

BENESSERE LAVORATIVO E LAVORO DA REMOTO NEL
SETTORE BANCARIO-ASSICURATIVO IN EMILIA ROMAGNA

REPORT DI RICERCA

PREPARATO PER CISL-FIRST EMILIA ROMAGNA

DA

PROF. STEFANO TODERI

PROF. CRISTIAN BALDUCCI

DOTT. LUCA MENGHINI

DIPARTIMENTO DI PSICOLOGIA “RENZO CANESTRARI”
ALMA MATER STUDIORUM – UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

VERSIONE FINALE: AGOSTO 2023

Indice

1. Ambiente psicosociale, benessere lavorativo e il lavoro nel settore bancario	pag. 4
1.1. L'ambiente psicosociale di lavoro e gli effetti negativi e positivi	
1.2. Cambiamenti nel settore bancario e caratteristiche psicosociali del lavoro	
2. Obiettivi dell'indagine e quadro concettuale di riferimento	pag. 8
2.1. Obiettivo dell'indagine	
2.2. Quadro concettuale di riferimento	
2.2.1. <i>Lavoro "tradizionale"</i>	
2.2.2. <i>Lavoro da remoto</i>	
2.2.3. <i>Stress e benessere lavorativo</i>	
3. Procedura, campione studiato e metodo	pag. 12
3.1. Procedura	
3.2. Partecipanti all'indagine	
3.3. Strumenti	
4. Risultati	pag. 14
4.1. Modalità di presentazione dei risultati	
4.2. Caratteristiche psicosociali del lavoro "tradizionale"	
4.2.1. <i>Campione complessivo e confronti tra settori lavorativi e tipologia di banca</i>	
4.2.2. <i>Confronti su variabili socio-anagrafiche e lavorative</i>	
4.3. Caratteristiche psicosociali del lavoro da remoto	
4.3.1. <i>Campione complessivo e confronti tra settori lavorativi e tipologia di banca</i>	
4.3.2. <i>Confronti su variabili socio-anagrafiche e lavorative</i>	
4.4. Benessere psicologico correlato al lavoro	
4.5. Relazioni tra caratteristiche psicosociali del lavoro e benessere psicologico	
5. Discussione e implicazioni pratiche	pag. 29
5.1. Implicazioni pratiche	
6. Riferimenti bibliografici	pag. 33
7. Appendice: Management standards	pag. 36

1. Ambiente psicosociale, benessere lavorativo e il lavoro nel settore bancario

1.1. L'ambiente psicosociale di lavoro e gli effetti negativi e positivi

Ogni lavoro è caratterizzato da un **ambiente fisico**. Ci si riferisce al layout degli uffici e degli edifici, alle caratteristiche delle postazioni di lavoro, al microclima (temperatura, luminosità, rumorosità, ecc.), alle sostanze e materiali con cui si viene a contatto, alle attrezzature utilizzate e a molte altre proprietà fisico-ambientali. Tali fattori possono anche costituire dei rischi per la salute e sicurezza delle lavoratrici e dei lavoratori e sono da tempo oggetto di interventi per la prevenzione e/o riduzione del rischio.

I contesti di lavoro, però, sono caratterizzati anche da un **ambiente psicosociale**. Esso concerne determinate proprietà dell'ambiente di lavoro che coinvolgono fenomeni di natura psicologica e sociale, che fanno riferimento al contenuto e al contesto relazionale e sociale del lavoro e che vengono percepite e valutate dal lavoratore. Ci si riferisce ad aspetti quali (Fraccaroli e Balducci, 2022):

- la natura e i contenuti del lavoro (richieste cognitive, fisiche ed emotive, ripetitività, frammentazione, feedback ricevuti, ecc.);
- il carico di lavoro (qualità e quantità delle richieste poste alla persona, pressione temporale);
- l'orario di lavoro (turni, orario prolungato, ecc.);
- l'autonomia decisionale sul lavoro (poter prendere decisioni rispetto al proprio lavoro, per esempio su quali compiti concentrarsi, con quali tempi, i modi);
- l'ambiguità o il conflitto delle aspettative di colleghi o superiori verso le condotte che si dovrebbero tenere sul lavoro, o le eccessive responsabilità legate al proprio ruolo;
- le opportunità di carriera, di promozione, di sviluppo personale, e l'insicurezza lavorativa;
- la qualità delle relazioni interpersonali, della leadership e il supporto ricevuto da colleghi e superiori;
- la cultura organizzativa e la giustizia distributiva, procedurale e interazionale.

Tali caratteristiche, di cui l'elenco proposto costituisce solo un sottoinsieme non necessariamente rappresentativo di tutti i contesti lavorativi, sono chiamate **caratteristiche psicosociali del lavoro** (o fattori psicosociali) e si ritiene rappresentino la conseguenza di come il lavoro è organizzato, gestito e comunicato (Eurofound e EU-OSHA, 2014).

Quando assumono connotazioni particolarmente negative in termini di intensità e/o durata (ad esempio, eccessive quantità e/o qualità delle richieste lavorative, continua pressione temporale, poca o nessuna autonomia, scarso supporto, scarse prospettive di carriera), le caratteristiche psicosociali del lavoro possono comportare difficoltà o addirittura l'impossibilità di svolgere adeguatamente i propri compiti lavorativi, compromettendo la prestazione lavorativa e dando luogo a reazioni di stress a breve termine. Queste ultime possono essere sia di tipo fisiologico (es. aumento della pressione sanguigna e dei livelli di cortisolo in circolo), sia di tipo psicologico (es., preoccupazioni, paura, irritabilità) e comportamentale (es. abuso di tabacco o alcol, comportamenti aggressivi, assenza dal lavoro).

Inoltre, se tali caratteristiche negative del lavoro perdurano e non vi è possibilità di un completo recupero per la persona, nel medio-lungo termine possono presentarsi conseguenze più severe di stress, anch'esse di tipo fisiologico (es. malattie cardiovascolari e disturbi gastro-intestinali), psicologico (es. depressione, ansia) e/o comportamentale (es. assenze prolungate dal lavoro, licenziamento, pensionamento anticipato). Va detto, poi, che le conseguenze negative non riguardano solo la persona, ma possono inficiare negativamente anche l'intera organizzazione (es., alto turnover, ridotta produttività, assenteismo, incidenti sul lavoro) e la società nel suo complesso (es. costi a carico del sistema sanitario nazionale, riduzione del Prodotto Interno Lordo).

A titolo di esempio, è stato stimato che un lavoratore europeo su quattro riporta di essere sottoposto a condizioni lavorative stressanti per tutto o la maggior parte del tempo lavorativo (Eurofound, 2007, 2012) e che i costi sociali e organizzativi associati allo stress lavorativo in Europa sono stati nell'ordine del 3-4% dei PIL nazionali nel 2002, per un ammontare annuo di circa 265 miliardi di euro (Levi, 2002). Tali dati sono stati confermati in anni più recenti. Ad esempio, nell'ambito della Campagna Europea 2014-2015 "Insieme per la prevenzione e la gestione dello stress lavoro correlato", l'Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro (EU-OSHA) ha stimato un costo annuo di circa 240 miliardi dovuto ai disturbi mentali delle lavoratrici e dei lavoratori europei, di cui circa il 43% di costi diretti (per esempio, cure mediche) e il rimanente 57% dovuto alla perdita di produttività. In particolare, si è messo in evidenza che la riduzione nelle prestazioni lavorative dovuta a problemi psicosociali può costare il doppio di quella dovuta alle assenze, che lavorare costantemente sotto pressione può portare ad un numero di incidenti fino a cinque volte più alto, e che circa un quinto del turnover del personale può essere correlato allo stress sul lavoro.

Al pari delle variabili relative all'ambiente fisico di lavoro, quindi, le caratteristiche psicosociali del lavoro possono costituire dei fattori di rischio per la salute ed il benessere delle lavoratrici e dei lavoratori e vengono in questo caso denominati *rischi psicosociali*.

La loro rilevanza è ormai ampiamente riconosciuta, tanto da rientrare esplicitamente nella normativa italiana tra quei rischi che devono essere valutati e prevenuti da ogni datore di lavoro in qualsiasi settore lavorativo.

Allo stesso tempo, però, le caratteristiche psicosociali del lavoro possono anche assumere delle connotazioni positive e ciò solitamente avviene quando il lavoro è ben progettato, gestito e comunicato all'interno di un'organizzazione lavorativa. In questi casi, non solo vi è una riduzione dei rischi psicosociali e delle probabili conseguenze negative per la persona, l'organizzazione e la società, ma i fattori psicosociali positivi (per esempio, carichi di lavoro stimolanti ma adeguati, buoni livelli di autonomia nel lavoro, buone relazioni interpersonali, leadership di qualità, chiare opportunità di carriera) possono risultare in esiti positivi per le persone, l'organizzazione e la società. Ad esempio, a livello individuale tali esiti possono manifestarsi in termine di elevata motivazione per lo svolgimento del proprio lavoro, elevato benessere e maggiore produttività.

Molte ricerche empiriche confermano questo doppio ruolo possibile, negativo e positivo, delle caratteristiche psicosociali del lavoro. Ad esempio, si è evidenziato che i sei fattori psicosociali (domanda, controllo, supporto, ruolo, relazioni e cambiamento) considerati dal metodo Management Standards dell'ente governativo britannico Health and Safety Executive (HSE) possono determinare, quando mal gestiti, fino al 36% dell'ansia percepita sul lavoro, il 28% di sintomi depressivi e il 18% degli errori commessi sul lavoro (Kerr, McHugh, & McCrory, 2009). Quando, però, i sei fattori psicosociali assumono valori positivi, essi possono predire fino al 42% in più di sviluppo personale delle lavoratrici e dei lavoratori e fino al 21% della prestazione lavorativa (Toderi & Balducci, 2015).

Pertanto, un'attenta gestione delle caratteristiche psicosociali del lavoro, e in particolare l'implementazione di programmi di prevenzione dei rischi psicosociali, non sono soltanto attività (obbligatorie per legge) attraverso cui evitare i possibili esiti negativi, ma rappresentano anche attività strategiche attraverso cui le organizzazioni possono rivedere la progettazione, la gestione e la comunicazione del lavoro, migliorando l'ambiente psicosociale e ottenendo esiti positivi per le lavoratrici, i lavoratori e l'intera organizzazione.

1.2. Cambiamenti nel settore bancario e caratteristiche psicosociali del lavoro

I fattori psicosociali sopra descritti hanno assunto un'importanza crescente a partire dai primi anni '80. In seguito allo sviluppo delle tecnologie informatiche e del processo di globalizzazione economica, si sono succeduti profondi cambiamenti nel mondo del lavoro quali, per esempio, l'incremento del lavoro mentale rispetto a quello fisico/manuale, l'intensificazione del lavoro, profonde ristrutturazioni, fusioni e incorporazioni aziendali e il ricorso a forme contrattuali temporanee e atipiche (Sarchielli, 2003). Le conseguenze derivanti da tali cambiamenti si sono nel tempo manifestate nelle caratteristiche psicosociali del lavoro sopra descritte. Si è iniziato quindi a parlare di “nuovi rischi”, in contrapposizione ai “rischi tradizionali” di tipo fisico, chimico e biologico, per indicare le condizioni lavorative psicosociali che possono impattare sulla sfera psicologica della persona peggiorando la sua salute e sicurezza attraverso il fenomeno dello stress lavoro-correlato (Fraccaroli e Balducci, 2022).

Sebbene la letteratura scientifica che si è sviluppata in questo ambito sia molto ampia e consideri molte categorie professionali, il settore bancario ha inizialmente ricevuto minore attenzione rispetto ad altri contesti professionali. La situazione è profondamente cambiata a seguito della crisi finanziaria che si è sviluppata nella prima decade del nuovo millennio e che ha portato a specifici cambiamenti e ristrutturazioni nel settore: crisi e acquisizioni, riorganizzazioni e riduzioni dei livelli gerarchici, ampi ridimensionamenti del personale, digitalizzazione, outsourcing, insicurezza del lavoro, aumento della competizione e del multi-tasking (Mannocci et al., 2018). Di conseguenza, si è intensificato lo studio, l'interesse e la sensibilità per le caratteristiche psicosociali del lavoro anche in questo settore.

Il lavoro nel settore bancario è stato descritto come caratterizzato da forti pressioni da parte dei superiori, con un alto livello di disciplina richiesto e scarsi momenti di riposo e recupero. D'altra parte, c'è una forte pressione temporale nel fornire servizi ai clienti, con la necessità di lavorare intensamente per andare incontro a richieste diversificate e personalizzate, oltre ad una scarsa tolleranza all'errore (Muis et al., 2021). Inoltre, il lavoro in banca presenta altri fattori di rischio peculiari, quali, ad esempio, compiti conflittuali, pressioni per il raggiungimento degli obiettivi annuali, frequenti trasferimenti e mobilità del personale, possibili forme di violenza e molestia sul luogo di lavoro (Mannocci et al., 2018). Ben noto, poi, è il fenomeno della sindrome post-traumatica da stress associata al rischio da rapina, la cui prevalenza tra le impiegate e gli impiegati bancari è stata stimata intorno al 13% (Fichera et al., 2015).

Due ricerche empiriche hanno recentemente indagato la prevalenza di condizioni lavorative stressanti tra le lavoratrici e i lavoratori bancari. Mikponhoue e collaboratori (2022) hanno indagato lo stress lavorativo e i rischi psicosociali in un campione di 275 impiegati bancari in Niger, evidenziando una situazione lavorativa potenzialmente stressante per il 22-28% del campione. Un dato molto simile è stato riscontrato in Italia da Mannocci e collaboratori (2018). Lo studio osservazionale condotto su 384 impiegati suggerisce che il 25% delle lavoratrici e dei lavoratori del settore bancario riporta un alto stress lavorativo. Va notato che i risultati riscontrati in questi due studi sono del tutto simili ai dati menzionati sopra, in base ai quali lo stress lavorativo riguarderebbe circa un lavoratore europeo su quattro (Eurofound, 2007, 2012).

Le ricerche in ambito bancario riportano anche alcune differenze nella percezione di stress legata a fattori socio-anagrafici. Nella ricerca di Mikponhoue et al. (2022) la percezione di stress risultava più elevata tra le donne, tra chi lavora più di 5 giorni per settimana, e per chi percepisce insicurezza del lavoro o desidera cambiare lavoro. I dati rilevati da Mannocci et al. (2018) suggeriscono che i lavoratori più stressati nel settore bancario sono quelli con anzianità maggiore e con un ruolo

commerciale, che mostrano mediamente anche un maggiore uso di farmaci antidepressivi. In base a questa ricerca, le donne riportano maggiori preoccupazioni di essere soggette ad episodi di rapina ed un maggiore discostamento tra il proprio codice morale e le richieste che ricevono in relazione alla vendita di specifici prodotti finanziari. Maggiore anzianità lavorativa si associa anche ad un maggiore senso di inadeguatezza al lavoro, mentre il personale più giovane mostra maggiore ansia rispetto al raggiungimento degli obiettivi di budget.

Karthikeyan e Lalwani (2019), invece, in uno studio su 500 impiegati di banche pubbliche e private in India non hanno riscontrato differenze statisticamente significative nella percezione di condizioni lavorative stressanti in funzione delle variabili socio-anagrafiche considerate (genere, età, titolo di studio e anzianità lavorativa).

