



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE  
FACOLTÀ DI MEDICINA E CHIRURGIA

---

Corso di Laurea in Tecniche della Prevenzione nell'Ambiente  
e nei Luoghi di Lavoro

**Smart Working e stress lavoro-correlato: una prospettiva socio-  
psicologica**

**Smart Working and work-related stress: a socio-psychological  
perspective**

Relatore:

Prof.ssa Vita M. Romina

Tesi di Laurea di:

Antognini Matteo

A.A. 2020/2021

## *Ringraziamenti*

Ringrazio il mio relatore, la Professoressa Maria Romina Vita per il supporto competente e paziente all'elaborazione della tesi, sempre presente con chiarezza e professionalità.

Ringrazio i miei professori e i compagni di corso, che mi hanno accompagnato in questo cammino.

Infine, ringrazio di cuore la mia famiglia che mi ha sostenuto con affetto e ha creduto in me, rafforzando con l'esempio quotidiano la motivazione allo studio e al senso del dovere.

*Grazie a tutti!*

## INDICE

1. Introduzione allo Stress Lavoro-Correlato.....	pag. 1
1.1 Evoluzione normativa dello stress lavoro-correlato.....	pag. 1
1.2 Definizione di rischi psicosociali.....	pag. 7
1.3 Lo stress, il mobbing, il burnout.....	pag. 12
1.4 Valutazione dello stress lavoro-correlato: un approccio Multidisciplinare socio-psicologico.....	pag. 17
2. Introduzione allo smart working.....	pag. 24
2.1 Definizione.....	pag. 24
2.2 Normativa di riferimento.....	pag. 24
2.3 Normativa ad impatto sullo stress lavoro-correlato e sicurezza sul lavoro dello “smart worker”.....	pag. 26
2.4 Ambito di applicazione: la prospettiva di un nuovo modello....	pag. 34
3. Punti chiave e nodi critici dello smart working.....	pag. 38
3.1 Impatti dello smart working sulla salute dei lavoratori, sulla famiglia, sulle relazioni.....	pag. 38
3.2 Impatti dello smart working sulla società.....	pag. 41
4. Spunti conclusivi di riflessione: punti aperti e scenario futuro.....	pag. 43
5. Bibliografia e sitografia.....	pag. 51

## 1 Introduzione allo Stress-lavoro correlato

### 1.1 Evoluzione normativa dello stress lavoro-correlato

Secondo l'Accordo Europeo sullo stress lavoro-correlato del 2004, lo stress è "*una 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 alle aspettative riposte in loro*". Lo stress lavoro-correlato pertanto può interessare potenzialmente ogni luogo di lavoro e ogni lavoratore in quanto causato da aspetti diversi strettamente connessi con l'organizzazione e l'ambiente di lavoro.

In Italia, il vigente quadro normativo, costituito dal D.Lgs. 81/2008 e s.m.i., obbliga i datori di lavoro a valutare e gestire il rischio stress lavoro-correlato al pari di tutti gli altri rischi, in recepimento dei contenuti dell'Accordo Europeo.

Pur essendo un fenomeno da sempre esistente è divenuto solo di recente uno degli argomenti centrali della Sicurezza sul Lavoro, a causa dell'assenza di riferimenti espliciti dello stress nella normativa italiana fino appunto all'emanazione del D. lgs 81/08.

Solo con il TU, infatti è stato introdotto l'obbligo in capo al datore di lavoro di valutare anche i rischi collegati allo Stress Lavoro-correlato.

Il legislatore italiano, pur non parlando di stress, ha attribuito nel tempo grande rilevanza alla tutela psico-fisica dei lavoratori.

L'obbligo di tutelare anche questi aspetti, tuttavia è stato inizialmente poco considerato in quanto ci si è sempre soffermati sul più pregnante obbligo di tutelare la salute fisica dei lavoratori.

Tuttavia in più riferimenti normativi in materia possiamo rinvenire la dimensione preventiva del Legislatore.

In particolare all'art. 2087 del Codice Civile possiamo verificare come il Legislatore abbia dimostrato una lungimiranza: "*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 per tutelare l'integrità fisica e personalità morale dei prestatori di lavoro*". La sua emanazione risale al 1942.

Sul tema la Cassazione ha precisato che l'obbligo che scaturisce dall'art. 2087 "*non può ritenersi limitato al rispetto della legislazione tipica della prevenzione, riguardando*

*altresì il divieto, per il datore di lavoro, di porre in essere, nell'ambito aziendale, comportamenti che siano lesivi del diritto all'integrità psicofisica del lavoratore.*

La stessa Costituzione agli art. 32, 35 e 41 tutela la salute e sottolineano la personalità morale del lavoro: il lavoro è attività da tutelare in tutte le sue forme ed applicazioni recita l'art. 35 e la salute è un diritto fondamentale dell'individuo nonché interesse della collettività (art. 32), rappresentando così un limite all'esercizio dell'iniziativa economica privata nel senso che questa non può esplicarsi se non all'interno di precise regole, tese appunto al rispetto ed alla tutela del lavoratore (art. 41 *"l'iniziativa economica è libera ma non può svolersi in contrasto con l'utilità sociale o in modo da recare danno alla sicurezza, alla libertà e alla dignità umana"*).

Con lo statuto dei lavoratori, emanato nel 1970, la tutela della personalità si amplia a tutti gli aspetti connessi alla tutela del "benessere lavorativo": diritto alla riservatezza, alla tutela dell'identità, di tutela delle proprie opinioni, di manifestazione del pensiero.

L'attenzione europea prende l'avvio con la Direttiva 89/391 emanata il 12 giugno 1989, essa viene definita la direttiva "madre" di tutte le direttive comunitarie successive.

Si tratta infatti della normativa comunitaria cui ancora si fa riferimento per la legislazione specifica in materia di sicurezza e salute sul lavoro che viene emanata dagli Stati Membri. La prospettiva della direttiva comunitaria era basata sul concetto di prevenzione partecipata, fase cioè che doveva coinvolgere il lavoratore in prima persona. Dall'impostazione della direttiva emerge una nuova nozione di sicurezza: concepita non più come risultato della sommatoria del rispetto delle misure di prevenzione specifiche, ma considerata come "bene autonomo", costituito dall'ambiente di vita e di lavoro.

La direttiva europea è un atto vincolante per gli stati membri che devono recepire le disposizioni all'interno dei singoli ordinamenti e non impone obblighi diretti ai singoli cittadini. Il testo della direttiva parla di obblighi in capo al datore di lavoro da intendersi che ciascuno stato membro deve prevedere una legislazione che contenga l'indicazione di tali obblighi.

Tuttavia la legislazione emanata in Italia, è riconducibile ai decreti degli anni cinquanta: il DPR 547 del 1955 e DPR 303 del 1956; essi erano particolarmente tecnici e non recepivano i riferimenti alla tutela psico-fisica dei lavoratori.

La direttiva 391/89 invece definisce gli obblighi che devono essere previsti in capo al datore di lavoro e tra i principi generali di prevenzione da seguire si evidenziano:

*“adeguare il lavoro all’uomo in particolare per quanto concerne la concezione dei posti di lavoro e la scelta delle attrezzature e dei metodi di lavoro e di produzione, in particolare per attenuare il lavoro monotono e ripetitivo e per ridurre gli effetti di questi sul lavoro”.*

Tra gli obblighi in capo al datore di lavoro spicca altresì la programmazione della prevenzione, mirando ad un complesso coerente che integri nella medesima la tecnica, l’organizzazione del lavoro, le condizioni di lavoro e le relazioni sociali.

E’ proprio in tale direttiva che rinveniamo l’obbligo in capo al datore di lavoro di valutare tutti i rischi, tenendo conto della natura delle attività dell’impresa, egli deve valutare i rischi per la sicurezza e la salute dei lavoratori, anche nella scelta delle attrezzature di lavoro, nelle eventuali sostanze o preparati chimici e nella dislocazione-logistica dei luoghi di lavoro. L’obbligo è quello di valutare non solo i rischi, ma tutte le situazioni e gli ambienti che possano esporre al pericolo la risorsa umana.

Con il D.Lgs. del 19 settembre 1994 n. 626 l’Italia ha recepito la Direttiva 391/89 e le altre direttive “figlie”, pur costituendo per il nostro Paese un notevole passo in avanti normativo in materia di salute e sicurezza, il D.Lgs. 626/94 non ha recepito appieno le aspettative comunitarie.

Infatti per quanto riguarda la valutazione dei rischi, la formulazione originaria dell’art. 4 imponeva al datore di lavoro la valutazione non solo dei tre rischi specifici:

- 1) scelta dell’attrezzature di lavoro;
- 2) scelta delle sostanze e dei preparati chimici impiegati;
- 3) sistemazione dei luoghi di lavoro.

Ma dalla lettura della normativa, aderente alle indicazioni delle direttive europee, avrebbe dovuto far sì che il legislatore italiano introducesse un riferimento esplicito all’esigenza di valutare i rischi di natura psicosociale, legati all’organizzazione del lavoro e alle possibili fonti di stress lavoro-correlato.

Tuttavia ciò non è avvenuto: dobbiamo attendere l’intervento della Corte di Giustizia Europea che nella sentenza C-49/00, ha precisato che i rischi da valutare sono “tutti” e da armonizzare in funzione del progressivo sviluppo delle condizioni di lavoro.

Il Legislatore Italiano a difesa della propria impostazione, sosteneva che la presenza dell’art. 2087 del Codice Civile nel nostro ordinamento rendesse già valevole l’obbligo generale di tutelare i lavoratori da tutti i fattori di rischio.

La Corte di Giustizia Europea tuttavia respinge tale eccezione sottolineando che l'esistenza dell'art. 2087 non può dispensare la Repubblica Italiana nel trasporre correttamente nel diritto interno l'art. 6 n.3 lett. A della direttiva, ed infatti lo stesso legislatore aveva approfittato della legge comunitaria del 2001 (approvata definitivamente con L. 1/3/2002 n. 39) per modificare il 1° comma dell'art. 4 del D.Lgs. 626/94, prevedendo esplicitamente l'obbligo in capo al datore di lavoro di valutare tutti i rischi.

Dunque nella normativa italiana i riferimenti all'obbligo di tutela dei rischi psicosociali non mancano.

Tuttavia si parla di novità con riferimento al tema dello stress lavoro- correlato in quanto inizialmente, tale obbligo è stato trascurato o considerato solo in modo marginale, inoltre ci si lamentava della genericità del dettato normativo e della difficoltà di tradurlo in termini concreti: non si capiva infatti cosa avrebbe dovuto fare il datore di lavoro nello specifico.

La concezione delle problematiche attinenti il lavoro cambia anche sulla base dei mutamenti che riguardano la società, ciò ha dato nuovo slancio al problema dei rischi psicosociali e allo stress da lavoro. E' stato successivamente riconosciuto dal legislatore comunitario e nazionale come fattore di rischio rilevante ed autonomo proprio perché la società odierna è particolarmente attenta a non sottovalutare lo stress come fenomeno che colpisce la personalità individuale anche nella dimensione extralavorativa.

E' ancora una volta a livello Europeo che si attiva la politica della tutela specifica per il fenomeno dello stress. La Commissione della Comunità Europea nel marzo 2002 emanava una nuova strategia comunitaria per la salute e la sicurezza per il quadriennio 2002-2006.

Il documento specifica l'incidenza profonda sui problemi legati alla salute e al benessere sul luogo di lavoro, richiedendo una rilevante osservazione rispetto all'esigenza di adattarsi alle trasformazioni in modo specifico:

- 1) ai cambiamenti nell'organizzazione del lavoro;
- 2) alle modalità più flessibili di organizzazione dell'orario di lavoro;
- 3) alla gestione delle risorse umane più individuale e maggiormente orientata al risultato.

Per il raggiungimento di tali obiettivi si dovevano sviluppare gli ordinamenti giuridici tramite il recepimento delle direttive comunitarie con il supporto di altri strumenti.

Gli accordi volontari partner sociali vengono riconosciuti dalla Commissione come strumenti privilegiati perché permettono di affrontare i rischi e i problemi specifici delle professioni e dei settori e contribuiscono all'elaborazione di buone pratiche, di codici di condotta o anche di accordi – quadro.

Nell'ottobre del 2004 veniva così siglato l'Accordo Quadro Europeo sullo Stress da Lavoro, scaturito dall'esigenza di un'azione comune specifica. L'Accordo riguarda solo lo stress: sono esclusi dal contenuto la violenza sul lavoro, le molestie, lo stress post-traumatico.

I sindacati in tale occasione concordano sul fatto che lo stress può colpire in qualunque luogo di lavoro, un qualunque lavoratore e in qualunque azienda di qualsiasi dimensione, a prescindere dal tipo di contratto o rapporto di lavoro e in qualsiasi campo di attività.

Nell'Accordo Europeo dell'8/10/2004, come già anticipato in premessa, troviamo la prima definizione dello stress: *“stato che si accompagna a malessere e disfunzioni fisiche, psicologiche o sociali ed è conseguente al fatto che le persone non si sentono in grado di superare i gap rispetto alle richieste o alle attese nei loro confronti”*.

Tra i potenziali indicatori dello stress venivano individuati: un alto assenteismo, una elevata rotazione del personale, (accompagnato da) conflitti interpersonali o lamentele frequenti da parte dei lavoratori.

L'analisi doveva riguardare l'organizzazione e i processi di lavoro, condizioni ed ambiente di lavoro e fattori soggettivi come le pressioni emotive e le percezioni del singolo.

Se il problema di stress da lavoro viene identificato, bisogna agire per prevenirlo, eliminarlo o quantomeno ridurlo.

La responsabilità di stabilire le misure adeguate da adottare spetta al datore di lavoro con la partecipazione e la collaborazione dei lavoratori e/o dei loro rappresentanti.

Le misure possono essere individuali, collettive e specifiche. Se in azienda non ci sono competenze sufficienti si può ricorrere a competenze esterne. Dopo l'applicazione delle misure è necessario riesaminarle e valutarne l'efficacia. Alcuni esempi di misure individuate dall'Accordo:

- 1) misure di gestione e di comunicazione con il fine di chiarire gli obiettivi aziendali e il ruolo di ciascun lavoratore, assicurare un sostegno adeguato ai singoli e ai team di lavoro, di migliorare l'organizzazione, i processi, le condizioni e gli ambienti di lavoro;
- 2) la formazione di dirigenti e dei lavoratori per migliorare la loro consapevolezza e la loro comprensione;
- 3) l'informazione e la consultazione dei lavoratori e/o dei loro rappresentanti.

In Italia il recepimento dell'Accordo Europeo è avvenuto a quattro anni di distanza dalla sua emanazione, il 9 giugno del 2008 le organizzazioni sindacali maggiormente rappresentative a livello nazionale sottoscrissero un Accordo Interfederale: il testo dell'accordo recepiva integralmente quello europeo.

Con il Decreto Legislativo n. 81 del 9 aprile 2008 lo stress fa la sua comparsa ufficiale nella normativa Italiana. In particolare gli articoli di maggior impatto sul tema dello stress-lavoro correlato sono:

- 1) Art. 2 – la salute viene intesa quale “stato di completo benessere fisico, mentale e sociale, non consistente solo in un'assenza di malattia o infermità mentale”;
- 2) Art. 15 – importanza dell'organizzazione del lavoro;
- 3) Art. 28 – obbligo di valutare il rischio “stress”.

