

INAIL

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.



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.

Pubblicazione realizzata da

INAIL

Dipartimento Medicina del Lavoro - ex ISPESL

COORDINAMENTO SCIENTIFICO

Sergio Iavicoli, Direttore Dipartimento Medicina del Lavoro - ex ISPESL

AUTORI

Dipartimento Medicina del Lavoro - ex ISPESL

Tiziana Castaldi

Patrizia Deitinger

Sergio Iavicoli

Marco Mirabile

Elena Natali

Benedetta Persechino

Bruna Maria Rondinone

SPISAL ULSS 20 Verona

Antonia Ballottin

SPRESAL ASL - C Roma

Fulvio D'Orsi

Azienda Ospedaliera Università di Verona

Luigi Perbellini

CON LA COLLABORAZIONE DI

Dipartimento Medicina del Lavoro - ex ISPESL

Marina Catelli

Monica Ghelli

Alessandra Luciani, progetto grafico

Matteo Ronchetti

Antonio Valenti

Sara Vitali

SVILUPPO SOFTWARE

Andrea Catarinozzi, Dipartimento Tecnologie di Sicurezza - ex ISPESL

Davide di Marzio, Dipartimento Medicina del Lavoro - ex ISPESL

Pasquale Fruscella, Dipartimento Medicina del Lavoro - ex ISPESL

Alfredo Paradisi, Sistemi Informativi Automatizzati - ex ISPESL

software disponibile online sul sito www.inail.it

CONTATTI

INAIL - Dipartimento Medicina del Lavoro - ex ISPESL

Via Fontana Candida, 1 | 00040 Monteporzio Catone (Roma)

stresslavorocorrelato@inail.it

www.inail.it

© 2011 INAIL

Distribuzione gratuita. Vietata la vendita. La riproduzione anche parziale su qualsiasi mezzo è consentita solo se citata la fonte

ISBN 978-88-7484-197-4

Tipolitografia INAIL - Milano, maggio 2011

Con l'entrata in vigore della Legge n. 122 del 30 luglio 2010 si è dato avvio al processo di integrazione dell'IPSEMA e dell'ISPESL nell'INAIL al fine della compiuta realizzazione del "Polo Salute e Sicurezza". In particolare, per quanto concerne l'ISPESL, occorre integrare organizzativamente e funzionalmente l'attività inerente la ricerca che non era, in precedenza, svolta dall'INAIL.

È importante sottolineare che all'interno del "Polo Salute e Sicurezza" il ruolo della ricerca è fondamentale, soprattutto al fine dell'ottimizzazione delle prestazioni e degli standard qualitativi dei servizi con specifico riferimento ai diversi ambiti della prevenzione, della tutela assicurativa, della cura, della riabilitazione e del reinserimento lavorativo.

Ciò soprattutto in considerazione delle profonde trasformazioni del mondo del lavoro che hanno prodotto un radicale mutamento dell'organizzazione della produzione, introducendo nuovi rischi occupazionali e nuove esigenze preventive.

Le recenti novità normative e, in particolare, le indicazioni per la valutazione del rischio da stress lavoro-correlato elaborate dalla Commissione Consultiva Permanente per la salute e sicurezza sul lavoro, ci pongono di fronte a nuove problematiche per la soluzione delle quali è necessario che la ricerca svolga appieno il proprio ruolo.

L'obiettivo della presente monografia è proprio quello di offrire alle aziende uno strumento utile e sostenibile per la valutazione e gestione del rischio da stress lavoro-correlato.

Marco Fabio Sartori
Presidente dell'INAIL

“... Considerare il problema dello stress sul lavoro può voler dire una maggiore efficienza e un deciso miglioramento delle condizioni di salute e sicurezza sul lavoro, con conseguenti benefici economici e sociali per le aziende, i lavoratori e la società nel suo insieme...”.

(Accordo Europeo sullo stress sul lavoro, Bruxelles, 8 ottobre 2004).

Alla luce dell’obiettivo dell’Accordo Europeo - recepito, come è noto, dal D.Lgs. 81/2008 e s.m.i. - di offrire ai datori di lavoro e ai lavoratori un modello che consenta di individuare, prevenire e gestire i problemi di stress da lavoro, la Commissione Consultiva permanente per la salute e la sicurezza del lavoro ha di recente emanato indicazioni “minime” necessarie alla valutazione del rischio da stress lavoro-correlato.

È evidente il ruolo che la ricerca scientifica svolge nel fornire rigorosi contributi sulla specifica tematica del rischio da stress lavoro-correlato, in funzione dell’elaborazione di strumenti certi ed utili per la valutazione e gestione del rischio anche attraverso l’individuazione e la diffusione di “buone pratiche”.

La presente pubblicazione ha l’obiettivo di fornire un percorso logico, frutto di uno scrupoloso e lungo processo di ricerca che sostenga il Datore di Lavoro e le figure della prevenzione presenti in azienda nel gestire il rischio da stress lavoro-correlato, passo per passo, al pari degli altri rischi previsti dalla vigente normativa, nell’ottica della semplicità e, al tempo stesso, del rigore nell’utilizzo di strumenti validati.

Giuseppe Lucibello
Direttore Generale dell’INAIL

PREFAZIONE

L'attuale quadro normativo di tutela della salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, costituito dal Decreto Legislativo 81/2008 e successive modifiche ed integrazioni, ha specificamente individuato lo "stress lavoro-correlato" come uno dei rischi oggetto, sia di valutazione, secondo i contenuti dell'Accordo europeo dell'8 ottobre 2004, puntualmente richiamato dal decreto stesso, sia di una conseguente adeguata gestione dello stesso. Inoltre, ha demandato alla Commissione Consultiva permanente per la salute e la sicurezza del lavoro il compito di "elaborare le indicazioni necessarie alla valutazione del rischio stress lavoro-correlato", successivamente emanate il 17/11/2010 sotto forma di un "percorso metodologico che rappresenta il livello minimo di attuazione dell'obbligo..." (Comunicato del Ministero del Lavoro in G.U. n.304 del 30/12/2010).

Pertanto, ancor più in presenza dell'individuazione di indicazioni procedurali definite "minime", è evidente l'attualità del ruolo della ricerca scientifica nel fornire rigorosi contributi sulla specifica tematica per l'elaborazione di strumenti certi ed utili per la valutazione e gestione del rischio da stress lavoro-correlato, anche attraverso l'individuazione e la diffusione di buone pratiche gestibili dalle figure della prevenzione che operano in azienda.

In tale ottica, il Dipartimento Medicina del Lavoro (DML) dell'ex ISPESL, attraverso una fitta rete di collaborazioni internazionali e nazionali, ha condotto specifiche attività di ricerca. In particolare, partendo dai progetti PRIMA-EF e PRIMA-ET, dopo un'attenta analisi di benchmarking sulla gestione del rischio da stress lavoro-correlato in alcuni paesi dell'Unione Europea, ha scelto di definire un percorso metodologico basato sul Modello Management Standards approntato dall'Health and Safety Executive (HSE), il cui "Indicator tool" è stato validato nel Regno Unito e nella Repubblica d'Irlanda su più di 26.000 lavoratori.

La presente pubblicazione illustra il percorso metodologico mutuato dall'HSE, validato in Italia per quanto concerne l'"Indicator tool" ("questionario-strumento indicatore") attraverso un processo che ha coinvolto più di 75 aziende afferenti a diversi settori produttivi e più di 6.300 lavoratori. Tale percorso è stato contestualizzato al Decreto Legislativo 81/2008 e successive modifiche ed integrazioni e raccordato con le esperienze del "Coordinamento Tecnico Interregionale della prevenzione nei luoghi di lavoro" e del "Network Nazionale per la Prevenzione Disagio Psicosociale nei luoghi di lavoro" sulla specifica tematica, nell'ottica di offrire all'utenza un "metodo unico integrato" che valorizzi i punti di forza delle tre esperienze metodologiche adattate, comunque, al percorso logico dei Management Standards dell'HSE.

L'obiettivo è quello di fornire un percorso sistematico, frutto di un lungo processo di ricerca, che permetta al datore di lavoro ed alle figure della prevenzione presenti in azienda, di gestire anche questo rischio, passo per passo, al pari degli altri rischi previsti dalla vigente normativa, nell'ottica della semplicità, ma, al tempo stesso, del rigore metodologico caratterizzato anche dall'utilizzo di strumenti validati.

Il prodotto così come realizzato ed illustrato nella presente pubblicazione, pertanto, oltre a fornire al datore di lavoro le modalità per effettuare la valutazione, e la conseguente gestione, del rischio da stress lavoro-correlato secondo il "livello minimo di attuazione dell'obbligo", in alternativa, permette, inoltre, di effettuare un auspicabile e scientificamente più corretto percorso valutativo e gestionale, con il coinvolgimento coordinato, partecipato ed integrato dei lavoratori e delle figure della prevenzione.

