) la neces-

sità di replicare e disseminare i risultati di progetto richiede il coinvolgimento di scuole e di altri soggetti interessati di diversi paesi; d) le barriere culturali e linguistiche sono superate dalla presenza di attori provenienti da diversi paesi europei.

ATTIVITÀ SVOLTE E RISULTATI DEL PROGETTO

Il primo risultato di progetto (Intellectual Output 1 - *HORECA work-based learning outcomes*) è stato delineare i contenuti dei percorsi formativi WBL destinati agli apprendisti del settore HORECA; in sintesi, l'insieme di conoscenze e competenze che gli studenti dovranno possedere al termine del loro percorso formativo per fornire un valore aggiunto alle aziende e consentire la messa in pratica di attività sostenibili nelle imprese in cui si troveranno a lavorare. Tali conoscenze e competenze sono state individuate attraverso una ricerca tra i principali stakeholder del settore dei bisogni formativi attuali e futuri degli apprendisti HORECA, derivanti dall'emergere di:

- nuove nicchie di mercato (ad es. modalità di turismo sostenibili),
- cambiamenti tecnologici (ad es. pratiche per la raccolta differenziata, contatori e altra strumentazione tecnologica per il monitoraggio delle risorse consumate),
- cambiamenti nelle aspettative dei clienti.

Il secondo risultato di progetto (Intellectual Output 2 - *ENVIRECA curriculum outline and Open Educational Resources*) ha avuto come obiettivo il consentire agli apprendisti HORECA di acquisire competenze ambientali e di sostenibilità attraverso una combinazione di risorse per la loro formazione, che li aiuteranno a stare al passo con gli ultimi sviluppi e tendenze del settore e a migliorare il loro curriculum professionale. È stato definito un curriculum formativo che può essere utilizzato da scuole professionali e datori di lavoro per la formazione di apprendisti nel settore HORECA basato su tecnologie per la salvaguardia dell'ambiente e pratiche di lavoro sostenibili. In particolare

questo risultato ha visto la definizione di unità di apprendimento che consistono in un insieme unico di risultati di apprendimento da raggiungere, definiti in termini di conoscenze, abilità e competenze, che possono essere valutati e validati in un approccio coerente. Inoltre, include la creazione di un insieme di risorse formative, tra cui istruzioni per il corretto utilizzo dei materiali didattici e di valutazione delle attività svolte, progettati per aiutare la formazione in azienda. Le unità di apprendimento si basano sui risultati dell'indagine svolta all'interno del primo risultato del progetto e sono gratuitamente fruibili per l'uso da parte di terzi. Infine, la partnership ha delineato linee guida per le scuole professionali e per i datori di lavoro per facilitare l'integrazione delle unità di apprendimento negli apprendistati esistenti per le occupazioni HORECA.

Il terzo risultato del progetto (Intellectual Output 3 - *ENVIRECA simulation game*) ha visto lo sviluppo di un *simulation game* con scenari pratici per l'implementazione delle unità di apprendimento sviluppate nel secondo risultato che consentirà agli studenti di approfondire e mettere in pratica i concetti appresi e ai tutor aziendali fornirà uno strumento efficace per la valutazione dei risultati raggiunti. Il *simulation game* sarà utilizzato in azienda e in modo complementare con altre risorse educative al fine di promuovere sinergie con le risorse esistenti e non costituire un intralcio all'apprendimento delle competenze di base previste per gli studenti. Sono stati inseriti elementi di *gamification* (es. punti, livelli, premi, beni virtuali, classifiche) per promuovere il coinvolgimento degli apprendisti e rendere più facile e interessante il raggiungimento degli obiettivi di apprendimento. Il gioco consiste in diversi scenari, ognuno dei quali simula diverse funzioni aziendali chiave. Gli apprendisti assumono ruoli diversi in situazioni lavorative di "vita reale" (ad esempio la gestione degli acquisti, la gestione dei rifiuti, la comunicazione aziendale e sensibilizzazione dei clienti) per prendere decisioni informate e agire di conseguenza in modo da

promuovere la sostenibilità ambientale e ridurre al minimo l'impatto. Al termine dell'esercizio, otterranno un punteggio con feedback e commenti per la loro prestazione complessiva. Dal punto di vista didattico, mentre gli apprendisti interagiscono in un ambiente di lavoro realistico e altamente stimolante, i manager e i tutor aziendali sono in grado di valutare l'acquisizione di competenze ambientali, identificare i punti di forza e di debolezza degli apprendisti e classificarli in base alle loro prestazioni relative.

Il quarto risultato del progetto (Intellectual Output 4 - *Framework for the integration of environmental components into HORECA WBL curricula and certification & standardisation schemes*) aveva i seguenti obiettivi: a) istituire un quadro per facilitare la validazione dei materiali del progetto in linea con il quadro e gli strumenti di mobilità e trasparenza dell'UE; b) gettare le basi per l'istituzione di un sistema di certificazione per le competenze ambientali e di sostenibilità degli studenti del settore HORECA; c) promuovere l'integrazione di competenze "verdi" negli standard occupazionali; d) sostenere decisori politici e stakeholder nel tenere in considerazione i processi formativi WBL nei processi decisionali. Questo output ha visto il coinvolgimento dei principali target group del progetto (istituti professionali, datori di lavoro, decisori politici) e il partenariato attraverso l'organizzazione delle seguenti attività:

- Una sessione pilota per validare il curriculum formativo delineato nel risultato 2 con il coinvolgimento di studenti e datori di lavoro delle imprese HORECA. Tale sessione è stata organizzata dal partner HRC che ha sfruttato la sua esperienza pluriennale nell'organizzazione di percorsi formativi degli studenti.
- La creazione di una proposta di certificazione per facilitare l'integrazione delle competenze ambientali e di sostenibilità del settore HORECA negli schemi di certificazione dell'UE. In tal modo, verrà garantito che le qualifiche delle professioni HORECA siano meglio comprese e riconosciute



dai datori di lavoro e dalle istituzioni educative in tutta Europa.

