



I.CORRADINI - S.ADDARI - F.AMORE - E.CORSA-L.CUSANO -  
R.DOMANICO - S.GIORGI- R.IBBA - G.PENNACCHIO - G.TUNZI

Rischi psicosociali nei luoghi di lavoro:  
quali obiettivi per le organizzazioni  
e quali prospettive d'intervento  
per la psicologia del lavoro



Ordine degli  
Psicologi del Lazio

# RISCHI PSICOSOCIALI NEI LUOGHI DI LAVORO: QUALI OBIETTIVI PER LE ORGANIZZAZIONI E QUALI PROSPETTIVE D'INTERVENTO PER LA PSICOLOGIA DEL LAVORO

Cdl Rischi psicosociali

Isabella Corradini (Coordinatrice), Shalom Addari, Franco Amore, Elisa  
Corsa, Luigia Cusano, Roberto Domanico, Sara Giorgi, Roberto Ibba,  
Gaetana Pennacchio, Giulia Tunzi

Revisione finale del documento a cura di  
Roberto Ibba e Isabella Corradini



IMPAGINAZIONE A CURA DELL'ORDINE DEGLI PSICOLOGI DEL LAZIO  
NOVEMBRE 2022

## RISCHI PSICOSOCIALI NEI LUOGHI DI LAVORO: QUALI OBIETTIVI PER LE ORGANIZZAZIONI E QUALI PROSPETTIVE D'INTERVENTO PER LA PSICOLOGIA DEL LAVORO

<b>PREMESSA</b>	<b>1</b>
<b>I. PROSPETTIVE DI CAMBIAMENTO DEL LAVORO NELL'ERA DIGITALE</b>	<b>3</b>
<i>1.1 Innovazione o nuovo taylorismo digitale?</i>	
<b>2. ANALISI DELLO SCENARIO E DEL CONTESTO: UN NUOVO QUADRO DEI RISCHI PSICOSOCIALI</b>	<b>8</b>
<b>3. LE NUOVE FORME DI LAVORO</b>	<b>12</b>
<i>3.1 L'impatto socioeconomico delle trasformazioni in atto</i>	<b>13</b>
<b>4. QUALE RELAZIONE ESISTE TRA SMART WORKING E BENESSERE DEL LAVORATORE?</b>	<b>15</b>
<i>4.1 Area smart working e dedizione al lavoro</i>	<b>15</b>
<i>4.2 Area smart working e technostress</i>	<b>16</b>
<i>4.3 Area mediatori del rapporto tra smart working e benessere</i>	<b>17</b>
<i>4.4. Le misure da adottare per andare incontro alle esigenze organizzative</i>	<b>17</b>
<i>4.4. Politiche del personale chiare: il punto di vista dei lavoratori</i>	<b>18</b>
<b>5. NUOVE PROSPETTIVE IN MATERIA DI RISCHI PSICOSOCIALI: LA ISO 45003/21</b>	<b>19</b>
<b>6. RUOLO E RESPONSABILITÀ DELLO PSICOLOGO IN UN APPROCCIO MULTIDISCIPLINARE</b>	<b>23</b>
<i>6.1 Gli aspetti normativi nella gestione del rischio psicosociale</i>	<b>24</b>
<i>6.2 Le responsabilità dell'organizzazione</i>	<b>26</b>
<i>6.3 Sicurezza e Benessere organizzativo come Obiettivi di sviluppo sostenibile</i>	<b>27</b>
<b>7. CONCLUSIONI...WORK IN PROGRESS</b>	<b>29</b>
<b>BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA</b>	<b>30</b>

# Premessa

Questo documento scaturisce da studi, letture di report, analisi e riflessioni sviluppate negli ultimi due anni, i quali si sono contraddistinti per l'impatto pervasivo che la pandemia ha prodotto in ogni ambito psicologico e sociale. Lo shock pandemico ha ulteriormente accelerato molti processi di cambiamento, come quello della digitalizzazione, un fenomeno in crescita da tempo in diversi contesti (scuole e università, aziende pubbliche e private). Probabilmente, in condizioni "normali", una implementazione del processo di digitalizzazione di così ampia portata avrebbe necessitato di più tempo per ricevere un'adeguata pianificazione e accoglienza in ambito sociale e lavorativo.

Una delle innovazioni organizzative massicciamente introdotte e che ha suscitato maggiore effetto nell'immaginario collettivo è stata la diffusione dello "smart working" o lavoro agile. Com'è noto, si tratta di una modalità lavorativa improntata ad una spiccata flessibilità (in termini di distanza spaziale e temporale) della quale si ritrovano le prime significative sperimentazioni già nel 2014. La straordinarietà del fenomeno è data dal fatto che nel 2020, nello spazio di un mese o poco più, il numero di smart worker in Italia è più che decuplicato: è passato da 570 mila unità del 2019 a 6,58 milioni, registrati durante il primo lockdown [1]; fino ad arrivare ad essere – a seconda dei settori produttivi e/o di servizi – la forma di organizzazione di lavoro tuttora prevalente.

Nonostante l'attenuarsi della pandemia, il lavoro da remoto registra una tendenza in crescita poiché esso presenta notevoli vantaggi sotto il profilo della sostenibilità economica e ambientale, oltre ad offrire varie soluzioni idonee a conciliare vita privata e lavoro. Non tutto però risulta così gravido di prospettive positive, ci sono aspetti su cui da parte nostra vale la pena di riflettere.

Alla luce dello scenario digitalizzato che si sta progressivamente delineando, è lecito interrogarsi in merito alle modalità con cui si sta trasformando la relazione tra lavoratore e la mansione; come stanno cambiando le dinamiche interpersonali nel mondo del lavoro; quali ulteriori elementi emergenti, oltre a quelli tradizionali, condizionano la percezione e l'attribuzione di senso al proprio lavoro e come psicologicamente tutto ciò incide sulla performance lavorativa.

[1] Dati provenienti dall'Osservatorio del Politecnico Milano (2019-2020)



In particolare, in questa sede interessa analizzare l'impatto che trasformazioni in atto stanno avendo dal punto di vista dei rischi psico-sociali. L'intenzione, in qualità **psicologi del lavoro e di agenti del cambiamento**, è proporre delle riflessioni scientifiche, basate sull'esperienza sul campo e sull'analisi della letteratura; si offre inoltre al lettore un ampio e dettagliato quadro di riferimento, riguardo gli aspetti di natura normativa che interessano direttamente la figura dello psicologo che opera nei contesti organizzativi, nell'intento di ridurre i rischi psicosociali e migliorare il benessere organizzativo. Infine, proprio perché da questa analisi ne dovrebbe scaturire un percorso di soluzioni condivise, volutamente le conclusioni costituiscono un work in progress: l'obiettivo, infatti, è quello di individuare in modo collaborativo con i settori maggiormente esposti ai rischi psicosociali le misure preventive più opportune, anche tenendo conto di alcune proposte operative scaturite dagli stessi lavoratori in alcune attività di ricerca e riportate nel presente documento.



## Capitolo 1

# Prospettive di cambiamento del lavoro nell'era digitale

Già a partire dagli ultimi decenni, l'automazione e la robotizzazione hanno favorito la trasformazione del lavoro tradizionalmente inteso, innescando, recentemente, un processo di diffusione di nuove forme di lavoro come, ad esempio, il lavoro a distanza, sotto forma di telelavoro, “smart working” e lavoro virtuale, i quali comportano come vedremo nuove ed ulteriori sfide.

Anche se la trasformazione è tuttora in corso e, quindi, risulta ancora incompiuta, la digitalizzazione dell'economia ha già modificato notevolmente la natura e l'organizzazione del lavoro in tutta Europa, compresi:

- l'orario di lavoro,
- il luogo di lavoro,
- l'uso delle tecnologie informatiche e delle comunicazioni (TIC, la “piattaformazione”)
- le forme di status occupazionale[2].

Lo *smart working*, o lavoro agile, può essere definito come una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato al di fuori dai locali del datore di lavoro, caratterizzato in origine dall'assenza di vincoli orari o spaziali, e reso possibile dall'uso delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, come smartphone, tablet, laptop e computer desktop e dallo sviluppo di piattaforme di social collaboration.

Come già accennato, negli ultimi anni le varie forme di lavoro da remoto hanno subito un aumento progressivo ed esponenziale, evidenziando nella pratica, come anche da letteratura sul tema, diversi vantaggi oggettivi e svantaggi sia per il datore di lavoro che per il lavoratore, come illustrato nella **Tabella 1**.

[2] (EU-OSHA, 2018; McKinsey Global Institute, 2020)

Il fenomeno dell'affermarsi del lavoro da remoto, può essere spiegato – oltre agli sviluppi delle tecnologie dell'informazione e comunicazione (le cosiddette ICT, Information and Communication Technologies) - con una diminuzione di alcune resistenze manageriali, riconducibili a fattori culturali, che precedentemente ne avevano ostacolato la diffusione. Va poi considerato che l'emergenza sanitaria da COVID-19 ha ulteriormente accelerato la diffusione nelle aziende italiane dell'impiego del lavoro da remoto, facendo prevedere ulteriori estensioni applicative per il futuro.[3]

## VANTAGGI

## SVANTAGGI

Per il lavoratore	<ul style="list-style-type: none"> <li>• miglioramento dell'equilibrio tra lavoro e vita privata</li> <li>• possibilità di lavoro, nonostante la mobilità ridotta per malattia o disabilità</li> <li>• riduzione dei tempi di spostamento e dei costi, tanto economici quanto psicofisici - legati allo stress e alla fatica - che il pendolarismo e l'uso dei trasporti, in generale, comporta</li> <li>• flessibilità oraria</li> <li>• maggiore libertà decisionale rispetto alla gestione organizzativa del proprio lavoro</li> <li>• possibile aumento dell'autonomia lavorativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• difficoltà di separare il lavoro dalla vita privata</li> <li>• senso d'isolamento</li> <li>• mancanza di accesso alla condivisione formale e informale delle informazioni che avviene in un luogo di lavoro fisso</li> <li>• cambiamenti nella natura dei rapporti di lavoro sociale (colleghi, dirigenti) a causa della distanza</li> <li>• orari di lavoro prolungati, o al di fuori del normale orario lavorativo (durante il tempo libero)</li> <li>• mancanza di un supporto adeguato (con lo stress associato)</li> <li>• sviluppo di disturbi muscolo-scheletrici (se gli aspetti ergonomici legati al lavoro e l'uso delle ICT non sono gestiti correttamente (postura, postazioni informatiche inadeguate, ecc.)</li> </ul>
Per il datore di lavoro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aumentata sicurezza: ridotto rischio di incidenti stradali grazie alla riduzione degli spostamenti</li> <li>• riduzione dello spazio lavorativo necessario e risparmio dei costi associati</li> <li>• maggiore capacità di attrarre e trattenere lavoratori qualificati</li> <li>• maggiore flessibilità delle attività e dei servizi aziendali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aumento dei rischi per la salute e sicurezza sul lavoro (SSL)</li> <li>• difficoltà di supervisionare il lavoro difficoltà nel fornire il supporto necessario ai (tele)lavoratori</li> <li>• possibile diminuzione del coinvolgimento</li> <li>• calo dello spirito di squadra</li> <li>• la comunicazione interna diventa più difficile</li> </ul>

[3] <https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/smart-working-italia-numeri-trend>

Se è vero, pertanto, che il lavoro da remoto offre indubbi vantaggi a datori di lavoro e lavoratori, è anche possibile che questi vantaggi, a seconda delle specificità della situazione e della sua mancata o inadeguata gestione, possono trasformarsi in svantaggi, esponendo i lavoratori ad un aumento dei rischi professionali. Il progressivo aumento del lavoro eseguito da macchine, ad esempio, in sostituzione di quello fisicamente impegnativo per l'essere umano, oltre a rappresentare la rimozione dei lavoratori da ambienti pericolosi, costituisce un'importante opportunità per il miglioramento della sicurezza e la salute sul lavoro. Come risvolto della medaglia, però, potrebbero determinarsi, al tempo stesso, contestuali condizioni di isolamento sociale e, più in generale, un moltiplicarsi di fattori di stress psicosociale[4].

