INAIL
ISTITUTO NAZIONALE PER L'ASSICURAZIONE CONTRO GLI INFORTUNI SUL LAVORO
DIREZIONE TERRITORIALE RAVENNA - FERRARA
Sede di Ferrara

INPS
Istituto Nazionale Previdenza Sociale
Direzione provinciale di Ferrara

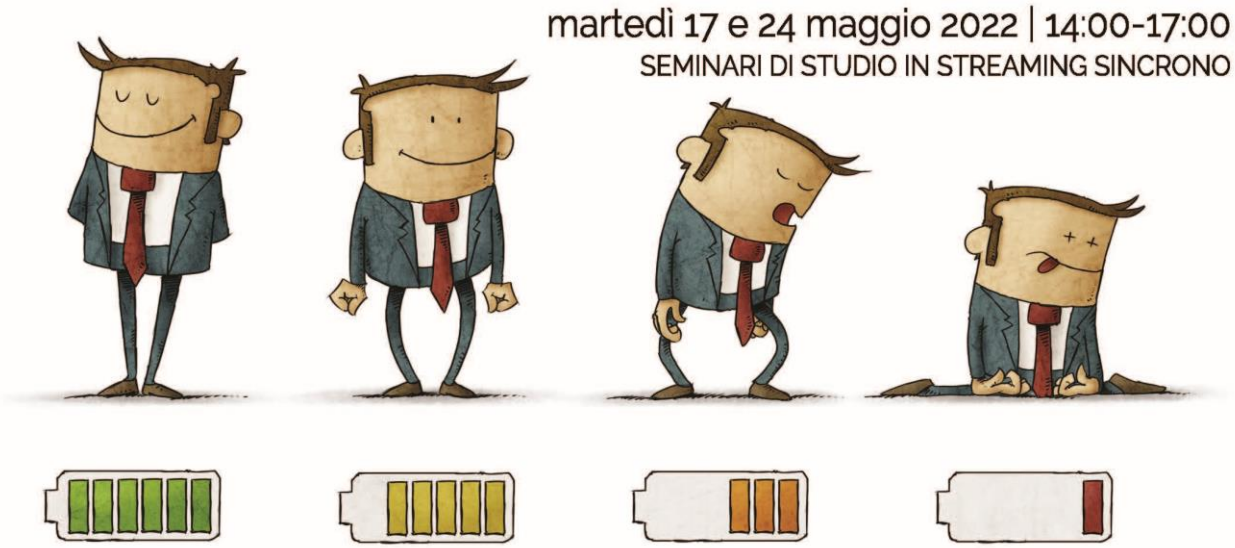
SERVIZIO SANITARIO REGIONALE EMILIA-ROMAGNA
Azienda Unità Sanitaria Locale di Ferrara

Università degli Studi di Ferrara

Ispettorato Territoriale del Lavoro di Ferrara-Rovigo
Sede di Ferrara

PROVINCIA DI FERRARA

COMUNE DI FERRARA
Città Patrimonio dell'Umanità



ORGANIZZARE LA SICUREZZA IN AZIENDA

DARE SENSO AL CAMBIAMENTO

La valutazione dello stress lavoro-correlato come strumento finalizzato al benessere organizzativo

Seminario B.2: martedì 24 maggio

L'impatto sul benessere dell'organizzazione del lavoro, in presenza e a distanza

Benessere organizzativo, comunicazione aziendale e relazione con l'utente-cliente

arch. Maddalena Coccagna
Dipartimento di Architettura,
Università degli Studi di Ferrara

Università degli Studi di Ferrara | DA Dipartimento Architettura Ferrara

Perché ci occupiamo di salute mentale al lavoro

Da tempo la OMS (Organizzazione Mondiale della Sanità) stima che i problemi di **salute mentale** non trattati siano più del 13% del totale delle malattie e calcola che entro il 2030 i problemi di salute mentale (in particolare la depressione) saranno la principale causa di mortalità e morbilità a livello globale.

I dati sono certamente sottostimati, perché molti Paesi non hanno nemmeno servizi in grado di monitorare i dati statistici e perché l'ultimo rapporto (2020) si riferisce a dati pre-pandemia...

WHO Mental Health Atlas 2020: https://apps.who.int/iris/handle/10665/345946?search-result=true&query=Mental+health+atlas&scope=&rpp=10&sort_by=score&order=desc

Perché ci occupiamo di salute mentale al lavoro

Secondo il NHS (Servizio Sanitario Britannico) i problemi di salute mentale come ansia e depressione sono la principale causa di **assenze dal lavoro** e rappresentano fino al 40% dei congedi per malattia, con un costo stimato di 13,5 milioni di sterline, oltre che causa di **malattie a lungo termine** e **pensionamenti anticipati** (20% del totale in UK).

Da uno studio NHS del 2013, inoltre, il 42% di coloro che cercavano un aiuto per **debiti** erano stati prescritti farmaci dal proprio medico di famiglia per aiutarli a far fronte a problemi di salute mentale.

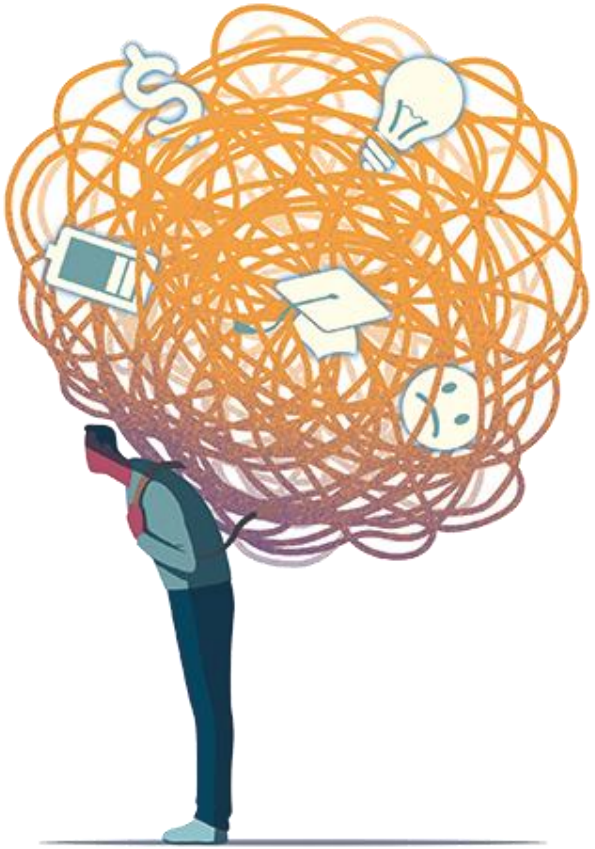
Esiste anche una correlazione fra la ricerca di sollievo e la **dipendenza** dal fumo, dal consumo di alcolici e da quello di droghe ricreative, spesso peggiorando i problemi...

NHS Mental Health: https://www.mentalhealth.org.uk/publications

Perché ci occupiamo di salute mentale al lavoro

Una ricerca recente condotta dall'OMS ha calcolato che la depressione e i disturbi d'ansia costano all'economia globale 1 trilione di dollari l'anno in **perdita di produttività**.

Il World Economic Forum stima che entro il 2030 il **costo dei disturbi mentali** per l'economia globale raggiungerà i 16 trilioni di dollari, cioè più del diabete, dei disturbi respiratori e del cancro messi insieme.



World Economic Forum, The Global Economic Burden of Non-communicable Diseases: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Harvard_HE_GlobalEconomicBurdenNonCommunicableDiseases_2011.pdf

Perché ci occupiamo di salute mentale al lavoro

Non esiste l'obbligo normativo di favorire la salute fisica e mentale dei propri lavoratori, tuttavia esiste il vincolo di **non causare danni** alla salute e sicurezza, anche mentale, durante le attività lavorative.

Molte aziende, pubbliche come private, si sono spesso impegnate in campagne per informare i propri lavoratori in merito ai rischi associati al fumo, alla cattiva alimentazione, alla scarsa attività fisica, convinte che un **personale sano** svolga meglio il proprio lavoro e con un minor numero di assenze.

Non vi è ancora la stessa attenzione alle condizioni di stress, che spesso vengono considerate addirittura parte strutturale dell'impegno lavorativo!

WHO Mental Health Atlas 2020: https://apps.who.int/iris/handle/10665/345946?search-result=true&query=Mental+health+atlas&scope=&rpp=10&sort_by=score&order=desc

L'obbligo di valutazione stress lavoro-correlato

L'Accordo Europeo 08.10.2004 (art.3) definisce lo stress correlato al lavoro:

«***condizione che può essere accompagnata da disturbi o disfunzioni di natura fisica, psicologica o sociale ed è conseguenza del fatto che taluni individui non si sentono in grado di corrispondere alle richieste o aspettative riposte in loro***».

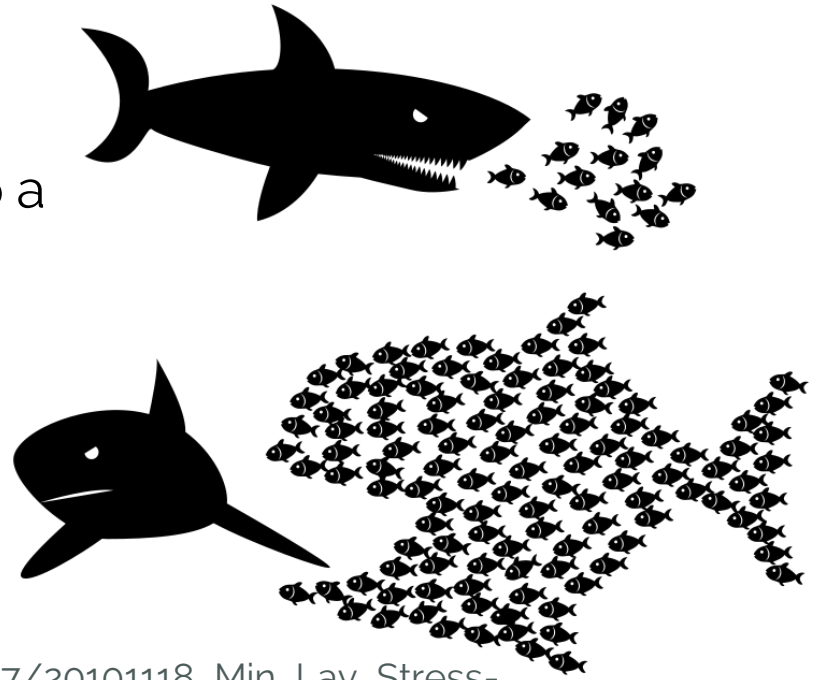
La stima dell'indice di rischio stress lavoro correlato valuta **stimoli oggettivi** (cause o stressori) e gli **effetti sulla collettività** (eventi sentinella), nella fase di valutazione preliminare obbligatoria, cui viene abbinato un **approccio psicologico** nella successiva (eventuale) valutazione approfondita.

