



MENTAL HEALTH IN THE WORKPLACE

National Highlight – Italia

Deliverable 2.1



Co-funded by the
European Union

Project acronym: IncreMe(n)tal | Project No. 101143366



Project Consortium

Coordinator	FIM-CISL (IT)
Beneficiaries	Fondazione ADAPT (IT) , Dublin City University (IE) Central European Labour Studies Institute (SK) Univerza v Ljubljani (SI) Universidade de Santiago de Compostela (ES) HIVA - KU Leuven (BE) Hacettepe University (TR) Vormingscentrum Recht en Plicht (BE) Services Industrial Professional and Technical Union (IE) , Sindikat kovinske in elektroindustrije Slovenije (Trade Union of Metal and Electro Industry of Slovenia) (SI) La Federación de Industria, Construcción y Agro de la Unión General de Trabajadoras y Trabajadores (ES) Türk Metal Sendikası (TR)
Affiliated Entities	ADAPT Associazione (IT)
Associate Partners	IndustriAll Europe OZ KOVO (SK)

DX.Y Official Deliverable Name

Document Information

Deliverable number and title	[D2.1] [IncreMe(n)tal National Highlight - Italy]
Dissemination level	Public
Organisation Name	[Fondazione ADAPT, ADAPT]
Authors	[Chiara Altilio, Sivlia Caneve, Ilaria Fiore, Diletta Porcheddu, Margherita Roiatti]
Submission date	10/03/2025



Project No. 101143366

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them

Indice

1. Introduzione	5
1.1. Executive summary.....	5
1.2. Obiettivi.....	6
1.3. Metodologia	6
2. Quadro teorico (ricerca documentale)	7
2.1. Quadro regolatorio	7
La Costituzione italiana.....	7
Il Codice Civile.....	8
Il Decreto Legislativo No. 81/2008 e lo Stress Lavoro Correlato	9
Il ruolo delle parti sociali.....	10
2.2. Literature Review	11
Letteratura scientifica.....	11
Rapporto tra organizzazione del lavoro, politiche e benessere mentale	13
Letteratura grigia	14
3. La ricerca sul campo	17
3.1. Analisi dei risultati del questionario e delle interviste	17
Caratteristiche socio-demografiche e sotto-settori di attività	17
Fattori di stress e risorse lavorative.....	18
Azioni per la prevenzione e la gestione dei rischi psicosociali	20
Impatto dei fattori di stress legati al lavoro nel contesto organizzativo	21
Ostacoli alla prevenzione e gestione dei rischi psicosociali.....	23
Politiche aziendali per la protezione del benessere dei lavoratori	25
Pratiche discriminatorie	26
Risorse lavorative	27
Impatto dei nuovi modelli organizzativi sulla salute mentale dei lavoratori.....	31
Il ruolo delle parti sociali nella protezione e gestione della salute mentale dei lavoratori	34
3.2. Buone pratiche dalla contrattazione collettiva nel settore della metalmeccanica	35

Il caso dei fondi sanitari	37
4. Conclusioni	37
Allegato 1. Casistiche simulate.....	40
Allegato 2. Domande frequenti (FAQ).....	42
Allegato 3. Raccomandazioni per interventi a livello organizzativo volti a proteggere e promuovere la salute mentale nei luoghi di lavoro	45
Bibliografia e sitografia	49

1. Introduzione

1.1. Executive summary

Il tema della salute mentale nei luoghi di lavoro sta assumendo un ruolo sempre più centrale, in particolare nel settore metalmeccanico, dove i rischi psicosociali sono diffusi ma spesso ancora sottovalutati. Sebbene la consapevolezza di aziende, parti sociali e lavoratori stia crescendo, spesso si fatica ancora da un lato a implementare misure efficaci per prevenire e gestire tali problematiche, dall'altro a promuovere la salute mentale e il benessere di lavoratori e lavoratrici in senso ampio.

Questo report analizza la gestione della salute mentale nei luoghi di lavoro italiani nel settore metalmeccanico (sia in termini di promozione che di prevenzione dei rischi che possono incidere sulla stessa in maniera negativa) attraverso un'analisi della normativa vigente e della più rilevante letteratura scientifica e istituzionale, nonché un'indagine sul campo basata su un questionario esplorativo rivolti ai lavoratori e alle lavoratrici del settore metalmeccanico e interviste semi-strutturate a rappresentanti aziendali e sindacali.

La ricerca evidenzia come, nonostante la normativa italiana imponga ai datori di lavoro una valutazione periodica dei rischi psicosociali che possono impattare la salute mentale dei lavoratori, l'attenzione a tale tematica risulti disomogenea nei diversi contesti di lavoro. Le politiche sulla salute mentale sono infatti spesso frammentarie e scarsamente integrate nelle strategie organizzative, complice anche una cultura aziendale talvolta poco sensibile a questo tipo di problematiche. Inoltre, è emerso come l'innovazione tecnologica abbia sì, migliorato l'efficienza dei processi lavorativi, ma ha anche intensificato i carichi di lavoro, aumentato la sorveglianza digitale e reso più labili i confini tra vita professionale e privata, con conseguenze sul benessere psicologico dei lavoratori.

L'indagine condotta tra i lavoratori e le lavoratrici conferma che i fattori di rischio psicosociale più diffusi includono carichi di lavoro eccessivi, scarsa comunicazione e interferenze tra vita privata e vita lavorativa; anche le preoccupazioni finanziarie e la scarsa comunicazione all'interno dell'azienda rappresentano tuttavia fattori di rischio di particolare importanza. Condizioni come stress, *burnout* e ansia sono molto diffuse, con un impatto particolarmente elevato su genitori, donne e precari. Solo una minoranza dei lavoratori, tuttavia, ha accesso a programmi di supporto psicologico, e le iniziative di prevenzione risultano limitate. Le interviste ai rappresentanti aziendali e sindacali rivelano una crescente consapevolezza del problema, ma anche difficoltà nel gestirlo in modo efficace.

Per affrontare queste sfide è necessario rafforzare l'applicazione della normativa esistente e favorire un maggiore coinvolgimento dei rappresentanti dei lavoratori e delle lavoratrici nella definizione delle politiche aziendali. Si evidenzia l'esigenza di implementare strategie concrete per favorire un migliore equilibrio tra vita professionale e privata, rafforzare la formazione sulla salute mentale e garantire un accesso più ampio a servizi di supporto psicologico. Inoltre, è fondamentale sviluppare strumenti di monitoraggio per individuare precocemente i rischi e prevenire il deterioramento delle condizioni lavorative.

Sulla base del quadro descritto nel presente report, le ricercatrici coinvolte nel [progetto IncreMe\(n\)tal](#) progetteranno moduli formativi mirati per supportare sindacalisti e rappresentanti dei lavoratori e delle lavoratrici nella promozione, tutela e gestione della salute mentale dei lavoratori metalmeccanici italiani. Coerentemente con i focus tematici sviluppati durante la fase di ricerca e illustrati nel presente elaborato, le iniziative didattiche si concentreranno su tre aree principali: il quadro teorico e normativo relativo alla prevenzione dei rischi psicosociali e alla gestione delle patologie legate alla salute mentale nei luoghi di lavoro; le implicazioni della digitalizzazione sul benessere psicologico dei lavoratori; l'interazione tra ambiente di lavoro, disuguaglianze e salute mentale dei lavoratori.

1.2. Obiettivi

Il presente documento ha l'obiettivo di fornire una panoramica aggiornata dello stato della prevenzione e protezione della salute mentale nei luoghi di lavoro nel contesto italiano, con particolare riferimento al settore metalmeccanico. I lettori di riferimento del documento sono sindacalisti, rappresentanti dei lavoratori e delle lavoratrici operanti in Italia interessati a come prevenire, promuovere e gestire eventuali disturbi legati alla sfera della salute mentale che potrebbero insorgere in ambito lavorativo. Questo report costituisce anche la base teorica per la progettazione e l'erogazione di tre sessioni formative (Modulo #1, #2 e #3) previste dal progetto IncreMe(n)tal, da realizzarsi tra aprile e settembre 2025. Il Modulo #1 sarà dedicato al quadro teorico e normativo per la prevenzione dei rischi psico-sociali e la gestione delle conseguenze di eventuali patologie legate alla salute mentale dei lavoratori. Il Modulo #2 esplorerà i legami tra digitalizzazione e salute mentale, mentre il Modulo #3 riguarderà le connessioni tra ambiente di lavoro, disuguaglianze e salute mentale dei lavoratori e delle lavoratrici.

1.3. Metodologia

Per raggiungere gli obiettivi descritti nel paragrafo precedente, il gruppo di ricerca ha svolto attività di ricerca documentale e di ricerca sul campo. Per quanto riguarda la prima, le autrici hanno effettuato un'analisi sintetica del quadro normativo riguardante la salute mentale nel contesto italiano, con particolare attenzione ai contesti lavorativi e al ruolo delle parti sociali, integrandola con una revisione della letteratura scientifica e grigia più rilevante riguardante i temi chiave per il Progetto IncreMe(n)tal (di seguito denominato il Progetto). La ricerca documentale sviluppata nei paragrafi che seguono include anche una sintesi delle migliori pratiche delle parti sociali riguardanti le disposizioni degli accordi collettivi legate alla promozione e protezione della salute mentale nei luoghi di lavoro.

Le attività di ricerca sul campo, con un approccio esplorativo di tipo qualitativo, hanno invece permesso di focalizzare l'analisi sul settore di riferimento del Progetto, quello metalmeccanico. A tal fine, sono stati coinvolti 5 rappresentanti del settore (2 rappresentanti HR, 2 rappresentanti dei lavoratori a livello aziendale, 1 sindacalista a livello settoriale) in un round di interviste semi-strutturate finalizzate a ottenere una comprensione più approfondita delle dinamiche e delle opinioni generali legate alla protezione e promozione della salute mentale nel settore metalmeccanico. Il presente report illustra anche i risultati di un questionario online rivolto ai lavoratori e alle lavoratrici impiegati nelle aziende

metalmecchaniche italiane (35 rispondenti¹) finalizzato a raccogliere informazioni di prima mano su questioni relative alla salute mentale.

Il questionario online è composto da tre sezioni e la trattazione dei risultati raccolti tramite questo strumento di rilevazione segue il medesimo percorso logico. La prima sezione è stata dedicata a raccogliere tutte le variabili sociodemografiche dei rispondenti, come genere, età, profilo professionale, nonché il settore specifico (descritto dalla classificazione ATECO) e le dimensioni delle aziende di riferimento. La seconda ha permesso di approfondire il tema dei rischi psicosociali nei contesti organizzativi e, più in generale, nel settore metalmeccanico. Infine, nella terza e ultima sezione, l'attenzione è stata posta sul tema della salute mentale nei contesti lavorativi e sulle strategie e gli strumenti finalizzati a proteggere e promuovere la salute mentale dei lavoratori, considerando i cambiamenti organizzativi per come derivanti dalla transizione digitale.

I quesiti per le interviste, invece, sono stati articolati in quattro sezioni. La prima sezione ha previsto domande finalizzate a comprendere la prospettiva dei rispondenti in merito alla salute mentale nel settore/azienda di appartenenza. La seconda sezione è stata incentrata sulle azioni finalizzate a prevenire e gestire eventuali problematiche in tema di salute mentale emergenti sul posto di lavoro. La terza sezione ha consentito di approfondire il ruolo del dialogo sociale nel garantire la salute mentale nei luoghi di lavoro. Infine, la quarta sezione ha consentito di raccogliere le opinioni dei partecipanti in merito alla rilevazione sulle prospettive future rispetto alla prevenzione dei rischi psicosociali e alla protezione della salute mentale nei luoghi di lavoro.

Per quanto riguarda la metodologia e gli obiettivi, va sottolineato che, al fine di aumentare la fruibilità del documento e la sua utilità, sono stati predisposti degli allegati autonomi che includono casistiche riguardanti la salute mentale dei lavoratori, una selezione di domande frequenti (FAQ) e l'enucleazione di alcune raccomandazioni per interventi a livello organizzativo volti a proteggere e promuovere la salute mentale nei luoghi di lavoro.

2. Quadro teorico (ricerca documentale)

2.1. Quadro regolatorio

La Costituzione italiana

Nel quadro normativo italiano, la protezione della salute dei lavoratori trova una base fondamentale nei principi stabiliti dalla Costituzione. L'articolo 41, recentemente modificato, afferma che l'iniziativa economica privata è libera, ma non può svolgersi in conflitto con la "utilità sociale" o in modo da danneggiare "la salute, l'ambiente, la sicurezza, la libertà o la

¹ Conformemente a quanto indicato nella proposta progettuale e in linea con gli obiettivi generali del Progetto, il questionario online deve essere inteso come uno strumento di rilevazione qualitativa di tipo esplorativo. Il suo scopo è quello di integrare, verificare e criticizzare le evidenze chiave emerse nella fase di ricerca documentale. Si precisa che il questionario non ha alcuna pretesa di rilevanza statistica, trattandosi di un'indagine a carattere qualitativo. In ogni caso, il target di 30 rispondenti previsto è stato regolarmente raggiunto.

dignità umana". Questo esplicito riferimento alla salute rafforza la posizione di questa come valore costituzionale fondamentale, enfatizzandone l'importanza accanto ad altri principi fondamentali. La legge determina inoltre programmi e controlli appropriati per garantire che le attività economiche pubbliche e private siano indirizzate e coordinate verso obiettivi sociali e ambientali (Tritto, 2022).

Tra gli aspetti delineati dall'articolo 41, il riferimento alla "salute" è particolarmente significativo per il suo legame diretto con l'articolo 32 della Costituzione, che garantisce la protezione della salute come diritto fondamentale, e gode di una protezione assoluta non solo nei rapporti tra individui e lo Stato, ma anche nelle interazioni tra gli stessi individui (Mazzola, 2021).

Il concetto di salute all'interno della Costituzione italiana è interpretato in modo ampio, comprendendo le dimensioni fisica, psicologica, sociale ed ambientale. Questo approccio globale è in linea con la definizione avanzata dall'Organizzazione Mondiale della Sanità e riflette la visione della Costituzione, che considera la salute come essenziale per il raggiungimento dell'uguaglianza, della libertà e dello sviluppo completo degli individui (Ludovico, 2022).

Gli articoli 2 e 3 della Costituzione rafforzano ulteriormente questa prospettiva, posizionando la salute tra gli strumenti chiave per garantire l'uguaglianza tra i cittadini, promuovere la libertà individuale e consentire lo sviluppo personale e sociale (Montuschi, 1976).

La recente inclusione della salute come limite esplicito alla libertà di impresa nell'articolo 41 segna il crescente riconoscimento costituzionale della sua centralità nella protezione dei lavoratori e nel benessere sociale. La Costituzione italiana afferma la supremazia della salute sugli interessi economici in caso di conflitto, integrandola anche nel quadro più ampio della sostenibilità e della protezione dell'ambiente. Questo cambiamento riflette una crescente consapevolezza dell'interconnessione tra salute, utilità sociale e dignità umana.

Il Codice Civile

Le normative italiane in materia di salute e sicurezza non includono una legislazione specifica in materia di rischi psicosociali. Tuttavia, da una prospettiva interpretativa, la protezione da tali rischi rientra chiaramente tra gli obblighi del datore di lavoro in materia di salute e sicurezza.

Le normative italiane sulla salute e sicurezza sul lavoro (SSL) si basano sul Codice Civile, in particolare sull'articolo 2087, che stabilisce che "l'imprenditore è tenuto ad adottare nell'esercizio dell'impresa le misure che, secondo la particolarità del lavoro, l'esperienza e la tecnica, sono necessarie a tutelare l'integrità fisica e la personalità morale dei prestatori di lavoro."

I giudici italiani hanno massimizzato il potenziale operativo di questa norma, riconoscendo come l'articolo 2087 del Codice Civile implichi che i lavoratori debbano provare solo il danno e il nesso causale con il fatto che lo ha provocato, lasciando al datore di lavoro l'onere di dimostrare di aver fatto tutto il possibile per prevenirlo. Inoltre, secondo i giudici, il datore di lavoro è tenuto ad esercitare un controllo e una vigilanza costante per prevenire comportamenti dei lavoratori che possano rendere inefficaci o insufficienti le precauzioni

tecniche adottate e, se necessario, ad adottare misure disciplinari, compreso il licenziamento. (Cfr. Cassazione Civile 8 febbraio 1993, n. 1523.)

Pertanto, l'articolo 2087 del Codice Civile articola l'obbligo fondamentale del datore di lavoro, come garante della sicurezza sul posto di lavoro, di perseguire costantemente i più elevati standard di sicurezza tecnici, organizzativi o procedurali. L'articolo 2087 funge da "norma omnicomprensiva": l'obbligo di sicurezza che impone richiede al datore di lavoro di adottare tutte le misure che, anche se non esplicitamente previste in normative particolari o la cui violazione non è classificata come reato/illecito autonomo, sono concretamente necessarie per garantire la sicurezza. Di conseguenza, non è possibile sostenere che, in alcuni casi, manchi una specifica disposizione legislativa: l'articolo 2087 del Codice Civile rappresenta un utile strumento per colmare eventuali lacune legislative e adattare le normative a situazioni concrete ed in evoluzione (Squeglia, 2017).

In particolare, questa norma ampia impone che il datore di lavoro adotti misure appropriate in base alla natura delle mansioni svolte dai lavoratori, alla tecnologia utilizzata e all'esperienza richiesta agli stessi. È importante sottolineare che questo articolo enfatizza la protezione dell'integrità fisica e della personalità morale dei lavoratori, estendendosi anche alla salute mentale.

La Corte Suprema italiana ha anche rielaborato l'articolo 2087 del Codice Civile, affermando che il datore di lavoro ha l'obbligo di prevedere tutte le possibili conseguenze negative derivanti dallo squilibrio tra l'organizzazione del lavoro e il personale impiegato. Ne consegue che deve essere prestata attenzione a tutti i comportamenti, anche quelli non intrinsecamente illeciti, che possano causare disagio o stress, sia che si verifichino isolatamente che in connessione con altri comportamenti non conformi, contribuendo ad aggravare gli effetti e la portata del danno, inteso in modo ampio come danno alla salute e alla personalità (Cfr. Cassazione Civile 7 febbraio 2023 n. 3692). Questa nozione evidenzia che ogni comportamento in grado di causare danni all'integrità psicologica del lavoratore costituisce un potenziale fattore di rischio psicologico, rendendo irrilevante l'illegalità del comportamento come prerequisito per la protezione risarcitoria (De Marinis, 2023).

Il Decreto Legislativo No. 81/2008 e lo Stress Lavoro Correlato

Nel quadro normativo italiano, l'Accordo Quadro Europeo sullo Stress Lavoro-Correlato (2004) è stato implementato dalle parti sociali attraverso l'Accordo Interconfederale del 9 giugno 2008, facendo esplicito riferimento all'art. 28, comma 1, del Decreto Legislativo n. 81/2008 (noto in Italia come "Testo Unico per la Sicurezza sul Lavoro"). Tale disposizione stabilisce che la valutazione obbligatoria dei rischi per la salute dei lavoratori deve considerare «quelli relativi a 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».

Il contenuto dell'articolo 28 poteva già essere inferito da altre disposizioni del Testo Unico, che definisce la salute come un «stato di completo benessere fisico, mentale e sociale, non consistente solo in un'assenza di malattia o infermità» (art. 2, comma 1, lettera o) e impone una «valutazione globale e documentata di tutti i rischi per la salute e la sicurezza dei lavoratori presenti all'interno dell'organizzazione» (art. 2, comma 1, lettera q).

