

REGIONE TOSCANA

**VALUTAZIONE DEL RISCHIO DA  
STRESS LAVORO - CORRELATO**

**PRIMA PROPOSTA DI  
LINEE DI INDIRIZZO**

Luglio 2009



## INDICE

Premessa .....	5
Introduzione .....	6
<b>PARTE I^: RISCHIO DA STRESS LAVORO-CORRELATO: GENERALITÀ</b>	
1. Rischi fisici e psicosociali .....	9
2. Categorie e condizioni di lavoro potenzialmente stressogene .....	10
3. Rischi lavorativi stress-correlati e organizzazione del lavoro .....	13
4. Rischio da stress lavoro-correlato e mobbing .....	26
5. Effetti dello stress sull'individuo .....	28
6. Effetti dello stress sull'azienda .....	32
<b>PARTE II^: RISCHIO DA STRESS LAVORO-CORRELATO: VALUTAZIONE</b>	
7. Ambiti e finalità della valutazione .....	39
8. Riferimenti scientifici e normativi.....	41
9. Criteri metodologici di riferimento .....	45
10. Indicazioni generali per la valutazione .....	46
11. Metodologia di valutazione .....	48
Primo livello di valutazione .....	50
Secondo livello di valutazione .....	52
Terzo livello di valutazione .....	61
Bibliografia .....	68



## PREMESSA

Le linee di indirizzo di seguito presentate vogliono rappresentare una proposta operativa per le aziende private e pubbliche per l'esecuzione di una corretta valutazione del rischio stress lavoro correlato secondo quanto previsto dall'art 17 e dall'art. 28 del Dlgs 81/2008; poiché come è ovvio, a carico delle aziende vige l'onere di risultato, che nel caso specifico consiste prioritariamente nel promuovere il benessere lavorativo dei lavoratori dipendenti ed in subordine nell'evitare l'accadimento di eventi (infortuni o malattie professionali) correlabili direttamente o indirettamente allo stress, tale proposta non è da considerarsi assolutamente vincolante in quanto altre metodologie e strumenti diversi da quelli indicati possono, comunque, condurre ad ottenere risultati positivi.

La metodologia di seguito proposta fa riferimento ai principi contenuti nell'accordo europeo dell'8 ottobre 2004, richiamato dall'art.28 del DLgs 81.

E' prevedibile che, per alcuni comparti lavorativi, sarà utile integrare questo metodo con alcuni approfondimenti specifici per le caratteristiche peculiari del lavoro come ad esempio per il settore scolastico o per le caratteristiche organizzative come ad esempio per il lavoro in trasferta, per il lavoro a turni e notturno, per il lavoro in solitudine.

Questo documento deriva dalla bozza finale delle linee d'indirizzo per la valutazione del rischio psico-sociale nei luoghi di lavoro predisposte dal gruppo di lavoro dell'Area Vasta Toscana Nord Ovest<sup>1</sup> (Decreto Giunta Regionale n. 7626 del 30/12/2005, Allegato A, punto 2.4), riviste dal gruppo di lavoro regionale istituito ad hoc<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> G. Galli, F. Franco (ASL 1), R. Buselli, A. Cristaudo (AOU PI SANA), R. Ansuini (ASL 12), D. Parducci, A. Reali, M.G. Roselli (ASL 2), S. Battaglia, D. Taddeo (ASL 5), M.G. Leoni, B. Iadarola, M.T. Boccuzzi (ASL 6), F. Fani (borsista)

<sup>2</sup> D. Sallese - coordinatore (ASL 8), G. Galli, F. Franco (ASL 1), R. Buselli (AOU PI SANA), L. Carpentiero (ASL 10), A. Giomarelli (ASL 9), C. Mattivi (ASL 4), F. Fani (borsista)

## INTRODUZIONE

I fattori di rischio lavorativi correlati allo stress sono oggi individuati come una delle principali cause di alterazione della salute fisica e psichica nei luoghi di lavoro accanto ai rischi più tradizionali come quelli fisici, chimici, biologici e da fatica fisica. E' quindi necessario porre particolare attenzione alla loro valutazione ormai esplicitamente prevista dalla normativa concernente la prevenzione nei luoghi di lavoro.

Tenendo conto che l'approccio all'analisi di questa tipologia di rischio pone difficoltà concettuali non trascurabili e che non sono molte le esperienze condotte in materia, abbiamo ritenuto opportuno proporre, agli operatori pubblici e privati chiamati istituzionalmente a promuovere, controllare e gestire la prevenzione dei rischi per la salute nei luoghi di lavoro (RSPP, ASPP, medici competenti, altri consulenti, come psicologi e sociologi del lavoro), linee di indirizzo che definiscano criteri e metodi cui ispirarsi per un corretto approccio alla sua valutazione e che rappresentino, per le aziende un riferimento per ottemperare agli obblighi sulla valutazione del rischio da stress lavoro-correlato previsti dal D.Lgs 81/08. Ovviamente le aziende pubbliche e private possono fare riferimento ad altri modelli di valutazione del rischio psicosociale.

Dopo un veloce richiamo dei concetti generali relativi al rischio da stress lavoro-correlato si prendono in considerazione alcune problematiche metodologiche connesse alla sua valutazione e si passano in rassegna gli elementi ritenuti utili per una sua analisi finalizzata alla progettazione di interventi preventivi. Viene infine proposto un percorso valutativo gestibile dai soggetti della prevenzione aziendale utilizzando strumenti di indagine relativamente semplici. Tale percorso è finalizzato alla modulazione dell'analisi in funzione di vari elementi fra cui le caratteristiche dell'azienda, le sue dimensioni, la tipologia delle attività e l'importanza degli elementi di rischio.

PARTE I ^

RISCHIO DA STRESS LAVORO-CORRELATO  
GENERALITÀ





## 1. RISCHIO DA STRESS LAVORO-CORRELATO: RISCHI FISICI E PSICOSOCIALI

Negli anni '70 alcuni aspetti dell'organizzazione del lavoro come i ritmi di lavoro la parcellizzazione delle mansioni, la monotonia e la ripetitività dei compiti lavorativi, gli orari di lavoro protratti venivano inquadrati nel cosiddetto IV° gruppo dei fattori di rischio. Successivamente altri aspetti concernenti l'organizzazione del lavoro sono stati presi in considerazione come possibili fonti di danni per la salute dei lavoratori e, accanto ad essi, sono stati considerati possibili fonti di rischio anche aspetti relativi alla gestione del lavoro e alle condizioni relazionali e ambientali in cui il lavoro si svolge. Si è così notevolmente ampliato un gruppo di aspetti del lavoro potenzialmente dannosi per la salute dei lavoratori oggi indicati come rischi stress-correlati. Di questi fanno parte i cosiddetti rischi fisici che comprendono gli aspetti ambientali capaci di determinare danni sull'individuo anche attraverso il meccanismo dello stress come gli spazi di lavoro, le condizioni climatiche e microclimatiche, di illuminazione, le condizioni igieniche, il rumore, le vibrazioni, le condizioni ergonomiche e i rischi psicosociali. L'espressione "rischio psicosociale" ha fatto il suo ingresso in ambito giuridico con il D.Lgs. n. 195/2003 dove si stabilisce che la formazione del Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione dai Rischi deve riguardare anche i rischi di natura psicosociale ma di essa il legislatore non ha dato una precisa definizione. Sono invece molte le definizioni formulate al riguardo in letteratura. Fra le più accreditate ricordiamo quella formulata dall'Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO) che, nel 1986, ha definito i rischi psicosociali in termini di interazioni tra contenuto del lavoro, gestione e organizzazione del lavoro, condizioni ambientali e le esigenze e competenze dei lavoratori e quella elaborata da Cox & Griffiths nel 1995 pubblicata nel 2000 dall'European Agency for Safety and Health at Work che li definisce "QUEGLI ASPETTI DI PROGETTAZIONE DEL LAVORO E DI ORGANIZZAZIONE E GESTIONE DEL LAVORO, E I LORO CONTESTI AMBIENTALI E SOCIALI, CHE POTENZIALMENTE POSSONO DAR LUOGO A DANNI DI NATURA PSICOLOGICA, SOCIALE O FISICA". A quest'ultima definizione abbiamo fatto riferimento nella nostra trattazione in quanto ci è sembrata la più idonea a rappresentare il concetto che esistono aspetti del lavoro legati soprattutto alla sua organizzazione e gestione con particolare riferimento all'esercizio del potere direttivo, decisionale, disciplinare, alle relazioni interpersonali che esso genera ma anche alle caratteristiche dell'ambiente in cui si svolge capaci di determinare danni all'integrità psicofisica dei lavoratori oltre che danni esistenziali e morali capaci di ridurre la qualità della vita e il benessere .

## 2. CATEGORIE E CONDIZIONI DI LAVORO POTENZIALMENTE STRESSOGENE

Una elencazione schematica dei fattori di rischio in ambito lavorativo, utilizzabile come guida nella esecuzione di una job analysis rivolta a valutare il rischio di stress lavorativo, è stata pubblicata dalla European Agency for Safety and Health at Work (2000). Vengono considerate dieci categorie differenti potenzialmente pericolose/rischiose suddivise per caratteristiche dell'impiego, delle organizzazioni e degli ambienti di lavoro. E' stato proposto (Hacker, 1991; Hacker *et al.*,1983) di concepire tali caratteristiche di lavoro in relazione al contesto o al contenuto del lavoro.

European Agency for Safety and Health at Work (2000)

	<b>CATEGORIE POTENZIALMENTE RISCHIOSE</b>
<b>CONTENUTO DEL LAVORO</b>	AMBIENTE E ATTREZZATURE DI LAVORO
	PROGETTAZIONE DEI COMPITI
	CARICO DI LAVORO – RITMO DI LAVORO
	ORARIO DI LAVORO
<b>CONTESTO DEL LAVORO</b>	FUNZIONE E CULTURA ORGANIZZATIVA
	RUOLO NELL'ORGANIZZAZIONE
	PROGRESSIONE DI CARRIERA
	AUTONOMIA DECISIONALE E CONTROLLO
	RAPPORTI INTERPERSONALI SUL LAVORO
	INTERFACCIA CASA LAVORO

Esiste ampia evidenza scientifica che ciascuno di questi aspetti del lavoro, in base a determinate condizioni, presenta un potenziale di stress e di danno per la salute e pertanto rappresenta una fonte di rischio stress. Nelle tabelle che seguono per ciascuna categoria del lavoro potenzialmente stressogena vengono indicate alcune condizioni relative al contesto e al contenuto del lavoro considerate possibili fonti di stress per i lavoratori.