- Un "Position paper", distribuito ai decisori politici e target group del settore HORECA per promuovere l'incorporazione dei requisiti di competenze "verdi" negli standard occupazionali per i professionisti HORECA e influenzare il processo decisionale per incorporare le metodologie WBL nell'offerta formativa degli istituti professionali.

Il progetto ha visto inoltre l'organizzazione di cinque giornate di divulgazione dei risultati (Information Days), organizzati da ciascuna organizzazione parte del progetto, coinvolgendo numerosi soggetti interessati. In particolare, in Italia è stato organizzato il 13 Maggio 2021 da parte di FLA l'evento dal titolo "*Nuove competenze e opportunità legate al settore HORECA, al tempo dell'European Green Deal*" a cui hanno partecipato istituzioni pubbliche, stakeholder del settore, enti di formazione e imprenditori. L'evento ha rappresentato l'occasione per: a) mostrare a enti di formazione e professionisti le competenze identificate dal progetto come utili per migliorare la sostenibilità ambientale delle imprese e il livello di occupazione degli studenti; b) dimostrare come ENVIRECA abbia contribuito alla creazione di strumenti di apprendimento WBL in grado di superare l'attuale divario di competenze in ambito ambientale, riscontrato all'in-

terno del mondo del lavoro; c) ottenere un effetto moltiplicatore dei risultati del progetto grazie alla presenza di un numeroso gruppo di soggetti interessati, in grado di dialogare tra loro.

Per maggiori informazioni e per scaricare gli strumenti formativi messi a disposizione dal progetto (in lingua inglese), si raccomanda di visitare il sito web "ENVIRECA" al seguente indirizzo: <https://www.envireca.eu/>.