Un ulteriore elemento significativo in questo senso è rappresentato dalla sentenza della Corte di Giustizia dell'Unione Europea, che nel 2001 ha condannato l'Italia per l'errata trasposizione della Direttiva Quadro 89/391/EEC. La Corte ha sottolineato che la direttiva impone ai datori di lavoro di valutare «tutti i rischi» per la salute dei lavoratori, comprese le condizioni psicologiche e sociali derivanti dall'organizzazione del lavoro (Corte di Giustizia dell'Unione Europea, 2002, 246).

L'art. 28 del Testo Unico non fornisce una definizione specifica di stress lavoro-correlato, facendo semplicemente riferimento all'Accordo Quadro Europeo. Quest'ultimo, a sua volta, non offre una definizione esaustiva di questo rischio, ma elenca solo alcuni fattori di stress. Per colmare questa lacuna, il Decreto Legislativo n. 106 del 3 agosto 2009 ha introdotto un nuovo comma 1-bis all'art. 28 del Testo Unico, assegnando il compito di sviluppare criteri specifici per la valutazione di questo rischio alla Commissione Permanente di Consultazione sulla Salute e Sicurezza sul Lavoro, istituita presso il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (Ludovico, 2022).

Con il documento interno del 18 novembre 2010, la Commissione ha fornito le linee guida operative per la valutazione dello stress lavoro-correlato, diventate poi obbligatorie per tutti i datori di lavoro a partire dal 31 dicembre 2010.

Il documento della Commissione delinea un approccio metodologico che rappresenta il livello minimo di attuazione dell'obbligo di valutare il rischio da stress lavoro-correlato per tutti i datori di lavoro, enfatizzando che l'approccio graduale alla valutazione (percorso metodologico) è vincolato solo da requisiti minimi (livello minimo), senza escludere la possibilità di un processo più dettagliato in base alle esigenze specifiche e alle complessità delle singole aziende. La valutazione viene definita in due fasi: una valutazione oggettiva, condotta mediante metodi di osservazione diretta e check-list, e una valutazione soggettiva, realizzata attraverso questionari strutturati, focus group o interviste. In particolare, la valutazione soggettiva indaga la percezione individuale del rischio da stress lavoro-correlato, utilizzando strumenti di valutazione per le principali dimensioni lavorative come la soddisfazione professionale, il disagio psicofisico sul lavoro, l'esaurimento emotivo e il *burnout*. Le linee guida sviluppate dalla Commissione Consultiva ribadiscono che la valutazione del rischio da stress lavoro-correlato è "parte integrante della valutazione del rischio" ed è realizzata dal datore di lavoro (un obbligo non delegabile ai sensi dell'art. 17, comma 1, lettera a), in collaborazione con il responsabile del servizio di prevenzione e protezione e il medico competente (art. 29, comma 1), previa consultazione con il rappresentante dei lavoratori per la sicurezza (art. 29, comma 2) (Squeglia, 2017).

Il ruolo delle parti sociali

In Italia, oggi, il coinvolgimento delle parti sociali e dei rappresentanti dei lavoratori nel sistema di prevenzione è strutturato su più livelli. Sia a livello nazionale che locale, le parti sociali partecipano a comitati sulla valutazione e promozione della salute e sicurezza sul lavoro. All'interno delle singole aziende, i rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza assumono responsabilità specifiche e svolgono ruoli chiave nel sistema preventivo. Sebbene le parti sociali e i rappresentanti dei lavoratori non abbiano ruoli speciali in questo contesto, la natura organizzativa dei rischi psicosociali ha portato a diversi accordi che affrontano

specificamente questa problematica. Questi accordi si basano sull'impegno precedente delle parti sociali nell'attuare l'Accordo Quadro Europeo sullo stress lavoro-correlato (menzionato nei paragrafi precedenti), come dimostra la firma dell'accordo interconfederale del 9 giugno 2008. L'obiettivo dell'accordo è sensibilizzare, attirare l'attenzione e, allo stesso tempo, fornire "un quadro di riferimento per individuare e prevenire o gestire problemi di stress lavoro-correlato" (Articolo 2). L'approccio è stato molto inclusivo, come dimostrano il riferimento allo "stress che ha origine fuori dall'ambito di lavoro", che "può condurre a cambiamenti nel comportamento e ad una ridotta efficienza sul lavoro", ma anche il riferimento alle cause, che possono includere "il contenuto del lavoro, l'eventuale inadeguatezza nella gestione dell'organizzazione del lavoro e dell'ambiente di lavoro, carenze nella comunicazione", e a segnali quali "un alto tasso di assenteismo o una elevata rotazione del personale, frequenti conflitti interpersonali o lamentele da parte dei lavoratori". Si arriva quindi alle misure, che possono essere collettive, individuali o miste, specifiche o integrate, preventive o successive. L'Accordo delinea alcune di queste misure, molte delle quali riguardano l'informazione, la consultazione, la formazione e la comunicazione, ma si estendono anche alla "gestione dell'organizzazione e dei processi di lavoro, alle condizioni lavorative e all'ambiente di lavoro". La responsabilità di stabilire le misure spetta al datore di lavoro, ma la loro adozione deve coinvolgere i lavoratori e/o dei loro rappresentanti. La firma di questo accordo è stata anche significativa nel contesto italiano, poiché ha rivitalizzato e dato significato allo strumento dell'accordo interconfederale (Gottardi, 2008).

2.2. Literature Review

Letteratura scientifica

La gestione del rischio psicosociale nei luoghi di lavoro è stata una delle principali preoccupazioni per la salute e la sicurezza sul lavoro (SSL) in Europa negli ultimi decenni. In Italia, il termine "stress lavoro-correlato" è stato introdotto per la prima volta nel quadro regolatorio nel giugno 2008, a seguito della traduzione e implementazione dell'Accordo Quadro Europeo sullo Stress Lavoro-Correlato nel Decreto Legislativo 81/2008, che ha aggiornato le normative in materia di salute e sicurezza sul lavoro. Prima di questo, la legislazione nazionale conteneva solo disposizioni generali in materia di salute, senza riferimenti specifici ai rischi psicosociali. Il Quadro Strategico dell'Unione Europea in materia di Salute e sicurezza sul lavoro 2021-2027 prevede la cooperazione tra gli Stati membri e le parti sociali per anticipare i rischi emergenti legati ai cambiamenti nel mondo del lavoro, e i rischi psicosociali sono riconosciuti come una delle priorità per il futuro del lavoro (§1).

Il focus sul "benessere equo e sostenibile" nel contesto italiano è emerso negli ultimi anni nella pianificazione economica e finanziaria, con l'obiettivo di identificare indicatori che contribuiscano al "benessere dei cittadini" e che possano diventare priorità per l'azione politica. In questo contesto, la qualità del lavoro è stata individuata come fattore strategico, non solo come motore di rilancio del sistema economico, ma anche per altri scopi. La responsabilità sociale d'impresa gioca un ruolo importante: nel contesto occupazionale, si parla di condizioni di lavoro favorevoli, prevenzione dei rischi attraverso formazione e adozione di dispositivi di sicurezza, attenzione alle esigenze di conciliazione vita-lavoro, ecc.;

le condizioni di lavoro sicure sono individuate, tra le altre cose, come un parametro per definire dignitosa un'attività lavorativa (Buoso, 2019).

In questo contesto, l'importanza dei rischi psicosociali nei luoghi di lavoro è in continua crescita, poiché il benessere mentale dei lavoratori è diventato una priorità chiave per gli attori del mondo del lavoro (Chirico, Giorgi 2023). I fattori di rischio derivanti dalla crisi socioeconomica, dai cambiamenti climatici globali, così come dalla pandemia da COVID-19, hanno un impatto profondo sull'organizzazione del lavoro e possono anche contribuire ad aumentare i livelli di stress mentale e fisico nella popolazione lavorativa. Le nuove forme di organizzazione del lavoro (ad esempio, il lavoro agile o smart working) e le nuove tecnologie informatiche e digitali pongono ulteriori sfide alla salute e al benessere dei lavoratori (Chirico, 2017). Questa forma di stress ("technostress"), aumentata durante la pandemia da COVID-19, è particolarmente diffusa tra coloro che lavorano da remoto. Il technostress è stato definito nel 1984 dallo psicologo americano Craig Brod come un disturbo caratterizzato dall'incapacità di adattarsi ai moderni strumenti digitali. Da allora, numerosi studi hanno messo in relazione questo tipo di stress con l'uso delle nuove tecnologie e lo hanno descritto come un fattore di rischio psicosociale emergente sia nell'ambiente di lavoro che in quello non lavorativo. Il technostress si realizza quando il lavoratore percepisce negativamente la propria esperienza lavorativa, caratterizzata dall'uso intensivo degli strumenti tecnologici necessari per svolgere il suo lavoro. Questo avvicina il technostress al costrutto di stress lavoro-correlato, definito dall'Agenzia Europea per la salute e sicurezza sul lavoro (EU-OSHA) come la percezione del lavoratore di uno squilibrio tra le richieste del lavoro che riceve e le capacità individuali possedute e necessarie per soddisfare tali richieste. I principali fattori di rischio psicosociale legati al technostress includono il sovraccarico di lavoro, l'ambiguità del ruolo ricoperto e l'insicurezza del lavoro.

Oltre alle condizioni organizzative del lavoro (Tiraboschi, 2022), i rischi psicosociali possono includere caratteristiche individuali dei lavoratori che li rendono potenzialmente vulnerabili nel contesto delle attuali dinamiche del mercato del lavoro (Tiraboschi, 2023a): l'invecchiamento della popolazione, l'aumento delle malattie croniche, i flussi migratori e l'internazionalizzazione dei mercati. Questi sono aspetti che avranno un impatto significativo sulla composizione della forza lavoro nelle organizzazioni pubbliche, private e non profit, che dovranno pianificare un cambiamento di paradigma per gestire l'impatto di queste trasformazioni sul mercato del lavoro.

L'interazione complessa tra i fattori organizzativi e le caratteristiche individuali evidenzia la difficoltà continua nel definire i rischi psicosociali; essi sono spesso definiti facendo riferimento ad alcune manifestazioni di disagio come stress, *burnout*, bullismo, molestie e comportamenti negativi. Cox li definisce come "quegli aspetti dell'organizzazione del lavoro e della gestione del lavoro, e i loro contesti sociali e organizzativi, che hanno il potenziale di causare danni psicologici o fisici" (Cox et al., in Clarke e Cooper, 2004, p. 3). Il concetto di rischio psicosociale dovrebbe essere più ampio e abbracciare qualsiasi rischio per la sicurezza, la salute e il benessere: i rischi psicosociali sono quelli che, come implica la parola, derivano da fenomeni psicosociali, ovvero i fenomeni che esistono quando un gruppo di persone interagisce (Di Bisio, 2009). Quando queste interazioni si verificano in modo disfunzionale, un possibile esito negativo è lo stress o il mobbing, che è un fenomeno e un costrutto legale basato su quattro elementi costitutivi: una serie di comportamenti persecutori attuati

sistematicamente dal datore di lavoro o da una persona in posizione di autorità, l'evento dannoso per la salute o la personalità del dipendente, il legame tra i comportamenti e il danno subito dalla vittima, e l'intento persecutorio che unifica i vari comportamenti (Pedrazzoli, 2007; Nunin, 2019; D'Aponte, 2019). Un altro possibile esempio è il *burnout*, una sindrome di esaurimento emotivo che può verificarsi nelle relazioni professionali particolarmente intense e gravose, come accade in molte professioni a contenuto assistenziale come la sanità o l'insegnamento (Rosiello, 2017). Infine, tra le disfunzioni organizzative, troviamo lo stress, che alcuni considerano "mobbing lieve" e che si riferisce a un'azione isolata e non ricorrente i cui effetti persistono nel tempo; altri lo definiscono "mobbing episodico", ovvero privo della caratteristica di continuità, "ma non necessariamente una fonte di danno meno grave" (Garofalo, 2016).

Rapporto tra organizzazione del lavoro, politiche e benessere mentale

Recente letteratura ha evidenziato che la previsione di politiche nazionali in tema di salute mentale – anche all'interno della legislazione di settore – è generalmente associata a un maggiore numero di organizzazioni che implementano piani d'azione per prevenire lo stress lavoro-correlato. Questo, tuttavia, solitamente avviene nei termini della previsione di più risorse lavorative, ma non di riduzione del carico di lavoro (Jain, Torres, Teoh, Leka, 2022). Inoltre, le risorse lavorative sono risultate essere associate a minori livelli di stress lavoro-correlato riportati nei paesi europei con legislazioni specifiche riguardanti lo stress lavoro-correlato e i rischi psicosociali, come l'Italia. Un recente studio (Ronchetti, Russo, Di Tecco, Lavicoli, 2021) si basa su questi risultati e, concentrandosi sull'Italia, estende la ricerca di Jain et al. esplorando il ruolo dei principi chiave delle politiche SSL come motivatori per l'azione organizzativa sullo stress lavoro-correlato. Lo studio sostiene con forza la relazione tra i principi chiave delle politiche SSL incorporati nella legislazione italiana e l'azione organizzativa sullo stress lavoro-correlato. La legislazione crea un clima che incoraggia le organizzazioni a intraprendere misure contro lo stress. Tuttavia, i risultati suggeriscono che, sebbene la legislazione e i principi in materia di salute e sicurezza motivino un intervento, essi non siano sufficienti a guidare le organizzazioni verso azioni efficaci o l'implementazione di approcci preventivi per affrontare i rischi psicosociali e lo stress lavoro-correlato. Nonostante il contesto maturo in Italia, che dispone di politiche pubbliche quali legislazioni specifiche, strumenti e linee guida, le organizzazioni tendono a concentrarsi su interventi di livello secondario e terziario, come il miglioramento delle competenze dei lavoratori nella gestione dello stress e la riabilitazione per i problemi di salute correlati allo stress, piuttosto che su interventi di livello primario, come l'organizzazione del lavoro e la creazione di un ambiente di lavoro psicosocialmente sano. Le organizzazioni spesso percepiscono gli interventi a livello primario come complessi o dispendiosi in termini di tempo, o non possiedono le competenze per tradurre efficacemente i risultati delle valutazioni dei rischi in azioni appropriate a livello organizzativo.

Sebbene la legislazione miri a identificare e ridurre i rischi per la salute, la sicurezza e il benessere dei lavoratori, sono necessari maggiori sforzi per educare le organizzazioni in merito ai benefici della gestione dei rischi psicosociali. Questo tipo di azione potrebbe incentivare un maggiore investimento nella creazione di ambienti di lavoro sani, piuttosto che concentrarsi esclusivamente sulle strategie individuali di coping.

Letteratura grigia

La letteratura grigia fornisce informazioni importanti sulla situazione della salute mentale nei luoghi di lavoro italiani. Negli ultimi anni, l'Agenzia Europea per la Salute e Sicurezza sul lavoro (EU-OSHA) ha incluso domande e indicatori relativi alla salute mentale nelle sue indagini periodiche rivolte a imprese e lavoratori, con l'obiettivo di valutare i livelli generali di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro europei.

Secondo i risultati della Terza e Quarta Indagine Europea sulle Imprese riguardante i Rischi Nuovi e Emergenti (ESENER 2019 e 2024)², gli stabilimenti (aziende, uffici pubblici) italiani riportano una percentuale di rischi psicosociali stabilmente inferiore alla media dell'UE. Solo il 37% degli stabilimenti segnala rischi associati a clienti, pazienti o studenti difficili, rispetto a una media UE del 59%. Allo stesso modo, solo il 19% identifica la pressione del tempo (es. scadenze troppo strette) come fattore di rischio, ben al di sotto della media UE del 45%. Altri rischi, come orari di lavoro lunghi o irregolari, sono segnalati dal 9% degli stabilimenti italiani, contro una media UE del 21%. La scarsa comunicazione o cooperazione all'interno delle organizzazioni è segnalata dall'8% degli stabilimenti in Italia, mentre la media UE è del 18%. Infine, il 9% degli stabilimenti italiani riconosce l'insicurezza lavorativa come rischio psicosociale, avvicinandosi di più alla media UE dell'11% (EU-OSHA, 2019).

Inoltre, l'indagine mostra come gli stabilimenti italiani abbiano implementato diverse misure per mitigare i rischi psicosociali, sebbene i tassi di adozione siano spesso inferiori rispetto alla media UE. In Italia, il 49% degli stabilimenti consente ai dipendenti di prendere decisioni su come svolgere il proprio lavoro. Questo dato è significativamente inferiore alla media UE del 68%, suggerendo che i luoghi di lavoro italiani potrebbero fare di più per promuovere l'autonomia dei dipendenti. La riorganizzazione del lavoro, un'altra misura chiave, è riportata dal 41% degli stabilimenti italiani, vicino alla media UE del 43%. Tuttavia, la fornitura di servizi di consulenza psicologica per i dipendenti è attuata solo dal 21% degli stabilimenti italiani, ben al di sotto della media UE del 42%. Analogamente, la formazione sulla risoluzione dei conflitti è fornita solo nel 26% dei luoghi di lavoro italiani, rispetto a una media UE del 34%. Gli interventi per contrastare orari di lavoro eccessivamente lunghi o irregolari sono relativamente rari in Italia, con solo il 24% degli stabilimenti che adotta misure in tal senso. Anche questo dato è al di sotto della media UE del 29% (tabella 12) (EU-OSHA 2019).

I risultati dell'ESENER 2019 mostrano come l'Italia affronti numerose problematiche per quanto concerne i rischi psicosociali.

- 1. Riluttanza a parlare apertamente di questi temi:** In Italia, il 54% degli stabilimenti ha segnalato questa come una barriera significativa, rispetto alla media UE del 60%. Questo indica come il disagio nel discutere dei rischi psicosociali rimanga un ostacolo rilevante nei contesti di lavoro italiani.
- 2. Mancanza di competenze o supporto specialistico:** Questa barriera è stata citata dal 35% degli stabilimenti italiani (dato inferiore alla media UE del 45%) suggerendo che i luoghi

² Alla data di pubblicazione del presente rapporto, sono stati pubblicati solo i risultati preliminari dell'indagine ESENER 2024. Pertanto, la maggior parte dei dati riportati è stata recuperata dalla terza edizione dell'indagine ESENER (2019).

di lavoro italiani potrebbero avere un accesso migliore a tali servizi o una maggiore fiducia nelle competenze disponibili.

- 3. Mancanza di consapevolezza tra il personale:** Circa il 43% degli stabilimenti italiani ha indicato questa come una sfida, dato vicino alla media UE del 44%. Questo riflette la necessità di aumentare la formazione e i programmi di sensibilizzazione per migliorare la comprensione dell'importanza del problema tra i dipendenti.
- 4. Mancanza di consapevolezza tra la dirigenza:** Gli stabilimenti italiani hanno riportato questo problema a un tasso leggermente più alto (38%) rispetto alla media UE del 33%, indicando margini di miglioramento nel riconoscimento e nella comprensione dei rischi psicosociali da parte della dirigenza.

Questi risultati mostrano che, sebbene l'Italia mostri dati relativamente migliori della media UE in alcune aree, come l'accesso alle competenze in materia di salute mentale, le sfide legate alla consapevolezza del tema, sia a livello dei dipendenti che della dirigenza, e l'apertura nel discutere dei rischi psicosociali rimangono ostacoli significativi (EU-OSHA, 2019).