Un ulteriore elemento di rilievo per la descrizione delle caratteristiche psicosociali del lavoro bancario è rappresentato dal periodo pandemico legato al virus Covid-19. In primo luogo, va considerato l'impatto delle preoccupazioni relative al Covid-19 sul benessere dei lavoratori. A questo proposito, uno studio su 501 lavoratori di una grande banca olandese (Bakker e van Wingerden, 2021) ha evidenziato che la ruminazione mentale (cioè focalizzarsi in modo ripetitivo sulle condizioni stressanti e i loro possibili esiti negativi) relativa al Covid-19 era predittiva di maggiore depressione e di scarso vigore/energia mentale sul lavoro. Tale relazione, però, dipende anche dalla progettazione proattiva del proprio lavoro effettuata dalla persona (*job crafting*): gli esiti negativi sono alleviati quando la persona cerca di creare attivamente aspetti piacevoli e sfidanti relativi al lavoro che deve svolgere. Come conseguenza, gli autori suggeriscono di mettere in atto interventi organizzativi per incoraggiare le lavoratrici e i lavoratori a rivedere le proprie attività lavorative esaltandone gli aspetti di proprio interesse e quelli in linea con le proprie preferenze. Ciò può essere fatto, per esempio, supportando una maggiore autonomia decisionale.

In secondo luogo, la pandemia ha imposto a molti delle lavoratrici e dei lavoratori nel settore bancario (così come ad altre categorie) vari e repentini cambiamenti lavorativi determinati dai due lockdown del 2020 (marzo e ottobre) e dal ritorno in presenza del 2021 (Orfei et al. 2022). Quindi, è stato richiesto uno sforzo adattivo molto intenso per quelle lavoratrici e quei lavoratori che hanno dovuto convertire, in modo rapido e inatteso, le usuali routine lavorative in nuove condotte e procedure nel lavoro da remoto, senza l'adeguato tempo (e formazione) per potersi preparare (Sinclair et al., 2020).

2. Obiettivi dell'indagine e quadro concettuale di riferimento

2.1. Obiettivo dell'indagine

Alla luce della letteratura scientifica disponibile e dei recenti cambiamenti descritti nei paragrafi precedenti, la presente indagine si propone di fornire una descrizione del contesto lavorativo psicosociale nel settore bancario e assicurativo dell'Emilia Romagna. A questo fine, sono state analizzate le caratteristiche psicosociali del lavoro in presenza (o "tradizionale") e del lavoro da remoto in un campione di lavoratori occupati in tale settore. In secondo luogo, queste caratteristiche sono state messe in relazione con quattro dimensioni di stress/benessere lavoro-correlato (ansia, depressione, entusiasmo, tranquillità). Infine, è stata effettuata un'analisi approfondita delle variabili appena descritte (fattori psicosociali e livelli di benessere) tenendo conto di vari fattori socio-anagrafici e lavorativi.

2.2. Quadro concettuale di riferimento

2.2.1. Lavoro "tradizionale"

Per quanto riguarda la descrizione del lavoro "tradizionale", ovvero del lavoro in presenza, è stato utilizzato l'approccio ormai ampiamente diffuso dei *Management Standard*, sviluppato nel Regno Unito dall'ente inglese Health & Safety Executive (HSE) e adottato in Italia da INAIL nella sua proposta metodologica di valutazione dello stress lavoro-correlato. Va nuovamente ricordato, però, che le caratteristiche del lavoro non sono di rilievo solo per la descrizione e l'indagine dello stress lavorativo, ma, più in generale, forniscono una descrizione degli esiti di come il lavoro è organizzato, comunicato e gestito. In questa prospettiva, adottata per la presente indagine, la descrizione delle caratteristiche psicosociali del lavoro offre importanti spunti di riflessione sulla situazione attuale di un'organizzazione o di un gruppo professionale e suggerisce cosa potrebbe essere migliorato al fine di migliorare le condizioni lavorative per le persone e le organizzazioni e l'intero settore.

L'approccio dei *Management Standard* considera i seguenti sette fattori psicosociali, che si ritiene siano presenti in qualsiasi contesto di lavoro:

- Domanda (carico di lavoro, organizzazione del lavoro e contesto lavorativo);
- Controllo (autonomia decisionale della persona nel modo in cui svolge il proprio lavoro);
- Supporto del supervisore (incoraggiamento e risorse fornite dall'organizzazione e dalla direzione di linea);
- Supporto dei colleghi (incoraggiamento e risorse fornite dai colleghi);
- Relazioni (promozione di pratiche di lavoro positive per evitare conflitti e la gestione di comportamenti inaccettabili);
- Ruolo (comprensione da parte dei collaboratori circa il loro ruolo all'interno dell'organizzazione e garanzia da parte dell'organizzazione che la persona non abbia ruoli in conflitto);
- Cambiamento (gestione e comunicazione dei cambiamenti organizzativi).

Per ogni fattore psicosociale è stabilito uno standard di riferimento (da qui il nome dell'approccio "Management Standards"), ossia una breve descrizione delle caratteristiche che il lavoro dovrebbe avere su quel dato fattore (obiettivo da raggiungere) affinché ci si possa attendere non solo l'assenza di stress lavorativo, ma anche esiti positivi come maggiore motivazione, prestazione e benessere delle lavoratrici e dei lavoratori.

In particolare, per ogni fattore psicosociale è disponibile una breve descrizione, la definizione dell'obiettivo/standard da raggiungere (ossia cosa dovrebbe essere indicato dai lavoratori rispetto

allo standard) e lo stato da raggiungere, in termini di condizioni lavorative raccomandate. Si veda la **Figura 1** per l'esempio relativo al fattore "Domanda" e si consulti l'**Appendice** per gli altri standard.

Figura 1: *Management Standard* relativo al fattore Domanda Lavorativa.

DOMANDA	Include aspetti come il carico di lavoro, la strutturazione del lavoro e l'ambiente di lavoro
L'obiettivo da raggiungere è:	
<ul style="list-style-type: none"> • I lavoratori ritengono di essere in grado di fare fronte ai loro compiti • I lavoratori hanno a disposizione ciò che serve per rispondere a qualsiasi loro preoccupazione 	
Che cosa dovrebbe essere ottenuto/ qual è lo stato da raggiungere:	
<ul style="list-style-type: none"> • L'organizzazione chiede ai dipendenti un carico di lavoro adeguato e raggiungibile rispetto alle ore concordate di lavoro • Le abilità e le capacità delle persone sono adeguate alle richieste del lavoro • I compiti vengono progettati per essere svolti senza andar oltre alle capacità dei lavoratori • Le preoccupazioni dei lavoratori riguardo al loro ambiente di lavoro vengono prese in considerazione 	

L'ultimo aspetto, ovvero lo stato da raggiungere viene misurato nel contesto attuale di lavoro attraverso un questionario compilato dai lavoratori. Il punteggio medio ottenuto, che può variare tra 1 e 5, indica la posizione di una data organizzazione (o suo sotto-settore) rispetto a quello standard, cioè il grado di raggiungimento dello standard stesso.

I risultati ottenuti per ogni standard possono essere confrontati con i punteggi ricavati da un ampio campione di organizzazioni preso come riferimento, ottenendo così una stima di come l'organizzazione osservata si colloca rispetto alle altre.

- Se il punteggio dell'organizzazione osservata si colloca nel 25% dei punteggi più bassi ottenuti dalle organizzazioni di riferimento (25° percentile) si ha un'indicazione di urgente necessità di intervenire per migliorare le condizioni lavorative,
- Se il punteggio si colloca tra il 25% e il 50% dei punteggi più bassi delle organizzazioni di riferimento (50° percentile) si ha un'indicazione di chiara opportunità di intervenire,
- Se il punteggio si colloca tra il 50% e il 75% delle organizzazioni di riferimento (75° percentile) si ha un'indicazione di possibili miglioramenti,
- Se il punteggio dell'organizzazione osservata si colloca al di sopra del 75% delle organizzazioni di riferimento (75° percentile), si ha un'indicazione di condizioni ottimali.

Va sottolineato che il confronto con i percentili del campione di riferimento e le conseguenti indicazioni rispetto alla necessità di intervenire non vanno interpretati in modo meccanicistico e acritico, ma rappresentano piuttosto delle raccomandazioni di massima che vanno ulteriormente vagliate, analizzate ed approfondite sulla base delle peculiarità di ogni organizzazione o gruppo di lavoro. In questo senso, la presente indagine si propone di fornire una descrizione generale delle caratteristiche psicosociali del lavoro e dei possibili margini di miglioramento in una parte di lavoratrici e lavoratori bancari-assicurativi nella regione Emilia Romagna in questo particolare contesto storico, connotato dai recenti cambiamenti sopra richiamati.

I percentili utilizzati in questa indagine sono quelli pubblicati da Toderi et al. (2013), che fanno riferimento ad un campione di 1.298 lavoratori appartenenti a 45 aziende private dell'Emilia-

Romagna di piccole, medie e grandi dimensioni (si veda la tabella sottostante, dove, per ogni dimensione, è riportata la media, deviazione standard e i percentili del campione di riferimento.

Tabella 1: Media, deviazione standard e percentili relativi ai fattori psicosociali del lavoro “tradizionale”.

<i>Fattore psicosociale</i>	<i>Media</i>	<i>d.s.</i>	<i>Percentili</i>		
			<i>25</i>	<i>50</i>	<i>75</i>
<i>Domanda*</i>	3.36 (3.05)	0.63 (0.15)	3.00 (2.97)	3.38 (3.04)	3.88 (3.13)
<i>Controllo</i>	3.36 (3.42)	0.92 (0.32)	2.83 (3.25)	3.50 (3.41)	4.00 (3.67)
<i>Supporto Superiori</i>	3.19 (3.47)	0.93 (0.19)	2.60 (3.36)	3.20 (3.49)	3.80 (3.57)
<i>Supporto Colleghi</i>	3.75 (3.80)	0.86 (0.11)	3.25 (3.73)	3.75 (3.79)	4.50 (3.88)
<i>Relazioni*</i>	4.01 (3.77)	0.68 (0.44)	3.50 (3.75)	4.00 (3.84)	4.50 (3.98)
<i>Ruolo</i>	4.28 (4.18)	0.65 (0.12)	4.00 (4.10)	4.40 (4.18)	4.80 (4.25)
<i>Cambiamento</i>	3.16 (3.00)	0.97 (0.24)	2.33 (2.83)	3.33 (3.00)	4.00 (3.19)

Note:
 Il punteggio di ciascun fattore psicosociale varia tra 1 e 5.
 In parentesi i risultati ottenuti per la versione inglese da Edwards et al. (2008)
 * I punteggi di questi fattori sono stati invertiti, cosicché, come per le altre dimensioni, alti punteggi indicano migliori condizioni lavorative (cioè minore rischio di stress lavoro-correlato).

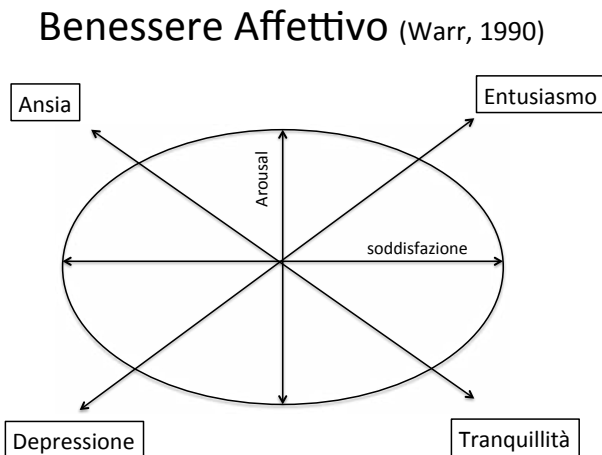
2.2.2. Lavoro da remoto

Per quanto riguarda la descrizione dei fattori psicosociali del lavoro da remoto, non esiste attualmente un approccio o un questionario ampiamente condiviso come quello dei *Management Standards*. L’interesse per questa specifica modalità di lavoro è infatti piuttosto recente, essendo stato per lo più veicolato, come detto sopra, dall’emergenza pandemica. Si farà quindi uso di un più recente approccio metodologico (Earle e Cunnah, 2021a) che è stato sviluppato dallo stesso ente inglese HSE sulla base di uno studio qualitativo approfondito del lavoro da remoto durante la pandemia (Earle e Cunnah, 2021b). Tale approccio si focalizza su fattori analoghi ai *Management Standard* previsti per il lavoro “tradizionale”, ma utilizzando delle domande appositamente sviluppate per cogliere gli aspetti peculiari nel lavoro da remoto. Data la vicinanza temporale di tale approccio e il numero inferiore di dati rispetto a quello descritto sopra per il lavoro “tradizionale”, i confronti tra il presente campione e quello di riferimento andranno interpretati con particolare cautela. Nello specifico, i percentili di riferimento per le caratteristiche psicosociali del lavoro da remoto sono quelli ottenuti dall’ente HSE da un campione di 2.580 lavoratori britannici.

2.2.3. Stress e benessere lavorativo

Per descrivere il benessere affettivo correlato al lavoro, è stato adottato il modello teorico di Peter B. Warr (1987, 1990). Esso prevede che i livelli di benessere lavorativo possano essere descritti sulla base di due dimensioni (si veda la **Figura 2** sottostante): una indica il livello di soddisfazione correlata al lavoro, l’altra il livello di attivazione psicofisiologica (*arousal*).

Figura 2: rappresentazione grafica del modello del benessere affettivo di Warr (1990).



In base alle due dimensioni, è possibile identificare quattro stati di benessere che possono descrivere la persona. In presenza di bassa soddisfazione (la parte sinistra della figura), possiamo identificare uno stato di depressione se l'attivazione psicofisiologica (basso *arousal*) è bassa, oppure condizioni di ansia nel caso opposto (alto *arousal*). Allo stesso modo, in presenza di alta soddisfazione (parte destra della figura), possiamo identificare uno stato di tranquillità se l'attivazione psicofisiologica è bassa, oppure stati di entusiasmo nel caso opposto. Si vengono così ad individuare due assi del benessere lavorativo formati da stati affettivi opposti, ossia l'asse "tranquillità – ansia" e l'asse "entusiasmo – depressione".

Ciò che rende particolarmente interessante questo modello è che le ricerche hanno mostrato, come ipotizzato da Warr (1990), che i fattori psicosociali agiscono in modo differente sui due assi del benessere. In particolare, la domanda lavorativa influenza maggiormente (anche se non unicamente) l'asse "tranquillità – ansia", mentre il controllo e il cambiamento (inteso nella sua dimensione di partecipazione) influenzano maggiormente l'asse "entusiasmo – depressione". Questa differenziazione rende possibile comprendere in maggiore dettaglio la relazione tra ambiente psicosociale e benessere dei lavoratori e permette di indirizzare in modo più preciso gli interventi per lo sviluppo del benessere lavorativo (si veda ad esempio Menghini et al., 2022).

3. Procedura, campione studiato e metodo

3.1. Procedura

La ricerca è stata condotta attraverso una collaborazione tra ricercatori del Dipartimento di Psicologia “Renzo Canestrari” dell’Alma Mater Studiorum – Università di Bologna, CISL e FIRST/CISL Emilia Romagna. La collaborazione è nata sulla base di interessi specifici delle due parti, che consistevano nella sperimentazione e validazione del questionario per il lavoro da remoto per quanto riguarda i ricercatori dell’università e nella possibilità di avere una caratterizzazione del contesto psicosociale del lavoro bancario da parte della CISL e FIRST/CISL Emilia Romagna. Il quadro concettuale di riferimento e il questionario sono stati sviluppati dai ricercatori e proposti ai rappresentanti della CISL e FIRST/CISL, discutendone i contenuti e rivedendone alcuni aspetti per meglio adattare l’indagine al contesto di riferimento e agli obiettivi dell’indagine.

Una volta definito un quadro condiviso, l’indagine e il questionario sono stati proposti dai rappresentanti di CISL alla propria Segreteria regionale, per l’ottenimento dell’approvazione di tutti gli enti coinvolti. Successivamente, è stato inviato ai rappresentanti sindacali della categoria il link ad un questionario per la somministrazione computerizzata (attraverso piattaforma Qualtrics) delle misure previste dall’approccio HSE. Il link al questionario è rimasto attivo per due settimane e, due giorni prima della scadenza, è stato inviato un ulteriore promemoria. Al termine del periodo di rilevazione, i dati sono stati esportati e preparati per le elaborazioni statistiche. La compilazione del questionario è avvenuta a maggio 2022.

