

Stress lavoro-correlato

valutarlo è un obbligo, prevenirlo una necessità

Facciamo il punto sulle iniziative nazionali e comunitarie volte a identificare e gestire uno dei rischi più insidiosi per lavoratori e aziende

a cura della Redazione



Lo stress legato all'attività lavorativa è una delle nuove sfide per il settore della sicurezza sul lavoro. Una sfida che impegna, ormai da diversi anni, istituzioni nazionali e comunitarie. Stime diffuse a livello europeo riportano la dimensione del fenomeno, che interessa il 22% dei lavoratori del vecchio Continente, ponendosi al secondo posto, dopo i disturbi muscolo-scheletrici, fra le patologie lavorative più diffuse sul lavoro.

Le strategie per la gestione del rischio

Le istituzioni comunitarie hanno cominciato a regolare il fenomeno dello stress a partire dall'Accordo Quadro europeo dell'8 ottobre 2004, recepito in Italia dall'Accordo Interconfederale del 9 giugno 2008.

Oltre a fornire una definizione univoca di stress, l'Accordo ha gettato le basi per l'individuazione dei fattori determinanti del rischio, quali l'ineadeguatezza nella gestione dell'organizzazione e dei processi di lavoro, le condizioni di lavoro e ambientali, la comunicazione e i fattori soggettivi, ed ha infine approntato le modalità di prevenzione per l'eliminazione o la riduzione delle problematiche ad esso connesse.

Il Parlamento europeo nell'ultima "Relazione sull'analisi interlocutoria della strategia comunitaria 2007-2012 per la salute sicurezza sul luogo di lavoro", approvata nel dicembre scorso, ha definitivamente identificato nello stress un ostacolo alla produttività europea, invitando gli Stati ad





attuare forme di sensibilizzazione da parte dei datori di lavoro, dei lavoratori e dei loro rappresentanti.

Nel nostro ordinamento lo stress è stato riconosciuto fra i fattori da considerare nella valutazione del rischio dal Testo Unico di Sicurezza (D.Lgs. 81/2008) che, inizialmente, rimandava alla Commissione consultiva permanente il compito di fornire le linee guida per la sua valutazione. Le "Indicazioni" in questione sono state rese disponibili il 17 no-

vembre 2010: è stato così possibile imporre dal 1 gennaio 2011 la valutazione del rischio per le



L'intervista

Un supporto alle imprese lombarde per la valutazione del rischio

L'incontro con Luciano Bresciani, Assessore alla Sanità della Regione Lombardia



Assessore, a distanza di un anno dall'emanazione delle "Indicazioni per la valutazione dello stress lavoro-correlato" della Commissione Consultiva permanente (17/11/2010), perché un nuovo documento con informazioni generali sul tema?

L'emanazione in data 17 novembre 2010 delle "Indicazioni per la valutazione dello stress lavoro-correlato" da parte della Commissione Consultiva Permanente per la salute e sicurezza sul lavoro ex art. 6 del D.Lgs. 81/08 ha completato il quadro normativo di riferimento al tema specifico. Il Laboratorio di approfondimento regionale "Stress lavoro-correlato", istituito nel 2008 all'interno del "Piano regionale per la promozione della sicurezza e salute sul lavoro" (dgr VIII/6918 del 2 aprile 2008) e riconfermato con l'attuale pianificazione (dgr IX/1821 del 8 giugno 2011), ha voluto supportare le imprese lombarde offrendo, a partire dalle esperienze da queste già realizzate, un documento di indicazioni esplicative, di criteri, metodi e strumenti utili per effettuare un "buon percorso" (good practice) di valutazione del rischio (decreto n. 10611 del 15 novembre 2011).



Cosa mancava secondo voi nelle indicazioni della commissione consultiva?

Il Titolo I del D.Lgs. 81/08, il documento della Commissione Consultiva Per-

manente, l'Accordo Interconfederale 2008 - recepimento a livello nazionale dell'Accordo Europeo 2004 - avevano costituito un quadro di riferimenti normativi e di indicazioni metodologiche per la valutazione del rischio stress lavoro-correlato, articolato e non immediatamente armonico. Il Laboratorio regionale, cui partecipano attivamente operatori (medici, tecnici, psicologi) di Aziende Ospedaliere, delle Aziende Sanitarie Locali, delle Unità Operative Ospedaliere di Medicina del Lavoro e rappresentanti delle Associazioni datoriali e sindacali, ha, dunque, scelto di accompagnare il percorso valutativo in atto presso le imprese chiarendo, in particolare, le caratteristiche intrinseche della fase di valutazione preliminare e, qualora necessaria, della fase di valutazione approfondita prevista dagli indirizzi della Commissione Consultiva; di dare indicazioni per l'applicazione di metodi e strumenti adeguati ed efficaci al processo di valutazione del rischio; di riservare un'attenzione all'applicazione del processo nelle Piccole Medie Imprese (PMI).



Secondo quanto riportato nelle linee di indirizzo, come si struttura dunque un "buon percorso" di Valutazione del Rischio?