**CONTENUTO DEL LAVORO  
CONDIZIONI POTENZIALMENTE STRESSANTI**

- § AMBIENTE E ATTREZZATURE DI LAVORO**
  - condizioni di discomfort dell'ambiente di lavoro
  - disponibilità e adeguatezza di attrezzature e ausili tecnici
  
- § PROGETTAZIONE DEI COMPITI**
  - basso valore del lavoro (lavoro inutile)
  - uso limitato delle attitudini / capacità
  - mancanza di una diversità di compiti (monotonia)
  - ripetitività del lavoro (cicli brevi)
  - incertezza (procedure inadeguate)
  - mancanza di possibilità di apprendimento
  - domanda elevata di attenzione
  - richieste conflittuali
  - risorse insufficienti
  - condizioni di rischio (pericolo)
  
- § CARICO DI LAVORO - RITMO DI LAVORO**
  - eccesso o difetto del carico sia fisico che psicologico
  - mancanza di controllo sul ritmo di lavoro
  - mancanza di tempo per eseguire il lavoro
  
- § ORARIO DI LAVORO**
  - lavoro a turni / notturno
  - orario protratto
  - orario non prevedibile

**CONTESTO DEL LAVORO  
CONDIZIONI POTENZIALMENTE STRESSANTI**

**§ FUNZIONE E CULTURA ORGANIZZATIVA**

- Inadeguata definizione degli obiettivi aziendali
- Scarsa attenzione alla responsabilità sociale d'azienda
- Scarsa attenzione ai problemi di salute e sicurezza sul lavoro
- Scarsa attenzione alla motivazione dei lavoratori
- Stile manageriale eccessivamente gerarchico, fondato su paura, eccessiva competitività, intolleranza e discriminazione
- Inadeguata gestione della comunicazione
- Dimensioni aziendali in rapporto alla divisione del lavoro e all'organizzazione gerarchica
- Mancata definizione dell'organigramma aziendale, dei mansionari, delle procedure
- Inadeguatezza delle risorse economiche, tecniche, di personale
- Incoerenza fra enunciati e prassi operativa, insufficiente scorrevolezza organizzativa, inadeguato supporto ai lavoratori
- Inadeguatezza dei programmi per raggiungere gli obiettivi
- Inadeguatezza del sistema informativo
- Inadeguatezza del sistema di supervisione e dei meccanismi di controllo
- Non adeguata valorizzazione delle risorse umane
- Inadeguatezza in relazione a sistema retributivo, sistema premiante, sistema disciplinare

**§ RUOLO NELL'ORGANIZZAZIONE**

- Ambiguità di ruolo
- Conflitto di ruolo
- Sovraccarico o insufficienza di ruolo
- Responsabilità per altre persone

**§ PROGRESSIONE DI CARRIERA**

- Sicurezza del lavoro
- Obsolescenza
- Incongruenza di posizione
- Scarso valore sociale del lavoro
- Retribuzione bassa

**§ AUTONOMIA DECISIONALE E CONTROLLO**

- Partecipazione ridotta al processo decisionale (soprattutto in presenza di elevate responsabilità)
- Mancanza di controllo sul lavoro

**§ RAPPORTI INTERPERSONALI SUL LAVORO**

- Isolamento fisico
- Isolamento sociale
- Rapporti limitati con i superiori
- Conflitti interpersonali
- Mancanza di supporto sociale
- Violenza sul lavoro
- Discriminazioni per razza, religione, sesso

**§ INTERFACCIA CASA LAVORO**

- Richieste contrastanti tra casa e lavoro
- Scarso appoggio in ambiente domestico
- Sindrome del tempo libero sprecato

**§ GESTIONE DEI CAMBIAMENTI**

- Inadeguata gestione dei cambiamenti

### 3. RISCHIO DA STRESS LAVORO-CORRELATO E ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

Esaminando le condizioni di lavoro che possono essere considerate potenzialmente stressogene per i lavoratori risulta evidente come queste siano, sostanzialmente, correlate al modo in cui le attività lavorative sono progettate, organizzate e gestite.

Nella tabella che segue le variabili dell'organizzazione aziendale vengono indicate in maniera schematica.

<b>VARIABILI DELL'ORGANIZZAZIONE AZIENDALE</b>	
<b>1. STRUTTURA ORGANIZZATIVA</b>	
1.1	Divisione e specializzazione del lavoro (compiti, posizioni, mansioni, organi)
1.2	Grouping (raggruppamento degli organi)
1.3	Gerarchie (livelli di autorità ai vari livelli di raggruppamento)
13.1	Macrostruttura elementare (alta direzione + UU.OO.)
13.2	Macrostruttura polifunzionale (alta direzione + direzioni di funzione + UU.OO.)
13.3	Macrostruttura multidivisionale (alta direz., direz. divisione + direz. funzione + UU.OO.)
13.4	Macrostruttura a matrice (alta direzione + direz. di funzione + project manager + UU.OO.)
1.4	Coordinamento (armonizzare le attività di organi e unità organizzative fra loro e con gli obiettivi aziendali, rendere fluide le attività rimuovendo interferenze o disallineamenti temporali, eliminare, se necessario, la variabilità dei comportamenti)
14.1	Progettazione degli spazi di lavoro
14.2	Adattamento reciproco
14.3	Standardizzazione delle attività tramite formalizzazione
1.4.3.1.	Organigrammi (organi e relazioni gerarchiche)
1.4.3.2.	Mansionari
1.4.3.3.	Procedure
14.4	Fissazione di obiettivi comuni
14.5	Supervisione diretta
14.6	Supporto alla supervisione diretta
1.4.6.1.	Sistema informativo per gli organi di comando
1.4.6.2.	Organi di staff (assistenza e consulenza agli organi di comando)
1.4.6.3.	Comitati (team) (riunione periodica di più organi)
1.4.6.4.	Task forces (riunione di più organi per un determinato problema)
1.4.6.5.	Posizioni di collegamento (comunicazione fra unità organizzative)
1.4.6.6.	Posizioni di integrazione (autorità funzionale limitata a un progetto)
14.7	Creazione di unità operative autosufficienti
14.8	Rafforzamento delle relazioni orizzontali
14.9	Standardizzazione delle conoscenze e delle capacità
1.5	Delega e decentramento (trasferimento di poteri decisionali da un organo ad un altro)
<b>2. SISTEMI OPERATIVI</b>	
2.1	Programmi per il raggiungimento degli obiettivi
2.2	Sistema informativo
2.3	Stile di supervisione e controllo
2.4	Valorizzazione delle risorse umane
2.5	Sistema premiante
2.6	Sistema disciplinare
<b>3. CULTURA ORGANIZZATIVA E STILE DI LEADERSHIP</b>	
3.1	Definizione degli obiettivi aziendali
3.2	Responsabilità sociali d'azienda
3.3	Sicurezza e salute dei dipendenti
3.4	Motivazione dei lavoratori (progressione carriera, coinvolgimento, autonomia, responsabilizzazione)
3.5	Comportamenti di dirigenti e supervisor
3.6	Gestione della comunicazione
3.7	Gestione dei cambiamenti

Il modo di pensare, i valori e la mentalità dei titolari aziendali e il loro modo di concepire l'azienda e il lavoro organizzato, più o meno condivisi dai membri dell'organizzazione, improntano la cultura aziendale, e anche attraverso di essa, definiscono le strategie organizzative e, con queste, le regole, le norme, le direttive, i modelli di riferimento cui devono ispirarsi le varie dimensioni dell'organizzazione del lavoro. Sono le regole trasmesse dai dirigenti, formalizzate in documenti e diffuse in maniera più o meno adeguata fra i

lavoratori che determinano, ad esempio, il modo in cui il lavoro deve essere diviso fra i dipendenti, i carichi e i ritmi di lavoro, che stabiliscono il modo in cui devono essere distribuite le responsabilità e attraverso quali regole e metodi queste si debbano esercitare, che influiscono in maniera determinante sulla gestione dell'informazione e della comunicazione e sulle relazioni interpersonali all'interno dei gruppi e fra i gruppi. La definizione di codici etici e comportamentali, la presenza di organismi aziendali deputati a vigilare sulla presenza di situazioni di violenza morale, la scelta di dirigenti predisposti all'instaurazione di rapporti positivi con i subordinati, le misure per evitare un clima eccessivamente competitivo, la definizione di regole precise circa la valorizzazione delle risorse umane, di criteri chiari per un adeguato sistema informativo, l'adeguata definizione degli obiettivi aziendali e delle procedure per lo svolgimento delle attività sono solo alcune delle misure che un'azienda può adottare per migliorare l'organizzazione del lavoro. Se queste regole organizzative non sono finalizzate al benessere dell'organizzazione e dell'individuo oppure hanno solo un valore formale ma non ne è garantita la reale attuazione attraverso un adeguato sistema che ne assicuri la verifica periodica e gli adeguati provvedimenti anche disciplinari in caso di mancato rispetto possono generarsi condizioni di lavoro negative generatrici di stress per i lavoratori (costrittività organizzative), si può avere un deterioramento del clima di lavoro che può favorire l'insorgere di situazioni conflittuali con deterioramento delle relazioni interpersonali che possono, fra l'altro, divenire un ottimo pabulum per episodi vessatori e persecutori. Il perdurare di condizioni di lavoro di questo tipo può compromettere il benessere dei lavoratori e determinare, negli stessi, danni di natura psichica, sociale e fisica. Se, viceversa, le regole e le norme stabilite dall'azienda in materia organizzativa e gestionale sono adeguate e finalizzate al benessere dell'organizzazione e dei lavoratori e il loro rispetto viene garantito da periodiche verifiche, esse possono essere considerate alla stregua di un importante fattore di protezione nei confronti del determinarsi di condizioni di lavoro generatrici di stress per i lavoratori. La loro valutazione può fornire utili indicazioni rispetto all'atteggiamento dei responsabili aziendali nei confronti dei rischi psicosociali e alla predisposizione, da parte dell'azienda di adeguate misure protettive nei loro confronti. E' interessante far notare che questi aspetti relativi alle scelte di fondo organizzative e gestionali si vanno praticamente a sovrapporre a quelli presi in considerazione nei percorsi di valutazione per la certificazione dell'accreditamento aziendale. Appare abbastanza ovvio considerare come l'attenzione a questi aspetti del lavoro abbia risvolti positivi anche in termini di qualità e produttività aziendale oltre che per gli aspetti concernenti la prevenzione dei danni correlati ai rischi stress-correlati.

