

Rischi psicosociali nel mondo del lavoro che cambia: dalla cultura della valutazione dei rischi alla gestione delle opportunità

CRISTINA DI TECCO¹, BENEDETTA PERSECHINO¹, SERGIO IAVICOLI²

¹Inail, Department of Occupational and Environmental Medicine, Epidemiology and Hygiene, Monte Porzio Catone, Rome, Italy

²Italian Ministry of Health, Directorate General for Communication and European and International Relations, Rome, Italy

1. INTRODUZIONE

Negli ultimi anni il mondo del lavoro è stato attraversato da molteplici cambiamenti ed eventi che stanno trasformando le caratteristiche della forza lavoro, gli ambienti, la strumentazione di lavoro e il modo stesso in cui il lavoro è progettato e organizzato, con importanti ripercussioni sulla salute e sul benessere dei lavoratori [1, 2, 3]. La gestione dei rischi psicosociali negli ambienti di lavoro rappresenta da oltre 10 anni una delle principali preoccupazioni in materia di sicurezza e salute sul lavoro (SSL) sia in Europa che in Italia [4, 5] ponendosi anche attualmente come una sfida crescente per le organizzazioni a causa dei rapidi cambiamenti nelle condizioni di lavoro. La crescente digitalizzazione dei processi di lavoro, l'apertura alla robotica col-laborativa, la gig economy, la diffusione di forme di lavoro flessibili, le differenze ma anche le disuguaglianze nella forza lavoro hanno, da un lato, esacerbato i rischi psicosociali esistenti, e dall'altro fatto emergere nuovi aspetti di rischio psicosociale da considerare e includere nella tutela della salute dei lavoratori [6]. Fenomeni di natura mondiale quali l'emergenza COVID-19, la guerra in Europa e il *climate change* hanno accresciuto i potenziali impatti psicologici legati alla stabilità del lavoro, alla crisi economica, alla paura per la propria incolumità, all'adozione di nuovi comportamenti e consuetudini, con un effetto conseguente anche sul lavoro. Si è infatti verificato un peggioramento progressivo del livello di salute mentale degli ultimi anni in Europa che richiederà alle aziende ulteriori azioni di supporto e gestione della salute dei lavoratori [7].

Prendendo atto dei cambiamenti in corso, il quadro strategico dell'Unione europea sulla SSL

2021-2027 ha richiesto la cooperazione tra gli stati membri e le parti sociali per anticipare i rischi emergenti legati ai cambiamenti del mondo del lavoro, riconoscendo i rischi psicosociali tra le principali priorità [8, 9, 10]. A ciò vanno accostati i recenti appelli delle parti sociali europee per il rafforzamento del quadro legislativo sui rischi psicosociali nei luoghi di lavoro [11].

Quanto definito in ambito europeo richiede l'adozione di un cambiamento di prospettiva, muovendosi dalla logica del risk assessment alla logica del risk management. In tale ottica, la Medicina del lavoro ha rivestito e continua a rivestire un ruolo di grande importanza a livello nazionale nello sviluppo degli orientamenti, approcci e modelli in questo ambito, contribuendo alla creazione di un approccio integrato e partecipativo alla gestione dei rischi psicosociali emergenti.

A partire da una chiara definizione dei rischi psicosociali, i potenziali impatti e le loro relazioni reciproche, questo contributo intende offrire una panoramica degli sviluppi normativi, delle politiche e strategie più recenti sul tema dei rischi psicosociali quale spunto di riflessione sul cambiamento in corso per metterne in luce le criticità da affrontare, i bisogni da coprire e le opportunità da cogliere per una migliore ed efficace tutela della salute e sicurezza sul lavoro.

2. RISCHI PSICOSOCIALI: DEFINIZIONI E POTENZIALI IMPATTI

I fattori psicosociali sul lavoro sono definiti come gli aspetti di progettazione, organizzazione e gestione del lavoro (es. autonomia decisionale, carico di lavoro, orario di lavoro, chiarezza di ruolo) nonché