3.2. Partecipanti all’indagine

Complessivamente hanno risposto al questionario 1.059 lavoratrici e lavoratori del settore bancario e assicurativo. Di questi, 515 sono donne (48,6%) e 543 uomini (51,3%). L’età media dei rispondenti è 47,32 anni (DS 8,61) con un minimo di 23 anni e un massimo di 66. 218 rispondenti si sono dichiarati nubili/ce libi (20,6%), 732 coniugati/conviventi (69,1%), 104 divorziati/separati (9,8%) e 5 vedovi (0,5%). Vivono da soli 122 (11,5%) dei rispondenti. Dei restanti, 281 vivono con figli di 0-10 anni, 282 con figli di 11-18 anni, e 179 con figli maggiorenni. 183 partecipanti all’indagine (17,3%) devono occuparsi di una o più persone non autosufficienti o che necessitano di cure.

Rispetto al lavoro svolto, 28 appartengono al settore assicurativo (2,6%), 28 a quello Riscossione (2,6%), 310 al settore Bancario BCC (29,3%) e 693 al Bancario ABI (65,4%). Dei lavoratori appartenenti al settore Bancario, 630 riportano di lavorare in filiale (59,5%) e 373 in ufficio (35,2%). 179 rispondenti riportano di ricoprire una figura da responsabile (16,9%), 65 di essere coordinatori (6,1%), 527 di svolgere un ruolo operativo (49,8%) e 211 di essere specialisti (19,9%). Come inquadramento, 10 rientrano tra i dirigenti (0,9%), 343 sono quadri diretti o funzionari (32,4%), 674 rientrano nell’area professionale (63,7%).

Solo 140 tra i lavoratori che hanno risposto al questionario (13,2%) hanno un contratto part-time, mentre i restanti, sono full-time. Le ore lavorate in media per settimana sono 37,5 (DS 5,17). 594 rispondenti riferiscono di non lavorare mai da remoto (56,1%). Dei restanti, 193 (18,2%) lavorano da remoto per meno del 20% del loro tempo, 98 (9,3%) vi trascorrono una percentuale compresa tra 20 e 40%, 86 (8,1%) tra il 41 e il 60% del loro tempo lavorativo, 36 (3,4%) tra il 61 e l’80% e 52 lavoratori lavoro da remoto per l’81% del loro tempo o più.

Quando si chiede quanto tempo vorrebbero trascorrere da remoto rispetto alla situazione attuale, 112 persone rispondono che vorrebbero lavorare da remoto “meno spesso” (21 persone) o “mai” (91), 370 rispondenti (34,9%) indicano che “va bene così”, mentre i restanti 577 (54,5%)

vorrebbero lavorare “di più” da remoto. Quando si incrociano gli ultimi due dati presi in considerazione (percentuale di lavoro attuale da remoto e desiderio di lavorare da remoto) si evidenzia che dei 91 rispondenti che non vorrebbero lavorare “mai” da remoto 77 già non lo fanno e 10 lavorano da remoto per meno del 20% del loro tempo.

Tabella 2: Numero di risposte sulla base della percentuale di tempo lavorato da remoto e della quantità desiderata di lavoro da remoto rispetto a quella attuale.

Vorrei lavorare da remoto ...		Più spesso	Come ora	Meno spesso	Mai	
Proporzione	0%	370	146	1	77	594
attuale di	20%-	90	89	4	10	193
lavoro da	20%-40%	51	43	3	1	98
remoto	41%-60%	44	39	1	2	86
rispetto alle	61%-80%	13	19	4	0	36
ore totali di	81%-100%%	9	34	8	1	52
lavoro						
Totale		577	370	21	91	1059

3.3. Strumenti

L'indagine consisteva di un questionario computerizzato che includeva una serie di indicatori socio-anagrafici e lavorativi (si veda la sezione precedente) e le seguenti tre scale standardizzate.

Caratteristiche psicosociali del lavoro in presenza. Si è utilizzata la versione italiana a 25 item dello Stress Management Indicator Tool (Balducci et al., 2017), che misura i sette fattori psicosociali del lavoro identificati dall'approccio dei *Management Standard* (si veda la sezione 2.2.1): Domanda (4 item), Controllo (4 item), Supporto dei superiori (5 item), Supporto dei colleghi (4 item), Ruolo (3 item), Relazioni (2 item) e Cambiamento (3 item). Gli item sono stati valutati su una scala Likert a 5 punti, con risposte da 1 a 5 espresse in termini di frequenza (da 1 = “mai” a 5 = “sempre”) o di accordo (da 1 = “fortemente in disaccordo a 5 = “fortemente d'accordo”). Come già riscontrato in ricerche precedenti, le scale hanno mostrato una buona validità interna nel presente campione, come indicato dagli indici α di Cronbach¹ (domanda .83; controllo .88, supporto superiori .85, supporto colleghi .84, ruolo .80, relazioni .79, cambiamento .73).

Caratteristiche psicosociali del lavoro da remoto. Si è utilizzata una scala sperimentale sviluppata recentemente da Earle e Cunnah (2021a) nel Regno Unito. La scala misura gli stessi sette fattori psicosociali del lavoro previsti dai *Management Standard* declinando i contenuti degli item per riferirli al lavoro da remoto: domanda (5 item), controllo (4 item), supporto dei superiori (6 item), supporto dei colleghi (5 item), ruolo (3 item), relazioni (3 item) e cambiamento (4 item). Gli item sono valutati su una scala Likert a 5 punti, con risposte da 1 (“fortemente in disaccordo”) a 5 (“fortemente d'accordo”). Le scale risultano avere una validità interna non sempre ottimale, ossia superiore a .80, ma quasi sempre comunque accettabile (maggiore di .60). In particolare: domanda .58, controllo .61, supporto superiori .91, supporto colleghi .81, ruolo .72, relazioni .61, cambiamento .80. Per la domanda lavorativa è stato eliminato un item, ottenendo un alpha accettabile di .63

¹ L'indice α di Cronbach esprime l'attendibilità di una scala standardizzata, variando tra 0 (minima attendibilità, massimo errore di misura) e 1 (massima attendibilità, assenza di errore di misura). Un valore di 0.60 è generalmente ritenuto indicativo di una sufficiente attendibilità.

Benessere correlato al lavoro. È stata utilizzata la versione italiana (Menghini et al., 2022) del questionario sviluppato da Warr (1990). Esso propone una lista di 12 aggettivi (ad esempio, “serena/o”, “calma/o”, “preoccupata/o”, ecc.) e chiede alla persona di quantificare quanto spesso, nelle ultime due settimane, il lavoro l’ha fatta sentire in ciascun modo, da 1 (“mai” a 5 (“sempre”). Si ottengono, così, quattro indicatori di benessere correlato al lavoro: tranquillità (alpha .85), ansia (.80), entusiasmo (.84), depressione (.83).

4. Risultati

4.1. Modalità di presentazione dei risultati

Nelle sezioni qui di seguito, i risultati saranno presentati nel seguente modo. Inizialmente saranno descritte le caratteristiche psicosociali del lavoro “tradizionale”, cioè svolto in presenza, e di quello svolto da remoto. Per ognuna delle due modalità saranno prima riportati i risultati relativi all’intero campione e a sotto-campioni definiti sulla base del settore (Riscossione/AE, Assicurativo, Banche ABI, Banche BCC) e del tipo di lavoro (Ufficio, Filiale). Questa descrizione dei risultati sarà seguita da una valutazione statistica (attraverso t-test per campioni indipendenti) delle differenze esistenti nei punteggi medi rilevati. In secondo luogo, saranno presentate e valutate statisticamente eventuali differenze esistenti in relazione a variabili socio-anagrafiche e lavorative che descrivono la popolazione studiata.

Successivamente, saranno descritti i livelli di benessere affettivo correlato al lavoro, considerando tutti i partecipanti alla ricerca e, poi, sottogruppi di questi costituiti in base al settore, al tipo di lavoro, ed alle variabili socio-anagrafiche e lavorative.

Infine, sarà valutato il ruolo delle caratteristiche psicosociali del lavoro nel predire i livelli di benessere correlato al lavoro. Attraverso regressioni lineari multiple si valuteranno in primo luogo i predittori del benessere nei lavoratori che hanno operato solo in presenza (e saranno considerate, quindi, solo le caratteristiche psicosociali del lavoro in presenza). In secondo luogo, saranno considerati i lavoratori che hanno operato sia in presenza che da remoto e sarà valutato il ruolo di entrambe le categorie di variabili (caratteristiche psicosociali del lavoro “tradizionale” e da remoto).

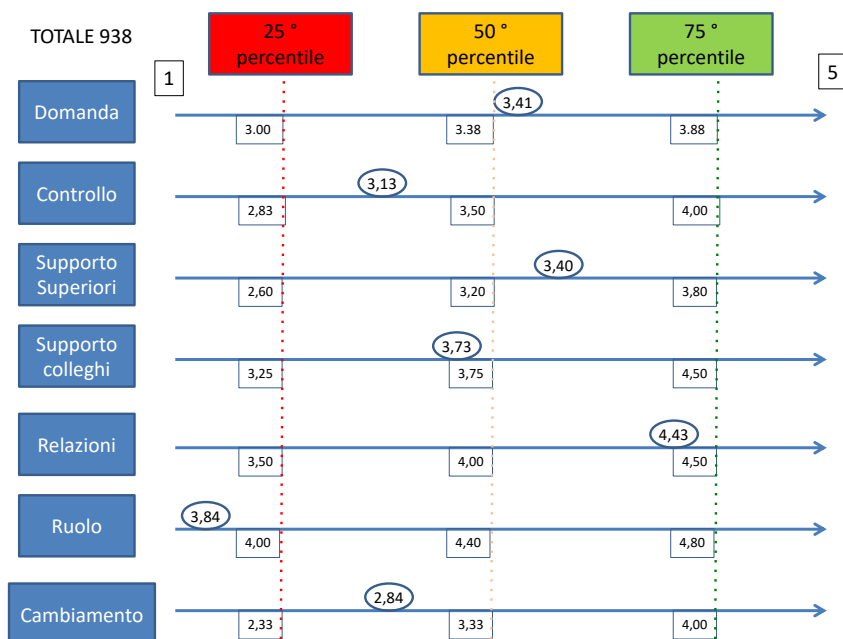
4.2. Caratteristiche psicosociali del lavoro “tradizionale”

4.2.1. Campione complessivo e confronti tra settori lavorativi e tipologia di banca

La **Figura 3** mostra per ogni riga (relativa ad una caratteristica psicosociale del lavoro) i punteggi che definiscono i percentili di riferimento (nei rettangoli sotto la riga) e il punteggio medio ottenuto considerando l’intero campione dei partecipanti all’indagine (dentro l’ovale sulla riga).

Il confronto con i punteggi percentili mostra margini di miglioramento su tutte le caratteristiche psicosociali del lavoro. In particolare, le criticità maggiori sembrano riguardare la comprensione del proprio ruolo lavorativo (*Ruolo*), la comunicazione dei cambiamenti che avvengono nel proprio lavoro e le possibilità di partecipazione nel definire gli stessi (*Cambiamento*), e la scarsa possibilità di controllo sul lavoro/autonomia decisionale (*Controllo*). Ampi margini di miglioramento si evidenziano, poi, per l’ottimizzazione delle richieste poste dal lavoro (*Domanda*) e il *Supporto* sociale, soprattutto quello fornito dai colleghi. Migliore è il punteggio relativo alla dimensione delle relazioni/conflittualità (*Relazioni*), seppure non del tutto ottimale.

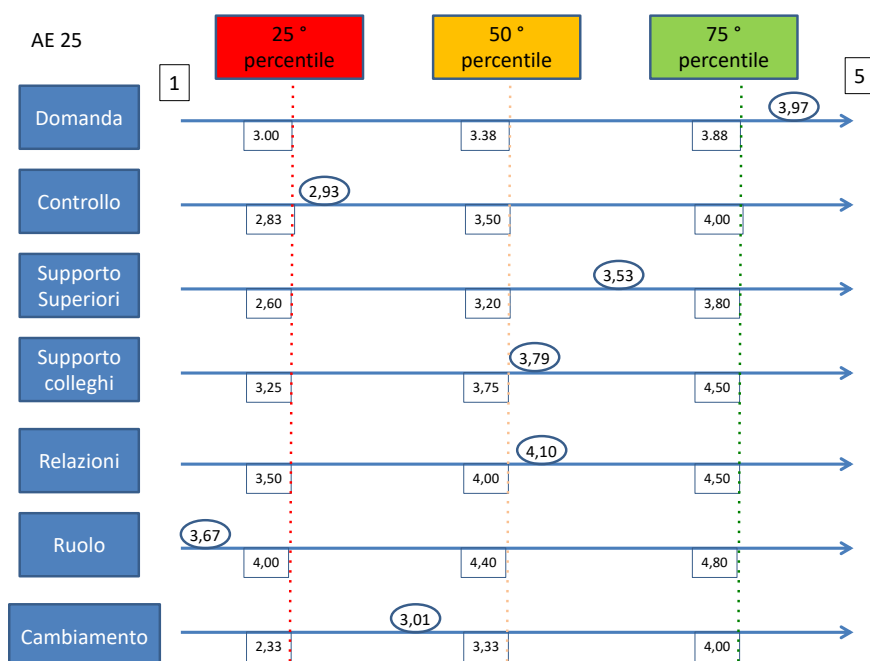
Figura 3: Caratteristiche psicosociali del lavoro “tradizionale” nel campione complessivo (N = 938), rappresentazione grafica e confronto con i percentili di riferimento.



Considerando i sotto-gruppi di lavoratrici e lavoratori costituiti in base al settore lavorativo (Riscossione/AE, Assicurativo o Bancario) e al tipo di lavoro (in filiale o in ufficio), si evidenziano profili più peculiari di caratteristiche psicosociali del lavoro rispetto alla panoramica emersa sopra per l'intero campione.

La **Figura 4** è relativa al settore Riscossione/AE e mostra un ambiente psicosociale decisamente più positivo di quello caratterizzante l'intero campione, pur mantenendo le criticità evidenziate nel campione totale per le variabili *Ruolo*, *Cambiamento* e *Controllo*.

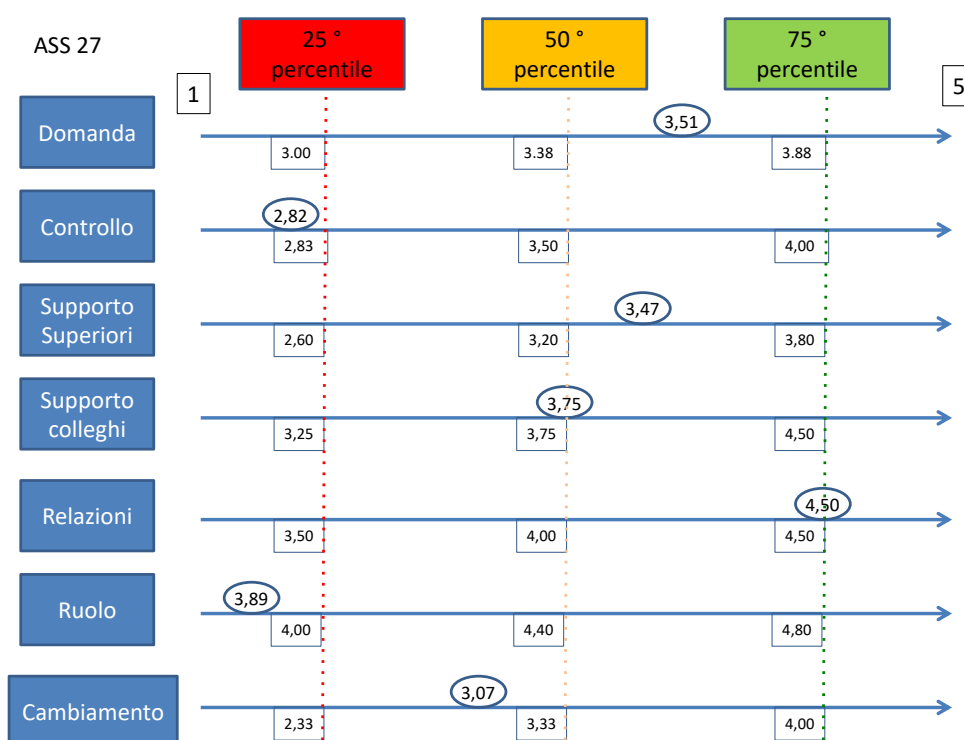
Figura 4: Caratteristiche psicosociali del "lavoro tradizionale", rappresentazione grafica e confronto con i percentili di riferimento per il settore Riscossione/AE (N = 25).