Nelle 11 schede che seguono, sono indicate, in maniera schematica, per le principali dimensioni dell'organizzazione aziendale, gli obiettivi da perseguire, le misure da definire e i sistemi per verificarne il rispetto che possono consentire alle aziende di evitare che si creino condizioni di lavoro potenzialmente stressogene.

<b>1. GESTIONE DELLA COMUNICAZIONE, CLIMA RELAZIONALE</b>
<p><b>a) Obiettivi da raggiungere</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Promuovere comportamenti positivi per evitare conflittualità e assicurare correttezza nei rapporti</li> <li>- Ottenere condivisione, da parte dei dipendenti, degli obiettivi e delle decisioni aziendali e delle informazioni rilevanti per il proprio lavoro</li> <li>- Prevedere sistemi per l'individuazione e la gestione delle situazioni relazionali conflittuali</li> <li>- Prevedere sistemi per l'individuazione e la gestione di casi di disagio lavorativo</li> </ul>
<p><b>b) Misure da adottare</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Regole etiche e comportamentali per disciplinare i comportamenti dei lavoratori.</li> <li>- Momenti associativi (riunioni, assemblee, seminari, etc) per far conoscere e condividere con i lavoratori le decisioni aziendali</li> <li>- Sistemi per il recepimento e la gestione di segnalazioni o suggerimenti dei lavoratori in relazione a problematiche concernenti gli aspetti organizzativi, ambientali e relazionali del lavoro</li> <li>- Sistemi per rispondere, localmente, a problematiche individuali</li> <li>- Sistemi (commissione o organismo interno o esterno, referenti aziendali) per la gestione dei casi di disagio lavorativo segnalati/individuati</li> <li>- Misure disciplinari previste per il mancato rispetto delle regole comportamentali</li> </ul>
<p><b>c) Sistemi per verificare il rispetto delle misure adottate</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verifica dell'esistenza di comportamenti contrari alle regole definite, situazioni conflittuali, litigi, relazioni non amichevoli, condizioni di isolamento psicologico, casi di disagio lavorativo.</li> <li>- Verifica del funzionamento degli incontri finalizzati alla socializzazione</li> <li>- Verifica del funzionamento dei sistemi per recepire e gestire segnalazioni, suggerimenti, casi di disagio lavorativo</li> <li>- Documentazione, attraverso verbali/resoconti, relazioni, etc. degli esiti delle verifiche effettuate e degli eventuali provvedimenti assunti nei casi in cui non siano state rispettate le regole comportamentali definite o in cui si siano verificati casi di conflitto o disagio relazionale. Verbali degli incontri finalizzati alla socializzazione.</li> </ul>
<p><b>d) Condizioni lavorative potenzialmente stressanti correlabili a disfunzioni organizzative relative alla gestione della comunicazione</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comportamenti dei lavoratori non ispirati ad una corretta convivenza</li> <li>- Relazioni non amichevoli</li> <li>- Eccessiva conflittualità, rivalità e competitività</li> <li>- Presenza di casi di isolamento psicologico</li> <li>- Presenza di casi di disagio lavorativo o di violenza psicologica</li> <li>- Limitate possibilità, per i lavoratori, di essere ascoltati per segnalare problematiche o per proporre suggerimenti</li> <li>- Limitate possibilità di ascolto e comprensione per i lavoratori che vivono condizioni di disagio</li> <li>- Limitate occasioni associative in cui i lavoratori possono conoscere e condividere le decisioni aziendali</li> </ul>

<b>2. STILE MANAGERIALE</b>
<p><b>a) Obiettivi da raggiungere</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evitare che i comportamenti dei dirigenti possano creare eccessiva tensione nei lavoratori creando un clima di scarsa collaborazione</li> <li>- Evitare che i dirigenti facciano eccessivo ricorso a provvedimenti disciplinari</li> </ul>
<p><b>b) Misure da adottare</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Criteri per selezionare dirigenti con buone capacità relazionali</li> <li>- Formazione dei dirigenti al rispetto di regole e comportamenti atti a evitare il generarsi di competitività esasperata, intolleranza e discriminazione, continuo ricorso a provvedimenti disciplinari e a favorire lo sviluppo di capacità relazionali</li> <li>- Provvedimenti previsti in caso di comportamenti inadeguati dei dirigenti</li> <li>- Sistemi per rispondere, localmente, a problematiche individuali</li> </ul>
<p><b>c) Sistemi per verificare il rispetto delle misure adottate</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Valutazione periodica dei dirigenti (es: questionario di autovalutazione)</li> <li>- Valutazione del grado di soddisfazione dei lavoratori per i dirigenti</li> <li>- Attestazione degli avvenuti controlli sul comportamento dei dirigenti e degli eventuali provvedimenti assunti nel merito</li> </ul>
<p><b>d) Condizioni lavorative potenzialmente stressanti correlabili a disfunzioni organizzative relative allo stile manageriale</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Clima eccessivamente competitivo basato sull'intolleranza e sulla discriminazione</li> <li>- I lavoratori non trovano, nei dirigenti, supporto alla risoluzione delle problematiche connesse allo svolgimento della propria attività</li> <li>- Eccessivo ricorso a provvedimenti disciplinari</li> </ul>



<b>3. GESTIONE DELL'INFORMAZIONE</b>
<p><b>a) Obiettivi da raggiungere</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ottenere una adeguata circolazione verso i gruppi, fra i gruppi e dai gruppi delle informazioni necessarie ai lavoratori per conoscere le decisioni aziendali e le informazioni necessarie a svolgere il proprio lavoro</li> </ul>
<p><b>b) Misure da adottare</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informazioni che vengono fatte circolare per darne conoscenza ai lavoratori: <ul style="list-style-type: none"> <li>· obiettivi aziendali e individuali e verifiche sul loro raggiungimento,</li> <li>· regole comportamentali e verifiche effettuate sul loro rispetto,</li> <li>· procedure di lavoro, risorse necessarie per il lavoro, organigramma e funzionigramma, responsabilità, compiti,</li> <li>· criteri per trattamento economico, per la progressione della carriera, per il sistema premiante, per il sistema disciplinare,</li> <li>· misure di igiene e sicurezza,</li> <li>· misure di sostegno ai lavoratori per risolvere i problemi connessi all'interfaccia casa-lavoro,</li> <li>· regole per la gestione dei cambiamenti</li> </ul> </li> <li>- Formalizzazione di regole per la diffusione delle informazioni verso gli organi di comando, all'interno dei gruppi e fra i gruppi comprese le realtà in cui vi è compresenza di più aziende o l'azienda è suddivisa in sottunità</li> <li>- Strumenti utilizzati per la circolazione delle informazioni <ul style="list-style-type: none"> <li>· bacheche, documenti, riunioni, assemblee, seminari, rete informatica, etc.</li> </ul> </li> <li>- Sistemi per rispondere, localmente, a problematiche individuali</li> </ul>
<p><b>c) Sistemi per verificare il rispetto delle misure adottate</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verifiche del buon funzionamento del sistema informativo</li> <li>- Attestazione degli avvenuti controlli del buon funzionamento del sistema informativo e dei provvedimenti eventualmente assunti nel merito</li> </ul>
<p><b>d) Condizioni lavorative potenzialmente stressanti correlabili a disfunzioni organizzative relative alla gestione dell'informazione</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- I lavoratori non dispongono delle informazioni necessarie previste al punto b</li> <li>- Non è adeguata la circolazione delle informazioni verso, entro e fra i gruppi</li> </ul>

<b>4. GESTIONE DELLE RESPONSABILITÀ SOCIALI D'AZIENDA</b>
<p><b>a) Obiettivi da raggiungere</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ottenere che la vita aziendale si svolga nel rispetto dei diritti umani, dei diritti dei lavoratori, della salute e sicurezza, delle pari opportunità, dei diritti dei minori, dei diritti di portatori di handicap, dei diritti delle lavoratrici in stato di gravidanza, della libertà di religione, sessuale etc</li> </ul>
<p><b>b) Misure da adottare</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Norme finalizzate al rispetto delle Responsabilità Sociali d'Azienda (es:SA 8000) (diritti umani, diritti dei lavoratori, sicurezza e salute, etc)</li> <li>- Provvedimenti disciplinari e misure previste per il mancato rispetto delle norme adottate</li> <li>- Sistemi per rispondere, localmente, a problematiche individuali</li> </ul>
<p><b>c) Sistemi per verificare il rispetto delle misure adottate</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verifiche periodiche del rispetto delle norme adottate</li> <li>- Rapporti periodici sui controlli effettuati per verificare il rispetto delle norme adottate e sui provvedimenti attuati nel merito</li> </ul>
<p><b>d) Condizioni lavorative potenzialmente stressanti correlabili a disfunzioni organizzative relative alle responsabilità sociali d'azienda</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Presenza di situazioni in cui non vengano rispettati, per ad alcuni lavoratori, i diritti fondamentali indicati al punto a</li> <li>- Discriminazioni per razza, religione, sesso</li> </ul>

5. GESTIONE DELLA SALUTE E DELLA SICUREZZA
<p>a) <b>Obiettivi da raggiungere</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ottenere il rispetto delle misure definite per garantire la salute e la sicurezza dei lavoratori</li> </ul>
<p>b) <b>Misure da adottare</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Adozione del modello di organizzazione e gestione (art.30 DLgs 81/08)</li> <li>- Adozione di misure in relazione ai fattori ambientali (spazi di lavoro, microclima, rumore, vibrazioni, rischio biologico, rischio ergonomico) che possono risultare fonti di stress per i lavoratori</li> <li>- Provvedimenti disciplinari e misure previste per il mancato rispetto delle misure preventive stabilite in materia di salute e sicurezza</li> <li>- Sistemi per rispondere, localmente, a problematiche individuali</li> </ul>
<p>c) <b>Sistemi per verificare il rispetto delle misure adottate</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verifiche periodiche del buon andamento del controllo dei rischi per la salute e la sicurezza degli addetti</li> <li>- Rapporti periodici sui controlli effettuati per verificare il rispetto delle norme di sicurezza e sui provvedimenti attuati nel merito</li> </ul>
<p>d) <b>Condizioni lavorative potenzialmente stressanti correlabili a disfunzioni organizzative relative alla gestione della salute e sicurezza</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- I lavoratori percepiscono una scarsa attenzione dell'azienda alla verifica del rispetto delle misure necessarie a tutelare la sicurezza e la salute dei lavoratori</li> </ul>