i relativi contesti sociali (es. supporto sociale da parte dei supervisori, conflittualità relazionale, aiuto da parte dei colleghi) e ambienti di lavoro (ad es. ambienti caotici, scarsa illuminazione) che possono avere un impatto sulla salute psicofisica dei lavoratori [12]. A seconda di come questi fattori vengono gestiti possono avere sia esiti positivi (soddisfazione lavorativa, coinvolgimento nel lavoro, produttività) che impatti negativi (stress, malessere, assenze per malattia ecc.). Nel secondo caso si parla di rischi psicosociali sul lavoro, in quanto aspetti potenzialmente dannosi per la salute dei lavoratori e l'organizzazione nel suo complesso [13]. Nel tempo i rischi psicosociali hanno ricevuto una grande attenzione a livello nazionale ed internazionale per il loro legame con lo stress lavoro correlato. L'impatto dell'ambiente psicosociale sulla salute dei lavoratori avviene infatti attraverso l'esperienza di stress [13], condizione che acquista rilevanza per la persona quando vissuta in maniera intensa e prolungata nel tempo, e che comporta l'esaurimento o il superamento delle risorse personali utili a fronteggiarla. Oltre lo stress, altri aspetti quali la violenza e le molestie sul lavoro, il burnout, il tecnostress, e ancora anche impatti conseguenti di natura mentale e fisica quali depressione, disturbi muscoloscheletrici, disturbi ansiosi, nonché comportamentali (assenteismo, presentismo, infortuni), si possono verificare quale conseguenza di inadeguata gestione dei rischi psicosociali e organizzativi, e possono altresì avere un effetto di influenza negativa reciproca. Di seguito si riportano alcuni esempi di questa relazione di reciprocità. Luoghi di lavoro con elevati livelli di stress portano infatti ad impatti sui processi psicologici del lavoratore che si manifestano in condizioni quali il burnout, una sindrome da stress cronico che interessa sia la sfera psicofisica che quella comportamentale [14-15]. La pandemia ha inoltre evidenziato l'incremento di ulteriori impatti sulla sfera psicologica del lavoratore, tra cui la tendenza a lavorare in modo compulsivo – il workaholism – [16], la compassion fatigue [17] e il boreout [18], che, come il burnout, si manifestano attraverso l'esaurimento e hanno effetti sulla salute fisica e psicologica nonché sugli atteggiamenti e i comportamenti dei lavoratori. La presenza di lavoratori che manifestano sintomi di esaurimento all'interno dei

gruppi può portare a un deterioramento ulteriore del contesto di lavoro, aumentando di conseguenza il rischio stress. A sua volta questo può favorire l'emergenza di fenomeni di natura comportamentale, come gli episodi di violenza sul lavoro, le molestie e il mobbing. Tali fenomeni hanno tuttavia un ruolo di influenza reciproca, in quanto rientrano tra le potenziali cause di stress a lavoro, in quanto indicatori di conflittualità e problemi relazionali da gestire a livello organizzativo, sia che si tratti di episodi che avvengono tra colleghi, che comportamenti subiti da parte dell'utenza esterna, quando prevista.

Recentemente, sta acquisendo crescente priorità il tema del tecnostress e i suoi impatti sulla salute mentale dei lavoratori [19]. Lo sviluppo crescente dell'Information and Communication Technology ha, tra le altre cose, portato all'introduzione di modelli di business e modalità di lavoro ibride quali il lavoro agile, il telelavoro, il lavoro su piattaforma, accelerati ulteriormente dall'emergenza pandemica. Il tecnostress è una forma di stress causata da un utilizzo eccessivo e disfunzionale delle tecnologie. È collegato ad un alto grado di dipendenza dalle tecnologie – sia temporale che funzionale – per svolgere le proprie attività efficacemente, che può avere impatti significativi sia sulla vita sociale dell'individuo che sul suo benessere psicofisico [19, 20]. Quando il tecnostress è dovuto all'utilizzo pervasivo e disfunzionale delle tecnologie sul lavoro, è parte dello stress lavoro correlato e va affrontato includendo quegli aspetti di organizzazione e gestione del lavoro collegati all'utilizzo delle tecnologie [21]. Lo smart working nel corso dell'emergenza COVID-19 rappresenta in questo senso una *lesson learned*. Seppur abbia permesso di mantenere la continuità del lavoro e di mettere in luce le grandi potenzialità della digitalizzazione, tuttavia ha anche evidenziato i potenziali impatti negativi di una mancata adeguata organizzazione e gestione del lavoro connessa all'utilizzo del lavoro a distanza, tra cui l'isolamento sociale, l'aspettativa di costante reperibilità, l'interferenza del lavoro sulla vita privata, l'impoverimento della comunicazione informale [7, 22].

Tutti gli aspetti sopra considerati hanno pertanto un dimostrato legame tra loro e un unico denominatore comune negli aspetti di progettazione, organizzazione e gestione del lavoro, che ne costituiscono

le determinanti, ma anche la possibile soluzione attraverso una corretta gestione finalizzata alla tutela della salute dei lavoratori, all'aumento della soddisfazione lavorativa e del benessere organizzativo.