Secondo uno studio di previsione (EU-OSHA, 2018) la *digitalizzazione* e l'*innovazione* del lavoro rappresentano eventi globali paragonabili al "Giano bifronte", ossia ad un fenomeno con due facce: una positiva e l'altra negativa, talmente probabili entrambe che, anche a distanza di pochi anni, sarebbe difficile prevedere quale delle due potrebbe prevalere.

Come si è potuto leggere dalle informazioni riportate in tabella, il lavoro da casa o comunque da remoto può avere un impatto sulla sicurezza e salute sul lavoro e, dunque, presentare alcuni rischi, ivi compresi quelli psicosociali.

Le principali fonti di stress sono: orari di lavoro lunghi ed intensi, difficoltà di organizzazione del lavoro, l'offuscamento dei confini tra lavoro e vita privata e isolamento sociale.

Quest'ultimo, inoltre, può avere potenziali effetti negativi, oltre che sull'efficacia lavorativa, anche sulla salute, sul benessere del lavoratore ed è per questo motivo che risulta fondamentale garantire la qualità della comunicazione interna all'organizzazione. Al tempo stesso, la flessibilità oraria può diventare uno svantaggio se non s'impone un limite di tempo all'impegno lavorativo. Le persone che lavorano individualmente da remoto si trovano spesso senza un contatto diretto e costante con i colleghi, quando addirittura si scoprono essere in concorrenza con essi.

Chi lavora da remoto, quindi, nonostante l'iper-connettività, potrebbe veder anche ridurre le interazioni, soprattutto quelle informali, con colleghi o dirigenti, rischiando in poco tempo l'isolamento sociale (EU-OSHA, 2021c). Senza contare i disturbi a carico dell'apparato muscolo scheletrico, derivati da un'integrazione di fattori, quali quelli fisici e biomeccanici, organizzativi e psicosociali, oltre che individuali.[5]

Come vedremo in seguito, i datori di lavoro hanno delle responsabilità in materia di salute e sicurezza, come per qualsiasi altro lavoratore, anche per chi lavora da remoto. In generale, le responsabilità in materia di salute e sicurezza includono l'identificazione e la gestione dei rischi professionali, tra cui lo stress e il benessere mentale.

In particolare per il lavoro da remoto, i datori di lavoro devono essere consapevoli dei rischi associati a tale tipologia di lavoro per poterli affrontare, adottando adeguate misure di prevenzione e controllo, ove possibile, oltre che renderne edotti i lavoratori.

Come in tutte le trasformazioni epocali, gli effetti che si producono possono essere semplicemente avvertiti, ovvero subiti, ma possono anche essere governati, a patto che se ne conoscano i meccanismi e le implicazioni che, in questo caso, coinvolgono principalmente le imprese, tuttavia gli effetti si producono sia a livello individuale sia organizzativo.

[4] (EU-OSHA, 2018; Robelski e Sommer, 2020; Neumann et al., 2021)

[5] <https://osha.europa.eu/it/themes/musculoskeletal-disorders>



## 1.1 Innovazione o nuovo taylorismo digitale?

Il nuovo orizzonte è rappresentato dall'industria 4.0, la quale si basa su digitalizzazione, automazione dei compiti e integrazione delle TIC, come ad esempio *Internet of Things (IoT)* che sta per "interconnessione tra oggetti e persone" mediante reti di comunicazione; e poi sull'intelligenza artificiale (AI), sui sistemi basati su cloud, sulla robotica collaborativa (cobot), sulla produzione additiva, sui "*big data analysis*" e sui sistemi cyber-fisici (Neumann et al., 2021). Questi sistemi consentono nuove forme di organizzazione del lavoro e nuove modalità di lavoro, come le "fabbriche intelligenti" e le "piattaforme online", in cui uomini, macchine e prodotti comunicano costantemente tra loro attraverso mezzi fisici e virtuali (EU-OSHA, 2019c).

Assistiamo, dunque, all'affermarsi del fenomeno della "piattaformazione", ossia dell'utilizzo di piattaforme digitali aventi sia la funzione di 'intermediario' tra lavoratori autonomi e datori di lavoro, sia di gestione di ambienti virtuali, allo scopo di allocare compiti ai dipendenti e monitorarne le prestazioni, fino a rappresentare essa stessa un nuovo modello di business: la platform economy (Degryse, 2017; Bérastégui, 2021).

**In che modo la psicologia del lavoro e delle organizzazioni può fornire delle risposte efficaci che aiutino a trovare il migliore equilibrio possibile tra le variabili in campo, anche al fine di promuovere la correzione di eventuali effetti dannosi?**

L'aspetto critico<sup>[6]</sup>, spesso trascurato, è che le organizzazioni altamente flessibili richiedono pratiche di "gestione partecipativa". Queste sono generalmente promosse per favorire l'*engagement*, ovvero il coinvolgimento, senso di appartenenza all'azienda da parte dei lavoratori; tanto più tali pratiche si rendono indispensabili laddove si riscontra una mancanza di interazioni in presenza.

[6] [1] Ibba R.. Nuove forme di lavoro nell'era digitale: implicazioni per i rischi psicosociali, da Personale e Lavoro, rivista n.638, ISPER, novembre 2021, pag.7

Non però sempre le organizzazioni hanno dato seguito a tali approcci gestionali: in talune aziende, al contrario, si è optato per una gestione delle risorse umane attraverso forme di "taylorismo digitale", basate su prescrizioni di lavoro molto rigide e un severo 'monitoraggio digitale della prestazione dei lavoratori'. Era scontato che questa soluzione non poteva che produrre scarsi risultati a lungo termine, per il semplice fatto che a nessuno piace essere trattato in modo così "impersonale e distaccato". Le pratiche di gestione algoritmica e di sorveglianza digitale, infatti, oltre ad avere l'effetto concreto di ridurre il margine di azione discrezionale dei lavoratori, generano una crescente frammentazione delle mansioni lavorative e una più generale tendenza al lavoro precario e, oltretutto, nuovi rischi per la salute e sicurezza dei lavoratori.

Si prevede, infatti, che l'economia digitale intensificherà ulteriormente il lavoro nella maggior parte dei settori e delle occupazioni in Europa, rispetto agli ultimi decenni (EU-OSHA, 2018). Da un lato ci si aspetta che la diffusione dell'AI (Artificial Intelligence) e dell'ICT (Information and Communication Technologies), l'automazione avanzata e le pratiche di gestione basate sugli algoritmi aumentino la produttività. Dall'altro la regolazione dell'assegnazione dei compiti dei lavoratori basata su algoritmi e la massimizzazione dei carichi di lavoro cognitivi e fisici potrebbe portare ad un'intensificazione del lavoro e ad un sovraccarico cognitivo (EU-OSHA, 2019b).

L'elevata domanda di produttività, unita allo scarso controllo da parte dall'uomo, potrebbe tradursi in una domanda psicologica troppo elevata, legata ad esempio al sovraccarico cognitivo e/o alla pressione emotiva. Questa dimensione, la quale assume una posizione importante del modello di Karasek JDC (Job Demand-Control), è in grado di esporre i lavoratori meno qualificati ad una situazione di stress lavorativo [7].

Vi è il rischio reale, dunque, che il sovraccarico cognitivo, l'affaticamento digitale, l'esaurimento mentale e varie altre forme di 'tecnostain,' definito come l'insieme delle reazioni psicosociali cognitive, affettive e comportamentali negative all'uso delle ICT, possano riguardare ampi settori [8].

[7] ibidem

[8] ibidem



## Capitolo 2

# Analisi dello scenario e del contesto: un nuovo quadro dei rischi psicosociali

Alla luce di quanto riportato nella premessa e considerati i processi di trasformazione digitale che stanno coinvolgendo il mondo del lavoro e, più in generale, tutta la società nel suo complesso, si apre una profonda riflessione sul concetto di rischio psicosociale e sulla sua gestione all'interno dei luoghi di lavoro.

Tra i rischi lavoro correlati, ricoprono un ruolo sempre più importante quelli psicosociali, legati principalmente a modalità inadeguate di progettazione, organizzazione del lavoro e di gestione delle risorse umane. Alcune definizioni riportate nella letteratura specialistica internazionale possono aiutare a comprenderne la specifica natura.

Secondo l'Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO, 1986) si definiscono “rischi psicosociali” quei rischi che sono generati da “una interazione sfavorevole tra contenuto del lavoro, gestione, organizzazione del lavoro, condizioni ambientali e organizzative rispetto alle competenze e alle esigenze dei lavoratori”[9].

Anticipando alcuni contenuti, che troveremo più nel dettaglio nei paragrafi successivi, riportiamo alcune definizioni di **rischi psicosociali** [10] elaborate dall'ISO (International Organization for Standardization) contenute nel documento redatto dal Comitato Tecnico ISO/TC 283. Sono quei *rischi che riguardano sia la salute e la sicurezza psicologiche, sia la salute, la sicurezza e il benessere sul lavoro in senso più ampio. Ai rischi psicosociali sono anche associati i costi economici per le organizzazioni e la società.*

[9] Cfr. ILO, Psychosocial factors at work. Recognition and control, Report of the Joint ILO/WHO Committee on Occupational Health, Ninth Session, Geneva, 18-24 September 1984, Occupational safety and health Series, 1986, n. 56. Recentemente si veda anche ILO, Emerging risk and new patterns of prevention in a changing world of work, Ginevra, 2010.