<b>6. OBIETTIVI E PROGRAMMI AZIENDALI</b>
<p><b>a) Obiettivi da raggiungere</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definire obiettivi aziendali ispirati alla tutela della salute e sicurezza dei lavoratori e al loro benessere</li> <li>- Far conoscere e ottenere la condivisione, da parte dei lavoratori, degli obiettivi aziendali e dei programmi per realizzarli</li> <li>- informare, periodicamente i lavoratori del grado del loro raggiungimento</li> </ul>
<p><b>b) Misure da adottare</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formalizzazione degli obiettivi strategici e organizzativi, degli obiettivi di area omogenea, programmi per raggiungerli</li> <li>- Coinvolgimento dei lavoratori nella definizione degli obiettivi</li> <li>- Ispirare gli obiettivi alla tutela della salute e sicurezza dei lavoratori e al loro benessere</li> <li>- Periodica comunicazione ai lavoratori del grado di raggiungimento degli obiettivi</li> <li>- Procedure per gestire l'eventuale mancato rispetto di obiettivi e programmi</li> <li>- Sistemi per rispondere, localmente, a problematiche individuali</li> </ul>
<p><b>c) Sistemi per verificare il rispetto delle misure adottate</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistemi per il controllo periodico del rispetto di obiettivi e programmi</li> <li>- Attestazione dei controlli effettuati sul rispetto di obiettivi e programmi e degli eventuali provvedimenti attuati nel merito</li> </ul>
<p><b>d) Condizioni lavorative potenzialmente stressanti correlabili a disfunzioni organizzative relative agli obiettivi e programmi aziendali</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- I lavoratori non hanno sufficiente conoscenza degli obiettivi e dei programmi aziendali</li> <li>- I lavoratori non si sentono adeguatamente coinvolti nella definizione di obiettivi e programmi aziendali</li> <li>- I lavoratori percepiscono che gli obiettivi e i programmi aziendali non sono finalizzati alla tutela della loro salute, sicurezza e benessere</li> </ul>

<b>7. PROGETTAZIONE E DIVISIONE DEL LAVORO</b>
<p><b>a) Obiettivi da raggiungere</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Progettare il lavoro in modo da renderlo adeguato alle capacità, alla professionalità e alle esigenze dei lavoratori</li> <li>- Consentire ai lavoratori di esprimere la propria opinione sulle modalità di svolgimento del proprio lavoro</li> <li>- Definire procedure di lavoro chiare e ottenerne il rispetto</li> <li>- Attribuire ruoli e responsabilità in maniera chiara tenendo conto delle caratteristiche dei lavoratori</li> <li>- Distribuire i carichi di lavoro in maniera equa fra i lavoratori</li> <li>- Consentire ai lavoratori autonomia nel decidere del modo in cui organizzare lo svolgimento dei propri compiti e di poter influire sui tempi e sui ritmi di svolgimento del proprio lavoro</li> <li>- Fornire le risorse necessarie allo svolgimento delle attività</li> </ul>
<p><b>b) Misure da adottare</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Progettazione del lavoro secondo criteri che consentano di evitare: <ul style="list-style-type: none"> <li>· compiti monotoni o ripetitivi</li> <li>· compiti troppo complessi</li> <li>· carichi di lavoro fisici o psicologici eccessivi o troppo bassi</li> <li>· ritmi di lavoro eccessivi</li> <li>· orari di lavoro troppo pesanti</li> <li>· eccessivo ricorso al lavoro straordinario</li> <li>· risorse necessarie allo svolgimento dei compiti</li> <li>· autonomia decisionale sufficiente a esercitare controllo sul lavoro</li> </ul> </li> <li>- Divisione del lavoro che consenta: <ul style="list-style-type: none"> <li>· il miglior utilizzo delle capacità e della professionalità dei lavoratori</li> <li>· attribuzione di ruoli chiari e non in conflitto con i valori dei lavoratori</li> <li>· chiarezza delle gerarchie, delle responsabilità</li> <li>· chiarezza dei compiti</li> </ul> </li> <li>- Formalizzazione delle procedure di lavoro e dei provvedimenti disciplinari per il loro mancato rispetto</li> <li>- Sistemi per rispondere, localmente, a problematiche individuali</li> </ul>
<p><b>c) Sistemi per verificare il rispetto delle misure adottate</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistemi definiti per il controllo periodico sull'adeguatezza della progettazione e della divisione del lavoro</li> <li>- Sistemi di controllo periodico del rispetto delle procedure di lavoro</li> <li>- Attestazione degli esiti dei controlli effettuati sull'adeguatezza della divisione del lavoro</li> <li>- Attestazione degli esiti dei controlli effettuati sul rispetto delle procedure di lavoro</li> </ul>
<p><b>d) Condizioni lavorative potenzialmente stressanti correlabili a disfunzioni organizzative relative alla progettazione e divisione del lavoro</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eccesso, insufficienza, ambiguità, conflitto di ruolo</li> <li>- Compiti inadeguati alla professionalità, alle capacità, alla formazione dei lavoratori</li> <li>- Scarsa autonomia decisionale e controllo sul lavoro</li> <li>- Responsabilità eccessive</li> <li>- Carichi di lavoro fisici o psicologici eccessivi o troppo bassi</li> <li>- Lavoro eccessivamente ripetitivo</li> <li>- Lavoro troppo complesso</li> <li>- Ritmi di lavoro eccessivi o troppo variabili</li> <li>- Inadeguatezza delle risorse necessarie allo svolgimento delle attività</li> </ul>

<b>8. SCORREVOLEZZA ORGANIZZATIVA, SUPERVISIONE, CONTROLLO, SUPPORTO</b>
<p><b>a) Obiettivi da raggiungere</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Consentire coerenza fra enunciati e prassi operativa e il buon coordinamento delle attività delle varie aree omogenee. Controllare il buon andamento dello svolgimento delle attività.</li> <li>- Fare in modo che i dirigenti diano ai lavoratori il supporto necessario per risolvere i problemi che si possono creare nello svolgimento dei compiti.</li> <li>- Prevedere sistemi per abilitare e incoraggiare i dipendenti a sostenere i colleghi</li> <li>- Far conoscere ai lavoratori il giudizio aziendale sul proprio lavoro.</li> <li>- Prevedere sistemi per rispondere a problematiche individuali</li> <li>- Garantire ai dipendenti feedback regolari e proficui</li> <li>- Garantire un sistema disciplinare giusto non eccessivamente punitivo</li> </ul>
<p><b>b) Misure da adottare</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Criteri e misure per garantire la scorrevolezza organizzativa (coerenza fra enunciati e prassi operativa, supporto, possibilità di conoscere il giudizio aziendale sul lavoro svolto)</li> <li>- Formalizzazione, in un documento, delle procedure da seguire per effettuare il controllo del lavoro svolto</li> <li>- Formalizzazione, in un documento, dei provvedimenti disciplinari previsti dall'azienda</li> <li>- Provvedimenti per gestire eventuali carenze riscontrate nella scorrevolezza organizzativa e nei meccanismi di supervisione e controllo</li> <li>- Sistemi per rispondere, localmente, a problematiche individuali</li> </ul>
<p><b>c) Sistemi per verificare il rispetto delle misure adottate</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistemi per verificare: <ul style="list-style-type: none"> <li>· la coerenza fra gli enunciati e la prassi operativa,</li> <li>· l'adeguatezza del coordinamento delle attività, dell'autonomia decisionale a disposizione dei lavoratori per organizzare e controllare il proprio lavoro, del supporto loro fornito per lo svolgimento delle attività, della collaborazione fra i lavoratori,</li> <li>· l'esistenza dell'impegno comune dei lavoratori per il raggiungimento dei risultati, e della sensazione, da parte dei lavoratori, di far parte di un team</li> </ul> </li> <li>- Sistemi di feed-back per far conoscere ai lavoratori il giudizio aziendale sul lavoro svolto</li> <li>- Attestazione degli esiti dei controlli effettuati sulla scorrevolezza organizzativa e sui sistemi di supervisione e controllo e degli eventuali provvedimenti assunti nel merito</li> <li>- Formalizzazione, in un documento del giudizio sul lavoro svolto da ogni lavoratore</li> </ul>
<p><b>d) Condizioni lavorative potenzialmente stressanti correlabili a disfunzioni organizzative relative a scorrevolezza organizzativa, supervisione, controllo, supporto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Non vi è coerenza fra gli enunciati e la prassi operativa</li> <li>- I lavoratori svolgono con difficoltà il proprio lavoro in quanto questo è mal coordinato con il lavoro svolto da altri</li> <li>- I lavoratori non si sentono sufficientemente supportati dai dirigenti e colleghi nello svolgimento dei compiti</li> <li>- I lavoratori non hanno riscontri da parte dell'azienda rispetto alla qualità del lavoro svolto</li> </ul>

<b>9. VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE</b>
<p><b>a) Obiettivi da raggiungere</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informare, formare e addestrare adeguatamente il personale</li> <li>- Garantire ai lavoratori giustizia ed equità nel trattamento economico, nelle possibilità di progressione di carriera, nel sistema premiante</li> </ul>
<p><b>b) Misure da adottare</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Piano di formazione del personale neoassunto che indichi personale da coinvolgere, analisi dei bisogni, definizione degli obiettivi di apprendimento, indicatori per la verifica</li> <li>- Piano permanente di aggiornamento del personale</li> <li>- Iniziative di addestramento del personale</li> <li>- Formalizzazione, in un documento, di regole chiare ed eque in merito a stipendi, percorsi di responsabilità e carriera, premi, incentivazioni, provvedimenti disciplinari</li> <li>- Sistemi per rispondere, localmente, a problematiche individuali</li> </ul>
<p><b>c) Sistemi per verificare il rispetto delle misure adottate</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistemi per verificare le necessità informative e formative dei lavoratori</li> <li>- Sistemi per verificare che i compiti assegnati siano adeguati alla professionalità, alla qualifica e alle abilità dei lavoratori</li> <li>- Sistemi per verificare il rispetto dei criteri stabiliti per progressione di carriera, sistema premiante</li> <li>- Attestazione degli esiti dei controlli effettuati sull'adeguatezza della valorizzazione delle risorse umane e dei provvedimenti attuati nel merito</li> </ul>
<p><b>d) Condizioni lavorative potenzialmente stressanti correlabili a disfunzioni organizzative relative alla valorizzazione delle risorse umane</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- I lavoratori non sono adeguatamente formati allo svolgimento delle attività assegnate</li> <li>- I lavoratori non hanno chiari riferimenti sulle regole aziendali relative al sistema retributivo e al sistema premiante</li> </ul>