La Direttiva Quadro EU: https://osha.europa.eu/it/legislation/directives/the-osh-framework-directive/the-osh-framework-directive-introduction

L'obbligo di valutazione stress lavoro-correlato

Le Indicazioni operative della ***Commissione consultiva permanente per la salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro*** del 18.11.2010 hanno fissato alcuni parametri minimi da quantificare per valutarne l'entità delle situazioni a rischio, detti '**famiglie di indicatori**' (fattori di contesto di lavoro, fattori di contenuto di lavoro, eventi sentinella).

L'obbligo di valutazione dello stress lavoro-correlato (**D.Lgs 81/08 art. 28, comma 1-bis**) è un adempimento a carico del Datore di Lavoro, che coinvolge in fase di analisi il SPP, il Medico Competente e il/gli RLS.



Circolare 18,11,2010 MLPS: https://www.dors.it/documentazione/testo/201407/20101118_Min_Lav_Stress-Lavoro_correlato.pdf

L'obbligo di valutazione stress lavoro-correlato

La **valutazione preliminare** consiste nella rilevazione di indicatori oggettivi e verificabili, appartenenti almeno a tre distinte famiglie:

I. **Eventi sentinella** (es. indici infortunistici; assenze per malattia; turnover; procedimenti e sanzioni; segnalazioni del medico competente; specifiche e frequenti lamentele formalizzate da parte dei lavoratori).

II. **Fattori di contenuto del lavoro** (es. ambiente di lavoro e attrezzature; carichi e ritmi di lavoro; orario di lavoro e turni; corrispondenza tra le competenze dei lavoratori e i requisiti professionali richiesti).

III. **Fattori di contesto del lavoro** (es. ruolo nell'ambito dell'organizzazione, autonomia decisionale e controllo; conflitti interpersonali al lavoro; evoluzione e sviluppo di carriera; incertezza in ordine alle prestazioni richieste).

L'obbligo di valutazione stress lavoro-correlato

Tra i più comuni **fattori stressogeni** (che sono parte della valutazione SLC):

- carichi di lavoro eccessivi;
- gestione inadeguata dei cambiamenti organizzativi;
- richieste contrastanti e mancanza di chiarezza sui ruoli;
- scarso coinvolgimento dei lavoratori nei processi decisionali;
- compiti inadatti alle competenze della persona;
- scarsa formazione per consentire di maturare nuove competenze:
- precarietà del lavoro;
- comunicazione inefficace;
- mancanza di sostegno da parte dei colleghi o dei superiori;

fino ad arrivare ai casi limite delle violenze interne o esterne all'azienda…

EU Osha: https://osha.europa.eu/it/themes/psychosocial-risks-and-stress

L'obbligo di valutazione stress lavoro-correlato

Alcuni lavori possono comportare un **rischio più elevato** rispetto ad altri:

- servizi alla persona;
- front-office;
- lavoro solitario e mancanza di supporto di un team aziendale;
- attività con scarso sostegno sociale.

WHO Mental Health and Substance Use: https://www.who.int/teams/mental-health-and-substance-use/promotion-prevention/mental-health-in-the-workplace

L'obbligo di valutazione stress lavoro-correlato

I principali **effetti negativi per le imprese** sono:

- scarsa redditività complessiva,
- maggiore assenteismo,
- presenteismo (le persone continuano ad andare a lavorare quando sono malate e non possono essere efficienti);
- aumento di incidenti e infortuni.

Inoltre le **assenze** da stress lavoro-correlato tendono ad essere più lunghe di quelle dovute ad altre cause, incidono sul turnover e possono contribuire ad aumentare i tassi di prepensionamento.

EU Osha: https://osha.europa.eu/it/themes/psychosocial-risks-and-stress

Lavoro sano e sicuro

L'OMS ha fissato quattro aree chiave per garantire un lavoro sano e sicuro alle persone:

- l'ambiente di lavoro **fisico**;
- l'ambiente di lavoro **psicosociale**;
- le risorse per la **salute personale**;
- il coinvolgimento dell'impresa nella **comunità**.

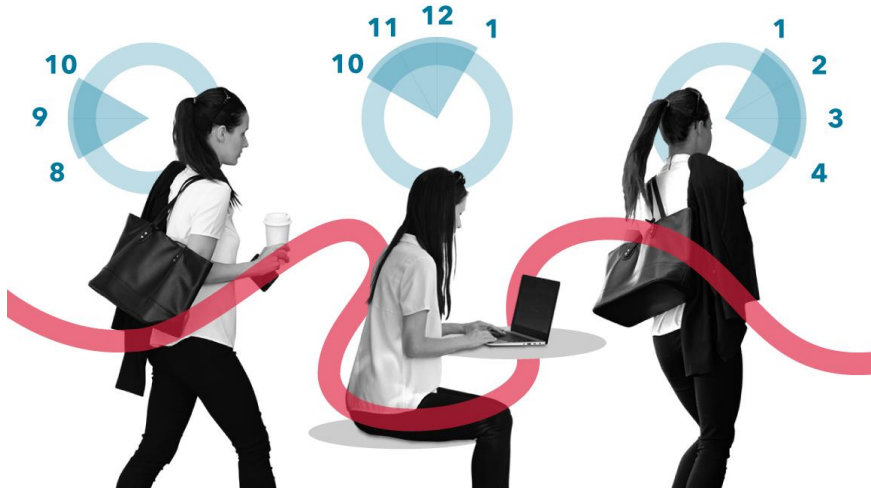
La valutazione stress lavoro-correlato lavora essenzialmente sui primi tre aspetti, il quarto deriva da un impegno specifico dell'azienda, dalla percezione che la comunità ha dell'importanza ed efficacia del lavoro che quella impresa svolge e del lavoratore come facente parte della comunità stessa.

WHO Healthy workplaces: a model for action (2010): https://www.who.int/publications/i/item/healthy-workplaces-a-model-for-action

Impatto dei fattori psicosociali sul lavoro

Ad aprile 2022 è stato pubblicato lo studio ESENER 2019 dedicato alla ***Gestione dei rischi psicosociali nelle micro e piccole imprese europee***, come sempre focalizzato sui rischi nuovi ed emergenti.

Lo studio ha confermato le conclusioni più generali secondo cui offrire ai lavoratori una **maggiore flessibilità** nell'organizzazione delle **mansioni** e dell'**orario** di lavoro sarebbe il modo migliore per prevenire i rischi psicosociali e per affrontare l'impatto della pandemia di COVID-19.



EU-Osha ESENER 2019: https://osha.europa.eu/it/publications/managing-psychosocial-risks-european-micro-and-small-enterprises-qualitative-evidence-third-european-survey-enterprises-new-and-emerging-risks-esener-2019

Impatto dei fattori psicosociali sul lavoro

Tra gli elementi di maggior rischio stress a causa della pandemia, il rapporto ESENER individua e chiede di attenzionare in fase di valutazione SLC:

- **intensificazione del lavoro** e/o dell'aumento dell'orario di lavoro per sostituire i colleghi che sono in malattia o più anziani e più vulnerabili;
- impatto degli **stop&go** sulla produzione e sul futuro delle aziende;
- diffusione di **lavori precari**, soprattutto in alcuni ambiti;
- difficoltà di **reclutamento** (e quindi superlavoro del personale) in altri ambiti;
- mancanza di **comunicazione faccia a faccia** con colleghi e dirigenti;
- **gestione di clienti/utenti** frustrati a causa delle restrizioni e/o delle difficoltà organizzative dell'azienda.

EU-Osha ESENER 2019: https://osha.europa.eu/it/publications/managing-psychosocial-risks-european-micro-and-small-enterprises-qualitative-evidence-third-european-survey-enterprises-new-and-emerging-risks-esener-2019

Impatto della salute della persona sul lavoro

Da un sondaggio di IPSOS svolto nel 2021 per il World Economic Forum, nei 30 Paesi esaminati il **45%** degli intervistati ha rilevato **un peggioramento della propria salute mentale ed emotiva** e, in Italia, solo il 38% pensa che vi sarà un ritorno alla normalità entro il 2022. Tra le cause principali di problemi di salute dei lavoratori:

- Quarantena e malessere delle persone affette da Covid
- Sindromi LongCovid
- Carico personale nel supporto ai familiari
- Carico lavorativo per chi sostituisce colleghi malati

https://www.ipsos.com/en/expectations-about-when-life-will-return-pre-covid-normal-vary-widely-across-world

Benessere dei dipendenti e performance aziendali

Approfondendo l'analisi, del 42% dei lavoratori che ha dichiarato un peggioramento della propria condizione mentale a causa della crisi segnala:

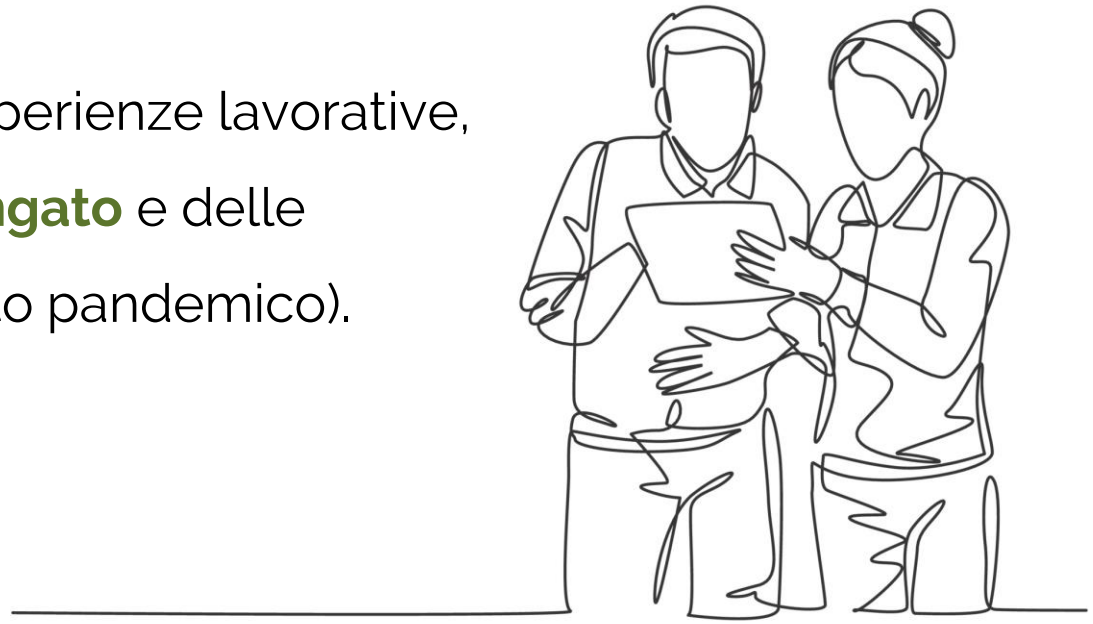
- 28% problemi a concentrarsi sul lavoro
- 20% più tempo a completare i propri compiti
- 15% difficoltà a pensare, ragionare o decidere

World Economic Forum, The Global Economic Burden of Non-communicable Diseases: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Harvard_HE_GlobalEconomicBurdenNonCommunicableDiseases_2011.pdf

Impatto sulle categorie giovanili

Tra i fattori che **espongono i giovani** a maggiori rischi di salute sul luogo di lavoro:

- non conoscere i propri **diritti** né gli obblighi dei loro datori di lavoro,
- non avere il **coraggio** di parlare con qualcuno,
- mancato **riconoscimento**, da parte dei datori di lavoro, della tutela supplementare che occorre garantire ai giovani lavoratori,
- **confusione** fra esperienze formative ed esperienze lavorative,
- difficoltà nella gestione dello **stress prolungato** e delle **relazioni sociali** (peggiorati con l'isolamento pandemico).