La valutazione deve riguardare tutti i rischi per la sicurezza e la salute dei lavoratori, ivi compresi quelli riguardanti gruppi di lavoratori, tra cui anche quelli collegati allo stress lavoro-correlato, secondo i contenuti dell'Accordo Europeo dell'8 ottobre 2004.<sup>1</sup>

Tra le misure generali di tutela previste dal decreto all'art. 15, spicca la programmazione della prevenzione che è posta al centro del sistema di gestione della salute e sicurezza in azienda.

La programmazione deve essere mirata ad un complesso che integri in modo coerente nella prevenzione:

- 1) le condizioni tecniche produttive dell'azienda;
- 2) l'influenza dei fattori dell'ambiente e dell'organizzazione del lavoro.

---

<sup>1</sup> E' tuttavia l'articolo 28 del D.Lgs. 81/08 ad introdurre specificatamente il termine “stress-lavoro correlato”. Il comma 1 precisa che la valutazione dei rischi deve riguardare “tutti i rischi”. Oltre ad affermare espressamente il rischio stress-lavoro correlato si parla anche di rischi particolari per le lavoratrici in stato di gravidanza, quelli connessi alle differenze di genere, all'età, alla provenienza da altri Paesi e quelli connessi alla specifica tipologia contrattuale attraverso cui viene resa la prestazione di lavoro (quest'ultima categoria di rischio è stata aggiunta dal decreto correttivo 106/09).

A tali fattori viene attribuita importanza specifica e fondamentale, richiamati alla lettera b), mentre alla lettera a) del comma 1 dell'art. 15, viene recepito il concetto già espresso dell'art. 4 del D.Lgs. n. 626/94 individuando tra le misure generali di tutela della sicurezza e della salute dei lavoratori “la valutazione di tutti i rischi”.

Altro fattore importante è il rispetto dei principi ergonomici nell'organizzazione del lavoro, nella concezione dei posti di lavoro, nella scelta delle attrezzature, nella definizione dei metodi di lavoro e produzione. Tali principi hanno come fine la riduzione degli effetti dannosi sulla salute del lavoratore che svolge attività monotone e ripetitive. Concludendo l'exkursus normativo possiamo certamente affermare che l'origine normativa dello stress lavoro-correlato fa riferimento all'obbligo di tutelare il lavoratore anche nella sfera psicologica e morale e tale onere è presente nel nostro ordinamento fin dal 1942 all'art. 2087 del Codice Civile che recita: *“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.”*

Tuttavia in Italia l'obbligo di valutare tutti i rischi per la salute e sicurezza sul lavoro è stato introdotto grazie all'intervento e all'attenzione riservata dall'Europa ai rischi psicosociali (con la modifica all'art 4 D.Lgs. 626 del 1994).

Solo con il T.U. 81/08 si parla espressamente di obbligo di valutazione dei rischi collegati allo stress lavoro-correlato: sicché oggi è il D.Lgs.. 81/08 e successive modifiche ed integrazioni (s.m.i) a fornire riferimenti precisi per lo stress lavoro-correlato.

## 1.2 Definizione dei rischi psicosociali: lo stress lavoro-correlato

Storicamente gli studi sulla sicurezza sul lavoro hanno posto l'attenzione ai fattori di rischio di tipo fisico (ad esempio cadute, urti, etc.) chimico (esposizione a fumi tossici) e biologico (infezioni) in grado di provocare danni alla salute dei lavoratori.

Oggi è posta sempre più attenzione anche ai fattori psicosociali che incidono sul benessere psicologico del lavoratore e che possono determinare rischi importanti per i lavoratori (stress, burn out, mobbing, etc.).

Lo stress lavoro-correlato appartiene alla più ampia categoria dei rischi psicosociali.

Una prima definizione di rischio psicosociale è quello riportato dall'Organizzazione Internazionale del Lavoro (OIL) degli anni ottanta: *“insieme delle interazioni fra le*

*variabili riferibili a contenuto, organizzazione e gestione del lavoro e competenze ed esigenze dei lavoratori”.*

Due studiosi Cox e Griffiths (1995) analizzando il contesto lavorativo ne hanno dato una definizione chiara e puntuale in base alla quale i *“rischi psicosociali possono essere definiti come quegli aspetti di progettazione del lavoro e di organizzazione e gestione del lavoro, nonché i rispettivi contesti ambientali e sociali che potenzialmente possono arrecare danni di natura psicologica, sociale o fisica”.*

I rischi psicosociali possono incidere dunque sia sulla salute fisica che su quella psichica, in modo diretto od indiretto, attraverso l’esperienza di stress, infatti, gli effetti dei rischi psicosociali possono essere identificati comunemente nelle situazioni come stress, mobbing o burn-out.

Possiamo dunque dire che rientrano in questo ambito Stress Lavoro-Correlato i fenomeni:

- dello stress: quale insieme di reazioni fisiche ed emotive dannose che si manifestano quando le richieste poste dal lavoro non sono commisurate alle capacità, risorse o esigenze del lavoratore. Lo stress va inteso come una condizione di stimolazione capace di migliorare le prestazioni dell’individuo e di esercitare entro certi limiti un effetto positivo. Solo quando si superano tali limiti si verificano effetti negativi.
- del mobbing: l’agenzia Europea della salute e sicurezza sul lavoro in relazione al mobbing sul posto di lavoro, lo ha definito come un comportamento ripetuto ed immotivato rivolto contro un dipendente o un gruppo di dipendenti, tale da creare un rischio per la salute e la sicurezza. In Italia, la Presidenza del Consiglio dei Ministri ha precisato che il mobbing consiste in *“atti, atteggiamenti o comportamenti di violenza morale o psichica in occasione di lavoro, ripetuti nel tempo in modo sistematico o abituale, che portano ad un degrado delle condizioni di lavoro idoneo a compromettere la salute o la professionalità o la dignità del lavoratore”.* Infine Harald Edge con la parola “mobbing” intende una *“forma di terrore psicologico sul posto di lavoro, esercitata attraverso comportamenti aggressivi e vessatori ripetuti da parte di colleghi o dei superiori.*
- Del burn out: letteralmente “bruciato” “esaurito” è stato introdotto per indicare un quadro sintomatologico caratterizzato da affaticamento, logoramento, insoddisfazione con perdita di entusiasmo ed interesse per la propria attività lavorativa, riscontrato prevalentemente in soggetti che svolgono attività professionali

a carattere sociale dal cui operato può dipendere il benessere di altri soggetti. La sindrome del “burn out” è l’esito patologico di un processo stressogeno che colpisce le persone qualora queste non rispondano in maniera adeguata ai carichi eccessivi di stress che il lavoro li porta ad assumere.

Burn out e mobbing hanno caratteristiche specifiche e peculiari, ma riconoscono come matrice comune la presenza dello stress.

Pertanto i rischi legati allo stress lavoro-correlato consistono nella possibilità che si manifesti un danno psicologico, fisico o comportamentale in conseguenza all’esperienza negativa di stress.

La principale novità introdotta dal D.Lgs. 81/08 consiste dunque nel prevedere lo stress correlato tra i rischi e quindi esso è obbligatoriamente inserito nel processo della valutazione del Documento della Valutazione dei Rischi.

In Europa milioni di lavoratori affrontano ogni giorno rischi psicosociali sul lavoro, questi rischi, spesso causa di stress, possono essere individuati in:

- 1) mancanza di organizzazione e programmazione del lavoro;
- 2) violenza;
- 3) minacce di violenza;
- 4) aggressione verbale da parte di persone al pubblico;
- 5) intimidazione da parte di colleghi di lavoro.

Il lavoratore può sperimentare una condizione di stress sia a causa delle modalità con le quali il lavoro viene organizzato e gestito all’interno della sua organizzazione (orari, ritmo di lavoro, definizione dei ruoli, etc.) ma anche per il fatto di sperimentare una situazione relazionale negativa (sia con i colleghi che con l’utenza).

I seguenti dati statistici sono riferiti alla situazione Europea e riguardano i lavoratori di tutti i settori di attività dell’UE<sup>2</sup>: oltre il 50% dei lavoratori lavorano a ritmo veloce o sotto pressione di scadenza per almeno un quarto della giornata lavorativa; un terzo dei lavoratori dice di avere poco controllo del proprio lavoro o di non averne affatto; il 9% dei lavoratori segnala di essere stato oggetto di intimidazioni sul posto di lavoro. Lo stress è al secondo posto tra i problemi di salute connessi al lavoro e interessa il 28% dei lavoratori, il 23% dei lavoratori dice di soffrire di stanchezza in generale; il 4% dei lavoratori dichiara di aver subito violenza fisica da parte di persone del pubblico.

---

<sup>2</sup> Indagine <http://agency.asha.eu.it> anno 2011.

Tra i problemi legati all'organizzazione ed alla programmazione del lavoro che incidono in quest'ultimo, figurano:

- 1) il lavoro a ritmo veloce;
- 2) l'incertezza relativa al ruolo da svolgere;
- 3) la mancanza di controllo del proprio lavoro (ad esempio l'impossibilità a prendere decisioni, la mancanza delle risorse necessarie per svolgere le proprie mansioni ecc.);
- 4) le eccessive richieste;
- 5) la cattiva gestione dei cambiamenti (ad esempio la mancanza di formazione e/o addestramento in caso di introduzione di nuove procedure o attrezzature di lavoro).

Con l'emanazione del D.Lgs. 81/08 il datore di lavoro deve includere nel Documento di valutazione dei rischi anche la valutazione dei rischi psicosociali.

Nella maggior parte dei paesi industrializzati le continue trasformazioni economiche e lavorative hanno sollevato una nuova domanda di salute che non riguarda più esclusivamente la salute fisica del lavoratore ma anche il suo benessere psicofisico considerato strettamente connesso con quello dell'organizzazione.

In generale i rischi psicosociali lavoro correlati riguardano alcuni aspetti della progettazione e della gestione del lavoro e dei suoi contesti sociali ed organizzativi che hanno in sé un potenziale tale da causare danni psicosociali o fisici. In sostanza, le condizioni ritenute stressanti e dunque rischiose, sono riconducibili al contesto e al contenuto del lavoro stesso.

Le condizioni di rischio legate al contesto sono spesso correlate alla funzione e alla cultura organizzativa come la mancanza di definizione di mansioni ed obiettivi, la scarsa possibilità di sviluppo o una carenza di sostegno nella risoluzione di problemi.

Anche il ruolo nell'organizzazione influisce sulle condizioni di rischio, in questi casi la confusione legata al ruolo agito o percepito, i conflitti di ruolo, o la responsabilità di altri individui acutizzano i fattori di stress.

Spesso l'assenza di sviluppo di carriera, le retrocessioni o l'insicurezza lavorativa vanno ad aggiungersi quali ulteriori condizioni di rischio.

Nel contesto organizzativo, l'autonomia decisionale ed il controllo, possono favorire l'insorgere di stress, in particolare quando siamo in presenza di una scarsa partecipazione ai processi decisionali o in mancanza di organi di controllo.

Anche i rapporti interpersonali sul lavoro costituiscono una ulteriore condizione di stress, riscontrabile nel contesto organizzativo, la mancanza di una adeguata gestione dei rapporti interpersonali provocano condizioni di disagio.

Un'ulteriore area di indagine è la condizione e l'interfaccia casa-lavoro: in questo caso la mancanza di un adeguato sostegno familiare e sociale può contribuire a favorire le condizioni di rischio stress lavoro-correlato.

Lo stress ha importanti conseguenze non solo sull'individuo, ma anche per l'organizzazione, per tale motivo nell'Accordo Europeo si legge *“lo stress da lavoro è considerato a livello internazionale, europeo e nazionale un problema sia per i datori di lavoro che per i lavoratori”*.

A livello individuale lo stress può avere conseguenze su diversi piani:

- 1) Risposte comportamentali: tabagismo, alcolismo, dipendenza da farmaci, utilizzo di droghe, insoddisfazione, alterata percezione del pericolo, comportamento distruttivo.
- 2) Risposte emotive: ansia, tristezza, suscettibilità turbe del sonno, preoccupazione per il proprio stato di salute, alienazione, affaticamento, problemi relazionali.
- 3) Risposte cognitive: difficoltà di concentrazione, mancanza di memoria, scarsa propensione all'apprendimento di nuove cose, ridotta capacità decisionale e di problem-solving.
- 4) Risposte fisiche: contratture muscolari, debolezza del sistema immunitario, cefalee, disturbi gastro-intestinali e cardiaci, ipertensione.

Anche il burn out, il mobbing e la violenza nei luoghi di lavoro sono da considerare altre possibili espressioni del rischio psicosociale. Esse presentano caratteristiche specifiche seppur il processo di stress costituisca per tutte una matrice comune.

La rilevanza del fenomeno richiede un'attivazione sul fronte della prevenzione; esistono 3 livelli di interventi preventivi: Prevenzione primaria, Prevenzione secondaria e Prevenzione terziaria.

La prevenzione primaria è volta a far fronte allo stress mediante la modificazione della gestione del lavoro. La prevenzione secondaria mira ad incrementare le abilità individuali di gestione dello stress attraverso specifico apprendimento. La prevenzione terziaria focalizza il proprio intervento sulla riduzione dell'impatto dello stress lavorativo sulle condizioni psicofisiche dei lavoratori.

### 1.3 Stress, mobbing e burn-out

Lo stress è un “insieme di reazioni fisiche ed emotive dannose che si manifesta quando le richieste poste dal lavoro non sono commisurate alle capacità, alle risorse o alle esigenze del lavoratore” (NOISH)<sup>3</sup>.

Lo stress si può distinguere in eustress e distress.

E' possibile suddividere lo stress in tre fasi: allarme, esistenza, esaurimento.

Hans Selye (medico di origine austro-ungarica nato a Vienna nei primi del '900) è considerato il fondatore delle ricerche sullo stress.

A lui va il merito di aver “portato alla luce” il fenomeno e di averlo trasferito alla comunità scientifica. Egli definì come “sindrome generale di adattamento” (1955) quella risposta che l'organismo mette in atto quando è soggetto agli effetti prolungati di svariati tipi di stressor quali stimoli fisici, mentali, sociali od ambientali.

L'evoluzione della sindrome avviene in 3 fasi:

- 1) fase di allarme: i comportamenti sono attivi di compenso, vi è una ricerca attiva di soluzione all'evento; è una reazione di stress acuto in cui vengono mobilitate le difese dell'organismo;
- 2) fase di resistenza: organizzazione di tipo depressivo ancora reversibile; in questa seconda fase, l'organismo è impegnato a fronteggiare l'evento stressante;
- 3) fase di esaurimento: riduzione dell'attività, organizzazione stabile di tipo depressivo; la terza fase di esaurimento, subentra quando l'esposizione all'evento stressante si protrae in modo abnorme e l'organismo non può mantenere oltre lo stato di resistenza; in questa fase si producono nell'organismo patologie difficilmente reversibili e nei casi estremi, la morte.

Lo stress è una reazione fisiologica e pertanto normale, ad una sollecitazione proveniente dall'esterno: un qualsiasi evento quindi può essere fonte di stress. Lo stress positivo è lo stress che è comunemente associato al concetto di negatività. Questo concetto non è corretto: lo stress di per sé consiste nella risposta, sia di un comportamento sia organica,

---

<sup>3</sup> Il National Institute for Occupational Safety and Health (NOISH) individua la causa dello stress lavorativo nello squilibrio tra le richieste provenienti dall'esterno e le risorse e/o capacità del soggetto di farvi fronte. Lo stress può essere sia positivo, quando il soggetto si attiva efficacemente di fronte ad un evento stressante (eustress), sia negativo, quando il soggetto non riesce ad utilizzare al meglio le proprie risorse per far fronte alla situazione stressante. (distress).