Sergio Iavicoli
Coordinatore scientifico

INDICE

INTRODUZIONE	11
1. QUADRO NORMATIVO DI CONTESTO	13
1.1 Evoluzione della norma	13
1.2 Le indicazioni per la valutazione del rischio da stress lavoro-correlato	14
1.3 Considerazioni	17
2. PROPOSTA DI UN PERCORSO METODOLOGICO INTEGRATO PER LA VALUTAZIONE E GESTIONE DEL RISCHIO DA STRESS LAVORO-CORRELATO	19
2.1 Premessa	19
2.2 Fase Propedeutica	21
2.3 Valutazione Preliminare	22
2.4 Valutazione Approfondita	26
2.5 Pianificazione degli interventi successivi	31
2.6 Ruolo del Medico Competente	33
BIBLIOGRAFIA	34
SITOGRAFIA	36
APPENDICE 1	
Lista di controllo utile alla valutazione preliminare del rischio da stress lavoro-correlato	37
APPENDICE 2	
- 2A. Questionario- strumento indicatore (versione lingua italiana)	52
- 2B. Questionario- strumento indicatore (versione per le minoranze linguistiche della Provincia Autonoma di Bolzano)	56
APPENDICE 3	
La documentazione della valutazione del rischio da stress lavoro-correlato nel Documento di valutazione dei rischi (DVR)	61
APPENDICE 4: Normativa di riferimento	
- Accordo interconfederale per il recepimento dell'accordo quadro europeo sullo stress lavoro-correlato concluso l'8 ottobre 2004	65
- Indicazioni per la valutazione dello stress lavoro-correlato del 17/11/2010	70
- La "sicurezza dei dati" nel processo valutativo	76

INTRODUZIONE

Le conoscenze e la ricerca sullo stress datano ormai molti decenni, tanto che la stessa definizione dello stress risulta problematica (H. Selye “La cosa più stressante è dare una definizione allo stress”).

Lo stress è la reazione avversa ad eccessive pressioni o ad altro tipo di richieste; esiste, comunque, una profonda differenza tra il concetto di “pressione”, fattore talvolta positivo e motivante, e lo stress che insorge quando il peso di tale pressione diventa eccessivo.

Lo stress lavoro-correlato produce effetti negativi sull'azienda in termini di impegno del lavoratore, prestazione e produttività del personale, incidenti causati da errore umano, turnover del personale ed abbandono precoce, tassi di presenza, soddisfazione per il lavoro, potenziali implicazioni legali (1,2).

Tutti questi elementi rappresentano per l'azienda evidenti costi che potrebbero essere sensibilmente ridotti applicando, in maniera consapevole e partecipata, un percorso di valutazione dello stress lavoro-correlato che non sia semplicemente una procedura dovuta al mero rispetto della normativa, ma anche una presa di coscienza dell'azienda e dei lavoratori sullo specifico rischio.

Adottare provvedimenti per la gestione delle cause dello stress lavoro-correlato rende possibile prevenire o, quanto meno, ridurre l'impatto che tale rischio può avere sui lavoratori e sull'azienda anche in termini di produttività.

Qualunque intervento, comunque, necessita di un approccio complessivo di cultura della prevenzione che porti alla consapevolezza che anche la prevenzione del rischio da stress lavoro-correlato, così come quella degli altri rischi, è, prima che un obbligo normativo, soprattutto un investimento per l'azienda e per i suoi lavoratori.

La presente pubblicazione, nata con l'obiettivo di contribuire all'identificazione delle caratteristiche principali di una valutazione, adeguata e sufficiente, del rischio da stress lavoro-correlato, rappresenta uno strumento utile per il corretto adempimento dell'obbligo valutativo, sia in ambito pubblico che privato, basato sul modello dei Management Standards e contestualizzato secondo quanto previsto dall'Accordo europeo dell'8 ottobre 2004, dal D.Lgs. 81/2008 e successive modifiche e integrazioni (s.m.i.) e, in particolare, dalle “indicazioni” individuate dalla Commissione Consultiva Permanente per la salute e la sicurezza del lavoro (Appendice 4).

Pertanto, la presente monografia fornisce ai Datori di Lavoro, dirigenti, preposti, Medico Competente (MC), Responsabile del Servizio Prevenzione e Protezione (RSPP), Addetti del Servizio Prevenzione e Protezione (ASPP), Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza (RLS), Rappresentante Territoriale dei Lavoratori per la Sicurezza (RLST) e la-

voratori, ciascuno per le proprie competenze, la metodologia necessaria ad attuare una collaborazione che pianifichi la valutazione del rischio in termini di efficacia per l'azienda seguendo un percorso che, nato dalla filosofia applicata ai Management Standards, viene successivamente sviluppata nel contesto italiano, nel rispetto delle indicazioni della Commissione Consultiva.

1. IL QUADRO NORMATIVO DI CONTESTO

1.1 EVOLUZIONE DELLA NORMATIVA

Tra le novità introdotte dal D.Lgs. 81/08, di certo un ruolo di primo piano assume la definizione, mutuata dall'Organizzazione Mondiale della Sanità, del concetto di "salute" intesa quale *"stato di completo benessere fisico, mentale e sociale, non consistente solo in un'assenza di malattia o d'infermità"* (art. 2, comma 1, lettera o), premessa per la garanzia di una tutela dei lavoratori anche nei confronti dei rischi psicosociali.

Contestualmente, con la definizione anche del concetto di *"sistema di promozione della salute e sicurezza"* come *"complesso dei soggetti istituzionali che concorrono, con la partecipazione delle parti sociali, alla realizzazione dei programmi di intervento finalizzati a migliorare le condizioni di salute e sicurezza dei lavoratori"* (art. 2, comma 1, lett. p), viene introdotta una visione più ampia della prevenzione della salute e sicurezza sul lavoro che rimanda a quelli che sono i principi della *"Responsabilità Sociale"* definita (art. 2, comma 1, lett. ff) come *"integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle aziende ed organizzazioni nelle loro attività commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate"*.

Nel complesso delle attività di prevenzione, un ruolo di primo piano è assegnato allo studio dell'organizzazione del lavoro, concretizzato nell'inserimento all'art. 15, comma 1, lett. d) del D.Lgs. 81/08, del *"...rispetto dei principi ergonomici nell'organizzazione del lavoro..."* e nella conferma, in linea con quanto peraltro già disposto dall'art. 3, comma 1, lett. f del D.Lgs. 626/94, del *"...rispetto dei principi ergonomici nella concezione dei posti di lavoro, nella scelta delle attrezzature e nella definizione dei metodi di lavoro e produzione, in particolare al fine di ridurre gli effetti sulla salute del lavoro monotono e di quello ripetitivo"*.

Inoltre, l'art. 32, comma 2 dello stesso D.Lgs. 81/08 sottolinea che la formazione del RSPP deve riguardare anche i rischi *"di natura ergonomica e da stress lavoro-correlato"*. Per quanto riguarda, in particolare, la *"valutazione dei rischi"*, il D.Lgs. 81/08 stabilisce che essa deve fare riferimento a *"tutti i rischi per la sicurezza e la salute dei lavoratori, ivi compresi quelli riguardanti gruppi di lavoratori esposti a rischi particolari tra cui anche quelli collegati allo stress lavoro-correlato, secondo i contenuti dell'Accordo europeo dell'8 ottobre 2004"* (art. 28, comma 1).

Con le integrazioni successivamente apportate al D.Lgs. 81/08 dal D.Lgs. 106/09, la valutazione dello stress lavoro-correlato deve essere effettuata, (art. 28, c. 1-bis), *"nel rispetto delle indicazioni di cui all'articolo 6, comma 8, lettera m-quater, e il relativo obbligo decorre dalla elaborazione delle predette indicazioni e comunque, anche in difetto di tale elaborazione, a fare data dal 1° agosto 2010"*, termine, quest'ultimo, successivamente prorogato al 31 dicembre 2010 dalla L.122/10.

È la Commissione Consultiva Permanente per la Salute e la Sicurezza sul Lavoro, (di seguito nel testo denominata Commissione Consultiva), destinataria del compito di elaborare le indicazioni di cui all'art. 6 comma 8 lettera m-quater del D.Lgs. 81/08, al fine di dare piena attuazione allo specifico obbligo valutativo; in data 17/11/2010, la Commissione Consultiva ha approvato le indicazioni per la valutazione dello stress lavoro-

correlato, diffuse dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali sul proprio sito internet, con Lettera Circolare prot. 15/SEGR/0023692 e successivamente rese note anche con Comunicato ufficiale del Ministero stesso (G.U. 304 del 30/12/2010).