Impatto sulle categorie giovanili

Il Laboratorio Futuro dell'Istituto Toniolo ha commissionato a IPSOS l'indagine "***Le imprese milanesi ai tempi del Covid***" (realizzata a metà 2021 e pubblicata a inizio 2022) per valutare l'impatto del lavoro a distanza, tra criticità ed opportunità.

I giovani (18-29 anni), con maggiori conoscenze utili a gestire il lavoro da remoto, sono però risultati tra i più scontenti nella gestione del lavoro con i superiori, e hanno dichiarato di privilegiare **rapporti personali diretti** perché più funzionali a ricevere indicazioni sui compiti da svolgere e gli eventuali correttivi.

Laboratorio Futuro: https://www.laboratoriofuturo.it/ricerche/il-futuro-della-citta-smart-working-nelle-imprese-milanesi-al-tempo-del-covid-19/

Impatto sulle donne lavoratrici

Tra i molti risultati interessanti di questa indagine si evidenzia anche la conferma dell'inefficacia dello ***smart working*** (inteso come '**lavoro da casa**'), quale reale strumento di conciliazione tra vita lavorativa e impegni privati della donna.

Nei fatti, la relazione vita-lavoro non può infatti prescindere da una distribuzione anche degli **impegni domestici e familiari** e risulta ancora più evidente quando scompaiono i servizi di supporto normalmente disponibili (asili, scuole, ecc.), è stato necessario isolare la popolazione anziana e/o sono aumentate le esigenze di cura (malati, ecc.).

Il 34,7% degli uomini attribuisce allo smart working solo opportunità, rispetto ad un più cauto 26% espresso dalle donne.

Laboratorio Futuro: https://www.laboratoriofuturo.it/ricerche/il-futuro-della-citta-smart-working-nelle-imprese-milanesi-al-tempo-del-covid-19/

Impatto sulle donne lavoratrici

Uno studio condotto dall'Università degli Studi di Milano insieme all'editore Elsevier su 2.329 riviste accademiche, pubblicato alla fine del 2021, ha mostrato un aumento del **30% degli articoli** inviati rispetto allo stesso periodo del 2019.

La partecipazione femminile è risultata però nettamente inferiore a quello degli anni precedenti nello stesso periodo, in ogni ambito accademico, dalla medicina alle scienze della vita, dalle scienze fisiche a quelle sociali.

Il divario di genere è risultato particolarmente marcato nel campo medico-sanitario e per le donne a inizio carriera; questo gap potrebbe avere effetti a lungo termine ed acuire la disuguaglianza di genere in ambito accademico.

Squazzoni F, Bravo G, Grimaldo F, García-Costa D, Farjam M, Mehmani B (2021) Gender gap in journal submissions and peer review during the first wave of the COVID-19 pandemic. A study on 2329 Elsevier journals. PLoS ONE 16(10): e0257919. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0257919

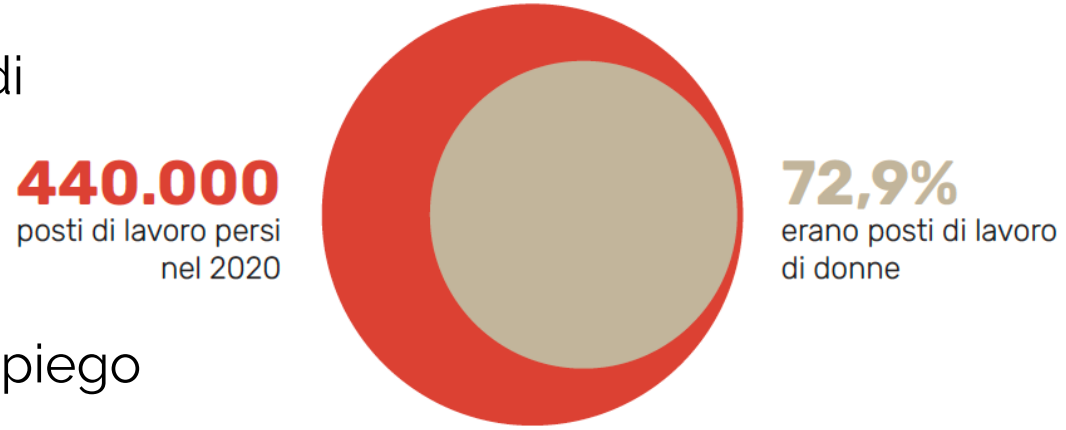
Impatto sulle donne lavoratrici

Il Laboratorio Futuro ha approfondito anche l'**impatto sulla donna** dell'esperienza lavorativa in pandemia; i dati ottenuti sono stati confrontati con quelli (analoghi) internazionali, peggiorati da implicazioni socio-culturali tutte nazionali...

In Italia più di 2 donne lavoratrici su 3 hanno dichiarato di aver dedicato più tempo al **lavoro domestico e di cura** durante la pandemia.

Le donne (40%), più degli uomini (36%), temono di **perdere il lavoro** a causa della crisi innescata dall'emergenza sanitaria.

La crisi ha colpito soprattutto i **servizi**, in Italia impiego più marcatamente femminile (85%) che maschile (60%).



Laboratorio Futuro: https://www.laboratoriofuturo.it/ricerche/covid-la-crisi-piu-dura-per-le-donne-in-un-paese-ancora-senza-parita/

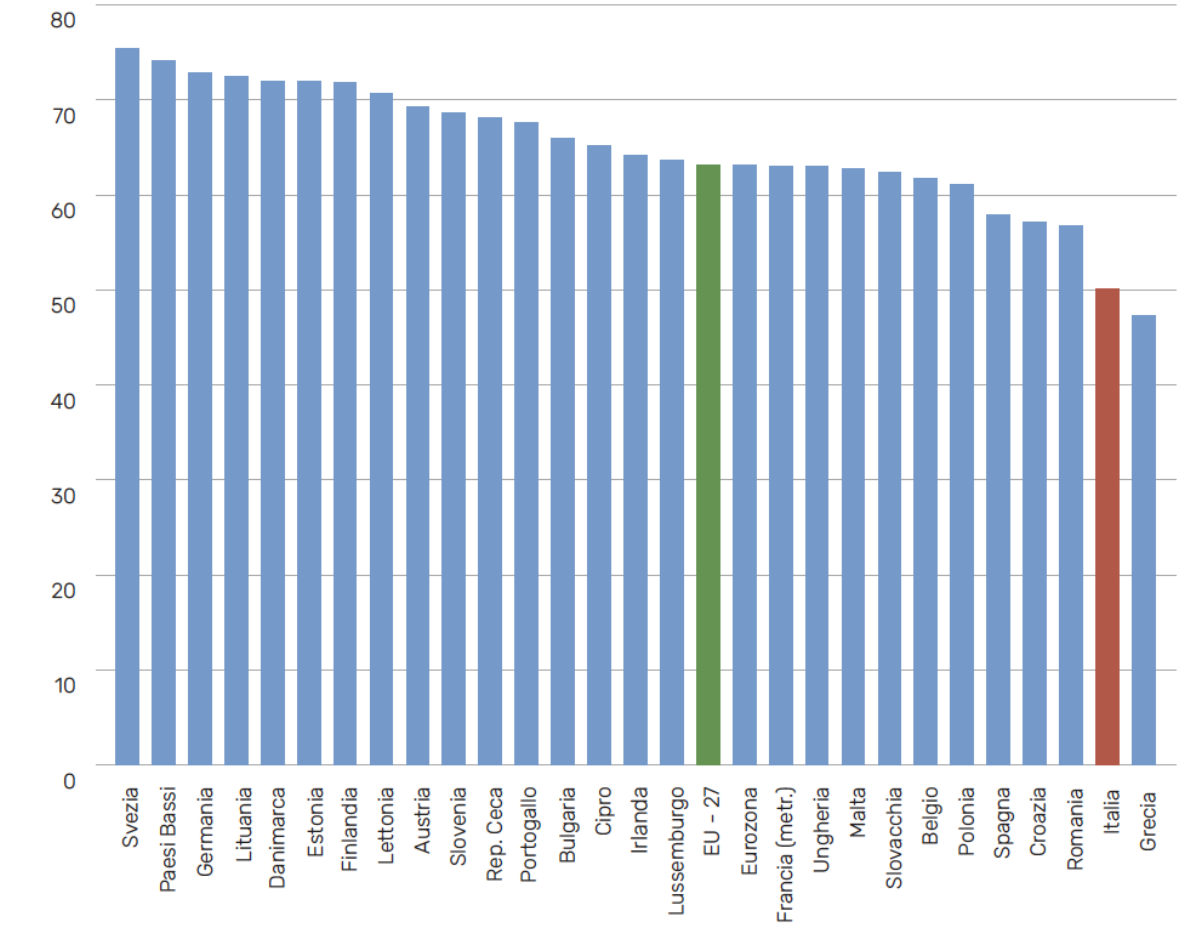
Impatto sulle donne lavoratrici

In Italia meno di 1 donna su 2 lavora.

Più di 1 donna su 5 non è riuscita a **cercare lavoro** nell'ultimo anno, pur avendo programmato di farlo.

