

Comunicare l'emergenza alle risorse umane: il caso italiano

di Giuseppe Bonura¹ e Livio Gigliuto²

Nel recente “documento tecnico sulla possibile rimodulazione delle misure di contenimento del contagio da SARS-CoV-2 nei luoghi di lavoro e strategie di prevenzione” rilasciato dall'INAIL in aprile, vengono commentati i primi dati presentati nel memorandum ISTAT al Senato il 25 marzo. Dal documento emerge che il 51,2% delle imprese italiane non ha sospeso la propria attività (circa 2,3 milioni), per un totale di 15,6 milioni di lavoratrici e lavoratori (il 66,7% del totale). È inoltre stimabile che circa il 25% dei lavoratori abbia continuato a lavorare in presenza. Un dato ulteriore evidenziato dall'INAIL e su cui prestare la dovuta attenzione è il fenomeno dell'epidemia tra gli operatori sanitari, ovviamente particolarmente esposti, con il 10% di infezioni sul totale dei casi. Tale fenomeno è peraltro comune ad altri Paesi colpiti dalla pandemia. Ed è un dato su cui si è ancora poco ragionato in prospettiva e che è utile da un lato per l'adozione dei protocolli aziendali che le direzioni HR discutono in questi giorni con gli RSPP, RLS e medici competenti; dall'altro per l'opportunità organizzativa di ripensare non solo il modo lavorativo (in *remote working*), ma anche magari il modello di riferimento (*management by objectives*, del tutto connesso al modello di agile management).

Il lavoro da remoto, prima dell'emergenza che sta colpendo in questi mesi il Paese e il Pianeta, coinvolgeva solo il 5% dei lavoratori italiani, per un numero marginale delle giornate di lavoro settimanali. Una quota bassa, che sembrava già non trovare più alcuna giustificazione nella “foglia di fico” del *digital divide* generazionale (da indagini svolte da Istituto Piepoli emergeva infatti già un anno fa, infatti, come tra le fonti di informazione primaria degli italiani, anche oltre i 54 anni, il web avesse un ruolo importante). Non era corretto, insomma, affermare che in Italia si applicasse poco lo *smart working* perché “siamo un popolo con età media elevata e i meno giovani sono poco avvezzi all'uso della tecnologia”.

La composizione demografica del Paese è spesso indicata come colpevole della scarsa velocità della digitalizzazione italiana.

Parliamo di demografia, allora.

Nel 2010, il numero medio di figli per donna in Italia era di 1,46, mentre nel 2018 ha raggiunto quota 1,29. Un calo drastico. Si tratta di un valore molto inferiore rispetto alla soglia che garantirebbe il ricambio generazionale, circa 2,1 figli. Una condizione che rischia di generare conseguenze anche sull'economia, considerando che il PIL è strettamente correlato alla dimensione demografica.

Tenendo conto proprio del fatto che siamo un popolo tendenzialmente “anziano”, almeno un italiano su tre dovrebbe poter lavorare in *smart working* o almeno in *remote working*, per conciliare il lavoro con i carichi familiari e soprattutto con un'equa distribuzione di tali

¹ Head of Human Resources & Culture alla PENTA Child Health Research Foundation e membro del Comitato Scientifico dell'Osservatorio Nazionale sulla Comunicazione Digitale.

² Direttore dell'Osservatorio Nazionale sulla Comunicazione Digitale e Vicepresidente di Istituto Piepoli.

responsabilità, al fine di ridurre il *gender gap*. A tal proposito, l'introduzione di una paternità di tre mesi con un *remote working* totale (laddove possibile) di 6 mesi, aiuterebbe concretamente ad aiutare il *gender gap*.

Cosa sta succedendo in Italia in questo momento? Per saperlo, Abbiamo svolto un'indagine su un campione rappresentativo dell'Opinione Pubblica italiana, dalla quale emerge che il 60% dei lavoratori italiani dichiara di svolgere la propria attività in *smart working*³, una quota che supera largamente le cifre ufficiali. Esiste quindi uno *smart working* "sommerso", invisibile, informale?

È interessante che il 6% degli intervistati dichiara di dedicare al lavoro, in questa fase, più delle canoniche 8 ore al giorno, indicando così quello che molti italiani stanno rilevando nella loro esperienza quotidiane: l'abbattimento del confine tra vita privata e vita lavorativa, che si fondono e confondono in un flusso unico, in cui magari per qualche minuto si svolge un'attività domestica (magari si cucina o si avvia una lavatrice) e poi si torna al lavoro, e viceversa, finendo per lavorare più del previsto.

Sembra trarre beneficio da questa tendenza anche la produttività. A muovere i risultati è la passione, la motivazione che spinge i lavoratori producendo e/o rafforzando l'*empowerment* delle risorse umane. Incrementare il livello di facilità organizzativa nella conciliazione delle "due fasi" della vita potrebbe determinare una crescita della "libertà percepita" dei lavoratori dai pensieri esterni al lavoro, che spesso incrementano il livello di stress e impediscono di vivere con serenità la condizione lavorativa.