3. LE POLITICHE E STRATEGIE ATTUALI A LIVELLO INTERNAZIONALE E NAZIONALE

Lo sviluppo normativo e le politiche e strategie sul tema dei rischi psicosociali hanno dato forte impulso a livello internazionale e nazionale allo sviluppo di modelli, approcci e strumenti pratici orientati alla gestione dei rischi psicosociali nelle organizzazioni, rivelandosi uno tra i principali drivers per la gestione dei rischi psicosociali [23]. In Italia il D.Lgs 81/08 e s.m.i. ha dato impulso alla valutazione e gestione dei rischi psicosociali nelle aziende grazie, da un lato, al recepimento del concetto di salute dell'Organizzazione Mondiale della Sanità, quale "stato di benessere fisico, mentale e sociale, non consistente solo in un'assenza di malattia o di infermità", dall'altro sancendo l'obbligo del datore di lavoro di valutare tutti i rischi per la SSL, ivi compresi quelli collegati con lo stress lavoro correlato, secondo i contenuti dell'Accordo Quadro Europeo sullo SLC del 2004 (art 28). Secondo l'Accordo, l'oggetto della valutazione dei rischi, oltre ai potenziali segnali oggettivi della presenza di stress a lavoro, sono quegli aspetti di progettazione, organizzazione e gestione del lavoro riferibili al contenuto e contesto del lavoro, su definiti fattori di rischio psicosociale. Successivamente nel novembre 2010, come demandato dal suddetto decreto, la Commissione Consultiva Permanente per la SSL ha emanato indicazioni metodologiche che costituiscono attualmente i requisiti da rispettare per la corretta gestione dei rischi associati allo SLC a livello nazionale. Tali indicazioni sono da intendersi quali requisiti minimi, come anche ribadito dalla Commissione Consultiva a seguito dell'Interpello dell'ordine psicologi n. 5/2012, che ha specificato che il datore di lavoro può andare oltre il percorso metodologico individuato, effettuando legittimamente ulteriori indagini con gli strumenti della valutazione approfondita, purché identifichi ed applichi con puntualità le misure di correzione sugli aspetti di rischio già individuati in fase di valutazione preliminare. Successivamente

con il D.Lgs 19/2014 Attuazione della direttiva 2010/32/UE che attua l'accordo quadro, concluso da HOSPEEM e FSESP, in materia di prevenzione delle ferite da taglio o da punta nel settore ospedaliero e sanitario, viene per la prima volta esplicitato il termine "rischi psicosociali e organizzativi" all'interno di una normativa di tutela della SSL.

A livello nazionale il ruolo della ricerca in questo ambito ha permesso alle aziende di rispondere in maniera valida ed efficace al requisito normativo. Nel 2011 è stata pubblicata la proposta metodologica INAIL per la valutazione e gestione del rischio SLC e la relativa piattaforma online che ha permesso nel tempo la raccolta sistematica dei dati provenienti dalle aziende attraverso l'utilizzo degli strumenti di valutazione [24]. La metodologia INAIL ha fornito alle aziende un percorso metodologico basato sull'evidenza scientifica e sull'approccio partecipativo, comprensivo di strumenti validati e soglie di rischio tarate sulla popolazione nazionale, ed integrato alla gestione di tutti i rischi per la SSL presenti in azienda. Tra il 2014 e il 2016 è stato effettuato un monitoraggio nazionale dell'attuazione dell'obbligo di legge nell'ambito di uno specifico progetto CCM finanziato dal Ministero della Salute [27]. I risultati hanno messo in luce che oltre l'80% delle aziende campionate sul territorio nazionale ha ottemperato all'obbligo di legge, effettuando la valutazione del rischio SLC, e che la maggior parte di queste ha utilizzato la Metodologia Inail. È tuttavia da sottolineare che non tutti i percorsi di valutazione avviati hanno utilizzato effettivamente tutto il percorso metodologico Inail – che include il passaggio alla valutazione approfondita al di là dei requisiti minimi di legge – e portato effettivamente all'implementazione delle misure di contenimento e miglioramento o alla valutazione di impatto di queste rispetto alla riduzione dello SLC [28, 29]. Attualmente, le aziende registrate che utilizzano la metodologia INAIL sono oltre 10.600 ben dislocate sul territorio nazionale e appartenenti ai diversi settori produttivi, le liste di controllo caricate 12.393 e i questionari 121.378. I dati raccolti nel tempo unitamente alle esperienze di ricerca condotte a livello nazionale hanno permesso sia l'aggiornamento della metodologia e i relativi strumenti con la nuova edizione 2017

[25], che di intercettare ed approfondire i rischi emergenti fornendo strumenti contestualizzati ai rischi specifici, come recentemente evidenziato dal modulo contestualizzato al settore sanitario [26]. Attualmente, la ricerca INAIL si sta focalizzando sui rischi emergenti collegati ai cambiamenti del mondo del lavoro per fornire risposte scientificamente fondate e strumenti validi per la gestione dei rischi connessi con la SSL e contribuire al dibattito in corso sul futuro del lavoro.