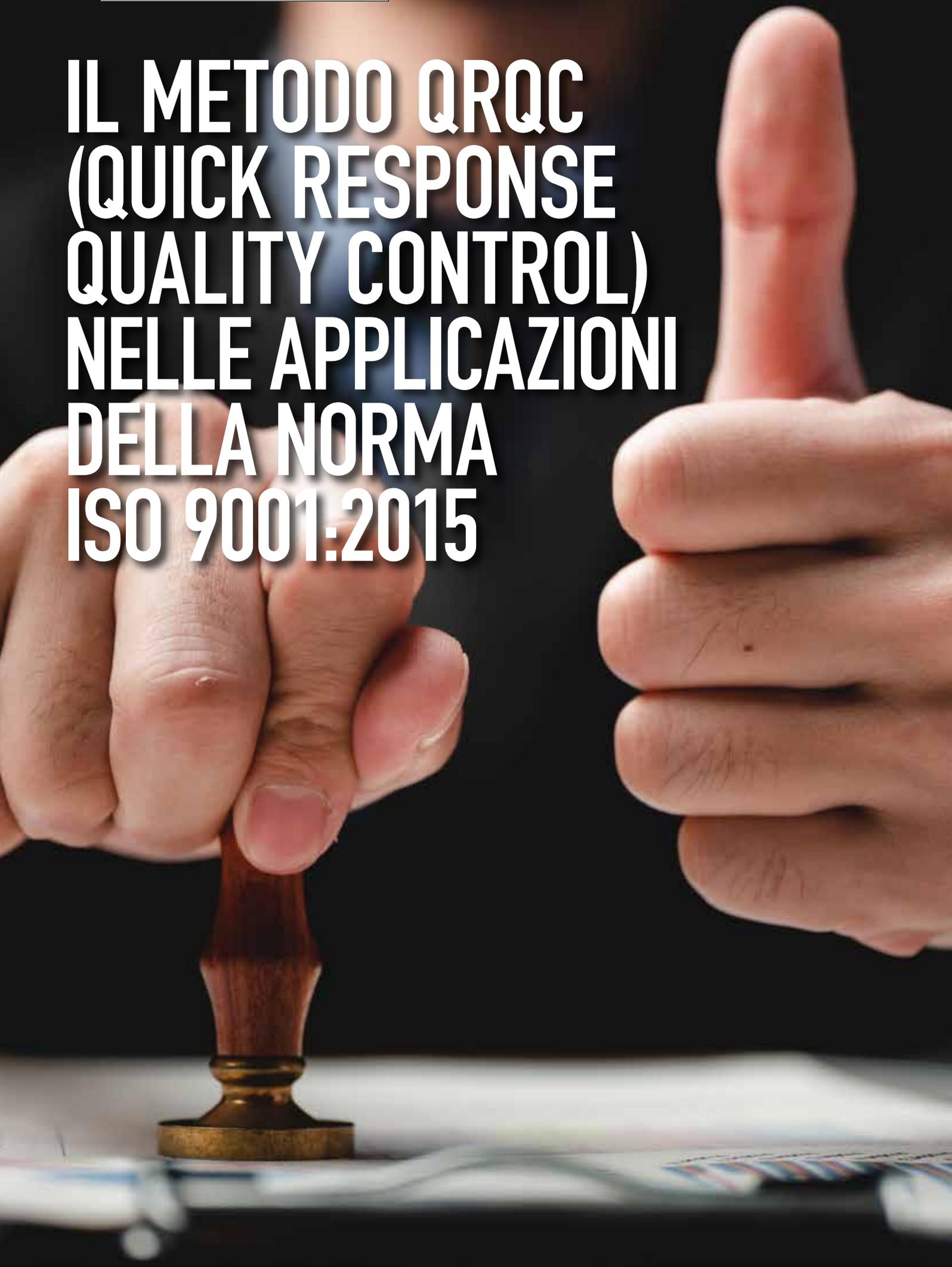
ABSTRACT IN ENGLISH

ENVIRECA is a Strategic Partnership to improve HORECA Work-Based Learning VET, aiming to address existing occupational needs related to environmentally sustainable work practices. In particular, ENVIRECA objectives are to:

1. Provide an up-to-date WBL curriculum unit and training content on environmentally sustainable work practices, to be embedded in HORECA VET provision.
2. Introduce modern training delivery methods (e.g. simulation game), enabling HORECA apprentices to apply the acquired knowledge/skills in real life workplace situations and promote green skills development.
3. Enhance VET-business cooperation and facilitate the integration of environmental components into HORECA WBL curricula and certification/standardization schemes.

DAL MONDO DELLA QUALITÀ

IL METODO QRQC (QUICK RESPONSE QUALITY CONTROL) NELLE APPLICAZIONI DELLA NORMA ISO 9001:2015



DOMENICO FARAGLIA

Ingegnere, Lead Auditor EN 9100 (IAQG Approved AEA – cert. n. 100 CBMC-AIAD), consulente aziendale e formatore. Dal 2019 collabora con primari Organismi di Certificazione per audit di terza parte e corsi di formazione nel Settore Aerospaziale (IAF/EA code 21)

domenico.faraglia@gmail.com

La recente emergenza sanitaria ha messo in evidenza l'importanza dei sistemi di certificazione per gestire al meglio tutte le procedure nel campo della sicurezza dei lavoratori e degli alimenti o, più semplicemente, per avere la certezza della conformità dei dispositivi di protezione individuale. La sempre maggiore attenzione alla cultura della qualità da parte delle aziende risulta evidente dai dati emersi dall'assemblea annuale di Accredia (l'Ente nazionale di accreditamento designato dal governo italiano). Gli accreditamenti cresciuti di più hanno riguardato gli organismi di ispezione, le analisi mediche e le prove valutative inter-laboratorio, seguiti da quelli per le certificazioni dei sistemi di gestione dell'energia e per la sicurezza delle informazioni, ad indicare le esigenze emergenti del mercato (fonte: La Repubblica - Economia & Finanza del 26.06.2020).

In questo contesto, l'aggiornamento periodico della norma più conosciuta ed utilizzata al mondo, è imposto dai cambiamenti che caratterizzano il sistema socio-economico e le esigenze degli utilizzatori. L'attuale norma ISO 9001:2015 è scritta con un linguaggio semplice, anche se richiede delle conoscenze di base nell'ambito della Gestione di Impresa, alcuni aspetti meritano comunque un approfondimento. Al riguardo, sono di seguito presi in esame i requisiti della norma ISO 9001: 2015 su cui talvolta mi sono confrontato con colleghi ed esperti dei sistemi di gestione. Oltre ad una breve analisi degli stessi e di alcune po-

tenziali criticità, si riportano delle note a supporto delle tesi sostenute. Sono inoltre evidenziati (in *corsivo*) i pertinenti punti della norma, per rendere più efficace la lettura dell'elaborato.

Come noto, in ambito industriale, il QRQC suggerisce un approccio pragmatico destinato a correggere la "non qualità" nel più breve tempo possibile, direttamente nel luogo in cui è stata osservata; il metodo consente inoltre di avere una visione sistemica per garantire che tutti coloro che sono coinvolti nel problema, siano coinvolti nella relativa soluzione. In questo articolo si vuole utilizzare il metodo QRQC (limitatamente alle fasi di rilevamento, comunicazione e analisi) alle applicazioni pratiche di alcuni requisiti della norma ISO 9001. Si precisa che l'obiettivo primario non è fornire delle soluzioni ma stimolare il dibattito su alcune potenziali criticità dell'attuale edizione della norma ISO 9001.

5.3 RUOLI, RESPONSABILITÀ E AUTORITÀ NELL'ORGANIZZAZIONE

L'alta direzione deve assicurare che le responsabilità e le autorità per i ruoli pertinenti siano assegnate, comunicate e comprese all'interno dell'organizzazione. L'alta direzione deve assegnare le responsabilità e autorità per: assicurare che il sistema di gestione per la qualità sia conforme ai requisiti della norma di riferimento; assicurare che i processi stiano producendo gli output attesi; riferire sulle prestazioni del sistema di gestione per

la qualità strutturato per processi e sulle opportunità di miglioramento degli stessi; assicurare che l'integrità del sistema di gestione per la qualità sia mantenuta, quando sono pianificate e attuate delle modifiche.