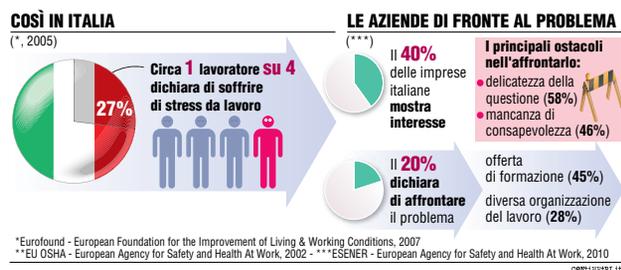
È fondamentale che il processo di valutazione dello stress lavoro-correlato, a prescindere dalle dimensioni aziendali e dal numero di addetti, sia promosso e gestito direttamente dal datore del lavoro e dal top management; che sia condotto rispettando i ruoli e i contributi degli attori interni della prevenzione (RSPP, Medico competente, RLS) e coinvolgendo attivamente i lavoratori. Per favorirne una loro consapevole partecipazione, il processo deve essere accompagnato da azioni informative e formative realizzate all'interno della realtà lavorativa, e finalizzate ad illustrare il programma di valutazione e gestione del rischio stress, e a migliorare la conoscenza del tema. Anche dirigenti e proposti dovranno essere coinvolti. Ancora, il percorso deve essere orientato alle soluzioni, soprattutto soluzioni di tipo collettivo, a forte valenza preventiva. Affrontare e risolvere casi individuali "ex post" è certamente utile e necessario, ma non può essere considerato una "soluzione preventiva". Questo richiede un approccio di "non medicalizzazione", a carattere fortemente interdisciplinare. Sul piano metodologico, non ci si può limitare alla somministrazione di un



attività soggette. Più di recente la Direzione Sanità della Regione Lombardia, con decreto diri-

genziale del 15 novembre 2011, ha provveduto alla stesura di propri Indirizzi operativi per la Valutazione del rischio stress lavoro-correlato.

In considerazione della diffusione del fenomeno e della rilevanza ad esso attribuita ci è sembrato opportuno realizzare, nelle pagine che seguono, un approfondimento in grado di mettere in luce i documenti esplicativi disponibili e di fare il punto sui risultati delle ricerche e delle prime esperienze sul campo.



questionario, ma è opportuno adottare interventi quali: azioni comunicative ed informative, da intendersi come vero e proprio piano strategico di comunicazione; analisi documentale; azioni formative; osservazione diretta; percezione soggettiva dello stress lavoro-correlato; soluzioni di prevenzione collettiva; soluzione di casi individuali; sorveglianza sanitaria - promozione della salute; piano di monitoraggio.

L'istituzione di un gruppo aziendale, che veda la partecipazione non solo dei componenti del sistema di prevenzione aziendale (RSPP, MC, RLS), ma anche di operatori di altri settori ritenuti strategici nell'affrontare il tema stress, quali ad esempio le risorse umane, è certamente utile.

Ed infine tra gli strumenti, la creazione di un panel di eventi sentinella quali ad esempio le segnalazioni da parte del Medico Competente (se presente in azienda), che in quanto "outcome di salute" possono assumere valore "oggettivo" quando coinvolgono un numero significativo di lavoratori; la ricognizione dei fattori organizzativi potenziali di rischio stress lavoro-correlato, secondo un approccio sistematico che permetta di evidenziare gli aspetti critici nel suo complesso, ma anche i singoli fattori organizzativi legati ad aspetti peculiari dei singoli luoghi di lavoro.



Luciano Bresciani,
Assessore alla Sanità della Regione Lombardia

zione diretta, attraverso ad esempio un sopralluogo specifico con breve relazione documentale.



I percorsi proposti, possono essere attuabili anche dalle piccole aziende? E quali sono le indicazioni specifiche rivolte a queste particolari realtà produttive?

I percorsi proposti sono sicuramente attuabili anche dalle Piccole Medie Imprese (PMI); non è infatti necessario l'utilizzo di strumenti o metodi sofisticati o di consulenti esterni, quanto una presa di responsabilità e chiarezza nel percorso. Esiste un infinito gradiente di complessità nell'affrontare il processo di valutazione del rischio stress lavoro-correlato. Le Piccole Medie Imprese (PMI) interessate, avendo una minore complessità aziendale, possono ricorrere a metodi e strumenti più semplici che il documento di indirizzo regionale via via richiama.

Nell'ipotesi di valutazione approfondita nelle PMI è possibile utilizzare modalità di confronto, quali ad esempio riunioni con i lavoratori. Così come, nella fase di raccolta degli elementi di rischio, piuttosto che l'uso di rigide check-list - che possono risultare ridondanti - si può ricorrere all'osserva-



Quali sono le dimensioni del fenomeno in Lombardia? Il trend è in aumento?

L'Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro, in una recente indagine, afferma che gli importanti cambiamenti che stanno intervenendo nel mondo del lavoro portano a rischi psicosociali emergenti. Tali rischi, collegati al modo in cui il lavoro è concepito, organizzato e gestito, nonché al contesto economico e sociale del lavoro, comportano un aumento del livello di stress e possono causare un grave deterioramento della salute mentale e fisica. Gli studi scientifici e le rilevazioni effettuate da istituzioni nazionali/internazionali valutano una prevalenza di stressati in età lavorativa del 20-30%, ove da un punto di vista eziologico i fattori causali lavorativi ed extra-lavorativi si sovrappongono fra loro. La condizione di stress interessa circa il 22% dei lavoratori in Europa; il 27% in Italia. Uno studio effettuato nel triennio 2004-2006 in Lombardia su un campione rappresentativo di lavoratori evidenziava una prevalenza di stressati del 32%.



Lo stress sul lavoro fra indicazioni nazionali ed esperienze Ue

Una proposta metodologica di valutazione e gestione del rischio

di Sara Vitali (Psicologa), Antonio Valenti (Esperto in politiche di prevenzione), Sergio Iavicoli (Dirigente di ricerca)

Lo stress legato al lavoro rappresenta, senza alcun dubbio, un rischio emergente per la diffusione che sta assumendo in ambito europeo alla luce degli importanti cambiamenti in corso nel mondo del lavoro (es. esternalizzazione delle mansioni, intensificazione dell'attività lavorativa, maggiore precarietà del lavoro, invecchiamento della forza lavoro, etc.).