[10] ISO 45003: 2021 (it) Gestione della salute e sicurezza sul lavoro; Salute e sicurezza psicologica sul lavoro; Linee guida per la gestione dei rischi psicosociali <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:45003:ed-1:v1:en>

*Inoltre: I rischi psicosociali possono verificarsi in combinazione tra loro e possono influenzare ed essere influenzati da altri rischi. Il rischio psicosociale si riferisce al potenziale di questi tipi di rischi di causare diversi tipi di esiti sulla salute, sicurezza e benessere individuali e sulle prestazioni organizzative e sostenibilità. È importante che i rischi psicosociali siano gestiti in modo coerente con altri rischi per la SSL, attraverso un sistema di gestione per la SSL, e integrati nei più ampi processi aziendali dell'organizzazione.*

*I rischi psicosociali riguardano il modo in cui è organizzato il lavoro, i fattori sociali sul lavoro e gli aspetti dell'ambiente di lavoro, le attrezzature e le attività pericolose. I rischi psicosociali possono essere presenti in tutte le organizzazioni, in tutti i settori e in tutti i tipi di attività lavorative, attrezzature e modalità di lavoro.*

Cox e Griffith (1995) descrivono i rischi psicosociali come “quegli elementi legati alla progettazione del lavoro, all'organizzazione e gestione del lavoro, nonché ai rispettivi contesti ambientali e sociali, che possono potenzialmente arrecare danni fisici o psicologici”.[11]

Secondo l'EU-OSHA (2014) [12] i rischi psicosociali rappresentano gli effetti negativi in termini psicologici, fisici e sociali derivanti da una gestione inadeguata di aspetti rilevanti dell'organizzazione e dei contesti di lavoro, come ad esempio:

- carichi di lavoro eccessivi
- mancanza di chiarezza sui ruoli con conseguenti richieste contrastanti
- poco coinvolgimento o scarso potere d'influenza nei processi decisionali
- insufficiente gestione dei cambiamenti organizzativi
- precarietà
- comunicazione scarsa e/o inefficace
- mancanza di sostegno da parte dei colleghi o dei superiori
- molestie psicologiche e sessuali, violenza da parte di terzi.

Dalle definizioni riportate si evince la complessità e la genesi eterogenea del fenomeno, talvolta mirato agli effetti, talvolta ai fattori causali o a quelli di mediazione; comunque tale da richiedere un approccio multidisciplinare integrato, e che possa trovare una sintesi efficace in un'ampia prospettiva che comprenda tutti i saperi specialistici presenti in essa.

[11] T. COX - E. GRIFFITHS, The assessment of psychosocial hazards at work in M.J. Winnubst e C. Cooper (a cura di), Handbook of Work and Health Psychology. Chilter: Wiley e Son, 1995.

[12] Guida alla campagna “Gestione dello stress e dei rischi psicosociali sul lavoro”, 2014.

Un contesto di lavoro che presenta elementi di rischio chiama in causa, quindi, sia elementi organizzativi che sociali, facendo emergere la complessità della definizione di rischio psicosociale, ancor più se consideriamo quanto la pandemia abbia cambiato gli scenari socioeconomici e quale impatto notevole abbia avuto sulle condizioni di benessere nei luoghi di lavoro.

Nell'ottobre 2021, nel corso di uno specifico seminario, l'Istituto Sindacale Europeo ha affrontato proprio il tema dell'aumento dei rischi psicosociali durante la crisi del Covid-19 [13]. In particolare, sembra che la pandemia abbia messo in luce le disuguaglianze e aggravato i rischi esistenti, al punto che si è ritenuto necessario sollecitare una direttiva dell'UE, affinché la materia venisse affrontata come una questione di carattere generale a livello europeo. Da uno studio dell'OCSE ed Eurofound sulla salute mentale durante la pandemia è emerso che nel 2020 essa è peggiorata in tutti i paesi dell'OCSE; tra i principali disturbi vi sono l'ansia e la depressione, seguono il burnout, l'insonnia, l'affaticamento psicofisico e i sintomi da stress post-traumatico. In particolare, sembra che la pandemia abbia messo in luce le disuguaglianze e aggravato i rischi esistenti, al punto che si è ritenuto necessario sollecitare una direttiva dell'UE, affinché la materia venisse affrontata come una questione di carattere generale a livello europeo.

**I lavoratori del settore sanitario e dell'assistenza sociale sono stati tra i gruppi professionali più esposti ai rischi psicosociali**, proprio per una combinazione sfavorevole di fattori organizzativi, gestionali, sociali ed economici. Hanno contribuito all'aumento dei rischi l'iniziale carenza di dispositivi di protezione individuale, il pesante carico di lavoro e di responsabilità – considerato anche la natura dell'impegno lavorativo legato all'assistenza e alla cura – e gli orari di lavoro prolungati e turni irregolari.



[13] <https://www.etui.org/news/how-pandemic-has-worsened-work-related-psychosocial-risks>

Altro tema importante nell'ambito dei rischi psicosociali nei luoghi di lavoro riguarda il fenomeno delle violenze e delle molestie [14], alle quali le donne sono maggiormente esposte. Da un'indagine condotta da UNI Europa [15] è emerso che le donne sono le più fortemente colpite dalla violenza sia sessuale, sia economica, considerando i loro salari più bassi e le loro forme di lavoro più precarie.

In generale, il rischio di esposizione alle molestie sessuali [16] è superiore alla media per le donne di età compresa tra i 18 e i 29 anni e tra i 30 e i 39 anni. Più di una donna su tre (38 %), di età compresa tra 18 e 29 anni, ha subito almeno una forma di molestia sessuale nei 12 mesi precedenti l'intervista, così come quasi una donna su quattro (24 %) di età compresa tra 30 e 39 anni.

Da fonte Istat [17], sono un milione 404 mila le donne che nel corso della loro vita lavorativa hanno subito molestie fisiche o ricatti sessuali sul posto di lavoro. Rappresentano l'8,9% per cento delle lavoratrici attuali o passate, incluse le donne in cerca di occupazione. Nei tre anni precedenti all'indagine, ovvero fra il 2013 e il 2016, hanno subito questi episodi oltre 425 mila donne (il 2,7%).

Si ipotizza che tale problema abbia a che fare con i contesti lavorativi e con culture in cui si collude direttamente o in modo drammaticamente inconsapevole con i comportamenti abusanti. Se un fenomeno si presenta mediante ripetuti eventi, difficilmente può essere definito come semplice effetto di una sommatoria di tanti episodi isolati, che prescindono dal contesto.

Il contesto organizzativo, la sua cultura ed i fattori che lo compongono sono parte del fenomeno stesso.

Inoltre, dato il numero crescente di segnalazioni [18] da parte delle vittime, emerge un quadro preoccupante riguardante i maggiori rischi di violenza domestica durante la pandemia di COVID-19: è molto probabile che un numero considerevole di donne che lavorano a distanza abbiano subito e subiscano violenza domestica.

Lavorare a distanza durante la pandemia ha reso, per di più, ancora più difficile denunciare e cercare aiuto per le violenze domestiche subite dal partner, (soprattutto se la vittima non è in grado di uscire di casa per recarsi al lavoro o svolgere altre attività di routine).

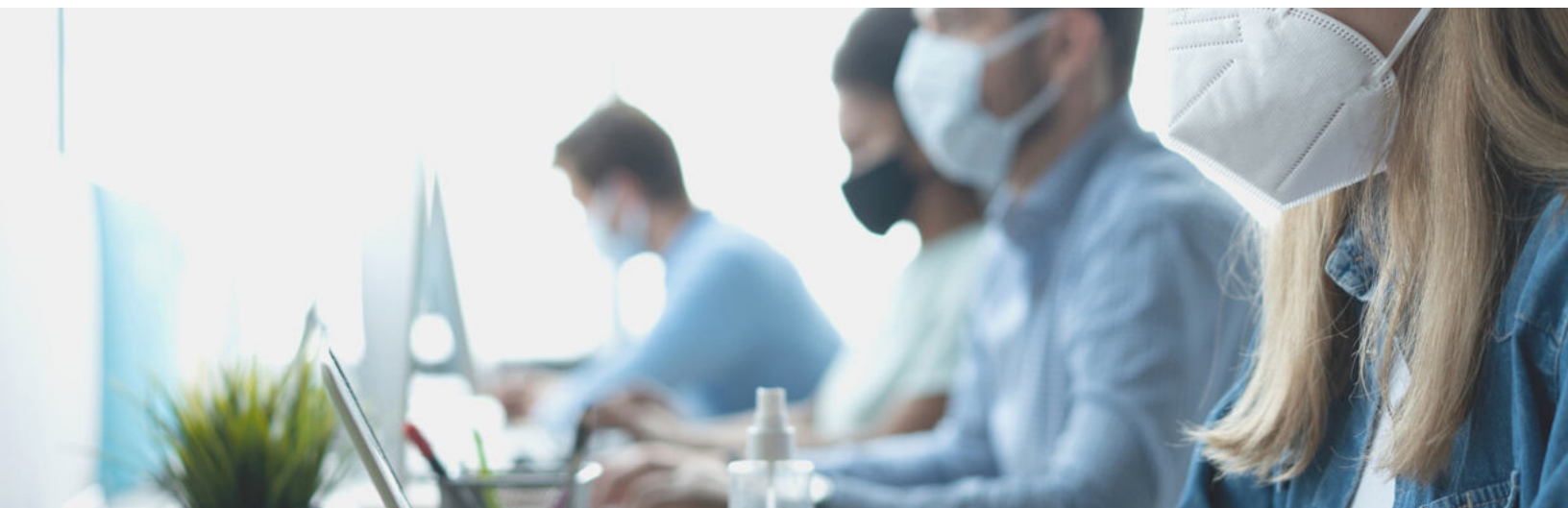
[14]Corradini I. Audizione al Senato nell'ambito dei disegni di legge nn. 655, 1597 e 1628 (molestie nei luoghi di lavoro), 25 maggio 2021.

[15] <https://www.firstcisl.it/internazionale/2022/04/08/stop-a-violenza-e-molestie-nei-luoghi-di-lavoro-il-workshop-uni-europa/>

[16] Violenza contro le donne: un'indagine a livello di Unione europea, a cura di FRA: Agenzia dell'unione europea per i Diritti Fondamentali, 2013

[17] <https://www.istat.it/it/violenza-sulle-donne/il-fenomeno/violenza-sul-luogo-di-lavoro>

[18] The covid-19 shadow pandemic domestic violence in the world of work, un paper di Women's Empowerment Principles. Per un approfondimento sul tema si segnala in particolare il cap. 3: "How are companies responding during the covid-19 crisis"; "An example of a good practice workplace policy on domestic violence".



## Capitolo 3

# Le nuove forme di lavoro

Lo smart working, spesso attuato come *home working*, resosi necessario nella fase emergenziale per prevenire il contagio – anche se, secondo le modalità previste dalla Legge 81/2017, fosse più simile ad una forma di telelavoro [19] piuttosto che di lavoro agile – ha sicuramente prodotto un’accelerazione nel campo della digitalizzazione e della modernizzazione dei processi. Sebbene non fossero assenti esperienze innovative e capacità tecnologiche, le organizzazioni pubbliche e private italiane, nel loro complesso, hanno avvertito inizialmente notevoli difficoltà e incontrato ostacoli interni di varia natura, prima di trovare un assetto idoneo a recepire i cambiamenti, resisi necessari dall’emergenza pandemica.