1.2 LE INDICAZIONI PER LA VALUTAZIONE DEL RISCHIO DA STRESS LAVORO-CORRELATO

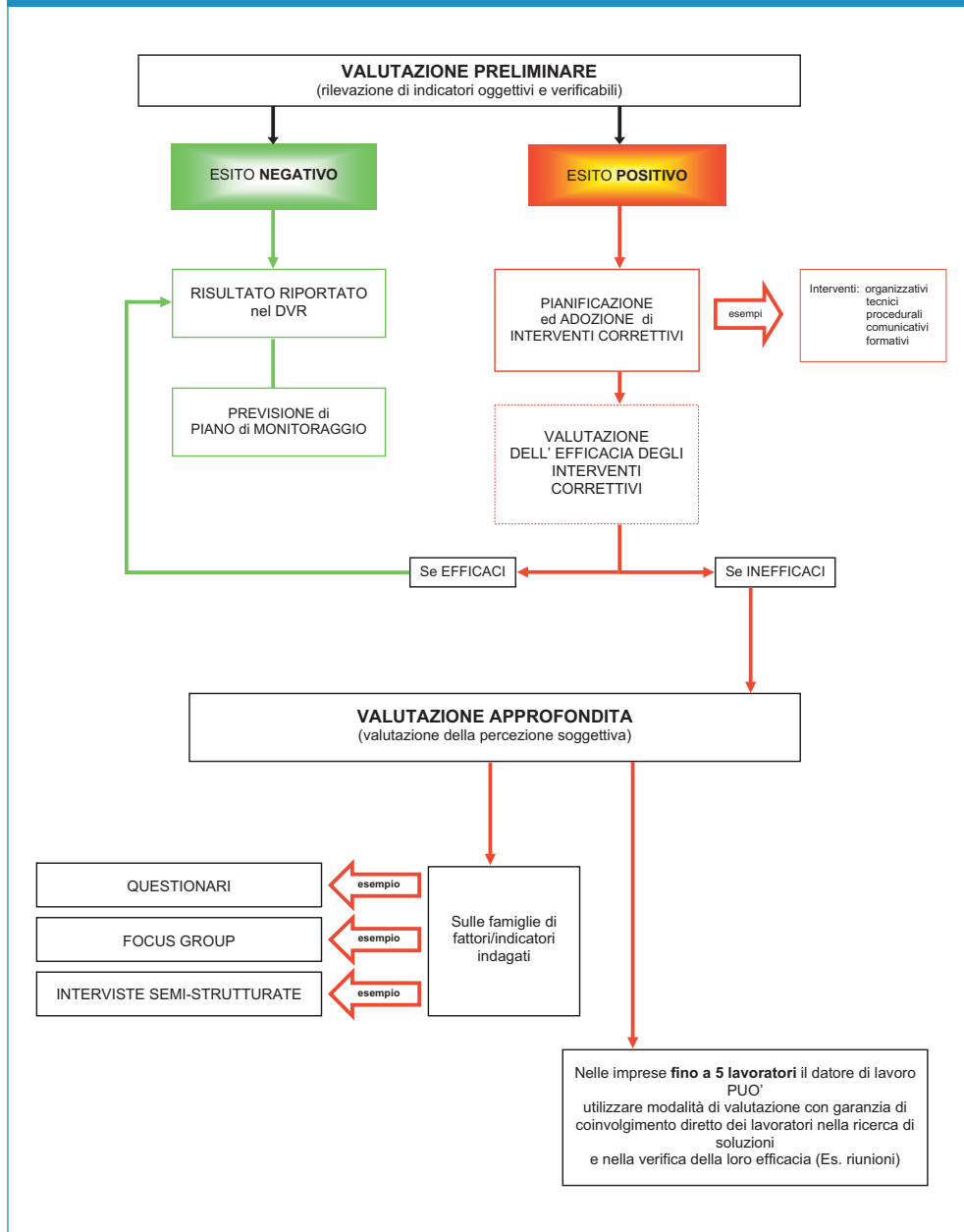
Come riportato nella nota del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali di accompagnamento alle indicazioni per la valutazione dello stress lavoro-correlato, le linee di indirizzo che hanno guidato l'elaborazione delle stesse sono: a) *“brevità e semplicità”*; b) *“individuazione di una metodologia applicabile ad ogni organizzazione di lavoro”*; c) *“applicazione di tale metodologia a gruppi di lavoratori esposti in maniera omogenea allo stress lavoro-correlato”*; d) *“individuazione di una metodologia di maggiore complessità rispetto alla prima, ma eventuale” da utilizzare nel caso in cui la conseguente azione correttiva non abbia abbattuto il rischio*; e) *“valorizzazione delle prerogative e delle facoltà dei rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza e dei medici competenti”*; f) *“individuazione di un periodo transitorio per quanto di durata limitata per la programmazione e il completamento delle attività da parte dei soggetti obbligati”*.

Premessa indispensabile che la Commissione Consultiva opera è quella di precisare che *“il documento indica 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...”*, sottolineando così che l’approccio per fasi alla valutazione (percorso metodologico) viene vincolato a prescrizioni minime (livello minimo) non precludendo, quindi, la possibilità di un percorso più articolato e basato sulle specifiche necessità e complessità delle aziende stesse.

Nelle indicazioni elaborate dalla Commissione Consultiva viene ribadito che la valutazione del rischio da stress lavoro-correlato è *“parte integrante della valutazione dei rischi”* ed è effettuata dal datore di lavoro (obbligo non delegabile ai sensi dell’art. 17, comma 1, lett. a), in collaborazione con il RSPP ed il MC (art. 29, comma 1), previa consultazione del RLS/RLST (art. 29, comma 2); la data di decorrenza dell’obbligo, il 31 dicembre 2010, è da intendersi come *“...data di avvio delle attività di valutazione...”* la cui programmazione temporale e l’indicazione del termine *“...devono essere riportate nel documento di valutazione dei rischi”* (DVR). Viene altresì precisato che la valutazione va fatta prendendo in esame *“non singoli ma gruppi omogenei di lavoratori...esposti a rischi dello stesso tipo secondo una individuazione che ogni datore di lavoro può autonomamente effettuare in ragione della effettiva organizzazione aziendale...”* e che *“...le necessarie attività devono essere compiute con riferimento a tutte le lavoratrici e a tutti i lavoratori, compresi dirigenti e preposti”*.

L’intero percorso metodologico individuato dalla Commissione Consultiva è riportato nella Figura 1 di pagina seguente.

Fig. 1 - Percorso metodologico di valutazione del rischio da stress lavoro-correlato secondo le indicazioni della Commissione Consultiva



Valutazione preliminare

Consiste nella rilevazione, in tutte le aziende, di *“indicatori di rischio da stress lavoro-correlato oggettivi e verificabili e ove possibile numericamente apprezzabili”*, a solo titolo esemplificativo individuati dalla Commissione Consultiva, appartenenti *“quanto meno”* a tre famiglie distinte: 1) *eventi sentinella*; 2) *fattori di contenuto del lavoro*; 3) *fattori di contesto del lavoro*.

Relativamente agli strumenti da utilizzare, in tale prima fase *“possono essere utilizzate liste di controllo applicabili anche dai soggetti aziendali della prevenzione...”*.

Per quanto concerne il ruolo delle figure della prevenzione presenti in azienda, viene precisato che *“in relazione alla valutazione dei fattori di contesto e di contenuto... occorre sentire i lavoratori e/o il RLS/RLST. Nelle aziende di maggiori dimensioni è possibile sentire un campione rappresentativo di lavoratori”*; la modalità attraverso cui sentire i lavoratori è rimessa al datore di lavoro *“anche in relazione alla metodologia di valutazione adottata”*. È proprio tale marcato coinvolgimento dei lavoratori e/o dei loro rappresentanti che caratterizza e rende peculiare la valutazione del rischio da stress lavoro-correlato rispetto a quella degli altri rischi che, al momento, si limita a prevedere solo una consultazione preliminare degli RLS.

Se la valutazione preliminare non rileva elementi di rischio da stress lavoro-correlato e, quindi, si conclude con un *“esito negativo”*, tale risultato è riportato nel Documento di Valutazione dei Rischi (DVR) con la previsione, comunque, di un piano di monitoraggio. Nel caso in cui la valutazione preliminare abbia un *“esito positivo”*, cioè emergano elementi di rischio *“tali da richiedere il ricorso ad azioni correttive, si procede alla pianificazione ed alla adozione degli opportuni interventi correttivi...”*; se questi ultimi si rilevano *“inefficaci”*, si passa alla valutazione successiva, cosiddetta *“valutazione approfondita”*.

Valutazione approfondita

Come in precedenza riportato, tale fase va intrapresa, come approfondimento, nel caso in cui nella fase precedente, a seguito dell'attività di monitoraggio, si rilevi l'inefficacia delle misure correttive adottate e relativamente *“ai gruppi omogenei di lavoratori rispetto ai quali sono state rilevate le problematiche”*. A tal fine, le indicazioni della Commissione Consultiva prevedono la *“valutazione della percezione soggettiva dei lavoratori... sulle famiglie di fattori/indicatori...”* già oggetto di valutazione nella fase preliminare con la possibilità, per le aziende di maggiori dimensioni, del coinvolgimento di *“...un campione rappresentativo di lavoratori”*.

Gli strumenti indicati per la suddetta valutazione della percezione soggettiva sono individuati a titolo esemplificativo, tra *“...questionari, focus group, interviste semistrutturate...”*, fermo restando che, per le imprese fino a 5 lavoratori, in sostituzione, il datore di lavoro *“può scegliere di utilizzare modalità di valutazione (es. riunioni) che garantiscano il coinvolgimento diretto dei lavoratori nella ricerca delle soluzioni e nella verifica della loro efficacia”*.

1.3 CONSIDERAZIONI

Il “percorso metodologico” per il rischio da stress lavoro-correlato così come individuato dalla Commissione Consultiva, prevede il sostanziale coinvolgimento dei lavoratori e/o degli RLS/RLST, soprattutto in alcuni specifici momenti della valutazione quali quelli relativi alla valutazione dei fattori di contesto e di contenuto, ma non preclude la possibilità del loro coinvolgimento anche nell’individuazione e valutazione dei cosiddetti “eventi sentinella”. La “collaborazione” del MC e del RSPP dettata dall’art. 29 c. 1 del D.Lgs. 81/08, nella valutazione del rischio qui trattato, non può che, naturalmente, trasformarsi in una partecipazione attiva e fondamentale. Allo stesso modo, si ritiene che tutte le figure della prevenzione presenti in azienda e gli stessi lavoratori possano portare un valido contributo, ad esempio, nell’individuazione dei “gruppi omogenei” su cui procedere alla valutazione del rischio anche se essa può essere “*autonomamente effettuata dal datore di lavoro*”. In effetti, l’articolazione delle indicazioni della Commissione Consultiva basata, come già detto, su un percorso metodologico vincolato a prescrizioni solo “minime” non preclude e non è in contraddizione con un percorso più articolato, scientificamente più corretto.

Le indicazioni delineano, quindi, un percorso preciso che pone innanzitutto il datore di lavoro e le figure della prevenzione quali chiari destinatari della valutazione del rischio da stress lavoro-correlato.

Alcune riflessioni sono, comunque, necessarie, particolarmente in riferimento ad alcuni passaggi delle indicazioni della Commissione Consultiva, dal momento che la brevità e la semplicità delle stesse potrebbero dare origine a criticità applicative ed interpretative.