Il termine stress, quindi, per sua origine neutrale, ha con il tempo acquisito nella nostra cultura un'accezione negativa.

che il nostro organismo attua di fronte a qualsiasi sollecitazione per meglio adattarsi ad essa per tale motivo, lo stress può essere considerato anche un evento “positivo”.

Lo stress: diventa “negativo” quando per il suo perdurare e per l’impossibilità di essere pareggiato da eventi positivi, richiede al nostro organismo anche un alto consumo energetico. In questo modo viene a crearsi un logorio progressivo che porta alla rottura delle nostre difese psico-fisiche. Lo stress può essere di due tipi: eustress (eu: dal greco bello, buono) o distress (dis: dal greco cattivo, morboso). L’eustress o stress buono, è quello indispensabile alla vita che si manifesta sotto forma di stimolazioni ambientali costruttive ed interessanti. Un esempio può essere una promozione lavorativa, la quale attribuisce maggiori responsabilità, ma anche maggiori soddisfazioni.

Distress invece è lo stress “cattivo”, quello che provoca grossi scompensi emotivi e fisici difficilmente risolvibili. Un esempio può essere un licenziamento inaspettato, oppure un intervento chirurgico.

Per stressor si intende lo stimolo o fattore che induce una reazione di stress.

In Europa i lavoratori colpiti da “rischi psico-sociali” causati da stress, mobbing e burn-out sono circa 40 milioni. Un problema che per l’Unione Europea comporta ogni anno costi non inferiori ai 20 miliardi di euro in termini di perdita di tempo e di costi sanitari, è quanto emerge da una recente ricerca della Fondazione Europea<sup>4</sup>. Si tratta infatti della seconda malattia professionale più diffusa in UE che colpisce il 28% dei lavoratori ed a cui è imputabile quasi il 50% dell’assenteismo. Affligge quasi un lavoratore su tre in tutti i settori ed a tutti i livelli organizzativi; le donne risultano essere le più colpite. Fra le cause comuni risultano la mancanza di sicurezza dell’impiego e lo scarso controllo del proprio lavoro, nonché l’eccessivo carico di lavoro. Il 35% dei lavoratori sostiene di non avere alcun autorità sull’ordine delle proprie mansioni ed il 55% afferma di non avere alcuna influenza sul tempo di lavoro.

Il tema della qualità della vita lavorativa appartiene ad un campo che è aneddotico ovvero che si diffonde in fatti od episodi estranei all’importanza e alla serietà del quadro complessivo o del giudizio che scientifico.

---

<sup>4</sup> Negli ultimi anni gli studi sulla Salute e Sicurezza nei luoghi di Lavoro, hanno rivolto sempre più attenzione alla salute, non solo fisica del lavoratore, ma anche psicologica, (concetto di benessere). Ciò ha richiesto di riconoscere l’importanza dei fattori psicosociali nella determinazione dei rischi lavorativi. A tal proposito un’indagine 1999/2000 dell’European Agency for Safety and Health at Work commissionata of work, Health, & Organization dell’Università di Nottingham e predisposta dal prof. Tom Cox e della Dott.ssa Amanda Griffith , stima che 40 milioni di lavoratori nei dieci paesi allora costituenti l’Unione, ritengono di essere “stressati” sul lavoro.

Secondo alcuni dati statistici:

- nel corso della vita passiamo circa 75.000 ore al lavoro;
- meno di ¼ degli amici sono anche colleghi;
- il 50% delle persone non ha “amici” sul posto di lavoro.

I conflitti nel luogo di lavoro sono frequenti e spesso rappresentano una risorsa positiva. Quando il contrasto provoca stress ed infelicità costanti, la situazione può risultare patogena.

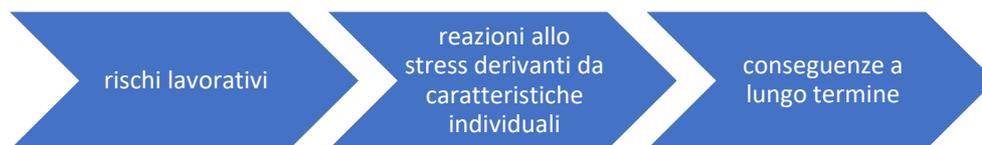
Non tutte le persone sono soggette allo stesso modo al fenomeno dello stress. Una particolare situazione può essere percepita stressante da un soggetto, ma non da un altro. Inoltre una stessa persona può reagire in modi diversi di fronte ad un medesimo evento stressante.

Ciò dipende da fattori personali come un difficile momento della vita che contestuali, come la mancanza di un supporto, di risorse etc.

La risposta allo stress è diversa in funzione delle caratteristiche personali: come sesso, età, istruzione, personalità e aspetti socio-culturali.

Inoltre può dipendere dalle caratteristiche dell'organizzazione, da fattori legati all'orario di lavoro e/o dai ritmi, dal contenuto dell'attività lavorativa e dai rapporti interpersonali.

Ecco di seguito il modello delle cause e delle conseguenze dello stress:



Alcune condizioni lavorative che possono indurre una reazione di stress lavorativo sono:

- precarietà del lavoro;
- numero di compiti troppo elevati e/o troppo bassi;
- ritmo di lavoro non determinabile o discontinuo;
- eccessivo numero di compiti troppo semplici e/o complessi;
- basso controllo sul proprio lavoro;
- marginalizzazione dell'attività lavorativa;

- lavoro notturno etc.<sup>5</sup>

Il lavoro occupa gran parte del tempo di ognuno di noi ed è quindi fondamentale nello sviluppo della personalità e per la realizzazione dei propri bisogni.

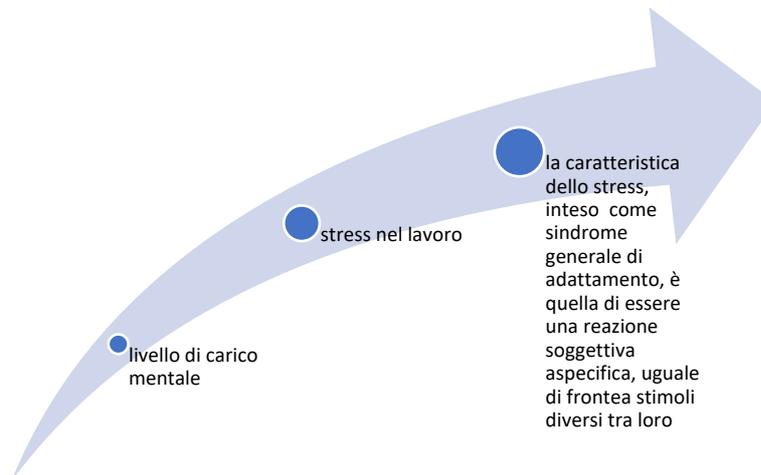
Lo stress legato all'attività lavorativa si manifesta quando le richieste dell'ambiente di lavoro superano le capacità del soggetto ad affrontarle.

Quando le pressioni diventano eccessive esse provocano stress.<sup>6</sup>

Il lavoro è correlato al tradizionale termine di "fatica". Con il termine stress viene indicata la fatica "non fisica" cioè quella attribuibile alle attività dove il meccanismo delle azioni mentali è fortemente stimolato dal tipo di compito da svolgere.

I primi studi di psicologia del lavoro si concentrano sul concetto di "fatica", intesa come "fatica fisica".

Con il termine stress si sposta l'attenzione dalla fatica fisica alla fatica mentale.



Nel modello di risposta di Seyle, lo stress è inteso come una risposta adattiva dell'individuo, di fronte ad una stimolazione proveniente dall'esterno.

L'obiettivo dell'organismo è quello di ristabilire un equilibrio omeostatico venuto meno di fronte ad uno stimolo stressogeno.

Rispetto alla concezione fisiologica della fatica, ciò che caratterizza il dato psicologico dello stress nel lavoro non è solo che vi sia un'attività a cui riferirsi, una mansione, un compito, ma che tale attività risulti per l'individuo complessa e che sia il risultato anche

<sup>5</sup> Alcune condizioni lavorative che possono indurre una reazione di stress lavorativo sono: la precarietà e la flessibilità del lavoro, caratteristiche romanionnipresenti nel mercato del lavoro; l'impossibilità e la difficoltà di gestire il proprio orario di lavoro (es. il lavoro a chiamata), che rendono sempre più difficile conciliare famiglia e lavoro; l'eccessivo carico di lavoro e la mancanza di controllo sul proprio lavoro.

<sup>6</sup> Lo stress da lavoro è vissuto come una condizione di squilibrio tra quello che ci viene chiesto e quello che noi pensiamo di poter fare. E' una situazione di pressione che se protratta nel tempo, può incidere sulla salute psico-fisica e fisica della persona.

dei rapporti sociali e di quelli formali di tipo organizzativo vissuti dentro l'ambiente lavorativo.<sup>7</sup>

Nell'Accordo Europeo si legge che "lo stress può potenzialmente colpire qualsiasi posto di lavoro e qualunque lavoratore, indipendentemente dalla grandezza dell'impresa, del settore di attività o del tipo di relazione contrattuale. In pratica, tutti i posti di lavoro e tutti i lavoratori possono essere soggetti al rischio da stress lavoro-correlato.

Tutte le persone sono a rischio, indipendente del ruolo ricoperto in azienda anche in relazione al rapido cambiamento delle condizioni e caratteristiche del lavoro che può incrementare i fattori di stress.

Tra le principali cause di stress sul lavoro:

- 1) litigi o i dissidi con i colleghi più frequenti del solito;
- 2) carico di lavoro eccessivo o molto ridotto;
- 3) monotonia o frammentarietà nel lavoro;
- 4) omissione di notizie/ comunicazioni importanti sul lavoro;
- 5) pettegolezzi infondati sul proprio conto;
- 6) esclusione dalle feste aziendali o attività sociali;
- 7) clima di gruppo ostile, le comunicazioni interpersonali sono interrotte e strumentalizzate e la soddisfazione individuale sempre più ridotta;
- 8) ambiguità di ruoli.

L'individuo quando è sottoposto ai fattori stressanti può esprimere disturbi a livello:

- 1) comportamentale;
- 2) psicologico;
- 3) fisico.

La situazione difficile che l'individuo vive sul lavoro può avere ripercussioni negative su altre sfere di vita personale.

Ad esempio cercare di dimenticare i problemi sul lavoro attraverso l'assunzione di alcol incide sulla capacità della persona di essere partecipe ed affidabile nel contesto familiare e sociale.

---

<sup>7</sup> Lo stress non è solo una risposta fisiologica, ma anche psicologica ad una situazione complessa vissuta dall'individuo (la situazione lavorativa).

A livello psicologico la persona che soffre di stress correlato al lavoro può manifestare disturbi di natura psicologica, che possono avere ripercussioni negative non solo sul lavoro ma nella vita in generale (famiglia, amici ecc.).

Può presentare ansia, suscettibilità, tristezza, irritabilità, mancanza di fiducia, incapacità di concentrarsi, disagio, inquietudine, problemi relazionali, anche in famiglia etc.

A livello fisico lo stress non è una malattia, ma un'esposizione prolungata ad esso che può ridurre l'efficienza sul lavoro e può causare malattie come ad esempio la gastrite.

Si può accusare emicranie, stanchezza, disturbi digestivi, problemi sessuali, aumento della pressione arteriosa, accelerazione del battito cardiaco, contrattura muscolare, con conseguenti dolori cervicali a testa, spalle, lombalgia etc.

Lo stress legato all'attività lavorativa può divenire un problema per l'azienda su molti versanti in quanto può provocare:

- 1) problemi organizzativi e di immagine;
- 2) prestazioni individuale carente;
- 3) danno economico.

A livello aziendale lo stress può generare assenteismo, frequente avvicendamento del personale, scarso controllo dei tempi di lavorazione, problemi disciplinari, vessazioni, comunicazione aggressive, danno all'immagine aziendale.

Da un punto di vista di prestazione individuale il lavoratore può sperimentare un calo della propria efficacia ed efficienza lavorativa, inteso come riduzione della produttività o della qualità del prodotto, del servizio, infortuni, processo decisionale inadeguato, errori etc..

Dal punto di vista del danno economico, per far fronte al problema dello stress, l'organizzazione può dover affrontare ulteriori spese, visite mediche straordinarie, assunzione e formazione di nuovo personale, etc..

#### 1.4 Valutazione dello stress lavoro-correlato: un approccio multidimensionale socio-psicologico

Il riferimento allo stress lavoro-correlato si inquadra dunque nel più generale tema di valutazione dei rischi: il datore di lavoro è obbligato a valutare anche i rischi collegati allo stress.

La formulazione della disposizione, pur rivestendo grande importanza, è limitata per quanto riguarda il riferimento ai contenuti, per cui il Legislatore rimanda all'Accordo Europeo dell'8 ottobre 2004.

L'Accordo quadro sullo stress da lavoro dell'8/10/2004, nasce come Accordo tra organizzazioni di rappresentanza dei datori di lavoro e dei lavoratori a livello Europeo; essendo stato richiamato dalla norma, anch'esso assume carattere vincolante. Nel suo articolato l'Accordo descrive le finalità, il concetto di stress lavoro-correlato ed all'art. 4,c.2, fornisce una indicazione dei contenuti della valutazione stessa: *“L'individuazione di un eventuale problema di stress lavoro-correlato può implicare una analisi su fattori quali l'eventuale inadeguatezza nella gestione dell'organizzazione e dei processi di lavoro (disciplina dell'orario di lavoro, grado 10 di autonomia, corrispondenza tra le competenze dei lavoratori ed i requisiti professionali richiesti, carichi di lavoro, ecc.), condizioni di lavoro e ambientali (esposizione a comportamenti illeciti, rumore, calore, sostanze pericolose, ecc.), comunicazione (incertezza in ordine alle prestazioni richieste, alle prospettive di impiego o ai possibili cambiamenti, ecc.) e fattori soggettivi (tensioni emotive e sociali, sensazione di non poter far fronte alla situazione, percezione di mancanza di attenzione nei propri confronti, ecc.)”* Vediamo così che viene delineata una impostazione di valutazione centrata sull'organizzazione e non sul singolo individuo. Il Decreto Legislativo n° 81 del 9 aprile 2008 e s.m.i. in materia di sicurezza negli ambienti di lavoro ha introdotto, all' art. 28, l'obbligo della valutazione del rischio stress lavoro-correlato in tutti i luoghi di lavoro.

In ragione delle difficoltà operative ripetutamente segnalate in ordine alla individuazione delle corrette modalità di attuazione di tale previsione legislativa con il D.Lgs. 106 del 2009 è stato introdotto nell'articolo 28 il comma 1 bis, con il quale si precisa che la valutazione debba essere fatta seguendo le indicazioni metodologiche elaborate dalla Commissione Consultiva permanente della Salute e Sicurezza sul lavoro in ordine al corretto adempimento dell'obbligo, finalizzate a indirizzare le attività dei datori di lavoro, dei loro consulenti e degli organi di vigilanza (come indicato nell'art. 6 comma 8, lett-m-quater).