<b>10. SOSTEGNO</b>
<p><b>a) Obiettivi da raggiungere</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Garantire ai lavoratori il sostegno necessario a superare le problematiche relative all'interfaccia casa-lavoro</li> </ul>
<p><b>b) Misure da adottare</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Regole sul sostegno da fornire ai lavoratori per superare le problematiche relative alle richieste contrastanti fra casa e lavoro e allo scarso sostegno in ambiente domestico</li> <li>- Procedure per gestire casi di mancato rispetto delle regole sul sostegno ai lavoratori</li> <li>- Sistemi per rispondere, localmente, a problematiche individuali</li> </ul>
<p><b>c) Sistemi per verificare il rispetto delle misure adottate</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistemi per verificare che le regole sul sostegno ai lavoratori vengano rispettate</li> <li>- Attestazione degli interventi di sostegno attuati e degli eventuali provvedimenti attuati nel merito</li> </ul>
<p><b>d) Condizioni lavorative potenzialmente stressanti correlabili a disfunzioni organizzative relative al sostegno fornito ai lavoratori</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- I lavoratori non si sentono sufficientemente supportati dall'azienda per risolvere le problematiche che possono crearsi fra la vita familiare e quella lavorativa</li> </ul>



<b>11. GESTIONE DEI CAMBIAMENTI</b>
<p><b>a) Obiettivi da raggiungere</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fornire informazioni tempestive per consentire ai dipendenti di capire le ragioni dei cambiamenti proposti</li> <li>- Garantire strategie di consultazione dei dipendenti sui cambiamenti dando loro la possibilità di fare proposte</li> <li>- Dare supporto ai lavoratori per consentire un buon adattamento alle novità introdotte</li> </ul>
<p><b>b) Misure da adottare</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Regole per la gestione dei cambiamenti</li> <li>- Misure che consentano il coinvolgimento dei lavoratori nella gestione dei cambiamenti</li> <li>- Provvedimenti previsti per il mancato rispetto delle regole stabilite in merito alla gestione dei cambiamenti</li> <li>- Sistemi per rispondere, localmente, a problematiche individuali</li> </ul>
<p><b>c) Sistemi per verificare il rispetto delle misure adottate</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistemi per la verifica delle regole stabilite in merito alla gestione dei cambiamenti</li> <li>- Attestazione dei controlli effettuati sul rispetto delle regole sulla gestione dei cambiamenti e degli eventuali provvedimenti assunti nel merito</li> </ul>
<p><b>d) Condizioni lavorative potenzialmente stressanti correlabili a disfunzioni organizzative relative alla gestione dei cambiamenti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- I dipendenti non capiscono le ragioni dei cambiamenti</li> <li>- I dipendenti non sanno a chi riferirsi per rispondere a problematiche derivanti dai cambiamenti introdotti</li> </ul>

#### 4. RISCHIO DA STRESS LAVORO-CORRELATO E MOBBI NG

Sul lavoro possono verificarsi situazioni di violenza psicologica generalmente definite come "mobbing" capaci di determinare nella vittima danni dell'integrità psico-fisica oltre che della dignità e della personalità morale con ripercussioni anche sulla sfera patrimoniale e su quella professionale.

Senza entrare nel merito delle diverse definizioni che del fenomeno mobbing sono state date e dei diversi requisiti che una situazione lavorativa deve avere per essere considerata mobbizzante interessa qui soffermare l'attenzione sulle azioni attraverso cui le strategie persecutorie si realizzano nelle varie forme di mobbing (verticale, orizzontale, emozionale, strategico). Le azioni mobbizzanti possono essere fondamentalmente ricondotte a due principali gruppi :

1. azioni che riguardano comportamenti personali e relazionali interpersonali che determinano soprattutto sofferenza emotiva nella vittima
2. azioni che coinvolgono l'organizzazione del lavoro e la posizione lavorativa e che influiscono sulle possibilità di svolgimento del lavoro del soggetto, sul suo sviluppo e/o futuro professionale.

Al primo gruppo appartengono azioni come diffamare, trattare in modo sprezzante, offendere, assumere atteggiamenti minacciosi o ricattatori, negare il saluto.

Al secondo gruppo appartengono azioni come la marginalizzazione dall'attività lavorativa, lo svuotamento delle mansioni, il sottocarico o il sovraccarico di lavoro, l'uso esasperato di forme di controllo, l'impedimento sistematico dell'accesso alle notizie necessarie per il lavoro.

E' evidente che le azioni mobbizzanti del primo gruppo rientrano nella sfera della responsabilità individuale del persecutore. Tuttavia non è possibile non considerare che i rapporti interpersonali cui il lavoratore è "costretto" durante lo svolgimento della sua attività possono, in qualche modo, essere riconducibili anche al contesto organizzativo e gestionale di cui l'azienda è direttamente responsabile. La mancata definizione di codici etici e comportamentali, l'assenza di organismi aziendali deputati a vigilare sulla presenza di situazioni di violenza morale, la scarsa predisposizione dei dirigenti all'instaurazione di rapporti positivi con i subordinati, il clima eccessivamente competitivo, sono solo alcuni degli aspetti del lavoro che sono in grado di favorire e, addirittura, incoraggiare azioni vessatorie. Dunque, a buon diritto, questa tipologia di azioni mobbizzanti può essere, in qualche modo, messa in relazione con alcune delle categorie dei rischi psicosociali sopra indicate.

Per quanto riguarda il secondo gruppo di azioni mobbizzanti, quelle sopra indicate rappresentano solo un circoscritto esempio di un più vasto gruppo cui l'INAIL dà il nome di costrittività organizzative e che sono praticamente sovrapponibili alle categorie stressanti del lavoro come da noi precedentemente illustrate.

Per quanto attiene la valutazione dei rischi è, tuttavia, opportuno attenersi a quanto previsto dall'art. 28 del D.L.vo 81/08 che limita la valutazione dei rischi a quelli connessi con lo stress lavoro-correlato secondo i contenuti dell'accordo europeo del 8 ottobre 2004 che non concerne la sopraffazione e la violenza sul lavoro.

## 5. EFFETTI DELLO STRESS SULL'INDIVIDUO

Ciascuno dei molteplici rischi collegati allo stress lavoro-correlato presenta, in determinate condizioni, un potenziale di stress e di danno per l'individuo e i loro effetti sull'individuo possono combinarsi in vario modo fra loro.

Gli effetti sull'individuo sono mediati dall'esperienza dello stress e, quindi, la probabilità che possano produrre danni dipende, oltre che dalla capacità lesiva intrinseca di ciascuno di essi, anche, e spesso in maniera determinante, dalle caratteristiche psicologiche dei soggetti esposti con particolare riferimento alla capacità di coping. I danni prodotti non sono rappresentati solo da disturbi psicopatologici, psicosomatici e comportamentali inquadrabili in quadri patologici ben definiti ma anche da alterazioni dello stato di benessere con ripercussioni sulla qualità della vita familiare, sociale e lavorativa. Non sono specifici ma possono dipendere anche da fattori di stress extralavorativo.

Lo stress, o, per meglio dire, un suo elevato livello, determina, nell'individuo, reazioni emozionali, cognitive, fisiologiche e comportamentali.

**REAZIONI EMOZIONALI, COGNITIVE, FISILOGICHE E  
COMPORTAMENTALI CAUSATE DALLO STRESS**  
(carattere transitorio)

- Tensione, insonnia, ansia, abbandono delle responsabilità
- Difficoltà attentive e della concentrazione, confusione
- Reazioni neurovegetative accentuate e protratte nel tempo (anomalie cardiovascolari/ipertensione, dispnea, cefalea, aumento della glicemia, sudorazione, bocca asciutta, parestesie, tic nervosi, tremori, disfunzioni gastrointestinali, lombalgie, tensione muscolare, manifestazioni dermatologiche)
- Abuso di fumo, alcool, caffè, psicofarmaci, turbe del comportamento alimentare (bulimia, anoressia), ridotto desiderio sessuale

Tali reazioni, se prolungate nel tempo, prima ancora di strutturarsi in sindromi più o meno ben definite come la sindrome da stress, la sindrome da burnout, la patologia mobbing-correlata, i disturbi dell'adattamento, l'ipertensione, la cardiopatia, la patologia gastrointestinale, la patologia dermatologica, possono determinare alterazioni del benessere dell'individuo con ripercussioni sulla qualità della vita familiare, sociale e lavorativa.