La norma ISO 9001 implicitamente indirizza le organizzazioni verso la definizione del ruolo di Process Owner, come si può evincere da una attenta lettura del punto 5.3; l'adozione dell'approccio per processi senza una definizione formale del ruolo del Process Owner è tuttavia frequente nelle PMI e non solo in queste. Se nelle grandi Organizzazioni è molto comune l'applicazione delle buone prassi manageriali e gestionali, come ad esempio la struttura organizzativa a matrice, nelle PMI il confine Funzione - Processo è spesso indefinito e i Process Owner coincidono tipicamente con i responsabili di Area o di Funzione. Il tema della leadership nelle PMI è da sempre un argomento delicato, perché attiene ad un ruolo nel quale il passaggio da "capo" a "leader" è vissuto con sospetto dall'imprenditore, sebbene ne percepisca, intuitivamente, l'importanza. Indipendentemente dalla

caratteristiche dell'impresa, quello che si evince nei Manuali Qualità di molte Organizzazioni è, come accennato in precedenza, la mancata definizione del ruolo di Process Owner. In ogni caso, l'adozione dell'approccio per processi dovrebbe comportare la definizione di due ruoli:

- **Process Owner (PO):** responsabile del governo delle prestazioni del processo, dei relativi miglioramenti e in particolare: approva il flusso delle attività da svolgere e mette in relazione gli input / output secondo l'approccio per processi del SGQ; approva le informazioni documentate che definiscono i pertinenti processi; propone KPI (Key Performance Indicators) idonei a monitorare le performance, garantendo un'adeguata focalizzazione con le strategie aziendali e gli obiettivi per la qualità dell'organizzazione; monitorizza ed esegue il reporting delle prestazioni dei processi rispetto agli obiettivi dell'organizzazione; propone alla Direzione aziendale modifiche per il miglioramento dei processi del SGQ o per ottenere i risultati attesi. Ne è un esempio il re-

sponsabile del processo di Program Management.

- **Process Performer (PP):** responsabile dell'esecuzione di un'istanza del processo, relativa a ciò che è stato pianificato e ai risultati attesi, da ottenere con efficacia (ossia l'estensione in cui le attività sono esercitate e i risultati pianificati sono conseguiti). Qualsiasi deviazione è adeguatamente gestita dalla persona incaricata; tra gli altri compiti, eventuali opportunità di miglioramento da segnalare al relativo Process Owner. Ne sono un esempio i Program Manager che operano nell'ambito del processo di Program Management.

La norma EN 9100: 2018 - *Quality Management Systems - Requirements for Aviation, Space, and Defense Organizations*¹ attribuisce al Rappresentante della Direzione, ossia ad un membro della struttura direzionale, la responsabilità e l'autorità per la sorveglianza dei requisiti di cui al punto 5.3 della ISO 9001; lo stesso deve avere inoltre la libertà di organizzazione e di libero accesso all'Alta Direzione per risolvere questioni relative alla gestione della qualità. In altri parole, si può affermare che questa norma attribuisca il ruolo di supervisore, o meglio di Process Owner, del sistema di gestione per la qualità. La mancanza del ruolo di Rappresentante della Direzione è un limite della norma ISO 9001.

6.1 AZIONI PER AFFRONTARE RISCHI E OPPORTUNITÀ

Nel pianificare il sistema di gestione per la qualità, l'organizzazione deve considerare i fattori di cui al punto 4.1 e i requisiti di cui al punto 4.2 e determinare i rischi e le opportunità che è necessario affrontare per: fornire assicurazione il sistema di gestione per la qualità possa conseguire i risultati attesi; accrescere gli effetti desiderati; prevenire o ridurre gli effetti indesiderati; conseguire il miglioramento.

Premesso che, su questo punto, la norma non richiede esplicitamente delle informazioni documentate da mantenere o conservare, ciò è in antitesi con i requisiti del punto 9.3 dove si specifica quanto segue.



9.3.2 INPUT AL RIESAME DI DIREZIONE

Il riesame di direzione deve essere pianificato e condotto prendendo in considerazione: l'efficacia delle azioni intraprese per affrontare i rischi e le opportunità (vedere punto 6.1).

9.3.3 OUTPUT DEL RIESAME DI DIREZIONE

Gli output del riesame di direzione devono comprendere decisioni e azioni relative alla: Identificazione dei rischi. L'organizzazione deve conservare informazioni documentate quale evidenza dei risultati dei riesami di direzione.

Per la valutazione dell'efficacia delle azioni intraprese per affrontare i rischi e le opportunità è necessario effettuare una pianificazione delle stesse (ad esempio, definendo: owner, scadenze, obiettivi e traguardi intermedi, metodo di verifica); in altre parole, è necessario emettere un documento dedicato (e.g. un Risk Register).

Negli audit ai sistemi di gestione qualità si riscontra spesso la presenza di documenti, referenziati dal Manuale Qualità al punto 6.1, che riportano molti rischi di tipo operativo e qualche rischio di tipo strategico, senza alcuna correlazione con i requisiti di cui al punto 4.2. Se da un lato è vero che le esigenze e le aspettative delle Parti Interessate rilevanti non devono essere necessariamente documentate, anche se questo semplificherebbe la successiva elaborazione, dall'altro non è sempre chiaro come si possano affrontare i rischi e le opportunità quan-

do si pianifica il sistema di gestione per la qualità dell'organizzazione.