L'art. 28 (Oggetto della valutazione dei rischi) recita: *“1. La valutazione... deve riguardare tutti i rischi per la sicurezza e la salute dei lavoratori, ivi compresi quelli riguardanti gruppi di lavoratori esposti a rischi particolari, tra cui anche quelli collegati*

*allo stress lavoro-correlato, secondo i contenuti dell'accordo europeo dell'8 ottobre 2004....." e "1-bis.*

L'iter legislativo che ha portato a stabilire definitivamente la data dell'operatività dell'obbligo della valutazione stress lavoro-correlato è stato particolarmente travagliato. Il T.U. 81/08 prevedeva l'entrata in vigore dell'obbligo della valutazione dello stress dopo 90 giorni dall'emanazione del decreto, ovvero il 29 luglio 2008. Tale scadenza è stata successivamente rinviata prima al 1° gennaio 2009 e poi al 16 maggio 2009.

A sua volta il correttivo 106/2009, con l'introduzione del comma 1 – bis dell'art. 28 aveva posticipato l'entrata in vigore dell'obbligo alla pubblicazione delle indicazioni da parte della Commissione e comunque non oltre il 1 agosto 2010. Successivamente la legge finanziaria 2010 (D.L. 78/2010 e poi L. 122/2010) ha fissato la scadenza definitiva per procedere alla valutazione al 31 dicembre 2010. Accanto al ritardo nell'introduzione della data di entrata in vigore dell'obbligo viene riscontrato un ritardo anche da parte della Commissione nella definizione del metodo valutativo.

I contenuti dell'accordo Europeo dell'8 ottobre 2004 all'art. 6 comma 8, m-quater, indica infatti che la Commissione consultiva permanente per la salute e sicurezza sul lavoro ha tra i suoi compiti quello di: *“elaborare le indicazioni necessarie alla valutazione del rischio da stress lavoro-correlato”*.

Tuttavia la Commissione Consultiva riporta un grave ritardo anche nell'elaborazione delle indicazioni, ciò ha comportato un primo tentativo di configurazione del metodo valutativo da parte di altri enti a livello nazionale interregionale e regionale.

Solo il 17 novembre 2010 la Commissione Consultiva ha diramato con lettera Circolare del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali datata 18 novembre 2010, le indicazioni tanto attese come indicato nel T.U. n. 81/08.

Il documento non è esaustivo ed è ispirato a criteri, di semplicità, brevità e comprensibilità. Indica un percorso metodologico che rappresenta il livello minimo di attuazione dell'obbligo.

Viene precisato che la valutazione del rischio stress:

- 1) è parte integrante della valutazione del rischio e che pertanto deve coinvolgere il RSPP, medico competente e RLS;
- 2) non viene fatta sui singoli, ma per gruppi omogenei di lavoratori che siano esposti allo stesso rischio.

Il metodo valutativo proposto dalla Commissione recupera quanto indicato nei documenti del Coordinamento Regionale e dall'ISPESL.

La fase preliminare della valutazione si basa su un'indagine approfondita e soggettiva del livello di percezione del rischio attraverso il coinvolgimento diretto dei lavoratori.

Si basa su un'analisi degli indicatori di tre distinte famiglie:

- 1) Eventi sentinella come: indici infortunistici, assenze per malattia, turnover, procedimenti e sanzioni e segnalazioni al medico competente, specifiche e frequenti lamenti formalizzate da parte dei lavoratori. I predetti eventi sono da valutarsi sulla base di parametri omogenei individuati internamente all'azienda (es. andamento nel tempo degli indici infortunistici rilevati in azienda);
- 2) Fattori di contenuto del lavoro: quali ad esempio 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;
- 3) Fattori di contesto del lavoro: quali ad esempio: ruolo nell'ambito dell'organizzazione, autonomia decisionale e controllo, conflitti interpersonali al lavoro, evoluzione e sviluppo di carriera, comunicazione (es. incertezza in ordine alle prestazioni richieste).

Questa fase è obbligatoria per tutte le aziende ed il datore di lavoro è tenuto a consultare i lavoratori.

La Commissione indica diversi strumenti:

- 1) Per le imprese che occupano fino a 5 dipendenti attraverso metodi che coinvolgono tutti i lavoratori (es. riunioni);
- 2) Per le imprese di grandi dimensioni adottando metodi che coinvolgono gruppi omogenei di lavoratori o di un campione rappresentativo (es. questionari, focus group, interviste semi-strutturate etc.)

Se emerge il rischio, il datore di lavoro deve pianificare ed adottare opportuni correttivi sottoposti a valutazioni, deve darne conto nel DVR e nel contempo prevedere un piano di monitoraggio

Le indicazioni della Commissione essendo ispirate dal principio di brevità, non forniscono ulteriori elementi e strumenti concreti per svolgere la valutazione del rischio da stress da lavoro.

Questo anche in virtù del fatto che la stessa Commissione precisa nel documento che le indicazioni dettate sono minime, volendo fornire a tutti i datori di lavoro indicazioni chiare, gestibili ed in ogni caso implementabili in meglio, in senso favorevole al lavoratore, a discrezione del datore di lavoro

Con la Legge 122 del 30/7/2010 il termine di applicazione delle disposizioni di cui agli articoli 28 e 29 del decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81, in materia di rischio da stress lavoro-correlato, è differito al 31 dicembre 2010. La Commissione Consultiva Permanente ha deliberato le indicazioni metodologiche per la valutazione del rischio stress lavoro-correlato in data 17.11.2010 e queste sono state diffuse con lettera circolare del Ministero del Lavoro del 18.11.2010. Tale documento fissa “la prassi minima” della valutazione. Quando i requisiti minimi fissati dalla Commissione non sono rispettati, il datore di lavoro è passibile di sanzioni. Le indicazioni differenziano tra “valutazione preliminare” e “valutazione approfondita”.

Nel Maggio 2011 l’INAIL, che ha accorpato le funzioni già svolte dall’ISPESL, ha pubblicato, oltre ai documenti precedentemente elaborati, un manuale INAIL per la valutazione e gestione del rischio stress in cui viene presentata una proposta di un percorso metodologico integrato per la valutazione e gestione del rischio.

Tale manuale è completato da alcuni strumenti utili:

- Una check list di controllo;
- Un questionario;
- Alcune schede di documentazione della valutazione del rischio da stress lavoro-correlato da inserire nel Documento di Valutazione Rischi (DVR).

Il Dipartimento di medicina, epidemiologia, igiene del lavoro e ambientale ha sviluppato una Metodologia di valutazione e gestione del rischio stress lavoro-correlato e ha pubblicato una specifica piattaforma online utilizzabile dalle aziende per effettuare la valutazione del rischio ai sensi del D.Lgs. 81/2008 e s.m.i. Il metodo proposto offre alle aziende strumenti validati e risorse specifiche, utilizzabili dalle aziende seguendo un approccio sostenibile ed integrato, articolato per fasi, che prevede il coinvolgimento delle figure della prevenzione e dei lavoratori.

A distanza di alcuni anni dal lancio della metodologia, grazie al considerevole utilizzo della piattaforma online da parte delle aziende italiane, è stato possibile raccogliere un considerevole bacino di dati su cui si sono basate le principali attività istituzionali su

questa tipologia di rischio. Grazie anche alla partecipazione ad importanti esperienze di ricerca con autorevoli partner nazionali ed internazionali, è stato possibile aggiornare ed implementare ulteriormente la metodologia. Tra le principali novità si segnalano: l'aggiornamento delle risorse documentali a supporto della valutazione del rischio, il miglioramento del sistema di calcolo della Lista di controllo, l'adeguamento delle fasce di rischio, sia per la Lista di controllo che per il Questionario strumento indicatore, sulla base delle analisi dei dati raccolti negli anni, l'approfondimento della fase di pianificazione degli interventi per una corretta gestione del rischio.

L'obiettivo principale della valutazione del rischio stress lavoro-correlato concerne l'identificazione di eventuali criticità relative a quei fattori di Contenuto del lavoro (carico di lavoro, orario, pianificazione dei compiti, ecc.) e Contesto del lavoro (ruolo, autonomia decisionale, rapporti interpersonali, ecc.) presenti in ogni tipologia di azienda e organizzazione. Successivamente, partendo dall'analisi dettagliata delle criticità emerse, si prosegue implementando un'adeguata gestione del rischio, che consente di migliorare le condizioni di lavoro e dei livelli di tutela della salute e sicurezza dei lavoratori, impattando positivamente sulla competitività delle aziende e sulla qualità dei prodotti e dei servizi erogati.

Il 31 Gennaio 2012 sono state emesse le Indicazioni per la corretta gestione del rischio stress lavoro-correlato e per l'attività di vigilanza da parte del Coordinamento Tecnico Interregionale della Prevenzione nei Luoghi di Lavoro alla luce della succitata lettera circolare del 18 novembre 2010 del Ministero del Lavoro. A tal proposito nel novembre del 2010 la Commissione consultiva permanente per la salute e la sicurezza sul lavoro ha elaborato le indicazioni necessarie alla valutazione del rischio stress lavoro-correlato individuando un percorso metodologico che rappresenta il livello minimo di attuazione dell'obbligo.

Lo sviluppo di un approccio multidimensionale per l'analisi del contesto organizzativo è una delle tecniche diffuse in Italia al fine di individuare e definire lo stato del benessere dell'organizzazione.

Lo strumento più validato nel contesto Italiano è il questionario multidimensionale della salute organizzativa (Mohq) di F. Avallone e A. Papolomas, mediante l'utilizzo di questo strumento si indagano attraverso l'analisi della relazione individuo-contesto, le componenti relative alla salute organizzativa piuttosto che individuale. Il questionario

multidimensionale della salute organizzativa di F. Avallone permette di esaminare l'insieme dei processi e delle attività organizzative che influiscono su benessere nei luoghi di lavoro. In questa prospettiva il rischio è connesso al genere di “vita nell'organizzazione” ed all'attenzione che è rivolta all'organizzazione stessa, ai suoi processi e relazioni.

## 2. Introduzione allo smart working

### 2.1 Definizione

Lo “smart working” è un modello di lavoro attivo a disposizione del lavoratore: in tal modo quest’ultimo può operare al di fuori dell’azienda, gestendo autonomamente il proprio tempo e conseguentemente concentrarsi al meglio sulle proprie attività.

E’ noto anche come Lavoro Agile.

Nel prosieguo si tratteranno i due termini come sinonimi, aderendo all’impostazione maggioritaria in vigore in Italia.

Lo “smart working” è diventato, anche a seguito della recente pandemia da Covid-19, uno degli strumenti cui la Pubblica Amministrazione e le aziende private possono ricorrere per innovare radicalmente le tradizionali modalità organizzative del lavoro, perseguendo al tempo stesso un miglioramento nella qualità della vita e nel benessere dei dipendenti.

E’ comune a pubblico e privato intendere con “smart working” una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato per fasi, cicli e obiettivi, senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro (da effettuarsi in parte all’interno di locali aziendali e in parte all’esterno), soprattutto mediante l’uso di strumenti tecnologici. Lo smart working differisce dal telelavoro, il quale prevede invece la formalizzazione dello spostamento del lavoratore, in tutto o in parte, dalla sede di lavoro dai locali aziendali ad altra sede (tradizionalmente l’abitazione), ma lo stesso rimane vincolato a lavorare da una postazione fissa e prestabilita, con gli stessi limiti di orario, carichi di lavoro, ed oneri dei lavoratori che svolgono la prestazione all’interno del posto di lavoro.

Il significato della parola ‘smart working’ è davvero semplice tuttavia la definizione è molto più complessa. Essa sottintende un nuovo modello di lavoro che non sarà più solo un tema di work life balance, né di welfare, ma di radicale e necessario ripensamento del rapporto tra persona e lavoro, tra manager e collaboratori, tra fornitore e cliente, tra impresa e ambiente (naturale e sociale), tra banche, persone e imprese, tra Stato, Imprese e Cittadino.

### 2.2 Normativa di riferimento

Da un punto di vista normativo, è stata pubblicata nella G.U. serie generale n. 135 del 13 giugno 2017 la Legge n. 81 del 22 maggio 2017 che, oltre alle norme per la tutela del

lavoro autonomo, contiene le regole che disciplinano il lavoro agile. Tale legge è entrata in vigore il 14 giugno 2017.

Si tratta di una norma già allo studio da alcuni anni, la prima proposta di legge venne presentata il 29 gennaio 2014. Significativo fu il titolo: “*disposizioni per la promozione di forme flessibili e semplificate di telelavoro*”. Era un momento di passaggio, le grandi multinazionali utilizzavano forme flessibili di lavoro già perfettamente definibili smart work, mentre per tutti gli altri l’unica alternativa conosciuta era il telelavoro che, di fatto, nel nostro Paese ebbe un successo davvero scarso.

Il telelavoro era disciplinato da un accordo quadro del 2004 che sostanzialmente regolava la modalità di prestazione eseguita dal lavoratore presso la propria abitazione.

Praticamente il luogo fisso di lavoro veniva spostato dall’azienda a casa propria. Successivamente la politica cominciò a prendere atto e ad analizzare la grande, enorme innovazione tecnologica che, nonostante la grande crisi del 2008, stava portando il mondo a vivere pienamente la quarta rivoluzione industriale.

Nella norma attualmente in vigore si è arrivati a definire il lavoro agile (smart working) come mezzo, ossia strumento, per raggiungere livelli più elevati di competitività contemperando anche un miglior bilanciamento per il lavoratore tra rapporto vita lavorativa e vita privata.

Il dettato normativo così come attualmente in vigore, impone la forma contrattuale e garantisce il trattamento economico ed il diritto all’apprendimento del lavoratore agile, così come per gli altri lavoratori. Detta e delinea altresì i confini del potere di controllo e disciplinare del datore di lavoro ed infine ricorda che il lavoratore agile ha diritto alla massima sicurezza sul lavoro e ad essere assicurato contro gli infortuni e le malattie professionali.

Come si nota, il legislatore non ha voluto varare una norma particolarmente stringente, si è sostanzialmente limitato a specificarne gli obiettivi e il significato stabilendone l’applicabilità anche nell’ambito della pubblica amministrazione, come si legge all’art. 18 punto 3.3: “*le disposizioni del presente capo si applicano, in quanto compatibili, anche nei rapporti di lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche di cui all’articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, e successive modificazioni, secondo le direttive emanate anche ai sensi dell’articolo 14 della legge 7*

agosto 2015, n. 124, e fatta salva l'applicazione delle diverse disposizioni specificamente adottate per tali rapporti ).

Infine nella legge viene altresì ricordato che anche al lavoratore agile deve essere garantita una tutela contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali, deve essere assicurato nella sua privacy pur se sottoposto al normale potere di controllo e disciplinare da parte del datore di lavoro ed ha diritto a una normale retribuzione come tutti gli altri nonché a partecipare ai piani formativi previsti in azienda, il tutto richiamando le specifiche normative a cui ha fatto rinvio senza aggiungere nulla di specifico<sup>8</sup>.

### 2.3 Normativa ad impatto “stress-lavoro correlato” e sicurezza sul lavoro del lavoratore “smart worker”

Analizzando gli articoli di maggior impatto sullo stress lavoro-correlato, all'articolo 18 comma 1 della Legge 81 del 2017<sup>9</sup> si legge un invito alle imprese ad aumentare la propria competitività spingendo sull'innovazione anche organizzativa senza tralasciare tuttavia l'attenzione che va posta sul lavoratore in quanto persona.

Viene chiarito che non si tratta di un nuovo tipo giuridico di lavoro, ma di un accordo che le parti possono raggiungere per definire una diversa modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato tale per cui il lavoratore possa effettuare le sue prestazioni al di fuori dell'azienda, nei limiti della durata del normale orario giornaliero di lavoro (ad esempio le otto ore) la cui gestione viene sostanzialmente lasciata alla libera iniziativa del lavoratore.