**DANNI ALLA QUALITA' DELLA VITA FAMILIARE  
E SOCIALE CAUSATI DALLO STRESS**

- § Abbandono degli impegni sociali
- § Allentamento dei legami di amicizia
- § Denuncia di malessere e malattia
- § Difficoltà nel proporsi per altri lavori
- § Distacco dai legami familiari
- § Distacco dai moli e dalle responsabilità genitoriali, coniugali e filiali
- § Fuga dai rapporti sociali
- § Insofferenza verso i problemi familiari
- § Minore collaborazione nei progetti di vita
- § Peggioramento del rendimento scolastico dei figli
- § Problemi coniugali e divorzio
- § Promozione di azioni legali
- § Riduzione del guadagno
- § Scoppi di rabbia
- § Spese mediche
- § Violenza
- § Problemi psicologici dei figli
- § Comportamenti sleali
- § Eccessivo ricorso alla tutela assicurativa

**DANNI DELLA QUALITA' DELLA VITA LAVORATIVA**

**ATTEGGIAMENTI DI "FUGA" DAL LAVORO**

- § Assenteismo cronico
- § Ritardo cronico
- § Pause prolungate
- § Infortuni ripetuti
- § Intolleranza del posto di lavoro assegnato
- § Ritardato ritorno da vacanze, permessi, missioni
- § Sonnolenza sul lavoro
- § Timore dei viaggi di lavoro

**DECREMENTO DELLA PERFORMANCE**

- § Aumentato numero di errori
- § Aumentato numero di prodotti inadeguati
- § Distruzione di strumenti di lavoro
- § Incapacità a completare il lavoro o a rispettare i termini di consegna
- § Diminuita capacità direttiva dei manager (capacità di fare e decidere)

**DIFFICOLTA' NELLE RELAZIONI INTERPERSONALI**

- § Incapacità a motivare i sottoposti
- § Incapacità collaborare con. i colleghi
- § Rifiuto delle regole
- § Eccessivo appoggio sui supervisori
- § Esagerata critica dei superiori
- § Mancanza di socializzazione
- § Insufficiente comunicazione di informazioni
- § Eccesso di competitività

Quando lo stimolo stressogeno è intenso e prolungato nel tempo si possono generare disturbi comportamentali, psicopatologici e psicosomatici più o meno stabili.

#### DISTURBI COMPORTAMENTALI

- § Comparsa di atteggiamenti trasandati
- § Aumento del consumo alcolico e di farmaci
- § Abuso di sostanze
- § Aumento del fumo
- § Convalescenze lunghe e complicate
- § Disfunzioni sessuali
- § Disturbi dell'alimentazione
- § Isolamento sociale
- § Reazioni auto ed etero aggressive
- § Cleptomania

#### DISTURBI PSICOPATOLOGICI

- § Alterazioni dell'umore
- § Apatia
- § Flashback
- § Incubi ricorrenti
- § Insicurezza
- § Insonnia
- § Iperallerta
- § Irritabilità
- § Melanconia
- § Pensiero intrusivo
- § Perdita di iniziativa
- § Problemi di concentrazione
- § Reazioni d'ansia
- § Reazioni di evitamento
- § Reazioni fobiche
- § Umore depresso

### DI STURBI PSICOSOMATICI

- § Atacchi d'asma
- § Cefalea
- § Crisi anginose
- § Crisi emicraniche
- § Disturbi dermatologici
- § Disturbi dell'equilibrio
- § Artrite
- § Dolori articolari e muscolari
- § Gastralgie
- § I pertensione arteriosa
- § Palpitazioni
- § Perdita di capelli
- § Tachicardia
- § Tremori
- § Astenia

Lo stress lavoro-correlato, unitamente ad altri fattori etiologici, può contribuire a determinare quadri patologici

### QUADRI PATOLOGICI CAUSATI DA STRESS

(sindromi strutturate)

- § Sindrome da stress
- § Sindrome da burnout
- § Patologia mobbing-correlata
- § Disturbi dell'adattamento interpersonale e sociale
- § I pertensione arteriosa
- § Cardiopatia
- § Patologia gastro-intestinale
- § Dermatiti
- § Cistiti ricorrenti

## 6. EFFETTI DELLO STRESS SULL'AZIENDA

E' inevitabile che gli effetti negativi che i rischi, attraverso lo stress, determinano sui singoli con particolare riferimento a quelli relativi alla qualità della vita lavorativa abbiano ripercussioni anche sull'azienda.

### RISCHI LAVORATIVI STRESS-CORRELATI EFFETTI SULL'AZIENDA

#### § EFFETTI SUL CLIMA AZIENDALE

#### § EFFETTI SULL'ORGANIZZAZIONE

- Riduzione della partecipazione alla vita aziendale
- Riduzione delle prestazioni aziendali
- Aumento costi aziendali

### EFFETTI DELLO STRESS SUL CLIMA INTERNO E SUL BENESSERE/MALESSERE PERCEPITO DAI LAVORATORI

Uno degli effetti più evidenti causati dallo stress riguarda il clima organizzativo. Questo può essere definito come la percezione condivisa, da parte delle persone, della cultura e dello spirito di cui l'organizzazione è portatrice ossia di quell'insieme di norme, valori, significati, credenze che nasce, generalmente, dalle idee delle persone che fondano l'organizzazione, che si esprime esteriormente attraverso gli slogan, il linguaggio, le norme e i modelli di comportamento, gli aneddoti, i riti e i simboli adottati dai componenti dell'organizzazione stessa e che si trasmette soprattutto attraverso il comportamento di manager e supervisori.



Sono diverse le dimensioni del clima organizzativo:

#### DIMENSIONI DEL CLIMA ORGANIZZATIVO

- § COINVOLGIMENTO (partecipazione alla vita organizzativa e coinvolgimento nei risultati dell'impresa)
- § COESIONE (spirito di gruppo e di squadra)
- § SOSTEGNO (percezione dell'ambiente relazionale, soprattutto dei superiori)
- § AUTONOMIA (grado di indipendenza nello svolgimento dei compiti)
- § ORIENTAMENTO AL COMPIUTO (importanza attribuita al raggiungimento degli obiettivi)
- § PRESSIONE LAVORATIVA (livello di stress esperito)
- § CHIAREZZA DEI COMIPTI E RUOLI (chiarezza nelle competenze e nel ruolo da svolgere)
- § COMFORT (percezione della sicurezza nei luoghi di lavoro)
- § FLUIDITA' E DISPONIBILITA' DELLE INFORMAZIONI (possibilità di conoscere le politiche aziendali, di operare secondo le modalità stabilite, di essere consapevoli dei rischi lavorativi)
- § AMBIENTE FISICO DI LAVORO
- § FLUSSO E FLUIDITA' DEL LAVORO
- § IMMAGINE AZIENDALE
- § INTERESSE AL LAVORO
- § RAPPORTO CON LE GERARCHIE

Tutte le componenti del clima possono, in effetti, in determinate condizioni, essere fonti di potenziali rischi stress-correlati. Dunque la misura del clima è una misura indiretta di questi rischi.

Come il clima anche il benessere/malessere percepito dai lavoratori considerati come gruppo è un indice della presenza di condizioni lavorative stressanti.

## EFFETTI NEGATIVI DELLO STRESS SULL'ORGANIZZAZIONE

Oltre agli effetti generali sul clima di lavoro lo stress correlato ai rischi psicosociali può determinare una ridotta partecipazione dei lavoratori alla vita aziendale con atteggiamenti di fuga dal lavoro, un peggioramento dei rapporti interpersonali, un decremento della performance con riduzione delle prestazioni ed un aumento dei costi aziendali. La scheda che segue elenca i principali elementi relativi a ciascuna categoria di effetti.

### EFFETTI DEI RISCHI PSICOSOCIALI SULL'ORGANIZZAZIONE

#### PARTECIPAZIONE ALLA VITA AZIENDALE

- Aumento delle assenze per malattia
- Aumento dei ritardi
- Aumento del turnover
- Scarsa adesione ai progetti
- Scarsa iniziativa
- Scarso rispetto di norme e procedure
- Presenza di conflitti sindacali
- Esistenza di conflitti interpersonali
- Segnalazioni di disagio lavorativo

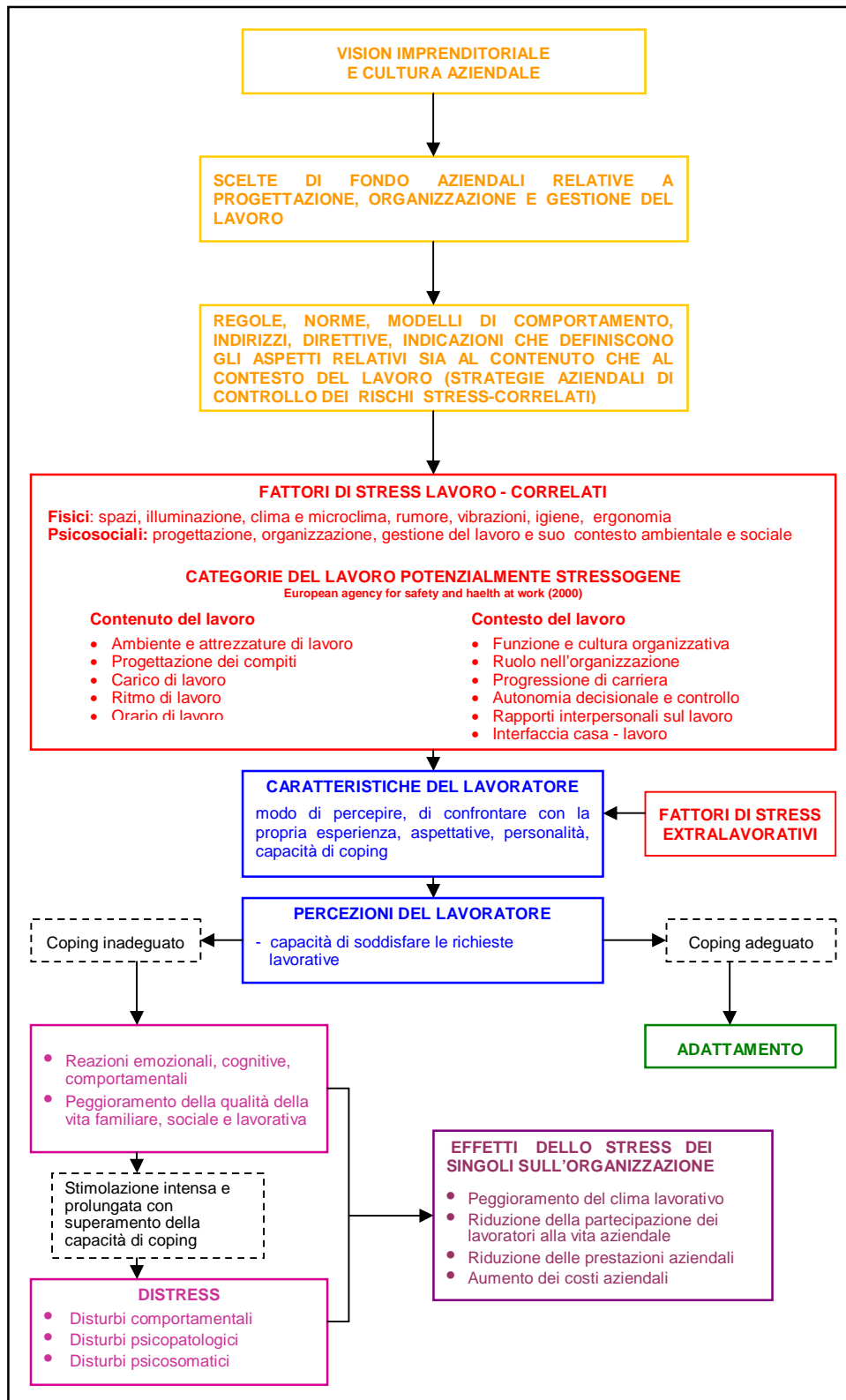
#### PRESTAZIONI AZIENDALI

- Allungamento dei tempi di lavorazione
- Aumento degli errori
- Riduzione di quantità e qualità di prodotto o servizio
- Ridotta competitività

#### COSTI AZIENDALI

- Aumento dei costi di produzione
- Aumento dei costi sanitari
- Aumento dei costi legali

I concetti espressi in questa prima parte relativamente all'origine e alla natura dei rischi lavorativi stress-correlati, e ai loro effetti sull'individuo e sull'organizzazione vengono riassunti nello schema che segue.