L'Accordo Interconfederale (9 giugno 2008), con il quale le parti sociali hanno recepito in Italia l'Accordo Quadro europeo sullo stress lavoro-correlato (8 ottobre 2004), definisce lo *stress lavoro-correlato* come "una condizione che può essere accompagnata da disturbi o disfunzioni di natura fisica, psicologica o sociale, conseguenza del fatto che taluni individui non si sentono in grado di corrispondere alle richieste o alle aspettative riposte in loro" ... specificando che "non è una malattia, ma una situazione prolungata di ten-

sione che può ridurre l'efficienza sul lavoro e può determinare un cattivo stato di salute" (art. 3). Secondo alcuni studi europei, infatti, lo stress è al secondo posto, dopo i disturbi muscolo-scheletrici, tra i problemi di salute correlati al lavoro, interessando il 22% dei lavoratori nell'Unione Europea (UE) con il 50-60% del totale di giorni lavorativi persi. In termini puramente economici si stima che nel 2002 il costo economico annuale dello stress legato all'attività lavorativa nell'UE 15 è stato calcolato pari a 20 miliardi di euro.

Normativa comunitaria e nazionale

Per quanto concerne la tutela prevista dalla normativa europea in materia di stress lavoro-correlato, la Direttiva Quadro europea 89/391 CEE pur obbligando il datore di lavoro ad "assicura-





re la sicurezza e la salute dei lavoratori in tutti gli aspetti legati al lavoro” e ad “adattare il lavoro all'uomo ...” non fa riferimento allo stress in quanto tale.

È a partire dalla strategia Comunitaria 2002-2006, che l'Unione Europea sposa un'impostazione globale del benessere sul luogo di lavoro, prendendo in considerazione le trasformazioni del mondo del lavoro e l'insorgenza di nuovi rischi, in particolare psicosociali.

Sulla scia di questo interesse nasce l'Accordo Quadro Europeo sullo stress (8 ottobre 2004), con l'obiettivo di “fornire ai datori di lavoro e ai lavoratori una guida per identificare e prevenire o gestire i problemi derivanti dallo stress da lavoro” (punto 2). Tale Accordo, pur identificando i problemi di stress da lavoro ed elencando alcuni “potenziali indicatori dello stress”, tuttavia non individua un modello per la valutazione dello specifico rischio in ambito lavorativo”. . . . , ma si limita soltanto a specificare che “qualora si individui un problema da stress lavoro-correlato, occorre adottare misure per prevenirlo, eliminarlo o ridurlo. Il compito di stabilire le misure appropriate spetta al datore di lavoro. Queste misure saranno adottate con la partecipazione e la collaborazione dei lavoratori e/o dei loro rappresentanti” (punto 4).

Sebbene la sua implementazione non sia stata uniforme all'interno dell'UE e sia avvenuta con modalità diversa in base alle esigenze dei singoli Stati membri, laddove è stato applicato, l'Accordo europeo ha avuto degli effetti positivi rilevanti, accelerando il dialogo sociale e l'elaborazione di politiche sul tema dello stress da lavoro nella maggior parte dei Paesi (es. Francia, Italia, Portogallo, Romania, Norvegia, Repubblica Ceca, Lituania, Lussemburgo, etc.). Ad oggi, sono 19 i Paesi dell'UE che dispongono di una legislazione o di accordi collettivi vincolanti riguardanti lo stress da lavoro ed altri rischi psicosociali.

In ambito nazionale, il D.Lgs 81/2008 e s.m.i., ha specificamente individuato lo stress lavoro-correlato come uno dei rischi oggetto sia di valutazione (art. 28, comma 1) secondo i contenuti dell'Accordo Quadro, sia di una conseguente adeguata gestione dello stesso.

A ciò ha senz'altro contribuito anche l'adozione nella specifica normativa della definizione di “salute” mutuata dall'Organizzazione Mondiale della Sanità ed intesa quale “*stato di completo benessere fisico, mentale e sociale, non consistente*

solo in un'assenza di malattia o d'infermità”, premessa per una garanzia di tutela dei lavoratori anche attraverso un'adeguata valutazione del rischio “stress lavoro- correlato”.

In assenza di provvedimenti legislativi o regolamentari che fornissero indicazioni operative chiare e uniformi in tutto il territorio nazionale, la Commissione Consultiva permanente per la salute e sicurezza sul lavoro ha elaborato, nel 2010, indicazioni precise riguardo l'individuazione di un percorso metodologico che rappresenta il “livello minimo” di attuazione dell'obbligo di valutazione del rischio da stress lavoro-correlato per tutti i datori di lavoro. Non è comunque preclusa la possibilità di un percorso più articolato e basato su specifiche necessità e complessità delle aziende stesse.

Ad oggi, sono 19 i Paesi dell'UE che dispongono di una legislazione o di accordi collettivi vincolanti riguardanti lo stress da lavoro ed altri rischi psicosociali.

I principali modelli europei di valutazione e gestione del rischio

Fin da quando l'Accordo europeo sullo stress, il successivo Accordo interconfederale di recepimento e il D.Lgs. 81/2008 e s.m.i. hanno introdotto la valutazione dello stress sul lavoro come adempimento obbligatorio nel nostro Paese, si sono susseguite differenti proposte metodologiche per la valutazione di tale tipologia di rischio. Il Dipartimento di Medicina del Lavoro dell'INAIL (ex ISPESL), attraverso una fitta rete di collaborazioni internazionali e nazionali, ha condotto specifiche attività di ricerca tra cui i progetti europei PRIMA-EF (Psychosocial Risk Management - European Framework) e PRIMA-eT (Psychosocial Risk Management - Vocational Education and Training). Il PRIMA-EF, nato nel 2007 con l'obiettivo di fornire delle indicazioni per i datori di lavoro e i rappresentanti dei lavoratori sulla tematica dello stress lavoro-correlato, ha consentito l'individuazione dei criteri per sviluppare un modello integrato per il monitoraggio dei rischi psicosociali.