Va notato il punteggio particolarmente positivo sulla dimensione *Domanda*, che suggerisce una gestione particolarmente ottimale del carico di lavoro. Questi risultati, però, vanno presi con particolare cautela in quanto riguardano soltanto 25 rispondenti.

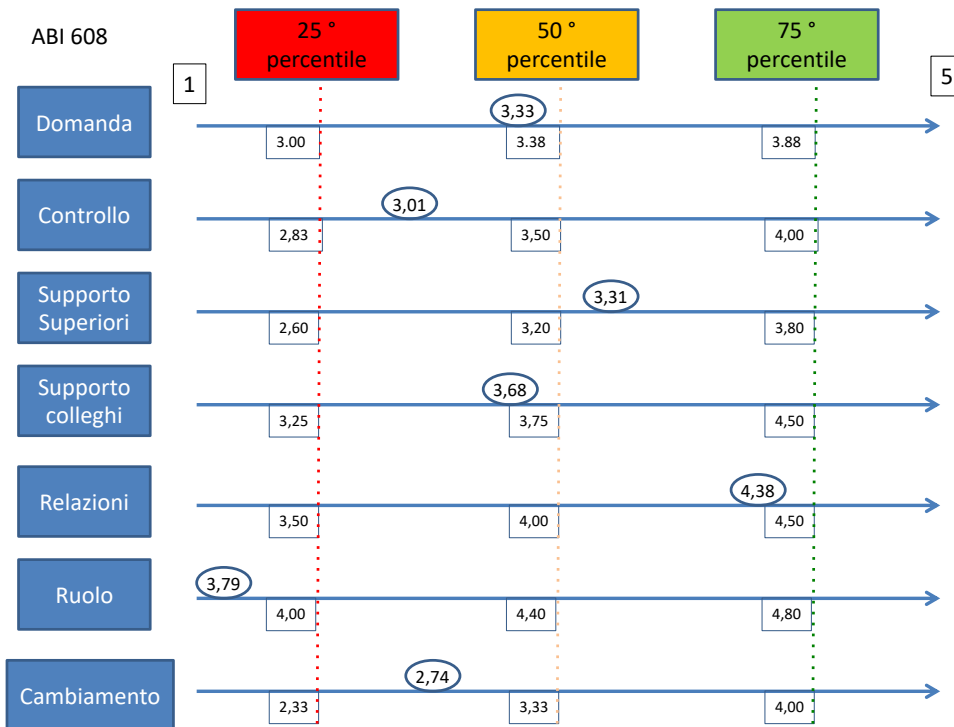
Per quanto riguarda invece il profilo del settore Assicurativo, rappresentato in **Figura 5**, abbiamo anche in questo caso un profilo generalmente più positivo rispetto a quello del campione complessivo, ma va rimarcato il punteggio particolarmente basso del fattore *Controllo*, indicativo di una scarsa autonomia decisionale percepita in relazione al proprio lavoro. Anche in questo caso, la descrizione è fornita da un numero esiguo di lavoratori (27) e i risultati vanno interpretati con cautela.

Figura 5: Caratteristiche psicosociali del lavoro “tradizionale”, rappresentazione grafica e confronto con i percentili per il settore Assicurativo (N = 27).



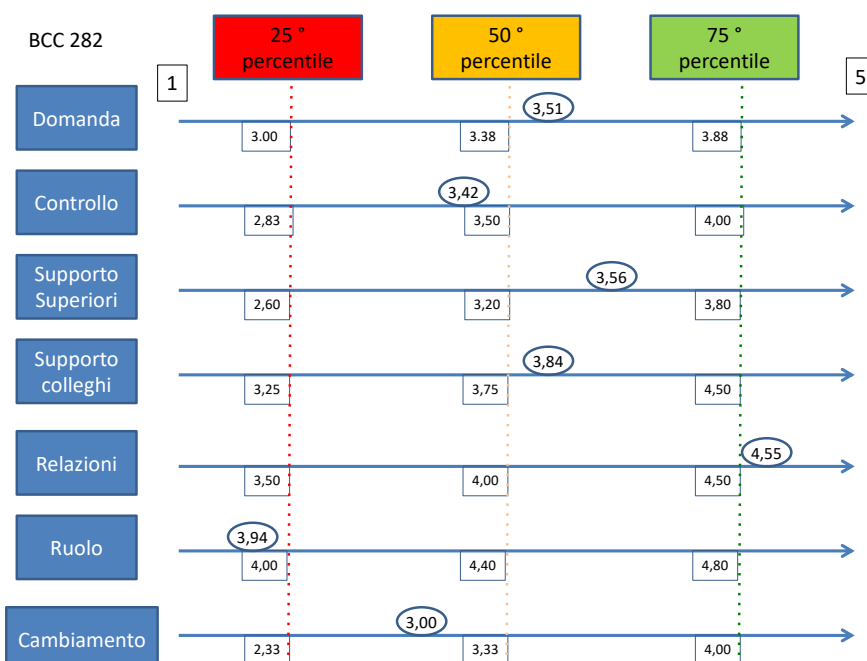
I risultati relativi al settore bancario sono divisi per tipologia di banca, distinguendo tra Banche ABI e Banche BCC. Il profilo dei rispondenti provenienti dalle Banche ABI, rappresentato in **Figura 6**, è sostanzialmente compatibile con quello del campione complessivo visto all'inizio di questa sezione (dato comprensibile, dato che il campione è composto per 2/3 da rispondenti provenienti da Banche ABI).

Figura 6: Caratteristiche psicosociali del lavoro “tradizionale”, rappresentazione grafica e confronto con i percentili di riferimento per le Banche ABI (N = 608).



I rispondenti provenienti dalle Banche BCC, **Figura 7**, descrivono il proprio ambiente psicosociale di lavoro in modo tendenzialmente più positivo rispetto ai colleghi delle banche ABI, anche se permangono punti di miglioramento critici per i fattori *Ruolo* e *Cambiamento*. Gli altri fattori, con l’eccezione delle *Relazioni*, mostrano comunque anch’essi margini di miglioramento possibili.

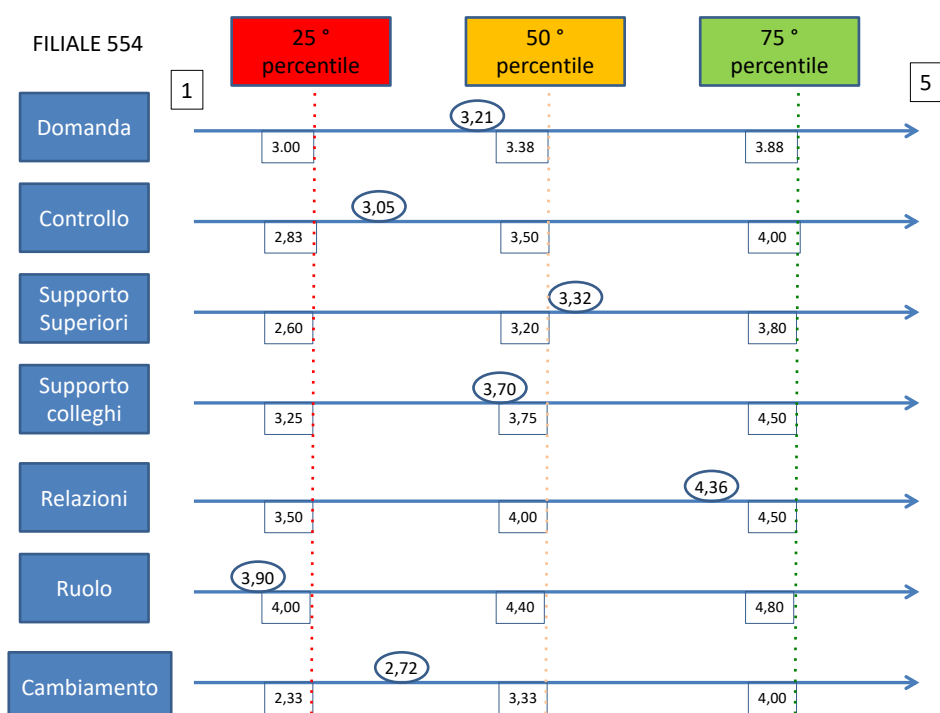
Figura 7: Caratteristiche psicosociali del lavoro “tradizionale”, rappresentazione grafica e confronto con i percentili di riferimento per lavoratori delle Banche BCC (N = 282).



Il confronto statistico attraverso t-test per campioni indipendenti tra le percezioni dei lavoratori di Banche ABI e Banche BCC conferma quanto già visibile a livello grafico: tutte le caratteristiche psicosociali risultano statisticamente diverse tra i due gruppi, con punteggi più favorevoli espressi dai lavoratori delle Banche BCC.

Un'ulteriore distinzione è stata fatta tra chi, nel settore bancario, lavora in filiale e chi lavora in ufficio. Il profilo evidenziato per i 554 rispondenti che lavorano in filiale mostrano diverse criticità quando descrivono il proprio ambiente psicosociale, mentre si conferma una situazione positiva per il fattore *Relazioni* (Figura 8).

Figura 8: Caratteristiche psicosociali del lavoro “tradizionale”, rappresentazione grafica e confronto con i percentili di riferimento per lavoratori di filiale (N = 554).



Al contrario, le persone che lavorano in ufficio mostrano una situazione tendenzialmente più positiva (si veda la **Figura 9**) rispetto ai colleghi in filiale, ma anche in questo caso con diversi margini di miglioramento. Anche in questo caso è stata condotta una serie di t-test per campioni indipendenti al fine di valutare se le differenze tra le percezioni di chi lavora in filiale e chi lavora in ufficio sono diverse in modo statisticamente significativo. Ciò è stato effettivamente riscontrato per tutte le variabili, tranne che per il *Supporto* fornito dai colleghi. I lavoratori in ufficio, quindi, riportano di percepire il proprio ambiente psicosociale di lavoro in modo più positivo rispetto ai lavoratori delle filiali.

Le differenze riscontrate tra Banche ABI e Banche BCC e tra filiali e uffici ha suggerito di analizzare ulteriormente i sottogruppi di rispondenti. Nello specifico, le differenze tra filiali e uffici sono state analizzate separatamente per ciascuna categoria di Banca (ABI e BCC) ed è stata valutata la significatività statistica di ciascun confronto.

Figura 9: Caratteristiche psicosociali del lavoro “tradizionale”, rappresentazione grafica e confronto con i percentili di riferimento per lavoratori di filiale (N = 335).

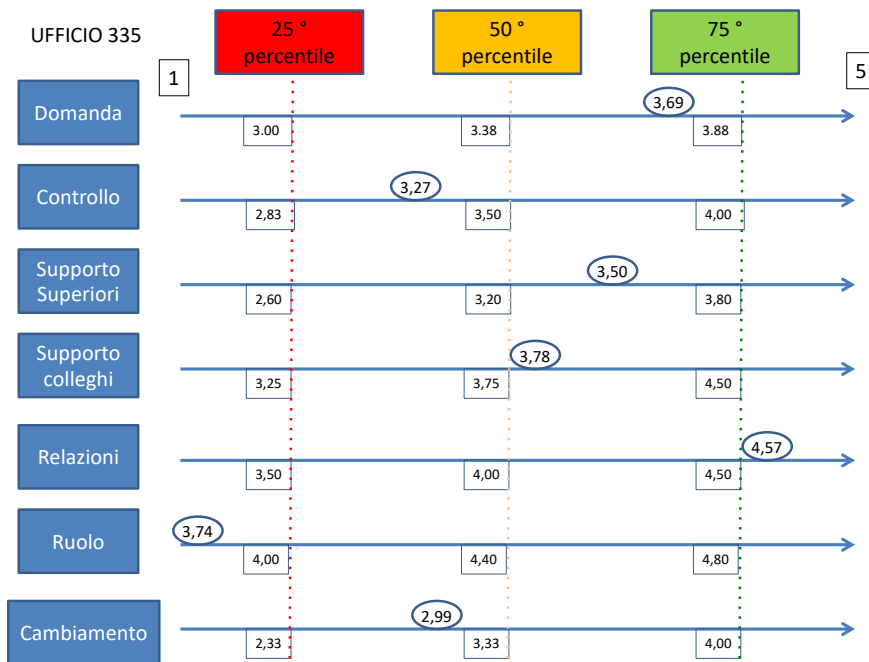
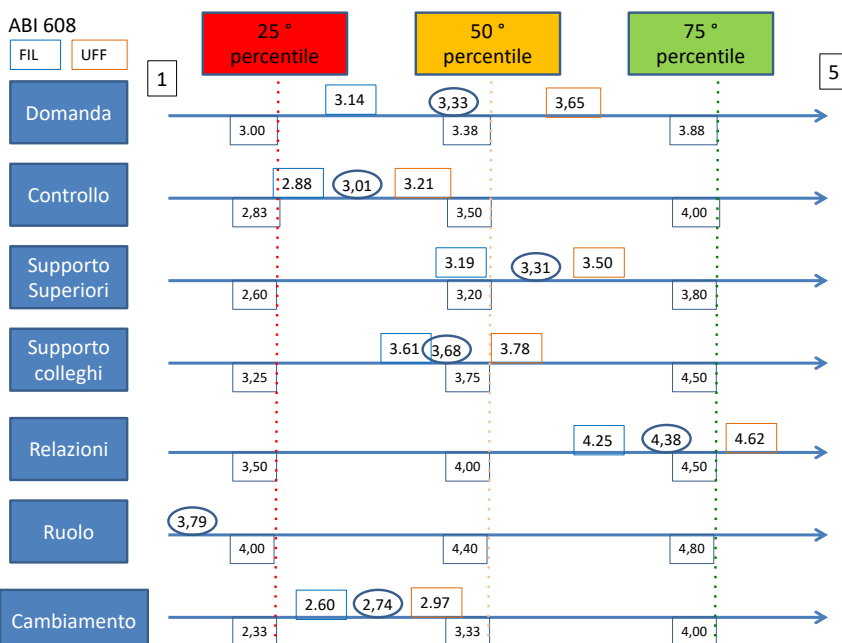


Figura 10: Caratteristiche psicosociali del lavoro “tradizionale” nelle Banche ABI. Rappresentazione grafica dei punteggi ottenuti dalle filiali e dagli uffici (N = 608) e confronto con i percentili di riferimento.



Nota: i punteggi relativi a Filiali (FIL) e Uffici (UFF) sono riportati (insieme alla media generale, dentro l’ovale) solo quando differenti in modo statisticamente significativo tra loro. Negli altri casi rimane presente solo la media generale (nell’ovale), che rappresenta entrambi i gruppi.

