

IL PRESENTEISMO

Volli fortissimamente volli. Ma il costo di tutto questo?

Perché non assentarsi mai dal lavoro non è una virtù ma un problema, e perché parlarne non significa avallare l'assenteismo. Lungi dall'essere un indice di dedizione professionale, il presenteismo genera costi enormi in termini di produttività perduta, errori, contagio e deterioramento della salute pubblica. Il fenomeno, alimentato da una cultura che glorifica la presenza ininterrotta e stigmatizza l'assenza, si autoalimenta attraverso meccanismi psicologici potenti e si è ulteriormente trasformato con la diffusione del lavoro da remoto, che ha generato nuove forme di iperconnessione compulsiva difficili da riconoscere e da arginare. Affrontarlo richiede una trasformazione culturale profonda, capace di smettere di confondere la resistenza fisica con la professionalità.

Dott. Alessandro Pedrazzi

Responsabile Sportello Psicologico Disagio Lavorativo e Mobbing, CISL Milano Metropoli

Esiste una convinzione diffusa, radicata nella cultura lavorativa italiana e non solo, secondo la quale il dipendente che non si assenta mai, che non prende ferie, che si presenta in ufficio anche se malato, sia il lavoratore ideale. Un modello da emulare, un esempio di dedizione e professionalità. Il lavoratore *sempre presente* viene celebrato, anzi, spesso si autocelebra: a chi di noi non è successo di sentire un collega che dicesse: “Sono andato a lavorare anche con 38 di febbre...” o, in alternativa “In cinque anni non ho fatto neanche un giorno di malattia!”. Lo abbiamo sentito di certo dire e non escludo che anche noi stessi ci sia incensati, di quando in quando, per il nostro spirito di sacrificio. È idea comune, del lavoratore e dell'azienda, che questo esserci sempre e comunque sia una gran cosa, e per entrambi, azienda e lavoratore.

Questo fenomeno ha un nome preciso nella letteratura scientifica - *presenteismo* - e i dati che la ricerca internazionale ha accumulato nell'ultimo ventennio raccontano una storia molto diversa da quella che ci piacerebbe sentire.

Prima di proseguire, è necessario specificare che parlare di presenteismo non significa, in nessun modo, sdoganare il suo contrario. L'assenteismo ingiustificato, quello che nasce dalla furbizia o dall'assenza di senso di responsabilità, è e resta un problema: costa alle aziende, ai colleghi che si ritrovano a sobbarcarsi carichi aggiuntivi, al sistema previdenziale nel suo complesso. D'altra parte, condannare l'assenteismo non può essere la promozione, implicita o esplicita, del presenteismo. Tra il non presentarsi mai e il presentarsi sempre esiste uno spazio di equilibrio: è esattamente lo spazio della salute, quella del lavoratore e quella dell'organizzazione. La letteratura scientifica lo chiama *sickness flexibility*, la capacità di un'organizzazione di adattarsi con intelligenza alle necessità di salute dei propri dipendenti. L'obiettivo è avere lavoratori in salute, che lavorino quando stanno bene e si fermino quando ne hanno bisogno, con la serenità di sapere che il diritto al recupero non verrà usato contro di loro. È in questo spazio che ci dobbiamo muovere.

Definiamo il problema

La definizione più sintetica e funzionale del presenteismo è la seguente: la pratica di recarsi al lavoro nonostante le condizioni di salute, fisiche o psicologiche, ne compromettono significativamente la capacità di rendimento (Johns, 2010). Il concetto abbraccia molteplici manifestazioni. Nella sua forma più immediatamente riconoscibile, il *presenteismo fisico* riguarda chi lavora con l'influenza, con dolori cronici, con patologie che richiederebbero riposo. Ma esiste una forma meno visibile e forse più insidiosa: il *presenteismo psicologico* che coinvolge chi opera sotto il peso della depressione, dell'ansia, del burnout, o di un disagio emotivo che rende ogni compito

una fatica immane. Vi è poi una terza variante, più sfuggente ancora: il *presenteismo da disimpegno*, quello di chi è fisicamente al suo posto ma mentalmente assente, disconnesso dal proprio lavoro a causa di crisi personali, conflitti sul luogo di lavoro o demotivazione profonda (Chandrakumar, Arumugam & Vasudevan, 2024).