La fase preliminare prevede un processo valutativo relativo alla presenza del rischio da stress lavoro-correlato, all’identificazione delle sue cause e delle misure correttive da adottare. L’approccio preliminare, proprio per le sue caratteristiche di semplicità e del coinvolgimento di un numero limitato di attori, può non sempre rendere chiara la necessità di adottare misure correttive ovvero il tipo di misure da adottare.

In tale ottica, la discrezionalità del datore di lavoro e di chi lo coadiuva nel processo valutativo, di passare ad una fase di approfondimento, anche limitatamente ad alcune partizioni organizzative, può essere un ragionevole approccio da adottare.

Altro punto di criticità è il coinvolgimento dei lavoratori e/o degli RLS/RLST e le relative modalità dello stesso che sono lasciate al datore di lavoro.

È chiaro che, proprio per le peculiarità degli indicatori di contesto e contenuto, è importante un’accurata informazione/formazione dei lavoratori al fine di fornire un contributo affidabile al processo valutativo.

Va altresì valutata la possibilità, dove non sussista un consenso tra lavoratori e/o loro rappresentanti coinvolti e datore di lavoro nell’identificare la presenza o meno del rischio stress lavoro-correlato e/o le eventuali misure correttive da intraprendere, di adottare, anche in tale contesto, la fase di approfondimento, quale misura a garanzia della qualità del processo.

Le indicazioni della Commissione Consultiva sono, altresì, estremamente sintetiche nel passaggio sulla previsione del piano di monitoraggio, carente delle relative modalità di effettuazione e sulla verifica dell’efficacia delle misure correttive adottate.

È da rilevare, inoltre, che le indicazioni della Commissione Consultiva non riportano il

termine di validità della valutazione del rischio, rimandando così tacitamente alla previsione normativa dell'art. 29 c. 3 del D.Lgs. 81/08 e s.m.i. *“La valutazione dei rischi deve essere immediatamente rielaborata, ... in occasione di modifiche del processo produttivo o della organizzazione del lavoro significative ai fini della salute e sicurezza dei lavoratori o in relazione al grado di evoluzione della tecnica, della prevenzione o della protezione o a seguito di infortuni significativi o quando i risultati della sorveglianza sanitaria ne evidenzino la necessità...”*; si può ragionevolmente ritenere corretta una nuova valutazione trascorsi due/tre anni dall'ultima effettuata.

Senza dubbio la novità e la complessità introdotte dalle “indicazione minime”, nonché la consapevolezza delle criticità applicative quali, ad esempio, quelle sopra riportate, hanno giustamente indotto la suddetta Commissione Consultiva a prevedere un periodo di monitoraggio di ventiquattro mesi sull'efficacia e l'applicabilità delle indicazioni stesse.

2. PROPOSTA DI UN PERCORSO METODOLOGICO INTEGRATO PER LA VALUTAZIONE DEL RISCHIO DA STRESS LAVORO-CORRELATO

2.1 PREMESSA

Il percorso metodologico di seguito illustrato, si propone di attuare la valutazione dello stress lavoro-correlato, nel rispetto delle indicazioni minime della Commissione Consultiva, anche nell'ottica della modularità e delle diverse specificità delle realtà produttive del Paese.

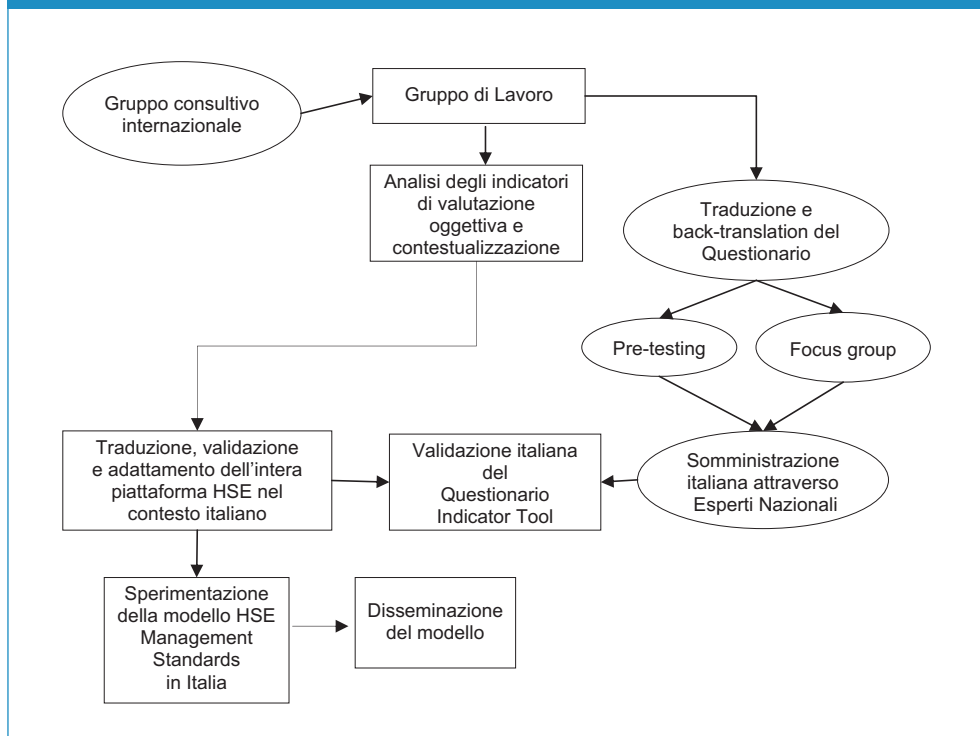
I parametri di riferimento adottati nello sviluppo del presente percorso metodologico si basano sulla revisione dei principali modelli scientifici di riferimento, delle esperienze negli altri Paesi dell'Unione Europea (3,4,5,6) e delle principali proposte metodologiche pubblicate a seguito dell'emanazione del D.Lgs. 81/08 e s.m.i. (12,13,15), con l'obiettivo di dare vita ad un percorso integrato che, seguendo i vari passaggi previsti dalle indicazioni della Commissione Consultiva, nell'ottica della semplicità e della sintesi, possa iniziare e concludersi con il coinvolgimento prioritario delle figure della prevenzione presenti in azienda.

Tale percorso è frutto di un'attività di ricerca iniziata nel Dipartimento di Medicina del Lavoro dell'ISPESL e conclusa in INAIL dopo l'entrata in vigore del D.L. 78/10 e sua conversione in L.122/10; esso è basato su solide esperienze scientifiche condotte al fine di sperimentare e validare sia il modello teorico dei sei Management Standards, illustrato in introduzione, sia gli strumenti utilizzati nel percorso (7,8,9).

Il processo di traduzione, contestualizzazione dell'adattamento italiano della metodologia dell'HSE (Figura 2) e di validazione del questionario-strumento indicatore è stato frutto di un lungo lavoro di ricerca che ha coinvolto un campione di oltre 6.300 lavoratori provenienti da tutto il territorio nazionale, con il contributo attivo di numerose aziende, istituti universitari e strutture del Servizio Sanitario Nazionale. I risultati di tale processo saranno oggetto di specifica pubblicazione scientifica.

Gli elementi metodologici del questionario – strumento indicatore sono riportati in Appendice 2A e 2B.

Fig. 2 - Diagramma di flusso del processo di adattamento italiano del modello HSE Management Standards (10,11)



A seguito dell'emanazione delle indicazioni della Commissione Consultiva, anche al fine di fornire all'utenza una procedura unica, il suddetto percorso è stato altresì contestualizzato anche attraverso l'integrazione dei punti di forza di autorevoli proposte metodologiche sviluppate nei mesi precedenti all'emanazione delle suddette indicazioni, in particolare quelle del "Coordinamento Tecnico Interregionale della prevenzione nei luoghi di lavoro" (12) e del "Network Nazionale per la Prevenzione Disagio Psicosociale nei luoghi di lavoro" (13).

2.2 FASE PROPEDEUTICA

In tale fase, prima di procedere alla valutazione, è necessario operare una vera e propria “preparazione dell’organizzazione”, elemento chiave in tutti i processi valutativi e, ancor di più, nella valutazione del rischio da stress lavoro-correlato, attraverso tre momenti, (Costituzione del Gruppo di Gestione della Valutazione; Sviluppo di una strategia comunicativa e di coinvolgimento del personale; Sviluppo del piano di valutazione del rischio), come di seguito illustrati.

1) Costituzione del Gruppo di Gestione della Valutazione

La costituzione, su iniziativa del datore di lavoro, del “**Gruppo di Gestione della Valutazione**” cui partecipano: dirigente *ad hoc* delegato dal datore di lavoro, in raccordo con preposti, RLS/RLST, RSPP, ASPP e MC, ove nominato, ha l’obiettivo di programmare e coordinare lo svolgimento dell’intero processo valutativo modulando il percorso anche in funzione degli esiti.

In particolare, in base all’esperienza britannica dell’HSE, la funzione chiave del Gruppo di Gestione della Valutazione è quella di monitorare ed agevolare l’attuazione del programma attraverso:

- pianificazione della procedura;
- gestione della procedura;
- promozione della procedura all’interno dell’azienda;
- supervisione della procedura;
- approvazione dei piani di azione;
- elaborazione dei report di gestione.

Si suggerisce di individuare, soprattutto nelle aziende medie e grandi, tra i componenti del Gruppo di Gestione della Valutazione, la figura del “Responsabile gestionale della procedura di valutazione”, con il ruolo di project manager che agevolerà e coordinerà gli incontri in raccordo con le figure della prevenzione, formalizzerà i processi decisionali, al fine di creare un piano di verifica dei risultati, e controllerà la tempistica e le risorse necessarie; in considerazione di tutti gli obblighi derivanti dal processo valutativo e, in primo luogo, del rispetto del crono programma (Appendice 4), tale figura potrebbe corrispondere con il dirigente delegato dal datore di lavoro.