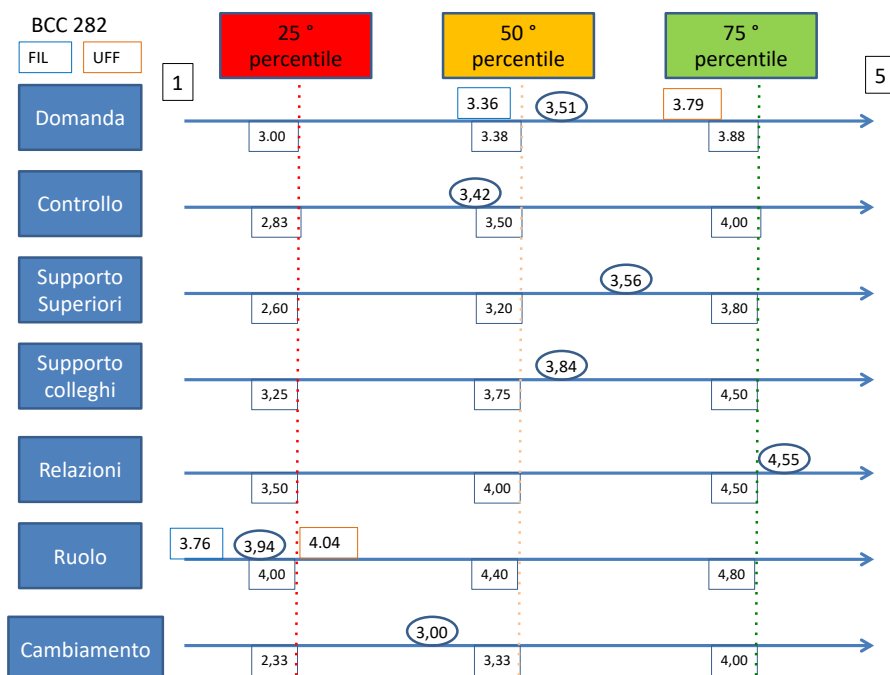
Quando si considerano i lavoratori delle banche ABI, suddividendoli tra filiali e uffici, si nota che su tutti i fattori psicosociali, tranne il fattore *Ruolo*, abbiamo differenze statisticamente significative, con i lavoratori degli uffici che mostrano percezioni migliori rispetto ai colleghi delle filiali. La

Figura 10 evidenzia queste differenze riportando per ogni riga, oltre al punteggio medio presente nell'ovale, i punteggi ottenuti dai lavoratori in filiale (rettangolo blu, FIL) e in ufficio (rettangolo arancione, UFF). Per il fattore *Ruolo* tali punteggi non sono riportati, non essendoci differenze statisticamente significative tra i sottogruppi delle Banche ABI.

Considerando invece le banche BCC, si nota che vi sono differenze statisticamente significative solo per i fattori *Domanda* e *Ruolo*. In entrambi i casi, sono di nuovo le persone che lavorano in ufficio ad avere percezioni più favorevoli (si veda la **Figura 11**).

Figura 11: Caratteristiche psicosociali del lavoro “tradizionale” nelle Banche BCC.

Rappresentazione grafica dei punteggi ottenuti dalle filiali e dagli uffici (N = 282) e confronto con i percentili di riferimento.



Nota: i punteggi relativi a Filiali (FIL) e Uffici (UFF) sono riportati (insieme alla media generale, dentro l'ovale) solo quando differenti in modo statisticamente significativo tra loro. Negli altri casi rimane presente solo la media generale (nell'ovale), che rappresenta entrambi i gruppi.

4.2.2. Confronti su variabili socio-anagrafiche e lavorative

Sono state anche condotte delle analisi statistiche per valutare se la percezione dell'ambiente psicosociale di lavoro differisce in funzione di variabili socio-anagrafiche e lavorative che distinguono i partecipanti.

Considerando il genere dei partecipanti, l'unica differenza che emerge è relativa al fattore *Cambiamento*, valutato più positivamente dagli uomini (M = 2,91) rispetto alle donne (2,75).

Non si ravvisano, invece, differenze nelle caratteristiche psicosociali tra chi vive da solo e chi vive con qualcun altro (partner, genitori, figli o altre persone).

L'età risulta positivamente correlata in modo debole, ma statisticamente significativo, ai fattori *Domanda* ($r = .14$; $p < .001$) e al *Controllo* ($r = .07$; $p = .029$), mostrando, quindi, percezioni leggermente migliori per i rispondenti più anziani.

Chi ha in carico persone non autosufficienti o che necessitano cure tende a percepire meno *Supporto* dal superiore (3,42 vs 3,26, $p = .031$) e dai colleghi (3,76 vs 3,58; $p = .012$) rispetto a chi non si trova in tale situazione.

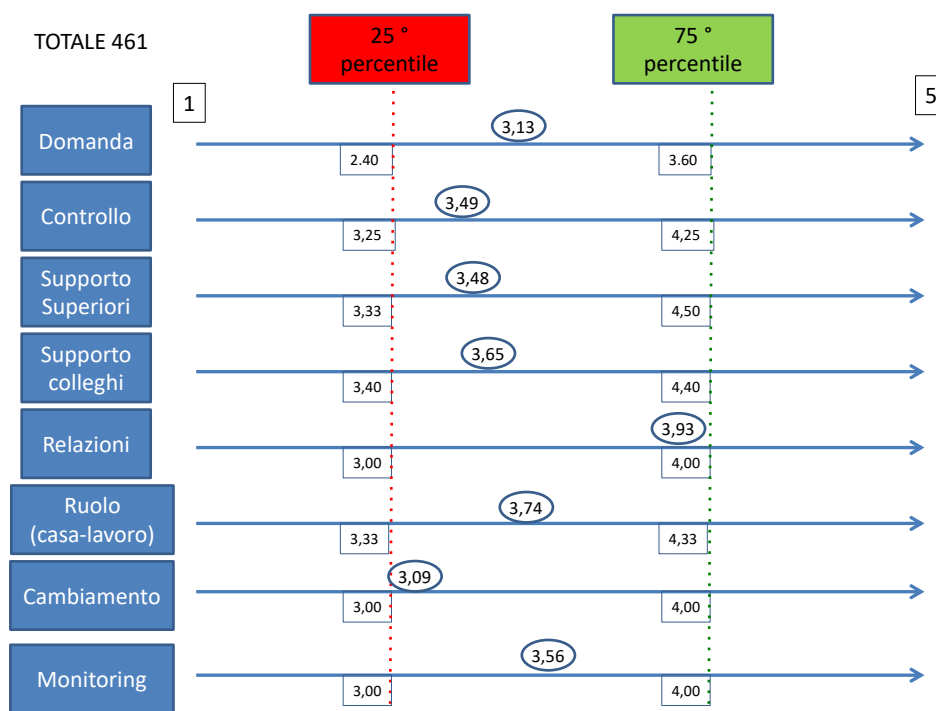
Infine, emergono differenze tra chi ha svolto il lavoro solo in presenza e chi, negli ultimi mesi, ha lavorato anche da remoto. In particolare, è chi ha lavorato anche da remoto ad avere percezioni migliori del proprio ambiente psicosociale. Ciò si evidenzia per i fattori *Domanda* (3,53 vs 3,29; $p < .001$), *Supporto* dei superiori (3,48 vs 3,32; $p = .005$) e dei colleghi (3,80 vs 3,66; $p = .012$), *Relazioni* (4,49 vs 4,37; $p = .041$) e *Cambiamento* (2,93 vs 2,74; $p = .002$).

4.3. Caratteristiche psicosociali del lavoro da remoto

4.3.1. Campione complessivo e confronti tra settori lavorativi e tipologia di banca

La **Figura 12** mostra per ogni riga (relativa ad una caratteristica psicosociale del lavoro da remoto) i punteggi che definiscono i percentili di riferimento (nei rettangoli sotto la riga) e il punteggio medio ottenuto dal totale dei partecipanti all'indagine che hanno lavorato anche da remoto (dentro l'ovale sulla riga).

Figura 12: Caratteristiche psicosociali del lavoro da remoto nel campione complessivo (N = 282), rappresentazione grafica e confronto con i percentili di riferimento.



Prendendo con le dovute cautele i percentili di riferimento (che, come detto, sono riferiti a lavoratori inglesi e sono ancora in via di definizione) si nota che tutte le dimensioni si collocano nel range intermedio (tra il 25° e 75° percentile), indicando una situazione non critica, ma migliorabile. Anche i punteggi medi di ciascun fattore (che si collocano tutti sopra al punto medio della scala, ovvero 3, ma mai sopra al punteggio 4) sembrano suggerire la stessa indicazione. In particolare, il fattore *Relazioni* è quello che mostra una situazione migliore, mentre il fattore *Cambiamento* è quello che sembra mostrare maggiori margini di miglioramento.

Dopo aver caratterizzato descritto il campione complessivo, anche in questo caso si è proceduto con la valutazione di possibili differenze derivanti dal settore lavorativo, dalla tipologia di banca e dal tipo di lavoro in banca (filiale vs. ufficio). I risultati ottenuti sono in parte consistenti con le considerazioni fatte sopra per il lavoro “tradizionale”.

Sia per i lavoratori del settore Riscossione/AE (**Figura 13**) che per quelli del settore Assicurativo (**Figura 14**) la descrizione fornita sulle dimensioni del lavoro da remoto è leggermente più negativa rispetto al profilo generale e le dimensioni si collocano a ridosso del 25° percentile, tranne che per i fattori *Domanda*, *Relazioni* e *Ruolo*.

Figura 13: Caratteristiche psicosociali del lavoro da remoto, rappresentazione grafica e confronto con i percentili di riferimento per il settore Riscossione/AE (N = 20)

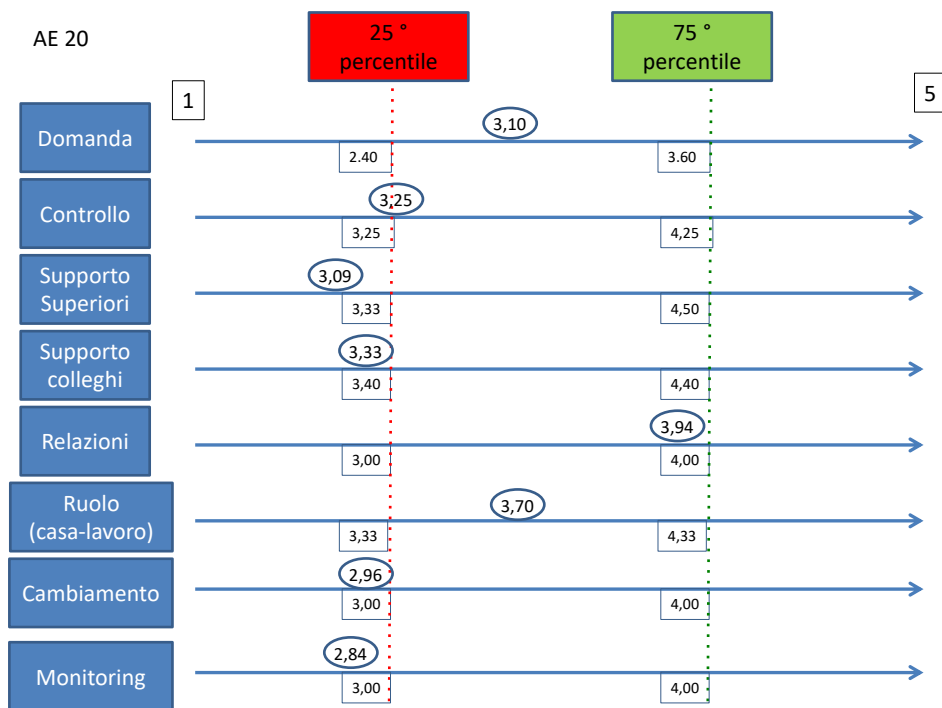
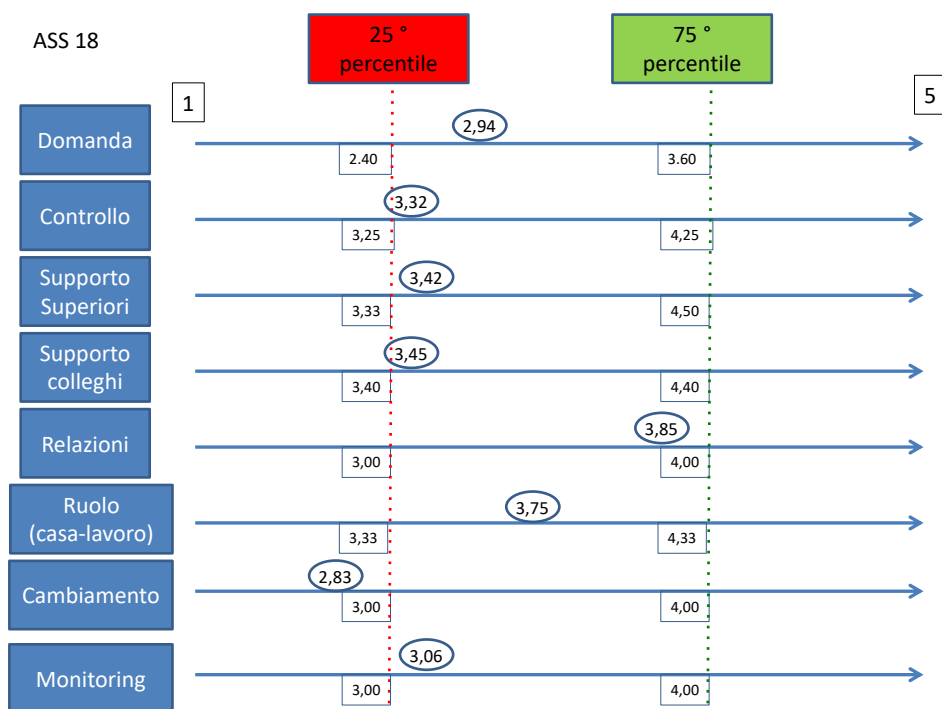
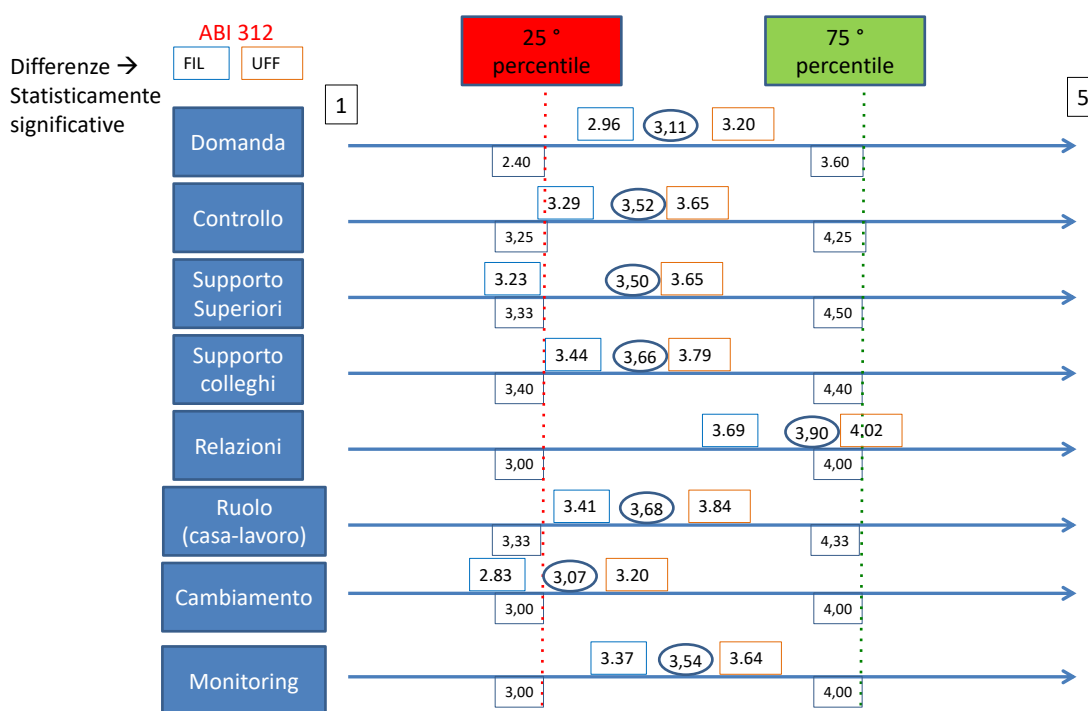


Figura 14: Caratteristiche psicosociali del lavoro da remoto, rappresentazione grafica e confronto con i percentili di riferimento per il settore Assicurativo (N = 18)



Per i lavoratori delle Banche ABI e BCC si conferma la tendenza rilevata per il lavoro “tradizionale” (con percezioni più positive nelle Banche BCC), anche per quanto riguarda le differenze tra chi lavora in ufficio o in filiale. In particolare, tra i 312 lavoratori delle banche ABI che lavorano anche da remoto (**Figura 15**) quelli che lavorano in ufficio hanno percezioni più positive su tutti i fattori psicosociali che caratterizzano il lavoro da remoto rispetto a chi rispetto a chi lavora in filiale (ossia, le differenze nei punteggi medi riportati dai due gruppi sono tutte statisticamente significative).