La nota presente nel requisito 8.1.1 della norma EN 9100: 2018 fornisce un chiarimento sulla differenza tra rischi strategici (di cui al punto 6.1) e rischi operativi (di cui al punto 8), ossia: *Mentre il punto 6.1 affronta i rischi e le opportunità quando si pianifica per il sistema di gestione per la qualità dell'organizzazione, il campo di applicazione della Gestione del Rischio Operativo è limitato ai rischi associati ai processi operativi necessari per la fornitura di prodotti e servizi (punto 8).*

A titolo esemplificativo si riporta di seguito un esempio di "Esigenze ed Aspettative delle Parti Interessate rilevanti" che si ispira al "Prospetto 1" della norma ISO 9004: 2009 (vecchia edizione).

Molte attività del sistema di gestione qualità possono mitigare i potenziali rischi strategici che derivano dal mancato soddisfacimento delle suddette esigenze ed aspettative. Si riporta nella tabella che segue un frammento di un Risk Register che può aiutare a chiarire questo aspetto.

Da una analisi delle Azioni di Mitigazione (v. terza colonna del Risk Register) si può evincere come la pianificazione delle attività del sistema di gestione per la qualità di un'organizzazione sia armonizzata con la pianificazione delle attività di trattamento dei potenziali rischi strategici.

9.2 AUDIT INTERNI

L'organizzazione deve condurre, a intervalli pianificati, audit interni allo scopo di fornire informazioni per accertare se il

sistema di gestione per la qualità: è conforme ai requisiti propri dell'organizzazione relativi al suo sistema di gestione per la qualità e ai requisiti della norma ISO 9001; è efficacemente attuato e mantenuto.

Molti Quality Manager e alcuni Consulenti sono convinti che un audit interno debba essere esercitato seguendo l'approccio per processi come requisito normativo. Nella sostanza questa è solo una "best practice"; infatti, per quanto concerne l'aspetto Audit, sulla norma ISO 9001: 2015 ciò non è richiesto in modo esplicito da nessuna parte. Nella clausola 9.2 è tuttavia presente la nota "vedere la ISO 19011 come guida" che implicitamente riconduce ad un audit per processi. Emettere una Non Conformità, se l'audit non è condotto seguendo questo approccio, è pertanto un macroscopico errore. D'altra parte, la norma ISO 9001 promuove l'adozione di un approccio per processi nello sviluppo, attuazione e miglioramento dell'efficacia di un sistema di gestione per la qualità; inoltre, il punto 4.4 comprende i requisiti fondamentali per l'adozione dell'approccio per processi. È pertanto facile autoconvincersi che questo approccio sia esteso anche al punto 9.2 della norma.

È chiaro che un audit per processi consente di: svolgere un audit non formale; valutare in modo sistematico l'efficacia e le prestazioni del sistema di gestione; ottenere una visione concreta dell'impegno delle risorse; acquisire una visione concreta dell'applicazione dei requisiti nella realtà aziendale; condurre un audit completo sugli output e sui semi-lavorati intermedi del processo; ottimizzare i tempi di raccolta e analisi delle evidenze oggettive.

9.3 Riesame di direzione

9.3.2 Input al riesame di direzione

Il riesame di direzione deve essere pianificato e condotto prendendo in considerazione:

...

e) l'efficacia delle azioni intraprese per affrontare i rischi e le opportunità (vedere punto 6.1);

f) le opportunità di miglioramento.

9.3.3 Output del riesame di direzione

Gli output del riesame di direzione devono comprendere decisioni e azioni relative a:

Parti Interessate rilevanti	Esigenze e aspettative
Clienti	Rispetto dei termini contrattuali (e.g. tempi di consegna, conformità ai requisiti)
Proprietà	Profittabilità e sostenibilità del business Conformità ai requisiti applicabili
Dipendenti	Ambiente di lavoro confortevole e sicuro Motivazione e crescita professionale Conformità ai requisiti cogenti applicabili (e.g. RoHS 3, REACH, GDPR, D. L.vo 101/2018, D. L.vo 81/2008 e s.m.i.)
Fornitori	Benefici e fiducia reciproca Continuità della relazione (win-win) Pagamenti puntuali
Comunità Locale	Conformità ai requisiti cogenti applicabili (e.g. RoHS 3, REACH, GDPR, D. L.vo 101/2018, D. L.vo 81/2008 e s.m.i.)



Parte Interessata Rilevante	Descrizione del rischio potenziale	Risposta / Azione di mitigazione
Cliente	Reclami / penali del cliente e costi interni in aumento a causa del mancato rispetto dei termini contrattuali (e.g. consegna puntuale, prodotto conforme)	Valutazione del rischio eseguita nell'ambito del riesame dei requisiti (8.2) e del riesame del progetto (8.3)
		Monitoraggio KPI vs Obiettivi (tempi e costi)
		Valutazione della Soddisfazione del Cliente
		Riesami, Verifiche e Validazioni di progetto
Proprietà	Mancanza di redditività e di sostenibilità del business	Monitoraggio dei KPI (e.g. margine di contribuzione)
		Analisi PESTLE ² (aspetto: Tecnologico)
		Analisi della concorrenza e del mercato per definire eventuali necessità di investimenti
Personale	Basse prestazioni per personale non adeguatamente qualificato	Gestione delle Competenze / Pianificazione della Formazione del Personale
	Personale demotivato a causa della percezione di un ambiente di lavoro insicuro	Comunicazione al Personale della Valutazione del Rischio (VdR) a cura del RSPP
	Basse prestazioni per personale non consapevole del proprio contributo all'efficacia del sistema di gestione qualità	Comunicazione al Personale di Indicatori ed Obiettivi e relative prestazioni / trend
	Problemi di continuità operativa a causa dell'assenza del personale	Implementazione del Protocollo COVID (conforme al DPCM 26 aprile 2020 e s.m.i.) e dello smart working
Fornitori	Carenze nelle prestazioni della catena di fornitura a causa di non adeguate prestazioni di un fornitore	Insourcing di eventuali attività esternalizzate
		Monitoraggio delle prestazioni dei fornitori strategici
Comunità Locale	Carenza di immagine / sanzioni a causa del mancato rispetto dei requisiti cogenti	Analisi PESTLE (aspetti: Legale, Ambientale)

a) opportunità di miglioramento;

....

d) Identificazione dei rischi.