Ciò che rende il presenteismo particolarmente subdolo è, in effetti, la sua invisibilità. L'assenteismo produce metriche chiare: giorni di assenza, necessità di sostituzioni, ritardi nei progetti. Il presenteismo, al contrario, si mimetizza, non genera dati evidenti, non attiva allarmi. Anzi, può addirittura essere scambiato per il suo opposto, ovvero per dedizione, per spirito di sacrificio, per quella "voglia di fare" che ogni datore di lavoro desidera nei propri dipendenti. È come una termite che lavora in silenzio: quando il danno diventa visibile, la struttura è già gravemente compromessa.

Due storie, due volti del presenteismo

Per comprendere davvero cosa significhi il presenteismo nella vita quotidiana delle persone, partiamo da due storie. Sono ricostruzioni ispirate alla casistica clinica, con nomi e dettagli modificati a tutela della riservatezza, ma narrativamente e clinicamente fedeli alla realtà di ciò che uno sportello d'ascolto quale quello che gestisco può accogliere.

La storia di Roberto: il presenteismo fisico e il mito dell'indispensabilità. Roberto ha cinquantadue anni ed è capo reparto in un'azienda metalmeccanica della cintura milanese. Ha lavorato nella stessa azienda per ventisette anni, è stato promosso due volte, e di sé dice che "non ha mai preso un giorno di malattia". Non è del tutto vero, ma è abbastanza vero. Nell'ultimo decennio, Roberto ha lavorato con una cervicobrachialgia che negli anni si è cronicizzata. Il medico gli ha consigliato riposo, fisioterapia, un periodo di astensione dal lavoro per interrompere il circolo vizioso tra postura, stress e infiammazione. Roberto ha annuito educatamente ma non ha seguito nessuno di quei consigli. I motivi? Il reparto è sottorganico e nessuno conosce le procedure come lui; il suo capo non si è mai assentato un giorno e Roberto sa che verrebbe giudicato; i colleghi più giovani, lui dice, "non ce la fanno senza di me". Al di sotto di tutto questo c'è qualcosa di più profondo che Roberto fatica a verbalizzare: la sua identità si è fusa con il suo ruolo; senza il reparto, senza la presenza quotidiana, senza la fatica, Roberto non sa più chi è. Fermarsi non significa riposare: significa affrontare il vuoto. Nel frattempo, la produttività di Roberto è calata in modo misurabile: i tempi di esecuzione si sono allungati, gli errori di supervisione sono aumentati, e in due occasioni ha dovuto delegare compiti urgenti a subordinati meno esperti perché il dolore gli impediva di stare in piedi per più di un'ora consecutiva. Il suo presenteismo, che lui e il suo capo scambiano per dedizione, sta costando all'azienda molto più di quanto costerebbe una settimana di malattia ben gestita.

La storia di Chiara: il presenteismo psicologico e la trappola del silenzio. Chiara ha trentasei anni, è educatrice in una cooperativa sociale che gestisce servizi per minori in difficoltà. È brava nel suo lavoro, colleghi e coordinatrice lo riconoscono, e si è sempre contraddistinta per l'intensità del coinvolgimento emotivo con gli utenti. Da circa sei mesi, però, qualcosa si è rotto. Chiara si sveglia la mattina con una pesantezza che non riesce a spiegare, una sorta di nebbia mentale che le rende difficile concentrarsi. Ha smesso di dormire bene. Ha perso cinque chili senza volerlo. Piange in macchina, prima di entrare al lavoro, e si ricompone nel parcheggio. Chiara sa che qualcosa non va ma non prende un giorno di malattia, non ne ha mai preso uno per motivi psicologici e l'idea di farlo la riempie di vergogna: "I bambini hanno bisogno di me. Le colleghe sono già in difficoltà. Non posso lasciarli". Il disagio psicologico, a differenza della febbre, non ha una soglia socialmente riconosciuta oltre la quale sia "permesso" fermarsi. E, così, Chiara continua, presente ogni giorno, sempre meno efficace. Quando la coordinatrice la convoca per discutere di un errore nella documentazione di un caso - un errore che Chiara, nelle sue condizioni normali, non avrebbe mai commesso - Chiara non riesce a trattenere le lacrime. Ora qualcuno si accorge di qualcosa che stava accadendo da mesi: decisioni prese con un cervello appannato da un timismo orientato in senso depressivo, di interazioni con minori fragili gestite da una professionista anche lei in condizione di fragilità. Il costo umano è evidente. Il costo organizzativo (errori, qualità ridotta del servizio, rischio clinico) è altrettanto reale, anche se nessuno lo ha mai contabilizzato.