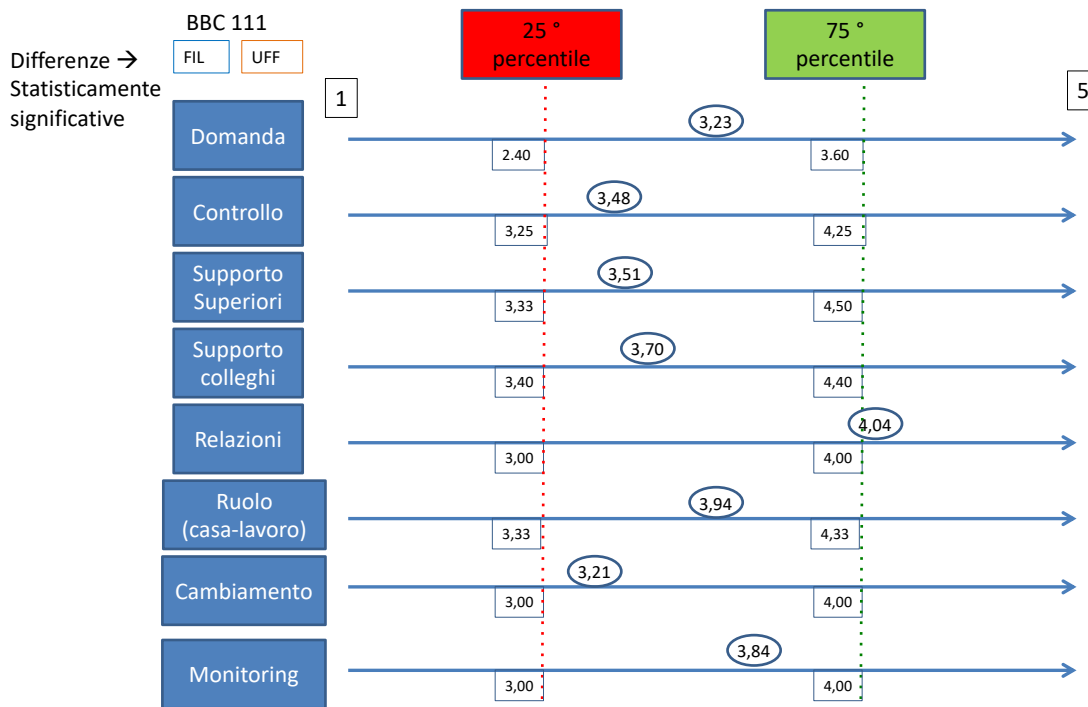
Figura 15: Caratteristiche psicosociali del lavoro da remoto, Banche ABI. Rappresentazione grafica dei punteggi ottenuti dalle filiali e dagli uffici (N = 312) e confronto con i percentili di riferimento.



Nota: i punteggi relativi a Filiali (FIL) e Uffici (UFF) sono riportati (insieme alla media generale, dentro l’ovale) solo quando differenti in modo statisticamente significativo tra loro. Negli altri casi rimane presente solo la media generale (nell’ovale), che rappresenta entrambi i gruppi.

Al contrario, tra i 111 lavoratori delle banche BCC che lavorano anche da remoto (**Figura 16**) non sono emerse differenze statisticamente significative su nessun fattore psicosociale tra chi lavora in ufficio e chi lavora in filiale.

Figura 16: Caratteristiche psicosociali del lavoro da remoto, Banche BCC. Rappresentazione grafica dei punteggi ottenuti dalle filiali e dagli uffici (N = 111) e confronto con i percentili di riferimento.



Nota: i punteggi relativi a Filiali (FIL) e Uffici (UFF) sono riportati (insieme alla media generale, dentro l'ovale) solo quando differenti in modo statisticamente significativo tra loro. Negli altri casi rimane presente solo la media generale (nell'ovale), che rappresenta entrambi i gruppi.

4.3.2. Confronti su variabili socio-anagrafiche e lavorative

Come per il lavoro "tradizionale", sono state condotte analisi statistiche per valutare se la percezione dell'ambiente psicosociale di lavoro da remoto differisce significativamente in funzione di variabili socio-anagrafiche e lavorative che descrivono i partecipanti.

Considerando il genere dei partecipanti, l'unica differenza che emerge è relativa al fattore *Controllo*, valutato più positivamente dagli uomini (M = 3,59) rispetto alle donne (3,38).

L'età risulta questa volta negativamente correlata, in modo debole ma statisticamente significativo, con il fattore *Ruolo* ($r = -.10$; $p = .031$) e alle ore lavorate ($r = -.12$; $p = .013$).

Sorprendentemente, poi, non si ravvisano altre differenze significative sulle dimensioni del lavoro da remoto quando si considerano il fatto di vivere con bambini, da solo, con persone da accudire, il ruolo svolto, l'orario di lavoro, le ore lavorate o la posizione lavorativa.

4.4. Benessere psicologico correlato al lavoro

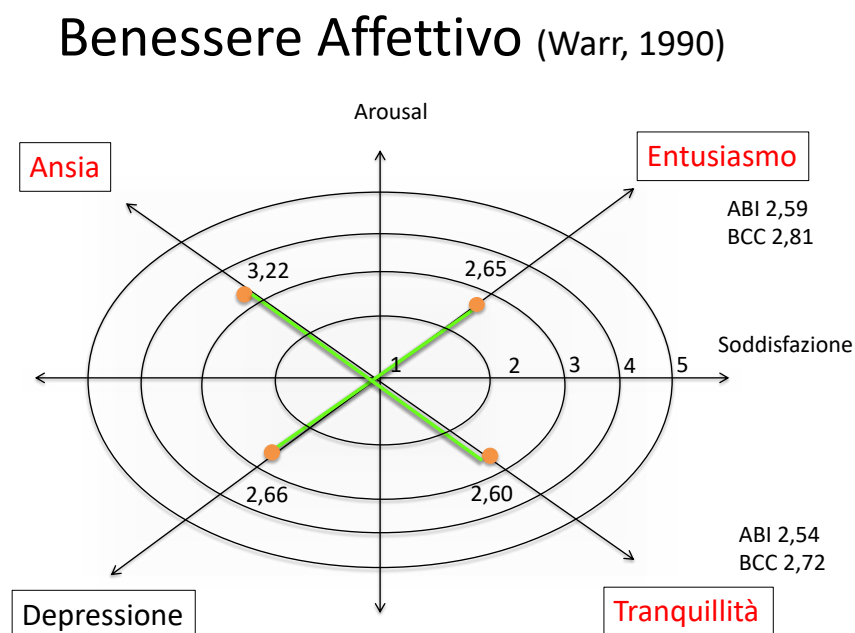
Il benessere psicologico dei lavoratori correlato al lavoro è stato misurato attraverso il modello e il relativo questionario di Peter B. Warr (1990), come descritto nella parte introduttiva (sezione 2.2.3). I risultati ottenuti sono rappresentati graficamente in **Figura 17**. Considerando i punteggi medi del campione complessivo, gli stati affettivi positivi che derivano dall'attività lavorativa (*Entusiasmo* e *Tranquillità*) sono di modesto livello e si collocano sotto il punto intermedio 3 della scala di risposta. Ciò indica una evidente opportunità di miglioramento del benessere correlato al lavoro. Considerando invece gli stati affettivi negativi che derivano dall'attività lavorativa (*Ansia* e *Depressione*) si evidenzia un punteggio medio di *Ansia* superiore al punto intermedio della scala.

Anche il punteggio di *Depressione* tende a confermare un livello generale di benessere correlato al lavoro sicuramente non ottimale.

Quando si confrontano i lavoratori appartenenti alle Banche ABI e BCC si evidenzia che i secondi mostrano in modo statisticamente significativo livelli migliori di *Entusiasmo* e *Tranquillità* rispetto ai primi, seppure con un punteggio medio relativamente basso.

Un dato interessante emerge anche quando si confrontano i punteggi medi di benessere di chi lavora solo in presenza e chi, invece, svolge parte del proprio lavoro da remoto. Il secondo gruppo mostra in modo statisticamente significativo maggiore *Tranquillità* (M=2,72) e minore *Ansia* (M=3,07) e *Depressione* (M=2,56). Anche in caso, però, si rimane distanti da livelli ottimali di benessere correlato al lavoro.

Figura 17: Rappresentazione grafica del benessere correlato al lavoro nel campione complessivo e valori medi delle banche ABI e BCC per le dimensioni di benessere che hanno mostrato differenze statisticamente significative.



Infine, si sono valutate differenze nel benessere correlato al lavoro riportato da specifici gruppi di rispondenti. Le donne hanno riportato maggiori livelli di *Ansia* legata al lavoro (3,35) rispetto agli uomini, i quali, invece, riferiscono maggiore *Tranquillità* (2,68 vs 2,51).

Sorprendentemente, anche in questo caso non si evidenziano significative differenze quando si considerano altre variabili quali il fatto di vivere con bambini, da soli o con persone da accudire, in base al ruolo svolto, all'orario di lavoro, alle ore lavorate o alla posizione lavorativa.

4.5. Relazioni tra caratteristiche psicosociali del lavoro e benessere psicologico

Un'ultima serie di analisi statistiche è stata condotta al fine di mettere in relazione le caratteristiche psicosociali del lavoro con il benessere psicologico riportato dai rispondenti. Ciò è stato fatto con l'intento di evidenziare quali sono i fattori lavorativi che possono influenzare maggiormente il benessere delle lavoratrici e dei lavoratori nel campione studiato.

In primo luogo, sono stati considerati i rispondenti che lavorano solo in presenza e, utilizzando modelli di regressione lineare multipla, si è valutato l’impatto delle caratteristiche psicosociali del lavoro “tradizionale” sui quattro indicatori di benessere.

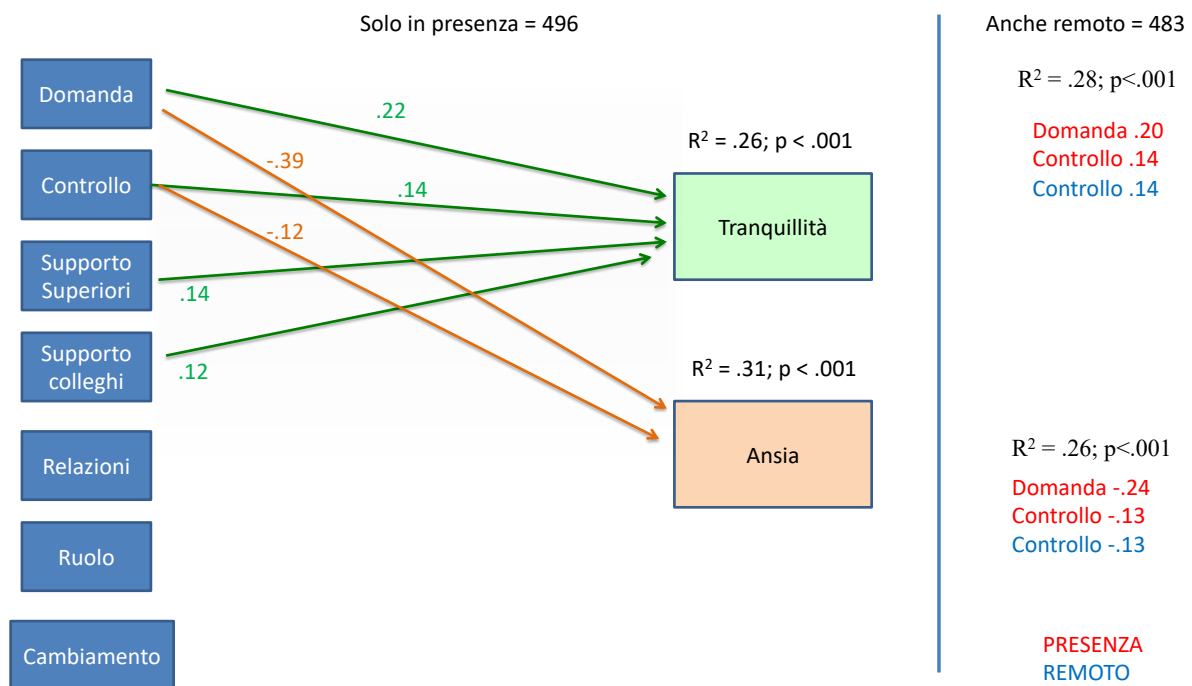
In secondo luogo, ci si è focalizzati su chi lavora anche da remoto. Attraverso regressioni gerarchiche si è valutato in un primo step l’influenza delle caratteristiche del lavoro “tradizionale” sui quattro indicatori di benessere e, in un secondo step, sono state inserite le caratteristiche del lavoro da remoto, valutando se esse (o alcune di esse) contribuiscono a spiegare meglio i quattro indicatori di benessere.

Come fatto precedentemente, anche in questo caso i risultati saranno mostrati in modalità grafica al fine di favorirne la comprensione. La parte a sinistra della figura caratterizzata da rettangoli e frecce descrive i risultati per i lavoratori che non hanno svolto lavoro da remoto, mentre la parte a destra in formato di testo riporta i risultati relativi a chi ha svolto anche lavoro da remoto.

I risultati sono presentati distinguendo per dimensioni di benessere e sono organizzati considerando gli assi del benessere del modello di Peter B. Warr (ansia-tranquillità e depressione- entusiasmo).

I risultati relativi all’asse ansia-tranquillità sono rappresentati in **Figura 18**.

Figura 18: relazioni tra le caratteristiche psicosociali del lavoro in presenza e da remoto e i punteggi di *Tranquillità* e *Ansia* legate al lavoro nel campione complessivo.



Per chi lavora solo in presenza, la dimensione *Tranquillità* risulta spiegata per il 26% dalle caratteristiche psicosociali del lavoro “tradizionale” (p < .001) e quelle che mostrano relazioni statisticamente significative (frecce verdi nella figura) sono *Domanda*, *Controllo* e *Supporto* fornito dai superiori e dai colleghi. Il segno positivo dei coefficienti di regressione (beta) riportati sulle le frecce della **Figura 18** indica che al miglioramento di queste dimensioni corrisponde un aumento nei livelli di *Tranquillità* correlata al lavoro.