I due precedenti punti della norma ISO 9001 sono sostanzialmente ambigui perché gli stessi requisiti sono presenti sia come input sia come output al riesame di direzione. La corretta chiave di lettura può essere rappresentata dal completamento delle azioni di trattamento di rischi e opportunità e delle azioni di miglioramento realizzate alla data del riesame di direzione (input al riesame) e dalla pianificazione delle attività di trattamento di rischi e opportunità e delle azioni di miglioramento che si vogliono realizzare (output del riesame).

La valutazione dell'efficacia dei risultati ottenuti è spesso implicita nelle organizzazioni, in quanto le attività non com-

pletate o che non hanno ottenuto i risultati attesi, sono ripianificate nel corso del riesame di direzione; ci si dimentica quasi sempre di dichiarare l'esito delle azioni completate, ossia di considerarle efficaci. L'ultimo requisito della norma EN 9100: 2018 (punto 10.3 Miglioramento) aiuta a chiarire questo aspetto, ossia: *L'organizzazione deve controllare l'attuazione delle attività di miglioramento e valutare l'efficacia dei risultati.*

Considerazioni di altra natura possono essere fatte sugli elementi della ISO 9001 che seguono, che verosimilmente richiedono ulteriori precisazioni e/o note di chiarimento.

Nella rappresentazione della struttura della norma (cfr. figura 2 della ISO 9001: 2015), a fronte di input relativi alle esigenze ed aspettative dei clienti e delle

parti interessate rilevanti, gli output prevedono la valutazione della sola soddisfazione del cliente e dei risultati attesi del SGQ, inclusa la fornitura con regolarità di prodotti e servizi conformi. Questo evidente sbilanciamento può essere riequilibrato con la valutazione del rischio strategico che deriva dal mancato soddisfacimento delle esigenze ed aspettative delle altre parti interessate rilevanti, ossia dall'utilizzo del concetto di Risk-Based Thinking, nell'ambito del sistema di gestione per la qualità. L'applicazione del requisito 6.1 della norma è pertanto fondamentale per la realizzazione di un sistema di gestione qualità efficace.

Inoltre, potrebbe essere chiarita la correlazione tra i requisiti 4.4.1 e 9.1 della ISO 9001: 2015 che può essere illustrata facendo ricorso alla sequenza PDCA di seguito riportata. Da questa si può evincere che, nel caso in cui un processo non ottenga gli obiettivi pianificati e l'organizzazione non attui delle modifiche per assicurare che lo stesso consegua i risultati attesi, la Non Conformità è da attribuire al requisito 4.4.1 g. Pertanto, questo elemento potrebbe essere inserito nel punto 9.1.3 della norma, o al limite, essere richiamato in una nota all'interno dello stesso.

Segue il riesame del punto 4.3 della norma ISO 9001:2015, ossia: *l'Organizzazione deve determinare i confini e l'applicabilità del sistema di gestione per la qualità per stabilirne il campo di applicazione. Nel determinare il campo di applicazione, l'organizzazione deve considerare: i fattori esterni e interni di cui al punto 4.1; i requisiti delle parti interessate rilevanti di cui al punto 4.2; i prodotti realizzati e i servizi erogati.*

Nel determinare il campo di applicazione, una Organizzazione non può che partire dalla sua mission³ e dai propri indirizzi strategici⁴; solo in seguito potrà determinare coerentemente i fattori esterni e interni che influenzeranno la sua capacità di conseguire i risultati attesi per il proprio sistema di gestione per la qualità (di cui al punto 4.1) e le esigenze e aspettative delle Parti Interessate rilevanti (di cui al punto



4.2). Pertanto, nella futura norma, l'ordine dei punti 4.1, 4.2 e 4.3 potrebbe essere auspicabilmente modificato.

Ultimo, ma non meno importante, l'innovazione. L'attuale edizione della ISO 9001 cita l'innovazione in una nota del paragrafo 10.1 Miglioramento, ossia: *Esempi di miglioramento possono comprendere correzioni, azioni correttive, miglioramento continuo, cambiamenti radicali (breakthrough change) e innovazioni.* Per contro, in modo più puntuale e preciso, la norma ISO 9004 collega il miglioramento di *breakthrough* all'innovazione e il miglioramento incrementale al miglioramento continuo.