Emergono allora nuovi temi. Come si lavora da casa? Il 90% degli intervistati lavora attraverso un computer. In molti casi, si tratta di computer privati, da dividere spesso con il figlio che deve assistere a lezioni universitarie o scolastiche. Una condizione, a lungo termine, difficilmente sostenibile, oltre che GDPR non *compliant*. Servirà forse anche rivedere le case, protagoniste silenziose di queste fase emergenziale. Come saranno le case del futuro? Avremo cucine più grandi? Progetteremo le nostre case immaginando stanze-ufficio in cui "chiuderci a lavorare" o aree comuni con più scrivanie, simili a *open space*?

Al netto della possibile durata (speriamo non troppo lunga) di questa emergenza, siamo probabilmente atterrati su un "nuovo pianeta", e scoprire come ci adatteremo a questa nuova vita, che nuove routine creeremo, come socializzeremo, come lavoreremo, sarà una sfida interessante.

Facendo un passo indietro ed andando ad analizzare più in dettaglio quanto avvenuto a livello aziendale, l'emergenza scaturita dalla pandemia covid-19 ha posto molte aziende europee davanti a delle scelte immediate. Come scritto sopra, queste scelte hanno riguardato e riguardano le risorse umane, il modello organizzativo, le policy correlate e la capacità reattiva della propria comunicazione interna.

Concentrandoci sull'Italia, bisogna riconoscere che molte aziende erano impreparate. Erano i primi di marzo, quando un decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri diede forma alle indiscrezioni che si rincorrevano da qualche ora: il Governo autorizzava lo *smart working* semplificato, o, più correttamente, il *remote working*. Il telelavoro, in breve, quindi

³ Indagine condotta da Istituto Piepoli per l'Osservatorio Nazionale sulla Comunicazione digitale.
<https://www.pasocial.info/osservatorio-nazionale/>

solo una collocazione geografica diversa della propria prestazione lavorativa, che restava e resta inalterata in ogni suo altro aspetto. Il telelavoro per essere istituito necessitava di un'informativa sulla salute e sicurezza nel lavoro agile, firmata da ogni singolo dipendente e controfirmata dal rappresentante dei lavoratori per la sicurezza; oltre alla comunicazione di attivazione dello "smart working" da far firmare al dipendente e poi caricare, o far caricare dal proprio studio di consulenza del lavoro, sul portale ClicLavoro del Ministero del lavoro e delle Politiche sociali. A ciò si aggiunga che alcune aziende hanno prorogato più volte lo strumento (che in verità si sarebbe potuto adottare con una scadenza più ampia), ritenendo a torto o a ragione che l'emergenza sarebbe stata limitata nel tempo. Hanno quindi dovuto scrivere, far firmare e reinviare al Ministero tante comunicazioni tante quante le proroghe deliberate. Questo ha significato e significa un notevole dispendio di energie per molte realtà non dotate di software gestionali del personale, magari prive di un sistema di payroll moderno, efficiente, *mobile friendly* e *in cloud* in grado anche di accompagnare la creazione massiva di documentazione in modo assistito (recuperando in automatico le anagrafiche dei dipendenti, per fare l'esempio più banale e più diffuso). Ovviamente l'assenza di gestionali *in cloud* e GDPR *compliant* ha fatto sì – sembra evidente – che tante aziende veicolassero dati personali attraverso l'email, attraverso una rete magari non particolarmente protetta.

Agli aspetti meramente amministrativi del personale e connessi alla *compliance* delle policy e protocolli HR, si è affiancato il modello organizzativo da adottare. Quante aziende avevano strumenti e protocolli efficienti per il lavoro da casa? A cominciare dal laptop aziendale, come già accennato, che evidentemente è il punto di partenza di qualsiasi ragionamento. Quanti utilizzi di dispositivi personali sono stati impropriamente autorizzati dalle aziende per garantirà la continuità lavorativa? Insieme al laptop era ed è necessario un sistema di archiviazione *in cloud*. Chi disponeva di archivi cartacei o digitali non aggiornati si è trovato in grandi difficoltà. Così come chi aveva ed ha fondato il proprio modello produttivo, quand'anche fosse digitale, su sistemi informatici non delocalizzabili dalla struttura centrale. Tra gli altri *tool* necessari e spesso non presenti nelle aziende piccole e medie (quindi non improvvisabili!) sicuramente i sistemi di video conferenza e i software collaborativi per una redazione a più mani e *in real time* dei documenti, per una gestione coordinata delle attività e dei team.