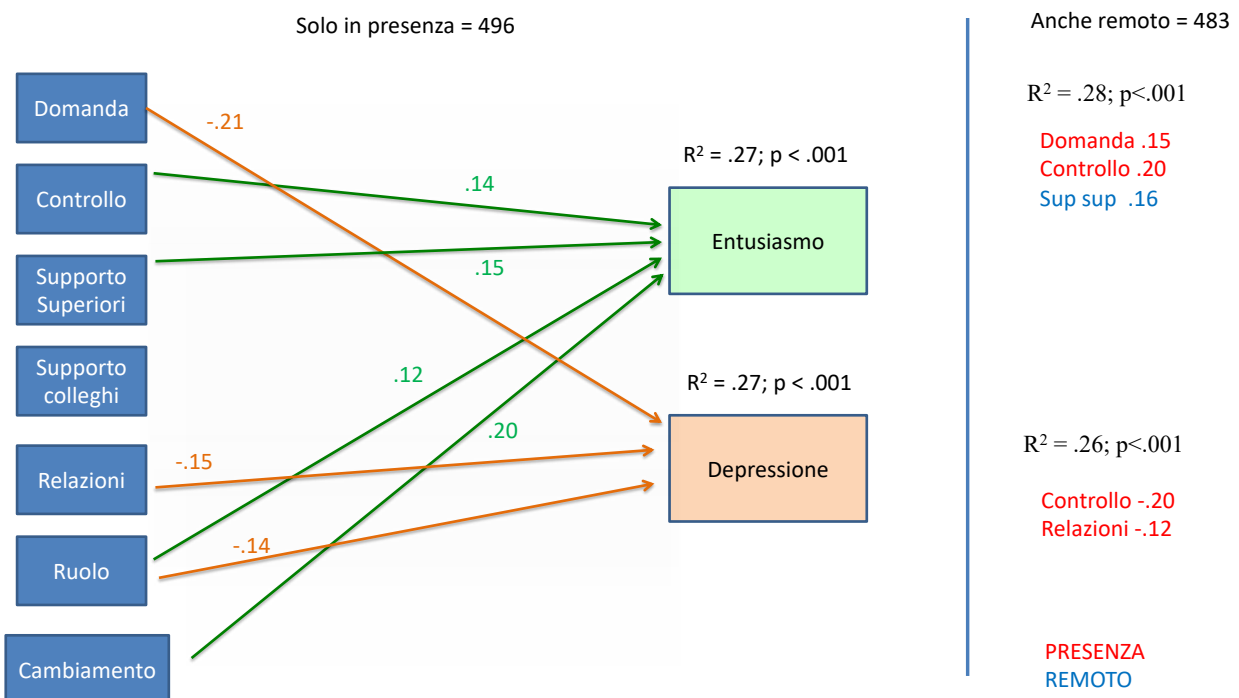
Quando invece si considera chi lavora anche da remoto si evidenzia che il livello medio di *Tranquillità* è determinato per il 27% dalle caratteristiche psicosociali del lavoro “tradizionale” (R² = .27; p < .001) e quelle che mostrano relazioni statisticamente significative sono *Domanda* (beta=.20; p < .001) e *Controllo* (beta=.14; p = .001). L’introduzione (con metodo stepwise) delle caratteristiche psicosociali del lavoro da remoto nei modelli statistici precedenti contribuisce a

spiegare meglio la *Tranquillità* sul lavoro per lo più grazie al fattore *Controllo da remoto* (beta=14; p=.009). Tuttavia, la varianza spiegata aumenta di solo l'1% (raggiungendo un totale di 28%).

L'*Ansia* lavorativa risulta spiegata per il 31% dalle caratteristiche del lavoro "tradizionale" (p.<.001) e quelle statisticamente significative (rappresentate dalle frecce arancioni in **Figura 18**) sono di nuovo *Domanda Controllo*. Il segno negativo dei coefficienti di regressione (beta) riportati sulle frecce indica che al miglioramento di questi fattori diminuiscono i livelli di *Ansia* lavorativa. Quando invece si considerano i lavoratori che hanno lavorato anche da remoto si evidenzia che i loro livelli di *Ansia* è determinato per il 25% dalle caratteristiche psicosociali del lavoro "tradizionale" (R² = .25; p<.001) e quelle che risultano statisticamente significative sono ancora una volta *Domanda* (beta=-24; p<.001) e *Controllo* (beta=-13; p=.031). Come visto per la *Tranquillità*, l'introduzione delle caratteristiche psicosociali del lavoro da remoto contribuisce a spiegare un ulteriore 1% dell'*Ansia* lavorativa (per un totale di 26%, dato riportato in figura) e ciò di nuovo grazie al fattore *Controllo da remoto* (beta=-13; p=.011).

I risultati relativi all'asse entusiasmo-depressione sono rappresentati in **Figura 19**.

Figura 19: relazioni tra le caratteristiche psicosociali del lavoro in presenza e da remoto e *Entusiasmo* e *Depressione*.



L'entusiasmo lavorativo risulta spiegato per il 27% dalle caratteristiche del lavoro in presenza (p.<.001) e quelle statisticamente significative (indicate dalle frecce verdi in **Figura 19**) sono *Controllo*, *Supporto* dei superiori, *Ruolo* e *Cambiamenti*. Il segno positivo dei coefficienti di regressione (beta) riportati sulle le frecce indica che al miglioramento di queste dimensioni aumentano i livelli di *Entusiasmo* lavorativo.

Quando si considera chi lavora anche da remoto si evidenzia che i livelli di *Entusiasmo* sono determinati per il 27% dalle caratteristiche psicosociali del lavoro "tradizionale" (R² = .27; p<.001) e quelle che mostrano relazioni statisticamente significative sono *Domanda* (beta=15; p=.002) e *Controllo* (beta=20; p<.001). L'introduzione delle caratteristiche del lavoro da remoto contribuisce

a spiegare un ulteriore 1% dell'entusiasmo sul lavoro (per un totale di 28%, dato riportato in figura) e ciò grazie al fattore *Supporto dei superiori da remoto* (beta=16; p=.008).

Infine, la *Depressione* correlata al lavoro risulta spiegata per il 27% dalle caratteristiche psicosociali del lavoro "tradizionale" (p.<.001) e quelle statisticamente significative (indicate dalle frecce arancioni in **Figura 19**) sono *Domanda*, *Relazioni* e *Ruolo*. Il segno negativo dei coefficienti di regressione (beta) riportati sulle le frecce indica che al miglioramento di queste dimensioni diminuiscono i livelli di *Depressione* lavorativa.

Quando si considera chi lavora anche da remoto si evidenzia che i livelli di *Depressione* sono determinati per il 26% dalle caratteristiche psicosociali del lavoro "tradizionale" ($R^2 = .26$; p<.001) e quelle che risultano statisticamente significative sono *Controllo* (beta=-20; p<.001) e *Relazioni* (beta=-12; p=.026). Le caratteristiche del lavoro da remoto in questo caso non apportano ulteriore varianza spiegata.

5. Discussione e implicazioni pratiche

L'indagine condotta si è proposta di descrivere il lavoro nel settore bancario-assicurativo nella Regione Emilia Romagna in relazione all'ambiente psicosociale di lavoro e al benessere correlato al lavoro. Nel fare questo, si è prestata attenzione anche a possibili variabili socio-anagrafiche e di tipo lavorativo che possono dar conto di percezioni diverse rispetto all'ambiente di lavoro e al benessere.

La particolare rilevanza di un'indagine di questo tipo deriva dai cambiamenti che hanno contraddistinto il lavoro bancario negli ultimi anni (relativi soprattutto alla crisi finanziaria del 2007 e alla pandemia del 2020) e dalla mancanza di una consolidata letteratura scientifica di riferimento rispetto ai rischi psicosociali peculiari di questo settore e alle loro possibili conseguenze in termini di benessere lavorativo. Le poche ricerche presenti, spesso non relative al contesto italiano, fanno pensare a livelli di stress lavoro-correlato non irrilevanti e che richiederebbero maggiori approfondimenti.

I risultati ottenuti in questa indagine mostrano una situazione generalmente negativa, seppure non definibile come critica. Le caratteristiche psicosociali del lavoro "tradizionale" svolto in presenza (che rappresentano la conseguenza di come il lavoro è organizzato, comunicato e gestito e sono le possibili cause di stress lavorativo) assumono punteggi che indicano chiare necessità di miglioramento per quanto riguarda le dimensioni del *Controllo* sul lavoro, il *Supporto* fornito dai colleghi, la comprensione del proprio *Ruolo* e la comunicazione dei *Cambiamenti* nel proprio lavoro. Le altre dimensioni (*Domanda*, *Supporto dei superiori*, *Relazioni*) mostrano comunque margini di miglioramento.

I profili che si ottengono considerando i sotto-gruppi di rispondenti fanno emergere situazioni peculiari rispetto al campione complessivo, pur mantenendo un profilo generalmente negativo. Nei lavoratori delle Banche ABI si aggiunge tra le criticità il fattore *Domanda*, ovvero la gestione delle richieste lavorative, mentre in quelli delle Banche BCC si osserva un migliore *Supporto* percepito da parte dei colleghi.

La differenza più grande, si osserva però tra chi lavora in ufficio e chi lavora in filiale, con questi ultimi che mostrano punteggi più negativi, soprattutto nel fattore *Domanda*. Distinguendo per tipo di Banca di appartenenza (ABI o BCC), si evidenzia che per il primo tipo tutti i fattori psicosociali, tranne il fattore *Ruolo*, sono migliori in modo statisticamente significativo tra chi lavora in ufficio. Per i secondi, BCC, la situazione tra uffici e filiali è più simile e differenze significative sono riscontrate solo per i fattori *Domanda* *Ruolo* (a favore di chi lavora in ufficio).

Inoltre, contrariamente a quanto ci si poteva aspettare, i fattori psicosociali del lavoro "tradizionale" sono per lo più percepiti in modo simile dai lavoratori, indipendentemente dalle loro caratteristiche socio-anagrafiche e lavorative.

Quando si considerano le caratteristiche psicosociali del lavoro da remoto i risultati vanno presi con particolare cautela in quanto si è utilizzato un questionario che è in via di sperimentazione e non esistono attualmente percentili di riferimento in Italia. Utilizzando i dati provenienti dalle sperimentazioni inglesi, i risultati ottenuti sono alquanto in linea con quelli del lavoro "tradizionale", mostrando: a) una situazione lavorativa con ampi margini di miglioramento; b) differenze tra Banche ABI e BCC, con situazioni leggermente migliori nelle seconde; c) una situazione migliore per chi lavora in ufficio piuttosto che in filiale (ma ciò si verifica solo nelle Banche ABI e non in quelle BCC); d) poche differenze attribuibili a variabili di differenziazione socio-anagrafiche e lavorative.

I livelli di benessere lavorativo riscontrati appaiono anch'essi generalmente negativi, con livelli di *Ansia* e *Depressione* lavorative degni di nota (soprattutto i primi) e scarsi livelli di *Entusiasmo* e *Tranquillità* legati al lavoro. Per dare un'idea dell'entità dei risultati ottenuti può essere utile confrontarli con precedenti ricerche condotte dagli autori di questo report in altri contesti lavorativi. L'*Ansia* correlata al lavoro, che nel presente campione ha un punteggio medio di 3,22 (scala da 1 a 5), è risultata essere inferiore a quella rilevata tra le lavoratrici e i lavoratori di un comune (2,57), del settore della logistica (2,40), di quello delle scuole materne (2,5), di una cooperativa di servizi (2,65), di un'azienda di produzione (2,49) e di un campione di liberi professionisti (2,09). L'*Entusiasmo*, che in questa indagine ha avuto un punteggio medio di 2,65, mostra punteggi inferiori rispetto a quelli rilevati da lavoratrici e lavoratori di un comune (3,40), del settore della logistica (3,35), di scuole materne (3,52), di una cooperativa di servizi (3,42), di un'azienda di produzione (3,30) e liberi professionisti (3,45). A livello di sottogruppi, si nota che il benessere lavorativo risulta leggermente migliore nelle banche BCC (maggiore *Entusiasmo* e *Tranquillità*) e in chi ha lavorato anche da remoto (minore *Ansia* e *Depressione* e maggiore *Tranquillità*). Non sono emerse, invece, differenze sostanziali dovute a fattori socio-anagrafici e lavorativi.

Le successive analisi statistiche hanno permesso di evidenziare che circa un quarto del benessere lavorativo è spiegato dalle caratteristiche psicosociali del lavoro e un loro miglioramento, quindi, dovrebbe comportare un maggiore benessere lavorativo. In particolare (e in linea col modello di Peter B. Warr), l'asse *Ansia-Tranquillità* del benessere lavorativo può essere migliorato agendo prevalentemente sul fattore *Domanda*, mentre l'*Entusiasmo* può essere stimolato attraverso maggiore *Controllo* sul proprio lavoro, *Supporto* da parte dei superiori e comunicazione dei *Cambiamenti* che coinvolgono il lavoro svolto.

Per chi lavora anche da remoto sembra particolarmente importante agire su *Domanda* e *Controllo* relativi al lavoro in presenza, ma anche sul *Controllo* esercitato sul proprio lavoro da remoto e sul *Supporto* fornito dal superiore.

5.1. Implicazioni pratiche

Il quadro di risultati emerso dalla presente indagine riguarda un campione ampio di lavoratrici e lavoratori del settore bancario nella Regione Emilia Romagna e non si riferisce, invece, a specifiche Banche o a specifici luoghi di lavoro.

Non si possono, quindi, dare indicazioni dettagliate su cosa dovrebbe essere fatto in concreto per migliorare le condizioni lavorative (e quindi il benessere) in quanto le specifiche criticità potrebbero variare da contesto a contesto, in base alle specificità di ciascun luogo di lavoro.

I risultati generali e le criticità riscontrate, però, portano a ritenere che le caratteristiche psicosociali del lavoro non siano ben gestite nel settore bancario emiliano-romagnolo considerato e che nelle organizzazioni dovrebbe essere implementato un sistema di gestione del rischio psicosociale e prevenzione dello stress lavorativo. Questo, infatti, è l'unico strumento possibile per identificare gli eventuali rischi psicosociali presenti in uno specifico contesto di lavoro (o meglio, le possibili difficoltà sul lavoro che sono incontrate quotidianamente da chi opera in questo settore e che diminuiscono la sua capacità di prestazione lavorativa, la motivazione e il benessere) e per ottenere indicazioni puntuali per ridurre tali rischi, migliorando l'organizzazione del lavoro.

Con un sistema di gestione dei rischi psicosociali non si fa quindi riferimento alle sole attività di valutazione. Queste costituiscono una fase del processo più ampio di prevenzione dello stress lavorativo, comunemente espletata attraverso la compilazione di una checklist da parte di un gruppo interno all'organizzazione e, in casi più rari, con la somministrazione di specifici questionari compilati dai lavoratori. Un sistema di gestione dei rischi psicosociali è infatti costituito dall'implementazione di "un processo di intervento strutturato (per fasi) e di tipo largamente partecipativo" (Nielsen et al., 2010, p. 235).

“Strutturato” indica la necessità di prevedere un insieme di fasi (solitamente: preparazione, screening, piano di azioni, implementazione, valutazione) ciascuna delle quali produce esiti che sono propedeutici alle fasi successive. In questo senso, la fase di preparazione prevede essa stessa degli interventi, richiedendo il coinvolgimento del datore di lavoro, del management e dei lavoratori, la presenza di canali comunicativi appropriati, l’esistenza di una maturità organizzativa e di prontezza al cambiamento. Nei contesti organizzativi più “degradati” già l’ottenimento di tali condizioni potrebbe rappresentare “l’intervento” più urgente e richiedere molto impegno per il raggiungimento degli esiti auspicati, che diventeranno, poi, un capitale sociale dell’organizzazione. In un processo di miglioramento continuo, come dovrebbe essere la prevenzione dello stress, ciò rappresenta un importante intervento che di fatto è ancora poco considerato. È così possibile comprendere quegli studi (per esempio, Biron e collaboratori, 2010) che riconducono i possibili scarsi esiti degli interventi organizzativi non tanto al contenuto degli interventi stessi, quanto ad una non corretta implementazione, che richiama fattori di contesto (condizioni organizzative e a livello del lavoro presenti) e di processo (azioni e percezioni individuali, collettive e dei dirigenti relative all’intervento e alla sua implementazione).