Il PRIMA-eT, sviluppatosi dai risultati del PRIMA-EF, è un progetto finanziato dalla Commissione



europea che coinvolge una serie di partner di diversi Paesi ed è sostenuto in maniera attiva dall'Organizzazione Mondiale della Sanità. Si tratta di una piattaforma online per la formazione a distanza delle imprese avente l'obiettivo di accrescere le conoscenze e competenze nell'ambito della gestione del rischio psicosociale.

A partire da questi progetti, è stata effettuata un'attenta analisi di benchmarking delle principali metodologie per la valutazione e gestione del rischio da stress lavoro-correlato in alcuni paesi dell'UE tra cui: SOBANE (Belgio), Start (Germania) e Management Standards (Regno Unito). Questi tre modelli hanno come principio di base un approccio olistico, globale e soprattutto partecipativo e condiviso in accordo con il concetto di valutazione dei rischi universalmente accettato. A seguito dell'analisi di benchmarking, che ha evidenziato vantaggi e svantaggi dei tre modelli (vedi Tabella 1), si è scelto di contestualizzare ed applicare in Italia, il Modello Management Standards approntato dall'Health and Safety Executive (HSE) validato nel Regno Unito e nella Repubblica Irlandese su più di 26.000 lavoratori. I criteri che hanno condotto alla scelta del Modello Management Standards (HSE) sono stati:

1. sostenibilità aziendale;
2. ruolo centrale delle figure chiave della sicurezza e salute sul luogo di lavoro;
3. approccio globale alla valutazione e gestione del rischio da stress lavoro-correlato;
4. adattabilità del metodo a differenti settori produttivi;
5. utilizzo di piattaforme validate.

Tuttavia il modello proposto dall'HSE presenta anche punti di debolezza come la scarsa adattabilità alle microimprese e, alla luce delle indicazioni della Commissione Consultiva, l'assenza di uno specifico strumento per la valutazione preliminare degli indicatori oggettivi dello stress lavoro-correlato.

La proposta metodologica INAIL

Al fine di ovviare alle criticità di cui sopra, il percorso metodologico mutuato dall'HSE è stato prima validato e successivamente integrato da specifiche esperienze italiane con l'obiettivo di offrire all'utenza un modello unico e condiviso, nel rispetto della normativa vigente in tema di salute e sicurezza del lavoro.

Il processo di validazione italiana del modello HSE, che ha portato alla definizione di un percorso metodologico integrato per la valutazione

del rischio da stress lavoro-correlato, ha previsto una serie di step.

Inizialmente si è proceduto alla traduzione dall'inglese all'italiano dello strumento HSE per la valutazione della percezione soggettiva dello stress lavoro-correlato (*Indicator Tool*). Il questionario è stato poi somministrato ad un campione di 6.378 lavoratori italiani provenienti da tutto il territorio nazionale coinvolgendo più di 75 aziende afferenti a diversi setto-

Tabella 1. Vantaggi e criticità dei modelli Europei HSE, SOBANE e Start

	HSE	SOBANE	Start
Vantaggi	<ul style="list-style-type: none"> • Coinvolgimento dei lavoratori • Valutazione partecipata • Ciclicità e approccio globale • Possibilità di affiancare lo strumento con altri • Strumento e modello validato • Presenza di un software di analisi 	<ul style="list-style-type: none"> • Coinvolgimento dei lavoratori • Valutazione partecipata • Ciclicità e approccio globale • Possibilità di affiancare lo strumento con altri • Focus sulla prevenzione • Consulenza intera/esterna 	<ul style="list-style-type: none"> • Coinvolgimento dei lavoratori • Valutazione partecipata • Ciclicità e approccio globale • Focus sulla prevenzione • Consulenza intera/esterna • Adattabilità dello strumento • Comparazione indicatori oggettivi - soggettivi
Criticità	<ul style="list-style-type: none"> • Poca chiarezza degli interventi • No consulenza esterna • Poca adattabilità alle micro imprese (inferiore a 10 addetti) 	<ul style="list-style-type: none"> • Poca chiarezza degli interventi • Mancanza di uno strumento specifico • Poca adattabilità alle grandi imprese • Alto rischio di abbandono durante la fase di screening 	<ul style="list-style-type: none"> • Poca chiarezza degli interventi • Assenza di uno strumento standardizzato • Limitato utilizzo delle figure della prevenzione interne