2) Sviluppo di una strategia comunicativa e di coinvolgimento del personale

Oltre ad un’adeguata informazione diretta a tutti i lavoratori, inclusi dirigenti e preposti, è importante, in particolare, integrare tale momento informativo ad un’adeguata formazione in relazione all’attività/ruolo che alcuni lavoratori o loro rappresentanti andranno a svolgere nel processo valutativo. Particolarmente curata dovrà essere l’informazione/formazione di quei lavoratori e/o RLS/RLST che, come indicato dalla Commissione Consultiva, saranno “sentiti” in merito alla valutazione dei fattori di contesto e di contenuto. La formazione, in particolare, sarà mirata ad un approfondimento della metodologia valutativa che si andrà ad applicare.

3) Sviluppo del piano di valutazione del rischio

Si ritiene necessario lo “sviluppo del piano di valutazione del rischio”, in considerazione

dell'articolazione del percorso metodologico individuato dalla Commissione Consultiva e del previsto coinvolgimento, in diversi momenti, dei lavoratori o campioni degli stessi e/o dei loro rappresentanti, anche in funzione del fatto che la valutazione del rischio da stress lavoro-correlato è un processo dinamico, sviluppato per fasi, con la previsione di step di verifica. È indispensabile, come d'altronde previsto dalle indicazioni della Commissione Consultiva, la *“programmazione temporale”* attraverso l'approntamento di un vero e proprio cronoprogramma che, pur lasciando un margine per eventuali imprevisti, preveda per ogni singola fase, oltre alla sua durata, anche, in dettaglio, le attività da svolgere e i soggetti deputati ai diversi compiti.

2.3 VALUTAZIONE PRELIMINARE

Al fine di facilitare il percorso del Gruppo di Gestione della Valutazione, è stato predisposto uno strumento per la valutazione preliminare che, secondo quanto indicato dalla Commissione Consultiva, deve essere la prima attività da svolgere, per una corretta valutazione del rischio da stress lavoro-correlato.

Tale strumento, denominato “lista di controllo” (Appendice 1), è frutto di una revisione critica della proposta del “Network Nazionale per la Prevenzione Disagio Psicosociale nei luoghi di lavoro” (13) successiva alla sperimentazione ed al feedback di 800 aziende, a cura dello SPISAL dell'Ulss 20 del Veneto e la Cattedra di Medicina del Lavoro di Verona, anche alla luce delle specifiche indicazioni della Commissione Consultiva.

La “lista di controllo” contiene, sulla base della letteratura scientifica corrente, ulteriori indicatori, oltre a quelli già elencati dalla Commissione Consultiva, suddivisi per *“famiglie”* (*eventi sentinella, fattori di contenuto del lavoro e fattori di contesto del lavoro*) e permette così di procedere alla *“valutazione preliminare”*.

In effetti, l'approccio alla valutazione preliminare, secondo le indicazioni della Commissione Consultiva, può essere attuato anche tramite l'utilizzo di *“liste di controllo”* ed è costituito sostanzialmente da due momenti:

- 1) l'analisi di *“eventi sentinella”* (*“ad esempio: indici infortunistici, assenze per malattia, turnover, procedimenti e sanzioni, segnalazioni del medico competente, specifiche e frequenti lamenti formalizzate da parte dei lavoratori”*) utile alla caratterizzazione di tali indicatori e condotta dal “Gruppo di Gestione della Valutazione”. È da rilevare che, l'applicazione di tali indicatori, si riferisce a parametri omogenei individuati internamente all'azienda, come indicato dalla Commissione Consultiva. Criticità applicative rimangono soprattutto per le aziende di recente costituzione o oggetto di importanti riorganizzazioni;
- 2) l'analisi più specifica degli indicatori di contenuto (*“...ad esempio: ambiente di lavoro e attrezzature; carichi e ritmi di lavoro; orario di lavoro e turni; corrispondenza tra le competenze dei lavoratori e i requisiti professionali richiesti”*) e di contesto (*“...ad esempio: ruolo nell'ambito dell'organizzazione; autonomia decisionale e controllo; conflitti interpersonali al lavoro; evoluzione e sviluppo di carriera; comunicazione (es. incertezza in ordine alle prestazioni richieste)”*) per la quale è obbligo del datore di lavoro *“sentire”* e, quindi, coinvolgere, i lavoratori e/o gli RLS/RLST, con modalità dallo stesso scelte e, comunque, subordinate *“alla metodologia di valutazione adottata”*.

La “lista di controllo” permette di rilevare numerosi parametri, tipici delle condizioni di stress, riferibili agli “*eventi sentinella*”, al “*contenuto*” ed al “*contesto*” del lavoro.

È compilata dal Gruppo di Gestione della Valutazione coadiuvato, per la compilazione della parte “*eventi sentinella*”, da soggetti afferenti all'ufficio del personale.

Si ricorda, per quanto concerne la lista di controllo relativa al contenuto e contesto del lavoro, che il gruppo dei compilatori dovrà essere costituito in modo da garantire la possibilità da parte di RLS/RLST e lavoratori di una partecipazione attiva ed in grado di fare emergere i differenti punti di vista.

Fermo restando l'obbligo, previsto dalle indicazioni della Commissione Consultiva, di effettuare la valutazione su “*gruppi omogenei di lavoratori*”, si procederà alla compilazione di una o più “lista di controllo”, a seconda dei livelli di complessità organizzativa, tenendo in considerazione, ad esempio, le differenti partizioni organizzative e/o mansioni omogenee.

La “lista di controllo”, permette di effettuare una valutazione delle condizioni di rischio attraverso la compilazione degli indicatori che sono stati inseriti secondo il seguente schema:

I - EVENTI SENTINELLA (10 indicatori aziendali)	II - AREA CONTENUTO DEL LAVORO (4 aree di indicatori)	III - AREA CONTESTO DEL LAVORO (6 aree di indicatori)
Infortuni Assenza per malattia	Ambiente di lavoro ed attrezzature di lavoro	Funzione e cultura organizzativa
Assenze dal lavoro Ferie non godute	Pianificazione dei compiti	Ruolo nell'ambito dell'organizzazione
Rotazione del personale	Carico di lavoro - ritmo di lavoro	Evoluzione della carriera
Turnover Procedimenti/ Sanzioni disciplinari Richieste visite straordinarie Segnalazioni stress lavoro-correlato Istanze giudiziarie	Orario di lavoro	Autonomia decisionale controllo del lavoro Rapporti interpersonali sul lavoro Interfaccia casa lavoro - conciliazione vita/lavoro

Ad ogni indicatore è associato un punteggio che concorre al punteggio complessivo dell'area. I punteggi delle 3 aree vengono sommati (secondo le indicazioni riportate in Appendice 1).

La somma dei punteggi attribuiti alle 3 aree consente di identificare il proprio posizionamento nella "tabella dei livelli di rischio", esprimendo il punteggio ottenuto in valore percentuale, rispetto al punteggio massimo.

Rischio non rilevante

LIVELLO DI RISCHIO	NOTE
RISCHIO NON RILEVANTE ≤ 25%	L'analisi degli indicatori non evidenzia particolari condizioni organizzative che possono determinare la presenza di stress correlato al lavoro.

Nel caso in cui la valutazione preliminare del rischio da stress lavoro-correlato identifichi un "rischio non rilevante", tale risultato va riportato nel DVR e si dovrà prevedere un "piano di monitoraggio", ad esempio anche attraverso un periodico controllo dell'andamento degli eventi sentinella.

Rischio medio

LIVELLO DI RISCHIO	NOTE
RISCHIO MEDIO >25% o ≤ 50%	L'analisi degli indicatori evidenzia condizioni organizzative che possono determinare la presenza di stress lavoro-correlato; vanno adottate azioni correttive e successivamente va verificata l'efficacia degli interventi stessi; in caso di inefficacia, si procede, alla fase di valutazione approfondita.

Per ogni condizione identificata con punteggio MEDIO, si devono adottare adeguate azioni correttive (ad es. interventi organizzativi, tecnici, procedurali, comunicativi, formativi) riferite, in modo specifico, agli indicatori di contenuto e/o di contesto che presentano i valori di rischio 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 passa alla valutazione approfondita.

Rischio alto

LIVELLO DI RISCHIO	NOTE
RISCHIO ALTO	L'analisi degli indicatori evidenzia una situazione di alto rischio stress lavoro-correlato tale da richiedere il ricorso ad azioni correttive immediate. Si adottano le azioni correttive corrispondenti alle criticità rilevate; successivamente va verificata l'efficacia degli interventi correttivi; in caso di inefficacia, si procede alla fase di valutazione approfondita.

Per ogni condizione identificata con punteggio ALTO, riferito ad una singola area, si devono adottare adeguate azioni correttive (ad es. interventi organizzativi, tecnici, procedurali, comunicativi, formativi) riferite in modo specifico 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 passa alla valutazione approfondita.

Esempio

In una azienda con un livello complessivo di rischio "medio", l'analisi degli indicatori evidenzia come criticità il "ruolo nell'ambito dell'organizzazione" (rischio alto) ed i "rapporti interpersonali" (rischio medio). Il "Gruppo di Gestione della Valutazione", per pianificare le azioni correttive, utilizzerà gli indicatori della "lista di controllo", che ne rappresentano l'area di analisi; quindi, per intervenire sul "ruolo nell'ambito dell'organizzazione", lavorerà sulla conoscenza della linea gerarchica aziendale, la definizione dei ruoli e la gestione delle sovrapposizioni di ruoli differenti sulle stesse persone (capo turno/preposto/responsabile qualità).