Con tutti i limiti di un processo adattivo estemporaneo, il massiccio ricorso al lavoro agile, soprattutto nella PA, ha rappresentato e rappresenta, comunque, una formidabile occasione per realizzare importanti trasformazioni organizzative; per implementare una concezione del lavoro meno esecutiva [20] e una struttura più orizzontale, i cui elementi distintivi positivi sono: la responsabilizzazione dei dipendenti, il riconoscimento di una maggiore autonomia operativa e l’appiattimento della catena di comando. Mediante questa esperienza in corso si va delineando sempre più il convincimento che la sfida della modernizzazione necessita di ripensare profondamente l’organizzazione burocratica, basata sulla proceduralizzazione degli atti e sulla cultura dell’adempimento, dando più spazio alla programmazione per obiettivi e risultati.

[19] La normativa che regola il lavoro agile (smart working) lo definisce come una modalità di lavoro senza vincoli a livello di orario e di spazio. Sostanzialmente, l’organizzazione del lavoro viene calibrata per fasi, cicli e obiettivi ed è stabilita con un accordo tra dipendente e azienda. Nel telelavoro, invece, il dipendente ha una postazione da remoto fissa (fuori dell’azienda per la quale lavora); a differenza, però, dello smart working, le modalità e gli orari del telelavoro sono rigidi, concepiti conformemente a quelli stabiliti per il personale in sede.

[20] Caratteristica tipica della cultura burocratico-amministrativa prevalente nella PA

### 3.1 L'impatto socioeconomico delle trasformazioni in atto

Sul piano socioeconomico si è assistito ad un notevole aumento delle disuguaglianze sociali, tanto che la pandemia è stata da alcuni considerata come una sorta di "benzina sul fuoco delle differenze sociali" e delle conseguenze negative che ne derivano. La pandemia, infatti, ha mostrato un impatto fortemente sbilanciato a sfavore degli individui delle classi sociali più fragili e dei settori economici più esposti alle fluttuazioni del mercato, finendo per inasprire le condizioni sociali di base già in partenza disomogenee. In particolare, ha avuto un impatto negativo sulle categorie di lavoratori come i giovani, le donne, i lavoratori con disabilità e gli immigrati.

Il rischio, dunque, che la trasformazione tecnologica produca effetti sfavorevoli sul tessuto economico e produttivo e in modo non uniforme, è piuttosto concreto. Da un rapporto dell'Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro (EU-OSHA (2018)), emerge che in futuro i settori con i maggiori tassi di perdita potenziale di posti di lavoro a causa della digitalizzazione saranno l'industria manifatturiera, il commercio distributivo ed i servizi amministrativi e di supporto. Le aree, invece, con il maggiore potenziale di crescita occupazionale sono (solo per citare le principali): le attività professionali, scientifiche, tecnico specialistiche, l'informazione e la comunicazione.

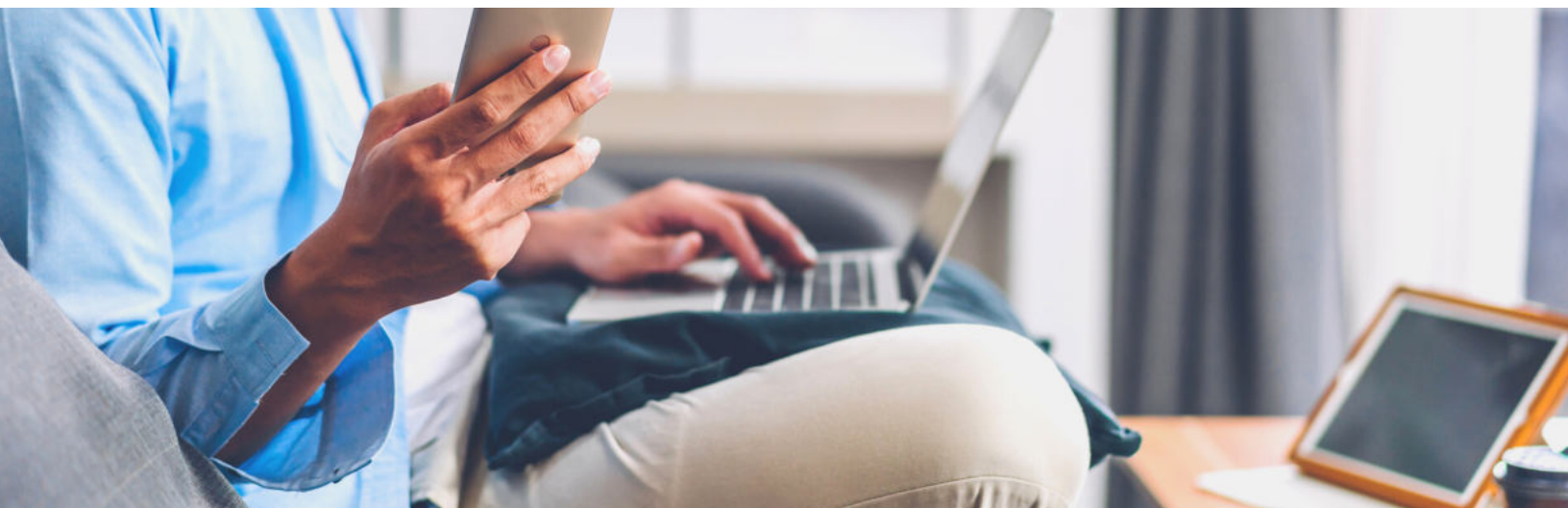
Anche in quei settori che beneficeranno delle trasformazioni vi saranno comunque dei cambiamenti profondi. Negli ultimi decenni l'impatto tecnologico digitale ha radicalmente trasformato i luoghi di lavoro, contribuendo all'affermarsi di un modello "ibrido", in cui talune attività e processi di lavoro vengono eseguiti virtualmente, altri in presenza fisica. Stando allo studio del Politecnico di Milano già citato, il lavoro da remoto non sparirà in futuro, ma si unirà semplicemente a quello "da ufficio", mediante una soluzione ibrida. Una prima evidenza è il fatto che, anche dopo che sono stati rimossi o alleggeriti vincoli e restrizioni con l'attenuarsi dell'emergenza pandemica, la capienza degli uffici è stata drasticamente ridotta al 30% e in alcuni casi al 50% (Ceurstemont, 2020).

D'altro canto, i rischi psicosociali e lo stress correlato al lavoro probabilmente aumenteranno poiché il ritmo di lavoro sarà più veloce e i dipendenti potrebbero disporre di minore controllo sul proprio lavoro (ILO, International Labour Organisation, 2020), soprattutto se quest'ultimo è regolato da un sistema tecnologico o da un algoritmo. Inoltre, il lavoro virtuale a distanza, dalla propria abitazione, potrebbe incrementare le sensazioni di isolamento e solitudine (ILO, 2020). Pertanto, i cambiamenti tecnologici comporteranno frequenti trasformazioni nei processi di lavoro, aumenterà la precarietà e potrebbero esserci conversioni di lavoro più frequenti.

Tra gli elementi caratterizzanti la situazione post-pandemia, riguardo al futuro in generale, dal punto di vista psicologico vi sono paure e incertezze come conseguenza del lockdown. Le chiusure più o meno generalizzate e prolungate, infatti, hanno prodotto conseguenze critiche, soprattutto in settori come il turismo, la ristorazione, il commercio al minuto o l'industria dell'abbigliamento, a seguito delle quali molte imprese hanno chiuso definitivamente. La ripresa dell'industria del turismo nel corso della stagione estiva 2022 mostra segnali incoraggianti di ripresa, tuttavia permangono le incognite dovute alla guerra nell'est Europa, che rischia di frenare la crescita dell'economia che sembrava stesse riprendendo quota.

È assai probabile che la tendenza al lavoro da remoto prosegua anche molto tempo ancora, diventando strutturale in molte organizzazioni, almeno come modello ibrido. A tale riguardo, le politiche future dovrebbero tener conto: dei rischi emergenti che la trasformazione digitale ha avuto per i luoghi di lavoro [21] tradizionalmente intesi; dell'impatto potenziale della digitalizzazione sulla natura e sull'organizzazione del lavoro; delle opportunità e delle sfide sotto il profilo della sicurezza e la salute sul lavoro (SSL). Non è un caso che la nuova campagna "Ambienti di lavoro sani e sicuri" dell'EU-OSHA per il biennio 2023-2025 sarà incentrata proprio sul tema della salute e sicurezza sul lavoro nell'era digitale.

[21] Molti luoghi di lavoro sono diventati esclusivamente virtuali, o si stanno progressivamente evolvendo in un modello "ibrido"



## Capitolo 4

# Quale relazione esiste tra smart working e benessere del lavoratore?

Nel 2021 è stata eseguita, sui database scientifici SCOPUS, EBSCO e PsycINFO, una ricerca da parte di L. Marino e V. Capone [22], pubblicata sullo *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*. Si tratta di una ricerca sulle produzioni scientifiche recenti riguardanti il rapporto tra costrutti: “smart working”, “concezione del lavoro” (prevalentemente incentrata sulla flessibilità e autonomia del lavoratore) e “benessere/malattia nel contesto organizzativo” (prima e durante la pandemia COVID-19).

La ricerca [23] – di cui restituiamo una sintesi degli elementi essenziali – è stata condotta secondo i principi delle revisioni sistematiche, che seguono le linee guida di PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Review and Meta-Analysis for qualitative synthesis).

Sono state in esso focalizzate tre principali aree tematiche:

- 1) smart working e dedizione al lavoro
- 2) smart working e tecnostress
- 3) mediatori del rapporto tra smart working e benessere.

## 4.1 Area smart working e dedizione al lavoro

Lo studio evidenzia che, in epoca di pandemia, il coinvolgimento dei lavoratori da parte dei responsabili delle risorse umane (HR) potrebbe aver avuto un effetto positivo sul loro impegno. Infatti, è stato rilevato che se i lavoratori percepiscono di essere coinvolti nel processo decisionale e nella gestione del cambiamento, l'impegno e i comportamenti positivi verso l'organizzazione aumentano.

[22]Dipartimento di Lettere e Filosofia, Università degli Studi di Napoli Federico II di Napoli

[23] Lo studio ha identificato tra 60 articoli, dei quali 11 conformi ai criteri di selezione predefiniti

Dalla ricerca emerge che le azioni partecipative, volte a sostenere i cambiamenti nei metodi di lavoro e nelle procedure richieste ai dipendenti, stimolano sentimenti positivi: è come se il cambiamento non venga percepito come imposto "dall'alto", ma come conseguenza diretta del proprio impegno. La partecipazione attiva sembra dunque essere un ottimo antidoto alla demotivazione del lavoratore nei periodi critici. **Gli atteggiamenti positivi e l'apertura al cambiamento**, come frutto dell'acquisizione di strategie di coping proattive, risultano in grado di modulare la reazione tra la resistenza individuale al cambiamento e la sua attuazione a livello organizzativo.