Il falso mito del "mai assente", mito a danno di tutti

Come detto, nella cultura lavorativa di molti Paesi, si è consolidata l'idea che la presenza costante, ininterrotta, a prescindere dalle proprie condizioni di salute, rappresenti un valore aggiunto, un indicatore di affidabilità. Questa convinzione non è appannaggio esclusivo dei datori di lavoro: sono spesso gli stessi lavoratori a interiorizzarla, trasformandola in un imperativo morale al quale non riescono a sottrarsi neppure quando il buon senso suggerirebbe il contrario.

I dati in merito sono eloquenti. Ricerche condotte in ambito anglosassone hanno chiesto ai lavoratori come pensavano di essere percepiti in caso di assenza per malattia: circa il 19% temeva di apparire debole, il 17% pigro, il 14% poco dedito al lavoro, mentre soltanto il 17% pensava che sarebbe stato giudicato ragionevole (CIPD, 2023). In Italia, questa dinamica si innesta su un substrato culturale che, come osservava un contributo apparso su *AltraPsicologia*, è permeato da quello che il ricercatore britannico Simpson (1998) definiva *presenteismo competitivo*: una gara non dichiarata a chi va a casa più tardi, a chi accumula meno assenze, a chi si mostra più resistente alla fatica. Milano, annotava quello stesso contributo con un'ironia che è anche un'amara constatazione, è campione di questa disciplina. Questo meccanismo psicologico è sostenuto e amplificato dalla cultura organizzativa. I dirigenti che lavorano mentre sono malati - spesso convinti di dare il buon esempio - stabiliscono una norma comportamentale che permea l'intero gruppo di lavoro. La ricerca conferma che quando i responsabili non si assentano mai, i sottoposti tendono a fare altrettanto, anche a costo della propria salute (Caverley, Cunningham & MacGregor, 2007). Il segnale implicito è inequivocabile: chi si ferma non è dei nostri.

Ma il paradosso è che questa cultura dell'iper-presenza non produce affatto i risultati sperati. Uno dei massimi studiosi del fenomeno, Gary Johns, ha dimostrato come in numerosi contesti i costi generati dal presenteismo superino quelli prodotti dall'assenza vera e propria dei dipendenti malati (Johns, 2010). Un dato particolarmente significativo viene dallo studio finlandese di Kivimäki e colleghi (2005), che hanno seguito un ampio campione di lavoratori per diversi anni scoprendo che coloro i quali non si erano mai assentati per malattia nei tre anni precedenti avevano il doppio della probabilità di sviluppare gravi problemi cardiaci rispetto a chi, in quegli stessi tre anni, si era concesso qualche giorno di riposo in caso di malattia. Il corpo, insomma, presenta il conto, e gli interessi sono salatissimi.

I numeri del presenteismo: dall'Italia al mondo

Contrariamente a quanto si potrebbe pensare, in un Paese che si è guadagnato la fama di terra poco incline al superlavoro, il presenteismo è un fenomeno tutt'altro che marginale. E la ricerca italiana comincia a documentarlo con rigore crescente.

Lo studio pionieristico dell'Università di Padova (Falco et al., 2013), condotto su 326 *lavoratori metalmeccanici* nell'arco di un anno, ha messo a fuoco qualcosa di importante: il presenteismo non è una scelta individuale mal calibrata, ma il punto in cui le disfunzioni dell'organizzazione (conflitti irrisolti, scarso riconoscimento, prospettive di crescita bloccate) si traducono in esaurimento psicofisico. Quando il sistema non funziona, il corpo e la mente del lavoratore pagano il conto.

Nel *settore sanitario*, uno studio multicentrico su 652 infermieri (Simonetti et al., 2021) ha rilevato livelli elevati di presenteismo, con rendimento significativamente compromesso nelle capacità di concentrazione e di portare a termine il lavoro. Non sorprende: la cultura del "non si può lasciare il reparto scoperto" è una delle trappole psicologiche più potenti che esistano, capace di trasformare il senso di responsabilità in una prigione.