Tutto questo, senza una preparazione, assistenza e supporto dei dipendenti, sarebbe stato o sarebbe ancora insufficiente. L'impatto psicologico del lavoro da casa, condotto in una condizione sostanziale di autoisolamento, magari in appartamenti piccoli e in città, con bambini annoiati o urlanti intorno o, al contrario, in solitudine, con sequenze inedite di video conferenze che mettono a dura prova capacità di concentrazione e visiva è evidentemente enorme e non può essere lasciato a sé stesso. La rappresentazione di uno stato d'assedio e di guerra evidentemente non aiuta questi processi. Ne aiuta altri.

La "rappresentazione" della situazione è l'altro elemento centrale nella gestione di una crisi da rischio biologico. Senza un modello pronto e funzionante di comunicazione interna (senza anche piattaforme integrate a tutti i sistemi sopra accennati, che pure affollano il mercato IT ed HR) il rischio è la diminuzione della produttività e il crollo dell'*empowerment* delle risorse umane.

E' senz'altro necessario veicolare alle risorse umane la versione ufficiale dei fatti, ricorrendo a fonti ufficiali, che separerei dal concetto di "fonte sicura": non basterebbe l'elenco del telefono ad enumerare le varie versioni da "fonti sicure" che hanno viaggiato su Whatsapp in queste

settimane. Tutte infrante sulla domanda “chi te l’ha detto?” – “l’ha detto ad un mio amico, uno che l’ha saputo da una fonte sicura” “... ok...”.

Descrivere in modo corretto la situazione, non vuol dire creare allarmismo. Serve consapevolezza per accettare scelte veloci e per agire ordinatamente. Serve anche fornire immediatamente (quindi aver pronto) un protocollo di sicurezza per il lavoro in ufficio (finché sia stato o sia possibile, utile e sicuro), una policy per il lavoro da casa e fornire modelli e canali di comunicazione interna segmentanti per scopo e team.

Innanzitutto occorre un presidio attivo e periodico dello stato di salute fisica e mentale dei dipendenti attraverso ad esempio newsletter bisettimanali, con informazioni su come si muove l’azienda in questo frangente (*mission* e *vision*), con consigli su come risolvere alcuni disturbi in cui si può incorrere (uno su tutti: l’insonnia), su comportamenti da non fare (non si dovrebbe lavorare sul letto, servono luoghi separati per azioni private e lavorative, ad esempio), su come gestire lo stress (attraverso app o siti *free access* validati da associazioni o fondazioni mediche), sull’incoraggiamento a ricorrere alle video conferenze invece che alla più semplice chiamata (è importante guardare le colleghe e i colleghi) e a diminuire l’utilizzo della mail (una conversazione di 20 minuti può far risparmiare 2 giorni di mail!).

Bisogna costruire uno staff meeting settimanale in video conferenza (ci sono anche sistemi gratuiti che consentono più partecipanti), incoraggiare i line manager ad organizzare riunioni di team settimanali e soprattutto raccomandare di tenere un canale audio/video per ogni ufficio (prima fisico, ora virtuale) sempre aperto per le “quattro chiacchiere”, allo scopo di riprodurre la comunicazione privata non professionale tra colleghe e colleghi di uno stesso team (è uno dei consigli raccomandati dall’Imperial College di Londra ad esempio). Sono molto utili le *virtual room* per prendersi un caffè insieme col collega o i colleghi con cui si va più d’accordo o un aperitivo virtuale il venerdì sera dopo lavoro (anche in questo caso IT ed HR possono e devono poter mettere a disposizione un ampio ventaglio di strumentazioni).

Le risorse umane, che in tal senso dovranno sempre più essere co-responsabili della comunicazione, promuovendo buone pratiche, protocolli comunicativi ad hoc, policy sul lavoro da casa e sul post-covid 19. Ed in questa direzione deve cominciare ad essere comunicato che nei prossimi mesi anche l’ambiente di lavoro cambierà.

Queste settimane di costante confronto con gli RLS, gli RSPP e i medici competenti crediamo che debbano consegnare alle direzioni HR e Communications una *mission* critica: comunicare che la fase 2 e soprattutto la fase 3 sono le fasi di convivenza con il covid19, non le fasi in cui si torna punto e a capo. È un salto culturale considerevole, da accompagnare. Possiamo mettere in campo con equilibrio e responsabilità tutti i dispositivi di protezione e tecnologici, ma l’obiettivo resta l’approccio delle risorse umane alla nuova condizione. Faccio un esempio che non ho riscontrato in alcun protocollo proposto: va bene all’ingresso aziendale la misurazione con telecamera ad infrarossi della temperatura corporea (attenti a coloro che vengono i bici, risulteranno febbricitanti!), ma l’automisurazione prima di uscire di casa (magari con un termometro adesivo istantaneo fornito dall’azienda) è un’abitudine importante da suggerire e un gesto di responsabilità collettiva, prima magari di recarsi a lavoro in autobus!

Molti dovranno fare i conti, in positivo stavolta, sulle opportunità che lo *smart working* e il conseguente *management by objectives* si portano dietro in termini di produttività e *work life balance*.