Fig. 1 - Tasso di occupazione femminile, 15-64, nei paesi dell'Unione Europea (2019)

Fonte: Eurostat



Laboratorio Futuro: https://www.laboratoriofuturo.it/ricerche/covid-la-crisi-piu-dura-per-le-donne-in-un-paese-ancora-senza-parita/

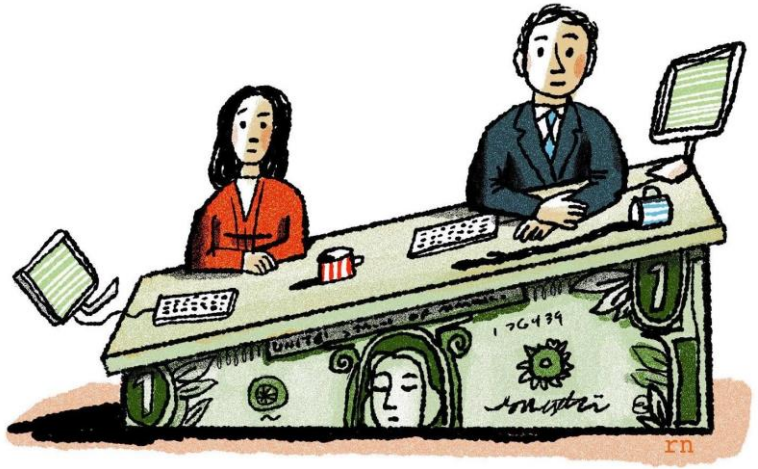
Impatto sulle donne lavoratrici

Secondo il Ministero della Salute, più di 2/3 dei **lavoratori del Servizio Sanitario Nazionale** sono donne, in particolare: il 77,5% del personale infermieristico e quasi la metà di quello medico.

In Europa il 76% dei 49 milioni di **care-worker** sono donne: il 93% nei servizi per l'infanzia, l'86% nei servizi sanitari e il 95% dei collaboratori domestici.

Tra i lavori cosiddetti '**essenziali**', obbligati alla presenza, vi erano anche i lavoratori dei supermercati, nell'82% dei casi donne.

In fase di valutazione SLC deve essere quindi esaminato nel dettaglio il gender-gap tra lavoratori e lavoratrici, a parità di mansione.



Laboratorio Futuro: https://www.laboratoriofuturo.it/ricerche/covid-la-crisi-piu-dura-per-le-donne-in-un-paese-ancora-senza-parita/

Impatto sulle donne lavoratrici

Infine, secondo l'ISTAT, le chiamate al numero di pubblica utilità contro la violenza e lo stalking (**1522**) sono aumentate del 79,5% nel 2020 rispetto al 2019 e hanno continuato a crescere anche in tutto il 2021. Il numero delle chiamate valide, sia telefoniche sia via chat, è aumentato del 38% (8.217 nel terzo trimestre 2021) e del 5,7% nel caso delle chiamate da parte delle vittime (3.752 terzo trimestre 2021).

La **violenza di genere** è la 'pandemia ombra' (***shadow pandemic***) e il ritorno in presenza e la relazione con i colleghi e le colleghe potrebbe diventare occasione per creare occasioni di orientamento, denuncia e supporto.

ISTAT (Maggio 2022): https://www.istat.it/it/archivio/270499

Il lavoro da remoto

Storicamente considerato un 'lusso', il lavoro da casa si è trasformato da soluzione provvisoria in un cambiamento fondamentale e per molti anche duraturo.

Se la riduzione dei tempi e dei costi per i **trasferimenti casa/lavoro** è certamente uno degli elementi più positivi, risulta critico il controllo della **efficacia delle prestazioni** e la difficoltà nel **gestire gli obbiettivi** da parte della dirigenza.

Valutare qualitativamente il lavoro che cambia richiede prospettive diverse di gestione e si comincia a parlare diffusamente di competenze di **smart leadership**.

M. Iannotta, C. Meret, G. Marchetti, *Defining Leadership in Smart Working Contexts: A Concept Synthesis*, Front. Psychol., 16 September 2020 | https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.556933

Il lavoro da remoto

Durante la pandemia, le **capacità digitali e virtuali** sono aumentate e le persone si sono sentite via a via più a loro agio con questi cambiamenti.

Studi più approfonditi hanno però distinto almeno tre categorie di persone, con esigenze differenti e con una diversa percezione dell'esperienza di lavoro da remoto:

a) **Chi già aveva capacità** e competenze per affrontare il nuovo tipo di lavoro (e non vuole perderne l'opportunità)
b) **Chi ha imparato** ad utilizzare le nuove tecnologie e vorrebbe più supporto (tecnologie e formazione) per beneficiare meglio di questa modalità di lavoro
c) **Chi ha subìto** perché non aveva i mezzi e il supporto per affrontare questa esperienza di cambiamento e non desidera affatto ripeterla.

C. Tagliaro, A. Migliore (2022), ""Covid-working": what to keep and what to leave? Evidence from an Italian company", Journal of Corporate Real Estate, Vol. 24 No. 2, pp. 76-92. https://doi.org/10.1108/JCRE-10-2020-0053

Infobesity

Il rapido cambiamento tecnologico, accelerato dalla pandemia, ha favorito il '**sovraccarico da informazioni**', cioè riceviamo più dati di quanti il cervello è in grado di gestire e aumenta la sensazione di non essere adeguati.

L'uso improvviso e massivo di videoconferenze ha incrementato i canali di comunicazione cui non si riesce a prestare attenzione, facendo altre cose…
Il **multitasking** aumenta il flusso di informazioni e porta ai *costi del cambio di attività*, cioè agli effetti negativi che derivano dal passaggio da un compito ad un altro.

J. Christopher (2017*), The Infobesity Epidemic - How to Deal with Information Overload*: https://www.huffpost.com/entry/the-infobesity-epidemic-how-to-deal-with-information_b_59712ba4e4b0545a5c30fece

Il lavoro necessariamente in presenza

La pandemia ha reso abbastanza chiara la distinzione fra lavori che non possono o possono essere svolti anche da remoto (i cosiddetti **smartizzabili**).

Identificare quali sono ha sia un valore politico ed economico (a tutela dei lavoratori e delle imprese) sia gestionale, perché occorre che ogni azienda gestisca sia la **complementarietà** fra lavori in remoto e in presenza, sia la necessaria **relazione con il cliente/utente** che si trova confuso fra procedure, orari e luoghi che cambiano, spesso senza alcuna comunicazione.

Lo **stress del cliente** influisce direttamente sulla aggressività verso i dipendenti (spesso a loro volta 'agiti'), sulla percezione del risultato e sulla politica attuata.

J.I. Dingel, B. Neiman (2020), How many jobs can be done at home? Journal of Public Economics, Volume 189, https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2020.104235.:

Il lavoro necessariamente in presenza

A livello internazionale, i dipendenti a basso salario e con competenze limitate, di frequente costretti a lavorare **forzatamente in presenza**, hanno subìto il peso maggiore durante la pandemia. Si tratta spesso di lavoratori a ore e con occupazioni a turnover elevato e condizioni di lavoro difficili.

Analizzando le condizioni specifiche di stress è possibile intervenire, ad esempio, sui **tempi di lavoro** (possibilità di scelta dei giorni di riposo, orario flessibile, ecc.), sull'accesso a progetti **supporto** o di assistenza alla salute, con iniziative legate al miglioramento delle **competenze** (es. formazione, tutoraggio), alla capacità di gestire più **ruoli** e lavorare in **team** interdisciplinari.

A. Berube, N. Bateman, Who are the workers already impacted by the COVID-19 recession? https://www.brookings.edu/research/who-are-the-workers-already-impacted-by-the-covid-19-recession/

Benessere e assenteismo

A fine 2020 BVA Doxa ha svolto una ricerca in Italia per conto di Mindwork, secondo cui **ansia e stress sono ¾ delle sensazioni** quotidiane sul lavoro, ricorrenti incertezza (45%) e preoccupazione (39%), con una distribuzione omogenea su tutto il territorio nazionale e per tutti i livelli socio-demografici.

Solo **1 lavoratore su 10 si dichiara pienamente soddisfatto** della propria occupazione e gode di un equilibrio psico-fisico ottimale.

Quasi **1 lavoratore su 3 ammette di essersi assentato dal lavoro** una o più volte a causa di eccessivi carichi di stress ed ansia (in particolare tra le figure apicali).

La Commissione europea arriva a stimare in 136 miliardi le perdite in produttività causate dall'**assenteismo** dal posto di lavoro derivato da malessere psicologico.

https://www.bva-doxa.com/il-benessere-psicologico-dei-lavoratori-italiani/

La great-resignation

Il fenomeno delle 'grandi dimissioni' ha avuto inizio nel 2021 negli Stati Uniti ed è oggi internazionale, in parallelo al crescere dell'importanza attribuita alla **qualità del lavoro** e alla **vita privata**, ai desideri di autorealizzazione e a quelli di riconoscimento sociale.

I dati AIDP (Associazione Italiana Direzione Personale) indicano che le dimissioni volontarie interessano il 60% delle aziende, principalmente nei settori dell'informatica e del digitale, della produzione, del marketing e delle vendite, soprattutto addetti fra i 26 e i 35 anni, impiegati in aziende del Nord Italia.

Inoltre quasi il 58% tra i neo-assunti e i dipendenti chiede alle aziende il **lavoro agile come pre-condizione** per poter accettare o continuare l'impiego.

Video Centro Ricerche AIDP "Cosa guida le dimissioni volontarie?«: https://aidpchannel.applygroup.it/live359-Centro-Ricerche-AIDP-Cosa-guida-le-dimissioni-volontarie

La great-resignation

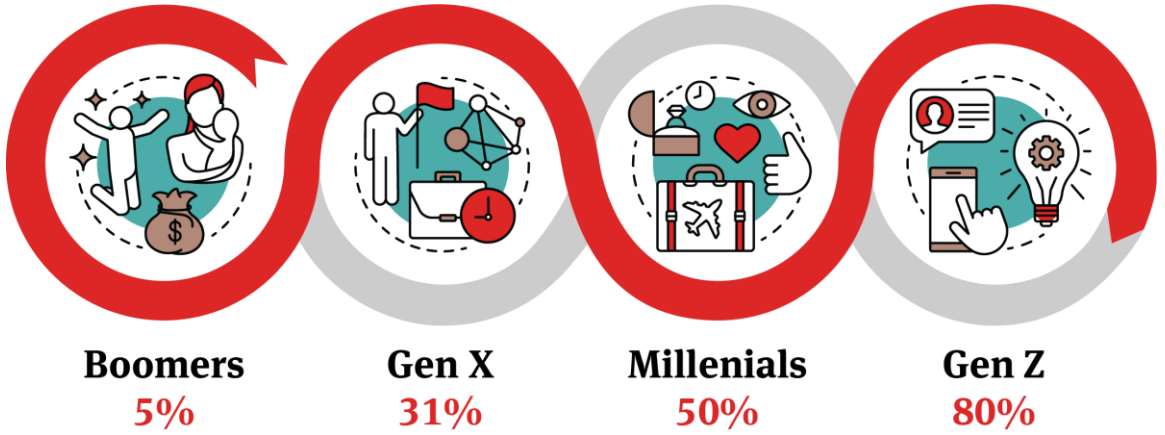
Nel 2021 in **Lombardia** si sono avute circa **420.000 dimissioni volontarie**, il 30% in più rispetto al 2020, con livelli tra i più alti in Italia, probabilmente anche grazie ad un mercato del lavoro ricco di opportunità.