Nemmeno il *settore dell'istruzione* è immune. L'Osservatorio sul benessere dei docenti dell'Università di Milano-Bicocca, nella sua ultima edizione (2022, 5.847 insegnanti di 449 scuole lombarde), ha rilevato che un insegnante su cinque ha lavorato in cattivo stato di salute più di cinque volte nell'anno. E che quasi la metà dei docenti presenta livelli critici in almeno uno degli indicatori del burnout. Presenteismo e burnout, in questo settore, si alimentano a vicenda in un circolo che mina insieme chi insegna e chi impara.

Negli ultimi anni il fenomeno ha cambiato forma. Con la diffusione massiccia del lavoro da remoto - 3,6 milioni di lavoratori nel 2023, +541% rispetto al periodo pre-pandemico (Osservatorio Smart Working, Politecnico di Milano) - il presenteismo non è scomparso, si è digitalizzato e ha dato vita a forme peculiari che, qui, appunto in modo sintetico. Il *presenteismo digitale* è la compulsione a restare connessi e operativi indipendentemente dalle proprie condizioni, reali o ideali, di lavoro, e si manifesta in tre forme. C'è il *presenteismo da iperconnessione*: rispondere alle mail la sera, controllare la chat durante le vacanze, accumulare un'ora di straordinario al giorno non per scelta ma perché non ci si riesce a fermarsi (LinkedIn Survey, 21% dei lavoratori da remoto). Si rileva, poi, il *presenteismo da dimostrazione*: fingersi occupati per rassicurare i superiori, un comportamento che il 36% dei lavoratori da remoto ha ammesso apertamente e che genera ansia senza produrre alcun valore. Infine, abbiamo il *presenteismo da malattia remota*: continuare a lavorare quando si è malati perché "tanto sono già a casa". Il confine tra riposo e lavoro, già poroso nello smart working, si dissolve del tutto, e la guarigione non avviene mai davvero.

Il riconoscimento istituzionale è arrivato nel 2025, con l'aggiornamento della metodologia INAIL per il rischio stress lavoro-correlato, che integra ora strumenti specifici per i rischi psicosociali del lavoro digitale. Il diritto alla disconnessione esiste già nella legge (L. 81/2017, art. 19), ma resta spesso sulla carta. Renderlo concreto richiede qualcosa di più delle norme: una cultura che smetta di confondere la reperibilità permanente con la professionalità.

Il quadro internazionale

La portata globale del fenomeno dovrebbe dissipare ogni dubbio residuo sulla sua gravità. Non stiamo parlando di una peculiarità di questo o quel mercato del lavoro, ma di un problema strutturale che attraversa economie, culture e settori produttivi. Sempre con spirito di sintesi, e rimandando alla bibliografia per i riferimenti di ricerca, ecco i numeri del presenteismo a livello internazionale per alcuni paesi:

- **Israele**: il 61% dei lavoratori ha lavorato da malato almeno una volta l'anno (Taub Center, 2023); nel settore istruzione si supera il 70%
- **Media UE**: 42% dei lavoratori ha lavorato da malato almeno una volta l'anno.
- **Stati Uniti**: circa 2 lavoratori su 3; costo stimato tra \$150 e \$226 miliardi/anno
- **Regno Unito**: il 76% delle organizzazioni registra presenteismo in sede, il 78% nel lavoro da remoto; ogni lavoratore perde in media 44 giornate di produttività/anno, in aumento rispetto alle 35 del 2018 (CIPD, 2023; IPPR, 2024). Nel Regno Unito, dei £30 miliardi di aumento dei costi dal 2018, **solo £5 miliardi** sono dovuti a giornate di malattia effettiva; il resto è presenteismo puro
- **Giappone**: caso estremo, il presenteismo è 25 volte più frequente dell'assenteismo, contro un rapporto di 5-10x tipico dei Paesi occidentali (Nagata et al., 2018). In Giappone, il presenteismo da salute mentale costa **\$46,7 miliardi/anno** contro \$1,85 miliardi per l'assenteismo, un rapporto di **25 a 1** (Sakamoto et al., 2024)

L'enorme costo del presenteismo

Capire perché il presenteismo sia così costoso richiede di guardare oltre il dato immediato e di ragionare sulle conseguenze che si dispiegano nel tempo, sugli altri e sul corpo stesso di chi "tira avanti".