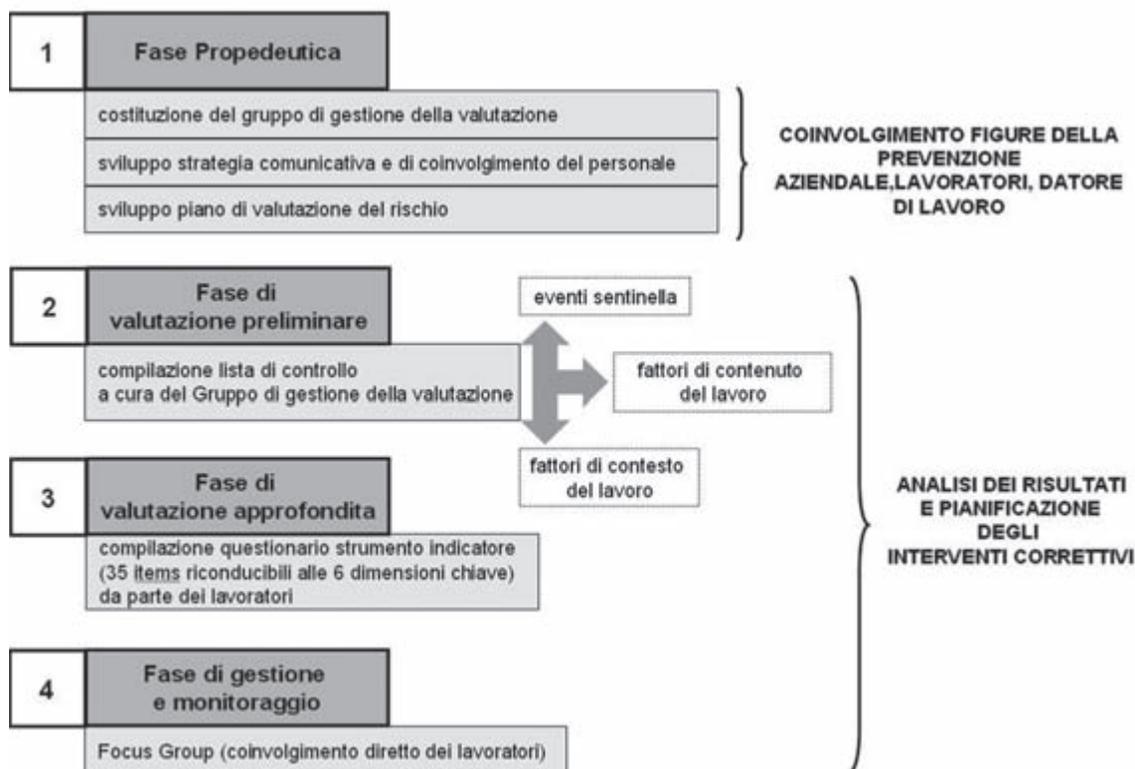


Figura 1. Proposta metodologica di valutazione del rischio da stress lavoro-correlato (INAIL, 2011)

ri produttivi. L'analisi statistica dei dati ha confermato la stabilità e la validità dello strumento sul campione normativo italiano.

A seguito delle indicazioni della Commissione Consultiva, secondo cui la valutazione si articola in due fasi: una necessaria (la valutazione preliminare) e l'altra eventuale (valutazione approfondita), l'intero modello HSE è stato contestualizzato in Italia giungendo alla definizione di un percorso metodologico articolato in quattro fasi: 1) fase propedeutica; 2) fase di valutazione preliminare; 3) fase di valutazione approfondita; 4) fase di pianificazione degli interventi successivi (vedi Figura 1).

Per favorire maggiormente l'utilizzo di questa proposta metodologica da parte delle aziende è stata appositamente predisposta una piattaforma online (nella sezione Ricerca del sito INAIL) al fine di supportare, con strumenti scientificamente validati, le aziende nel processo di valutazione e gestione del rischio da stress lavoro-correlato, nel rispetto della normativa vigente. Nello specifico si mettono a disposizione i seguenti strumenti online:

- *Lista di controllo* per la fase di valutazione preliminare.
- *Questionario - Strumento indicatore* per la fase di valutazione approfondita. Tale questionario prevede la valutazione della percezione soggettiva dei lavoratori utile all'identificazione e caratterizzazione del rischio da stress lavoro-correlato e delle sue cause.

Per la fase di gestione e monitoraggio si mette a disposizione una "Guida all'adattamento metodologico del *focus group*", strumento di ausi-





lio nella gestione di quei passaggi che necessitano del coinvolgimento diretto dei lavoratori sia in fase di valutazione approfondita che di analisi dei risultati ottenuti.

Registrandosi gratuitamente al portale e usufruendo degli strumenti valutativi disponibili, l'azienda parteciperà, da un lato, all'implementazione di una specifica banca dati utile al monitoraggio nel tempo delle attività valutative, dall'altro avrà a disposizione, in area riservata, tutti i dati inseriti per le varie fasi della valutazione, utili anche per successivi confronti.

L'approccio olistico

La proposta metodologica sviluppata rappresenta una novità nel panorama italiano della valutazione del rischio da stress lavoro-correlato, in quanto, prevede un approccio olistico e globale basato sul coinvolgimento coordinato, partecipato ed integrato dei lavoratori e delle figure della prevenzione presenti in azienda. Inoltre, vengono messi a disposizione degli utenti, specifici strumenti validati, nell'ottica della sostenibilità aziendale e nel rispetto dell'attuale quadro normativo. ■

Bibliografia

Antonucci A. *Il rischio da stress lavoro-correlato*. In: Tiraboschi M., Fantini L. (a cura di) *Il testo unico della salute e sicurezza sul lavoro dopo il correttivo* (D.Lgs 106/2009), pp 585-617. Ed. Giuffrè, Milano, 2009.

Castaldi T., Deitinger P., Iavicoli S., Mirabile M., Natali E., Persechino B., Rondinone B.M., Ballottin A., D'orsi F., Perbellini L. - *Valutazione e gestione del rischio da stress lavoro – correlato. Manuale ad uso delle aziende in attuazione del D.Lgs. 81/08 e s.m.i.* - Monografia INAIL. Milano, maggio 2011.

Comunicazione della Commissione delle Comunità Europee. *Adattarsi alle trasformazioni del lavoro e della società: una nuova strategia comunitaria per la salute e la sicurezza 2002-2006*. Bruxelles, 11 marzo 2002, COM(2002)118 def. Cousins R., Mackay C.J., Clarke S.D., Kelly C., Kelly P.J., McCaig R.H. *Management Standards' and work-related stress in the UK: Practical development*. Work & Stress, 2004; 18 (2): 113-136. Direttiva n. 89/391/CEE del 12 giugno 1989 del

Consiglio concernente l'attuazione di misure volte a promuovere il miglioramento della sicurezza e della salute dei lavoratori durante il lavoro (G.U. n. L 183 del 29/06/1989).

ETUC, UNICE, UEAPME, CEEP. *Framework Agreement on Work-Related Stress*. 8 October 2004. ETUC, BUSINESSEUROPE, UEAPME, CEEP. *Implementation of the European autonomous framework agreement on work related stress*. Report by the European Social Partners adopted at the Social Dialogue Committee on 18 June 2008. European Commission- Commission staff working paper - *Report on the implementation of the European social partners' Framework Agreement on Work-related Stress*, Brussels, 24.2.2011 SEC(2011) 241 final.

Health and Safety Executive (HSE). *Managing the causes of workrelated stress. A step-by-step approach using Management Standards*. UK: HSE Books, 2007.