La metà di chi si è licenziato ha meno di 35 anni, più uomini che donne, soprattutto dai settori della ristorazione, impiegati gestionali o di banca, addetti alle vendite, trasporto/logistica e pulizie.

Corriere della Sera, Milano: https://milano.corriere.it/notizie/economia/22_maggio_17/lavoro-lombardia-grandi-dimissioni-420-mila-si-sono-licenziati-2021-record-milano-267faef2-d59f-11ec-883e-7f5d8e6c8bf0.shtml

La great-resignation

Anche il primo numero del 2022 di *Imprese e Territorio*, il magazine della Confartigianato, titola 'Change Your Mind', richiamando alla necessità di governare fenomeni complessi che comprendono non solo fattori internazionali, come la crisi, ma anche altri tutti nazionali come il **calo demografico**, l'invecchiamento della popolazione lavorativa, le difficili relazioni fra **formazione** e impresa, i limiti di una certa **visione** imprenditoriale e dell'innovazione ma anche la difficoltà a costruire una concreta attitudine al lavoro.



Imprese e Territorio, 01-2022: https://www.impreseterritorio.org/it/approfondimenti/inchieste/the-great-resignation-e-la-demografia-che-non-perdona-quale-futuro-per-le-aziende.html

Benessere dei dipendenti e performance aziendali

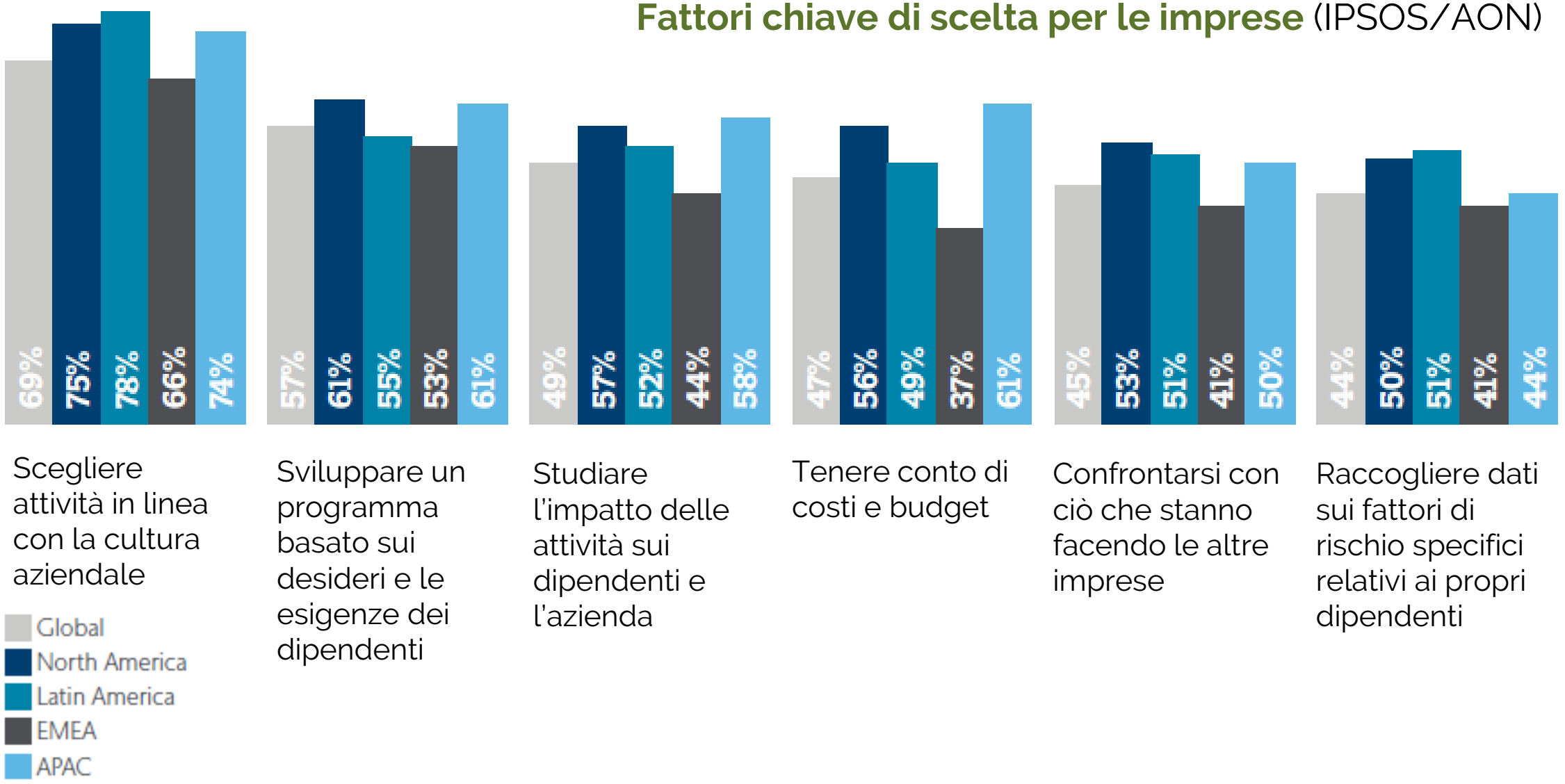
Nel 2021 IPSOS ha svolto una indagine insieme ad AON (*Global Wellbeing Survey*), per studiare **quali aziende** stanno mettendo in atto **azioni specifiche per il benessere** dei dipendenti, con un monitoraggio parallelo delle performance aziendali.

Cinque aspetti sono risultati prioritari nelle strategie esaminate:

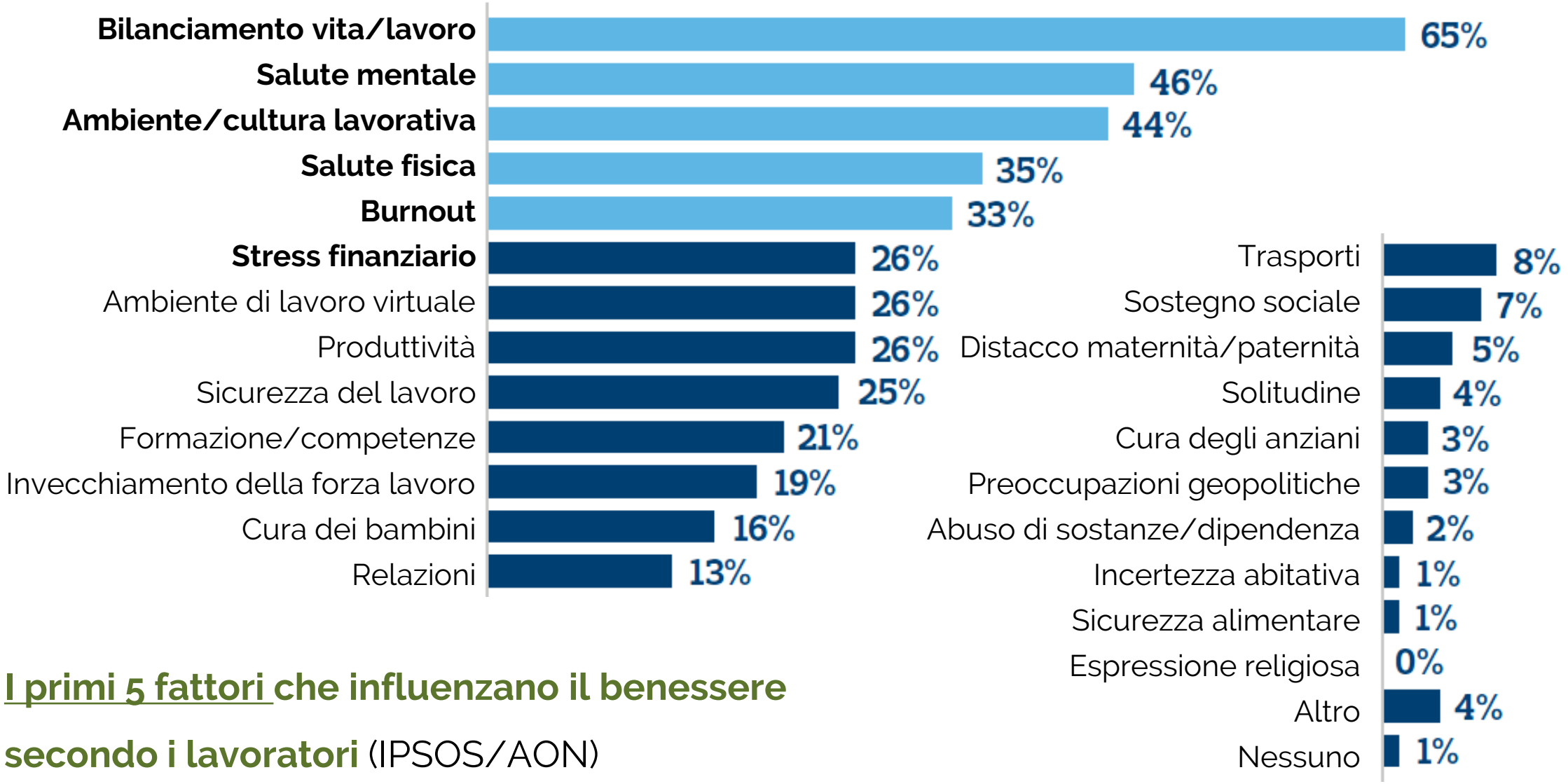
1. **EMOTIVO**: capacità di reagire alla vita quotidiana (resilienza)
2. **LAVORATIVO**: esperienze di lavoro positive che producono orgoglio, soddisfazione e percezione di valore
3. **FISICO**: abilità di agire con energia e di fare scelte salutari
4. **SOCIALE**: trarre profitto da connessioni e relazioni significative
5. **FINANZIARIO**: Aiutare a di gestire le risorse finanziarie con una prospettiva di medio-lungo termine e che tenga conto dell'inaspettato

Lavorare sul benessere emotivo dei dipendenti

Fattori chiave di scelta per le imprese (IPSOS/AON)