Circa metà degli stabilimenti ha riportato di aver condotto sondaggi tra i dipendenti che includevano domande sullo stress lavoro-correlato negli ultimi tre anni, allineandosi con la media UE del 44%. Sebbene ciò dimostri che l'Italia si allinea ai paesi europei su questo tema, è anche vero che è in ritardo rispetto ai paesi nordici, dove la grande maggioranza degli stabilimenti (84% in Svezia, 81% in Finlandia e 72% in Danimarca) conducono tali indagini. Inoltre, solo il 46% degli stabilimenti italiani coinvolge attivamente i dipendenti nell'individuare le potenziali cause dello stress lavoro-correlato, come la pressione legata alle scadenze ristrette o i rapporti con clienti difficili, in linea con la media UE. Questa cifra riflette tendenze osservate nei paesi dell'Europa meridionale e orientale, dove il coinvolgimento dei dipendenti tende a essere inferiore. Al contrario, paesi come la Svizzera (65%), la Svezia (64%) e la Germania (63%) segnalano livelli di partecipazione dei dipendenti molto più elevati (EU-OSHA, 2019).

Inoltre, quando si tratta di fornire formazione su come prevenire i rischi psicosociali, il 49% degli stabilimenti italiani ha riportato di offrire questo tipo di strumento, che è al di sopra della media UE del 34% (EU-OSHA, 2019). Sebbene ciò dimostri un'attenzione relativamente maggiore nell'affrontare i rischi psicosociali rispetto ad altri paesi UE, evidenzia anche la necessità di ulteriori miglioramenti. I luoghi di lavoro italiani sono sempre più attenti a fornire ai dipendenti gli strumenti e le conoscenze per gestire questi rischi, sebbene si tratti di un'area verso cui potrebbero essere diretti maggiori sforzi e risorse.

Questi risultati evidenziano gli aspetti in cui l'Italia potrebbe migliorare, favorendo un maggiore coinvolgimento dei dipendenti e adottando approcci più proattivi e partecipativi nella gestione dello stress sul posto di lavoro. I risultati derivati dalla quarta indagine ESENER aiuteranno ad acquisire una visione più completa e recente sulla salute mentale nei luoghi di lavoro italiani.

Va però notato che le indagini ESENER sono indirizzate solo agli esperti di SSL a livello aziendale, sia lato lavoratori che lato dirigenza. L'indagine OSH Pulse riguardante la sicurezza e la salute sul lavoro nei luoghi di lavoro post-pandemia, condotta tra aprile e maggio 2022,

è invece stata rivolta a un campione di circa 27.000 lavoratori europei "standard", offrendo così una prospettiva diversa sull'argomento.

I risultati dell'indagine OSH Pulse mostrano come la salute mentale rimanga un tema delicato nei luoghi di lavoro italiani. In Italia, il 64% dei rispondenti ritiene che divulgare una condizione di salute mentale potrebbe influire negativamente sulla propria carriera, un dato significativamente più alto rispetto alla media UE del 50%. Ciò colloca l'Italia tra i paesi con il più forte stigma riguardo alla salute mentale, insieme a Cipro (66%), Grecia (66%) e Francia (68%), e lontano dai paesi nordici come l'Islanda (21%), che mostrano una cultura del lavoro più inclusiva. Inoltre, solo il 56% dei rispondenti italiani si sente a suo agio nel parlare della propria salute mentale con il responsabile o supervisore, un dato inferiore alla media UE, pari al 58%. Questo livello di apertura è notevolmente inferiore a quello della Danimarca (78%), Svezia e Finlandia (75%), che sono all'avanguardia nel promuovere ambienti di lavoro solidali. Questi risultati evidenziano la doppia sfida che i luoghi di lavoro italiani devono affrontare: ridurre lo stigma delle divulgazioni sulla salute mentale e creare una cultura in cui i dipendenti si sentano sicuri nel discutere di questi temi (EU-OSHA, 2022).

La pandemia da COVID-19 ha avuto un impatto disomogeneo sulla gestione dello stress e della salute mentale nei luoghi di lavoro italiani. Secondo l'indagine, il 64% dei rispondenti in Italia è d'accordo (combinando "fortemente d'accordo" e "d'accordo") nell'affermare che la pandemia ha reso più facile parlare di stress e salute mentale sul lavoro. Questo dato è superiore alla media UE, pari al 51%, e posiziona l'Italia insieme alla Spagna (64%) e Malta (72%) come uno dei paesi più avanzati nel promuovere discussioni aperte sulla salute mentale durante la pandemia. Tuttavia, la pandemia, per molti, ha anche aumentato lo stress lavoro-correlato. Il 46% dei rispondenti italiani segnala che il proprio stress lavorativo è aumentato a causa della pandemia di COVID-19, un dato leggermente superiore alla media UE del 44%. Ciò indica che, sebbene l'Italia abbia fatto progressi nel facilitare le conversazioni su stress e salute mentale, i livelli complessivi tra i lavoratori rimangono preoccupanti (EU-OSHA, 2022).

Inoltre, secondo l'indagine OSH Pulse, l'Italia mostra una disponibilità limitata di iniziative per affrontare lo stress e la salute mentale sul posto di lavoro. Solo il 33% dei rispondenti italiani ha indicato che i lavoratori sono consultati riguardo gli aspetti del lavoro che generano stress, contro una media UE del 43%. Analogamente, il 37% dei rispondenti in Italia ha confermato la possibilità di accedere a informazioni e formazione sul benessere e la gestione dello stress, che è leggermente inferiore alla media UE del 42%. L'accesso al supporto psicologico è disponibile solo nel 29% dei luoghi di lavoro italiani, dato inferiore alla media UE, pari al 38%. Infine, solo il 16% dei rispondenti italiani ha segnalato la presenza di altre misure per affrontare lo stress sul posto di lavoro, ben al di sotto della media UE del 26%. Queste cifre suggeriscono che, sebbene siano presenti alcune iniziative, i luoghi di lavoro italiani sono indietro rispetto alla media europea nel fornire supporto completo per la gestione dello stress e della salute mentale sul posto di lavoro (EU-OSHA, 2022).

3. La ricerca sul campo

3.1. Analisi dei risultati del questionario e delle interviste

La ricerca sul campo ha consentito di procedere alla validazione e una verifica dei risultati della ricerca documentale (§2). Ciò è stato possibile grazie al coinvolgimento dei rispondenti al questionario online³ (35 risposte valide) e alla realizzazione di un round di interviste (5 rispondenti)⁴. La descrizione dei risultati segue la struttura del questionario come descritto nella sezione “metodologia” (§1.3.).

Caratteristiche socio-demografiche e sotto-settori di attività

Per quanto riguarda le caratteristiche socio-demografiche dei rispondenti al questionario (sezione 1, “Informazioni generali”), aggregando le risposte per genere, si riscontra un sostanziale equilibrio poiché il 51% degli intervistati sono risultati essere donne e il 46% uomini⁵; il 57% ha dichiarato di avere meno di 40 anni, indicando un panel di intervistati appartenente alle coorti di età più giovani⁶. Tra i rispondenti, quelli sopra i 40 anni generalmente possiedono una maggiore anzianità nell’azienda in cui sono impiegati: il 92% di coloro che hanno più di 10 anni di anzianità ha più di 40 anni, mentre l’88% di coloro che hanno un’anzianità aziendale tra i 4 e i 10 anni ha comunque più di 40 anni. In ogni caso, la maggior parte dei rispondenti ha un’anzianità aziendale superiore ai 4 anni (62%), poco più di un quarto degli intervistati lavora nell’attuale azienda da circa tre anni e solo il 12% da meno di un anno.

In merito alle attività specifiche del settore della metalmeccanica (comparti), la categoria professionale dei rispondenti (ruolo) e la dimensione delle aziende in cui sono impiegati, i dati raccolti raccontano che i rispondenti che hanno partecipato all’indagine sono principalmente impiegati in aziende di grandi o grandissime dimensioni. Per quanto riguarda i comparti del settore metalmeccanico, non c’è una predominanza assoluta di un solo sotto-settore (per come descritto dalla classificazione ATECO), sebbene quasi un terzo dei rispondenti lavori in un’azienda che produce macchinari e attrezzature N.E.C. o veicoli a motore, rimorchi e semirimorchi. Il 43% dei rispondenti ha dichiarato di ricoprire ruoli impiegatizi in azienda; la percentuale di operai è leggermente inferiore (37%), mentre la percentuale di rispondenti con una posizione manageriale scende al 20%.

³ La rilevazione è stata condotta per il tramite della piattaforma SurveyMonkey in inglese. Al fine di incrementare il numero dei rispondenti, Fondazione ADAPT e ADAPT hanno predisposto la traccia anche in italiano. Inoltre, sempre al fine di raccogliere un numero adeguato di risposte, sono stati accettati anche alcuni (3) feedback forniti attraverso la compilazione del questionario in formato cartaceo.

⁴ Gli intervistati sono identificati come segue: RI1 (rappresentante HR attivo nel settore metalmeccanico), RI2 (rappresentante HR attivo nel settore IT), RI3 (rappresentante dei lavoratori a livello aziendale, attivo nel settore IT), RI4 (rappresentante dei lavoratori a livello aziendale, attivo nel settore IT), RI5 (sindacalista a livello settoriale).

⁵ Un rispondente ha preferito non rispondere a questa domanda selezionando "Preferisco non rispondere".

⁶ Percentuali di rispondenti per fascia di età: 18-29 anni, 20%; 30-39 anni, 37%; 40-49 anni, 17%; 50-59 anni, 23%; 60-64 anni, 0%; oltre 65 anni, 3%.

Fattori di stress e risorse lavorative

Passando ora all'analisi dei risultati riguardanti i temi chiave del Progetto, ai rispondenti è stato chiesto di esprimere le proprie percezioni e condividere le proprie conoscenze con riferimento specifico ai rischi psicosociali per quanto riguarda la gestione della salute e sicurezza occupazionale. Su questo tema, le domande della sezione 2 del questionario ("Gestione della salute e sicurezza sul lavoro e rischi psicosociali legati al lavoro") mirano a indagare i fattori di stress lavorativo e le risorse lavorative⁷ presenti nelle aziende dei rispondenti e, più in generale, nel settore metalmeccanico.

Innanzitutto, i rispondenti hanno indicato, selezionando le opzioni previste da una scala Likert articolata in opzioni da 'per nulla importante' a 'assolutamente essenziale', quanto fossero rilevanti alcuni fattori in termini di impatto sulla salute fisica e mentale dei lavoratori nelle aziende di appartenenza e nel settore metalmeccanico (tabella 1). In generale, secondo circa un terzo dei rispondenti, tutti i fattori di rischio legati al lavoro inclusi nel questionario come opzioni sono almeno moderatamente importanti nelle aziende/settore di riferimento. Inoltre, per oltre il 40% dei rispondenti, alcuni fattori di rischio sarebbero molto importanti: tra questi, la scarsa comunicazione all'interno dell'azienda e la percezione di azioni discriminatorie alla luce di determinate caratteristiche personali che portano a comportamenti sfavorevoli. Secondo quasi la metà dei rispondenti (46%), le preoccupazioni finanziarie e l'interferenza tra lavoro e vita privata sono fattori di rischio psicosociale particolarmente rilevanti.

⁷ Le definizioni di "stressors lavorativi" e "risorse lavorative" – che rappresentano caratteristiche del lavoro che influenzano il benessere dei dipendenti – sono state incluse nel questionario per consentire una comprensione comune e più chiara da parte di tutti i partecipanti. Gli "stressors lavorativi" sono aspetti del lavoro che richiedono sforzi prolungati e possono innescare processi dannosi per la salute o esaurire le energie, compromettendo la salute e il benessere dei lavoratori. Le risorse lavorative, invece, sono aspetti del lavoro che stimolano la crescita personale e professionale dei lavoratori, contrastando gli effetti negativi legati alla presenza di stressors lavorativi. Per una ricostruzione dettagliata dei due concetti, si rimanda a: L. Szekér et al., "Psychosocial risks to workers' wellbeing: lessons from the Covid-19 pandemic", Eurofound Research Report, 2023.

Tabella 1. Livello di importanza associato dai rispondenti ai fattori di rischio legati al lavoro nella loro azienda/settore (%)

Fattori di rischio legati al lavoro	Comportamenti sociali negativi (abuso verbale o minacce, bullismo, molestie o violenza)	Scarsa comunicazione all'interno dell'organizzazione	Scarsa cooperazione e all'interno dell'organizzazione	Paura di perdere il lavoro	Richieste emotive (dover affrontare superiori, colleghi difficili, ecc.)	Orari di lavoro antisociali (lavorare molte ore, di notte, con breve preavviso o nel proprio tempo libero)	Carichi di lavoro eccessivi (volume di lavoro molto alto da gestire)	Discriminazione (trattamento sfavorevole o ingiusto sul lavoro in base a determinate caratteristiche)	Preoccupazioni finanziarie (capacità di sbarcare il lunario della propria famiglia)	Interferenza lavoro-vita privata (preoccuparsi del lavoro quando non si lavora, sentirsi troppo stanchi dopo il lavoro per fare lavori domestici o avere difficoltà a concentrarsi sul lavoro a causa di responsabilità familiari)
Non importante	12%	8%	12%	15%	8%	8%	8%	8%	15%	12%
Di poca importanza	8%	8%	4%	19%	8%	27%	15%	12%	12%	8%
Di importanza media	31%	27%	31%	31%	35%	15%	19%	23%	23%	12%
Molto importante	23%	42%	31%	19%	35%	23%	27%	42%	46%	46%
Assolutamente essenziale	27%	15%	23%	15%	15%	27%	31%	15%	4%	23%

I risultati mostrano che un terzo dei rispondenti concorda sul fatto che la presenza di orari di lavoro antisociali e comportamenti sociali negativi (come atteggiamenti aggressivi e violenti, inclusi quelli verbali), così come carichi di lavoro eccessivi, sono fattori molto importanti per l'insorgere di rischi psicosociali nel settore metalmeccanico e nella loro azienda. Allo stesso tempo, gli orari antisociali non sembrano essere un fattore particolarmente rilevante per almeno un altro terzo di intervistati. Per comprendere questa apparente discrepanza di vedute, prendendo in considerazione i ruoli degli intervistati, risulta che quest'ultima valutazione è riconducibile principalmente a chi ha un profilo professionale alto e ricopre ruoli apicali (manager) e che, generalmente, non sperimenta orari di lavoro particolarmente rigidi di per sé. Per quanto riguarda la paura di perdere il lavoro, essa è valutata come poco importante e molto importante dalla stessa percentuale di rispondenti (19%), evidenziando come la presenza di rischi psicosociali sia influenzata sia dagli atteggiamenti individuali, ma soprattutto dalle caratteristiche dell'organizzazione e del rapporto di lavoro. Comunque, la paura di perdere il lavoro è considerata mediamente importante dal 31% dei rispondenti.

La mancanza di adeguate dinamiche di comunicazione e cooperazione interne è un fattore di rischio molto rilevante per l'insorgere di rischi psicosociali per più della metà dei rispondenti (54% e 57%, rispettivamente). Infine, va sottolineato che, su una scala che va da "di importanza media" a "assolutamente essenziale": a) la difficoltà di affrontare determinati argomenti con i propri superiori e colleghi (richieste emotive) è un fattore di rischio per l'85% dei rispondenti; b) le molestie, la violenza, gli abusi (81%) e, in generale, la presenza di

atteggiamenti e azioni discriminatorie (80%) sono fattori cruciali nell'insorgenza dei rischi psicosociali; c) la difficoltà di conciliare il tempo e le responsabilità personali, familiari e professionali è un fattore di rischio per 8 rispondenti su 10.

Va sottolineato che, quando è stato approfondito il tema dei rischi psicosociali specifici del settore, entrambi i profili HR coinvolti nel round di interviste (RI1, RI2) hanno dichiarato di percepire i lavoratori attivi nel settore metalmeccanico come non particolarmente esposti rispetto a quelli operanti in altri settori produttivi. Inoltre, entrambi evidenziano le difficoltà nell'identificare quali problematiche di salute mentale derivano dall'ambiente di lavoro e quali dalla vita personale dei lavoratori.

“La pandemia ha avuto un impatto significativo, ma le cause del disagio psicologico sono molteplici, essendo legate sia alla vita personale che a quella lavorativa. È difficile separare questi due aspetti. È normale che gli eventi della vita personale influenzino la vita lavorativa e viceversa.” (RI1)

“Le persone spesso devono affrontare problemi personali e professionali simultaneamente, senza una chiara separazione tra le due aree. Questo rende più difficile dire se un problema di benessere mentale derivi dal contesto lavorativo o dal contesto personale, perché i due sono sempre più interconnessi.” (RI2)

Azioni per la prevenzione e la gestione dei rischi psicosociali

Dopo aver indagato i fattori di rischio psicosociale legati al lavoro nelle aziende/settore dei rispondenti, il questionario ha approfondito le azioni concrete adottate per prevenire la loro insorgenza o gestire i loro effetti negativi sul benessere dei lavoratori, nonché i fattori specifici presi in considerazione nell'adozione di politiche e iniziative aziendali volte a mitigare i rischi psicosociali. Per quanto riguarda le domande relative ai primi temi, i risultati descrivono una situazione in cui i rischi psicosociali sono oggetto di politiche specifiche nel 42% dei casi; una percentuale quasi simile (38%), però, si registrata anche in senso opposto⁸. I dati illustrati dalla tabella 2 mostrano in che misura ogni singolo fattore di rischio sia preso in considerazione (e anche se secondo gli intervistati dovrebbe esserlo) nelle politiche adottate a livello aziendale e settoriale.

⁸ Il 19% dei rispondenti ha selezionato l'opzione: "Non so/Preferisco non rispondere".