In questo ambito, il miglioramento per grandi innovazioni è figlio della cultura occidentale che vede nello sviluppo tecnologico il mezzo fondamentale per l'incremento delle prestazioni; si configura come un intervento radicale, di rottura con il passato, non condizionato dalle attuali prassi operative. Il miglioramento incrementale inizia con una serie di azioni per rafforza-

re l'efficacia dei processi interni, per poi diventare un vero e proprio processo che si sviluppa in parallelo con le altre attività operative. Si realizza attraverso un ciclo PDCA con effetti che producono cambiamenti graduali, ossia opera sull'esistente con il coinvolgimento di tutto il personale dell'organizzazione, determinando un ampliamento del loro spazio decisionale (empowerment). I due approcci al miglioramento non sono mutuamente esclusivi, la letteratura tecnica sul tema sostiene che il miglioramento per grandi innovazioni inizia dove il miglioramento incrementale finisce e viceversa.

L'innovazione può essere ottenuta mediante modifiche riguardanti: la tecnologia o il prodotto (cioè innovazioni che non rispondono solo alle mutevoli esigenze ed aspettative del mercato tali da anticipare potenziali modifiche nel contesto dell'organizzazione e nei cicli di vita del prodotto); i processi (cioè innovazione dei procedimenti di realizzazione del prodotto o dei metodi per ridurne la va-

rianza); l'organizzazione (cioè innovazione nella struttura organizzativa).

CONCLUSIONI

Si può affermare, senza tema di smentita, che a distanza di sei anni dalla pubblicazione della ISO 9001: 2015 è presente una casistica abbastanza significativa di errori nelle applicazioni della stessa che possono derivare dalla limitata conoscenza degli utilizzatori, dalle resistenze tacite delle organizzazioni, dalla presenza di alcuni requisiti poco chiari nella norma. Per quanto concerne l'ultimo punto, la futura norma ISO 9001 potrà essere resa più fruibile agli utilizzatori se essa farà propri alcuni degli elementi delle norme di settore (ad esempio, EN 9100 e IATF 16949⁵), oltre alle potenziali migliorie e alle eventuali note di chiarimento addizionali, che sicuramente potranno vedere la luce nella sesta edizione della norma stessa.

BIBLIOGRAFIA

Faraglia D. (2020), *Qualità per Competere - Collana di Management (IV edizione) - Franco Angeli, Milano*

Aoudia H., Testa Q. (2014), *Perfect QRQC - The basis, Maxima L Mesnil Editeur*

NOTE

- ¹ Sistemi di gestione per la qualità - Requisiti per le organizzazioni dell'aeronautica, dello spazio e della difesa.
- ² PESTLE è un mnemonico che nella sua forma estesa denota: P per Politico, E per Economico, S per Sociale, T per Tecnologico, L per Legale, ed E per Ambientale (v. Nota 2 del paragrafo 4.1 della norma ISO 9001: 2015).
- ³ La mission è un'enunciazione sintetica in grado di esprimere la ragione d'essere dell'organizzazione e il suo modo di porsi nel breve e nel medio periodo nei confronti delle parti Interessate. Questa enunciazione dovrebbe esprimere, in modo più o meno esplicito: lo scopo fondamentale dell'impresa; i valori che la ispirano e ne guidano l'azione; le politiche e le regole di condotta che guidano il proprio operato; la strategia competitiva adottata.
- ⁴ Linee d'azione che portano al raggiungimento degli obiettivi della strategia di un'organizzazione.
- ⁵ IATF 16949:2016 - Sistema di gestione della qualità per le organizzazioni dell'industria automobilistica.

Plan	4.4.1c <i>Determinare e applicare criteri e i metodi (compresi il monitoraggio, le misurazioni e gli indicatori di prestazione correlati), necessari ad assicurare l'efficace funzionamento e la tenuta sotto controllo dei processi.</i>
Do	6.2 <i>L'Organizzazione deve stabilire gli obiettivi per la qualità relativi alle funzioni, ai livelli e ai processi pertinenti, necessari per il sistema di gestione per la qualità.</i>
Check	9.1.1 <i>L'organizzazione deve valutare le prestazioni e l'efficacia del sistema di gestione per la qualità.</i> 9.1.3 <i>L'organizzazione deve analizzare e valutare i dati e le informazioni appropriati che emergono dal monitoraggio e dalla misurazione.</i>
Act	4.4.1g <i>L'organizzazione deve attuare ogni modifica necessaria per assicurare che i processi conseguano i risultati attesi.</i>

Associazione Italiana Cultura Qualità

FEDERAZIONE NAZIONALE

Presidente: Giovanni MATTANA
Vicepresidenti: Antonio SCIPIONI,
Vito QUATTROCCHI, Pietro VITIELLO
Segretario Generale: Davide FERRARA
Assemblea: Marco MASSELLI,
Demetrio GILORMO, Antonio SCIPIONI,
Piero MIGNARDI, Ettore LA VOLPE,
Sergio BINI, Diego CERRA,
Pietro VITIELLO
Giunta esecutiva: Francesco BARBIERI,
Davide FERRARA, Lucio LUCONI,
Marco MASSELLI, Giovanni MATTANA,
Vito QUATTROCCHI, Antonio SCIPIONI,
Valerio TETA, Pietro VITIELLO
Segreteria Nazionale: Annalisa ROSSI

ASSOCIAZIONI TERRITORIALI DELLA FEDERAZIONE

AICQ - Associazione Italia Centronord
20124 Milano - via M. Macchi, 42
tel. 02 67382158 - fax 02 67382177
segreteria@aicqcn.it
Presidente: Demetrio GILORMO

AICQ - Associazione Piemontese
10128 Torino - via Genovesi, 19
tel. 011 5183220 - fax 011 537964
info@aicqpiemonte.it
Presidente: Marco MASSELLI