Il primo meccanismo è quello della *durata*. Un episodio di malattia che si risolverebbe in pochi giorni di riposo può protrarsi per settimane se quel riposo non arriva. Bergström e colleghi (2009) lo hanno dimostrato in modo netto: chi si reca al lavoro malato per più di cinque giorni in un anno ha una probabilità significativamente più alta di restare a casa per oltre trenta giorni nei diciotto mesi successivi. I presenteisti di oggi, per dirla con una formula efficace, diventano gli assenteisti di domani. Ciò che inizia come "qualche giornata di malessere gestito" si trasforma, nel tempo, in un debito ad alto tasso d'interesse.

Il secondo meccanismo è l'effetto *contagio*. Il dipendente che si presenta con un'influenza espone colleghi e clienti al rischio di ammalarsi. Ma c'è di più: uno studio olandese ha rilevato che il 23,6% dei lavoratori in

stato di presenteismo riduceva la produttività dei propri colleghi - in media 4,2 persone, con un calo del 27,8% ciascuna - generando un effetto moltiplicatore stimato a 2,1 (Krol, Brouwer & Severens, 2023). Un solo dipendente malato al lavoro può, in pratica, dimezzare la capacità produttiva di un intero gruppo.

Il terzo meccanismo è quello dell'*errore*. Un lavoratore con facoltà cognitive ridotte (per febbre, dolore, depressione, ansia) commette più sbagli. Errori che richiedono tempo e risorse per essere corretti, e che in certi settori, come la sanità, i trasporti o l'industria, possono avere conseguenze ben più gravi di un semplice ritardo. Il caso di Roberto, descritto in apertura, lo illustra concretamente: la sua cervicobrachialgia cronica gli ha impedito la supervisione diretta in almeno due occasioni critiche, generando costi reali che nessuno ha mai messo in bilancio.

Ma i costi più profondi del presenteismo non si misurano in giornate di produttività perduta. Si misurano in salute. Lavorare in condizioni di malattia impedisce il recupero e trasforma problemi acuti in condizioni croniche. Un'influenza non curata può evolvere in complicazioni respiratorie. Un dolore muscolo-scheletrico che richiederebbe riposo si aggrava con le posture prolungate e i movimenti ripetitivi della giornata lavorativa.

È però nella sfera della salute mentale che il presenteismo rivela il suo potenziale più distruttivo, e più subdolo. La relazione tra presenteismo e disturbi psicologici è bidirezionale e si autoalimenta. Chi soffre di depressione o ansia è più incline al presenteismo, perché teme le conseguenze dell'assenza, perché la malattia mentale è ancora più stigmatizzata di quella fisica, perché spesso non riconosce nemmeno il proprio stato come "malattia". Ma al contempo, il presenteismo accelera il deterioramento psicologico, alimentando burnout, senso di inadeguatezza e frustrazione (Demerouti et al., 2009). Uno studio su lavoratori della logistica ha documentato che chi praticava il presenteismo aveva una probabilità quasi doppia di sviluppare sintomi depressivi e ansiosi rispetto ai colleghi che si fermavano in caso di malessere (Kim et al., 2022). E una revisione sistematica pubblicata su *Frontiers in Public Health* (Salas-Nicás et al., 2023), condotta su dati raccolti durante la pandemia, ha evidenziato come i lavoratori con disturbi depressivi fossero fino a sette volte più inclini a sperimentare una riduzione significativa della propria efficacia lavorativa rispetto ai colleghi senza sintomi. Un numero che dovrebbe far riflettere chiunque pensi che "resistere" sia una strategia sostenibile.

Sul piano della salute pubblica, la pandemia di COVID-19 ha reso visibile con brutale chiarezza ciò che la ricerca segnalava da anni: il lavoratore malato che va al lavoro non mette a rischio soltanto sé stesso. Nel settore dell'istruzione, dove il presenteismo supera il 70% in alcuni Paesi, un docente con un'infezione respiratoria espone decine di studenti e colleghi ogni giorno. Nel settore sanitario, l'operatore che lavora malato per "non lasciare scoperto il reparto" rischia di infettare proprio quei pazienti fragili che è chiamato a proteggere.

Il quadro che emerge è quello di un fenomeno che si autoalimenta su più livelli contemporaneamente: peggiora la salute individuale, amplifica lo stress collettivo, genera errori, prolunga le malattie e, paradosso finale, produce l'assenteismo che pretenderebbe di evitare. Il presenteismo non è soltanto una conseguenza del malfunzionamento organizzativo: ne è anche un potente meccanismo amplificatore.

Perché i lavoratori scelgono il presenteismo?