Tabella 2. Rilevanza dei rischi psicosociali legati al lavoro nelle politiche aziendali/settoriali (%)

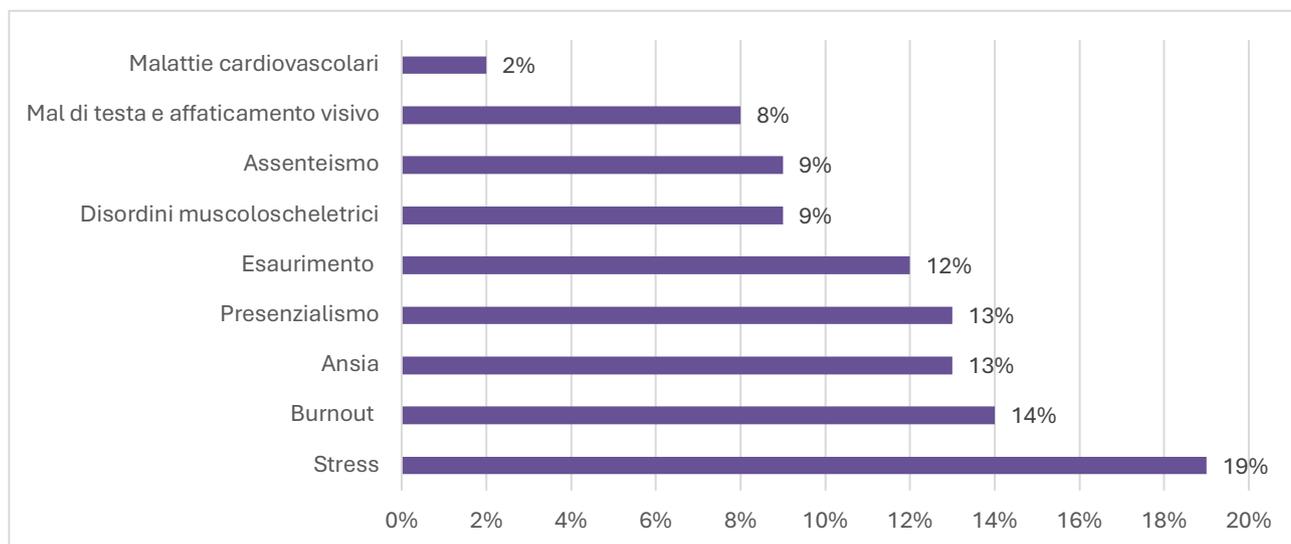
Fattori di rischio legati al lavoro	Comportamenti sociali negativi (abuso verbale o minacce, bullismo, molestie o violenza)	Scarsa comunicazione all'interno dell'organizzazione	Scarsa cooperazione e all'interno dell'organizzazione	Paura di perdere il lavoro	Richieste emotive (dover affrontare superiori, colleghi difficili, ecc.)	Orari di lavoro antisociali (lavorare molte ore, di notte, con breve preavviso o nel proprio tempo libero)	Carichi di lavoro eccessivi (volume di lavoro molto alto da gestire)	Discriminazione e (trattamento sfavorevole o ingiusto sul lavoro in base a determinate caratteristiche)	Preoccupazioni finanziarie (capacità di sbarcare il lunario della propria famiglia)	Interferenza lavoro-vita privata (preoccuparsi del lavoro quando non si lavora, sentirsi troppo stanchi dopo il lavoro per fare lavori domestici o avere difficoltà a concentrarsi sul lavoro a causa di responsabilità familiari)
È un fattore di cui si tiene conto nell'adozione delle politiche?										
Si	62%	46%	35%	15%	35%	27%	31%	42%	19%	31%
No	12%	19%	27%	50%	35%	46%	46%	38%	58%	42%
No, ma dovrebbe essere considerate	19%	27%	31%	17%	19%	17%	23%	12%	15%	12%
Non so	8%	8%	8%	17%	12%	12%	-	8%	8%	15%

Le azioni relative alla salute mentale più frequentemente affrontate dalle politiche aziendali sono quelle contro i comportamenti sociali negativi (62%), la discriminazione (42%) e la cattiva comunicazione interna (46%), ciò coerentemente anche con l'impianto normativo discusso al paragrafo 2.1, che prevede l'adozione di misure specifiche in questi ambiti. La paura di perdere il lavoro e le preoccupazioni economiche non sono considerate fattori di rischio o almeno non sono attenzionati dalle politiche aziendali in oltre la metà dei casi. Gli effetti negativi generati da un'organizzazione del lavoro inefficiente, come carichi di lavoro eccessivi, orari di lavoro poco consoni e interferenze negative tra lavoro e vita personale/familiare, sono anch'essi raramente presi in considerazione. Secondo circa un terzo dei rispondenti, le azioni per migliorare la comunicazione interna e la cooperazione dovrebbero essere incluse nella definizione delle politiche aziendali per migliorare il benessere nei luoghi di lavoro.

Impatto dei fattori di stress legati al lavoro nel contesto organizzativo

Per quanto riguarda l'impatto dei fattori di stress legati al lavoro nei contesti organizzativi, l'indagine ha identificato segnali o sintomi associati ai fattori di rischio per la salute fisica e mentale dei lavoratori (figura 1), tra i quali i più appaiono essere lo stress (19%), il burnout (14%), l'ansia, il presenzialismo (13%) e l'esaurimento nervoso (12%).

Figura 1. Segnali o sintomi maggiormente riscontrati tra i lavoratori associati ai rischi psicosociali legati al lavoro (%)



Ma quali sono le categorie di lavoratori che avvertono in maniera più significativa i rischi psicosociali? Secondo il 65% degli intervistati, i sintomi sono esperiti soprattutto dai lavoratori con condizioni contrattuali precarie (75%), dalle donne (69%), dai genitori (63%), dai lavoratori altamente qualificati (62%), ma anche dai lavoratori a bassa qualificazione (57%) e dai lavoratori giovani (51%) (tabella 3).

Tabella 3. Impatto dei rischi psicosociali legati al lavoro su specifiche categorie di lavoratori (%)

Categorie	Donne (incluse le madri)	Genitori	Giovani lavoratori	Lavoratori con contratti precari (ad esempio, lavoratori a tempo determinato, stagionali o autonomi)	Lavoratori anziani	Lavoratori con disabilità	Lavoratori a bassa qualificazione	Lavoratori ad alta qualificazione	Lavoratori migranti
Probabilità									
Molto improbabile	6%	-	-	13%	19%	31%	-	19%	19%
Improbabile	13%	13%	6%	13%	25%	31%	19%	6%	13%
Neutrale	13%	25%	44%	-	44%	25%	25%	25%	44%
Probabile	31%	50%	38%	50%	6%	13%	44%	31%	13%
Molto probabile	38%	13%	13%	25%	6%	-	13%	31%	13%

Come emerge dalla lettura della tabella 3, secondo i rispondenti, anche i profili professionali più qualificati sarebbero esposti a rischi psicosociali, forse a causa dei ritmi elevati e delle incombenze spesso richieste a chi ricopre ruoli apicali, nonché alle responsabilità che questi ruoli comportano. Per gli intervistati, invece, gruppi di lavoratori meno esposti a questa

tipologia di rischi (considerando le risposte che vanno da "neutrale" a "molto improbabile") sono i lavoratori senior, i lavoratori con disabilità e i lavoratori migranti.

I risultati dell'indagine riguardanti i gruppi vulnerabili di lavoratori sono stati peraltro confermati anche dai partecipanti alle interviste, sia lato aziendale che con riferimento alle opinioni espresse dai rappresentanti dei lavoratori: gli intervistati hanno identificato i giovani, gli anziani, le donne e i lavoratori impegnati in contratti di lavoro non standard come i più esposti ai rischi psicosociali, sebbene per motivi diversi.

"I gruppi più esposti ai problemi di salute mentale sono i giovani, che spesso trovano difficoltà ad integrarsi nell'ambiente lavorativo senza una rete di supporto e vivono un forte senso di inadeguatezza, e i lavoratori con competenze limitate, considerando come il mercato del lavoro stia diventando sempre più specializzato e chi non possiede le competenze richieste rischia l'esclusione sociale. Inoltre, i lavoratori anziani devono adattarsi rapidamente alle nuove tecnologie e quindi sperimentano ansia da prestazione e stress". (R13)

Ostacoli alla prevenzione e gestione dei rischi psicosociali

Proseguendo con l'analisi, secondo il 62% dei rispondenti, non sarebbe per nulla facile prevenire e gestire i rischi psicosociali nella propria azienda/settore. Ciò, principalmente a causa di una mancanza di consapevolezza da parte del management in merito all'importanza di questi temi (25%), ma anche di una riluttanza a parlarne apertamente (20%) (Figura 2).

Figura 2. Principali ostacoli alla prevenzione e gestione dei rischi psicosociali (%)⁹



Nonostante l'attenzione rinnovata verso la salute mentale a seguito della pandemia da COVID-19, la mancanza di consapevolezza sul tema a livello aziendale è stata identificata come un ostacolo alla prevenzione e gestione dei rischi psicosociali dai partecipanti alle interviste, sia dal lato aziendale che sindacale. Gli intervistati hanno identificato le cause di questa mancanza nella carenza di una cultura aziendale che sensibilizzi i lavoratori sull'importanza di utilizzare gli strumenti disponibili per la protezione della salute mentale (RI1), le difficoltà nell'individuare i rischi per la salute mentale a causa della assenza di formazione del management intermedio sull'argomento (RI4) e il supporto limitato degli enti istituzionali come INPS (Istituto Nazionale della Previdenza Sociale) o INAIL (Istituto Nazionale Assicurazione contro gli Infortuni sul Lavoro) (RI5).

“Le differenze culturali e organizzative giocano un ruolo importante: in alcuni contesti aziendali il tema della salute mentale è fortemente considerato, in altri settori, è ancora poco trattato o addirittura ignorato”. (RI2)

“C'è ancora una mancanza di consapevolezza tra i datori di lavoro. Sebbene iniziative come quelle per lo stress lavoro-correlato siano abbastanza diffuse, finora l'attenzione è stata più sui rischi fisici che su quelli psicologici. Generalmente, c'è una tendenza a sminuire il problema, pensando che sia legato solo a fattori concernenti la vita personale dei lavoratori (ad esempio, la famiglia)”. (RI1)

⁹ A causa degli arrotondamenti, il totale potrebbe essere superiore a 100.

Anche lo stigma è stato identificato come un ostacolo rilevante per la promozione e protezione della salute mentale, soprattutto dai rappresentanti dei lavoratori a livello aziendale, che hanno segnalato come molti lavoratori non parlino dei propri problemi per paura di essere giudicati o penalizzati nella loro carriera (R13), cosa che però finisce per avere un impatto negativo sulla loro vita privata (R14).

Nonostante la salute e la sicurezza siano oggetto di specifica formazione aziendale nel contesto italiano (§2.1.), guardando al panel che ha contribuito alla rilevazione sul campo, solo il 35% dei rispondenti ha partecipato a un corso di formazione specifico sulla salute e il benessere mentale.

Politiche aziendali per la protezione del benessere dei lavoratori

A questo proposito, l'ultima batteria di domande del questionario ha consentito di esplorare gli strumenti e le strategie per la protezione del benessere psicologico e fisico dei lavoratori attuate attraverso le politiche aziendali (sezione 3 - "Salute (mentale) sul posto di lavoro").

L'analisi delle risposte alla prima sottosezione (3.1. "Strategie, strumenti e benefici") prende in esame le percezioni dei rispondenti sulla salute mentale nella loro azienda: il 35% ha valutato il benessere mentale complessivo come scarso, il 31% come buono e il 23% come accettabile¹⁰.

Quasi la metà dei rispondenti ha dichiarato che l'ambiente di lavoro ha un'influenza abbastanza forte sul benessere dei lavoratori (46%) e il 38% crede che abbia un'influenza forte. Sono stati forniti anche esempi a supporto di questa percezione. Ad esempio, secondo R14, l'ambiente di lavoro sarebbe caratterizzato da "troppa pressione", mentre R16 segnala la presenza di "comportamenti aggressivi da parte dei colleghi, bullismo, tensione e stress costanti". Per approfondire i fattori di stress legati al lavoro identificati, R32 afferma che "spesso devo lavorare dopo l'orario di lavoro", mentre R1 sottolinea gli effetti negativi più gravi: "Non dormo, ho tachicardia, mal di testa, tensione muscolare costante e ansia fisica generale, che diminuisce quando non sono al lavoro". Alcuni rispondenti hanno anche fornito indicazioni su delle misure che potrebbero essere adottate: "Ridurre l'orario di lavoro" (R15), "Iniziativa riguardanti sport, salute e eventi di intrattenimento" (R24), "Opportunità di parlare con i colleghi. Fare pause senza parlare di lavoro riduce i livelli di stress" (R25), ma anche "Concordare i periodi di vacanza con i dipendenti, permettere ai dipendenti di portare il proprio cibo, aprire una mensa aziendale" (R27).

Il 46% dei rispondenti ha inoltre dichiarato di avere opportunità sufficienti per prendersi cura della propria salute e del benessere mentale, ma solo dopo il lavoro, mentre il 23% ha dichiarato di avere queste opportunità prima e durante il lavoro. Il 15% dei rispondenti ha riferito di non avere affatto questa opportunità.

Per quanto riguarda il grado di coinvolgimento dei lavoratori nella definizione e implementazione di misure per prevenire i rischi psicosociali, quasi la metà dei rispondenti ha affermato che non c'è alcun coinvolgimento (46%), confermando i risultati illustrati in precedenza in merito alla mancanza di collaborazione all'interno dell'azienda. Tuttavia, in alcuni casi, i dipendenti sono coinvolti tramite i loro rappresentanti, sia (solo) nella fase di

¹⁰ Solo un rispondente ha valutato il benessere come "molto buono" e un altro come "molto scarso".

identificazione dei rischi (15%), sia nella fase di implementazione delle strategie (19%). Il coinvolgimento diretto dei lavoratori è residuale (4% per la parte di identificazione; 8% anche nella fase di implementazione).

Pratiche discriminatorie

Per comprendere meglio quali azioni ed eventi rappresentino una minaccia per la salute mentale e l'integrità psico-fisica dei lavoratori, il questionario ha previsto dei quesiti volti a indagare sia il grado di esposizione di lavoratori e lavoratrici¹¹ che la diffusione di atteggiamenti discriminatori.

In generale, secondo quasi la metà dei rispondenti, i lavoratori nel settore metalmeccanico e nell'azienda di appartenenza non sarebbero molto esposti a comportamenti abusivi. Analizzando più in dettaglio questo tipo di comportamenti, i dati raccolti mostrano che un terzo dei rispondenti ritiene che i lavoratori siano almeno leggermente esposti a molestie (sessuali/verbali/basate sul genere). Il 40% afferma che i lavoratori sono leggermente esposti al bullismo e quasi la metà (48%) ritiene che ci sia anche una lieve esposizione alle minacce. Un'esposizione moderata è registrata per quanto riguarda l'abuso verbale (36%), e un quinto dei rispondenti afferma che anche molestie e bullismo sono diffusi e i lavoratori vi sono esposti. Tuttavia, quasi nessuno dei comportamenti considerati risulta essere estremamente diffuso, tanto che le percentuali si avvicinano a zero per il livello più alto di esposizione.

Secondo il 44% dei rispondenti, sia le donne che gli uomini sono esposti a pratiche discriminatorie, sebbene il 36% ritenga che queste pratiche siano più diffuse nei confronti della componente femminile. Il 56% degli intervistati ha dichiarato che la propria azienda ha procedure per gestire eventuali casi di discriminazione (rispetto al 28% che ha affermato che non ci sono procedure in tal senso).

Coloro che hanno segnalato l'esistenza di tali procedure in alcuni casi hanno fornito degli esempi: R30 e R13 si riferiscono al sistema di *whistleblowing*; R3 e R22 menzionano l'esistenza di codici etici e di condotta; R24 richiama la presenza di una persona dedicata a cui rivolgersi, mentre R3 cita il dipartimento delle risorse umane come punto di riferimento.

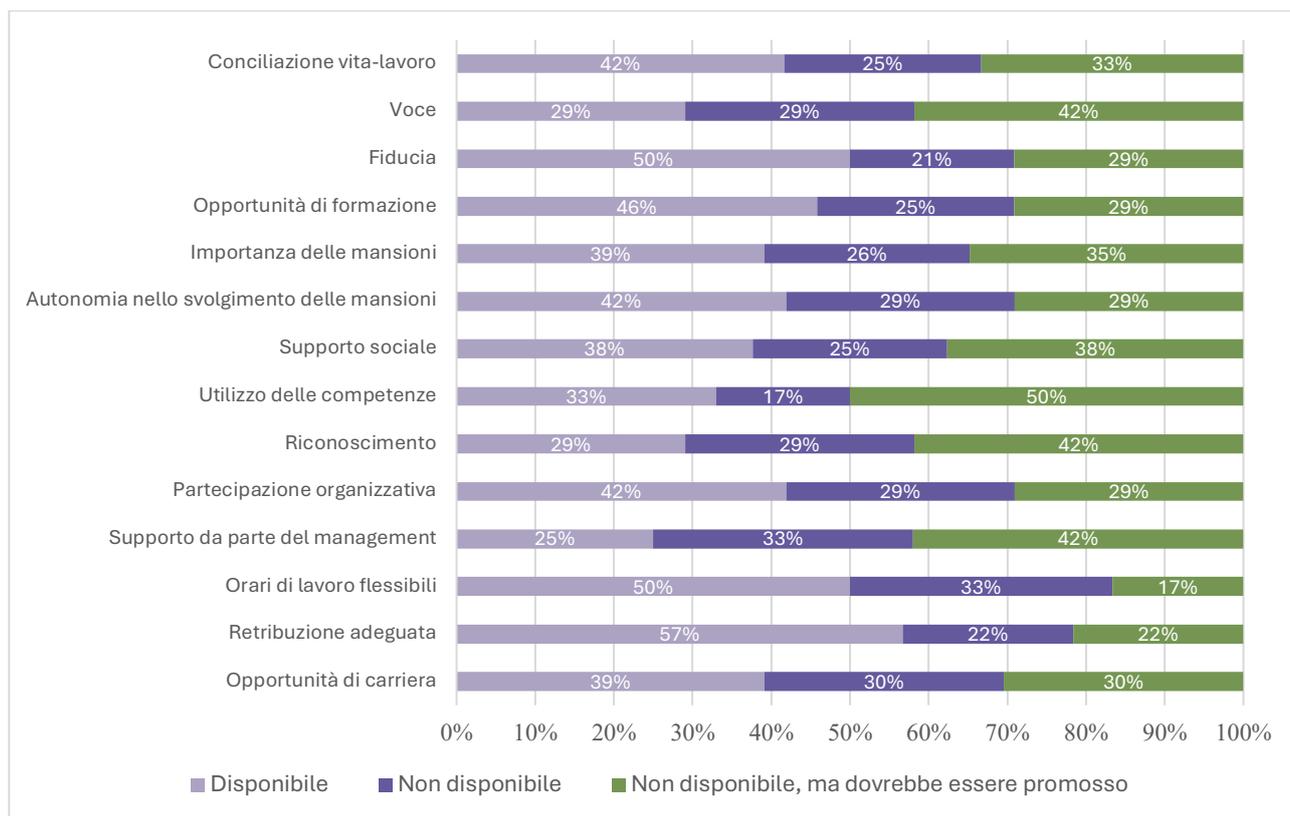
Per quanto riguarda la prevenzione dello stress, il 60% dei rispondenti ha dichiarato di non essere a conoscenza di politiche formali specifiche, rispetto al 24% che afferma che questo tipo di politica è in atto grazie a "rigide normative" (R13) o perché "fa parte del documento sulla sicurezza sul lavoro" (R24). Un esempio di questo tipo di policy formalizzata è stato fornito da R33, che afferma che "ogni anno si tengono incontri con un funzionario INAIL (Istituto Nazionale Assicurazione contro gli Infortuni sul Lavoro) tra dipendenti di diversi settori sul tema dello stress lavoro-correlato".

¹¹ Gli atteggiamenti e i comportamenti abusivi a cui si fa riferimento sono il bullismo, le minacce, l'aggressione, le molestie, le molestie sessuali, l'aggressione verbale e la violenza di genere.

Risorse lavorative

Dopo aver analizzato i principali fattori di stress sul lavoro a livello di settore e azienda, l'indagine ha anche esaminato le risorse lavorative¹², chiedendo ai rispondenti di indicare quali sono/non sono presenti, o, pur non essendo attualmente disponibili, dovrebbero essere promosse (figura 3).

Figura 3. Disponibilità delle risorse lavorative nelle aziende/settori (%)



¹² Le risorse lavorative sono (e sono state elencate tra le opzioni): Opportunità di carriera (avere buone prospettive di avanzamento professionale); Retribuzione adeguata (sentirsi pagati in modo appropriato considerando gli sforzi e i risultati ottenuti); Orari di lavoro flessibili (avere la possibilità di distribuire l'orario di lavoro con autonomia parziale o totale); Supporto gestionale (avere un manager che fornisce aiuto e supporto); Partecipazione organizzativa (avere una rappresentanza formale all'interno dell'organizzazione con riunioni regolari); Riconoscimento (sentire che il proprio lavoro viene riconosciuto); Utilizzo delle competenze (avere sufficienti opportunità di utilizzare le proprie conoscenze e abilità); Supporto sociale (ricevere aiuto e supporto dai colleghi); Autonomia nelle mansioni (avere la possibilità di scegliere o modificare i propri metodi di lavoro); Rilevanza della mansione (avere un lavoro che dà la sensazione di fare "un buon lavoro"); Opportunità di formazione (ricevere formazione sul posto di lavoro o formazione pagata o fornita dal datore di lavoro); Fiducia (avere relazioni collaborative con la direzione e i colleghi); Opportunità di contribuire con le proprie idee (essere consultati sugli obiettivi e sull'organizzazione del lavoro, inclusi i modi per migliorarlo); Conciliazione vita-lavoro (grado di equilibrio tra l'orario di lavoro e gli impegni familiari o sociali).