1. Benessere emotivo dei dipendenti

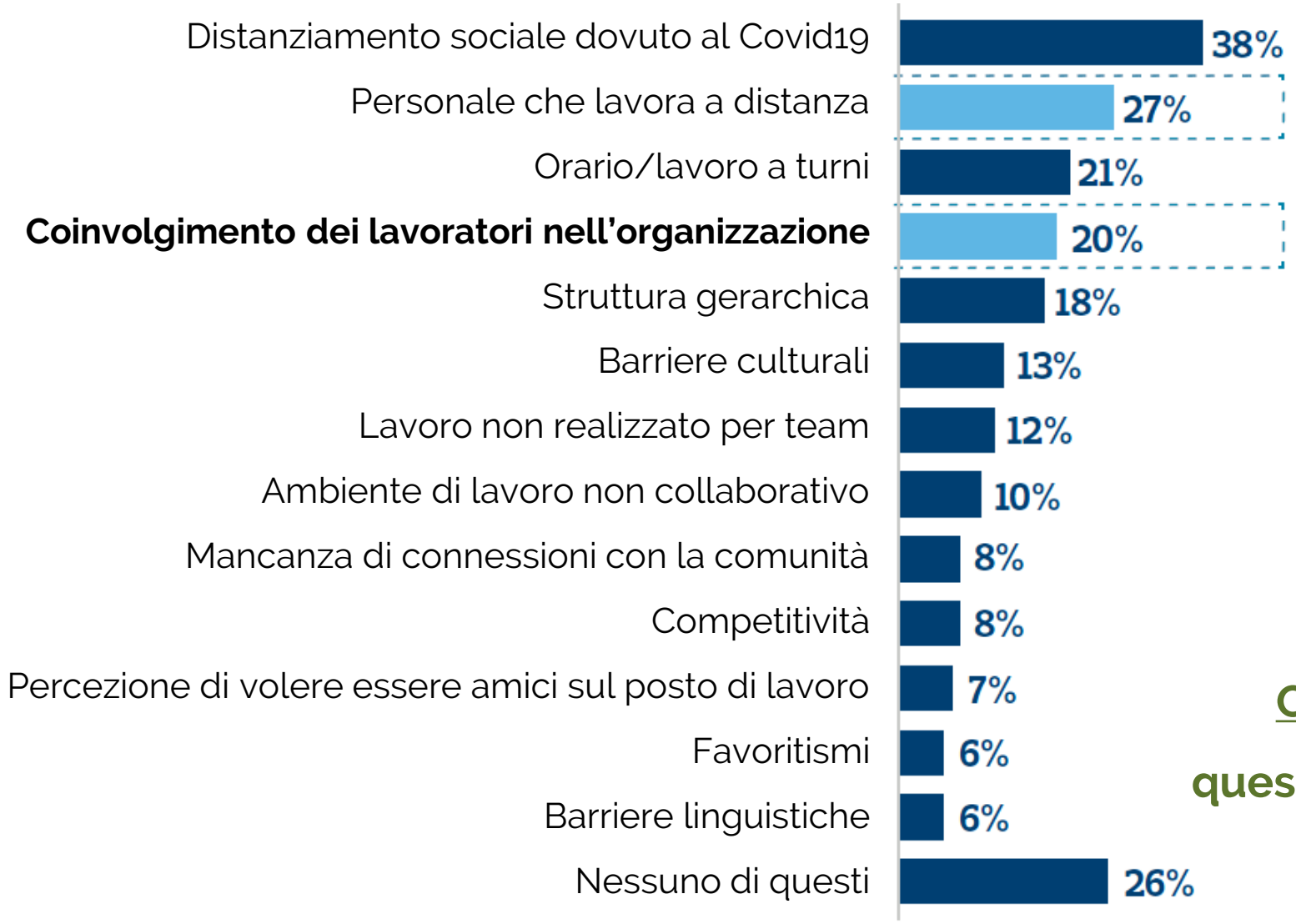


I primi 5 fattori che influenzano il benessere secondo i lavoratori (IPSOS/AON)

Difficoltà nello sviluppo professionale in azienda

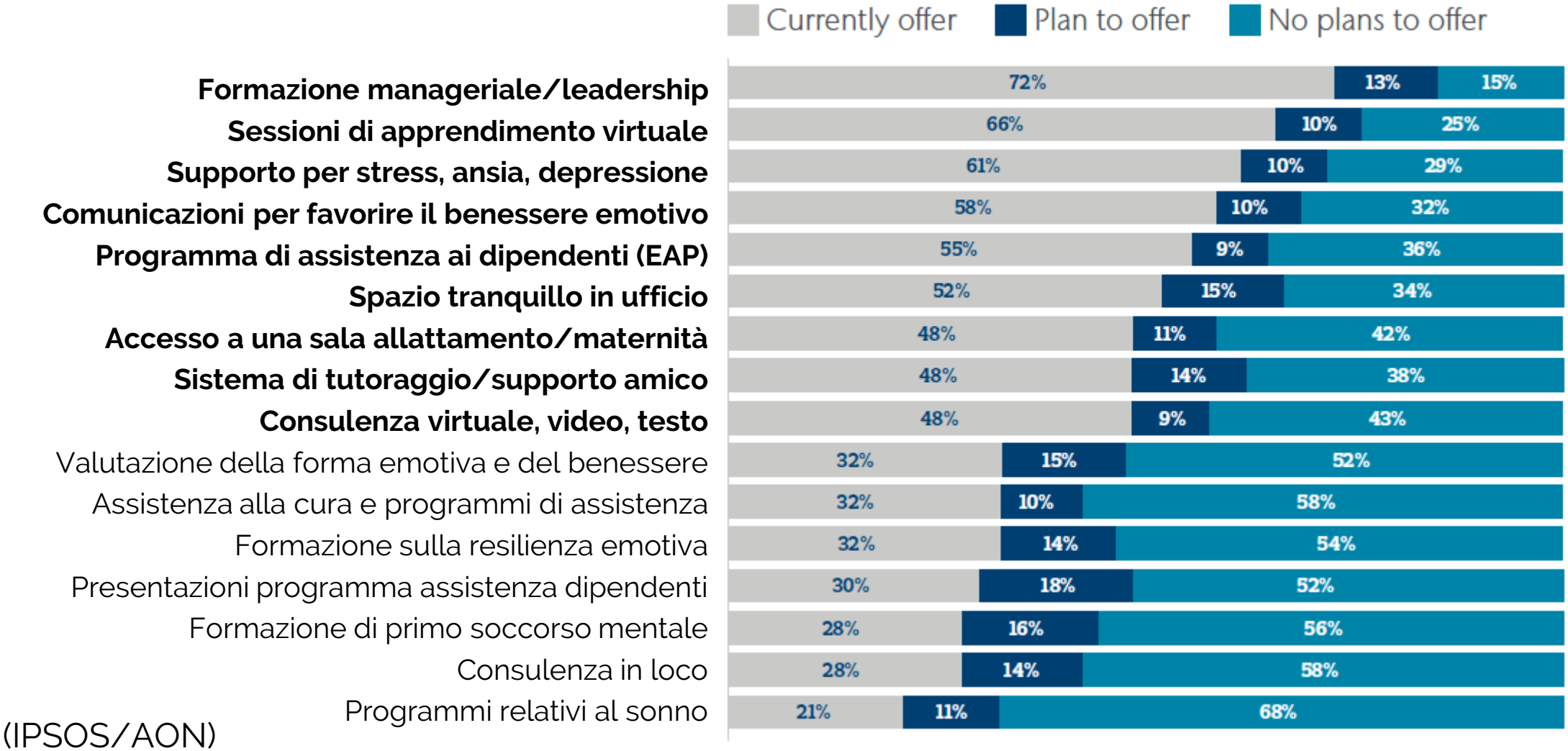
(Indagine IPSOS/AON)

2. Benessere lavorativo dei dipendenti



Ostacoli nell'affrontare le questioni legate al benessere lavorativo (IPSOS/AON)

Servizi offerti dalle imprese per il benessere lavorativo



(IPSOS/AON)

3. Cura dell'ambiente di lavoro

In quest'ambito vi sono **fattori di contenuto del lavoro** già compresi nei parametri SLC:

AMBIENTE DI LAVORO:

- **Spazi di lavoro**
- Comfort e igiene della postazione di lavoro
- Condizioni di illuminazione
- Condizione microclimatiche e climatiche
- Esposizione a rumore e vibrazioni
- Esposizione a rischio cancerogeno/chimico
- **Postazione di lavoro e videoterminali**
- Esposizione a radiazioni ionizzanti e rischio biologico
- Rischio movimentazione manuale dei carichi
- Lavoro a rischio di aggressione fisica e lavoro solitario

ATTREZZATURE DI LAVORO:

- **Idoneità delle attrezzature al lavoro**
- Adeguata manutenzione macchine e attrezzature

3. Cura dell'ambiente di lavoro

Alcuni fattori hanno assunto però nuove connotazioni alla luce della crisi pandemica, pensiamo all'**igiene** ma anche all'**idoneità dei posti di lavoro** (soprattutto per chi lavora da casa), in termini di spazio, disponibilità di arredi e attrezzature idonee ed ergonomia del lavoro, ma anche collegamenti internet, sistemi, applicativi, procedure, ecc.

JLL Research report, Tenant needs in a post-pandemic world (2020): https://www.us.jll.com/en/trends-and-insights/research/2020-first-look-navigating-post-COVID-19#:~:text=Tenants%20and%20building%20owners%20will,elevators%2C%20bathrooms%2C%20and%20caf%C3%A9s.

3. Cura dell'ambiente di lavoro

Dal punto di vista architettonico ed urbanistico, l'applicazione massiva del lavoro al di fuori del contesto tradizionale ha cambiato sia l'**assetto delle infrastrutture** e dei trasporti, sia l'**impostazione degli spazi** personali o condivisi (in una idea di alternanza lavoro/casa) per come erano stati pensati…

JLL Research report, Tenant needs in a post-pandemic world (2020): https://www.us.jll.com/en/trends-and-insights/research/2020-first-look-navigating-post-COVID-19#:~:text=Tenants%20and%20building%20owners%20will,elevators%2C%20bathrooms%2C%20and%20caf%C3%A9s.

3. Cura dell'ambiente di lavoro

Il co-working non ha avuto l'incremento immaginato, così come gli spazi aziendali condivisi per lavorare, fin troppo asettici e convenzionali, a favore invece della proposta di '***multi-location work***', cioè **sedi delocalizzate** da utilizzare in alcuni periodi o giorni della settimana, avvicinandosi a dove le persone abitano e/o scegliendo zone più tranquille e meno congestionate.

Il desiderio di tornare in ufficio è infatti spesso legato a ritrovare **'propri' spazi attrezzati**, con sistemi già pronti all'uso e reti funzionanti, oltre alla possibilità di avere luoghi di confronto immediato con i colleghi.
Il ripensamento in atto è quindi indirizzato alla **personalizzazione dello spazio** di lavoro, al **comfort**, alla ricerca sale riunioni e **spazi sociali** informali di conversazione.

3. Cura dell'ambiente di lavoro

Chi ha lavorato da casa ne ha sottolineato la **confortevolezza** e personalità, la visuale, non certo la privacy per chi ha condiviso gli spazi con i familiari…

Tra gli elementi negativi: l'arredo non ergonomico, le attrezzature inadatte, le difficoltà di connessione, la mancanza di contenitori dove archiviare i documenti di lavoro.

Questo ha già un impatto sulla **compravendita di immobili ad uso residenziale**, più che per l'inserimento di spazi da adibire a studio (piuttosto arredi attrezzati), per la ricerca di spazi all'aperto (balconi, giardini) e per l'utilizzo di seconde case e **spazi non convenzionali**, così da conciliare il lavoro con il tempo libero.