## PARTE II ^

# RISCHIO DA STRESS LAVORO-CORRELATO VALUTAZIONE



## 7. AMBITI E FINALITÀ DELLA VALUTAZIONE

La valutazione dei rischi collegati allo stress lavoro-correlato può essere effettuata in ambiti diversi: preventivo, medico legale, gestionale.

In ambito preventivo le modalità della valutazione possono variare a seconda che le finalità prevalenti che si vogliono perseguire sono di prevenzione primaria, secondaria o terziaria.

Gli *interventi primari* sono tesi al controllo del rischio agendo sull'assetto organizzativo e sugli aspetti ergonomici del lavoro (riduzione degli stressori). Rispondono ai dettati del D.Lgs.81/08. Per realizzare questo obiettivo come prevalente la valutazione dovrà focalizzare l'attenzione sull'analisi degli stressori organizzativi, ambientali e sociali e definire gli interventi migliorativi necessari. Il percorso valutativo di riferimento è quello "classico" che prevede la definizione, in relazione ai fattori di rischio, della probabilità di accadimento e della gravità delle possibili conseguenze secondo quattro fasi principali:

1. valutazione delle possibili fonti del rischio (stressori)
2. definizione dell'esposizione al rischio (probabilità che i lavoratori siano esposti agli stressori)
3. valutazione della gravità delle possibili conseguenze per i soggetti esposti (gravità dei possibili danni per la salute prodotti dagli stressori)
4. individuazione e attuazione dei provvedimenti necessari a prevenire possibili danni per la salute dei lavoratori.

Gli *interventi secondari* hanno finalità di controllo della probabilità di danno migliorando, attraverso adeguati interventi formativi le conoscenze dei lavoratori in rapporto ai rischi stress-correlati e le loro capacità psicologiche di adattamento al lavoro (contenimento degli effetti negativi). La valutazione dovrà, in questo caso, prendere in considerazione, soprattutto, la soggettività dei lavoratori analizzando le loro percezioni e reazioni in rapporto al lavoro (stressori, clima, benessere/malessere, vissuti, fronteggiamento, stato di salute).

Gli interventi di tipo secondario sono, oggi, quelli prevalenti. I motivi sono due. Innanzitutto i dati disponibili per l'analisi dello stress lavorativo sono prevalentemente riferiti alla soggettività dei lavoratori mentre mancano valutazioni adeguate degli stressori lavorativi e dell'esposizione ad essi dei lavoratori. In secondo luogo gli interventi di prevenzione primaria tesi a modificare l'organizzazione del lavoro per renderla adatta a favorire il benessere dei lavoratori sono, senza dubbio, più complessi e richiedono maggiore competenza e maggiore impegno, oltre che la scelta non sempre facile di dotarsi di un modello organizzativo di tipo il più possibile orizzontale e strutturato, valorizzando sia competenze sia la circolarità delle conoscenze e delle informazioni (R.Vaccani)

Gli *interventi terziari* sono tesi al controllo della gravità del danno mediante interventi di assistenza ai lavoratori che manifestino danni della salute stress-correlati (contenimento della gravità del danno). La valutazione si identifica, in

questo caso, con la sorveglianza sanitaria che dovrà individuare casi di patologia correlata allo stress lavorativo.

L'ambito medico-legale è quello in cui, a partire da singoli casi di disagio lavorativo vissuti dai lavoratori, si procede alla valutazione della capacità lesiva delle situazioni lavorative denunciate come stressogene o, più spesso, mobbizzanti con la finalità di definirne il nesso causale con il danno individuale (valutazione dei rischi psicosociali per la definizione del nesso causale nei singoli casi di disagio lavorativo).

Vi sono analogie nei procedimenti analitici utilizzati per valutare gli aspetti relativi al contesto e al contenuto del lavoro nei due ambiti di valutazione. Tuttavia, nel secondo ambito, l'analisi non potrà prescindere dalla valutazione della personalità e delle eventuali patologie dell'adattamento lavorativo accusate dal singolo soggetto. E questi elementi, non disponibili nel primo ambito, saranno utili a meglio definire la capacità lesiva delle situazioni lavorative denunciate come negative. Nel secondo ambito, poi, la valutazione riguarderà solo una parte delle problematiche psicosociali aziendali e, cioè, quelle relative al singolo caso di disagio preso in esame.

Abbiamo dato il nome di ambito gestionale a quello in cui i fattori lavorativi stress-correlati possono essere analizzati nell'ambito di percorsi valutativi attuati dalle aziende per ottenere informazioni utili a migliorare la produttività aziendale. Le indagini effettuate con queste finalità, pur potendo portare, in alcuni casi, a interventi che producono risvolti positivi sul benessere dei lavoratori, non sono sempre efficaci in tal senso. I risvolti preventivi devono essere considerati incidentali.

Ci occuperemo, nei paragrafi che seguono, della valutazione dei rischi lavorativi stress-correlati da effettuare per finalità preventive



## 8. RIFERIMENTI SCIENTIFICI E NORMATIVI

Nell'affrontare le questioni metodologiche sulla valutazione del rischio da stress lavoro-correlato il documento relativo alla ricerca sullo stress pubblicata nel 2002 dall'Agenzia Europea per la Sicurezza e la Salute sottolinea come le modalità più diffuse di valutazione dei rischi psicosociali e dello stress correlati al lavoro abbiano il limite di basarsi essenzialmente su misure soggettive in quanto, allo stato attuale si tende a considerare più semplice ed economico far ricorso a progetti standardizzati che si fondano sull'analisi di dati soggettivi rappresentati dalle percezioni e dalle reazioni dei lavoratori in rapporto all'ambiente di lavoro e l'attenzione per la gestione del rischio viene posta più sull'individuo che sull'organizzazione. Ma la validità di queste analisi risente della cosiddetta "affettività negativa" che è un tratto generale della personalità che spinge l'individuo a concentrarsi sugli aspetti negativi di ogni cosa e a provare un elevato livello di ansia in ogni situazione. In considerazione di questo limite, malgrado la loro centralità e importanza, le misure soggettive sono considerate, da sole, insufficienti e si considera necessaria, in base al principio della triangolazione (strategia per stabilire una determinata posizione o risultanza esaminandola da almeno tre punti di vista), la loro validazione attraverso l'integrazione con dati provenienti da ambiti diversi. In linea con questo principio viene proposta una strategia di misurazione che considera necessari tre tipi di prove ricavate da:

- 1) "verifica" dell'ambiente di lavoro, compresi gli aspetti fisici e psicosociali (precedenti oggettivi e soggettivi dell'esperienza di stress)
- 2) indagine sulle impressioni e reazioni dei lavoratori nei confronti del lavoro (soggettività dei lavoratori)
- 3) misurazione del comportamento dei lavoratori in relazione al lavoro e al loro stato di salute e fisiologico (cambiamenti nel comportamento, nella fisiologia e nello stato di salute)

Questa impostazione offre il vantaggio di ricondurre la valutazione del rischio da stress lavoro correlato ad un processo rappresentabile con lo schema "rischi (lavoro) - stress - danno" familiare per coloro che si occupano di salute e sicurezza in conformità con le norme europee.

Un'altra considerazione fatta dagli autori della ricerca sullo stress sopra riferita riguarda le finalità della valutazione dei rischi stress-correlati. Allo stato attuale la maggior parte degli interventi di gestione dello stress si pone come obiettivo l'individuo e non l'organizzazione. Questo va riferito anche all'inadeguatezza dei modelli di valutazione attualmente utilizzati per questo tipo di rischio che analizzano prevalentemente i dati relativi alla soggettività dei lavoratori.

Operando nell'ambito della prevenzione è, invece, fondamentale utilizzare modelli di valutazione finalizzati al controllo dei rischi privilegiando gli interventi primari tesi al loro controllo attraverso il miglioramento dell'organizzazione e della gestione del lavoro. Il ciclo di controllo, indicato dalla Direttiva Comunitaria 98/24/CE, ormai divenuto prassi consolidata per i rischi tradizionali (di natura chimica, fisica, ecc.) viene proposto dagli autori della ricerca sullo stress pubblicata nel 2002 dall'Agenzia Europea per la Sicurezza e la Salute, come modello di riferimento anche per i rischi psicosociali, in quanto consente "un esame sistematico di tutti gli aspetti del lavoro per definire quali sono le cause probabili di lesioni o di danni, sia che risulti possibile eliminare il pericolo, oppure, se ciò non è possibile, che si debbano definire le misure protettive e preventive volte al controllo dei rischi".