Iavicoli S., Natali E., Ghelli M., Cafiero V., Mirabile M., Persechino B. *European experiences on psychosocial factor risk*. G Ital Med Lav Ergon. 2009; 31(3):265-9.

ISPESL *La valutazione e la gestione dello stress lavoro-correlato. Approccio integrato secondo il modello Management Standard HSE contestualizzato alla luce del D. Lgs 81/2008 e s.m.i.* Roma: ISPESL; 2010.

Leka S., Cox T. (Eds.). *The European Framework for Psychosocial Risk Management: PRIMA-EF*. UK: I-WHO, 2009.

PRIMAeF Network. PRIMAeF. *Guida al contesto europeo per la gestione del rischio psicosociale. Una risorsa per i datori di lavoro e i rappresentanti dei lavoratori*. World Health Organization (WHO). Protecting Workers' Health Series 9, 2009. Malchaire J., Pierre A., D'Horre W., Stordeur S. *The Sobane Strategy applied to the management of psychosocial aspects*. Direction Générale Humanisation du travail, Février 2008.

Satzer R. *Stress-Mind-Health The START procedure for the risk assessment and risk management of work-related stress*. Arbeitspapier 174, 2009.

PRIMAeT: *Psychosocial Risk Management - Vocational Education and Training*, 2009. Disponibile sul sito: <http://prima-ef.org/primaet.aspx> Tiraboschi M., Giovannone M. *La gestione dello stress lavoro-correlato dopo le indicazioni metodologiche della Commissione consultiva permanente per la salute e sicurezza sul lavoro*. In Quaderni della Sicurezza AiFOS n.2, 2011.



Dalla valutazione del rischio stress all'adozione delle opportune azioni correttive

Analisi delle criticità aziendali e misure di intervento

di Fulvio d'Orsi¹ e Antonia Ballottin²

La valutazione dello stress lavoro-correlato, con le misure per prevenirlo, eliminarlo o ridurlo, rientra nel più generale processo di valutazione di tutti i rischi e ha uno scopo che non è solo la pesatura del rischio, ma l'individuazione, di concerto con i lavoratori e/o i loro rappresentanti delle misure di prevenzione e protezione più appropriate nella situazione specifica di ogni posto di lavoro. Nella fase di valutazione preliminare dello stress lavoro-correlato, l'azienda procede all'analisi degli eventi sentinella, di contenuto e di contesto del lavoro. La buona esecuzione della lettura di queste tre aree di fattori predittivi di stress, oltre produrre un punteggio di rischio, consente di comprendere quali sono le criticità e le azioni correttive da attuare per l'azienda, le partizioni organizzative o i gruppi omogenei individuati.

In linea generale, l'Accordo Quadro Europeo indica come la prevenzione, l'eliminazione o la riduzione dei problemi di stress lavoro-correlato possano comportare l'adozione di interventi che si riferiscono alle fonti del rischio e possono includere: misure di gestione e di comunicazione, la formazione dei dirigenti e dei lavoratori e l'informazione e consultazione dei lavoratori.

La Commissione Consultiva identifica la necessità di attivare azioni correttive di tipo organizzativo, comunicativo, formativo, procedurale e tecnico riferite agli indicatori di contesto e/o di contenuto con i valori di rischio stress più elevato. Successivamente va verificata, anche attraverso un monitoraggio effettuato con le stesse "liste di controllo", l'efficacia delle azioni correttive e se queste ultime risultano inefficaci, si deve passare alla valutazione approfondita.



Interventi correttivi di tipo organizzativo

Le azioni correttive che riguardano l'organizzazione, impegnano la direzione aziendale nell'attuazione di sistemi di prevenzione e gestione del rischio stress lavoro-correlato. La costruzione e l'attivazione di queste misure è meno immediata della introduzione di procedure o interventi tecnici ma rende possibile, nel tempo, una buona gestione dello stress e dei rischi psicosociali.

Fanno parte delle azioni correttive di tipo organizzativo gli interventi che consentono la gestione delle condizioni di disagio al lavoro e dei comportamenti prevaricatori o illeciti. L'adozione di un codice etico o di comportamento può facilitare l'identificazione di comportamenti non accettabili in azienda e responsabilizzare i dirigenti nella promozione ed applicazione delle procedure per contrastarli. La definizione di criteri per l'avanzamento di carriera è un'altra azione correttiva che prevede l'introduzione di regole trasparenti per tutti i lavoratori che devono poter concorrere ricono-

¹ Coordinatore gruppo tecnico interregionale sulla gestione dello stress lavoro-correlato

² Psicologa del Lavoro, Spisal Ulss 20 Verona



scendo l'autonomia della direzione nel valorizzare chi soddisfa i requisiti attesi. Anche in relazione ai dati degli eventi sentinella è possibile costruire un sistema di valutazione dei dirigenti in relazione alle risorse umane e premiare o correggere la costruzione del proprio ruolo.

La pianificazione del lavoro è l'intervento correttivo che deve tenere in considerazione l'adeguatezza delle risorse umane e strumentali necessarie allo svolgimento dei compiti contenendo variazioni imprevedibili delle quantità di attività, il conseguente sovraccarico o sottocarico di lavoro. Il lavoro a turni, turni notturni, turni notturni fissi o a rotazione sono condizioni che richiedono una particolare attenzione per la salute dei lavoratori a causa di molteplici fattori: la durata del singolo turno, la frequenza e velocità e direzione della rotazione, il numero delle notti consecutive e riposi compensativi e la regolarità e prevedibilità dei turni.

Se è vero che non esiste un modello di turno ottimale, è necessario pianificare lo schema di turnazione tenendo conto delle condizioni di lavoro, della tipologia dei compiti, delle caratteristiche individuali e delle esigenze sociali dei lavoratori. La partecipazione dei lavoratori alla definizione di tali scelte organizzative è fondamentale, sia per una più precisa individuazione delle necessità da soddisfare, sia per una maggiore accettazione del turno, che assicuri una migliore tolleranza dei conseguenti inevitabili disagi lavorativi.