Le recenti politiche, strategie e iniziative internazionali e nazionali stanno ulteriormente richiamando la necessità di integrazione dei rischi psicosociali nella gestione complessiva dei rischi per la SSL in azienda. In particolare, la nuova norma ISO 45003 “Gestione della salute e sicurezza sul lavoro – salute psicologica e sicurezza sul lavoro” rappresenta un’utile guida per la gestione dei rischi psicosociali e la promozione del benessere lavorativo all’interno di un sistema di gestione della SSL basato sulla ISO 45001. La norma infatti include i rischi psicosociali all’interno di un approccio sistemico – che mette al centro il fattore umano – da comprendere all’interno di un sistema complessivo ed integrato di gestione dei rischi connessi con la SSL.

Assumono poi particolare rilevanza aspetti di rischio psicosociale emergenti, anche in considerazione dei cambiamenti del mondo del lavoro intervenuti negli ultimi anni, come anche richiamato nel recente documento di consenso della Consulta Interassociativa Italiana per la Prevenzione (CIIP). Tra questi si evidenzia la necessità di approfondire gli aspetti connessi alla diffusione del lavoro agile, altre forme di lavoro flessibile, ma anche di gestire l’inclusione e il contrasto alle violenze e molestie di diversa natura – incluso il cyberbullying – come anche richiamato nella Risoluzione del parlamento europeo del 5 luglio 2022 sulla salute mentale nel mondo del lavoro digitale. Si fa presente che la violenza e le molestie sul lavoro sono aspetti già considerati nella valutazione e gestione dei rischi connessi con lo SLC, ma che richiedono una maggiore caratterizzazione e gestione – in particolare in contesti più a rischio quali il settore sanitario – a causa dell’emersione e l’incremento del fenomeno. Ciò è fondamentale anche in considerazione

dell’emanazione della Legge del 15 gennaio 2021, n. 4 con cui è entrata in vigore la ratifica ed esecuzione della Convenzione dell’Organizzazione internazionale del lavoro n. 190 del 2019 sull’eliminazione della violenza e delle molestie sul luogo di lavoro.

4. VERSO UN APPROCCIO BASATO SULLA GESTIONE DEI RISCHI PSICOSOCIALI

I cambiamenti del mondo del lavoro in atto hanno portato a un innalzamento del livello di attenzione sui rischi psicosociali e i loro potenziali impatti sulla salute mentale e fisica dei lavoratori, favorendo l’apertura di un dibattito di livello nazionale ed internazionale sugli aspetti da integrare e includere a livello di politiche, strategie ed azioni. Il dibattito di livello nazionale sta includendo in maniera crescente il termine rischi psicosociali nella prevenzione e nella tutela della SSL, puntando il focus apertamente sugli aspetti organizzativi e sociali che possono provocare l’esperienza di stress e altri potenziali impatti di natura psicologica, sociale e comportamentale, compromettendo la salute dei lavoratori e il benessere organizzativo. Tuttavia, è da chiarire che questo non significa che lo stress lavoro correlato sia un concetto obsoleto o parziale, ma che l’attenzione si sta spostando maggiormente sulla gestione delle sue potenziali fonti – anche in considerazione di tutti i possibili impatti sulla sfera psicologica, fisica e comportamentale – e sul legame reciproco che questi aspetti di natura psicosociale hanno con altri gestiti a livello di SSL, quali in particolare i disturbi muscoloscheletrici. In considerazione dei cambiamenti in corso e anche degli effetti della pandemia, è fondamentale considerare anche i rischi psicosociali emergenti e specifici di alcuni contesti e tipologie di lavoro particolarmente a rischio (es. insicurezza lavorativa, isolamento, violenza e molestie sul lavoro, tecnostrain), integrandoli nella mappatura dei rischi per la SSL ed individuando a livello strategico quali azioni compiere per prevenirne gli impatti. Su questo punto il ruolo della ricerca è fondamentale al fine di fornire evidenze, soluzioni e strumenti integrativi per rafforzare il supporto alle aziende nella fase di valutazione dei rischi. È fondamentale inoltre favorire approcci multidisciplinari, che integrino competenze della medicina del lavoro, della