Ne consegue che uno dei primi interventi ad opera dell'azienda sia quello di attuare o di aggiornare il regolamento aziendale che disciplina gli orari di lavoro, contemplando una

---

<sup>8</sup> Cfr. L. Beretta, B. Calafiori, G. Rossi, S. Vianello, *Smart Working: le regole applicative*, Commissione Lavoro ODCEC Milano, Scuola di Alta Formazione Luigi Martino, Quaderni n. 76, Osnago (LG) 3LB, Maggio 2018.

*1. Le disposizioni del presente capo, allo scopo di incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, promuovono il lavoro agile quale modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa. La prestazione lavorativa viene eseguita, in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva.*

<sup>9</sup> Art. 18. Lavoro agile

*1. Le disposizioni del presente capo, allo scopo di incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, promuovono il lavoro agile quale modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa. La prestazione lavorativa viene eseguita, in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva.*

parte specifica dedicata ai lavoratori agili. A rigor di norma tuttavia è il contratto con il lavoratore a definire meglio le regole, con tutte le necessarie personalizzazioni.

Il legislatore prosegue precisando che la prestazione viene resa “senza una postazione fissa”, anche se non ne specifica la “necessità”. Ne consegue che il lavoratore potrebbe decidere di lavorare solo da casa, senza perciò diventare un telelavoratore. Si può ipotizzare che in questo passaggio la norma intendesse la presenza di un computer non del tipo portatile, ma di quelli da scrivania.

Il legislatore prosegue con un’interpretazione più estesa circa l’ipotetico utilizzo di strumenti tecnologici. La norma letteralmente così dispone: “*con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici*”, ciò fa presupporre che anche un’attività di lavoro manuale potrebbe essere resa in smart working (ad esempio un’attività di preparazione di carta modelli per la moda o attività di taglio e cucito). Questa interpretazione fa sì che il lavoro agile potrebbe essere applicato a molti più impieghi rispetto a quanto si potrebbe immaginare se si prendesse in considerazione solo computer portatili, tablet e smartphone.

Se si prende in esame la definizione dell’organizzazione nelle sue forme, il legislatore procede introducendo fasi ed obiettivi, a cui aggiunge anche i “cicli”, tipici della produzione industriale. Il lavoratore può essere chiamato perciò a svolgere la propria attività in modalità agile anche solo per il raggiungimento di specifici obiettivi, ad esempio per sviluppare e gestire una fase di progettazione di un circuito, così come potrebbe essere chiamato a svolgere integralmente le proprie mansioni, ad esempio amministrative, in modalità agile in toto o in parte.

La norma, (art. 18 co 2) disciplina la Salute e la Sicurezza: *il datore di lavoro è responsabile della sicurezza e del buon funzionamento degli strumenti tecnologici assegnati al lavoratore per lo svolgimento dell’attività lavorativa*, in tal modo introduce la responsabilità datoriale per la sicurezza e il buon funzionamento degli strumenti tecnologici che sono assegnati al lavoratore. La lettura del comma, tenuto conto quanto espresso al comma precedente laddove si parla di “possibile” utilizzo di strumenti tecnologici, presenta un principio un po’ limitativo, a meno di estendere il concetto di strumento tecnologico a qualsiasi elemento.

In tal senso il Garante della privacy ha definito come strumento di lavoro anche il servizio di posta elettronica messo a disposizione dal datore di lavoro con l’attribuzione di un

account personale, i servizi della rete aziendale, tra cui internet, o quelli diretti ad assicurare il fisiologico e sicuro funzionamento della rete, ossia i sistemi di accesso, i software antivirus e i sistemi di inibizione automatica di contenuti inconferenti con il lavoro. Qui il legislatore ha semplicemente voluto definire i confini della responsabilità del funzionamento della strumentazione affidata al lavoratore, omettendo ogni ulteriore interpretazione desumibile dalle altre normative in vigore. Dal contenuto dell'articolo letto in combinato disposto con il contenuto del successivo articolo 21, che regola il potere di controllo e disciplinare del datore di lavoro, ci si rende conto che la mancata definizione di strumento di lavoro può significare il mancato coordinamento con le norme finalizzate a limitare il potere di controllo del datore stesso, così come invece precisato dall'articolo 4 della legge 300/1972 riformata dall'articolo 23 del Decreto Legislativo n. 151/2015 che specificatamente esenta da tale disciplina gli "strumenti utilizzati dal lavoratore per rendere la prestazione lavorativa".

In questo caso, la scelta del legislatore è stata indirizzata sul presupposto che la tecnologia continua ad evolvere introducendo sempre nuova strumentazione e quindi qualsiasi definizione avrebbe rischiato, con il passare del tempo, di diventare inadeguata.

Un'importante conseguenza per l'azienda è che il Documento Programmatico sulla Sicurezza, disciplinato dal D.Lgs. 196/2003, va rivisto inserendo un paragrafo dedicato ai lavoratori agili, nonché uno specifico regolamento sull'utilizzo degli strumenti informatici ed eventualmente, qualora occorra, esperisca la procedura ex comma 1 dell'articolo 4 della legge 20 maggio 1970, n. 300, e successive modificazioni, unica norma in proposito citata dalla L.81/2017.

Il 2° comma dell'articolo 21 fa un esplicito rinvio all'accordo stipulato con il lavoratore per la definizione delle regole disciplinari a cui viene sottoposto il lavoratore in smart working.

Per quanto riguarda il potere disciplinare, lo stesso è attribuito al datore di lavoro dall'art. 2106 cc in base al quale l'inosservanza da parte del lavoratore degli obblighi derivanti dagli artt. 2104 cc (diligenza nella prestazione) e 2105 (obbligo di fedeltà) può generare l'applicazione di sanzioni disciplinari, il cui esercizio è regolamentato dall'art. 7 Legge 300/1970 (Statuto dei Lavoratori) e dai Contratti Collettivi Nazionali (le integrazioni possono essere fatte anche tramite la contrattazione di secondo livello). Lo scopo di questa disciplina è di limitare ed indirizzare il potere disciplinare datoriale, al fine di

garantire la posizione del lavoratore. Infatti l'art. 7 della Legge 300/1970 stabilisce l'obbligatorietà di alcune condizioni indispensabili per rendere legittimo il procedimento disciplinare:

1) Pubblicità del codice disciplinare. Il primo comma del citato articolo 7 prevede l'obbligo per il datore di lavoro di portare a conoscenza dei lavoratori le norme concernenti le infrazioni e le relative sanzioni, nonché le procedure di contestazione delle stesse.

Il medesimo articolo prevede che tale pubblicità debba avvenire tramite affissione del codice disciplinare in luogo accessibile a tutti.

L'articolo 22 *Sicurezza sul lavoro*<sup>10</sup>, sancisce le regole del lavoro agile in materia di sicurezza sul lavoro. Il contenuto del comma 1 precisa che è dovere del datore di lavoro garantire la sicurezza e la salute del lavoratore che svolge la prestazione in modalità di lavoro agile e prosegue al 2° comma, precisando che è fatto obbligo del lavoratore di cooperare attivamente all'attuazione delle misure di prevenzione predisposte dal datore di lavoro. Il dettato normativo evidenzia un parziale trasferimento di responsabilità in capo al lavoratore e quest'aspetto è condivisibile, considerato che il lavoratore presta la propria attività all'esterno dei locali aziendali, in luoghi liberamente scelti, in orari non rigidamente predeterminati. A ciò si aggiunge che durante la prestazione in modalità agile non avrà nessuno che lo controlli direttamente né potrà avere quell'immediata assistenza di cui potrebbe godere stando all'interno dell'azienda. Ne consegue che non potrà che essere totalmente auto-responsabile della propria sicurezza.

Per questo motivo l'articolo in commento impone la consegna al lavoratore e al rappresentante dei lavoratori per la sicurezza, di un'informativa scritta nella quale devono

---

<sup>10</sup> Art. 22. *Sicurezza sul lavoro*

1. Il datore di lavoro garantisce la salute e la sicurezza del lavoratore che svolge la prestazione in modalità di lavoro agile e a tal fine consegna al lavoratore e al rappresentante dei lavoratori per la sicurezza, con cadenza almeno annuale, un'informativa scritta nella quale sono individuati i rischi generali e i rischi specifici connessi alla particolare modalità di esecuzione del rapporto di lavoro.

2. Il lavoratore è tenuto a cooperare all'attuazione delle misure di prevenzione predisposte dal datore di lavoro per fronteggiare i rischi connessi all'esecuzione della prestazione all'esterno dei locali aziendali.

1. L'accordo per lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità di lavoro agile e le sue modificazioni sono oggetto delle comunicazioni di cui all'articolo 9-bis del decreto-legge 1° ottobre 1996, n. 510, convertito, con modificazioni, dalla legge 28 novembre 1996, n. 608, e successive modificazioni.

2. Il lavoratore ha diritto alla tutela contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali dipendenti da rischi connessi alla prestazione lavorativa resa all'esterno dei locali aziendali.

3. Il lavoratore ha diritto alla tutela contro gli infortuni sul lavoro occorsi durante il normale percorso di andata e ritorno dal luogo di abitazione a quello prescelto per lo svolgimento della prestazione lavorativa all'esterno dei locali aziendali, nei limiti e alle condizioni di cui al terzo comma dell'articolo 2 del testo unico delle disposizioni per l'assicurazione obbligatoria contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali, di cui al decreto del Presidente della Repubblica 30 giugno 1965, n. 1124, e successive modificazioni, quando la scelta del luogo della prestazione sia dettata da esigenze connesse alla prestazione stessa o dalla necessità del lavoratore di conciliare le esigenze di vita con quelle lavorative e risponda a criteri di ragionevolezza.

essere individuati i rischi generali e i rischi specifici connessi a questa particolare modalità di esecuzione dell'attività lavorativa, tale informativa dovrà essere consegnata annualmente. L'informativa va consegnata al momento della firma del contratto di lavoro agile in modo da assicurare che il lavoratore abbia ben presenti i propri rischi.

Si tratta di un argomento di estrema delicatezza ed importanza che deve essere affrontato inserendo appunto uno specifico capitolo dedicato ai lavoratori agili nel proprio manuale della sicurezza sul lavoro. Come già sopra argomentato, si tratta di un forte ribaltamento dell'univocità della responsabilità che normalmente ricade totalmente ed esclusivamente sul datore di lavoro, coinvolgendo in termini di responsabilità, o meglio auto-responsabilità anche il lavoratore.

Dobbiamo altresì precisare che la vigente legislazione sull'igiene e sicurezza sul lavoro, all'art. 62, comma 1, D.Lgs. 9 aprile 2008, n. 81 ad oggi non prevede nulla di specifico relativamente al lavoro agile. Pertanto la difficoltà sta proprio nell'individuare comportamenti e procedure idonei a tutelare il lavoratore durante i periodi in cui gestisce la propria attività al di fuori della sede aziendale, senza eleggere un luogo specifico (anche se potrebbe farlo in casi particolari come previsto dal comma 3 dell'articolo 23 della Legge 81/2017). Il luogo dove viene svolta la prestazione lavorativa non è un elemento caratterizzante il rapporto di lavoro, ma solo una modalità. Il datore di lavoro tra i suoi poteri direttivi ed organizzativi può destinare i propri dipendenti a svolgere l'attività secondo le sue esigenze di produzione, individuando un luogo diverso da quello ordinario e così definirlo al momento dell'assunzione o modificarlo durante lo svolgimento del rapporto di lavoro.

In Italia le modalità di lavoro che presuppongono un luogo delocalizzato rispetto l'organizzazione datoriale sono numerose, così come svariate sono le tipologie di contratto di lavoro: pensiamo al lavoro a domicilio, a distanza, al telelavoro, al lavoro svolto in missione o presso terzi e presso i cantieri.

Tutte queste tipologie di lavoro, hanno un denominatore comune, quello di *“essere svolte in parte all'interno dei locali aziendali ed in parte all'esterno, senza una postazione fissa ed entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge o dalla contrattazione collettiva”*.

Per tali tipologie contrattuali, in alcuni casi il datore di lavoro non ha la disponibilità del luogo in cui si svolge la prestazione, disponibilità che è, invece, in capo al lavoratore.

Sicuramente il primo comma dell'art 22 fa un evidente richiamo al D.Lgs. n. 81/2008, rinviando adesso tutta la regolamentazione in materia, al secondo comma introduce un'importante novità imponendo al lavoratore di cooperare all'attuazione delle misure di prevenzione predisposte dal datore di lavoro. Di tutta evidenza è che il lavoratore nelle giornate in cui presta la sua opera all'esterno dell'azienda, dovrà essere particolarmente scrupoloso dato che il datore di lavoro non ha alcuna possibilità di supervisionare lo svolgimento dell'attività, e nemmeno ha la possibilità di intervenire con l'immediatezza tipica di quando il lavoro è svolto all'interno dei locali aziendali in caso di emergenza o di infortunio.

Viene previsto che annualmente venga consegnata al lavoratore un'apposita informativa in cui vengono precisati i rischi specifici e generici a cui esso è esposto lavorando in modalità agile. Va da sé che nonostante l'obbligo sia annuale, non si possa prescindere dal consegnare tale documento prima dell'inizio dell'attività "agile", quindi prima della firma del contratto. Il contenuto di tale informativa non è affatto semplice da definire, l'applicazione del D.Lgs. 81/2008 ci ha abituati ad individuare con estrema precisione i rischi legati all'attività svolta in azienda, cosa il lavoratore deve fare e come deve farlo, qui si tratta invece di informare il lavoratore, non tanto sui rischi specifici della sua attività in quanto, presumibilmente, si tratta pur sempre di attività svolte principalmente al computer o tramite smartphone o tablet, quanto piuttosto sui rischi di natura generica, quali ad esempio la possibilità dell'aumento del rischio di contagio di malattie, l'influenza, qualora l'attività sia svolta in luoghi affollati. Sempre in relazione a tali luoghi, l'aumento della possibilità di essere aggredito da malintenzionati, l'aumento del rischio elettrico nel caso in cui l'attività venga svolta in luoghi di cui non si conosce l'affidabilità del sistema elettrico e soprattutto l'aumento di rischi psicologici qualora il lavoro venga eseguito prevalentemente in casa senza che ai familiari sia data un'adeguata preparazione, finalizzata a comprendere il nuovo obbligo contrattuale del lavoratore, ma si potrebbe continuare lungamente a elencare ulteriori rischi di ordine generico.

Il modello che ne scaturisce fa emergere dunque una ulteriore particolarità del lavoro agile che si rinviene nel caso in cui il contratto preveda lunghi periodi di prestazione al di fuori della sede aziendale. Occorre infatti che il datore di lavoro garantisca l'adozione di misure dirette a prevenire l'isolamento del lavoratore a distanza rispetto agli altri lavoratori interni all'azienda, permettendogli di incontrarsi con i colleghi e di accedere

alle informazioni. Da uno studio compiuto dalla neuro scienziata Lynda Shaw si può evincere come sia necessario ed indispensabile che le aziende adottino azioni e strategie in grado di assicurare un coinvolgimento delle persone affinché si sentano parte attiva dell'organizzazione a cui appartengono.

Si possono infatti riscontrare conseguenze non solo per chi si trova fisicamente isolato per periodi troppo lunghi, ma anche per chi, pur lavorando in famiglia, si isola immergendosi totalmente nella propria attività perdendo la cognizione del tempo e di quanto lo circonda.