Il primo motore del presenteismo è strutturale: il *carico di lavoro e la carenza di personale*. Quando un'organizzazione funziona con margini minimi, quando il lavoro accumulato durante un giorno di malattia dovrà comunque essere recuperato dal lavoratore stesso al rientro, la decisione di restare a casa diventa un calcolo costi-benefici nel quale l'assenza rischia di costare più della presenza, almeno nella percezione soggettiva del dipendente. Lo studio italiano di Falco e colleghi (2013) ha mostrato come questa dinamica sia particolarmente acuta nel settore metalmeccanico, dove la specializzazione delle mansioni rende difficile la sostituzione e il lavoratore si percepisce, spesso a ragione, come non rimpiazzabile.

Paradossalmente, anche le *politiche aziendali pensate per contrastare l'assenteismo* possono alimentare il suo opposto. Procedure rigide di rientro dalla malattia, penalizzazioni economiche per le assenze, colloqui di "rientro" percepiti come intimidatori: misure che, nella loro logica, intendono scoraggiare le assenze ingiustificate ma che, nel loro effetto pratico, finiscono per scoraggiare qualsiasi assenza, anche quella necessaria e legittima.

In certi settori - l'istruzione, la sanità, il lavoro sociale - si aggiunge una *pressione morale* specifica. L'insegnante che sa che la sua classe resterà senza docente, l'infermiere che sa che il reparto è già sottorganico, l'educatrice - come Chiara della nostra ricostruzione - che sa che i minori in carico non possono essere semplicemente "messi in pausa": tutti costoro vivono un conflitto interiore nel quale il senso del dovere prevale troppo spesso sulla cura di sé. Lo scrivo con cognizione di causa, poiché come professionista della relazione d'aiuto conosco bene questa dinamica, e non ne sono immune.

La cultura organizzativa non si trasmette attraverso i regolamenti ma attraverso i *comportamenti*. Quando un dirigente si presenta in ufficio con la voce roca e gli occhi cerchiati, annunciando tra un colpo di tosse e l'altro che "lui non si ferma mai", non sta semplicemente descrivendo il proprio comportamento: sta prescrivendo quello di tutti gli altri.

A livello individuale, il presentismo è alimentato da un insieme di *paure e credenze* che agiscono spesso al di sotto della soglia della consapevolezza. La paura di essere percepiti come inadeguati, la necessità di dimostrarsi insostituibili, particolarmente acuta per chi lavora con contratti a termine o in periodi di ristrutturazione aziendale. Gli psicologi Cooper e Dewe (2008) hanno definito il comportamento del lavoratore presentista come tipico di chi percepisce instabile il proprio posto di lavoro: non ci si assenta non perché si stia bene, ma perché si ha paura di ciò che potrebbe accadere se non ci si presentasse. Le *donne*, in particolare quelle che combinano responsabilità lavorative e familiari, mostrano tassi di presentismo più elevati, in parte perché i giorni di malattia vengono talvolta "riservati" per le esigenze di cura dei figli (Ferreira et al., 2017).

In alcuni Paesi, e l'Italia fra essi, a questi fattori si aggiunge, come osservavamo, un *substrato culturale* nel quale la fatica è ancora percepita come valore in sé, e la pausa come segno di debolezza. È una cultura che affonda le radici nella tradizione contadina e artigiana del lavorare sodo, nella retorica post-bellica della ricostruzione, e che si è cristallizzata in un'etica lavorativa nella quale il valore della persona coincide con la sua capacità produttiva. Mettere in discussione questa equazione è il primo passo per affrontare il presentismo nelle sue radici più profonde.

Interventi possibili

Affrontare il presentismo richiede un cambiamento che è, prima di tutto, culturale, e, dunque, profondo, lento, faticoso. Non bastano le giornate del benessere aziendale, i corsi di mindfulness, le newsletter con i consigli per dormire meglio. Servono interventi strutturali che agiscano sulle cause del fenomeno piuttosto che sui suoi sintomi.

Ripensare le politiche sulle assenze. Le organizzazioni devono sottoporre a una verifica onesta le proprie politiche di gestione delle assenze, chiedendosi se esse, nel loro effetto pratico e al di là delle intenzioni, non stiano incentivando il presentismo. I colloqui di rientro dalla malattia possono essere uno strumento utile per verificare che il lavoratore sia effettivamente in condizioni di riprendere l'attività, oppure possono trasformarsi in un momento di intimidazione implicita. La differenza sta nel modo in cui vengono condotti.