Le strategie di coping proattivo dovrebbero essere pertanto opportunamente promosse e rinforzate da parte delle Risorse Umane attraverso programmi di sviluppo. Una volta acquisite tali strategie, esse contribuiscono a rafforzare l'immagine stessa del cambiamento e dell'innovazione in atto. Inoltre, per quanto riguarda la salute mentale dei dipendenti, una cultura organizzativa positiva è in grado di svolgere un ruolo di supporto, proteggendo dai sintomi di stress, ansia e depressione. Pertanto, il coinvolgimento e la partecipazione sono in grado di trasformare una situazione di emergenza in un'opportunità di crescita. Al contrario, si dimostra che una cultura organizzativa percepita come "distante" influisce negativamente sull'implementazione dello smart working.

## 4.2 Area smart working e technostress

Secondo l'indagine in questione, il technostress si articola in diverse dimensioni:

1. *sovraccarico tecnologico*, per cui le persone percepiscono una discrepanza tra i propri ritmi di lavoro e i tempi dettati dalla tecnologia, avvertendo difficoltà nell'adattarsi al cambiamento delle abitudini di lavoro;
2. *invasione tecnologica*, ovvero la percezione che i confini che separano il contesto lavorativo dalla vita privata non siano abbastanza netti;
3. *complessità*, dovuta all'uso delle tecnologie, ovvero situazioni in cui il lavoratore percepisce le proprie competenze come cronicamente inadeguate di fronte ad un compito da svolgere;
4. *insicurezza lavorativa* derivante dalla tecnologia, quando questa è percepita come una minaccia alla stabilità del lavoro e come un fattore che contribuisce alla perdita del posto di lavoro;
5. *incertezza*, dovuta al disorientamento percepito di fronte ai continui cambiamenti nel mondo tecnologico e la conseguente necessità di apprendimento e formazione continua.

Livelli più elevati di technostress sono stati riscontrati soprattutto tra coloro che consultano applicazioni e messaggistica istantanea da remoto, durante e dopo il lavoro, e controllano la posta elettronica durante le pause di recupero. Uno studio comparato condotto durante il COVID-19 nel periodo precedente, ha evidenziato che il sovraccarico di lavoro deriva dall'abuso dei dispositivi digitali; ma anche da una gestione della vita personale e familiare particolarmente complicata. Va da sé che entrambi questi aspetti, sommandosi, contribuiscono ad aumentare i livelli di stress tecnologico tra i lavoratori. A ciò si può aggiungere, come hanno suggerito Oh e Park (2016), che una certa tendenza da parte del lavoratore a forme anche lievi di dipendenza dal lavoro (o sindrome da *workaholism*) e in più un capo con caratteristiche autoritarie – che concede poca autonomia – quando si presentino in modo concomitante, potrebbero determinare significativi livelli di technostress.

## 4.3 Area mediatori del rapporto tra smart working e benessere

Felstead e Henseke (2017) hanno rilevato che l'*autonomia del lavoratore* in merito alla possibilità di scegliere se aderire o meno a pratiche di lavoro a distanza svolge la funzione di mediazione tra l'introduzione dello smart working in azienda e il benessere, quest'ultimo considerato come soddisfazione sul lavoro e impegno effettivo.

Grant et al. (2013, 2019) hanno riscontrato che le *competenze personali e organizzative* svolgono un ruolo di mediazione, nello smart working, tra equilibrio e benessere, così come riveste importanza la *fiducia nei confronti del dipendente*, per il lavoro che egli deve portare a termine, in tempo e con la qualità richiesta.

Il tempo trascorso fuori dall'ufficio può avere un effetto positivo sia per il datore di lavoro che per il dipendente in termini di riduzione del pendolarismo e di riduzione dello stress legato agli spostamenti e allo svolgimento dei compiti domestici. Al contrario, emerge con forza il problema della gestione dei confini tra tempo personale e tempo di lavoro, il quale incide sensibilmente sulla salute del lavoratore. In conclusione, le *determinanti del benessere* sono: la comunicazione efficace con i colleghi, l'esistenza di relazioni al di fuori dell'orario di lavoro, il supporto dei membri del gruppo e le interazioni con i familiari.

Le variabili che si ritiene *medino negativamente* nella relazione tra benessere e smart working sono: l'isolamento dai colleghi, le distrazioni familiari, la mancanza di suggerimenti sulle pratiche lavorative, il mancato equilibrio tra i tempi di lavoro e la scarsa capacità di progettare il lavoro in autonomia.

Bisogna anche aggiungere che la contingenza pandemica ha comportato costi elevati sul piano soggettivo per i lavoratori come: un notevole dispendio di energia cognitiva, necessario ad apprendere nuove procedure e a modificare le routine lavorative connesse al mantenimento dei livelli di produttività.

In estrema sintesi, il coinvolgimento dei responsabili delle risorse umane (HR) nel processo decisionale e nella gestione del cambiamento non solo influisce sull'impegno e sui comportamenti positivi del dipendente nei confronti dell'organizzazione, ma svolge anche una funzione protettiva in modo particolare in periodi critici, come durante l'introduzione dello smart working nello scenario pandemico.

## 4.4 Le misure da adottare per andare incontro alle esigenze organizzative

Da una recente ricerca empirica [24] a livello internazionale emerge che, per quanto la produttività sia aumentata nei mesi corrispondenti al lockdown, i lavoratori si sentono incerti sul futuro. Il 40% dei dipendenti intervistati afferma infatti che la propria azienda non ha ancora condiviso alcuna visione sulle modalità di lavoro post-pandemia.

[24] Lo studio è stato realizzato da McKinsey & Company dal dicembre 2020 a gennaio 2021, porta il titolo "Reimagine Work: Employee Survey". È stato condotto da Andrea Alexander, Aaron De Smet e Mihir Mysore su un campione di oltre 5.000 dipendenti a tempo pieno di tutto il mondo che lavorano in contesti aziendali o governativi.

Più della metà dei dipendenti intervistati ha dichiarato che vorrebbe che la propria azienda adottasse un modello di lavoro ibrido, più flessibile, in cui si alternino giornate di lavoro in sede con il lavoro da remoto.

Un **modello ibrido** può aiutare le organizzazioni a ottenere il massimo dal dipendente, ovunque risieda, a ridurre i costi e a rafforzare le prestazioni organizzative.

Infatti, è risaputo che l'ansia riduce la soddisfazione sul lavoro, influisce negativamente sulle relazioni interpersonali con i colleghi e diminuisce le prestazioni lavorative.

La fonte principale di questo diffuso stato ansiogeno deriva secondo la ricerca dal fatto che i dipendenti non hanno ancora sentito parlare sufficientemente da parte dei loro datori di lavoro dei piani operativi legati agli accordi di lavoro post-COVID-19. Le organizzazioni potrebbero aver semplicemente annunciato l'intenzione generale di abbracciare il lavoro virtuale ibrido in futuro, senza però aver condiviso linee guida, politiche, aspettative e approcci concreti e dettagliati. Dunque, la mancanza di specifiche riguardanti il lavoro da remoto lascia i dipendenti incerti e ansiosi.

#### 4.4.1. Politiche del personale chiare: il punto di vista dei lavoratori

Infine, è stato chiesto ai dipendenti di indicare le 5 politiche aziendali che potrebbero migliorare i livelli di benessere e produttività all'interno delle aziende. Ecco i risultati:

- Orari chiari di lavoro e aspettative su quando essere online, con flessibilità al di fuori di queste ore (indicato dal 34% degli intervistati)
- Strumenti di collaborazione online efficaci, standardizzati e integrati (indicato dal 29% degli intervistati)
- Strategia di ascolto e di risposta per stabilire una comunicazione utile a fornire informazioni su ciò che funziona e non funziona (indicato dal 27% degli intervistati)
- Organizzare piccoli eventi regolari di connettività del team per facilitare la coesione sociale (indicato dal 26% degli intervistati)
- Più formazione sulle tecnologie digitali e sugli strumenti per il lavoro a distanza (indicato dal 25% degli intervistati)
- Promuovere politiche di rimborso per le configurazioni home-office necessarie al lavoro a distanza (indicato dal 25% degli intervistati).





## Capitolo 5

# Nuove prospettive in materia di rischi psicosociali: la ISO 45003/21

Come emerge da questo documento, a seguito delle trasformazioni dei processi produttivi[1] e degli esiti della pandemia [25], il tema della valutazione e gestione dei rischi psicosociali, negli ambienti di lavoro, si va sempre più ponendo come elemento prioritario.

Appare quanto mai necessario intervenire con strumenti e metodi appropriati per le trasformazioni in atto. In tal senso, la ISO 45003 [27] del 2021 rappresenta un utile strumento per la gestione dei rischi psicosociali e la promozione del benessere in ambito organizzativo. Va precisato che si tratta di una norma tecnica di volontaria applicazione e il suo utilizzo non sostituisce le normative vigenti in materia di SSL (Salute e Sicurezza sul Lavoro). Ciò comporta che ogni organizzazione che intende adottare tale norma al fine di pianificare, implementare, revisionare, valutare e migliorare il proprio sistema di gestione dei rischi psicosociali per la SSL deve aver già pienamente rispettato i dettami legislativi nazionali in materia.

Applicarla, però, permetterebbe al management di puntare ad una qualità maggiore degli interventi in ambito salute e sicurezza negli ambienti di lavoro.

Una piena comprensione della ISO 45003, tuttavia, non può prescindere dalla lettura e conoscenza delle altre ISO, con particolare riguardo alla ISO 45001 e la UNI EN ISO 10075.

La ISO 45001, introdotta nel 2018, si concentra sull'interazione tra l'organizzazione e il suo ambiente aziendale, mentre l'OHSAS 18001 si concentra sulla gestione dei rischi per la SSL e altri problemi interni. L'UNI EN ISO 10075 riprende i temi generali della ISO 45001 e approfondisce, nelle sue tre articolazioni: il problema dello *stress*, dello *strain* [28] e della *fatica mentale*[29].

[25] Punto 1 del documento "Ripartire dalle persone: il contributo della Psicologia del Lavoro, delle Organizzazioni e delle Risorse umane" [https://www.psy.it/wp-content/uploads/2021/11/Ripartire-dalle-persone\\_def\\_compressed.pdf](https://www.psy.it/wp-content/uploads/2021/11/Ripartire-dalle-persone_def_compressed.pdf)

[26] <https://siplo.it/wp-content/uploads/2021/11/Lavoratori-fragili-.pdf>

[27] <https://www.iso.org/standard/64283.html>

[28] Lo strain risulta il complesso delle risposte individuali di natura fisica, psicologica e comportamentale agli stressor ambientali" (Cooper, 2001).