La percezione spesso generalizzata è che chi lavora da casa non stia lavorando seriamente e, per questo motivo, molti manager mettono in atto controlli senza rendersi conto invece che, in genere, chi lavora da casa nella maggior parte dei casi è spesso iperconnesso.

Quando dunque si parla di *work life balance* bisogna stare molto attenti soprattutto alla parte *life*. Significa infatti porsi molte domande relativamente al tipo di vita che il lavoratore, scelto per eseguire le proprie prestazioni in modalità agile, ha al di fuori della propria azienda, a che punto della propria carriera sia, qual è il suo grado di soddisfazione rispetto al lavoro che svolge e così via.

Anche il fatto di misurare le prestazioni del lavoratore unicamente in base ai risultati, se non ben progettato, può portare a problemi di ansia e quindi far ricadere la responsabilità dell'azienda in problematiche legate allo stress da lavoro correlato.

E' chiaro dunque, come in una prospettiva socio-psicologica, sia necessario considerare le possibili ricadute che lo smart working può portare in termini di stress- lavoro correlato<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> Circolare INAIL n. 48/2017 del 2 novembre

La circolare tratta dell'obbligo assicurativo e classificazione tariffaria, retribuzione imponibile, tutela assicurativa, tutela della salute e sicurezza dei lavoratori offrendo le relative istruzioni operative. Dopo aver delineato la normativa di cui alla Legge 81/2017, afferma che "lo svolgimento della prestazione di lavoro in modalità agile non fa venir meno il possesso dei requisiti oggettivi (lavorazioni rischiose) e soggettivi (caratteristiche delle persone assicurate) previsti ai fini della ricorrenza dell'obbligo assicurativo, rispettivamente, dagli articoli 1 e 4, n. 1) del decreto del Presidente della Repubblica 30 giugno 1965, n. 1124.

*In relazione allo specifico rischio della prestazione lavorativa, il corretto riferimento tariffario va ricercato nella previsione contenuta nell'art. 4 delle modalità per l'applicazione delle tariffe, secondo cui, agli effetti delle tariffe, per lavorazione si intende il ciclo di operazioni necessario perché sia realizzato quanto in esse descritto, comprese le operazioni complementari e sussidiarie purché svolte dallo stesso datore di lavoro ed in connessione operativa con l'attività principale, ancorché siano effettuate in luoghi diversi.*

*Ne consegue che l'analisi della lavorazione eseguita in modalità di lavoro agile non differisce da quella normalmente compiuta in ambito aziendale, ai fini della riconduzione al corretto riferimento classificativo da adottare.*

*Coerentemente con la previsione della norma, alla stregua della quale la prestazione lavorativa viene eseguita, in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa, la classificazione tariffaria della prestazione lavorativa segue quella cui viene ricondotta la medesima lavorazione svolta in azienda.*

*D'altro canto, sia per le attività svolte in azienda, sia per quelle svolte al di fuori di tale ambito, gli strumenti tecnologici sono sempre forniti dal datore di lavoro tenuto a garantirne anche il buon funzionamento e, quindi, a parità di rischio deve necessariamente corrispondere una identica classificazione ai fini tariffari, in attuazione del principio alla stregua del quale il trattamento normativo e retributivo dei lavoratori "agili" rispetto ai loro colleghi operanti in azienda deve essere il medesimo, ivi compresa l'adozione delle norme di sicurezza sul lavoro." Secondo la definizione ormai consolidata in giurisprudenza, per rischio elettivo si intende "quello che, estraneo e non attinente alla attività lavorativa, sia dovuto ad una scelta arbitraria del lavoratore, il quale crei ed affronti*

Anche in questo senso sarà fondamentale compiere un'indagine e adeguare il documento di valutazione dei rischi alle normative entrate in vigore nel 2011 (Circolare INAIL citata), recependo quanto indicato e richiamato nella definizione di Stress e lo stato di malessere e disfunzioni fisiche, psicologiche e sociali che consegue dal fatto che le persone non si sentono in grado di superare i gap rispetto alle richieste o alle attese nei loro confronti.

Quindi lo stress non è tanto una malattia di per sé, bensì una condizione innescata nell'organismo umano da parte di una fonte o sollecitazione esterna che comporta una serie di adattamenti che, se protratti nel tempo, possono assumere carattere di patologia. Trasferendo il concetto generale agli ambienti di lavoro si può definire quindi lo Stress da Lavoro Correlato, come la percezione di squilibrio avvertita dal lavoratore quando le richieste del contenuto, dell'organizzazione e dell'ambiente di lavoro, eccedono le capacità individuali per fronteggiare tali richieste.

Come abbiamo avuto modo di vedere esiste uno stress "buono" a dosi accettabili, che ha effetti positivi sul nostro organismo, consentendoci di reagire in modo efficace ed efficiente agli stimoli esterni e di innescare un'adeguata soglia di attenzione verso le esigenze dell'ambiente; un'esposizione prolungata a fattori stressogeni invece, può essere fonte di rischio per la salute dell'individuo, sia di tipo psicologico che fisico, riducendo l'efficienza sul lavoro (assenteismo, malattia, richieste di trasferimenti...).

Un'adeguata valutazione preliminare all'attivazione di un contratto di smart working, in fase di progettazione di un progetto di smart working, è da ritenersi indispensabile.

Anche in tema di sicurezza sul lavoro, lo smart working incide profondamente sul rapporto di lavoro determinando la modifica dell'approccio e imponendo un'attenzione ancora maggiore sia sul lavoro che sull'individuo.

Si auspica comunque che sia rivisto il D.Lgs. n. 81/2008 al fine di meglio adeguarlo alle novità introdotte dalle norme sul lavoro agile.

---

volutamente, in base a ragioni o ad impulsi personali, una situazione diversa da quella inerente alla attività lavorativa ponendo così in essere una causa interruttiva di ogni nesso tra lavoro, rischio ed evento" (Cassazione 22.2.2012, n. 2642).

Sostanzialmente l'Istituto precisa che l'analisi della lavorazione eseguita in modalità di lavoro agile può non differire da quella normalmente compiuta in ambito aziendale, se sia per le attività svolte in azienda, che per quelle svolte al di fuori di tale ambito, gli strumenti tecnologici sono forniti dal datore di lavoro e non differiscono da quelli comunemente utilizzati in azienda per compiere la medesima attività; peraltro la legge prevede che il datore di lavoro è tenuto a garantirne il buon funzionamento e, quindi, a parità di rischio deve necessariamente corrispondere una identica classificazione ai fini tariffari.

## 2.4 Ambito di applicazione: la prospettiva di un nuovo modello di lavoro

Lo Smart working consente di migliorare il bilanciamento tra vita personale e lavoro, e questo aumenta la soddisfazione del lavoratore migliorandone la produttività.

Qualche dato:

la crescita degli smart workers negli ultimi anni è stata molto intensa e oggi lo è sempre di più. Da un'analisi del Politecnico di Milano si evince che in Italia vi sono circa 5.000.000 smart workers che sono passati dal 7% della popolazione lavoratrice del 2013 al 24% del 2021, dato ulteriormente sviluppato a seguito della recente pandemia da Covid-19.

Nel definire lo smart working, un delicato aspetto applicativo da considerare, è legato alla struttura informatica. Nessun piano di smart working può essere attuato senza considerare questo elemento: la possibilità di usare in azienda vari dispositivi utente (computer portatili, tablet, smartphone etc.) promette una serie di vantaggi che riguardano, fra gli altri, la riduzione dei costi e l'incremento della produttività.

Vi sono alcune regole da seguire per ottenere un sistema stabile, sicuro, veloce (efficiente) ed efficace:

1. progettare architetture e servizi a supporto dei digital workers, garantendo la produttività individuale e, al contempo, la sicurezza dei dati e dei sistemi a supporto del business;
2. progettare sistemi capaci di proteggere il patrimonio aziendale, le persone, i dati, i dispositivi e i sistemi, coinvolgendo le risorse necessarie per attuare piani di *risk management*, *data loss prevention* e *disaster recovery* adeguati;
3. mettere a disposizione del management gli strumenti necessari per supervisionare e coordinare, al fine di consentire attività di monitoraggio tramite cruscotti progettati per semplificare la comprensione dei processi e degli eventi, in modo da rendere ogni intervento correttivo il più tempestivo possibile.

La produttività individuale e i processi aziendali corrono su una molteplicità di canali diversi che progressivamente tendono a diventare convergenti per vari motivi legati all'efficienza, alla comodità, alla velocità. Alla governance è richiesta flessibilità, disponibilità, proattività e sicurezza.

Lo smart working è incentrato su dispositivi mobili, cloud, virtualizzazione e sistemi di comunicazione e di condivisione che abbracciano document management, video-

collaboration e social media, per questo va evitato che le persone utilizzino soluzioni fuori dal presidio aziendale che possono generare falle nei sistemi di sicurezza (ossia va evitato l'uso di strumenti informatici propri del lavoratore in favore di strumenti esclusivamente aziendali).

L'attività della governance deve allargare la propria visione e ampliare la capacità di ascolto delle persone, in quanto divengono utenti dei sistemi ICT non solo i clienti ma anche i collaboratori aziendali, ognuno con le proprie necessità e richieste di servizi diversificati.

Un'interessante prospettiva sociologica di nuovi modelli di lavoro è contenuta nell'intervista fatta a Philip Vanhoutte, Senior Vice President & Managing director Europe & Africa della società Plantronics<sup>12</sup> dal titolo *“La formula per diventare una realtà aziendale “Smarter Working? BBB (Bricks, Bits, Behaviour)”*.

Secondo Plantronics Leesman Index Study 2011, l'applicazione dello Smarter Working porta ad una riduzione del 30% dei costi di real estate, una diminuzione del 60% di assenteismo, un aumento del 20% di soddisfazione del personale e dei clienti. Per questo motivo Plantronics, leader mondiale in soluzioni audio per la comunicazione, per prima ha sostenuto la filosofia “Smarter Working”, affiancandosi a partner di primo piano, come l'Osservatorio Smart Working della School of Management del Politecnico di Milano.

*La formula per diventare una realtà aziendale “Smarter Working” BBB Bricks, cioè l'evoluzione dello spazio lavorativo; Bits, cioè implementazione della Unified Communication & Collaboration; Behaviour, cioè nuove modalità di gestione dei collaboratori.*

Infatti spiega Philip Vanhoutte l'ufficio tradizionale sta evolvendo, i professionisti in ufficio hanno bisogno degli strumenti giusti per soddisfare le proprie esigenze e aumentare la produttività, favorire l'innovazione e migliorare la collaborazione.

Nello spazio di lavoro fisico (Bricks) si adottano piani annuali o pluriennali di riprogettazione del layout degli uffici con l'obiettivo di creare ambienti aperti, flessibili e orientati alla collaborazione e al benessere delle persone.

*“L'ufficio Simply Smarter non è semplicemente la riprogettazione di un ufficio. Oggi sono cambiate le modalità di lavoro e i dipendenti trascorrono sempre più tempo lontani dalla*

---

<sup>12</sup> [www.plantronic.it](http://www.plantronic.it) ; <http://wow-webmagazine.com/it/smart-working-bricks-bytes-behaviour/#.Waq4YITyiig>

*scrivania. Con questa tendenza crescente – aggiunge Philip Vanhoutte – emerge l’esigenza da parte delle aziende di fornire al proprio staff lo spazio necessario per lavorare e gli strumenti giusti. Oggi l’ufficio Simply Smarter deve considerare le esigenze di tutti i collaboratori, che sono più efficaci se lavorano in condizioni che migliorano la produttività.”*

Accanto allo spazio fisico, è necessario ridefinire lo spazio di lavoro virtuale, *Spazio di lavoro virtuale (Bits)* attraverso gli strumenti più adeguati. Gli strumenti ICT, e in particolare le tecnologie di Unified Communication & Collaboration, (teams, Zoom etc.) possono dare un contributo significativo all’implementazione dello Smart Working, grazie alla loro capacità di facilitare le interazioni tra le persone, indipendentemente dalla loro posizione e al supporto che tali applicazioni possono dare alle persone che lavorano in condizioni di mobilità.

Oggi il management dimostra un certo impegno sui temi legati allo Smart Working, ma ha ancora difficoltà nella condivisione di informazioni aziendali e nell’incentivare e premiare il contributo innovativo delle persone, secondo modelli di lavoro Behaviour. Inoltre i dipendenti sono ancora poco disponibili a cambiare modalità di lavoro e a ridefinire le attività lavorando in modo flessibile (luoghi e orari lavorativi), a seconda delle esigenze.

Questo dato appare in contrasto con quanto emerge dall’analisi sugli utenti finali che, opportunamente incentivati dal management e da policy organizzative non discriminanti, si dichiarano predisposti ad adottare i nuovi modelli di lavoro.

I motivi di questa flessibilità limitata vanno individuati nella difficoltà di coordinamento e collaborazione tra i dipendenti, nel timore di perdita di controllo da parte di un management poco orientato alla delega e al lavoro per obiettivi e nel rischio legato al timore di isolamento e alienamento delle persone.

Il quadro a questo punto dovrebbe essere più chiaro e conferma che un piano di smart working ha un impatto a 360° sull’intera impresa, coinvolge tutto e tutti, costringe a introdurre il concetto di innovazione aperta, ossia lo scambio di conoscenze per creare conoscenza<sup>13</sup>, spinge verso la creazione di un ecosistema collaborativo nel quale si

---

<sup>13</sup> “L’innovazione che non ti aspetti” a cura di Emil Abirascid, ed. Franco Angeli, 2015

possono sviluppare nuove idee grazie ad un'intensa creatività e fiducia reciproca, consentendo la costruzione di un clima aziendale nel quale ogni individuo può trovare ampia soddisfazione professionale e personale per il bene proprio, dei propri colleghi e dell'intera impresa. Costringe inoltre a riorganizzare gli spazi aziendali e la gestione delle comunicazioni e delle informazioni, a rivedere rafforzare le competenze di gestione del tempo, a ottimizzare tutti gli strumenti informatici e tecnologici in uso in azienda costruendo nuove competenze digitali, fiducia e responsabilizzazione divengono i principi di gestione di ogni rapporto all'interno dell'impresa.

### 3 Punti chiave e nodi critici dello “smart working”

#### 3.1 Impatto dello smart working sulla salute del lavoratore, sulle relazioni e sull'economia

Sin dal 2015 il legislatore aveva disposto in materia, con successivi interventi normativi e di dettaglio, completando nel 2017 il quadro giuridico, al fine di raggiungere l'obiettivo di introdurre tali modalità flessibili di lavoro, entro tre anni, per almeno il 10% dei dipendenti, su base volontaria, anche nella pubblica amministrazione. Nei fatti, gli obiettivi del legislatore in materia sono rimasti a lungo solo sulla carta; nel 2019, nonostante un raddoppio dei progetti strutturati rispetto all'anno precedente, lo smart working risultava un fenomeno ancora insufficientemente diffuso, in cui la percezione di inapplicabilità risentiva molto dell'associazione tra lo stesso ed il semplice “lavoro da remoto” o “telelavoro”.

Il tutto può essere ricondotto ad una serie di cause, quali ad esempio l'inadeguatezza delle dotazioni e delle competenze tecnologiche, le scarse risorse finanziarie, o diverse questioni giuridico-amministrative (si pensi ad esempio al delicato tema della tutela dei dati personali), di fronte alle quali, non di rado, le amministrazioni si fermano, senza individuare una soluzione.