La comunicazione

Le azioni correttive che riguardano la comunicazione, impegnano la direzione aziendale ed i dirigenti nella costruzione di un sistema informativo che coinvolge tutti i lavoratori. La diffusione di organigramma, procedure aziendali ed obiettivi favorisce l'identificazione del proprio posizionamento e delle attività in rapporto agli altri in modo univoco e concorre alla costruzione del senso di appartenenza ed una migliore comprensione delle scelte e strategie che la direzione aziendale persegue. La pianificazione di incontri di tutti i lavoratori con il dirigente consente di condividere cambiamenti, valorizzare la soluzione di problemi affrontati, gestire criticità in atto. Se non si costruisce un rapporto di fiducia in condizioni lavorative "di normalità" sarà molto difficile che in caso di criticità i lavoratori riconoscano nel loro superiore il referente per la soluzione del problema.

La predisposizione di strumenti di partecipazione decisionale dei lavoratori alle scelte aziendali incentiva i lavoratori a fare proposte di miglioramento, per quanto di competenza, ai loro dirigenti. L'azienda può così valorizzare il contributo di chi, meglio di altri, conosce le attività, prendendole in considerazione e comunicando in seguito le scelte avvenute.

La formazione

Le azioni correttive che introducono interventi formativi, impegnano la direzione aziendale nella costruzione di un percorso finalizzato ed organizzato sulla cultura professionale di individui e gruppi. Gli interventi di formazione per la prevenzione del rischio stress al lavoro non riguardano solo percorsi di apprendimento per incremento di conoscenza ma integrano e rendono efficaci molte delle azioni correttive.

Se la formazione rivolta allo sviluppo di competenze tecniche è più frequentemente pianificata perché tradizionalmente ritenuta utile, maggiore attenzione va dedicata alla costruzione di percorsi di apprendimento che concorrano a costruire il ruolo dei dirigenti e dei preposti. La capacità di gestione dei singoli e dei gruppi di persone, la comunicazione, il coinvolgimento, il controllo e lo sviluppo di autonomia, l'attenzione al compito ed alle persone sono parte del ruolo che va costruito e sostenuto in azienda nonché preteso dalla direzione come dai sottoposti.

Le procedure

Le azioni correttive che introducono procedure, impegnano la direzione ed i lavoratori nell'analisi dei suoi processi di lavoro. Se le procedure sono chiare e diffuse nelle pratiche aziendali sarà meno favorita la condizione di ambiguità nella definizione della propria attività e ruolo.

La presenza di procedure aziendali consente di identificare in modo chiaro ed univoco le attività ed i compiti di ogni lavoratore ed il ruolo che esercita. La sovrapposizione di ruoli differenti sulle stesse persone è una condizione che si può incontrare frequentemente in azienda e non è sempre possibile né utile distribuire il ruolo su persone diverse. La contemporanea responsabilità connessa determina però spesso la difficoltà individuale di gestione ed il prevalere di un incarico sull'altro.



Stress lavoro-correlato dalla valutazione del rischio agli interventi correttivi

libro con strumento di valutazione in Excel

di Fulvio D'Orsi, Antonia Ballottin

Edizione: ottobre 2011

Pagine: 176

Prezzo: € 35,00

Una guida completa per valutare lo stress correlato al lavoro. Nel **CD Rom allegato** uno strumento di valutazione pratico e di facile utilizzo in Microsoft Excel, che assiste l'operatore nella compilazione delle check list, consente l'identificazione del livello di rischio e suggerisce le corrispondenti azioni correttive per l'azienda, i gruppi omogenei e le partizioni organizzative.

Per info ed acquisti: libri@epclibri.it

Per questo motivo è necessaria non solo la formazione di chi ne è incaricato, ma anche adeguata informazione di tutti i lavoratori a lui correlati. Quando i lavoratori non hanno sufficiente autonomia nell'esecuzione dei compiti e sono presenti rigidi protocolli di supervisione, se non sono possibili interventi correttivi che valorizzino l'esperienza del lavoratore, è necessario potenziare almeno la partecipazione e favorire l'autocontrollo sulla propria attività come misura di accrescimento della propria autonomia.

Interventi correttivi di tipo tecnico

Le azioni correttive di tipo tecnico riguardano le fonti di stress legate all'ambiente ed alle attrezzature di lavoro e fanno riferimento a quanto previsto dalla valutazione dei rischi.

Identificazione delle azioni correttive

In riferimento al Manuale "Valutazione e gestione del rischio da stress lavoro-correlato" INAIL 2011, la lista di controllo per l'analisi oggettiva è costruita con l'intento di tradurre in senso operativo tutte le pratiche e le caratteristiche dell'organizzazione e del lavoro da presidiare per non favorire condizioni di stress al lavoro. Ogni area (es. Funzione e Cultura) contiene più fattori (es. diffusione organigramma, presenza procedure ...) che insieme concorrono a descrivere la fonte di stress e a comprendere quali azioni correttive poter pianificare. Le azioni correttive possono essere identificate quin-

di con riferimento ad una soluzione diretta, di area o relativa a condizioni favorevoli presenti in tutta la lista di controllo, come di seguito specificato.

Azione correttiva corrispondente all'indicatore - SOLUZIONE DIRETTA

Ogni indicatore critico identifica l'azione correttiva corrispondente possibile da attivare, secondo le caratteristiche e le modalità dell'azienda. Ad esempio, se risulta assente la diffusione delle procedure aziendali ai lavoratori, sarà predisposto un piano di comunicazione, seguendo i canali informativi già presenti in azienda (invio in posta elettronica, affissione in bacheca, allegata alla busta paga...) con l'assicurazione dell'avvenuta ricezione e conoscenza delle stesse attraverso una verifica assegnata ai dirigenti o preposti.