[29] La fatica mentale (o mental fatigue) è un'alterazione temporanea dell'efficienza funzionale (mentale e fisica) causata da intensità, durata e andamento temporale dello strain mentale. (Cenni P., vedi bibliografia)

Nel documento dal punto di vista puramente tecnico si definisce il rischio psicosociale come: *la probabilità che si verifichi un'esposizione al rischio o ai rischi sul lavoro di natura psicosociale in combinazione con la gravità delle lesioni e dei problemi di salute che possono essere causati da tali rischi.*

Mentre per benessere sul lavoro si indica: *il soddisfacimento dei bisogni e delle aspettative fisiche, mentali, sociali e cognitive di un lavoratore in relazione al proprio lavoro.*

È importante, per la gestione dei rischi psicosociali che l'organizzazione consideri i diversi aspetti del suo **contesto** organizzativo sia rispetto a problematiche interne (es. struttura organizzativa, ruoli, responsabilità) che esterne (appaltatori, fornitori), sia i bisogni e le aspettative dei lavoratori e di altre parti interessate, per cui si dovrebbe:

- a) considerare gli ostacoli esterni ed interni che possono influenzare il raggiungimento dei risultati attesi dal sistema di gestione per la SSL;
- b) comprendere i bisogni e le aspettative dei lavoratori e delle altre parti interessate rilevanti;
- c) adeguare la progettazione delle attività di gestione del rischio psicosociale al contesto specifico del luogo di lavoro;
- d) determinare in che modo la valutazione dei rischi psicosociali sarà utilizzata per elaborare piani d'azione efficaci.

Per una gestione efficace dei rischi psicosociali è essenziale una **leadership** che dimostri impegno verso i temi della salute psicologica e la **partecipazione del management e dei lavoratori** al miglioramento continuo. Al top management spetta di guidare il processo [30], mentre ai lavoratori di contribuire alla sua implementazione.

La ISO 45003 riconosce la necessità di coinvolgere attivamente e continuativamente i lavoratori per mantenere un alto tasso di motivazione al fine di rendere l'azienda un luogo non solo inclusivo, ma anche attivamente promotore della salute psicologica.

L'organizzazione deve individuare i rischi e le opportunità e stabilire obiettivi e priorità nella messa in pratica di un piano di azione ossia di pianificare, in cui si dovrebbero indicare:

- tutti i rischi, inclusi quelli psicosociali
- le opportunità di miglioramento (compresa la promozione del benessere sul lavoro)
- prevenzione infortuni e malattie
- strategie per il rientro al lavoro dopo un periodo di malattia
- le priorità delle azioni in base alla sua valutazione dei rischi psicosociali.

Sarebbe importante, inoltre:

- sfruttare il processo di pianificazione per stabilire obiettivi d'impresa appropriati
- determinare come raggiungere gli obiettivi per gestire i rischi psicosociali
- dimostrare l'impegno al miglioramento continuo che – ove possibile – si spinga oltre il semplice rispetto dei requisiti di legge (D. Lgs. 81/2008).

[30] L'organizzazione dovrebbe fornire opportunità di dare e ricevere feedback da parte dei lavoratori, per aiutare l'organizzazione stessa a verificare l'efficacia della gestione dei rischi psicosociali.

Quando si progettano programmi di **supporto** riabilitazione e ritorno al lavoro, l'organizzazione dovrebbe tenere conto del fatto che i lavoratori possono avere un maggiore possibilità di essere esposti ai rischi psicosociali, come parte dei rischi connessi al processo di ritorno al lavoro. Ad esempio, i necessari adeguamenti delle attività che svolge il lavoratore che permettono il ritorno al lavoro possono comportare modifiche della mansione, delle relazioni e dell'interazione sociale, delle modalità di supervisione, della cultura del lavoro e del sistema di valori riferiti al lavoro e della percezione dei risultati.

Le difficoltà ulteriori incontrate dalle persone uscite dal periodo di malattia sono rappresentate anche da barriere culturali e psicologiche. Sebbene, infatti, i dati rivelino che, in circostanze ottimali, chi ritorna al lavoro dopo il tumore riesce a mantenere livelli di produttività e qualità del lavoro paragonabili a quelli precedenti la malattia, si aggira il timore diffuso che il survivor non sia più in grado di aderire agli standard lavorativi richiesti. Quando si afferma tale pregiudizio, si potrebbero manifestare atteggiamenti escludenti e/o eccessivamente protettivi, che nel tempo potrebbero tradursi nell'adozione di misure volte al demansionamento, oppure a una riduzione di responsabilità e autonomia del lavoratore. [31]

Esempi di misure da adottare per la riabilitazione e il ritorno sono:

- parlare con il lavoratore interessato per comprendere e pianificare ragionevoli adeguamenti della mansione al fine di facilitare il rientro al lavoro;
- fornire informazioni e accesso sul debriefing riservato, le valutazioni pertinenti, i servizi di counseling, i servizi di mediazione dei conflitti;
- fornire informazioni e accesso ai servizi di medicina del lavoro, sia interni che esterni all'organizzazione;
- garantire ai lavoratori con ruoli dirigenziali un sufficiente grado di controllo, nel gestire l'esposizione ai rischi psicosociali;
- illustrare gli attributi legali applicabili nel corso del processo di rientro al lavoro;
- monitorare regolarmente i programmi di riabilitazione e reinserimento lavorativo per stabilire se vi siano rischi nuovi, o non identificati in precedenza, o se siano necessarie modifiche al programma di ritorno al lavoro.

Il concetto chiave di tutto il processo è la “flessibilità” nelle modalità e nei tempi: una funzionale gestione dell'interazione tra vita privata e vita lavorativa, infatti, può essere raggiunta facilitando l'accesso alle garanzie previste dalle normative vigenti. [32]

Dati i numerosi fattori che possono determinare la natura e la gravità degli esiti dei rischi psicosociali, le organizzazioni rivestono un ruolo significativo nell'eliminazione dei rischi o nella loro riduzione al minimo. Per l'organizzazione, l'impatto dei rischi psicosociali comprende l'aumento dei costi dovuti all'assenza dal lavoro, il turnover, la riduzione della qualità dei prodotti o servizi, l'assunzione e la formazione, le indagini sul posto di lavoro e le controversie, nonché il danno alla reputazione dell'organizzazione.

[31] Ibba R., Mellano S. *La disabilità oncologica e i contesti lavorativi*, da Personale e Lavoro, rivista n.645, ISPER, giugno 2022, pag. 29

[32] *ibidem*

Una gestione efficace del rischio psicosociale può portare a vantaggi come un maggiore coinvolgimento dei lavoratori, una maggiore produttività, una maggiore innovazione e sostenibilità organizzativa.

Il principio più volte sancito è che sia l'organizzazione che i lavoratori hanno la responsabilità condivisa nel mantenere e migliorare la salute, la sicurezza e il benessere sul lavoro.

Si delinea in questo modo un'impostazione molto trasparente, attenta alla dimensione umana e psicologica delle persone. L'impegno oltre ad essere orientato a fronteggiare i più classici rischi psicosociali, è rivolto ad approfondire i vissuti soggettivi dei lavoratori, individuando una serie di situazioni potenziali che presentano rischi per la salute mentale di chi lavora.

Per garantire la salute, la sicurezza e il benessere sul lavoro e gestire il rischio psicosociale, l'organizzazione dovrebbe in caso di **emergenza** [33] (es. calamità naturali, malattie infettive emergenti, suicidio di un collega, incidenti, crisi, terrore, minacce, rapine, licenziamenti):

- riconoscere che un'ampia gamma di situazioni di emergenza può avere un impatto sulla salute psicologica, la sicurezza e il benessere;
- prepararsi per l'inclusione di cure adeguate nella risposta pianificata alle situazioni di emergenza stabilire le priorità nel rispondere alle esigenze dei lavoratori e delle altre parti interessate;
- utilizzare lavoratori competenti, servizi di emergenza o altri specialisti appropriati per rispondere alla situazione di emergenza e richiedere ulteriore consulenza e supporto, se necessario.

[31] Ibba R., Mellano S. *La disabilità oncologica e i contesti lavorativi*, da Personale e Lavoro, rivista n.645, ISPER, giugno 2022, pag. 29

[32] *ibidem*

[33] È utile evidenziare che all'interno della ISO 45003 la violenza sul lavoro, le molestie, il bullismo e la vittimizzazione compaiono fra i fattori sociali sul lavoro (ISO 45003 tab. 2) e quindi proprio per sottolineare che tali fattori non riguardano solo la "security " ma vanno trattate come tutti i rischi per la sicurezza e la salute, quindi declinando l'approccio anche in termini di "safety", con un'adeguata valutazione dei rischi e con individuazione e l'implementazione di misure atte a controllare il fenomeno nell'ambito della prevenzione. Siplo [https://siplo.it/wp-content/uploads/2022/02/B\\_Prime-indicazioni-per-la-prevenzione-delle-molestie-e-violenze-in-occasione-di-lavoro-.pdf](https://siplo.it/wp-content/uploads/2022/02/B_Prime-indicazioni-per-la-prevenzione-delle-molestie-e-violenze-in-occasione-di-lavoro-.pdf)



## Capitolo 6

# Ruolo e responsabilità dello psicologo in un approccio multidisciplinare

Considerato l'orientamento della ISO 45003, gli obiettivi che si pone, i suoi aspetti qualificanti e la chiarezza introdotta in materia di rischi psicosociali, si possono avanzare considerazioni di ordine generale utili ad illustrare sinteticamente il sistema di responsabilità, prima in ottica individuale e poi aziendale.

È possibile un esame partendo dagli aspetti professionali soggettivi che formano oggetto d'indagine per gli psicologi nel momento in cui, ai sensi delle norme vigenti, sono chiamati in qualità di "esperti" a partecipare alla valutazione e alla gestione dei rischi psicosociali.

A tale riguardo appare importante ai fini di una Mental Health strategy per il benessere psicologico nei luoghi di lavoro il coinvolgimento dello **psicologo del lavoro** all'interno di quel che si potrebbe definire "un approccio multidisciplinare", in cui si considera fondamentale il concorso di una serie di figure professionali legate alla sicurezza nei posti di lavoro (previste nel D. Lgs. 81/08 e s.m.i.).

Lo psicologo del lavoro, in particolare se formato in materia di rischi psicosociali, può contribuire in modo decisivo all'analisi del contesto e del contenuto della mansione, possedendo quelle competenze concettuali e metodologiche necessarie (Amore e Corradini, 2019) a individuare potenziali rischi per la salute e la sicurezza del lavoratore (prevenzione primaria).

Potrebbe intervenire, inoltre, nella fase di riabilitazione delle risorse personali del singolo lavoratore con programmi di sviluppo della *self efficacy*, della resilienza e delle strategie di coping (prevenzione secondaria), nonchè intervenire sulla salute dei singoli lavoratori (prevenzione terziaria) mediante i metodi e gli strumenti che gli sono propri. Quest'ultima attività è composta dall'insieme delle azioni di gestione del malessere soggettivo resosi ormai evidente, il quale richiede interventi mirati per problemi di salute fisica o psicologica, come i trattamenti di counselling, riabilitazione o psicoterapia.

Questi livelli di intervento sono focalizzati sull'individuo, attraverso programmi che incoraggino stili di vita salubri – ad esempio suggerimenti sulla dieta, centri fitness sul luogo di lavoro, formazione sul rilassamento o su capacità di gestione dello stress, counselling (Ballottin et al., 2021).

Infine, in altri contesti come quello peritale, lo psicologo potrebbe contribuire alla stima dell'entità del danno del lavoratore a seguito di esposizione ai fattori di rischio psicosociale.

In definitiva, è possibile constatare quanto l'applicazione delle misure elencate derivi da competenze appartenenti alla figura dello psicologo del lavoro o comunque ad un profilo professionale formato in tale ambito.