Il secondo elemento chiave evidenziato da Nielsen et al. (2010), ossia la rilevanza del processo partecipativo, è forse quello meno compreso dalle organizzazioni. A volte ci si dimentica che l’importanza di raccogliere le percezioni delle lavoratrici e dei lavoratori non deriva solo dalla soggettività delle loro esperienze rispetto ai fattori di stress (o, peggio ancora, dalla necessità di assolvere ad un obbligo di legge), ma dal fatto che sono i lavoratori a conoscere in modo preciso e meglio di chiunque altro come il lavoro viene svolto (distinguendolo dal lavoro “prescritto”) e le difficoltà che eventualmente sono presenti. Il coinvolgimento dei lavoratori (da facilitare sin dalla fase preparatoria) è, quindi, essenziale al fine di ottenere informazioni valide e identificare le problematiche lavorative che influiscono negativamente sullo svolgimento del lavoro, il conseguimento dei compiti assegnati e il benessere dei lavoratori stessi.

Allo stesso modo, il coinvolgimento del datore di lavoro e del management risulta estremamente critico affinché si avvii e implementi un processo efficace di gestione dei rischi psicosociali. Leka e collaboratori (2015) pongono l’attenzione sul fatto che considerando l’organizzazione e la gestione del lavoro (ossia l’origine dei fattori psicosociali), la gestione dei rischi psicosociali dovrebbe costituire una priorità per i datori di lavoro, rappresentando l’essenza stessa di un’organizzazione lavorativa. Di conseguenza la consapevolezza di una “convenienza gestionale” che deriva dalla gestione dei rischi psicosociali (business case, trarre profitto da una migliore organizzazione del lavoro) potrebbe stimolare un maggiore impegno del datore funzionale al processo e a buoni esiti. Anche in questo caso, quindi, si può vedere come l’effettivo coinvolgimento dei datori di lavoro e del management sia un requisito fondamentale che dovrebbe precedere l’uso degli strumenti (fase di valutazione), influenzando poi i risultati e le dimensioni dell’intero processo di gestione dei rischi (per esempio, il livello coinvolgimento dei lavoratori, come e da chi viene compilata la lista di controllo e se integrarla da subito con la valutazione approfondita).

In conclusione, i risultati ottenuti fanno pensare a una diffusa situazione di scarso benessere correlato al lavoro nel settore bancario emiliano-romagnolo, suggerendo evidenti criticità relative all’organizzazione, alla gestione ed alla comunicazione del lavoro. Si può ipotizzare, in base alla letteratura scientifica di riferimento, che ciò abbia un impatto sulla produttività e sulla competitività delle organizzazioni nel settore. Esse dovrebbero implementare strategie più efficaci di gestione dei rischi psicosociali al fine di identificare i problemi specifici di organizzazione del lavoro presenti nel concreto contesto di lavoro, risolvendoli attraverso un processo di miglioramento continuo. Ciò richiede, nelle fasi iniziali del processo, la consapevolezza e il coinvolgimento dell’alta dirigenza e la disponibilità delle figure con le competenze necessarie (interne all’organizzazione oppure acquisite dall’esterno) per la definizione e implementazione del processo di prevenzione dei rischi psicosociali. Si rende così possibile uscire da una visione puramente burocratica della prevenzione dello stress (obbligo di legge, attuabile attraverso la “valutazione dello stress”) e mettere in atto un

processo che miri ad ottimizzare i fattori psicosociali del lavoro, migliorando l'organizzazione del lavoro, il benessere e la prestazione lavorativa per le persone e l'intera organizzazione.

6. Riferimenti bibliografici

- Bakker, A. B., & Van Wingerden, J. (2021). Rumination about COVID-19 and employee well-being: The role of playful work design. *Canadian Psychology / Psychologie Canadienne*, 62(1), 73–79.
<https://doi.org/10.1037/cap0000262>
- Balducci, C., & Fraccaroli, F. (2022). *Stress e rischi psicosociali nelle organizzazioni: Linee operative per la diagnosi e il controllo dello stress da lavoro* (2. ed). Il mulino.
- Balducci, C., Romeo, L., Brondino, M., Lazzarini, G., Benedetti, F., Toderi, S., Fraccaroli, F., & Pasini, M. (2017). The validity of the short UK health and safety executive stress indicator tool for the assessment of the psychosocial work environment in Italy. *European Journal of Psychological Assessment*, 33(3), 149–157. Scopus. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000280>
- Biron, C., Gatrell, C., & Cooper, C. L. (2010). Autopsy of a failure: Evaluating process and contextual issues in an organizational-level work stress intervention. *International Journal of Stress Management*, 17(2), 135–158.
<https://doi.org/10.1037/a0018772>
- Earle, F., & Cunnah, K. (2021a). Future Work Design Using staff experiences of newly adopted working practices to inform the way we work in the future. Centre for Human Factors, University of Hull. Disponibile al link <https://humanfactors.hull.ac.uk/wp-content/uploads/2020/11/UoH-Future-Work-Design-A4-WhitePaper-v5-small.pdf> (ultimo accesso, 29 agosto 2023)
- Earle, F., & Cunnah, K. (2021b). Remote Working Stress Risk Assessment Tool. Centre for Human Factors, University of Hull. Disponibile al link <https://humanfactors.hull.ac.uk/wp-content/uploads/2020/11/FWD-Risk-Assessment-Tool-v2.pdf> (ultimo accesso, 29 agosto 2023)
- Edwards, J. A., Webster, S., Van Laar, D., & Easton, S. (2008). Psychometric analysis of the UK Health and Safety Executive's Management Standards work-related stress Indicator Tool. *Work & Stress*, 22(2), 96–107.
<https://doi.org/10.1080/02678370802166599>
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. (2012). *5th European working conditions survey : overview report*. Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2806/34660>

- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. & European Agency for Safety and Health at Work. (2014). *Psychosocial risks in Europe :prevalence and strategies for prevention: A joint report from the European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions and the European Agency for Safety and Health at Work*. Publications Office.
<https://data.europa.eu/doi/10.2806/70971>
- Fichera, G. P., Fattori, A., Neri, L., Musti, M., Coggiola, M., & Costa, G. (2015). Post-traumatic stress disorder among bank employee victims of robbery. *Occupational Medicine*, 65(4), 283–289.
<https://doi.org/10.1093/occmed/kqu180>
- Guidance on work-related stress: Spice of life or kiss of death? : executive summary*. (2002). Office for Official Publications of the European Communities ; Bernan Associates [distributor].
- Karthikeyan, V., & Lalwani, S. (2019). Impact of demographic variables on occupational stress among bank employees. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 8(10), 1078-1085.
- Kerr, R., McHugh, M., & McCrory, M. (2009). HSE Management Standards and stress-related work outcomes. *Occupational Medicine*, 59(8), 574–579. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqp146>
- Leka, S., Van Wassenhove, W., & Jain, A. (2015). Is psychosocial risk prevention possible? Deconstructing common presumptions. *Safety Science*, 71, 61–67. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2014.03.014>
- Levi, L. (2002). The European Commission’s Guidance on work-related stress: from words to action. *TUTB newsletter*, 19(20), 12-17.
- Mannocci, A., Marchini, L., Scognamiglio, A., Sinopoli, A., De Sio, S., Sernia, S., & La Torre, G. (2018). Are Bank Employees Stressed? Job Perception and Positivity in the Banking Sector: An Italian Observational Study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(4), 707.
<https://doi.org/10.3390/ijerph15040707>
- Menghini, L., Balducci, C., & Toderi, S. (2022). Italian adaptation of Warr’s Job-related Affective Well-being Scale: Factorial structure and relationships with the HSE Management Standards Indicator Tool. *TPM – Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology*, 29(3), 309–325.
<https://doi.org/10.4473/TPM29.3.3>

- Mikponhoue, R., Hinson, A. V., Ismaël, A. D., Adjobimey, M., & Ayelo, P. A. (2022). Stress Prevalence and associated Factors among Bank Employees in Niamey, Niger. *International Journal of Occupational Safety and Health*, 12(2), 67–74. <https://doi.org/10.3126/ijosh.v12i2.39315>
- Muis, M., Wahyu, A., Mallapiang, F., Darwis, A. M., Thamrin, Y., & Rezkih, N. (2021). The determinant of work stress on bank employees in Makassar, Indonesia. *Gaceta Sanitaria*, 35, S428–S431. <https://doi.org/10.1016/j.gaceta.2021.10.068>
- Nielsen, K., Randall, R., Holten, A.-L., & González, E. R. (2010). Conducting organizational-level occupational health interventions: What works? *Work & Stress*, 24(3), 234–259. <https://doi.org/10.1080/02678373.2010.515393>
- Orfei, M. D., Porcari, D. E., D’Arcangelo, S., Maggi, F., Russignaga, D., Lattanzi, N., Malizia, A. P., & Ricciardi, E. (2022). COVID-19 and Stressful Adjustment to Work: A Long-Term Prospective Study About Homeworking for Bank Employees in Italy. *Frontiers in Psychology*, 13, 843095. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.843095>
- Parent-Thirion, A., & European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (A c. Di). (2007). *Fourth European Working Conditions Survey*. Office for Official Publications of the European Communities.
- Sarchielli, G. (2003). *Psicologia del lavoro*. Il mulino.
- Toderi, S., & Balducci, C. (2015). HSE management standards indicator tool and positive work-related outcomes. *International Journal of Workplace Health Management*, 8(2), 92–108. Scopus. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-11-2013-0044>
- Toderi, S., Balducci, C., Edwards, J. A., Sarchielli, G., Broccoli, M., & Mancini, G. (2013). Psychometric properties of the UK and Italian Versions of the HSE stress indicator tool. *European Journal of Psychological Assessment*, 29(1), 72–79. Scopus. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000122>
- Warr, P. (1987). *Work, unemployment, and mental health*. Oxford University Press.
- Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63(3), 193–210. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00521.x>

7. Appendice: Management standards

DOMANDA	Include aspetti come il carico di lavoro, la strutturazione del lavoro e l'ambiente di lavoro
L'obiettivo da raggiungere è:	
<ul style="list-style-type: none"> • I lavoratori ritengono di essere in grado di fare fronte ai loro compiti • I lavoratori hanno a disposizione ciò che serve per rispondere a qualsiasi loro preoccupazione 	
Che cosa dovrebbe essere ottenuto/ qual è lo stato da raggiungere:	
<ul style="list-style-type: none"> • L'organizzazione chiede ai dipendenti un carico di lavoro adeguato e raggiungibile rispetto alle ore concordate di lavoro • Le abilità e le capacità delle persone sono adeguate alle richieste del lavoro • I compiti vengono progettati per essere svolti senza andar oltre alle capacità dei lavoratori • Le preoccupazioni dei lavoratori riguardo al loro ambiente di lavoro vengono prese in considerazione 	

CONTROLLO	Quanto i lavoratori hanno voce in capitolo sul modo di svolgere il proprio lavoro
L'obiettivo da raggiungere è:	
<ul style="list-style-type: none"> • I lavoratori ritengono di avere la possibilità di esprimersi sul modo di svolgere il proprio lavoro • I lavoratori hanno a disposizione ciò che serve per rispondere a qualsiasi loro preoccupazione 	
Che cosa dovrebbe essere ottenuto/ qual è lo stato da raggiungere:	
<ul style="list-style-type: none"> • Dove possibile, i dipendenti hanno controllo sul loro posto di lavoro • I dipendenti sono incoraggiati ad utilizzare le loro abilità e il loro spirito d'iniziativa per fare il loro lavoro • Dove possibile, i dipendenti sono incoraggiati a sviluppare nuove abilità per aiutarli ad assumersi lavori nuovi e impegnativi • L'organizzazione incoraggia i dipendenti a sviluppare le loro abilità • I dipendenti hanno voce in capitolo su quando poter fare le pause • I dipendenti sono consultati in merito alla strutturazione del loro lavoro 	

SUPPORTO	Include l'incoraggiamento e le risorse fornite dall'organizzazione, dalla dirigenza e dai colleghi
L'obiettivo da raggiungere è:	
<ul style="list-style-type: none"> • I dipendenti indicano di ricevere informazioni e supporto adeguati dai loro colleghi e dai loro superiori • I lavoratori hanno a disposizione ciò che serve per rispondere a qualsiasi loro preoccupazione 	
Che cosa dovrebbe essere ottenuto/ qual è lo stato da raggiungere:	
<ul style="list-style-type: none"> • L'organizzazione adotta politiche e procedure per sostenere adeguatamente i dipendenti • L'organizzazione è tale da consentire e incoraggiare i dirigenti a supportare il loro staff • L'organizzazione è tale da consentire e incoraggiare i lavoratori a supportare i loro colleghi • I dipendenti sanno quale supporto è disponibile e come e quando accedere ad esso • I dipendenti sanno come accedere alle risorse richieste per fare il loro lavoro • I dipendenti ricevono un feedback regolare e costruttivo 	

RELAZIONI	Include la promozione di un modo di lavorare positivo per evitare i conflitti e affrontare i comportamenti inaccettabili
L'obiettivo da raggiungere è:	
<ul style="list-style-type: none"> • I dipendenti indicano che sul lavoro non sono sottoposti a comportamenti inaccettabili (es. mobbing) • I lavoratori hanno a disposizione ciò che serve per rispondere a qualsiasi loro preoccupazione 	
Che cosa dovrebbe essere ottenuto/ qual è lo stato da raggiungere:	
<ul style="list-style-type: none"> • L'organizzazione promuove comportamenti positivi sul lavoro per evitare conflitti ed assicurare equità • I dipendenti condividono le informazioni attinenti al loro lavoro • L'organizzazione ha concordato politiche e procedure per evitare o risolvere comportamenti inaccettabili • L'organizzazione è tale da consentire e incoraggiare i dirigenti ad occuparsi di comportamenti inaccettabili • L'organizzazione è tale da consentire e incoraggiare i lavoratori a riferire comportamenti inaccettabili 	

RUOLO	Se le persone non capiscono il loro ruolo all'interno dell'organizzazione e se l'organizzazione assicura che la persona non abbia conflitti di ruolo
L'obiettivo da raggiungere è:	
<ul style="list-style-type: none"> • I dipendenti riferiscono che comprendono il loro ruolo e le loro responsabilità • I lavoratori hanno a disposizione ciò che serve per rispondere a qualsiasi loro preoccupazione 	
Che cosa dovrebbe essere ottenuto/ qual è lo stato da raggiungere:	
<ul style="list-style-type: none"> • L'organizzazione assicura che, per quanto possibile, le varie richieste che rivolge ai dipendenti siano compatibili • L'organizzazione fornisce informazioni che consentono ai dipendenti di capire il loro ruolo e le loro responsabilità • L'organizzazione assicura che, per quanto possibile, le varie richieste che rivolge ai dipendenti siano chiare • L'organizzazione è tale da consentire e incoraggiare i lavoratori a sollevare quesiti su qualsiasi incertezza o conflitto che hanno nel loro ruolo e nelle loro responsabilità 	

CAMBIAMENTO	Come i cambiamenti organizzativi (grandi o piccoli) sono gestiti e comunicati nell'organizzazione
L'obiettivo da raggiungere è:	
<ul style="list-style-type: none"> • I dipendenti indicano che l'organizzazione li coinvolge frequentemente quando subisce un cambiamento organizzativo • I lavoratori hanno a disposizione ciò che serve per rispondere a qualsiasi loro preoccupazione 	
Che cosa dovrebbe essere ottenuto/ qual è lo stato da raggiungere:	
<ul style="list-style-type: none"> • L'organizzazione fornisce a dipendenti informazioni tempestive in modo da permettere di capire le ragioni dei cambiamenti proposti • L'organizzazione assicura ai dipendenti un'adeguata consultazione sui cambiamenti e fornisce l'opportunità ai dipendenti di influire sulle proposte • I dipendenti sono consapevoli della probabile ripercussione di qualsiasi cambiamento sul loro lavoro. Se necessario, ai lavoratori viene fatta formazione per sostenerli in qualsiasi cambiamento nel loro lavoro • I dipendenti sono consapevoli dei tempi dei cambiamenti • I dipendenti possono usufruire di supporti adeguati durante i cambiamenti 	