AICQ - Associazione Triveneta
30038 Spinea (VE) - Via E. De Filippo, 80/1
tel. 351 0800386 - info@aicqtv.net
Presidente: Antonio SCIPIONI

AICQ - Associazione Emilia Romagna
40129 Bologna - via Bassanelli, 9/11
tel. 334 97 88 360
presidenza@aicqer.it
Presidente: Piero MIGNARDI

AICQ - Associazione Tosco Ligure

Piazza di Sant'Ambrogio (snc)
50121 Firenze cell. 349 9150212
aicq-tl@aicq.it
Presidente: Ettore LA VOLPE

AICQ - Associazione Centro Insulare

00185 Roma - via di San Vito, 17
tel. 06 4464132
fax 06 4464145 - info@aicqci.it
Presidente: Sergio BINI

AICQ - Associazione Meridionale

c/o Laboratorio IDEAS, Dip. Ingegneria
Industriale, P.le Tecchio, 80 80125 Napoli
Tel: 081-2396503 - 3928857600
segreteria@aicq-meridionale.it
Presidente: Diego CERRA

AICQ - Associazione Sicilia

90139 Palermo - via F. Crispi 108-120,
c/o Ordine degli Ingegneri della
Provincia di Palermo
cell. 335 7510352 - fax 0919889355
segreteria@aicqsicilia.it
Presidente: Pietro VITIELLO

SETTORI TECNOLOGICI

Settore Aerospace

Presidente: Mario FERRANTE

Settore Alimentare

Presidente: Fabio VALSECCHI

Settore Autoveicoli

Presidente: Alessandro FERRACINO

Settore Costruzioni

Presidente: Alessandro STRATTA

Settore Turismo

Presidente: Girolamo INTERRANTE

Settore Trasporto su Rotaia

Presidente: Gianfranco SACCIONE

Settore Education

Presidente: Caterina PASQUALIN

Settore Sanità

Presidente: Maria Claudia PROIETTI

Settore Pubblica Amministrazione

Presidente: Luigi GAGGERI

COMITATI TECNICI

Comitato Ambiente e Energia

Presidente: Sandro VANIN

Comitato Salute e Sicurezza

Presidente: Diego CERRA

Comitato Metodi Statistici

Presidente: Alessandro CELEGATO

Comitato Metodologie di Assicurazione della Qualità

Presidente: Jennifer DE MICHELIS

Comitato Normativa e Certificazione dei Sistemi Gestione

Presidente: Giuseppe SABATINO

Comitato Qualità del Software e dei servizi IT

Presidente: Valerio TETA

Comitato Laboratori di Prova e Taratura

Presidente: Andrea FEDELE

Comitato Reti d'Impresa

Presidente: Gianmarco BIAGI

Comitato Welfare e Conciliazione Vita Lavoro

Presidente: Michael GALSTER

ORGANISMO ACCREDITATO DI CERTIFICAZIONE DI PERSONALE AICQ - SICEV SRL

20124 Milano - via E. Cornalia, 19
Tel. 0266713425
info@aicqsicev.it

Qualità

n. 4 luglio/agosto 2021

Edizione Nazionale AICQ Autorizzazione
del Trib. di Torino n. 783 del Registro del 28/11/52
ISSN 2037-4186 | N° ROC - 19667

Direttore editoriale: Davide FERRARA
gestione@aicq.it

Redazione: Multiverso

via San Francesco d'Assisi, 15 - 20122 Milano

Segreteria di redazione

AICQ - via Cornalia, 19 - 20124 Milano

Tel. 02 66712484 - Fax 02 66712510

aicqna.redazione@aicq.it

Editore: Multiverso

via San Francesco d'Assisi, 15 - 20122 Milano

tel. 02 24166060

info@multi-verso.it

www.multi-verso.it

Coordinamento editoriale e grafico: Mario Cucci

Abbonamenti e pubblicità: info@multi-verso.it

Gli articoli vengono pubblicati sotto la
responsabilità degli Autori. In conformità al D.lgs.
196 del 30/6/2003 e fatti salvi i diritti dell'interessato
ex art. 7 del suddetto decreto, l'invio di Qualità
autorizza AICQ stessa al trattamento dei dati
personali ai fini della spedizione di questa
pubblicazione.

Distribuzione: La rivista viene inviata a tutti i
Soci AICQ e ai responsabili qualità delle aziende.

Spedizione in digitale:

1 numero € 15,00, 1 numero arretrato € 30,00,
abbonamento annuo (6 numeri) € 35,00.

c/c: IBAN IT41Q050340162000000006163

La competenza è una conquista

Professionalità e competenza da oltre 70 anni

Il Gruppo IIS mantiene l'obiettivo prioritario che da sempre ha caratterizzato l'Istituto Italiano della Saldatura: produrre e trasferire conoscenza negli ambiti delle attività svolte dalle Società che lo costituiscono, attento e fedele all'origine del suo brand.

In questo contesto il Gruppo IIS si propone quale riferimento in Italia e all'Estero per fornire servizi di formazione, assistenza tecnico-scientifica, ingegneria, diagnostica, analisi di laboratorio e certificazione, garantendo sempre il rispetto delle previste condizioni di qualità, sicurezza, affidabilità e disponibilità di sistemi ed impianti industriali, di strutture saldate e di componenti saldati.



Formazione



Ispezioni e
controlli



Ingegneria



Certificazione



Laboratorio



Manifestazioni
tecniche

www.iis.it