## 6.1 Le misure da adottare per andare incontro alle esigenze organizzative

Considerato che il successo della gestione dei rischi psicosociali dipende dall'impegno di tutti i livelli e funzioni dell'organizzazione, in particolare del top management, ogni figura coinvolta nel processo detiene obblighi e responsabilità, delineate dalle Leggi in vigore nel nostro ordinamento.

È importante specificare, come recita l'articolo 17 del D. Lgs. 81/08, Obblighi del datore di lavoro non delegabili, che il Datore di lavoro è il principale titolare della valutazione di tutti i rischi: *Il datore di lavoro non può delegare le seguenti attività:*

a) *la valutazione di tutti i rischi con la conseguente elaborazione del documento previsto dall'articolo 28;*

b) *la designazione del responsabile del servizio di prevenzione e protezione dai rischi.*

All'art. 31 comma 3, il D. Lgs. 81 del 2008 e s.m.i. prevede che però il Datore di lavoro: possa avvalersi di persone esterne all'azienda in possesso delle conoscenze professionali necessarie, per integrare, ove occorra, l'azione di prevenzione e protezione del servizio. Il comma 4 ribadisce che: *il ricorso a persone o servizi esterni è obbligatorio in assenza di dipendenti che, all'interno dell'azienda ovvero dell'unità produttiva, siano in possesso dei requisiti di cui all'articolo 32.*

Ne consegue che lo psicologo del lavoro, con specifica competenza in materia di rischi psicosociali, possa essere coinvolto in qualità di Esperto nelle attività di valutazione di tali tipologie di rischio.

Inoltre all'Art 32 comma 1 viene specificato che. *Le capacità ed i requisiti professionali dei responsabili e degli addetti ai servizi di prevenzione e protezione interni o esterni devono essere adeguati alla natura dei rischi presenti sul luogo di lavoro e relativi alle attività lavorative.*

Questo in coerenza con l'art. 28 dove il Comma 1 recita: *La valutazione di cui all'articolo 17, comma 1, lettera a), anche nella scelta delle attrezzature di lavoro e delle sostanze o dei preparati chimici impiegati, nonché nella sistemazione dei luoghi di lavoro, deve riguardare tutti i rischi per la sicurezza e la salute dei lavoratori, ivi compresi quelli riguardanti gruppi di lavoratori esposti a rischi particolari, tra cui anche quelli collegati allo stress lavoro-correlato, secondo i contenuti dell'accordo europeo dell'8 ottobre 2004, e quelli riguardanti le lavoratrici in stato di gravidanza, secondo quanto previsto dal decreto legislativo 26 marzo 2001, n. 151, nonché quelli connessi alle differenze di genere, all'età, alla provenienza da altri Paesi...*

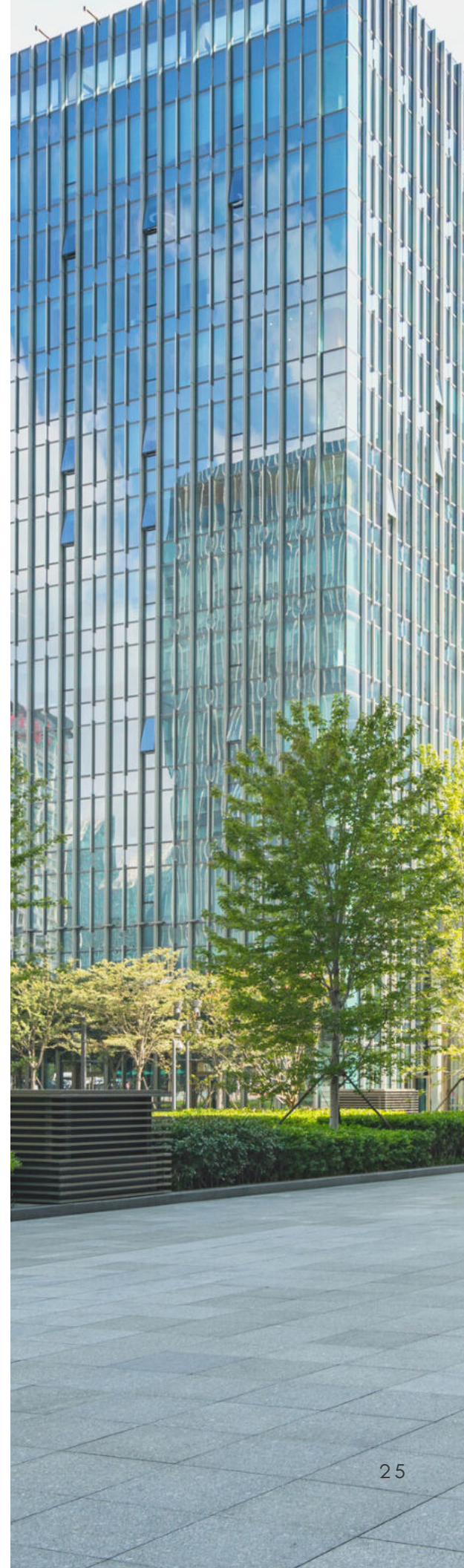
E anche in conformità con il Comma 2 Lettera d): *l'individuazione delle procedure per l'attuazione delle misure da realizzare, nonché dei ruoli dell'organizzazione aziendale che vi debbono provvedere, a cui devono essere assegnati unicamente soggetti in possesso di adeguate competenze e poteri.*

Infatti, il già richiamato Accordo europeo del 2004 (e l'Accordo interconfederale del 2008) all'art. 6 prevede che qualora: *l'azienda non può disporre al suo interno di competenze sufficienti, può ricorrere a competenze esterne in conformità alle leggi europee e nazionali, ai contratti collettivi e alle prassi.*

Sul versante della responsabilità professionale individuale dell'Esperto chiamato a collaborare, considerata la particolare natura dell'obbligo assunto dal professionista – un'obbligazione di mezzi e non di risultato –, un eventuale inadempimento non può essere fatto derivare da un mancato raggiungimento dell'obiettivo posto dal cliente. Esso deve essere esaminato sulla base del dovere di diligenza, che prescinde dal criterio generale della diligenza del buon padre di famiglia, ma si adegua segnatamente alla natura dell'attività esercitata [34]. *Il contenuto di tale diligenza è variabile e deve essere identificato in relazione alla singola fattispecie... Il professionista è chiamato a svolgere l'incarico che gli è stato affidato compiendo tutte le attività che considera idonee a raggiungere lo scopo dichiarato dal cliente e quindi a raggiungere il risultato che desidera. Tale comportamento deve rispondere al principio della diligenza enunciato dall'art. 1176, comma 2, c.c. il quale prevede che, nell'esercizio di un'attività professionale, la diligenza deve valutarsi con riguardo alla natura dell'attività esercitata., considerati l'incarico professionale e le circostanze concrete in cui la prestazione deve svolgersi.*

La Legge n. 24 dell'8 marzo 2017, Disposizioni in materia di sicurezza delle cure e della persona assistita, nonché in materia di responsabilità professionale degli esercenti le professioni sanitarie ribadisce all'Art.5, comma 1, Buone pratiche clinico-assistenziali e raccomandazioni previste dalle linee guida che:

[34] Questo principio viene sancito ai sensi del Codice Civile all'art. 2230 che indica il contratto come oggetto le prestazioni di opera intellettuale.



*Gli esercenti le professioni sanitarie, nell'esecuzione delle prestazioni sanitarie con finalità preventive, diagnostiche, terapeutiche, palliative, riabilitative e di medicina legale, si attengono, salve le specificità del caso concreto, alle raccomandazioni previste dalle linee guida pubblicate ai sensi del comma 3 ed elaborate da enti e istituzioni pubblici e privati nonché dalle società scientifiche e dalle associazioni tecnico-scientifiche delle professioni sanitarie, iscritte in apposito elenco istituito e regolamentato con decreto del Ministro della salute, da emanare entro novanta giorni dalla data di entrata in vigore della presente legge, e da aggiornare con cadenza biennale. In mancanza delle suddette raccomandazioni, gli esercenti le professioni sanitarie si attengono alle buone pratiche clinico-assistenziali"*

Quindi, fatte salve le responsabilità civili e penali, già disciplinate per le altre figure della sicurezza (Datore di Lavoro, RSPP, MC), in considerazione del fatto che il Medico Competente e lo Psicologo (Esperto) rivestono un ruolo nelle strutture di prestatori d'opera intellettuale aventi un ruolo sanitario, le norme citate, pur essendo di ordine più generale rispetto al tema dei rischi psicosociali, dovrebbero indurre ad adottare i contenuti della ISO 45003.

Infine, l'indicazione contenuta nel Codice deontologico degli Psicologi italiani indica all'art. 5 che: *Lo psicologo è tenuto a mantenere un livello adeguato di preparazione e aggiornamento professionale, con particolare riguardo ai settori nei quali opera. La violazione dell'obbligo di formazione continua, determina un illecito disciplinare che è sanzionato sulla base di quanto stabilito dall'ordinamento professionale. Riconosce i limiti della propria competenza e usa, pertanto solo strumenti teorico – pratici per i quali ha acquisito adeguata competenza e, ove necessario, formale autorizzazione. Lo psicologo impiega metodologie delle quali è in grado di indicare le fonti e riferimenti scientifici, e non suscita, nelle attese del cliente e/o utente, aspettative infondate.*

## 6.2 Le responsabilità dell'organizzazione

Se si considera la gestione della responsabilità d'impresa è utile richiamare l'art.30 del D. Lgs.81/08 e s.m.i., il quale al comma 1 recita: *Il modello di organizzazione e di gestione idoneo ad avere efficacia esimente della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica di cui al decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231, deve essere adottato ed efficacemente attuato, assicurando un sistema aziendale per l'adempimento di tutti gli obblighi giuridici relativi:*

*b) alle attività di valutazione dei rischi e di predisposizione delle misure di prevenzione e protezione conseguenti; [...]*

E poi al comma 3: *Il modello organizzativo deve in ogni caso prevedere, per quanto richiesto dalla natura e dimensioni dell'organizzazione e dal tipo di attività svolta, un'articolazione di funzioni che assicuri le competenze tecniche e i poteri necessari per la verifica, valutazione, gestione e controllo del rischio, nonché un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel modello.*

Anche in ambito organizzativo ci sono ulteriori riferimenti che dovrebbero spingere ad adottare le indicazioni della ISO 45003 in quanto questo standard può fornire valide indicazioni per la gestione della salute e della sicurezza.

Il rispetto della norma ISO 45003 dimostra inequivocabilmente l'impegno di un'azienda o organizzazione a garantire condizioni di lavoro dignitose, salute e benessere. Ad esempio nel Codice Etico del Gruppo Ferrovie dello Stato Italiane[35] possiamo notare un invito alla sua utilizzazione in coerenza con eventuali norme europee.[36]

## 6.3 Sicurezza e Benessere organizzativo come Obiettivi di sviluppo sostenibile

Lo standard ISO 45003 contribuisce ai 17 OSS (Obiettivi di sviluppo sostenibile) e ai 169 sotto-obiettivi ad essi associati, i quali tutti assieme costituiscono il nucleo vitale dell'Agenda 2030. Si tratta, com'è noto, di obiettivi che tengono conto in maniera equilibrata delle tre dimensioni dello sviluppo sostenibile, ossia economica, sociale ed ecologica.