I dati evidenziano come la maggior parte delle risorse lavorative enucleate non siano disponibili nei contesti aziendali o settoriali dei rispondenti. Infatti, in 13 delle 14 categorie analizzate, la disponibilità delle risorse lavorative risulta inferiore al 50%. L'unica eccezione riguarda la retribuzione adeguata, che il 57% degli intervistati considera disponibile, rendendola l'unico ambito in cui la percezione di disponibilità supera quella di non disponibilità.

Due ulteriori risorse si attestano al limite del 50% di disponibilità: gli orari di lavoro flessibili (50%), che garantiscono un certo grado di autonomia, e la fiducia nel contesto lavorativo (50%). Per tutte le altre risorse, la disponibilità è inferiore, con dati che variano dal 46% per le opportunità di formazione al 25% per il supporto del management.

D'altro canto, emerge in modo significativo la quota di rispondenti che considera tali risorse indisponibili ma necessarie: per alcune dimensioni chiave, come il supporto sociale (38%), l'utilizzo delle competenze (50%) e il riconoscimento (42%), una percentuale rilevante di partecipanti ritiene che queste dovrebbero essere promosse. In generale, circa un terzo dei rispondenti identifica come carente e meritevole di promozione almeno una delle risorse lavorative analizzate.

Questi dati suggeriscono un ampio margine di miglioramento nella disponibilità e nel riconoscimento delle risorse lavorative, soprattutto in ambiti strategici come il supporto manageriale, la partecipazione organizzativa e le opportunità di carriera, per i quali la percentuale di indisponibilità si attesta tra il 29% e il 33%.

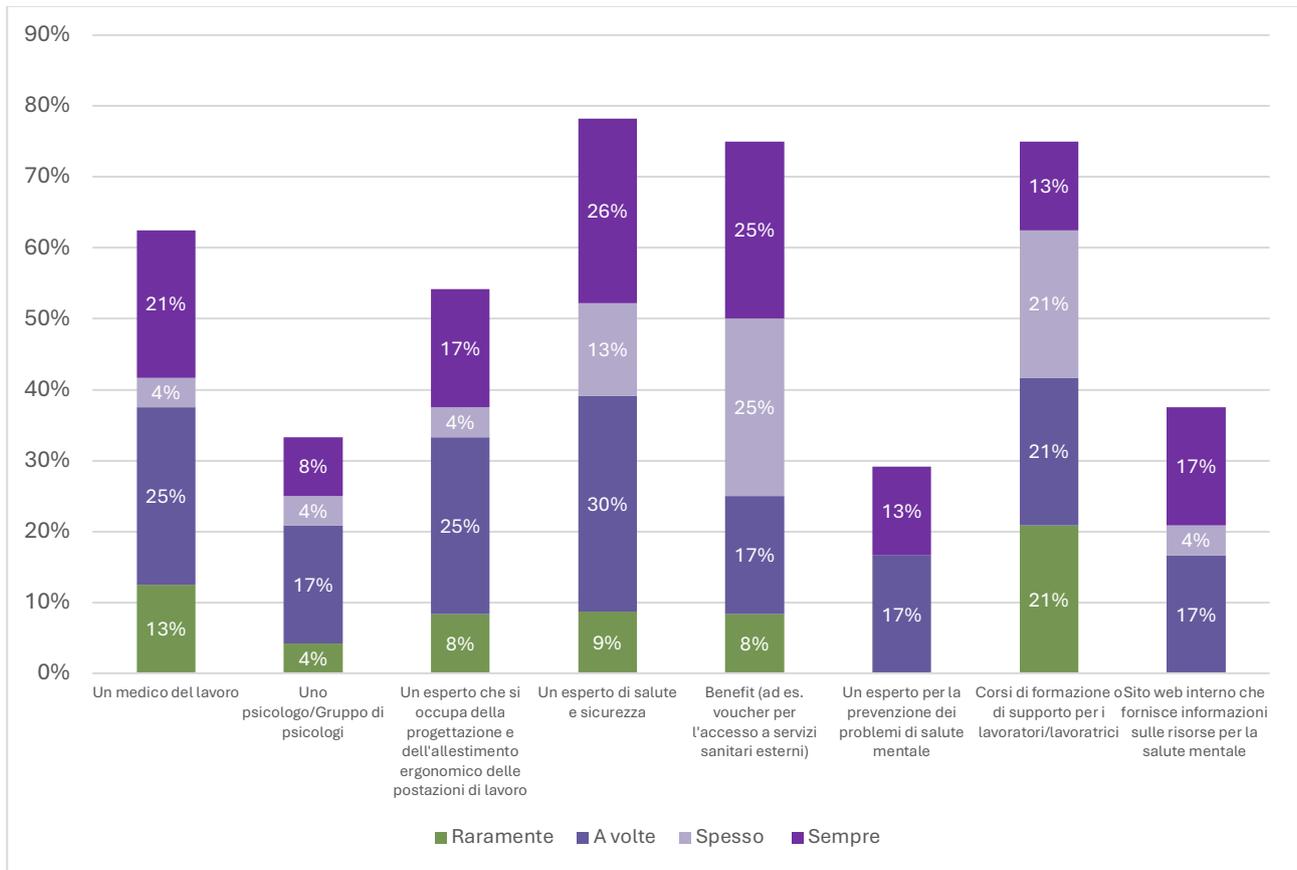
Tuttavia, le aziende possono fornire alcuni servizi a supporto del benessere dei propri dipendenti, come l'accesso a un medico, uno psicologo, un esperto di benessere fisico e mentale (anche tramite voucher per accedere a servizi esterni all'azienda) o supporto formativo o informativo su salute e benessere.

Il questionario ha permesso di verificare non solo la disponibilità di determinati servizi aziendali, ma anche la loro effettiva frequenza di utilizzo secondo l'esperienza diretta dei partecipanti all'indagine. L'analisi dei dati evidenzia la percentuale di intervistati che segnala l'assenza di ciascun tipo di servizio. In particolare, la carenza è più marcata per i servizi dedicati alla salute mentale dei dipendenti:

a) nel 58% dei casi manca un servizio specifico per la prevenzione dei problemi di salute mentale; b) il 54% degli intervistati riferisce l'assenza di un servizio di supporto psicologico fornito direttamente dall'azienda; c) nel 50% dei casi non è previsto alcuno scambio di informazioni per favorire il benessere dei dipendenti, nemmeno attraverso una piattaforma interna o un sito web aziendale.

La figura 4, invece, illustra le diverse percentuali di frequenza con cui i servizi sono forniti. In generale, accanto alla frequenza con cui vengono offerti, il servizio più comune è la presenza di un professionista in salute e sicurezza (78%), mentre una percentuale leggermente inferiore (75%) è registrata per i corsi di formazione o servizi che permettono l'accesso ai servizi di salute mentale esterni all'azienda.

Figura 4. Servizi per il benessere dei lavoratori disponibili per tipo e frequenza di erogazione (%)



Questi risultati mostrano che la questione della salute mentale è probabilmente ancora difficile da gestire a livello aziendale. Ciò è confermato anche dai rispondenti: il 42% del panel ritiene che la cultura aziendale riguardo al supporto per la salute mentale dei lavoratori sia scarsa e il 29% la considera molto scarsa.

È stato inoltre chiesto agli intervistati di identificare le strategie e gli strumenti relativi alla protezione e alla gestione della salute mentale attualmente presenti nelle loro aziende, nonché le iniziative che dovrebbero essere adottate in futuro.

Per quanto riguarda gli strumenti attuali, un rappresentante delle risorse umane (RI2) un rappresentante dei lavoratori (RI3) attivi in una grande azienda multinazionale del settore IT segnalano la disponibilità di un programma chiamato *Employee Assistance Programme* (EAP), che offre supporto psicologico ai dipendenti e alle loro famiglie, mettendoli in contatto con uno psicologo e coprendo il costo di 10 sedute. Inoltre, l'azienda organizza workshop due volte l'anno, con esperti che trattano temi come la gestione dello stress, la conciliazione tra lavoro e vita privata e il supporto ai genitori. Tuttavia, nonostante l'intero processo sia anonimo e confidenziale, entrambi gli intervistati segnalano una bassa adesione al programma (meno del 2% della forza lavoro) e collegano questo risultato allo stigma associato alla gestione della salute mentale.

Un altro rappresentante dei lavoratori (RI4) ha menzionato la presenza di un *help desk* per il supporto psicologico disponibile in azienda, implementato durante la pandemia nell'ambito della contrattazione collettiva e come benefit aziendale negli anni successivi. Uno dei rappresentanti delle risorse umane intervistati durante la fase di ricerca sul campo ha sottolineato come i servizi di consulenza psicologica forniti dalle aziende in cui ha lavorato siano sempre stati il risultato di politiche aziendali unilaterali, e non di un dialogo con il sindacato (RI2).

La salute mentale è una questione che viene affrontata in particolare nel campo della sanità integrativa (si veda il paragrafo 3.2), come specificato da un sindacalista attivo a livello settoriale.

“Tra le iniziative attuali c'è il Fondo MetaSalute, che copre circa 1,2 milioni di lavoratori e 550.000 familiari, fornendo risposte ai problemi psicologici, in particolare quelli legati alle dipendenze, all'autismo e ai disturbi alimentari. Un'altra iniziativa è il Fondo PMI Salute, che sta testando un protocollo per misurare l'invecchiamento cognitivo dei lavoratori”. (RI5)

D'altra parte, un intervistato ha sottolineato come le sedute di terapia psicologica solitamente non siano coperte dai fondi di sanità integrativa (RI3).

Per quanto riguarda gli strumenti potenziali per proteggere e promuovere la salute mentale dei lavoratori, un solo intervistato ha evidenziato l'importanza delle iniziative per la sensibilizzazione a livello istituzionale, suggerendo linee guida per le aziende e i lavoratori in merito alla salute mentale (RI1). Gli altri intervistati si sono concentrati principalmente su iniziative a livello aziendale, come la creazione di un ambiente di lavoro più sano (ad esempio attraverso un buon livello di conciliazione tra vita lavorativa e vita privata e la fornitura di modalità di lavoro flessibili) (RI1), il monitoraggio e la reportistica periodica sul benessere psicologico dei dipendenti (RI3), la creazione di un *help desk* per il supporto psicologico – gestito da una terza parte – e di percorsi strutturati per il reinserimento dei lavoratori con problemi psicologici (RI4).

“Le aziende monitorano gli infortuni fisici, ma non la salute mentale dei lavoratori. Abbiamo bisogno di dati, criteri specifici e indicatori per capire se la situazione sta migliorando o peggiorando.” (RI3)

“In alcune realtà europee (ad esempio in Austria) vengono organizzati corsi di formazione misti, dove il 30% dei partecipanti sono persone che hanno vissuto situazioni difficili (malattie, difficoltà familiari), mentre il restante 70% sono lavoratori senza tali problemi. Questo tipo di approccio permette un reinserimento graduale e naturale nel posto di lavoro, evitando la stigmatizzazione”. (RI4)

Per migliorare la cultura aziendale in merito all'importanza della salute mentale e del benessere dei dipendenti, sarebbe necessario aumentare la consapevolezza sui rischi psicosociali, secondo ben l'83% dei rispondenti al questionario. Il 74% degli intervistati ritiene che sia necessario sensibilizzare sull'importanza di uno stile di vita sano e sulla prevenzione della violenza, delle molestie e della discriminazione. Infine, più della metà degli intervistati

ha dichiarato che sarebbe necessario investire nella sensibilizzazione sul tema della prevenzione del fumo, dell'alcolismo e delle dipendenze da droghe. Questo è confermato dai rappresentanti dei lavoratori coinvolti nel round di interviste.

"I lavoratori devono capire che esistono strumenti di supporto e che devono essere utilizzati. Molte risorse, come i programmi di supporto per famiglie o persone con disabilità, non sono sufficientemente promosse e i lavoratori spesso devono cercarle per conto proprio". (RI4)

"È necessario creare una cultura aziendale che promuova la diversità e l'inclusione. Per mettere in atto strumenti efficaci a tal fine, è necessaria la collaborazione tra lavoratori, sindacati e aziende". (RI4)

Gli intervistati sono stati anche invitati a identificare quali ruoli professionali specifici a livello aziendale potrebbero essere più utili nell'affrontare i problemi di salute mentale dei lavoratori. I rispondenti hanno citato frequentemente gli RLS (rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza) come *"un canale utile per monitorare le tendenze più ampie all'interno dell'azienda riguardo alla salute mentale dei lavoratori"* (RI2). I medici del lavoro sono stati anche identificati come figure strategiche per identificare i problemi di salute mentale legati al lavoro (RI5). Tuttavia, entrambe le figure vengono riportate come generalmente insufficientemente formate in materia (RI3, RI5).

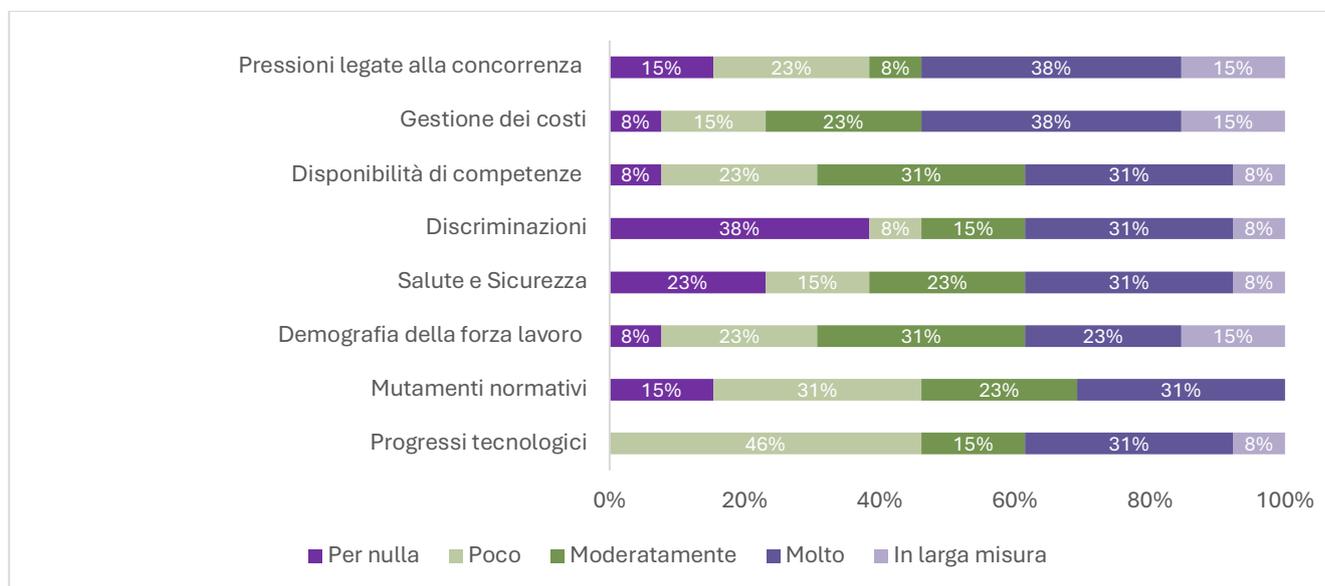
Impatto dei nuovi modelli organizzativi sulla salute mentale dei lavoratori

Infine, le risposte ai quesiti contenuti nella sottosezione 3.2. del questionario ('Rischi psicosociali e il nuovo modo di lavorare') sono state analizzate per individuare i cambiamenti che si sono verificati a livello aziendale negli ultimi anni e il loro impatto sulla salute mentale dei lavoratori. L'analisi dei dati ha evidenziato la percezione dell'impatto di diversi fattori sul contesto lavorativo e sui mutamenti organizzativi. In particolare, sono emerse alcune tendenze significative.

Le pressioni legate alla concorrenza e la gestione dei costi sono state percepite come fattori rilevanti, con il 38% degli intervistati che le ha considerate molto influenti e il 15% che le ha ritenute determinanti (*in larga misura*). Anche la disponibilità di competenze è stata valutata come un tema centrale: il 31% degli intervistati l'ha ritenuta molto rilevante, mentre un ulteriore 31% l'ha considerata moderatamente importante. Le discriminazioni e la salute e sicurezza sul lavoro hanno seguito un andamento simile, con il 31% che le ha considerate molto rilevanti e circa il 23% che le ha ritenute moderatamente influenti. Tuttavia, per le discriminazioni, una quota significativa del campione (38%) ha affermato che esse non abbiano inciso affatto o solo in minima parte. La demografia della forza lavoro è sembrata essere un aspetto meno critico rispetto ad altri fattori, con una distribuzione più bilanciata tra le diverse categorie di risposta: il 23% degli intervistati l'ha considerata molto rilevante, mentre il 15% ha ritenuto che abbia avuto un impatto significativo (*in larga misura*). Per quanto riguarda i mutamenti normativi, il 31% degli intervistati li ha valutati come molto influenti, mentre il 23% li ha considerati moderatamente rilevanti. Infine, i progressi tecnologici hanno rappresentato uno dei fattori con il maggiore impatto percepito: il 31% degli intervistati li ha considerati molto rilevanti e il 15% ha ritenuto che abbiano avuto un impatto significativo (*in*

larga misura). Tuttavia, una quota relativamente alta (46%) ha ritenuto che abbiano avuto solo un'influenza limitata (*poco*).