Formare i dirigenti. Se il comportamento dei manager modella le norme del team, allora la formazione dei dirigenti è un investimento strategico nella prevenzione del presentismo. I responsabili devono essere formati a riconoscere i segnali del presentismo nei propri collaboratori, a incoraggiare esplicitamente l'uso dei giorni di malattia quando appropriato, e, soprattutto, a dare il buon esempio, assentandosi essi stessi quando la salute lo richiede.

Garantire una copertura adeguata. Il presentismo prospera dove il vuoto lasciato da un assente non viene colmato. Le organizzazioni che operano sottorganico, senza piani di sostituzione, senza formazione trasversale che consenta ai colleghi di coprire le mansioni di chi è assente, creano le condizioni strutturali perché il lavoratore malato si senta in dovere di presentarsi.

Rendere accessibili i servizi di salute mentale. Dato il peso preponderante della salute mentale nel presentismo, garantire ai lavoratori un accesso agevole a servizi di supporto psicologico non è un benefit opzionale: è un investimento con un ritorno misurabile. Il trattamento precoce dei disturbi dell'umore e dell'ansia riduce significativamente il presentismo e, con esso, la cascata di costi diretti e indiretti che esso genera (Greenberg

et al., 2015). Lo sportello di ascolto psicologico che offriamo in CISL si inserisce in questa logica: non è un servizio assistenziale di seconda linea, è un punto di intercettazione precoce del disagio che può fare la differenza tra un problema gestibile e una crisi conclamata.

Rendere effettivo il diritto alla disconnessione. Per contrastare il presenteismo digitale, il diritto alla disconnessione, previsto dalla normativa italiana ma spesso inattuato, deve diventare una pratica concreta. Questo significa stabilire fasce orarie di non reperibilità, evitare l'invio di comunicazioni al di fuori dell'orario di lavoro, formare i manager a rispettare i tempi di riposo dei collaboratori, e creare una cultura nella quale il silenzio digitale sia percepito non come disimpegno ma come forma di responsabilità verso la propria salute e, in ultima analisi, verso la qualità del proprio lavoro.

Cambiare la narrazione. Infine, e forse soprattutto, occorre cambiare il racconto. Smettere di celebrare chi "non si ferma mai" e iniziare a riconoscere la saggezza di chi sa fermarsi quando è necessario. Smettere di equiparare la malattia alla debolezza e la presenza ininterrotta alla forza. Costruire una cultura lavorativa nella quale prendersi cura della propria salute non sia un atto di debolezza ma un atto di responsabilità, verso sé stessi, verso i colleghi, verso l'organizzazione.

Il coraggio di fermarsi

Il presenteismo è molto più di un comportamento individuale: è un fenomeno sistemico con implicazioni che si irradiano dalla scrivania del singolo lavoratore fino ai bilanci nazionali. La lezione che i dati ci insegnano è scomoda ma inequivocabile: le organizzazioni che cercano di ridurre l'assenteismo attraverso politiche restrittive o pressioni culturali spesso ottengono il risultato opposto, alimentando un presenteismo i cui costi superano di gran lunga quelli delle assenze legittime. È una strategia che potremmo definire - prendendo in prestito un'espressione anglosassone - *penny-wise and pound-foolish*, si risparmia sulle monetine e si perde sulle banconote. In un'epoca di crescenti sfide, affrontare il presenteismo non è un esercizio accademico né un lusso da aziende illuminate. È una necessità economica, organizzativa e, non dimentichiamolo mai, umana. Le scrivanie occupate da lavoratori malati ma presenti non sono un patrimonio da celebrare come prova di dedizione. Sono un problema misurabile in miliardi di euro perduti.