3. Cura dell'ambiente di lavoro

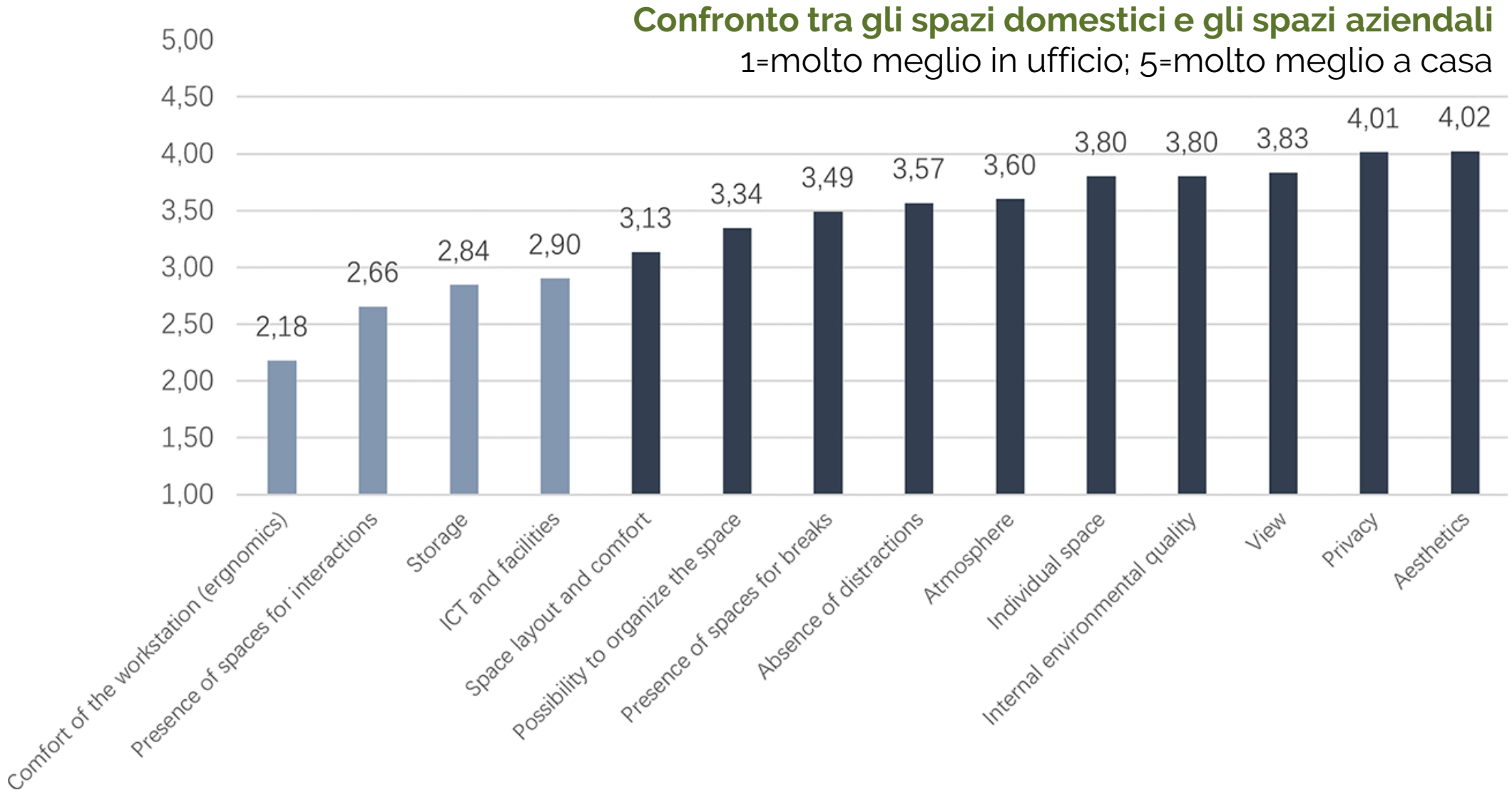
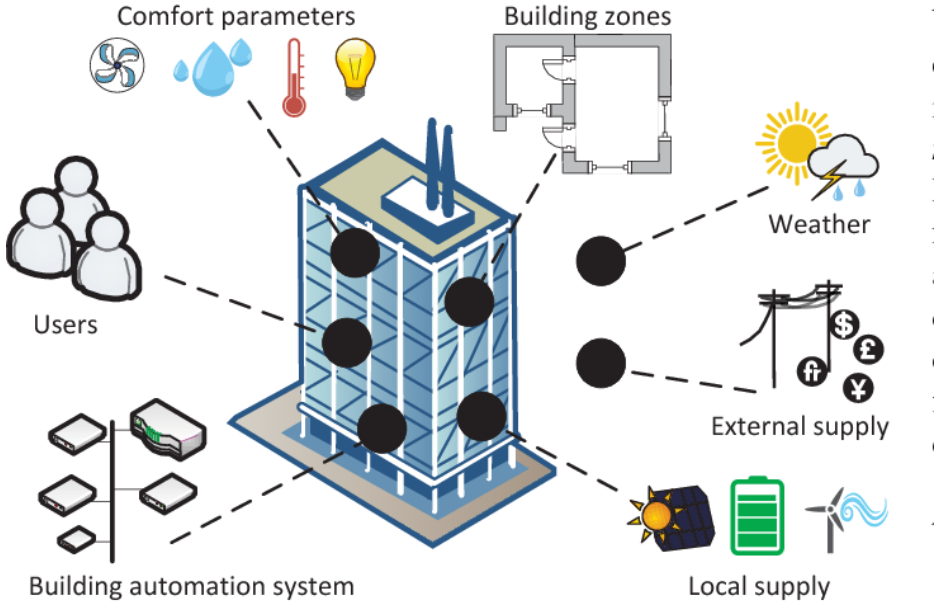


FIGURA 1, C. Tagliaro, A. Migliore (2022), ""Covid-working": what to keep and what to leave? Evidence from an Italian company", Journal of Corporate Real Estate, Vol. 24 No. 2, pp. 76-92. https://doi.org/10.1108/JCRE-10-2020-0053

3. Cura dell'ambiente di lavoro

Alcune aziende ed enti hanno limitato le possibilità di lavoro da remoto e in presenza non tanto perché non sicuro o non necessario ma quanto per i **consumi associati**…
Gli spazi vuoti non vengono infatti illuminati e riscaldati/condizionati (costi energetici) o puliti, compensando così gli extra costi in igienizzazioni in aree non limitabili.

In un'ottica di combinazione di lavoro in presenza e a distanza, dovranno essere ripensati i **sistemi di gestione energetica e degli edifici**, così da limitare i consumi senza per questo influenzare la migliore gestione delle attività (cui gli spazi sono destinati…).



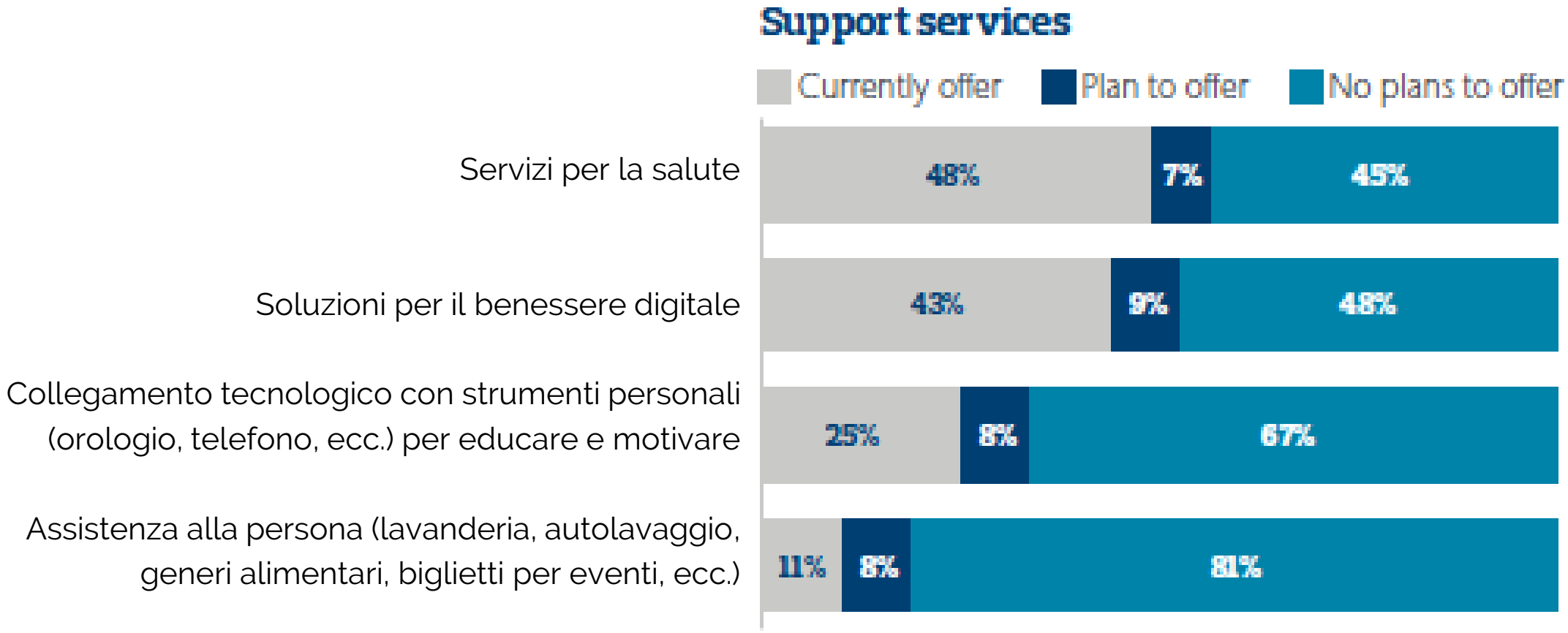
4. Benessere fisico

Vista la crescente **attenzione alla salute** (peggiorata durante la pandemia: Covid, obesità, poco movimento, ecc.) è possibile indirizzare interventi aziendali che favoriscano il movimento, lo stretching e l'ergonomia del lavoro, il rilassamento, le convenzioni con centri fitness/benessere o associazioni sportive, attività "attive" della comunità sponsorizzate dall'azienda e sfide di squadra.