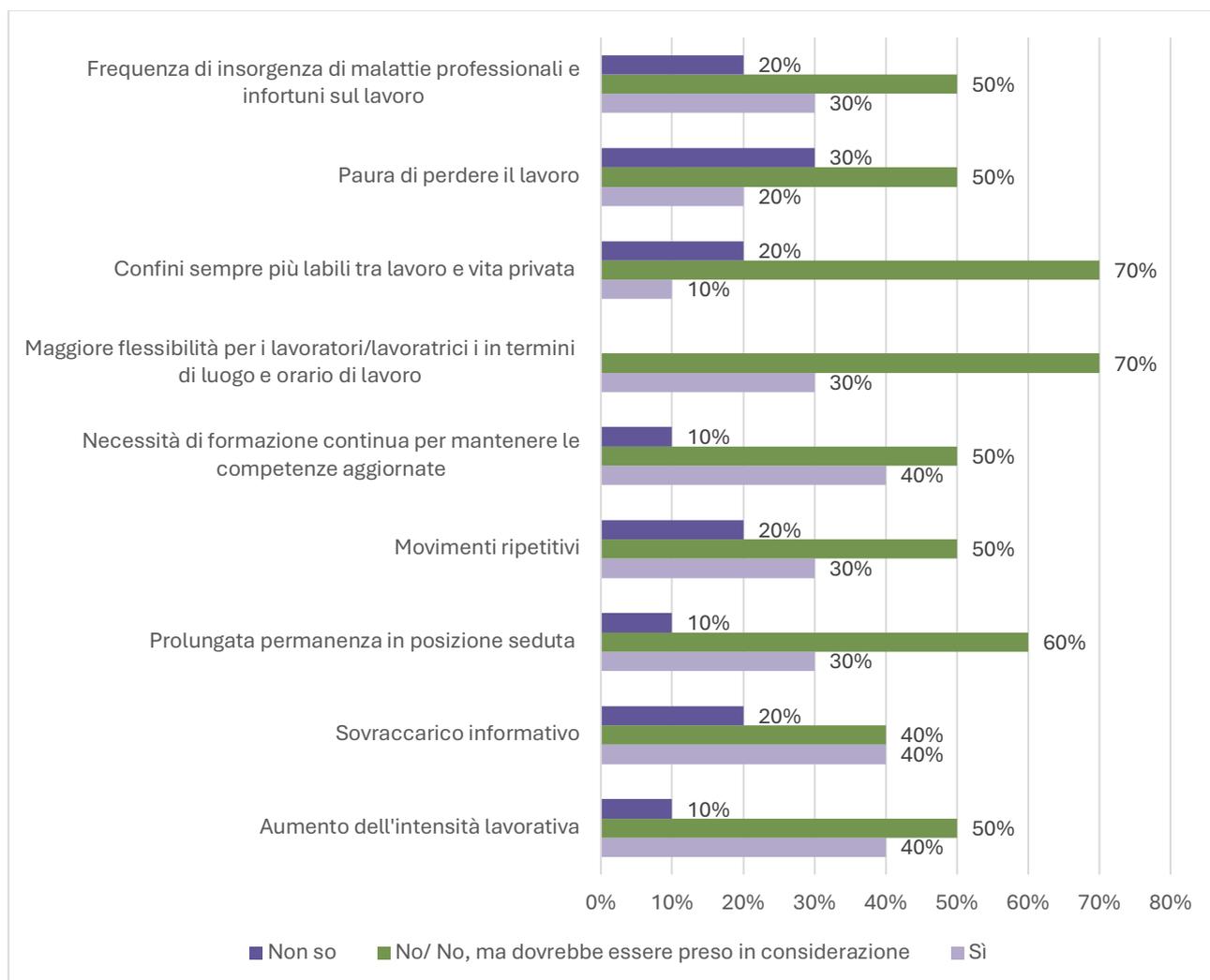
Figura 5. Cause dei cambiamenti organizzativi nelle aziende dei rispondenti (%)



Con particolare riferimento specifico al progresso tecnologico, è stato possibile rilevare un consenso generale tra gli intervistati riguardo l'impatto della digitalizzazione sulla salute mentale dei lavoratori impiegati in mansioni intellettuali. I problemi più frequentemente menzionati sono la ridotta interazione sociale (specialmente legata al lavoro da remoto) e l'eccessiva porosità tra vita privata e vita lavorativa. I rappresentanti dei lavoratori a livello aziendale, tuttavia, sottolineano anche questioni come l'aumento delle ore di lavoro, la difficoltà di chiedere supporto ai colleghi, l'aumento del senso di inadeguatezza tra i lavoratori - legato alla necessità di un continuo aggiornamento delle competenze digitali (RI3) - e il ritmo sempre più frenetico del lavoro (RI4).

“I lavoratori finiscono per essere sovraccarichi, ma il continuo multitasking e i cambiamenti nelle mansioni riducono la produttività. Il risultato è un crescente senso di improduttività nonostante le ore di lavoro più lunghe.” (RI4)

Figura 6. Frequenza delle discussioni sugli impatti potenziali delle nuove tecnologie introdotte nelle aziende sulla salute e sicurezza (%)



Il questionario ha inteso anche rilevare le discussioni/il confronto con i lavoratori (o i loro rappresentanti) in merito al potenziale impatto delle nuove tecnologie sulla salute e sicurezza: solo nel 48% dei casi tale coinvolgimento è di fatto avvenuto, evidenziando come i lavoratori o i loro rappresentanti non siano (ancora) pienamente coinvolti in queste tematiche.

In ogni caso, i lavoratori che riferiscono di aver discusso dell'impatto delle nuove tecnologie sulla salute e sulla sicurezza dei lavoratori affermano che sono stati discussi i seguenti possibili effetti: aumento dell'intensità del lavoro, sovraccarico di informazioni e necessità di una formazione continua per mantenere le competenze aggiornate (40%); posizione seduta prolungata, movimenti ripetitivi, incidenza di malattie professionali e infortuni sul lavoro, maggiore flessibilità per i dipendenti in termini di luogo e orario di lavoro (30%); paura di perdere il lavoro (20%); confine sempre più labile tra lavoro e vita privata (10%). Dunque, nella quasi totalità dei casi questi possibili effetti non sono stati discussi con i lavoratori o i loro rappresentanti (figura 6). L'aspetto meno considerato è l'impatto sull'equilibrio tra vita privata, personale e professionale dei dipendenti, o meglio sulla loro capacità di gestire la separazione

tra sfera privata e personale in modo più flessibile e consapevole (70%). Tuttavia, secondo il 68% degli intervistati, le nuove tecnologie hanno permesso un'organizzazione più flessibile del lavoro, consentendo di tenere conto delle esigenze dei dipendenti per mantenere un certo livello di benessere personale.

Il ruolo delle parti sociali nella protezione e gestione della salute mentale dei lavoratori

Gli intervistati sono stati anche interrogati sul ruolo delle parti sociali nell'affrontare la questione dei rischi psicosociali sul posto di lavoro.

Attualmente, la salute mentale sembra non rivestire un ruolo centrale nell'agenda dei sindacati, essendo menzionata solo in relazione a tematiche come la conciliazione tra vita lavorativa e privata o il diritto alla disconnessione (RI3).

"I problemi di salute mentale sono spesso considerati come questioni individuali e non come problemi collettivi". (RI3)

Tuttavia, tutti gli intervistati concordano nel ritenere che le parti sociali possano svolgere un ruolo molto importante nel sostenere la salute mentale dei lavoratori, attraverso attività di lobbying che coinvolgano gli stakeholder nazionali, la formazione degli operatori sindacali e dei rappresentanti dei lavoratori sul tema (RI4) e la progettazione di iniziative di sensibilizzazione (RI5).

"I sindacati hanno il compito di sensibilizzare le aziende, i governi e i datori di lavoro su questi temi, dimostrando che investire nella salute mentale porta benefici a tutti, migliorando sia la produttività aziendale che il contesto sociale". (RI4)

"Una volta che si apre una breccia, bisogna ampliarla. Prendiamo l'esempio dell'equilibrio tra vita lavorativa e privata: dieci anni fa era un tema elitario, ora è parte integrante della contrattazione. Lo stesso potrebbe accadere con la salute mentale, se si riuscisse a sensibilizzare le aziende e i lavoratori". (RI5)

La contrattazione collettiva è considerata uno strumento fondamentale per proteggere la salute mentale dei lavoratori, *"in modo più rapido e adattabile rispetto alla normativa nazionale"*. (RI5)

Quando è stato chiesto a che livello dovrebbero intervenire le parti sociali, alcuni intervistati hanno identificato il livello nazionale come il più adatto per *"rendere accessibili iniziative di protezione e promozione della salute mentale alle medie imprese"* (RI3), *"prevedere programmi di formazione mirati sulla salute mentale"* e *"fornire strumenti per monitorare il reale benessere dei lavoratori"* (RI4). Inoltre, il contratto collettivo nazionale è considerato strategico per identificare nuove figure dedite al benessere e alla salute mentale dei lavoratori (RI5).

"Il contratto nazionale dovrebbe individuare una figura da dedicare al benessere dei lavoratori all'interno delle RSU, assegnando alla stessa un'ora di permesso al mese per fungere da punto di connessione tra i

lavoratori e il fondo sanitario. Riconoscere formalmente questa figura significherebbe valorizzare un ruolo che già oggi esiste, pur senza possedere gli strumenti adeguati". (R15)

La contrattazione a livello aziendale è invece considerata un "mezzo meno efficace" (R13) per fornire "azioni concrete e misurabili" (R14).

Infine, l'intervistato operante a livello settoriale attribuisce grande importanza ai fondi sanitari integrativi (vedi par. 3.2) come un "hub" strategico in cui "si identificano i bisogni di salute mentale dei lavoratori e si trovano soluzioni appropriate, anche attraverso interlocuzioni mirate con i datori di lavoro" (R15).

3.2. Buone pratiche dalla contrattazione collettiva nel settore della metalmeccanica

Nel 2024, diverse aziende del settore della metalmeccanica hanno posto particolare enfasi sulla salute mentale e sul benessere dei propri dipendenti negli accordi a livello aziendale. Questi accordi¹³ riflettono un cambiamento di paradigma nel mondo del lavoro, dove il benessere mentale e fisico non è più visto come un elemento accessorio, ma come un pilastro per migliorare la qualità della vita lavorativa e la produttività complessiva dell'impresa.

Ad esempio, Feralpi¹⁴ (acciaieria) ha confermato l'importanza del suo "Sportello di Ascolto dei casi di disagio lavorativo", un servizio dedicato alla valutazione e gestione dello stress lavorativo. Questo strumento, supervisionato dal medico competente, consente la risoluzione diretta ed efficace dei casi di disagio, coinvolgendo il Dipartimento Risorse Umane e il Servizio di Prevenzione e Protezione quando necessario.

Ducati¹⁵ (automotive) ha lanciato campagne di prevenzione per promuovere il benessere fisico e mentale dei dipendenti, in collaborazione con la RSU (Rappresentanza Sindacale Unitaria) e ha istituito una "Commissione Alimentazione e Benessere". Questa commissione ha il compito di monitorare e migliorare i servizi relativi alla mensa e il benessere complessivo del personale, promuovendo un ambiente di lavoro più sano e inclusivo.

Telespazio ed E-Geos¹⁶ (produzione di satelliti) hanno affrontato il benessere anche nel contesto del lavoro a distanza, garantendo che le pratiche di smart working rispettino sia la sicurezza fisica che quella mentale dei dipendenti, nonché le normative esistenti. È stato sottolineato che la sede di lavoro non deve solo rispettare gli standard di sicurezza, ma anche assicurare la riservatezza e il benessere mentale.

¹³ Gli accordi illustrati sinteticamente in questo paragrafo e riferiti al 2024 fanno parte di quelli inseriti e raccolti nella banca dati Fare Contrattazione della Scuola di alta formazione di ADAPT (www.farecontrattazione.it).

¹⁴ Accordo aziendale firmato da Feralpi Siderurgica, dalle Organizzazioni Sindacali FIM-CISL e UILM-UIL, e dai rappresentanti dell'azienda il 23 luglio 2024.

¹⁵ Accordo aziendale firmato da Ducati, dalle Organizzazioni Sindacali FIOM-CGIL, FIM-CISL, UILM-UIL, e dai rappresentanti dell'azienda il 26 giugno 2024.

¹⁶ Accordo aziendale firmato da Telespazio e E-Geos, dalle Organizzazioni Sindacali FIM-CISL, FIOM-CGIL, UILM-UIL e dall'associazione datoriale Unindustria Roma il 21 marzo 2024.

L'attenzione alla stabilità emotiva e alla sicurezza del lavoratore è centrale anche per Rulmeca¹⁷ (metalmeccanica), che ha riconosciuto il benessere come uno dei pilastri del welfare aziendale; l'azienda si è impegnata a tutelare la sicurezza e la tranquillità del proprio personale, invitando tutte le parti, comprese le rappresentanze sindacali, a collaborare attivamente per raggiungere standard sempre più elevati.

Per Solid¹⁸ (automotive), il benessere dei dipendenti è stato definito come un valore chiave per il successo dell'azienda; quest'ultima ha ribadito l'importanza di politiche che migliorino la qualità della vita lavorativa, considerando il benessere come un fattore essenziale per il raggiungimento degli obiettivi organizzativi.

Lamborghini¹⁹ (automotive) ha adottato un approccio sistemico, integrando salute, sicurezza, inclusione e responsabilità sociale lungo tutta la catena di valore. L'azienda vede il benessere dei dipendenti non solo come una priorità interna, ma anche come un impegno verso le comunità e i territori in cui opera.

Hitachi Rail²⁰ (produzione di veicoli) si è concentrata sulla diversità, l'inclusione e l'equilibrio tra vita lavorativa e vita privata. Grazie a politiche mirate di welfare e benessere, l'azienda ha introdotto strumenti di supporto per affrontare le sfide lavorative, personali e familiari, con l'obiettivo di creare un ambiente etico che rispetti la dignità di ogni individuo.

Infine, Alstom Services²¹ (produzione di veicoli) ha riconosciuto il valore del diritto alla disconnessione come elemento essenziale per garantire un corretto equilibrio tra vita professionale e vita privata. Questa misura rappresenta un passo in avanti nella promozione di un lavoro più sostenibile, dove il benessere individuale è prioritario insieme al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Sebbene questi accordi dimostrino progressi significativi, è importante notare che nel settore della metalmeccanica le previsioni contrattuali che affrontano i rischi psicosociali non siano ancora diffuse. C'è un ampio margine di crescita nell'adottare approcci complessivi per gestire questioni come lo stress da lavoro, il benessere emotivo e la salute mentale. Integrando politiche mirate e aumentando la consapevolezza, il settore potrebbe migliorare ulteriormente il proprio impegno nella creazione di luoghi di lavoro che pongano realmente al centro il benessere dei dipendenti.

¹⁷ CompaAccordo aziendale firmato da Rulli Rulmeca, dalle Organizzazioni Sindacali FIM-CISL e FIOM-CGIL e dai rappresentanti dell'azienda il 10 settembre 2024.

¹⁸ Accordo aziendale firmato da Sol.id, dall'Organizzazione Sindacale FIM-CISL e dai rappresentanti dell'azienda il 24 maggio 2024.

¹⁹ Accordo aziendale firmato da Lamborghini, dalle Organizzazioni Sindacali FIOM-CGIL e FIM-CISL e dai rappresentanti dell'azienda il 24 gennaio 2024.

²⁰ Accordo aziendale firmato da Hitachi Rail, dalle Organizzazioni Sindacali FIOM-CGIL, FIM-CISL e UILM-UIL, dai rappresentanti dell'azienda e dalle associazioni datoriali Confindustria Toscana Nord, Unione industriali Torino, Unione industriali Napoli il 22 aprile 2024.

²¹ Accordo aziendale firmato da Alstom Services, dalle Organizzazioni Sindacali FIOM-CGIL, FIM-CISL e UILM-UIL e dai rappresentanti dell'azienda il 18 luglio 2024.

Il caso dei fondi sanitari

I fondi sanitari integrativi avevano già superato la soglia dei sei milioni di partecipanti nel 2017, e questo numero continua a crescere, in gran parte grazie agli investimenti significativi realizzati attraverso la contrattazione collettiva. Questi fondi sono particolarmente degni di nota all'interno del sistema delle relazioni industriali perché rappresentano una delle prime iniziative tese a promuovere un concetto moderno di salute nel posto di lavoro.

Sebbene sia vero che, come accennato in precedenza (§ 1), la salute sul posto di lavoro sia stata tradizionalmente intesa esclusivamente come salute occupazionale, la creazione di questi fondi bilaterali—che offrono una vasta gamma di servizi sanitari a beneficio dei lavoratori e spesso anche delle loro famiglie—riflette l'intento delle parti sociali di tutelare il benessere dei lavoratori in senso più ampio. Inoltre, questi fondi rispondono sempre più alle nuove esigenze dei lavoratori, che vanno oltre la mera gestione di infortuni o malattie professionali in senso stretto.

Ad esempio, il piano sanitario “base” di Metasalute, istituito per i metalmeccanici coperti dal principale contratto collettivo nazionale del settore²², ora include servizi legati alla salute mentale, come il supporto psicologico post-partum o in seguito all'insorgenza di disturbi alimentari. I piani più avanzati includono ulteriori prestazioni, come due valutazioni psichiatriche e due psicologiche annuali, rivolte ai figli adolescenti dei lavoratori.

Un'altra iniziativa interessante riguardante la salute mentale è stata invece promossa dal Fondo PMI Salute, creato dalle parti firmatarie di uno dei contratti collettivi nazionali applicabili alle PMI italiane del settore metalmeccanico.²³ L'iniziativa, chiamata “Train the Brain” ha l'obiettivo di misurare i livelli di declino cognitivo tra i lavoratori over 45. I lavoratori che desiderano partecipare a questa iniziativa possono fissare un colloquio individuale online con un neuropsicologo, della durata di circa un'ora. Al termine di ogni colloquio, lo specialista fornirà una panoramica dello stato cognitivo rilevato e un report finale sarà inviato via e-mail circa una settimana dopo al diretto interessato.

Questo focus sul benessere psicologico esemplifica come i fondi sanitari possano sfruttare il loro potenziale per integrare le offerte del Servizio Sanitario Nazionale, creando così una rete di supporto e protezione più completa per la salute complessiva degli individui. (Tiraboschi, 2023b).

4. Conclusioni

L'indagine sui rischi psicosociali nel contesto italiano ha messo in luce i punti di forza e di debolezza del sistema che, attraverso un approccio multilivello, mira a garantire il benessere

²² Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro firmato da Federmeccanica, Assisital, FIOM-CGIL, FIM-CISL, UILM-UIL ([Contratto collettivo per i lavoratori addetti all'industria metalmeccanica e all'installazione di impianti](#)), rinnovato l'ultima volta il 5 febbraio 2021.

²³ Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro firmato da Confimi Industria, FIM-CISL, UILM-UIL ([Contratto collettivo per i lavoratori addetti all'industria metalmeccanica e all'installazione di impianti](#)), rinnovato l'ultima volta il 5 febbraio 2021.

dei lavoratori e delle lavoratrici in Italia. Il quadro normativo del Paese è relativamente avanzato, poiché la tutela della salute, intesa come benessere psicofisico, è ampiamente richiamata nella Costituzione e sostenuta da diverse leggi che regolano la salute nei luoghi di lavoro (Decreto Legislativo n. 81/2008, art. 2087 del Codice Civile). Tuttavia, attualmente non esiste un riferimento esplicito ai rischi psicosociali. Un riferimento a questa categoria di rischi può essere individuato nelle previsioni che obbligano i datori di lavoro a considerare tutti i rischi legati al lavoro e alle mansioni dei dipendenti, compresi quelli che possono influire sulla salute psico-fisica. Tra questi vi è lo stress da lavoro correlato, la cui definizione a livello nazionale si basa sull'Accordo Quadro Europeo sullo stress lavoro-correlato (2004) sottolineando l'importanza del ruolo delle parti sociali nell'evoluzione di questo tema.

La ricognizione effettuata ha consentito anche di chiarire il ruolo delle parti sociali, le quali possono agire a più livelli per promuovere iniziative specifiche e sensibilizzare gli stakeholders sull'evoluzione del concetto di salute e sicurezza sul lavoro, tenendo conto dei cambiamenti che influiscono sull'organizzazione e sui contenuti lavorativi, nonché sull'emergere di nuovi bisogni. Un esempio di buone pratiche si riscontra nella contrattazione collettiva nel settore metalmeccanico, dove recenti accordi aziendali hanno posto un forte accento sulla salute mentale dei dipendenti, offrendo servizi dedicati al loro benessere.

Attraverso la somministrazione di un questionario e di una serie di interviste, è stata inoltre data voce ai dipendenti del settore metalmeccanico, i quali hanno potuto condividere la loro percezione sull'impatto dei rischi psicosociali nelle diverse realtà aziendali e sulla salute mentale in generale. Ciò che è emerso è che oltre la metà dei rispondenti considera l'assenza di una comunicazione e cooperazione interna all'azienda come un fattore di rischio molto rilevante. Questo evidenzia l'importanza di procedure aziendali che coinvolgano i lavoratori ai fini del miglioramento del clima lavorativo.