Oggi l'emergenza Coronavirus (COVID-19) ha dato un particolare impulso: la necessità di perseguire un delicato bilanciamento tra erogazione dei servizi pubblici essenziali e misure di contenimento del contagio, ha portato ad una consistente accelerazione e generalizzazione nell'impiego dello strumento, con modalità semplificate e deroghe alle procedure ordinarie.

A fronte del rapido ricorso allo smart working è ragionevole aspettarsi l'emersione improvvisa di una serie di implicazioni di diversa natura correlate ad esso, rispetto alle quali la letteratura aveva già iniziato ad interrogarsi da tempo, con riferimento al settore privato, ma che si possono manifestare in maniera simile nel settore pubblico, sebbene con una propria specificità. In particolare, le questioni legate alla salute mentale dei lavoratori, risultando particolarmente collegate allo stress lavoro-correlato.

Nel mondo del lavoro contemporaneo, la con-fusione tra spazi e tempi privati e lavorativi si connota sempre più per avere caratteristiche di eteronomia e ipernomia.

A quanti operano nel campo della salute mentale non sfuggirà che queste sono infatti caratteristiche fondamentali della psicopatologia della depressione. Tradizionalmente,

ipernomia ed eteronomia sono, insieme al rigido perfezionismo e alla tendenza all'ordine, caratteristiche della personalità pre-morbosa (e inter-morbosa) delle persone che tendono a sviluppare un disturbo depressivo, che un tempo si sarebbe definito "endogeno" e che, nelle fasi più acute di malattia, presentano una caratteristica desincronizzazione dei vissuti temporali. In termini più generali, una desincronizzazione è un distacco dai ritmi di vita delle altre persone e dai ritmi biologici come ad es. il ciclo sonno-veglia e, cosa ancor più importante, dalla comprensibilità degli stessi.

Le ricerche dimostrano che, accanto a diversi fattori positivi, lo smart working potrebbe anche provocare peggioramenti delle condizioni dei dipendenti: il cosiddetto "diritto alla disconnessione" rischia di risultare affievolito, in particolare in situazioni di emergenza come quella attuale. La conseguente impossibilità di disconnettersi completamente dal lavoro, infatti, potrebbe causare situazioni di stress, burnout e workalcoholism, (ubriachi da lavoro) – il termine arriva dall'unione delle parole "work" (lavoro) e "alcoholism" (alcolismo) e si riferisce a persone la cui necessità di lavoro diventa così forte che può costituire un pericolo per la salute e per la sicurezza - o la sintomatologia della sindrome di "Work addiction" (letteralmente "dipendenza da lavoro") che si differenzia da altre dipendenze perché riguarda un'attività che richiede uno sforzo continuo finalizzato a fare un lavoro duro, con tempi dilatati, con conseguente aumento del rischio di malattie ad esse correlate.

Con specifico riferimento ai fattori di rischio per la depressione, inoltre, alcune delle caratteristiche proprie del lavoro nel ventunesimo secolo sono insite nello smart working, e sono pertanto da tenere in considerazione con attenzione: si pensi, ad esempio, alla "desincronizzazione temporale", attraverso la confusione di spazi e momenti tra vita privata e lavorativa, o alla virtualizzazione delle relazioni incentivata dalle nuove tecnologie.

Infatti, un tema centrale risulta essere quello delle nuove tecnologie. Esse possono risultare un fattore abilitante, un ostacolo qualora manchino o non siano conosciute, o ancora un fattore che contribuisce all'isolamento indotto dallo smart working. In questo senso, sono apprezzabili le iniziative di alfabetizzazione e divulgazione digitale che andranno proseguite e rafforzate, così come la grande capacità di innovazione dimostrata da alcune amministrazioni (nelle ricerche si faceva l'esempio degli atenei in grado di trasformare la didattica online). Affermazione che ha visto però circa il 52% degli studenti

segnalare difficoltà nello studio. La principale difficoltà riguarderebbe l'organizzazione, in particolare il 79% dei rispondenti ha dichiarato di non capire come organizzare lo studio.

Il fatto che uno studente su due abbia dichiarato difficoltà nell'organizzazione dello studio in un contesto di smart working o smart studying fa ipotizzare che questa modalità richieda una maggiore autonomia individuale, cioè una maggiore capacità di organizzare il proprio tempo lavoro in autonomia. È stato suggerito che lo smart working rappresenta di necessità una modalità operativa incentrata sul risultato più di altre tipologie lavorative in questo senso, le necessarie modifiche al performance management, in modo da incentrarlo maggiormente sui risultati, accomunerebbero smart working e smart studying. Questo richiede tuttavia elevate capacità di auto-organizzazione volte al raggiungimento di un obiettivo chiaramente definito, come può essere, ad esempio, un esame universitario.

Tra gli aspetti che mancano maggiormente nel periodo di forzata sospensione della didattica in presenza, sono stati indicati l'interazione con i colleghi e la routine universitaria, ma anche gli stimoli che vengono dalla lezione.

Particolarmente interessante una indagine effettuata da Nomisma (2020)<sup>14</sup>, su un campione costituito da 1000 italiani responsabili degli acquisti di età compresa tra 18 e 65 anni. Finalità dell'indagine era quella di analizzare l'impatto del lockdown sulle vite dei cittadini. A causa di tali misure, nel corso del mese di marzo 2020 l'abitazione si è trasformata in luogo di lavoro per il 9% degli occupati (che ricomprendono sia lavoratori pubblici che privati). L'aumento del ricorso al lavoro agile e la possibilità di svolgere le proprie attività da remoto portato quasi due milioni di italiani a lavorare da casa. Uno dei dati più rilevanti di questa indagine riguarda l'apprezzamento del ricorso allo smart working da parte degli italiani: il 56% di quelli che nel mese di marzo 2020 stavano lavorando da casa riferiva di voler proseguire anche al termine delle misure di lockdown, ma a tempo ridotto (qualche giorno al mese). Per quanto riguarda la salute psichica, è degno di nota sottolineare che il 22% degli intervistati ha riportato di esperire quotidianamente situazioni di stress, ansia o irritabilità. Sono risultati più sereni i

---

<sup>14</sup> Nomisma (2020) Osservatorio Lockdown per la ripresa economica: come siamo cambiati e come devono cambiare, di conseguenza, le aziende italiane. <https://www.nomisma.it/osservatorio-lockdown-ripresa-coronavirus/>

Millennials (che presenterebbero irrequietezza “solo” nel 13% dei casi) rispetto agli appartenenti alla Generazione X (27%) e ai Baby Boomers (28%).

Varie ragioni legano lo sviluppo di sofferenza psichica allo stato di distanziamento sociale e all’adozione obbligata dello smart working.

Infatti, se da un lato lo smart working potrebbe portare ad un maggior grado di autonomia e indipendenza del lavoratore, dall’altro, lo rende iper-connesso e potenzialmente raggiungibile in qualsiasi momento, creando nuove forme di subordinazione, sia sul piano organizzativo e gestionale, sia su quello contrattuale, e, potenzialmente, incrementando i livelli di stress lavoro-correlato.

### 3.2 Impatto dello smart working sulla società

Particolarmente interessante è il tema della socialità nelle politiche orientate sulle “smart communities”. Possiamo infatti riscontrare un legame esistente tra gli aspetti sociali e l’assetto urbanistico delle città che può orientare la sperimentazione di nuovi modelli di mobilità e soprattutto, non da meno, di nuovi modelli di organizzazione del lavoro, con una conseguente riflessione sulla riqualificazione delle periferie o più in generale da una idea per una città del futuro<sup>15</sup>.

Non meno interessante il punto di vista delle aziende secondo le quali l’introduzione di nuove forme di organizzazione del lavoro determina diversi benefici che vanno ben oltre, anche in questo caso, del mero dato numerico legato al risparmio dei costi. Molte infatti dichiarano di osservare una maggiore motivazione dei propri dipendenti, un migliore equilibrio tra lavoro e vita familiare, la riduzione del tasso di assenteismo, l’incremento delle prestazioni e della produttività dei singoli. Ciò che si può promuovere è una cultura aziendale coordinata e collaborativa, che consenta di realizzare veri vantaggi comuni, e soprattutto sappia superare la logica di controllo diretto per orientare il management verso la visione di “delega” e di lavoro per obiettivi. Con la parola “smart” si possono evocare e far convergere diverse visioni: la sfera personale, aziendale, istituzionale e collettiva. Le tecnologie delle comunicazioni consentono di “connettere”, per questo motivo lo smart working può essere, quindi, inteso come uno strumento di politica partecipata attraverso cui sviluppare la capacità di intervenire in modo consapevole, sfruttando le

---

15 M. Penna, B. Felici, *Smart working, modelli organizzativi innovativi per smart cities*, Forum PA, marzo 2015

potenzialità delle telecomunicazioni per mettere a “rete” gli interessi concorrenti in un quadro complessivo di mutuo scambio e di mutuo apprendimento.

Si tratta di modificare modelli di comportamento obsoleti, di attivare processi dimostrativi che vanno avviati con l’obiettivo di raggiungere un numero più esteso di interlocutori, sapendo che il successo va ricercato proprio nel buon avvio del percorso di cambiamento e non nel conseguimento di risultati specifici.

Ciò che è difficile in ogni cambiamento di un’organizzazione è proprio l’avvio: quando si inizia a porre in discussione quelle regole, staticamente accettate, che danno forma alla resistenza al cambiamento delle abitudini. Le regole organizzative del lavoro, anche se messe in discussione dal progresso sociale, continuano a costituire il metro di giudizio del funzionamento delle organizzazioni, specie quelle pubbliche che, per garantirne il rispetto, mantengono i propri sistemi organizzativi vincolati all’esecuzione di processi formali, invece di attrezzarli per perseguire obiettivi e risultati. L’alibi nelle organizzazioni resistenti al cambiamento sono una solida burocrazia e artificiose costruzioni che si ripercuotono in negativo sullo sviluppo e sulle relazioni sociali ed economiche delle città. Lo smart working, descrive nel contempo una visione del lavoro come libero da vincoli fisici e temporali rappresentando così una opportunità di evoluzione e di trasformazione delle organizzazioni e di un benessere complessivo per le città. Le amministrazioni svolgono perciò un ruolo importante nell’indirizzare e sostenere questi processi avviando piattaforme di collaborazione per la pianificazione di interventi di ampio respiro che diffondano e diano spessore alle azioni dimostrative, indirizzandole ad un progetto di sviluppo e di organizzazione della società.

#### 4. Spunti conclusivi di riflessione: punti aperti e scenario futuro

Diverse ricerche hanno accertato che la pandemia non solo ha avuto conseguenze dirette sul sistema medico-sanitario ed economico-finanziario, ma ha avuto anche effetti su un rischio “silente” che spesso viene sottovalutato, ma che può creare, a breve termine, varie problematiche. Questo rischio “silente” è lo Stress Lavoro-Correlato.<sup>16</sup>

Lo smart working nel periodo pandemico è stato una modalità impiegata in maniera massiva da molte aziende e rappresenta una nuova filosofia manageriale fondata sulla restituzione alle persone di flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti da utilizzare a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati.

In seguito all'emergenza Covid-19 infatti si è iniziato a parlare di varie “modalità di lavoro in remoto”, di “luoghi differenti” da quelli abituali, del lavoro svolto “esclusivamente da casa”, dei pro e dei contro per fronteggiare la pandemia che ha avuto e sta avendo effetti dirimpenti su ogni ambito della vita sociale, incluso il lavoro nelle organizzazioni pubbliche e private. Per quando riguarda la “scelta degli spazi” è noto che lo smart working è una modalità di lavoro basato sul raggiungimento di obiettivi prefissati, non prevede una postazione di lavoro fissa e vincoli di orario, indica la tendenza a lavorare al di fuori del normale ambiente di lavoro scegliendo gli “spazi” più consoni all'attività lavorativa da svolgere con tutte le dovute accortezze in materia di salute e sicurezza sul lavoro concordate con il datore di lavoro da un apposito contratto che li vincola in tal senso.

Ne consegue che i potenziali “pericoli” presenti nelle nostre abitazioni hanno tutte le caratteristiche per poter definire l'ambiente domestico una situazione di potenziale Stress Lavoro-Correlato, soprattutto per la valutazione dei rischi, da parte della “singola persona”, rispetto alle attività lavorative da svolgere, all'inizio valutate come possibili da fare per soddisfare le richieste lavorative che pervengono dall'esterno.

Queste valutazioni e soprattutto le decisioni, debbono essere prese comunque dalla “singola persona”, ciò può creare una strisciante inquietudine e ansia circa una certa percezione di squilibrio nel momento in cui le richieste di lavoro provenienti dall'esterno eccedono le capacità di risposta della “singola persona” per fronteggiare tali

---

<sup>16</sup><https://www.puntosicuro.it/sicurezza-sul-lavoro-C-1/coronavirus-covid19-C-131/covid-19-stress-le-criticita-nelle-modalita-di-lavoro-in-remoto-AR-20684/>

richieste, portando, nel tempo, ad un vasto spettro di sintomi o disturbi che abbiamo già ampiamente illustrato.

In parallelo a queste tematiche, non bisogna però trascurare che lavorare “a casa” comporta una serie di vantaggi “positivi” che riguardano: miglioramento dell'equilibrio tra lavoro e vita privata; minori giorni di assenza; maggiore rispetto delle scadenze; minori costi della struttura aziendale; possibilità di lavorare, nonostante la mobilità ridotta a causa di malattia o disabilità; riduzione dei tempi e dei costi del pendolarismo; orari flessibili e maggiore spazio decisionale per gestire l'orario di lavoro; possibile aumento dell'autonomia sul lavoro; mangiare in maniera sana, praticare esercizio fisico; riduzione dell'inquinamento urbano.

L'altro lato della medaglia è che ci sono anche aspetti “negativi”, perché alcune recenti ricerche hanno messo in evidenza come il lungo periodo di lockdown, costringendo ad abbandonare la usuale postazione di lavoro in azienda, per un numero significativo di casi, non ha soddisfatto alcune aspettative individuali, come quelle per esempio di carriera per le normali capacità manageriali che ogni individuo potenzialmente possiede. Il lavoro svolto “a casa” ha reso la “persona” sempre iperconnessa e non solo per l'utilizzo delle piattaforme digitali, ma anche perché deve rapportarsi continuamente e puntualmente con il datore di lavoro, i dirigenti e i superiori. A loro volta anch'essi “sotto pressione” per soddisfare sempre di più i bisogni produttivi, dovendo controllare costantemente la qualità e la quantità del lavoro svolto, al fine di intercettare meglio i bisogni del cliente, per le conseguenti entrate economiche che assicurano l'intero sistema retributivo.

Quindi si hanno potenziali sviluppi di Stress Lavoro-Correlato, accompagnati da altri aspetti “negativi”: diminuzione dello spazio fisico e psicologico tra vita privata e vita lavorativa; giornate tutte eguali; isolamento e mancanza di accesso alla condivisione di informazioni; cambiamenti nella natura delle relazioni di lavoro sociale (colleghi, capi, dirigenti) a causa della distanza; lunghe ore di lavoro che possono diventare un inconveniente se il lavoratore non impone un limite di tempo; svolgere attività lavorative al di fuori del normale orario lavorativo; assenza di confronto e adeguato supporto da parte di colleghi e superiori; aumento dei rischi di salute e sicurezza sul lavoro se non viene effettuata una corretta valutazione dei rischi.