Gli interventi necessari per apportare miglioramenti in indicatori come il "ruolo nell'ambito dell'organizzazione", necessitano di un processo culturale che assorbirà tempi non molto brevi. In questa logica è opportuno che nel monitoraggio del rischio effettuato a

distanza di 2/3 anni con la “lista di controllo”, si tenga presente che la conferma del risultato di rischio medio, (nonostante gli interventi di miglioramento), implicherà il necessario passaggio alla valutazione approfondita.

2.4 VALUTAZIONE APPROFONDATA

La valutazione approfondita prevede “la valutazione della percezione soggettiva dei lavoratori” utile all’identificazione e caratterizzazione del rischio da stress lavoro-correlato e delle sue cause. Si affianca ed integra l’analisi degli indicatori oggettivi previsti nella valutazione preliminare ed in nessun caso può considerarsi sostitutiva.

Fermo restando i passaggi in cui si deve o è opportuno attivarla, la fase di approfondimento costituisce, comunque, un prezioso momento informativo sulle condizioni di salute di un’organizzazione e dei lavoratori ed un’opportunità di una più chiara definizione del rischio soprattutto in quelle realtà che, per settore produttivo (ad esempio: professioni d’aiuto, operatori di call center, controllori di volo, etc) e/o dimensioni aziendali, possono rendere complessa la caratterizzazione ottimale del rischio stesso con la sola adozione di “liste di controllo”.

È il caso di ricordare che le indicazioni della Commissione Consultiva sono misure di minima e nulla vieta al datore di lavoro di decidere di effettuare una “valutazione approfondita” comunque, indipendentemente dagli esiti della fase preliminare.

Infatti, proprio per la peculiarità del rischio da stress lavoro-correlato, la puntuale analisi della percezione dei lavoratori costituisce un elemento chiave nella caratterizzazione del rischio stesso.

Nella scelta degli “strumenti” da adottare nella valutazione della percezione dei lavoratori, a titolo esemplificativo, le indicazioni della Commissione Consultiva riportano “questionari, focus group, interviste semistrutturate”, utili a caratterizzare, su basi scientifiche, la percezione dei lavoratori relativamente ai “fattori di contesto e di contenuto del lavoro”. Tra le diverse metodologie e/o strumenti disponibili, la metodologia da noi scelta, messa a punto dall’HSE, che utilizza un “questionario-strumento indicatore”, presenta importanti punti di forza rispetto ad altri strumenti:

- il “questionario-strumento indicatore” è di facile somministrabilità, con garanzia dell’anonimato;
- il “questionario-strumento indicatore” è utilizzabile, prevalentemente, in maniera efficace, in tutte le aziende con 10 o più lavoratori;
- grazie alla validazione su oltre 26.000 lavoratori nel Regno Unito e oltre 6.300 in Italia, permette al datore di lavoro ed al “gruppo di gestione della valutazione”, attraverso un software di facile utilizzo, reperibile sul sito www.inail.it (sezione Ricerca - Focus dedicato allo Stress lavoro-correlato), di poter avere chiari risultati sulla percezione rispetto alle sei dimensioni dei Management Standards (1. domanda, 2. controllo, 3. supporto, 4. relazioni, 5. ruolo, 6. cambiamento), utili alla caratterizzazione degli indicatori di contesto e di contenuto ed alle successive eventuali misure correttive;
- la possibilità di analizzare i risultati rispetto ad un valore standard di riferimento.

Ovviamente, come anche nella metodologia originale proposta nel Regno Unito, rimane al datore di lavoro la possibilità di avvalersi di percorsi alternativi attraverso il coinvolgi-

mento di figure professionali specifiche, anche esterne all'azienda, per l'utilizzo di strumenti alternativi anche in relazione a specificità aziendali; in ogni caso, deve essere garantita sempre e comunque la centralità delle figure aziendali della prevenzione, anche nel caso in cui intervengano consulenti esterni.

Ciò che non può essere, comunque, omesso nella scelta degli strumenti utili a valutare la percezione del rischio è l'adozione di strumenti scientificamente validati che permettano di indagare almeno tutte le sei dimensioni di contenuto e di contesto che lo strumento indicatore va a coprire; infatti, molti strumenti psicometrici, anche autorevoli, adottati in contesti lavorativi, (quali ad es., Job Stress Questionnaire (JSQ) di Karasek (1979), Effort Reward Imbalance (ERI) di Siegrist (1996) si limitano ad indagare solo alcune dimensioni. Per una rassegna dei principali strumenti disponibili si rimanda alla review pubblicata da alcuni autori della presente monografia (14). È da rilevare inoltre che, tra le ricerche in corso presso l'INAIL, DML - ex ISPESL, sono in via di sperimentazione e validazione strumenti modulari in grado di offrire percorsi di secondo livello, ove necessari, nelle differenti realtà produttive.

La somministrazione del "questionario-strumento indicatore", potrà essere fatta, come precedentemente sottolineato, anche limitatamente a gruppi omogenei di lavoratori per mansioni o partizioni organizzative, sulla base dell'esito della fase preliminare.

In ogni caso, sarà indispensabile garantire l'anonimato nella compilazione, nella raccolta e nel successivo inserimento dei dati; i dati raccolti possono essere facilmente inseriti in un software secondo le modalità illustrate nella sezione web dedicata.

Il "questionario-strumento indicatore", è composto da 35 domande (Allegato 2A - italiano e 2B - tedesco per le minoranze della provincia autonoma di Bolzano) riguardanti le condizioni di lavoro ritenute potenziali cause di stress all'interno dell'azienda, che corrispondono alle sei dimensioni organizzative definite dal modello Management Standards. Il questionario stesso è preceduto da una breve scheda di rilevazione dei dati socio-demografici, unicamente finalizzata nel mantenimento dell'anonimato, all'individuazione di gruppi omogenei per la migliore caratterizzazione del rischio; è raccomandabile, tuttavia, proprio per la peculiare necessità di garantire l'anonimato, far compilare tale scheda solo nel contesto di aziende con un numero di dipendenti superiore alle 50 unità.

Il modello dei Management Standards illustra le sei dimensioni organizzative chiave rappresentate da: 1. domanda, 2. controllo, 3. supporto, 4. relazioni, 5. ruolo, 6. cambiamento. Si fa presente che la dimensione "supporto" è suddivisa in due sottoscale e cioè "supporto del management" e "supporto tra colleghi" (7,8).



Per ciascuna delle sei dimensioni dei Management Standards vengono forniti alcuni parametri di riferimento, sottoforma di Condizioni ideali/Stati da conseguire, che possono essere utili al datore di lavoro per identificare le condizioni ideali a cui la propria azienda e organizzazione del lavoro dovrebbero tendere (Tabella 1); per approfondimento sui Management Standards, si rimanda alla specifica pubblicazione del 2010 (15).

Tab. 1
Riepilogo del modello Management Standards e dei relativi Condizioni ideali/Stati da conseguire

DIMENSIONI ORGANIZZATIVE CHIAVE	STANDARDS (si prevede che)	CONDIZIONI IDEALI/STATI DA CONSEGUIRE (esempi)
<p>1. DOMANDA Comprende aspetti quali il carico lavorativo, l'organizzazione del lavoro e l'ambiente di lavoro</p>	<p>I lavoratori siano in grado di soddisfare le richieste provenienti dal lavoro e che vengano forniti, a livello locale, sistemi di risposta ai problemi individuali</p>	<ul style="list-style-type: none"> - richieste, da parte dell'azienda al lavoratore, conseguibili e realizzabili nell'orario di lavoro; - attività lavorativa concepita sulla base delle competenze del lavoratore; - adeguata attenzione alla gestione dei problemi legati all'ambiente in cui i lavoratori svolgono la propria attività
<p>2. CONTROLLO Riguarda l'autonomia dei lavoratori sulle modalità di svolgimento della propria attività lavorativa.</p>	<p>Il lavoratore abbia potere decisionale sul modo di svolgere il proprio lavoro e che esistano sistemi, a livello locale, per rispondere ai problemi individuali.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ove possibile, controllo del lavoratore sui propri ritmi di lavoro; - ove possibile, stimolo al lavoratore a sviluppare nuove competenze per eseguire lavori nuovi; - gestione delle pause compatibili con le esigenze del lavoratore
<p>3. SUPPORTO Include l'incoraggiamento, il supporto e le risorse fornite dall'azienda, dal datore di lavoro e dai colleghi.</p>	<p>Il lavoratore dichiara di avere informazioni e supporto adeguati dai propri colleghi e superiori e che vengano forniti, a livello locale, sistemi di risposta ai problemi individuali.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - adozione, da parte dell'azienda, di procedure e politiche in grado di offrire sostegno adeguato ai lavoratori; - conoscenza, da parte dei lavoratori, delle modalità di accesso alle risorse necessarie per svolgere il proprio lavoro; - feedback puntuale e costruttivo ai lavoratori.
<p>4. RELAZIONI Include la promozione di un lavoro positivo per evitare i conflitti ed affrontare comportamenti inaccettabili.</p>	<p>Il lavoratore non si percepisca quale oggetto di comportamenti inaccettabili (es. il mobbing) e che vengano forniti, a livello locale, sistemi di risposta ai problemi individuali.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - promozione da parte dell'azienda di comportamenti positivi sul lavoro, per evitare conflitti e garantire correttezza nei comportamenti; - possibilità di condivisione, da parte del lavoratore, di informazioni relative al proprio lavoro; - esistenza di sistemi per favorire la segnalazione, da parte dei lavoratori, di insorgenza di comportamenti inaccettabili.
<p>5. RUOLO Verifica la consapevolezza del lavoratore relativamente alla posizione che riveste nell'organizzazione e garantisce che non si verifichino conflitti.</p>	<p>Il lavoratore comprenda il proprio ruolo e le proprie responsabilità e che vengano forniti, a livello locale, sistemi di risposta ai problemi individuali.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - garanzia, da parte dell'azienda, che le richieste ai lavoratori siano compatibili con il loro ruolo; - informazioni adeguate per consentire ai lavoratori di comprendere il proprio ruolo e le proprie responsabilità.
<p>6. CAMBIAMENTO Valuta in che misura i cambiamenti organizzativi, di qualsiasi entità, vengono gestiti e comunicati nel contesto aziendale.</p>	<p>Il lavoratore venga coinvolto in occasioni di cambiamenti organizzativi e che vengano forniti, a livello locale, sistemi di risposta ai problemi individuali.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - informazioni opportune da parte dell'azienda ai lavoratori per la comprensione delle motivazioni all'origine dei cambiamenti proposti; - consapevolezza dei lavoratori dell'impatto che un determinato cambiamento potrebbe avere sull'attività lavorativa; - garanzia di un supporto adeguato durante la fase di cambiamento.