Lo studio indica altresì che il deterioramento della salute mentale dei dipendenti può derivare sia da fattori legati al lavoro, sia da problematiche personali e familiari. Tra i risultati più rilevanti rientra la percezione di un incremento dell'impatto negativo della sovrapposizione tra vita professionale e vita privata sul benessere dei lavoratori, nonché la crescente necessità di strumenti per gestire stress, ansia e *burnout*, particolarmente diffusi tra categorie di lavoratori con responsabilità di cura o in posizioni precarie.

Nonostante un aumento dell'attenzione verso la salute mentale dopo il Covid-19, i dipendenti segnalano una cultura aziendale poco incline a superare le prescrizioni di legge afferenti alla prevenzione e gestione dei problemi di salute, anche mentale. Spesso a livello aziendale si riscontra una reticenza nel discutere apertamente di questi temi, e ciò rappresenta uno dei principali ostacoli per l'adozione di strategie preventive.

Inoltre, la cultura aziendale e l'ambiente di lavoro influenzano direttamente il benessere dei dipendenti, che faticano a dedicare tempo e risorse a questo aspetto. Secondo oltre la metà dei partecipanti, mancano politiche specifiche per prevenire lo stress, e quando queste sono presenti, tendono a rispondere più a una necessità formale che a un reale intervento sui casi specifici. L'83% dei rispondenti ritiene fondamentale aumentare la consapevolezza sui rischi psicosociali per migliorare la cultura aziendale riguardo alla salute mentale.

La ricerca ha consentito di rilevare nel settore metalmeccanico la presenza di vari fattori di rischio per la salute mentale dei lavoratori ("*job stressors*") e, allo stesso tempo, la quasi totale

assenza di misure finalizzate a mitigare tali rischi (“*job resources*”). Sarebbe dunque auspicabile per le aziende del settore metalmeccanico implementare iniziative a sostegno del benessere dei dipendenti attraverso momenti informativi e formativi e/o servizi di supporto. Come emerso dalle interviste, tra le iniziative più apprezzate dai dipendenti figurano quelle di matrice sanitaria nonché i programmi sviluppati con l’intento di creare un ambiente lavorativo più sano. La scarsa diffusione di iniziative specificatamente dedicate al sostegno della salute mentale e del benessere dei dipendenti nel settore metalmeccanico evidenzia la difficoltà nella gestione di questi temi in questo comparto. Anche quando vengono promosse iniziative per migliorare il benessere dei dipendenti, spesso non ottengono una partecipazione adeguata, a causa dello stigma che continua a gravare su tali tematiche, anche tra i lavoratori.

Rispetto alle evoluzioni e agli strumenti che nel futuro potrebbero contribuire ad un aumento delle iniziative per sostenere la salute mentale dei dipendenti, gli intervistati sottolineano l’importanza di figure di raccordo (RLS o medici del lavoro) per affrontare il tema e monitorare la salute mentale dei lavoratori. Tuttavia, gli intervistati segnalano che queste figure non sono sempre adeguatamente formate.

Anche per questi motivi il tema della formazione è cruciale, specialmente in un contesto settoriale come quello metalmeccanico dove l’organizzazione del lavoro è in rapida evoluzione a causa delle innovazioni tecnologiche. Eppure, nonostante l’importanza del tema, l’impatto dei nuovi modelli organizzativi sulla capacità dei lavoratori di equilibrare vita privata e professionale rimane uno dei meno discussi tra i lavoratori e i loro rappresentanti.

In definitiva, dall’indagine condotta emerge che la salute mentale è spesso ancora percepita come un aspetto appartenente alla sfera individuale del lavoratore anziché a quella collettiva, il che porta a una marginalizzazione del problema nelle agende delle aziende e delle parti sociali. Tuttavia, queste ultime possono svolgere un ruolo cruciale nel sostenere la salute mentale dei lavoratori, non solo attraverso lo sviluppo di politiche specifiche a livello aziendale tramite la contrattazione collettiva, ma anche grazie alla loro influenza sugli stakeholder a livello nazionale. Secondo i rispondenti, infatti, è proprio a questo livello che le parti sociali potrebbero avere un ruolo fondamentale in futuro per dare il via a un processo che favorisca l’adozione di iniziative per la tutela e la promozione della salute mentale dei dipendenti facendo leva sul contratto collettivo nazionale di categoria e sugli strumenti bilaterali creati dalle parti.

Allegato 1. Casistiche simulate²⁴

- 1) Un lavoratore riceve una diagnosi di "depressione grave" durante un periodo di congedo per malattia. Durante questo periodo, contatta il suo datore di lavoro e gli comunica chiaramente che ha intenzione di rientrare gradualmente e di svolgere un altro ruolo, poiché non vuole più lavorare con il suo precedente supervisore. Inoltre, nel primo anno, desidera ridurre il suo orario di lavoro ed evitare gli straordinari. Il datore di lavoro assicura il suo pieno supporto e condivide esperienze simili con il lavoratore. Si accordano sul fatto che questi può iniziare con due ore al giorno nella prima settimana e aumentare il numero di ore ogni due settimane fino a lavorare sei ore al giorno. Quando il lavoratore parla della sua malattia mentale ai colleghi, loro si mostrano aperti e solidali, e ciò ha un impatto positivo sul suo ritorno in ufficio. Durante le prime settimane di lavoro, il lavoratore e il suo capo si incontrano e riorganizzano periodicamente l'orario del lavoratore, che svolge straordinari solo in casi eccezionali e il suo capo si assicura che possa recuperare queste ore come tempo libero non appena possibile. Ora il lavoratore sente di avere abbastanza tempo per dedicarsi a nuove mansioni e formarsi, mantenendo un sano equilibrio tra vita privata e professionale.
- 2) A causa di conflitti nella sua vita privata, uno specialista IT ha difficoltà a gestire il suo lavoro, complesso e impegnativo (ad esempio, collaborare con i vari colleghi, affrontare i problemi e rispettare le scadenze). Lo stress lavorativo gli causa difficoltà nella comunicazione e si sente isolato, sia professionalmente che fisicamente. Si sente intrappolato ma non riesce a chiedere aiuto, il che gli causa un esaurimento che lo porta a un mese di ricovero ospedaliero. Soffre di depressione, ha difficoltà a prendere decisioni ed è difficile per lui affrontare processi complessi. Il ritorno al lavoro è facilitato dall'esperto di diversità e inclusione aziendale, che redige un piano di riabilitazione individuale coinvolgendo i suoi manager, i colleghi diretti, il suo psicologo e altri professionisti esterni. Il piano prevede un orario di lavoro flessibile e ibrido, l'implementazione di un miglior sistema di distribuzione dei compiti e il finanziamento da parte del datore di lavoro di sessioni di terapia familiare e psicoterapia.
- 3) Un trentacinquenne lavora come tecnico di supporto IT per una grande azienda. Ha un disturbo bipolare ed è stato ricoverato in passato. È stato assente per depressione per otto settimane ma ha mantenuto i contatti con il suo manager durante questo periodo. Sapendo che stava considerando di tornare al lavoro, il suo manager lo indirizza al servizio di medicina del lavoro per un consiglio su quali supporti potesse necessitare per il rientro. Il medico del lavoro suggerisce che torni al lavoro con un rientro graduale, aumentando le sue ore di lavoro fino al tempo pieno in quattro settimane. Suggerisce anche che il lavoratore reintegri lentamente le sue varie mansioni, concentrandosi prima sul lavoro d'ufficio nelle prime settimane e reintroducendo gradualmente il lavoro con i clienti, più impegnativo. Sebbene il lavoratore si senta molto meglio, i suoi farmaci provocano sonnolenza al mattino, il che significa che non è sicuro di riuscire a guidare. Poiché la sua abitazione non è ben servita dai trasporti pubblici, il manager suggerisce di fare domanda per il programma di carpooling aziendale. Concordano gli adattamenti in un documento e fissano una data provvisoria per il ritorno al lavoro.
- 4) Un esperto IT soffre di disturbo d'ansia e attacchi di panico. Ha paura di avere un attacco di panico durante le riunioni, sui mezzi pubblici e in situazioni in cui deve essere al centro dell'attenzione. Ha concordato con il suo supervisore che lavorerà da remoto da casa, perché lì prova meno ansia,

²⁴ Le presenti simulazioni di casistiche sono state liberamente adattati da quelli inclusi in EU-OSHA (2024a), *Guidance for workplaces on how to support individuals experiencing mental health problems*. Ufficio delle Pubblicazioni dell'Unione Europea, Allegato E.

e che verrà in ufficio solo un giorno alla settimana. Le sue mansioni lavorative sono state modificate in modo non debba avere contatti con i clienti. Sta per iniziare un breve percorso di psicoterapia finanziato dal suo datore di lavoro.

- 5) Un amministrativo che lavora in un ufficio *open space* sta vivendo attacchi di ansia e panico oltre a episodi depressivi. Il lavoratore mostra un chiaro calo delle prestazioni e un alto tasso di errori. Si isola dai colleghi e gli ordini di lavoro rimangono incompleti. Inizia ad assentarsi frequentemente, il che porta a un congedo per malattia a lungo termine. Per aiutarlo ad affrontare il distacco dai colleghi, al lavoratore viene assegnato un posto di lavoro più centrale all'interno del suo team. Questo garantisce che oltre al manager, anche gli altri membri del team possano fungere da punti di riferimento costanti. Inoltre, al lavoratore viene consigliato di fare delle pause strutturate in modo da non percepire un carico di lavoro eccessivo. I contatti con i clienti o le richieste telefoniche vengono prese in carico dai colleghi. Inoltre, al lavoratore viene assegnato un carico di lavoro giornaliero fisso, anche adattato alle sue esigenze.
- 6) Un veterano di guerra riporta alti livelli di stress e ansia quando viene spaventato da rumori forti (finestre/porte che sbattono, scoppi di auto, ecc.) o da persone che non vede o sente avvicinarsi. La sua condizione migliora quando la sua scrivania e il monitor del computer vengono riposizionati in modo che possa vedere le persone che si avvicinano, e quando gli vengono forniti auricolari per ridurre l'intensità dei suoni.
- 7) Quando ritorna al lavoro dopo un lungo congedo di maternità (legato a depressione post-partum), una lavoratrice chiede un orario flessibile per combattere la stanchezza dovuta all'insonnia e ai farmaci che assume. Nell'ambito della flessibilità, chiede di iniziare la sua giornata un'ora prima degli altri o di rimanere un'ora dopo che gli altri se ne sono andati per avere più tempo di lavoro ininterrotto. Chiede anche se le pause e il pranzo possano essere redistribuiti in modo da rendere i momenti di non lavoro più brevi e frequenti al fine di alzarsi e muoversi.

Allegato 2. Domande frequenti (FAQ)

1. Perché è importante occuparsi di salute mentale nei contesti lavorativi?

La salute mentale nei contesti di lavoro è una questione centrale per il benessere dei lavoratori e delle lavoratrici e per il corretto funzionamento delle organizzazioni. Un ambiente di lavoro sano dal punto di vista psicologico riduce lo stress, previene il *burnout* e migliora la qualità della vita lavorativa, con effetti positivi sulla produttività e sulla stabilità occupazionale.

Per i sindacalisti e i rappresentanti dei lavoratori e delle lavoratrici, affrontare il tema della salute mentale significa rivendicare condizioni di lavoro eque, garantire carichi di lavoro sostenibili e promuovere politiche di prevenzione dei rischi psicosociali. Un'organizzazione che tutela il benessere psicologico dei lavoratori registra meno assenteismo, un maggiore coinvolgimento e un clima lavorativo più solido e inclusivo.

Ma la salute mentale sul lavoro non riguarda solo la produttività: è anche una questione di diritti e di responsabilità sociale. È fondamentale che le aziende adottino misure concrete, come programmi di prevenzione dello stress, regolamentazione dei carichi di lavoro, strategie per un migliore equilibrio tra vita privata e professionale, oltre a una formazione adeguata sulla sicurezza e il benessere dei lavoratori. Garantire un ambiente di lavoro sano significa costruire un modello sostenibile e rispettoso delle persone, in cui i lavoratori possano operare in condizioni dignitose e sicure.

2. Come è possibile riconoscere i segnali di disagio mentale in una lavoratrice o in un lavoratore?

Riconoscere i segnali di disagio mentale nelle lavoratrici e nei lavoratori è fondamentale per poter intervenire tempestivamente e prevenire situazioni di stress cronico o *burnout*. Il Decreto Legislativo n. 106 del 3 agosto 2009 ha introdotto un nuovo comma 1-bis all'art. 28 del Testo Unico, assegnando alla Commissione Consultiva Permanente per la Salute e la Sicurezza sul Lavoro, istituita presso il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, il compito di sviluppare specifici criteri per la valutazione di questo rischio. Secondo le linee guida sullo stress lavoro-correlato delineate nel documento pubblicato dalla Commissione Salute e Sicurezza sul Lavoro nel novembre 2010, la valutazione dello stress avviene in due fasi:

1. Valutazione oggettiva – Si basa su metodi di osservazione diretta e checklist per identificare fattori di rischio legati all'organizzazione del lavoro, come carichi eccessivi, scarsa autonomia o un ambiente lavorativo conflittuale.
2. Valutazione soggettiva – Attraverso questionari strutturati, focus group o interviste, raccoglie la percezione delle lavoratrici e dei lavoratori su aspetti chiave come la soddisfazione lavorativa, il disagio psicofisico, l'esaurimento emotivo e il *burnout*.

Per le rappresentanze sindacali, è importante prestare attenzione a segnali come cambiamenti nel comportamento, calo della produttività, isolamento, difficoltà di concentrazione o aumento delle assenze. Promuovere un dialogo aperto e strumenti di supporto può aiutare a individuare precocemente situazioni di disagio e favorire interventi efficaci per migliorare il benessere lavorativo.

3. Le innovazioni organizzative possono avere un impatto sulla salute mentale dei lavoratori?

All'interno di un mondo del lavoro in trasformazione, innovare i processi organizzativi può rappresentare una soluzione efficace per intervenire in senso migliorativo sulla salute mentale dei lavoratori e per ridurre fenomeni potenzialmente dannosi per le organizzazioni come l'alto turnover.

Infatti, i cambiamenti nel mondo del lavoro, come la digitalizzazione, il lavoro a distanza, l'automazione e l'introduzione di nuove tecnologie, se da un lato offrono opportunità per migliorare la qualità del lavoro, dall'altro possono comportare rischi psicosociali significativi per la salute dei lavoratori. Tra questi rischi alcuni esempi significativi sono l'isolamento sociale, lo stress da sovraccarico di lavoro e la perdita di controllo sulle proprie mansioni. Tuttavia, una gestione attenta e strategica di questi cambiamenti può portare a risultati positivi, attraverso la creazione di un ambiente lavorativo più sano e sostenibile e promuovendo il benessere psicologico dei dipendenti.

In questa cornice, le parti sociali che si occupano di negoziare misure a sostegno del benessere dei lavoratori e, più in generale, le politiche di gestione delle risorse umane più efficaci dovrebbero mettere al centro del loro intervento il benessere psicologico dei lavoratori, prevedendo, ad esempio: misure legate alla flessibilità dell'orario di lavoro; strumenti per favorire la conciliazione vita-lavoro; spazi di socializzazione tra colleghi, che sono essenziali per ridurre lo stress e rafforzare il senso di appartenenza all'azienda. Inoltre, l'allocazione di risorse adeguate, come l'assunzione di personale aggiuntivo, può alleviare la pressione lavorativa, migliorando non solo la qualità della vita dei dipendenti, ma anche le performance complessive dell'organizzazione.

4. In che modo è possibile far avvicinare i lavoratori alle figure professionali che sul posto di lavoro possono occuparsi dei loro problemi di salute mentale (ad esempio, il medico aziendale)?

È fondamentale che i lavoratori vengano incoraggiati e responsabilizzati a condividere i problemi di salute qualora si presentassero, con la certezza che saranno ascoltati e supportati. Una buona comunicazione è essenziale per comprendere le esigenze dei lavoratori e trovare soluzioni appropriate per migliorare la loro salute mentale, proteggendo al contempo la riservatezza del loro stato medico. Questo può essere realizzato attraverso la creazione di una cultura aziendale di supporto alla salute mentale.

5. Come è possibile contribuire a creare una cultura di supporto alla salute mentale nella mia organizzazione?

Creare una cultura di supporto alla salute mentale all'interno di un'organizzazione è un passo importante per promuovere il benessere, ridurre lo stigma e garantire che i dipendenti si sentano a loro agio nel cercare aiuto. Alcune strategie possono essere: fornire risorse e sistemi di supporto; promuovere politiche che aiutino i dipendenti a gestire l'equilibrio tra vita lavorativa e privata, come orari di lavoro flessibili, opzioni di lavoro a distanza o giornate dedicate alla salute mentale; incoraggiare il supporto tra pari e la creazione di una comunità per garantire riservatezza e sicurezza.

6. Come posso intervenire sull'organizzazione della mia azienda per supportare i lavoratori con problemi di salute mentale?

Secondo l'Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro (EU-OSHA, 2024a), alcuni esempi di accomodamenti efficaci sul lavoro (da utilizzare anche in combinazione) sono:

- Orario ridotto;
- Inizio dell'orario lavorativo flessibile – ad esempio, se il sonno è disturbato;
- Consentire pause per pratiche di rilassamento;
- Tempo libero per appuntamenti medici;
- Orari flessibili e lavoro a distanza;
- Ritorno graduale al lavoro;
- Maggiore tempo per imparare nuove mansioni;
- Mansioni più strutturate, suddividendo i compiti in attività più piccole, aiuto nella pianificazione delle attività;

- Scambio di compiti con i colleghi;
- Cambiamento di posizione lavorativa;
- Software a comando vocale, software e app per la pianificazione dei compiti;
- Accesso a un'area tranquilla per lavorare, riducendo il rumore ambientale;
- Supervisioni aggiuntive, *coaching* o formazione, supporto extra per compiti specifici, mentoring, istruzioni scritte.

7. Il datore di lavoro ha obblighi legali rispetto alla protezione della salute mentale dei propri dipendenti?

Sì. Nonostante le normative italiane in materia di salute e sicurezza non includano disposizioni specifiche sui rischi psicosociali, tali rischi rientrano chiaramente nell'obbligo del datore di lavoro di proteggere i lavoratori, come previsto dalla Costituzione Italiana, dal Codice Civile e dalla normativa come il Decreto Legislativo n. 81/2008.

8. Quali strumenti sono disponibili per i lavoratori e le lavoratrici metalmeccanici italiani interessati a tutelare la loro salute mentale?

Oltre alle eventuali iniziative a livello aziendale, il piano sanitario "base" di Metasalute, il fondo sanitario istituito per i metalmeccanici dal principale Contratto Nazionale di Lavoro del settore, include servizi per la salute mentale, come il supporto psicologico post-parto e il supporto psicologico in seguito all'insorgenza di disturbi alimentari. I piani più avanzati includono disposizioni aggiuntive, come due valutazioni psichiatriche e due psicologiche all'anno per i figli adolescenti dei lavoratori.