Questi aspetti, nel loro insieme, possono comportare l'aumento dello Stress Lavoro-Correlato e di particolari patologie ad esso connesse: orario di lavoro prolungato di

almeno un'ora al giorno; giornate che iniziano in anticipo per terminare più tardi; difficoltà a staccare la spina a fine giornata; tempo eccessivo dedicato al lavoro non dovuto a esigenze economiche o a richieste lavorative; pensieri ossessivi e preoccupazioni collegate al lavoro - scadenze, appuntamenti, timore di perdere il lavoro, rapporti con dirigenti e capi - poche ore dedicate al sonno notturno con conseguenti irritabilità.

Problematiche queste, inevitabilmente connesse allo Stress Lavoro-Correlato, le quali però risultano essere ancora in buona parte sconosciute sul territorio italiano, anche se in altri Paesi il fenomeno è diffuso da diversi decenni.

I cambiamenti generano stress, ma il modo di affrontarlo dipende dalla soggettività. Occorre riflettere sulle cause di stress legate ai nuovi aspetti organizzativi del lavoro, come lo smart working, e sulle possibili misure di prevenzione del datore di lavoro a beneficio di miglior rendita e del benessere.<sup>17</sup>

Sul tema la recente Indagine CGIL 2020 effettuata su oltre 6000 rispondenti che hanno lavorato in smart working, ha dimostrato che solo nel 2% dei casi, la formazione aziendale è intervenuta a supporto della gestione di stress, emozioni ed ansia.

Quello che si vuole evidenziare è che lo stress da lavoro-correlato può diventare pericoloso e diminuire la performance sul lavoro. La previsione del rischio deve inoltre tener conto dei cambiamenti intervenuti nel periodo emergenziale.

I piani di intervento possono riguardare, a titolo esemplificativo:

- iniziative legate alla comunicazione efficace delle informazioni ai dipendenti;
- formazione per l'acquisizione delle competenze tecniche legate allo smart working;
- supporto psicologico;
- interventi formativi e di coaching volti al benessere dei lavoratori.

Ne consegue che la soluzione non è quella di evitare le nuove forme di lavoro agile, stante gli innumerevoli benefici che comportano ma si dovrebbe invece sviluppare un massiccio

---

<sup>17</sup><https://www.studiolegalemigliazza.it/smart-working-e-rischio-stress-lavoro-correlato/>

piano di intervento che, in linea con le disposizioni in materia di salute dei lavoratori, aumenti il livello di soddisfazione e, conseguentemente, la loro efficienza.

Il lavoro agile è sia una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato caratterizzato dall'assenza di vincoli orari o spaziali e un'organizzazione per fasi, cicli e obiettivi, stabilita mediante accordo tra dipendente e datore di lavoro ed è altresì una modalità che aiuta il lavoratore a conciliare i tempi di vita e lavoro e, al contempo, a favorire la crescita della sua produttività<sup>18</sup>.

La definizione di smart working, contenuta nella Legge n. 81/2017, pone l'accento sulla flessibilità organizzativa, sulla volontarietà delle parti che sottoscrivono l'accordo individuale e sull'utilizzo di strumentazioni che consentano di lavorare da remoto (come ad esempio: pc portatili, tablet e smartphone).

Ai "lavoratori agili" viene garantita la parità di trattamento - economico e normativo - rispetto ai loro colleghi che eseguono la prestazione con modalità ordinarie. È, quindi, prevista la loro tutela in caso di infortuni e malattie professionali, secondo le modalità illustrate dall'INAIL nella Circolare n. 48/2017<sup>19</sup>.

Nel 2018 più della metà delle grandi imprese e l'8% delle PMI hanno introdotto progetti di smart working concreti. Secondo Mariano Corso, Responsabile Scientifico dell'Osservatorio Smart Working del Politecnico: *"i benefici economico-sociali potenziali sono enormi: si può stimare un incremento di produttività del 15% per lavoratore e una riduzione del tasso di assenteismo del 20%, risparmi del 30% sui costi di gestione degli spazi fisici per quelle iniziative che portano a un ripensamento degli spazi di lavoro e un miglioramento dell'equilibrio fra lavoro e vita privata per circa l'80% dei lavoratori."*<sup>20</sup>.

I vantaggi a favore del benessere psico-fisico del lavoratore in smart working sono:

- La riduzione dello stress relativo al ritmo di lavoro e all'orario che ha come risultato un miglioramento del work-life balance: il dipendente riesce a bilanciare in modo autonomo le proprie esigenze personali con quelle lavorative. In questo modo cresce la motivazione e l'efficienza nell'esecuzione della mansione.

---

<sup>18</sup>[www.valeriegeerts.com/post/stress-lavoro-correlato-e-lo-smart-working](http://www.valeriegeerts.com/post/stress-lavoro-correlato-e-lo-smart-working)

<sup>19</sup> [www.lavoro.gov.it](http://www.lavoro.gov.it)

<sup>20</sup> [www.digital4.biz](http://www.digital4.biz)

- La riduzione dello stress dovuto agli spostamenti casa-ufficio negli orari di punta: il dipendente evita gli spostamenti quotidiani guadagnando tempo e evitando lo stress correlato. In tal senso c'è anche un ovvio vantaggio per l'ambiente. Secondo l'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, ci sarebbe una riduzione delle emissioni di CO2 pari a 135 kg all'anno se lo smart working prendesse effettivamente piede in Italia coinvolgendo oltre il 70% dei lavoratori<sup>21</sup>.
- La riduzione dello stress relativo al contenuto di lavoro: tra i fattori di rischio psicosociali per stress lavoro-correlato è proprio l'incertezza sul compito da svolgere. Lo smart working necessita di obiettivi prefissati e ben definiti. Questo aiuta a lavorare meglio e meno. Il dipendente crea in autonomia il metodo per finire i propri compiti.
- Aumento di fiducia tra il datore di lavoro e il dipendente e miglioramento della comunicazione.

Ne consegue però che il sistema può funzionare solo ad alcune condizioni.

In primis deve trattarsi di un accordo volontario, dove tutte le persone coinvolte devono essere in accordo e capaci di adattare il proprio metodo di lavorare a orari e luoghi differenti, nonché avere una certa manualità nell'uso degli strumenti tecnologici a disposizione.

Inoltre l'idea dello smart working è aumentare la produttività dell'azienda e dei dipendenti tramite un aumento del benessere degli stessi. È fondamentale che il vantaggio principale, la flessibilità dell'orario di lavoro, non si trasformi in uno svantaggio 'invadendo la vita privata'. Proprio per questa finalità è stato introdotto il 'diritto della disconnessione', ovvero la tutela del dipendente fissando i limiti della flessibilità, tenendo conto dei vincoli giornalieri e settimanali.

A queste riflessioni dobbiamo aggiungere che lo "smart working" non ha linee guida condivise, né una normativa a livello sovranazionale, diversamente da quanto avvenuto con il telelavoro. Esso, infatti, non costituisce oggetto di convenzioni internazionali, né di regolamenti e/o direttive europee.

Nell'ambito dell'Unione Europea, gli effetti delle implementazioni legislative sono stati

---

<sup>21</sup>www.osservatori.net

diversi a seconda della tipologia di lavoratori impiegati in regime di “smart working”. Innanzitutto vi è la necessità di tener conto delle odierne tendenze del mercato particolarmente orientato agli scambi che hanno come oggetto servizi di fornitura di informazioni digitalizzate. Tali prestazioni aventi contenuti “de-materializzati” non sono certamente influenzati dalla distanza fisica che potrebbe intercorrere tra il soggetto erogatore (azienda) ed il soggetto percettore (cliente).

A quanto sopra si aggiunge, altresì, il bisogno delle aziende di cercare processi produttivi sempre nuovi, efficaci ed efficienti, che possano portare ad una progressiva riduzione dei costi di gestione.

Chiaramente un approccio “smart” alla prestazione di lavoro può contribuire all’offerta di prodotti ad un prezzo sempre più competitivo: significativo ad esempio, la riduzione di tutte le spese (dall’acquisto di sedie e scrivanie, sino alla messa in sicurezza dei locali) che, normalmente, sono imposte dall’occupazione “fisica” di un ufficio; spese che non sono sostenute laddove l’ufficio sia solo “virtuale”, frutto della connessione dei pc di due o più dipendenti (che possono rendere il proprio lavoro direttamente dalla loro casa o in co-working).

Infine siamo in presenza della volontà delle aziende, soprattutto quelle che tendono ad essere più vicine alle esigenze dei propri lavoratori, di andare incontro alle richieste della forza lavoro di bilanciare i “tempi lavoro” con i “tempi di vita”, cioè quei momenti della vita da dedicare soltanto allo svago ed alla famiglia. Condizione che potrebbe essere agevolata dalla possibilità di rendere la prestazione lavorativa attraverso le moderne tecniche di “information technology” e, quindi, indipendentemente da uno spazio ed un tempo predefiniti.

Tale ultima evidenza, unitamente a quelle sopra esposte, consente ora di trarre qualche conclusione.

Innanzitutto si può dire che lo “smart working” risente dell’assenza di una disciplina, in primis europea, comunemente condivisa ed applicata da più Stati. Questo vuoto normativo costituisce un limite in sede di armonizzazione dei diversi regimi di “smart working” soprattutto se ad essere coinvolti sono i lavoratori di più Paesi.

Un secondo aspetto è che il lavoro “agile” si è diffuso in circostanze dove si riscontra un’assenza di contesti micro-economici o macro-economici che siano a loro volta “agili”,

con esigenze manifestate da una determinata realtà produttiva spesso molto diversa da tante altre realtà produttive.

Ciò ha generato, soprattutto in Italia, un intervento molto operoso da parte delle principali associazioni sindacali su istituti contrattuali come la flessibilità dell'orario di lavoro, trasferte e retribuzioni al fine di renderle "smart".

Dall'analisi comparativa dei dati con altri Paesi esteri la legislazione "smart" risulta essere alquanto scarna, tanto quanto l'Italia, con tutele analoghe (sicurezza sul lavoro, diritto alla disconnessione, diritto al riposo etc.) a quelle italiane (salvo che per la retribuzione, che in Italia – in forza dell'art. 20 comma 1 della Legge 81/2017 deve essere non inferiore per il lavoratore smart rispetto al dipendente che lavora all'interno dei locali aziendali).

Nel caso in cui la legislazione è risultata "parca" di contenuti ed indicazioni operative (ad es. accordi sindacali, contratti di lavoro individuali (etc.), coperture assicurative etc.), la contrattazione individuale e collettiva tende a sopperire alle lacune legislative e operative. Ci si augura che anche in Italia tale innovativa modalità di lavoro possa incrementarsi ed essere sempre più operativa non solo all'interno di multinazionali e società con enormi numeri di dipendenti, ma anche a favore di piccole e medie imprese.

Tale modalità innovativa non può prescindere dal porre particolare attenzione ad alcuni elementi negativi che sono insiti in un utilizzo eccessivamente profondo dello smart working: il senso di isolamento che può pervadere il lavoratore agile, il senso di perdita di alcune sicurezze e punti di riferimento quale la propria scrivania e un preciso orario di lavoro, il senso di insicurezza indotto dall'impossibilità di aver interazioni immediate, dirette, fisiche con il proprio capo e con i propri colleghi e quindi paura di avere minori opportunità di crescita non potendo partecipare giornalmente e direttamente alla quotidianità in azienda con conseguente lenta perdita di motivazione, perdita del focus sulla propria attività e riduzione in termini di produttività.

E' buona norma in fase di avvio di un piano di smart working effettuare un'indagine sul clima esistente in azienda che rilevi le situazioni favorevoli ma soprattutto, quelle sfavorevoli all'introduzione di cambiamenti nell'organizzazione aziendale in modo da poter applicare i giusti correttivi e faccia comprendere qual è la visione e quali sono le aspettative delle persone che vi lavorano, non per ultima, la valutazione della piena coscienza dei lavoratori sugli scopi che la leadership si prefigge di ottenere.

Occorre anche chiedersi quali siano le necessità formative utili affinché il cambiamento organizzativo possa avere successo.

Un corretto piano formativo sulle operazioni che il lavoratore deve eseguire: aspetti organizzativi, psicologici, rapporto tra le persone e l'organizzazione, gestione della leadership, migliore gestione delle risorse tecniche ed economiche dell'azienda, gestire riunioni efficaci, tutti elementi che possano assicurare nel tempo lo sviluppo delle persone e delle loro carriere, in sintonia con i reali bisogni aziendali e con i programmi di sviluppo/cambiamento organizzativo, senza trascurare la raccolta e analisi dei feedback da parte di tutti i collaboratori coinvolti ad ogni livello.

## 5 Bibliografia e sitografia

E. Abirascid, “*L’innovazione che non ti aspetti*”, Franco Angeli, 2015

L. Beretta, B. Calafiori, G- Rossi, S. Vianello, “*Lo smart working: le regole applicative*” Commissione Lavoro ODICEC Milano; Quaderno n. 76/ 2020, SAF Scuola di Alfa Formazione Luigi Martino, Milano 2018

M. Penna, B. Felici, R. Roberto, M. Rao, A. Zini, “*Il Tempo dello smart working, tra conciliazione, valorizzazione del lavoro e dell’ambiente, Primi Risultati dell’indagine nazionale sul lavoro agile e telelavoro*” Laboratorio tecnografico ENEA – Centro Ricerca Frascati – Anno 2020

S. Tripi e G. Mattei, “*COVID-19 e Pubblica Amministrazione: implicazioni dello smart working per il management e per la salute mentale dei lavoratori*” Dipartimento di Economia Marco Biagi, Quaderno n. 171, UNIMORE, Maggio 2020

<http://wow-webmagazine.com/it/smart-working-bricks-bytes-behaviour/#.Waq4YITyiig>  
[www.plantronics.com/it](http://www.plantronics.com/it)

<https://iris.unimore.it/bitstream/11380/1209334/1/0171.pdf>

[https://www.academia.edu/download/55431389/Lo\\_smart\\_working\\_tra\\_proposte\\_di\\_le\\_gge\\_e\\_accordi\\_di\\_fatto.pdf](https://www.academia.edu/download/55431389/Lo_smart_working_tra_proposte_di_le_gge_e_accordi_di_fatto.pdf)

<https://www.rivisteweb.it/doi/10.1421/93768>

<https://www.rivisteweb.it/doi/10.1421/93772>

<https://www.inail.it/cs/internet/attivita/ricerca-e-tecnologia/area-salute-sul-lavoro/rischi-psicosociali-e-tutela-dei-lavoratori-vulnerabili/rischio-stress-lavoro-correlato.html>

<https://www.inail.it/cs/internet/comunicazione/news-ed-eventi/news/news-pubblicazione-progetto-pilota-lavoro-agile-2021.html>

<https://www.inail.it/cs/internet/docs/alg-pubbl-seconda-indagine-naz-salute-sicurezza-insula-2.pdf>

<http://agency.osha.eu.int>

<https://aifos.org>

<https://www.inail.it/cs/internet/docs/pubbl-arg-parliamo-di-mobbing.pdf>  
smart working: le regole applicative – Commissione Lavoro ODICEC Milano –  
<https://www.puntosicuro.it/sicurezza-sul-lavoro-C-1/coronavirus-covid19-C-131/covid-19-stress-le-criticita-nelle-modalita-di-lavoro-in-remoto-AR-20684/>  
<https://www.studiolegalemigliazza.it/smart-working-e-rischio-stress-lavoro-correlato/>  
[www.valeriegeerts.com/post/stress-lavoro-correlato-e-lo-smart-working](http://www.valeriegeerts.com/post/stress-lavoro-correlato-e-lo-smart-working)