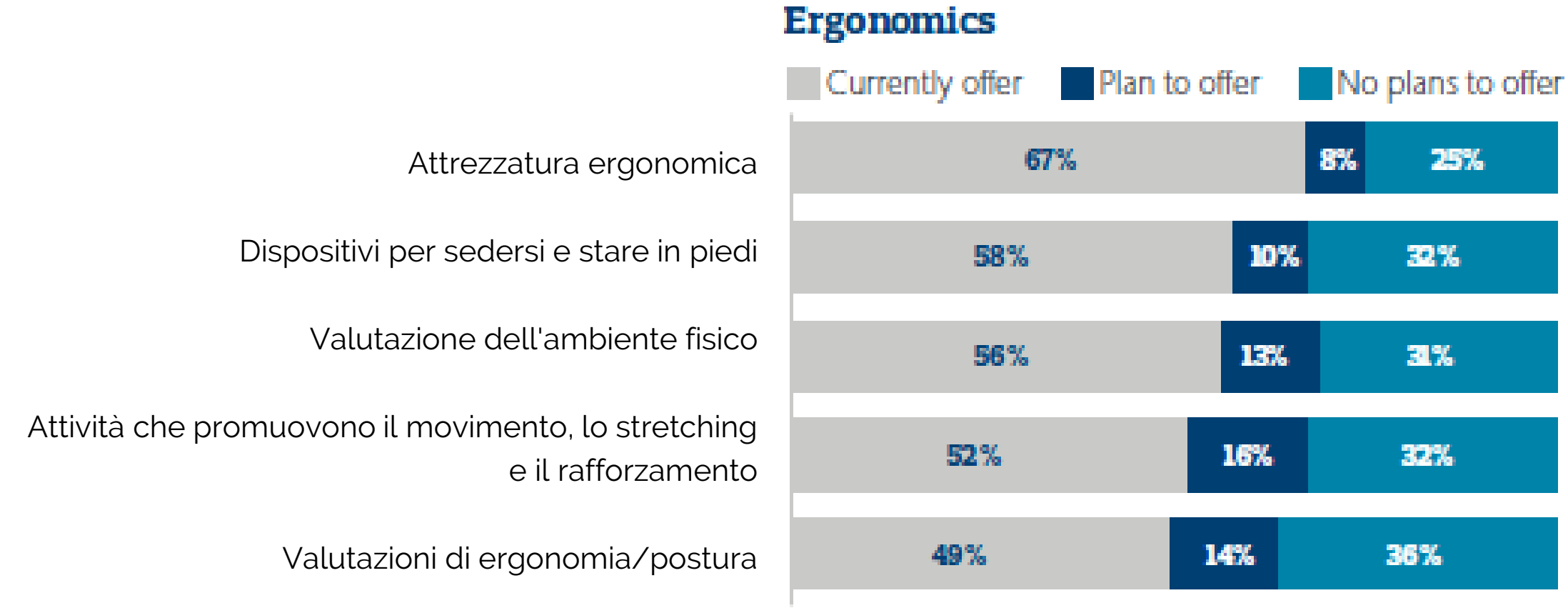
Molte imprese prevedono offrono servizi di **educazione alimentare** e gestione del peso.

European Network for Workplace Health Promotion: https://www.enwhp.org/?i=portal.en.home

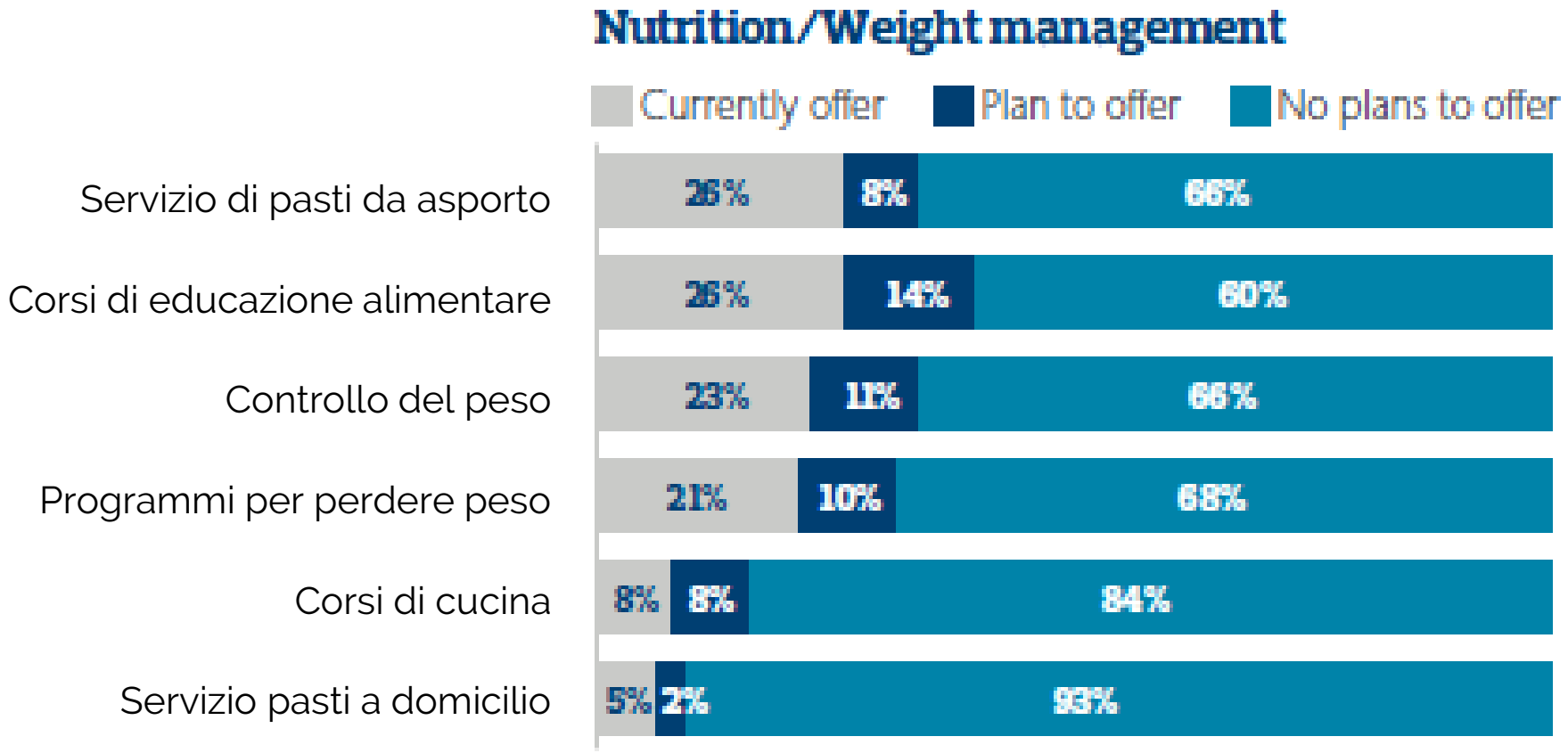
4. Benessere fisico



4. Benessere fisico



4. Benessere fisico



5. Benessere sociale e senso di appartenenza

Spesso le attività dedicate al benessere della persona sostengono o si appoggiano ad iniziative no-profit già legate al territorio e alla **comunità di appartenenza** o supportano campagne per ridurre il peso, smettere di fumare, fare attività fisica, ridurre le dipendenze, ecc..

RETE LOMBARDIA ENWHP

WHP NOVARA
LUOGHI DI LAVORO CHE PROMUOVONO SALUTE

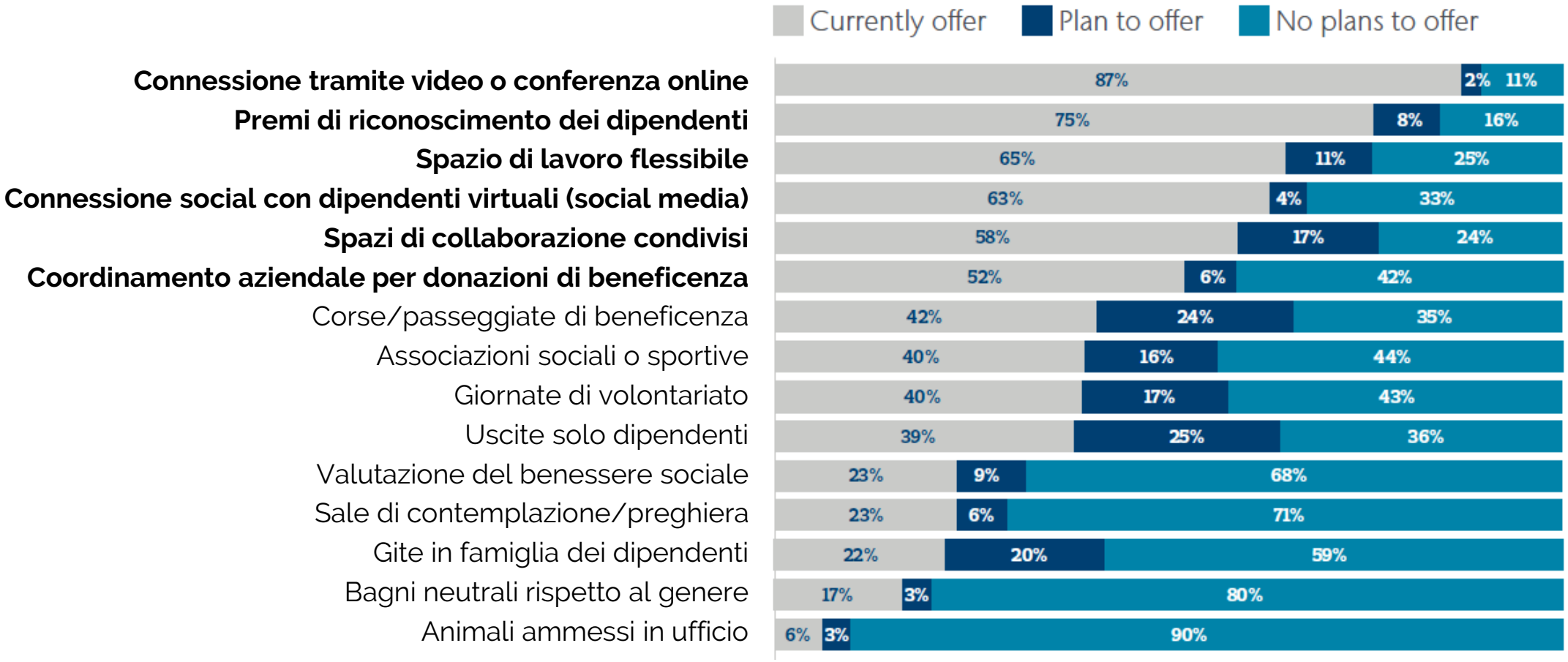
oltre la prevenzione
AZIENDA CHE PROMUOVE SALUTE

Regione Toscana
WORKPLACE HEALTH PROMOTION

Tante buone pratiche esemplificative possono essere visionate sui siti internazionali e nazionali che afferiscono ai programmi '***healthy worksplace***'.

Regione Toscana, *Worksplace Health promotion*: https://www.regione.toscana.it/emergenza-e-sicurezza/speciali/lavorare-sicuri/workplace-health-promotion

5. Benessere sociale e senso di appartenenza



(IPSOS/AON)

Grazie!