Azione correttiva corrispondente all'area indagata - SOLUZIONE DI AREA

Se non è possibile intervenire sull'indicatore che risulta carente perché intrinseco al lavoro (es. frequenti variazioni imprevedibili della quantità di lavoro) o per difficoltà di modifica dell'organizzazione, (es. autonomia nell'esecuzione del compito), appare opportuno evidenziare che diventa ancora più importante migliorare ogni altra condizione negativa appartenente alla stessa area (autonomia decisionale - controllo) per favorire un migliore bilanciamento della condizione potenziale di stress. In questo caso, ad esempio, sarà necessario garantire maggiore efficacia degli strumenti di partecipazione decisionale dei lavoratori alle scelte aziendali, condizione che veicola maggiore senso di appartenenza ed adesione all'organizzazione del lavoro.

Azione correttiva corrispondente ad altre aree della lista di controllo - AZIONI CORRETTIVE CORRELATE

Ogni indicatore, presuppone una possibile azione correttiva diretta ed è parte di un'area predittiva di stress a cui riferirsi per la strutturazione e pianificazione della soluzione. Le criticità che emergono dalla lettura complessiva degli eventi sentinella, di contenuto e contesto lavorativo possono identificare però anche interventi che guardano la visione complessiva della situazione dell'azienda, partizione o gruppo omogeneo.

La Scheda 1 riporta un esempio riferito ad una delle criticità più comuni del contenuto del lavoro: il lavoro altamente monotono.


Scheda 1. Lavoro altamente monotono - azioni correttive

PIANIFICAZIONE DEI COMPITI		
16	È presente un lavoro caratterizzato da alta monotonia	<input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
Azione correttiva diretta	<i>Esempio azione correttiva: Rotazione, allargamento (azione in più dello stesso livello) o arricchimento della mansione (inserimento di compito diverso di più alto livello)</i>	
Azioni correttive di area	<i>L'azione correttiva potrebbe essere pianificata insieme ad altre della stessa area.</i> <input type="checkbox"/> 14 Verificare la possibilità di utilizzo di altri sistemi tecnologici, diversa ripartizione delle attività o dei tempi di esecuzione <input type="checkbox"/> 17 Migliore pianificazione dei compiti con maggiore autonomia del lavoratore nella loro gestione <input type="checkbox"/> 18 Esiste un documento che descriva con chiarezza il compito di ogni lavoratore. Ogni lavoratore conosce il compito proprio e quello dei colleghi la cui funzione è strettamente collegata <input type="checkbox"/> _____	
Azioni correlate	<i>Verificare la possibilità di pianificare le azioni correttive anche in relazione alle risposte relative a:</i> <input type="checkbox"/> 20 Va promossa autonomia nell'esecuzione del compito. Se non è possibile "dosare" il carico, dovrebbe essere possibile intervenire sui tempi di lavoro o sull'ordine di esecuzione. Importante è esplicitare l'autonomia concessa e valorizzare il contributo <input type="checkbox"/> 23 Verificare la possibilità di far ruotare i lavoratori. Inserimento di pause durante il turno di lavoro <input type="checkbox"/> 24 Inserimento di pause durante il turno di lavoro <input type="checkbox"/> 25 Inserimento di pause durante il turno di lavoro <input type="checkbox"/> 55 Quando l'attività dipende prevalentemente da altri, promuovere maggiore conoscenza delle attività precedenti e successive e lo sviluppo di attività di accompagnamento tra una fase e l'altra <input type="checkbox"/> 56 Valorizzare l'esperienza dei lavoratori e la possibilità di esecuzione autonoma <input type="checkbox"/> _____	

Tratto da: *Stress lavoro-correlato dalla valutazione del rischio agli interventi correttivi*, di D'Orsi, Ballottin. EPC 2011

Il Documento di Valutazione dei Rischi

Il contenuto del DVR deve rispettare sia le Indicazioni della Commissione consultiva, sia, naturalmente, le disposizioni dell'art. 28 del D.Lgs. 81/08. Deve corrispondere alla specifica realtà aziendale e riportare l'intero percorso di valutazione e gestione del rischio stress lavoro-correlato che l'azienda ha seguito:

- criteri e metodi di valutazione e figure aziendali coinvolte;
- modalità con la quale sono stati sentiti i lavoratori in rapporto ai fattori di contenuto e contesto;
- formazione delle figure aziendali coinvolte, ove effettuata;
- azioni comunicative ed informative, per tutti i lavoratori, ove intraprese;
- individuazione dei gruppi omogenei di lavoratori o delle partizioni organizzative per ognuna delle quali è stata effettuata la valutazione e esplicitazione del criterio adottato per l'individuazione;
- analisi del rischio e risultati (valutazione preliminare, verifica dell'efficacia di interventi

- adottati ed eventuale valutazione approfondita);
- g. misure di prevenzione e relativo piano attuativo;
- h. pianificazione del monitoraggio nel tempo ed aggiornamento periodico.

Non va dimenticato che il fine precipuo del DVR è quello di definire per ogni rischio le misure di prevenzione e il relativo piano di attuazione con l'indicazione dei ruoli dell'organizzazione aziendale che vi devono provvedere. Nel caso dello stress lavoro-correlato questo significa non soltanto gli interventi correttivi e le azioni di miglioramento che dovranno essere intrapresi in esito alla valutazione, ma anche le misure di prevenzione già attuate che consentono di tenere sotto controllo gli elementi stressogeni. In particolare, a fronte di una valutazione che indichi un rischio non rilevante, si dovrà riscontrare l'esistenza di adeguate misure di prevenzione che giustificano tale risultato, soprattutto in quelle realtà dove, sulla base delle evidenze scientifiche disponibili, il rischio da stress lavoro-correlato è presumibile. ■