Allegato 3. Raccomandazioni per interventi a livello organizzativo volti a proteggere e promuovere la salute mentale nei luoghi di lavoro

1. Stabilire una politica aziendale sulla salute mentale sul posto di lavoro

Le aziende dovrebbero adottare politiche sulla salute mentale che affrontino il tema in modo completo, e stabilire procedure per prevenire i problemi ad essa connessi. Secondo l'Agencia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro (EU-OSHA, 2024a), gli obiettivi complessivi di queste politiche dovrebbero essere:

- Agire preventivamente per eliminare i rischi psicosociali per tutti i lavoratori;
- Promuovere una buona salute mentale;
- Supportare i lavoratori nella gestione dello stress lavorativo;
- Incoraggiare l'intervento precoce per qualsiasi problema di stress lavorativo o di salute mentale;
- Supportare i lavoratori che hanno un problema di salute mentale – anche implementando accomodamenti ragionevoli per consentire alle persone che vivono un problema di salute mentale di lavorare e fornendo piani di riabilitazione efficaci e di ritorno al lavoro.

Lo sviluppo di tali politiche dovrebbe avvenire con la collaborazione dei rappresentanti aziendali e/o con la partecipazione diretta dei lavoratori, che dovrebbero essere autorizzati a fornire feedback riguardo le modalità per proteggere la loro salute mentale nel contesto lavorativo. La conformità dell'azienda a tali politiche dovrebbe essere monitorata periodicamente.

2. Promuovere un ambiente di lavoro inclusivo

L'inclusività sul posto di lavoro è fondamentale per favorire il supporto e il senso di appartenenza sociale per i dipendenti marginalizzati e sottorappresentati, ad esempio i gruppi maggiormente vulnerabili. Inoltre, rendere i luoghi di lavoro più inclusivi per tutti i lavoratori, tenendo conto della diversità e fornendo flessibilità e adattabilità, riduce la necessità di implementare adattamenti per individui con caratteristiche e necessità diverse.

Secondo l'Agencia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro (EU-OSHA, 2024a), i luoghi di lavoro possono diventare più inclusivi attraverso:

- La promozione interna ed esterna di programmi di inclusione per le persone con disabilità, una strategia di reclutamento e selezione inclusiva, anche tramite la collaborazione con enti esterni nel reclutamento, come agenzie di riabilitazione professionale.
- La previsione di orari di lavoro flessibili, sedi di lavoro e disposizioni per le ferie.
- L'accessibilità sul posto di lavoro, anche tramite arredamenti o attrezzature adattate (vedi par. 3).
- La promozione di una cultura di supporto e di inclusività;
- Il supporto tra colleghi (es. sistemi di tutoraggio, modelli tra pari, gruppi di risorse per i lavoratori).

Creare un ambiente inclusivo sul posto di lavoro implica anche affrontare lo stigma legato alla salute mentale, ad esempio, assegnando risorse a programmi educativi e di formazione per i lavoratori e i supervisor relativi alla salute mentale sul posto di lavoro, con l'obiettivo di migliorare le conoscenze e le attitudini riguardanti la salute mentale dei partecipanti (WHO, 2022), o offrendo servizi di supporto psicologico ai lavoratori che ne hanno bisogno.

3. Implementare adattamenti lavorativi

Gli adattamenti lavorativi (o professionali) sono modifiche individuali al lavoro, al compito o all'ambiente di lavoro per consentire a un lavoratore di gestire un problema a lungo termine (ad

esempio disabilità psicosociali) durante il lavoro o di continuare a lavorare durante il periodo di recupero. Fornire adattamenti ragionevoli promuove un ambiente di lavoro inclusivo per i lavoratori con problemi di salute mentale, migliorando l'accesso alle opportunità e alle risorse sul lavoro (WHO, 2022). Secondo l'Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro (EU-OSHA, 2024a), alcuni esempi di adattamenti lavorativi efficaci (da utilizzare anche in combinazione) sono:

- Orario ridotto;
- Inizio dell'orario lavorativo flessibile – ad esempio, se il sonno è disturbato;
- Pause per pratiche di rilassamento;
- Tempo libero per appuntamenti medici;
- Orari flessibili e lavoro a distanza;
- Ritorno graduale al lavoro;
- Maggiore tempo per imparare nuove mansioni;
- Mansioni più strutturate, suddividendo i compiti in attività più piccole, aiuto nella pianificazione delle attività;
- Scambio di compiti con i colleghi;
- Cambiamento di posizione lavorativa;
- Software a comando vocale, software e app per la pianificazione dei compiti;
- Accesso a un'area tranquilla per lavorare, riducendo il rumore ambientale;
- Supervisioni aggiuntive, coaching o formazione, supporto extra per compiti specifici, mentoring, istruzioni scritte.

4. Promuovere sinergie di supporto tra dipendenti e supervisor

Numerosi studi hanno documentato gli effetti benefici del supporto emotivo e pratico da parte del management sul benessere, sulla produttività e sulla fidelizzazione dei dipendenti, anche per quanto riguarda l'integrazione tra vita lavorativa e familiare e la protezione della salute mentale sul posto di lavoro.

Per quanto riguarda quest'ultimo aspetto, è fondamentale che i lavoratori siano incoraggiati e messi nelle condizioni di rivelare i problemi di salute non appena questi si presentano, assicurando loro che saranno ascoltati e supportati. Una buona comunicazione è essenziale per comprendere le necessità dei lavoratori e trovare soluzioni adeguate a migliorare la loro salute mentale, proteggendo al contempo la riservatezza riguardo al loro stato di salute.

Secondo l'Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro (EU-OSHA, 2024a), una conversazione tra un individuo e il suo responsabile riguardo a una determinata condizione di salute dovrebbe coprire i seguenti punti:

- La condizione;
- I sintomi;
- Se i sintomi variano, la percezione di questi in una giornata buona o cattiva;
- Gli effetti dei farmaci;
- I compiti o fattori nell'ambiente di lavoro che risultano problematici e per i quali è necessario il supporto;
- Il tipo di supporto necessario per svolgere il loro lavoro ora e in futuro.

5. Creare strumenti efficaci di ritorno al lavoro

Se un lavoratore beneficia di un congedo per motivi di salute mentale, la comunicazione tra il lavoratore e il suo supervisore dovrebbe includere un piano dettagliato e personalizzato per il ritorno

al lavoro, da sviluppare seguendo linee guida idealmente redatte con la collaborazione dei rappresentanti aziendali.

Secondo l'Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro (EU-OSHA, 2024b), il ritorno al lavoro dovrebbe essere graduale, sfruttando le disposizioni legali relative ai sistemi nazionali di assicurazione malattia e i relativi benefici, supportato da programmi e servizi multidisciplinari.

6. Promuovere il supporto tra colleghi e senso di appartenenza sociale

Creare una cultura aziendale in cui i dipendenti possano sviluppare relazioni positive e di supporto reciproco - creando un senso di appartenenza sociale sul posto di lavoro - può essere una strategia per migliorare il benessere dei lavoratori e ridurre emozioni negative e sintomi depressivi. Le pratiche aziendali che favoriscono una forte cultura di appartenenza sociale e supporto tra colleghi possono anche rappresentare una fonte di resilienza in tempi di crisi e rapidi cambiamenti organizzativi.

Un esempio di tali politiche è il rafforzamento del lavoro di squadra. Le ricerche dimostrano che quando i team funzionano bene (ad esempio, hanno una comunicazione di alta qualità, condividono obiettivi e conoscenze, e sussiste rispetto reciproco tra i membri), il benessere dei dipendenti migliora, accrescendo la loro capacità di affrontare lo stress lavorativo e migliorando anche produttività e performance (Harvard, MIT Management Sloan School, 2024).

7. Potenziare l'autonomia, la "voce" e il controllo dei lavoratori sul proprio lavoro

Le ricerche mostrano come l'autonomia nel decidere come affrontare i compiti lavorativi possa contribuire a sviluppare un senso di fiducia e motivazione nei lavoratori. Al contrario, una bassa autonomia lavorativa può ridurre la soddisfazione derivante dal lavoro e causare stress e depressione (Harvard, MIT Management Sloan School, 2024).

La "voce" dei lavoratori (cioè la loro capacità di influenzare l'organizzazione del lavoro) migliora la loro salute mentale, l'impegno e l'empowerment. Il contributo dei lavoratori può essere valorizzato attraverso un approccio partecipativo nell'organizzazione e nella progettazione del lavoro e nelle decisioni aziendali, secondo cui i dipendenti sono invitati a svolgere un ruolo attivo nell'identificazione dei problemi e nell'implementazione dei cambiamenti (WHO, ILO 2022).

Effetti positivi sulla salute possono derivare anche dal controllo e dalla flessibilità nella programmazione del lavoro. Lo stress derivante dalla gestione delle esigenze lavorative e personali genera conseguenze sulla salute fisica e mentale, insieme a una minore soddisfazione lavorativa e maggiori intenzioni di abbandono del posto di lavoro. Al contrario, la flessibilità degli orari di lavoro - eventualmente potenziata da modelli organizzativi ibrido/remoto, se correttamente adottati - può aiutare a ridurre lo stress derivante dagli squilibri tra lavoro e vita privata, a condizione che i lavoratori abbiano un adeguato livello di controllo su di essi. Tuttavia, anche gli orari di lavoro flessibili devono essere prevedibili: secondo studi recenti, la prevedibilità degli orari fornisce ai lavoratori una stabilità tale da rendere possibile coordinare la vita fuori dal lavoro, migliorare la salute e mantenere un reddito stabile (Harvard, MIT Management Sloan School, 2024).

8. Rendere l'organizzazione del lavoro più efficiente

Rendere i processi lavorativi più efficienti può ridurre i carichi di lavoro e migliorare il benessere. Cambiare i processi legati al flusso di lavoro può portare a miglioramenti nella salute mentale dei lavoratori e a una riduzione delle rotazioni. Tuttavia, quando le strategie di *lean management* si concentrano esclusivamente sul miglioramento della produttività, possono comportare un aumento della pressione lavorativa e una riduzione del benessere. Per evitare questo risultato, suddette strategie dovrebbero dare priorità al benessere dei lavoratori e prevedere del tempo per la

socializzazione. Inoltre, la fornitura di risorse aziendali (ad esempio, personale aggiuntivo) che riducono il carico delle pressioni lavorative sul personale esistente può migliorare sia il benessere dei dipendenti che i risultati organizzativi (Harvard, MIT Management Sloan School, 2024).

9. Un focus sullo stress lavoro-correlato: un esempio dall'Italia

Alla luce dei requisiti valutativi attuali, una delle sfide principali rimane l'identificazione di una metodologia valida per la valutazione dello stress lavoro-correlato. Un approccio particolarmente degno di nota in tal senso è il modello britannico degli *HSE Management Standards*, che è stato validato in Italia con 6.000 lavoratori di vari settori. Questo modello, adottato anche da INAIL nel 2011, si basa su principi supportati dalla letteratura scientifica ed è pienamente allineato con l'Accordo Europeo del 2004, fornendo un quadro completo per la valutazione del rischio di stress lavoro-correlato. Il modello identifica sei fattori di rischio per lo stress lavoro-correlato: domanda, controllo, supporto, relazioni, ruolo e cambiamento. Esso copre dimensioni individuali (controllo), dimensioni relazionali (supporto, relazioni), dimensioni organizzative (domanda, ruolo) e l'interfaccia tra l'individuo e l'organizzazione (cambiamento). Il processo di valutazione, basato su queste dimensioni, si struttura in sei fasi:

- 1. Preparazione dell'organizzazione:** Coinvolgimento completo del gruppo di lavoro (datori di lavoro, dirigenti, supervisori, medico competente, responsabile del servizio di prevenzione e protezione - RSPP, rappresentante dei lavoratori per la sicurezza - RLS) e dei dipendenti per definire un gruppo di coordinamento e sviluppare un piano di progetto e una strategia coerente di comunicazione e coinvolgimento del personale.
- 2. Identificazione dei fattori di rischio da stress:** Gli *HSE Management Standards* si riferiscono alle sei principali dimensioni organizzative. Il gruppo di coordinamento, così come tutti coloro che sono coinvolti nel processo di valutazione, deve avere un buon livello di conoscenza della procedura di valutazione, raggiunto tramite sessioni di formazione/informazione mirate.
- 3. Raccolta dei dati: valutazione oggettiva e soggettiva:** La raccolta dei dati avviene tramite tecniche di valutazione oggettiva (dati forniti dall'azienda su assenteismo, infortuni, ecc.) e tecniche di valutazione soggettiva (questionario per valutare la percezione soggettiva dello stress lavoro-correlato). È importante utilizzare più fonti di dati ed esplorare anche le esperienze personali dei lavoratori per avere un quadro più completo della situazione.
- 4. Valutazione del rischio: analisi dei problemi e sviluppo di soluzioni:** Il gruppo di lavoro, per conto del datore di lavoro, deve confermare i risultati ottenuti nelle fasi precedenti, analizzarne il significato in relazione a gruppi omogenei di lavoratori e sviluppare possibili soluzioni tramite focus group mirati.
- 5. Formalizzazione dei risultati: sviluppo e implementazione di piani d'azione:** Dopo la consultazione con i lavoratori e l'esplorazione delle aree di intervento, si definisce un percorso per adottare misure preventive e correttive, insieme a piani d'azione specifici per le aree in cui sono emersi i problemi.
- 6. Monitoraggio e controllo del piano d'azione e valutazione della sua efficacia:** Il monitoraggio consente di valutare le misure adottate, in particolare in relazione ai problemi critici precedentemente identificati.

Il modello HSE presenta così un forte potere descrittivo, derivante dalla completezza delle dimensioni investigate, ed investigativo, che nasce dall'uso di vari strumenti di rilevamento, sia soggettivi che oggettivi. Inoltre, il coinvolgimento costante richiesto nelle varie fasi valutative, sia da parte degli attori della sicurezza che dei lavoratori e/o i loro rappresentanti, è cruciale (ISTISAN Reports 11/19).

Bibliografia e sitografia

- Buoso, S. (2019). Definire e qualificare il benessere organizzativo. *Diritto della sicurezza sul lavoro*, (1), 23-36.
- Chirico, F., Giorgi, G. (2023). Il rischio psicosociale negli ambienti di lavoro: criticità e sfide per gli stakeholder occupazionali. *Giornale Italiano di Psicologia e Medicina del Lavoro*, 3, 38.
- Chirico, F. (2017). The forgotten realm of the new and emerging psychosocial risk factors. *Journal of occupational health*, 59(5), 433-435.
- Clarke, S., Cooper, C. L. (2004). *Managing the Risk of Workplace Stress*, New York: Routledge.
- D'Aponte, M. (2019). Il danno da cd mobbing subito dal lavoratore è indennizzabile dall'INAIL. *Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale*, (1), 152-156.
- De Marinis, N. (2023). *Rivista Giuridica AmbienteDiritto.it* - ISSN 1974 - 9562 - Anno XXIII - Fascicolo n. 4.
- Di Bisio C. (2009). *Psicologia della sicurezza sul lavoro. Rischio, benessere e ricerca del significato*, Giunti Organizzazioni Speciali.
- EU-OSHA (2019). Third European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks (ESENER 2019): Overview Report. Publications Office of the European Union. <https://osha.europa.eu/sites/default/files/esener-2019-overview-report.pdf>.
- EU-OSHA (2022). OSH Pulse - Occupational safety and health in post-pandemic workplaces, Flash Eurobarometer, Report. https://osha.europa.eu/sites/default/files/Eurobarometer-OSH-in-post-pandemic-workplaces_en.pdf.
- EU-OSHA (2024a). Guidance for workplaces on how to support individuals experiencing mental health problems. Publications Office of the European Union. https://osha.europa.eu/sites/default/files/documents/Guidance-for-workplaces-support-individuals-experiencing-mental-health-problems_EN.pdf.
- EU-OSHA (2024b). How workplaces can support workers experiencing mental health problems. Publications Office of the European Union. https://osha.europa.eu/sites/default/files/documents/Workplaces-support-workers-experiencing-mental-health-problems_EN.pdf.
- EU-OSHA (2024c). First findings of the Fourth European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks (ESENER 2024). Publications Office of the European Union <https://www.bollettinoadapt.it/first-findings-of-the-fourth-european-survey-of-enterprises-on-new-and-emerging-risks-esener-2024/>.
- Garofalo, C. (2016). Il "mobbing" attenuato: lo "straining". *Il lavoro nella giurisprudenza*, (8-9), 808-816.
- Gottardi, D. (2008). Lo stress lavoro-correlato: il recepimento dell'Accordo quadro europeo. *Il Sole 24 Ore*, 20.
- Harvard, MIT Management Sloan School (2024). Employer Toolkit: Work Design for Health. <https://workwellbeinginitiative.org/employertoolkit>.

- Jain, A., Torres, L. D., Teoh, K., Leka, S. (2022). The impact of national legislation on psychosocial risks on organisational action plans, psychosocial working conditions, and employee work-related stress in Europe. *Social Science & Medicine*, 302, 114987.
- Ludovico, G., (2022). I nuovi rischi del lavoro in Europa e Italia tra prevenzione, risarcimento del danno e tutela previdenziale, 01(68), *Curitiba*, 73-109.
- Nunin, R. (2019). La normativa sulla sicurezza di genere come strumento del diritto antidiscriminatorio. *Sicurezza Accessibile. La Sicurezza sul lavoro in una prospettiva di genere*. EUT-Edizioni Università di Trieste, 47-58.
- Mazzola, A. (2021). Il diritto alla salute tra dimensione individuale e dovere sociale. *Consulta OnLine*, II.
- Montuschi, L. (1976). *Diritto alla salute e organizzazione del lavoro*. F. Angeli.
- Pedrazzoli, M. (2007). *Vessazioni e angherie sul lavoro. Tutele, responsabilità e danni nel mobbing*. Zanichelli.
- Ronchetti, M., Russo, S., Di Tecco, C., Iavicoli, S. (2021). How much does my work affect my health? The relationships between working conditions and health in an Italian survey. *Safety and health at work*, 12(3), 370-376.
- Squeglia, M. (2017). Rischi psicosociali e lo stress lavoro-correlato in Europa e in Italia, Relazione presentata al IV Seminario Internazionale sul “Lavoro sicuro”, organizzato dal Tribunale Superiore del Lavoro e del Consiglio Superiore di Giustizia del Lavoro i giorni 18, 19 e 20 ottobre 2017 in Brasilia. https://air.unimi.it/retrieve/dfa8b99d-6cba-748b-e053-3a05fe0a3a96/Relazione%20convegno_prof.%20Squeglia.pdf.
- Szekér L. et al., Psychosocial risks to workers’ wellbeing: lessons from the Covid- 19 pandemic, Eurofound Research Report, 2023. <https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/2023-11/ef23001en.pdf>.
- Tiraboschi, M. (2022). Nuovi modelli della organizzazione del lavoro e nuovi rischi. *Diritto della sicurezza sul lavoro*, (1), 136-154.
- Tiraboschi, M. (2023a). Salute e lavoro: un binomio da ripensare. *Questioni giuridiche e profili di relazioni industriali. Diritto delle Relazioni Industriali*, 33(2), 229-276.
- Tiraboschi, M. (a cura di) (2023b). *Welfare for People. Sesto rapporto su il welfare occupazionale e aziendale in Italia*. https://www.adaptuniversitypress.it/wp-content/uploads/2023/11/2023_WELFARE_VI.pdf.
- Tritto, N. M. (2022). I limiti all’iniziativa economica privata e la salvaguardia delle future generazioni alla luce delle recenti modifiche alla costituzione, *Rivista della Corte dei conti*, (1).
- WHO (2022). Guidelines on mental health at work. <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/363177/9789240053052-eng.pdf?sequence=1>.
- WHO, ILO (2022), Mental health at work: Policy brief. <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/362983/9789240057944-eng.pdf?sequence=1>.