Riferimenti bibliografici

- Bergström G. et al. (2009). *Sickness presenteeism today, sickness absenteeism tomorrow? A prospective study on sickness presenteeism and future sickness absenteeism*. Journal of Occupational and Environmental Medicine, 51(6), 629–638.
- Borges E. M. et al. (2022). *Presenteeism and productivity loss among nurses*. International Journal of Occupational Safety and Ergonomics, 29(3), 1007–1015.
- Caverley N. et al. (2007). *Sickness presenteeism, sickness absenteeism, and health following restructuring in a public service organization*. Journal of Management Studies, 44(2), 304–319.
- Chandrakumar A. (2024). *Exploring presenteeism trends: A comprehensive bibliometric and content analysis*. Frontiers in Psychology, 15, 1352602.
- CIPD – Chartered Institute of Personnel and Development (2023). *Health and Wellbeing at Work*. Annual Survey Report. London.
- Cooper, C. L., & Dewe, P. J. (2008). *Well-being - absenteeism, presenteeism, costs and challenges*. Occupational Medicine, 58(8), 522–524.
- Demerouti, E. et al. (2009). *Present but sick: A three-wave study on job demands, presenteeism and burnout*. Career Development International, 14(1), 50–68.
- Falco, A. et al. (2013). *Presenteeismo e salute dei lavoratori: effetti di mediazione sullo strain psico-fisico in un'indagine longitudinale*. Giornale Italiano di Medicina del Lavoro ed Ergonomia, 35(3), 191–204.
- Ferreira, A. I. (2017). *Working sick and out of sorts: A cross-cultural approach on presenteeism climate, organizational justice and work-family conflict*. International Journal of Human Resource Management, 32(3), 2754–2776.
- Greenberg, P. E. (2015). *The economic burden of adults with major depressive disorder in the United States (2005 and 2010)*. Journal of Clinical Psychiatry, 76(2), 155–162.
- Hemp, P. (2004). *Presenteeism: At work - but out of it*. Harvard Business Review, 82(10), 49–58.
- IPPR – Institute for Public Policy Research (2024). *Healthy People, Prosperous Lives: The First Report of the IPPR Commission on Health and Prosperity*. London: IPPR.
- Johns, G. (2010). *Presenteeism in the workplace: A review and research agenda*. Journal of Organizational Behavior, 31(4), 519–542.

- Kim, J., Lee, S., & Park, J. (2022). *Association between presenteeism and mental health among logistic center workers*. *Annals of Occupational and Environmental Medicine*, 34, e40.
- Kivimäki, M. (2005). *Working while ill as a risk factor for serious coronary events: The Whitehall II study*. *American Journal of Public Health*, 95(1), 98–102.
- Krol, M. et al. (2023). *Production losses due to absenteeism and presenteeism: The influence of compensation mechanisms and multiplier effects*. *Pharmacoeconomics*, 41(4), 429–441.
- Lui, J. N. et al. (2024). *Presenteeism and its outcomes: A comprehensive review of the literature*. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 21(2), 152.
- Nagata, T. (2018). *Total health-related costs due to absenteeism, presenteeism, and medical and pharmaceutical expenses in Japanese employers*. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 60(5), e273–e280.
- Osservatorio Smart Working, Politecnico di Milano (2023). *Smart Working: il lavoro del futuro*. Report annuale.
- Sakamoto, H. et al. (2024). *Productivity loss from mental health conditions in Japan: A national-level analysis*. *Journal of Occupational Health*, 66(1), e12405.
- Salas-Nicás, S. (2023). *Presenteeism and mental health of workers during the COVID-19 pandemic: A systematic review*. *Frontiers in Public Health*, 11, 1224332.
- Seyadi, S. H. E. et al. (2024). *The impact of presenteeism on employee productivity: A literature review*. In R. Khamis & A. Buallay (Eds.), *Board Diversity and Corporate Governance*. Springer.
- Simonetti, V. et al. (2021). *Livelli di presenteeismo fra gli infermieri italiani. Uno studio multicentrico*. *Professioni Infermieristiche*, 74(2), 119–126.
- Simpson, R. (1998). *Presenteeism, power and organizational change: Long hours as a career barrier and the impact on the working lives of women managers*. *British Journal of Management*, 9(s1), 37–50.
- Stewart, W. F. et al. (2003). *Cost of lost productive work time among US workers with depression*. *JAMA*, 289(23), 3135–3144.
- Taub Center for Social Policy Studies in Israel (2023). *Presenteeism in Israel: Working While Sick*. Jerusalem: Taub Center.
- Università di Milano-Bicocca, Dipartimento di Psicologia, Laboratorio Health & Sustainability (2022). *Osservatorio sul benessere dei docenti*. Indagine 2022 su 5.847 insegnanti di 449 scuole lombarde.
- Yang, T. et al. (2023). *Change of productivity loss due to presenteeism among the ageing workforce*. *Human Resource Management Journal*, 33(1), 189–210.