psicologia del lavoro, dell'ergonomia anche con le competenze delle figure della prevenzione aziendale, permettendo di intercettare e anticipare i rischi psicosociali emergenti – come anche richiesto dalla Commissione Europea – e identificare le azioni di prevenzione e gestione più adeguate. Tuttavia, è importante non correre il rischio di ridurre tutto all'introduzione di misure e strumenti integrativi per la valutazione – seppur fondamentali e sempre assolutamente richiedenti un'accertata validità e attendibilità – ma di cogliere l'opportunità di includere tali rischi all'interno di un sistema integrato di gestione della SSL. Tale integrazione richiede di rimanere nell'ambito dell'approccio sistemico alla gestione dei rischi – come anche richiamato dalla recente norma ISO 45003 – includendo strumenti e misure all'interno di approcci metodologici chiari e consolidati. Un esempio recente di questa integrazione si può ritrovare nel modulo per il contesto sanitario della metodologia INAIL per la valutazione e gestione del rischio SLC [26, 30], la cui esperienza si sta replicando su aspetti di rischio emergenti dovuti alla digitalizzazione e alle nuove modalità di lavoro, tra cui in particolare il lavoro agile. Il passaggio più rilevante, ma anche più impegnativo, da compiere è quello da una cultura della valutazione ad una cultura della gestione dei rischi psicosociali, di cui la valutazione è uno step importante ma non un punto di arrivo, quale opportunità di miglioramento per le aziende in termini di benessere, produttività e salute dei lavoratori. La gestione dei rischi psicosociali negli ambienti di lavoro richiede un processo metodologico che parta dall'individuazione dei potenziali pericoli connessi con l'attività lavorativa svolta e il contesto specifico di lavoro, e porti ad effettuare un'analisi del loro potenziale di danno e dell'entità del rischio, con il fine di individuare le più efficaci azioni di gestione e prevenzione da implementare. Il passaggio dalla valutazione alla gestione dei rischi psicosociali negli ambienti di lavoro non è immediato per le aziende. Nell'ottemperare all'obbligo di legge si rischia frequentemente di fermarsi all'adempimento di valutazione, senza attivare un reale processo di cambiamento all'interno

delle organizzazioni che abbracci in maniera multidisciplinare e partecipativa tutti gli attori aziendali coinvolti nella gestione e organizzazione del lavoro. Troviamo spesso piani di valutazione mai implementati, o interventi poco efficaci che non portano necessariamente alla riduzione del rischio rilevato. Si predilige spesso ad esempio la prevenzione secondaria dotando i lavoratori di formazione su soft skills senza mettere mano anche alle fonti potenziali di stress. Le evidenze e l'esperienza nel tempo hanno dimostrato che l'efficacia di questo tipo di interventi di gestione dipende dalla capacità di includere nel processo alcuni aspetti metodologici chiave quali: la chiara individuazione dei gruppi di lavoratori potenzialmente colpiti, l'utilizzo di approcci partecipativi che coinvolgano i lavoratori attivamente nel percorso, una chiara comunicazione, il coinvolgimento del management – inclusi i line manager – nell'implementazione delle misure più adatte ed efficaci per prevenirli o contenerne l'impatto, l'inclusione delle competenze necessarie e l'accrescimento del livello di consapevolezza [28, 30, 31, 32]. Il passaggio alla gestione efficace dei rischi psicosociali dovrebbe inoltre essere favorito anche dalla consapevolezza dell'esistenza di un circuito positivo nella gestione dei fattori psicosociali. Nel tempo meno studi si sono soffermati sul ruolo positivo di una corretta gestione dei fattori psicosociali che risulta essere collegata ad un aumento dell'impegno lavorativo (work engagement) [33], della soddisfazione e del benessere [33]. Come riportato in questo contributo, la normativa si è dimostrata in passato un forte driver per la valutazione dei rischi connessi con lo stress lavoro correlato. In questo contesto di cambiamento si auspica che l'attenzione rinnovata sulla centralità degli aspetti di progettazione, organizzazione e gestione del lavoro permetta di accrescere l'impegno di livello nazionale nel supportare le aziende nel necessario passaggio all'implementazione delle azioni di prevenzione, miglioramento e gestione per la tutela della salute e il benessere dei lavoratori attraverso la gestione dei rischi psicosociali.