Le organizzazioni che si impegnano per la sostenibilità stanno allineando, sempre di più, le loro strategie aziendali agli obiettivi di sviluppo sostenibile SDGs (Sustainable Development Goals) delle Nazioni Unite.

Per le organizzazioni che cercano di migliorare il proprio profilo ESG (Environmental Social e Governance), l'implementazione di ISO 45003 e il suo allineamento agli SDGs rappresentano iniziative che comunicano ai propri stakeholder, inclusi i dipendenti, il messaggio potente di voler seriamente *prendersi cura delle persone*.

Volendo offrire una cornice di riferimento applicativa a tale riguardo, ancora più ampia dei campi di applicazione della ISO 45003, si elencano i possibili collegamenti con i 17 obiettivi ONU ed eventualmente con il PNRR.

Alcuni di questi 17 obiettivi includono direttamente o indirettamente gli obiettivi della ISO 45003, come ad esempio l'Obiettivo 3, Salute e benessere, declinato in "Garantire una vita sana e promuovere il benessere di tutti a tutte le età".

Le disparità di genere, poi, costituisce uno dei maggiori ostacoli allo sviluppo sostenibile, alla crescita economica e alla lotta contro la povertà. L'Obiettivo 5 Uguaglianza di genere, "Raggiungere l'uguaglianza di genere e l'autodeterminazione di tutte le donne e ragazze", al fine di promuovere l'uguaglianza di genere e l'empowerment delle donne ha consentito di fare significativi progressi nella scolarizzazione delle ragazze e nell'inserimento delle donne nel mercato del lavoro. Senza contare che l'uguaglianza di genere non rappresenta solo una questione morale, ma anche economica e di crescita (Delfini, 2020).

E ancora: l'Obiettivo 8, Lavoro dignitoso e crescita economica, declinato in "Promuovere una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, la piena occupazione e il lavoro dignitoso per tutti" indica l'importanza di proteggere il diritto al lavoro e promuovere un ambiente lavorativo sano e sicuro per tutti i lavoratori, inclusi gli immigrati, in particolare le donne, e i precari.

L'Obiettivo 9, Industria, innovazione, infrastrutture, indica la prospettiva di "Costruire un'infrastruttura resiliente, promuovere l'industrializzazione inclusiva e sostenibile e sostenere l'innovazione". Gli investimenti in un'infrastruttura sostenibile e nella ricerca scientifica e tecnologica favoriscono la crescita economica, creano posti di lavoro e promuovono il benessere.

[35] <https://www.fsitaliane.it/content/fsitaliane/it/il-gruppo-fs/governance/il-codice-etico-.html>

[36] Ad esempio, il Regolamento delegato (UE) 2018/762 della Commissione dell'8 marzo 2018, che stabilisce metodi comuni di sicurezza relativi ai requisiti del sistema di gestione della sicurezza, ferroviaria, a norma della direttiva (UE) 2016/798 del Parlamento europeo e del Consiglio, con riferimento in particolare all'AlI. I p.3 <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018R0762&from=EN>

L' Obiettivo 11, Rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, resilienti e sostenibili, è perfettamente in linea con lo standard ISO 45003, così come l'Obiettivo 16, Promuovere società pacifiche e inclusive orientate allo sviluppo sostenibile, garantire a tutti l'accesso alla giustizia e costruire istituzioni efficaci, responsabili e inclusive a tutti i livelli.

La nostra giurisprudenza, inoltre, si esprime in modo molto chiaro quando afferma che:

- la tutela dell'integrità psico-fisica del lavoratore da parte del datore di lavoro non si esaurisce "nell'adozione e nel mantenimento perfettamente funzionale di misure di tipo igienico-sanitarie o antinfortunistiche", ma coinvolge l'intera persona del lavoratore;
- che il concetto di salute nel D.Lgs. n. 81/08 si esprime come uno "stato di completo benessere fisico, mentale e sociale" (art. 2 co.1 lettera) e che l'obbligo di valutare tutti i rischi richiede di tenere conto delle differenze di genere, dell'età, della provenienza, o ancora della tipologia contrattuale (art. 28 comma 1).

Fatte tutte le precedenti considerazioni di tipo normativo, si evince che l'obiettivo di creare un luogo di lavoro inclusivo sta diventando oggetto di specifiche disposizioni normative, con le quali il legislatore da un lato chiama le organizzazioni a rendere trasparente la propria politica aziendale a riguardo; dall'altro rende talvolta necessaria, talvolta premiale, l'adozione di azioni volte a tutelare il lavoratore/trice da tutti i rischi anche di genere, di età, di provenienza.

In questo senso, la legge n. 108/2021 (conversione del D.L. n. 77/2021) che riguarda gli interventi finanziati dai fondi del PNRR introduce alcune regole assai significative, tanto più interessanti in quanto è possibile immaginare che siano destinate ad assumere presto valenza generale.

È, dunque, un dato acquisito l'impatto della dimensione Sociale della Sostenibilità sul benessere del lavoratore; così come altrettanto acquisito che la valorizzazione delle politiche del personale a tutela dell'individuo non costituisce più (soltanto) un adempimento di obblighi normativi, ma costituisce un elemento qualificante dell'intera organizzazione.



## Capitolo 7

### Conclusioni...work in progress!

Come accennato nella premessa, il presente documento non intende chiudere con una lista di indicazioni che sarebbe opportuno seguire o meno. L'obiettivo, infatti, è quello di partire da questa analisi di contesto sociale, economica ed organizzativa, per individuare insieme ai settori lavorativi maggiormente esposti ai rischi psicosociali le misure di prevenzione e di intervento più idonee. Tale attività sarà svolta mediante interviste a referenti selezionati di organizzazioni pubbliche e private.

La parola "cambiamento" ricorre più volte in questo documento: ad esempio, cambiamento nelle modalità di esecuzione del lavoro, nelle relazioni, nella percezione del tempo rispetto alle pressioni dettate dall'impiego delle tecnologie. Senza contare che la pandemia ha comunque imposto dei cambiamenti e lasciato un'eredità pesante, mentre la guerra Russia-Ucraina sta impattando sui sistemi produttivi del Paese e sulle abitudini quotidiane.

Un processo di cambiamento continuo, quindi, per la cui gestione gli psicologi possono avere un ruolo rilevante. In quest'ottica, porsi come agenti del cambiamento richiede prima di tutto saper leggere i contesti e saper interpretare le esigenze derivanti dalle attuali organizzazioni, sempre più investite dai cambiamenti prodotti dal largo impiego delle tecnologie digitali e dall'applicazione di forme di lavoro da remoto. La gestione di tutto questo richiederà sempre più una molteplicità di competenze e approcci collaborativi.

Da questa analisi partiamo, per poi attuare un percorso di collaborazione e di gestione del cambiamento.

# Bibliografia

Amore I., Corradini I., Il ruolo dello psicologo in materia di stress e rischi psicosociali, Punto Sicuro, 14-05-2019

<https://www.puntosicuro.it/rischio-psicosociale-stress-C-35/il-ruolo-dello-psicologo-in-materia-di-stress-rischi-psicosociali-AR-19075/>

Ballottin A., Cicotto G., Lazzarini S., Foddai E., *Prime indicazioni per la prevenzione delle molestie e violenze in occasione di lavoro*, Documenti SIPLO, dicembre 2021.

Barrero, J.M., Bloom, N. & Davis, S.J. (2021) Why working from home will stick. Centre for Economic Performance Discussion Paper No. 1790. London: London School of Economics. <https://cep.lse.ac.uk/pubs/download/dp1790.pdf>

Ceurstemont, S. (2020, September 1). Teleworking is here to stay – Here's what it means for the future of work. Horizon Magazine. Available at: <https://ec.europa.eu/research-and-innovation/en/horizon-magazine/teleworking-here-stay-heres-what-it-means-future-work>

Cenni P., (Eur. Erg., Commissione Ergonomia UNI) L'importanza della normazione tecnica volontaria per capire e valutare il livello di benessere psicofisico, sicurezza sul lavoro e performance produttiva. Norme ergonomiche UNI EN ISO e buone prassi sul problema del carico mentale e dello stress lavoro-correlato. Pag. 4/11 [https://www.ciip-consulta.it/attachments/article/505/Norme\\_Tecniche-contributo-di-Paola-Cenni.pdf](https://www.ciip-consulta.it/attachments/article/505/Norme_Tecniche-contributo-di-Paola-Cenni.pdf)

Cooper, C.L. Dewe P.J., & O'Driscoll, M.P. (2001) Organizational stress: a review and critique of theory, research and application, Thousands Oaks, CA: Sage Publications

EU-OSHA (European Agency for Safety and Health at Work) (2018). Foresight on new and emerging occupational safety and health risks associated with digitalisation by 2025. European Risk Observatory report. Publications Office of the European Union, Luxembourg. Available at: <https://osha.europa.eu/en/publications/foresight-new-and-emerging-occupational-safety-and-health-risks-associated>

Delfini L., "Responsabilità sociale d'impresa e diritti umani: le sfide future verso la creazione di valori condivisi", in Corradini I. (a cura di), *Diritti umani, tecnologie e responsabilità sociale. Fondamenti per la reputazione aziendale*, Franco Angeli, 2020.

Eurofound (2020). Living, working and COVID-19. COVID-19 series. Publications Office of the European Union, Luxembourg. Available at: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2020/living-working-and-covid-19>

Felstead, A.; Henseke, G. Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work—life balance. *New Technol. Work Employ.* 2017, 32, 195–212.

Grant, C.A.; Wallace, L.M.; Spurgeon, P.C. An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance. *Empl. Relat.* 2013, 35, 527–546.

Grant, C.A.; Wallace, L.M.; Spurgeon, P.C.; Tramontano, C.; Charalampous, M. Construction and initial validation of the E-Work Life Scale to measure remote e-working. *Empl. Relat.* 2019, 41, 16–33.

Ibba R., Mellano S. La disabilità oncologica e i contesti lavorativi, da rivista Personale e Lavoro n° 645, ISPER, giugno 2022

ILO (International Labour Organisation) (2019). Work for a brighter future. Global Commission on the Future of Work. Available at: [https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS\\_662410/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_662410/lang--en/index.htm)

ILO (International Labour Organisation) (2020). Managing work-related psychosocial risks during the COVID-19 pandemic. Available at: [https://www.ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work/resources-library/publications/WCMS\\_748638/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work/resources-library/publications/WCMS_748638/lang--en/index.htm)

Spagnoli, P.; Molino, M.; Molinaro, D.; Giancaspro, M.L.; Manuti, A.; Ghislieri, C. Workaholism and technostress during the covid-19 emergency: The crucial role of the leaders on remote working. *Front. Psychol.* 2020, 11, 3714.