Sulla base dell'analisi dei risultati ottenuti dall'utilizzo dello specifico Software, sarà possibile avere, per i diversi gruppi omogenei individuati dall'azienda, risultati differenti caratterizzati da un "codice colore" secondo la Tabella 2.

Tab. 2
Codice colore

	<p>Ottimo livello di prestazione ed è necessario mantenerlo Rappresenta chi si colloca ad un livello pari o superiore all'80° percentile (20% dei valori di riferimento più alti)</p>
	<p>Buon livello di prestazione Rappresenta chi si colloca ad un livello pari o superiore alla media (= >50%) ma rimane al di sotto dell'80° percentile</p>
	<p>Evidente necessità di evidenti interventi correttivi Rappresenta chi è al di sotto della media (<50%) ma si colloca ad un livello ancora superiore al 20° percentile</p>
	<p>Necessità di immediati interventi correttivi Rappresenta chi è al di sotto del 20° percentile (20% dei valori di riferimento più bassi).</p>

Per l'analisi dei risultati ed al fine di individuare specifiche misure correttive è necessario l'output derivante dal software.

Una volta inseriti i questionari, il programma produce una tabella descrivendo per ognuna delle sei dimensioni un valore numerico ed il relativo colore di riferimento, traducibili in esito negativo (verde e blu) o esito positivo (rosso e giallo). Come già in precedenza precisato per la dimensione "supporto", i risultati faranno riferimento alle due distinte sottoscale da cui è costituita.

Esempio

Ad esempio, l'azienda X ottiene, dopo la registrazione e l'inserimento dei questionari, i seguenti risultati:

	Risultati
Domanda	2,87
Controllo	3,74
Supporto del management	3,82
Supporto tra colleghi	3,50
Relazioni	4,05
Ruolo	4,35
Cambiamento	3,04

Emerge, per il fattore di rischio “domanda”, un esito positivo (colore rosso) con un valore numerico 2,87. Pertanto, è su tale fattore che devono essere individuate ed attuate le azioni correttive; quale supporto all’individuazione delle misure correttive, si rimanda alla Tabella 1 dimensione organizzativa chiave “domanda”.

Un ulteriore ausilio è dato dalla possibilità, attraverso il software, di rendere analitico il fattore “domanda”, ottenendo così un approfondimento sul livello di rischio per ogni singolo item della dimensione stessa, al fine di un’ottimizzazione dell’intervento correttivo sia in termini di tipologia che di tempistica di attuazione.

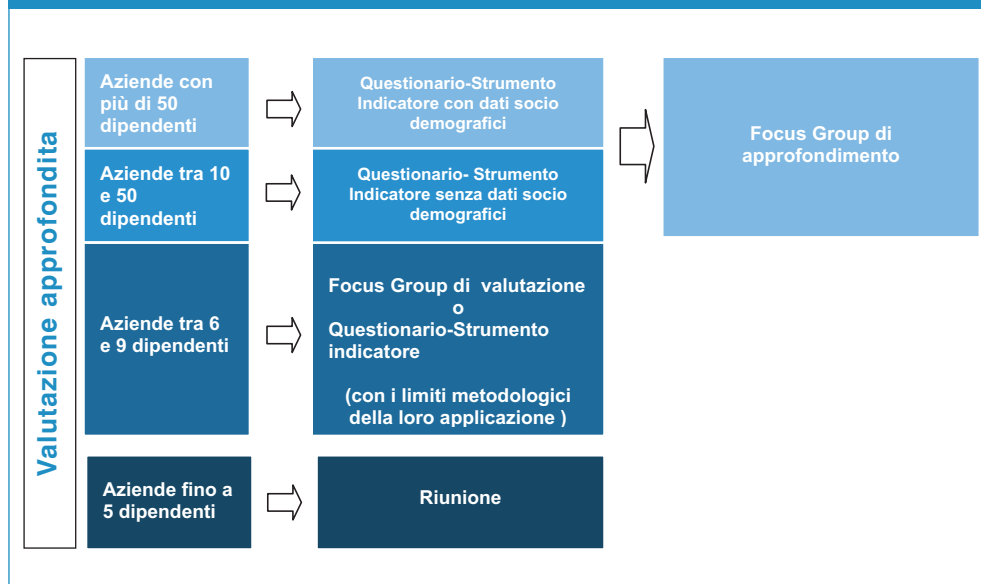
Domanda	items	valori medi
3	Le richieste di lavoro che mi vengono fatte da varie persone/uffici sono difficili da combinare fra loro	2,80
6	Ho scadenze irraggiungibili	3.20
9	Devo lavorare molto intensamente	2.10
12	Devo trascurare alcuni compiti perché ho troppo da fare	2,50
16	Non ho la possibilità di prendere sufficienti pause	3,30
18	Ricevo pressioni per lavorare oltre l’orario	3.40
20	Devo svolgere il mio lavoro molto velocemente	2.60
22	Ho scadenze temporali impossibili da rispettare	3.07
	Media	2,87

Il monitoraggio dell’efficacia degli interventi correttivi adottati può essere condotto attraverso una nuova somministrazione del questionario-strumento indicatore e con la successiva analisi.

Fermo restante quanto detto sull’applicabilità del questionario-strumento indicatore in aziende con 10 o più dipendenti, è possibile, comunque utilizzarlo, seguito da una riunione di approfondimento/analisi risultati, anche in aziende da 6 a 9 dipendenti, o, in alternativa, con un focus group che tuttavia, proprio per le limitate dimensioni aziendali, può avere necessità di adattamenti metodologici.

Come già riportato, per le aziende fino a 5 dipendenti, le indicazioni della Commissione Consultiva hanno identificato, per la fase di approfondimento, un approccio di analisi partecipata secondo la modalità delle “riunioni”. Va comunque ricordato che qualunque sia l’approccio o la tipologia/dimensione aziendale, va sempre garantita la possibilità a tutte le figure coinvolte di poter contribuire, attivamente ed in maniera partecipata, all’obiettivo della valutazione e gestione del rischio da stress lavoro-correlato.

Fig. 3 - Adozione Questionario - Strumento Indicatore e Focus Group nella fase di approfondimento



2.5 PIANIFICAZIONE DEGLI INTERVENTI SUCCESSIVI

I risultati ottenuti dalla fase preliminare e da quella approfondita, se effettuata, devono essere oggetto della pianificazione ed analisi del loro significato nel contesto dell'azienda al fine di permettere al datore di lavoro l'adozione delle eventuali misure correttive necessarie all'eliminazione/riduzione del rischio e del relativo piano di monitoraggio.

Il passaggio dalla fase di valutazione del rischio a quella della identificazione delle misure correttive da attuare può non essere semplice. Per tale motivo, si ritiene che la strutturazione dell'analisi dei risultati e la successiva traducibilità in azioni correttive può essere facilitata prendendo a riferimento la tecnica del focus group che, pur con i limiti metodologici dell'applicazione in contesti aziendali di piccole o piccolissime dimensioni, in linea generale, potrà essere di ausilio alla gestione di quei passaggi che necessitano del coinvolgimento diretto dei lavoratori, come in fase di valutazione approfondita e/o di analisi dei risultati ottenuti.

L'approccio metodologico del focus group risulta, comunque, un buon sistema per far emergere le problematiche specifiche dell'azienda e per una "traduzione" dei risultati degli strumenti adottati nelle fasi precedenti. È appena il caso di rammentare l'importanza di garantire e facilitare la possibilità che tutte le parti in causa possano contribuire liberamente ed in maniera partecipata al processo stesso. L'identificazione del "mode-

ratore” rappresenterà quindi un momento importante per garantire la terzietà del ruolo e le competenze stesse. Si rimanda alla sezione web per gli specifici approfondimenti. Come già in precedenza detto, è necessario, nel contesto dello “Sviluppo di una strategia comunicativa e di coinvolgimento del personale”, che la informazione/formazione relativa all’approfondimento della metodologia valutativa si soffermi, in particolare, sui contenuti del modello Management Standards di seguito elencati e cioè:

- i sei fattori di rischio (dimensioni) di stress lavoro-correlato su cui si basa il modello;
- le modalità con le quali i Management Standards si adattano alla propria azienda;
- il confronto tra le proprie condizioni organizzative e le “buone pratiche di gestione” previste dal modello;
- i fattori di rischio di stress lavoro-correlato emersi nella propria azienda.

Le sei dimensioni organizzative chiave riguardano le principali fonti di stress negli ambienti di lavoro e, pertanto, acquisire familiarità con esse rappresenta un buon punto di partenza.

La finalità di tale specifica formazione è quella di permettere la comprensione della modalità con cui il modello Management Standards si applica e si adatta alla propria azienda e, di conseguenza, si integra nel processo valutativo da stress lavoro-correlato dell’azienda stessa.

Successivamente, è necessario garantire la diffusione dei risultati della valutazione ed una corretta informazione sul significato complessivo degli stessi, evitando il rischio di focalizzare l’attenzione solo ai risultati del questionario piuttosto che all’intero processo, inclusi i dati emersi nella fase preliminare.

Una volta completato il percorso valutativo è importante una comunicazione efficace dei risultati e degli eventuali interventi correttivi oltre che ai partecipanti al Gruppo di Gestione della Valutazione, anche alle altre eventuali figure della prevenzione ed ai lavoratori in quanto:

- sono i soggetti più vicini alle problematiche identificate anche in relazione ai gruppi omogenei per i quali sono emersi risultati che necessitano di attenzione;
- rappresentano le fonti più attendibili con le quali analizzare l’applicabilità delle soluzioni proposte;
- in particolare, il coinvolgimento dei lavoratori, con un ruolo attivo nello sviluppo ed approvazione di soluzioni, contribuisce a garantire l’efficacia delle azioni concordate.

Fermo restando quanto appena illustrato, si ribadisce la necessità di documentare accuratamente nel Documento di Valutazione dei Rischi (DVR) (Appendice 3): la procedura valutativa utilizzata e suoi esiti, le misure correttive da adottare con relativa tempistica di realizzazione, nonché la modalità di monitoraggio sull’efficacia delle stesse. La procedura di valutazione degli elementi di contenuto e di contesto dovrà esplicitare la modalità di coinvolgimento dei lavoratori ed il loro consenso rispetto al punteggio attribuito alle varie fasi della “lista di controllo” ed all’esito finale della stessa; allo stesso modo va documentato il coinvolgimento dei lavoratori nel monitoraggio per la verifica dell’efficacia delle misure correttive.

2.6 RUOLO DEL MEDICO COMPETENTE

Il MC ha l'obbligo, ai sensi dell'art. 25 c.1 del D.Lgs. 81/08 e s.m.i., di collaborare al processo di valutazione dei rischi; tale collaborazione, nella specifica valutazione del rischio da stress lavoro-correlato, si trasforma in una partecipazione attiva e fondamentale, in considerazione del peculiare apporto che il MC può offrire al processo valutativo in virtù del suo ruolo all'interno del sistema prevenzionale aziendale.

Un contributo assai prezioso può essere apportato dal MC all'individuazione dei gruppi omogenei di lavoratori per l'effettuazione della valutazione e, ancor di più, nella caratterizzazione di specifici "eventi sentinella" e di specifici "fattori di contesto e di contenuto del lavoro". Altresì di rilievo è il ruolo del MC nell'analisi e nell'interpretazione dei risultati della fase preliminare della valutazione.

Nel corso dell'espletamento delle proprie funzioni, in particolare della sorveglianza sanitaria, il MC può venire a conoscenza sia di eventuali situazioni di disagio sul lavoro sia di elementi soggettivi di percezione del rischio del lavoratore sia di comportamenti del lavoratore stesso quali, ad esempio, consumo di alcol e/o sostanze stupefacenti e psicotrope, compresi farmaci psicoattivi.

È da rilevare che, sebbene il processo di valutazione del rischio da stress lavoro-correlato si concentri prioritariamente su quelle problematiche, presenti nel contesto lavorativo, che possono rappresentare potenziale fonte di rischio da stress per alcuni gruppi di lavoratori, è opportuno prestare una reale attenzione anche ad eventuali emergenti problemi individuali. In tal caso, le soluzioni sviluppate per la maggioranza dei lavoratori potrebbero non rivelarsi efficaci per la risoluzione dei problemi che coinvolgono solo alcuni di essi.

In tale ambito, specie in riferimento al ruolo del MC nella gestione delle problematiche da stress lavoro-correlato, si ritiene condivisibile l'approccio della Società Italiana di Medicina del Lavoro e Igiene Industriale (S.I.M.L.I.I.) (16) e del "Coordinamento Tecnico Interregionale per la prevenzione nei luoghi di lavoro" (12). Il coinvolgimento del MC potrebbe richiedersi nel momento in cui, a fronte di una situazione di assenza di un "rischio residuo", vengono rilevate criticità relativamente a singoli lavoratori in settori diversi dell'azienda; naturalmente, tenuto conto della peculiarità delle problematiche che coinvolgono la sfera psichica del lavoratore, il ruolo del MC, nel rispetto del segreto professionale, sarà fondamentale nella gestione di tali casi.

A tale proposito, si ritiene opportuna un'adeguata informativa ai lavoratori per illustrare loro la possibilità di rivolgersi al MC anche attraverso la richiesta di visita medica ex art. 41 comma 2 lett. c) D.Lgs. 81/08 e s.m.i..

Pertanto, il contributo del MC, tenuto conto dei due diversi momenti, di collaborazione alla valutazione del rischio e di effettuazione della sorveglianza sanitaria, durante i quali è chiamato a svolgere la propria attività, risulta di primaria importanza per l'individuazione di indicatori utili anche alla gestione del rischio.

Il coinvolgimento del MC è necessario anche in un auspicabile processo aziendale di realizzazione, nel contesto del "sistema di promozione della salute e sicurezza" di cui all'art. 2 comma 1 lett. p) D.Lgs. 81/08 e s.m.i., ad esempio, di programmi di intervento per la facilitazione all'accesso a servizi specifici di consulenza.

BIBLIOGRAFIA

- 1) Cox T. Stress. Macmillan, London. 1978.
- 2) Cox T, Griffiths AJ. The assessment of psychosocial hazards at work. In Shabracq MJ, Winnubst JAM, Cooper CL (Editors.). Handbook of Work and Health Psychology. Clichester, Wiley & Sons. 1995.
- 3) Leka S, Cox T (Editors). The European Framework for Psychosocial Risk Management: PRIMA-EF. UK I-WHO. 2008. pp. 80-95 (ISBN 978-0-9554365-2-9).
- 4) Natali E, Rondinone BM, Petyx C, Iavicoli S. The Perception of Psychosocial Risk Factors among European Stakeholders. Factsheet 05 PRIMA-EF. UK I-WHO. 2008. (ISBN 978-88-6230-037-7).
- 5) PRIMA-EF Network. PRIMA-EF. Guida al contesto europeo per la gestione del rischio psicosociale. Una risorsa per i datori di lavoro e i rappresentanti dei lavoratori. Protecting Workers' Health Series 9 (edizione italiana a cura di: Petyx M, Petyx C, Natali E & Iavicoli S) WHO. 2008.
- 6) Iavicoli S, Persechino B, Natali E, Ghelli M, Cafiero V, Mirabile M. Esperienze europee in tema di rischi psicosociali. G Ital Med Lav Erg. 2009;31(3):265-99.
- 7) Edwards JA, Webster S, Van Laar D, Easton S. Psychometric analysis of the UK Health and Safety Executive's Management Standards work-related stress Indicator Tool. Work & Stress. 2008. 22(2): 96-107.
- 8) Cousins R, Mackay CJ, Clarke SD, Kelly C, Kelly PJ, and McCaig RH. Management Standards and work-related stress in the UK: Practical development. Work & Stress. 2004;18(2):113-36.
- 9) Mackay CJ, Cousins R, Kelly PJ, Lee S, McCaig RH. Management Standards and work-related stress in the UK: Policy background and science. Work & Stress. 2004;18(2):91-112.
- 10) Iavicoli S. ISPESL's commitment to manage and assess work-related stress. In Book of Proceedings of the IX Conference of the European Academy of Occupational Health Psychology (EAOHP). 2010 Mar 29-31. Rome, Italy.
- 11) Natali E, Martini A, Ronchetti M, Rondinone BM, Iavicoli S. HSE Management Standards and work-related stress: Italian translation and validation of the Indicator Tool. In Book of Proceedings of the IX Conference of the European Academy of Occupational Health Psychology (EAOHP). 2010 Mar 29-31. Rome, Italy.
- 12) Coordinamento Tecnico Interregionale per la Prevenzione nei Luoghi di Lavoro. Valutazione e gestione del rischio da stress lavoro-correlato: guida operativa. 2010.
- 13) Network Nazionale per la Prevenzione del Disagio Psicosociale nei Luoghi di Lavoro. La valutazione dello stress lavoro-correlato: proposta metodologica. ISPESL, Roma. 2010.

- 14) Deitinger P, Nardella C, Bentivenga R, Ghelli M, Persechino B, Iavicoli S. D.Lgs 81/2008: conferme e novità in tema di stress correlato al lavoro. *G Ital Med Lav Erg.* 2009;31(2):154-622.
- 15) 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. ISPESL, Roma. 2010.
- 16) Cesana G, Albini E, Bagnara S, Benedetti L, Bergamaschi A, Camerino D, et al. Valutazione, prevenzione e correzione degli effetti nocivi dello stress da lavoro. Documento di consenso. PI-ME ed. 2006;21.

SITOGRAFIA

<http://www.hse.gov.uk/stress/standards/>

<http://osha.europa.eu/it/topics/stress>

<http://www.lavoro.gov.it/lavoro/sicurezzalavoro/ms/>

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=148&newsId=995&furtherNews=yes>