#### CICLO DI CONTROLLO

1. Individuazione dei pericoli
2. Valutazione dei rischi associati
3. Attuazione di strategie di controllo adeguate
4. Monitoraggio dell'efficacia delle strategie di controllo
5. Ri-valutazione del rischio
6. Analisi delle esigenze di informazione e formazione dei dipendenti

Pur non nascondendo le difficoltà e i dubbi sulla correttezza scientifica ad estendere questo modello di valutazione ai rischi psicosociali (tab. 1), l'Agenzia ritiene, tuttavia, che il ciclo di controllo offra, comunque, evidenti vantaggi (tab. 2)

Tab.1

<b>ELEMENTI CHE RENDONO DIFFICILE L'UTILIZZO DEL CICLO DI CONTROLLO PER IL RISCHIO DA STRESS LAVORO-CORRELATO</b>
1) Non è semplice estendere il concetto di "pericolo" inteso come "proprietà o qualità intrinseca di una determinata entità avente il potenziale di causare danno" ad alcuni aspetti dell'organizzazione del lavoro (ad esempio non è possibile considerare pericolosa per tutti una determinata condizione dell'organizzazione del lavoro come è invece possibile per un determinato livello di radiazioni)
2) Non è sempre possibile distinguere fra punti di pericolo, modalità di esposizione e soggetti esposti (non è, ad esempio, possibile, definire pericolosa una relazione interpersonale indipendentemente dai soggetti che la determinano oppure l'incertezza nell'agire indipendentemente dalla presenza di almeno un soggetto che la determini)
3) Un aspetto organizzativo può variare da fattore di rischio a fattore salutare
4) Quasi sempre impossibile quantificare l'esposizione attraverso misure da confrontare con valori di riferimento
5) Non è semplice definire la dimensione del danno
6) Non è semplice definire la probabilità di danno in rapporto ad una determinata esposizione
7) Non è semplice definire indici di salute individuale e di salute organizzativa
8) I risultati di controllo sono poco visibili (ad es. meno degli infortuni)
9) È difficile la creazione di rapporti causali fra pericolo e danno
10) Vi sono problemi di misurazione dell'ambiente di lavoro

Tab.2

<b>VANTAGGI DEL CICLO DI CONTROLLO</b>
1) È finalizzato alla progettazione degli interventi preventivi
2) È conforme ai requisiti di legge attualmente in vigore
3) Consente di tener conto dell'attuazione delle misure di tutela con particolare riferimento ai principi ergonomici dell'organizzazione del lavoro
4) È una strategia che i datori di lavoro già conoscono

Gli indirizzi metodologici dettati dagli autori della ricerca sullo stress di cui abbiamo adesso riferito trovano ampio spazio nei contenuti dell'accordo europeo sullo stress dell'8 ottobre 2004 che, ai sensi del D.Lgs. 81/08, rappresentano il riferimento per la valutazione del rischio da stress lavoro-correlato. Questo accordo, al punto 1 stabilisce che lo stress può, potenzialmente, colpire qualunque luogo di lavoro e qualunque lavoratore e che, nel considerare lo stress da lavoro è essenziale tener conto delle diversità che caratterizzano i lavoratori. Al punto 2 fissa, come obiettivo dell'accordo, la definizione, per i datori di lavoro, di un modello che consenta di individuare e di prevenire e gestire i problemi di stress da lavoro. Afferma, al punto 3, che lo stress da lavoro è uno stato che si accompagna a malessere e disfunzioni fisiche, psicologiche o sociali e che consegue dal fatto che le persone non si sentono in grado di superare i gap rispetto alle richieste o alle attese nei loro confronti..... Può essere causato da vari fattori quali il contenuto e l'organizzazione del lavoro, l'ambiente di lavoro, una comunicazione povera, etc. Al punto 4 individua alcuni sintomi come un elevato assenteismo o elevati conflitti interpersonali che possono rivelare la presenza di stress da lavoro e stabilisce che l'individuazione di un problema di stress da lavoro può avvenire attraverso un'analisi di fattori quali l'organizzazione e i processi di lavoro, le condizioni e l'ambiente di lavoro, la comunicazione, i fattori soggettivi. Al punto 5 afferma che tutti i datori di lavoro sono obbligati a tutelare anche i problemi di stress da lavoro nel quadro di un processo di valutazione di tutti i rischi programmando una politica aziendale specifica aziendale in materia di stress e/o attraverso misure specifiche mirate per ogni fattore di stress considerato.

L'accordo, pur non indicando specifiche metodologie di valutazione, detta, tuttavia, a nostro avviso, quattro criteri fondamentali cui fare riferimento:

1. effettuare la valutazione in tutte le realtà lavorative
2. finalizzare la valutazione alla prevenzione e alla gestione dei problemi di stress da lavoro
3. tener conto della soggettività dei lavoratori
4. orientare la valutazione alla individuazione degli stressori organizzativi e ambientali e alla ricerca di sintomi organizzativi indicativi della presenza di stress

## 9. CRITERI METODOLOGICI DI RIFERIMENTO

Tenendo conto dei riferimenti scientifici e legislativi sopra illustrati, dei compiti istituzionali e delle professionalità degli operatori pubblici e privati della prevenzione nei luoghi di lavoro sono stati definiti i seguenti criteri che devono orientare una corretta metodologia di valutazione del rischio da stress lavoro-correlato .

### Criteria per la valutazione del rischio da stress lavoro-correlato

- 1) La valutazione deve essere finalizzata al controllo del rischio
- 2) Devono essere valutati elementi riferiti ad ambiti diversi (precedenti oggettivi e soggettivi dello stress; misure protettive attuate dall'azienda; soggettività dei lavoratori; effetti dello stress sull'organizzazione; effetti dello stress sull'individuo)
- 3) Devono essere utilizzati strumenti di analisi gestibili dagli operatori della prevenzione
- 4) Si devono coinvolgere nella valutazione le figure aziendali investite di responsabilità in ambito preventivo
- 5) Si deve modulare l'approfondimento del rischio in funzione del numero dei lavoratori occupati e dell'importanza degli elementi di rischio progressivamente individuati nel corso dell'analisi

Utilizzando come riferimento i criteri ora illustrati abbiamo ritenuto opportuno, prima ancora di definire un preciso percorso valutativo ben articolato e corredato di strumenti di analisi e criteri per interpretare le informazioni raccolte, fornire delle indicazioni di carattere generale da considerare un riferimento per qualsiasi realtà lavorativa si intenda analizzare.

## 10. INDICAZIONI GENERALI PER LA VALUTAZIONE

### Valutazione del rischio da stress lavoro-correlato

#### 1<sup>a</sup> indicazione

In qualsiasi realtà lavorativa deve essere effettuata una valutazione preliminare per stabilire se è da considerare trascurabile o rilevante la probabilità che le caratteristiche dell'azienda, delle attività, della forza lavoro e dei rapporti di lavoro siano associate a potenziali fattori di rischio stress tenendo anche conto dei dati sull'esistenza del rischio nelle varie attività lavorative presenti in letteratura. Si deve, inoltre, verificare la presenza di casi conclamati di disagio clinicamente accertati da centri pubblici di riferimento con nesso causale certo o altamente probabile con condizioni di stress lavorativo.

L'assenza di elementi indicativi della presenza di rischi potenziali o di possibili effetti negativi dello stress lavoro-correlato sulla salute dei lavoratori consentono al datore di lavoro di certificare l'assenza del rischio e non sarà necessario procedere ad ulteriori approfondimenti.

### Valutazione del rischio da stress lavoro-correlato

#### 2<sup>a</sup> indicazione

Per le aziende in cui la valutazione preliminare ha individuato elementi indicativi della presenza di rischi potenziali o di effetti negativi dello stress lavoro-correlato sulla salute di singoli lavoratori si deve, da un lato, approfondire e gestire i casi di disagio lavorativo denunciati eventualmente presenti e, dall'altro, procedere a un approfondimento dell'analisi. Per le **aziende che occupano fino a 10 lavoratori** il datore di lavoro deve autocertificare l'avvenuta valutazione circa la presenza di disfunzioni relative alle principali aree dell'organizzazione del lavoro (richieste, controllo, sostegno, rapporti interpersonali, ruolo, cambiamenti) capaci di determinare condizioni di lavoro stressogene provvedendo a programmare gli eventuali provvedimenti migliorativi necessari. Il percorso valutativo si potrà considerare, in questo caso, concluso. Sulla base degli esiti della valutazione il medico competente valuterà la necessità di effettuare la sorveglianza sanitaria. Per le **aziende che occupano oltre 10 lavoratori** si deve valutare la presenza di elementi indicativi di rischio analizzando, da un lato, le strategie e le misure attuate dall'azienda per evitare disfunzioni organizzative, gestionali, relazionali e ambientali e, dall'altro la presenza di effetti negativi dello stress su alcuni aspetti dell'organizzazione (**indicatori indiretti di stress**) come la riduzione della partecipazione dei lavoratori alla vita aziendale (assenteismo, infortuni, turnover, etc.), la riduzione delle prestazioni aziendali (errori di produzione, tempi di lavorazione, etc.), aumento dei costi aziendali (legali, contributivi, etc.) L'irrelevanza degli elementi di rischio individuati consentirà al datore di lavoro di non procedere ad ulteriori approfondimenti del rischio. Le carenze individuate dovranno essere comunque oggetto di interventi migliorativi e l'informazione degli addetti sul rischio da stress lavoro-correlato dovrà essere, comunque, effettuata.

### Valutazione del rischio da stress lavoro-correlato

#### 3^ indicazione

Per le aziende che occupano oltre 10 lavoratori per le quali gli elementi indicativi di rischio individuati sono risultati rilevanti si deve procedere alla definizione del livello di rischio per stabilire la necessità di effettuare la sorveglianza sanitaria e si devono, inoltre individuare le criticità organizzative, ambientali e relazionali per le quali attuare le misure di tutela necessarie. Per far questo si deve valutare l'esposizione dei lavoratori a condizioni di lavoro stressanti. Le informazioni necessarie devono provenire da punti di vista diversi: 1) le *percezioni che i lavoratori hanno delle condizioni di lavoro* raccolte in modo anonimo attraverso questionari; 2) la *valutazione che i lavoratori esperti e dirigenti/responsabili aziendali danno delle condizioni di lavoro* ottenuta mediante interviste strutturate.

### Valutazione del rischio da stress lavoro-correlato

#### 4^ indicazione

In situazioni lavorative particolarmente complesse o in presenza di elevata conflittualità può essere necessario ricorrere a consulenze specialistiche per analisi del clima interno, del benessere/malessere percepito dai lavoratori, delle caratteristiche personologiche dei lavoratori

### Valutazione del rischio da stress lavoro-correlato

#### 5^ indicazione

La valutazione deve essere ripetuta ogniqualvolta intervengano significative variazioni nell'organizzazione e nella gestione del lavoro

### Valutazione del rischio da stress lavoro-correlato

#### 6^ indicazione

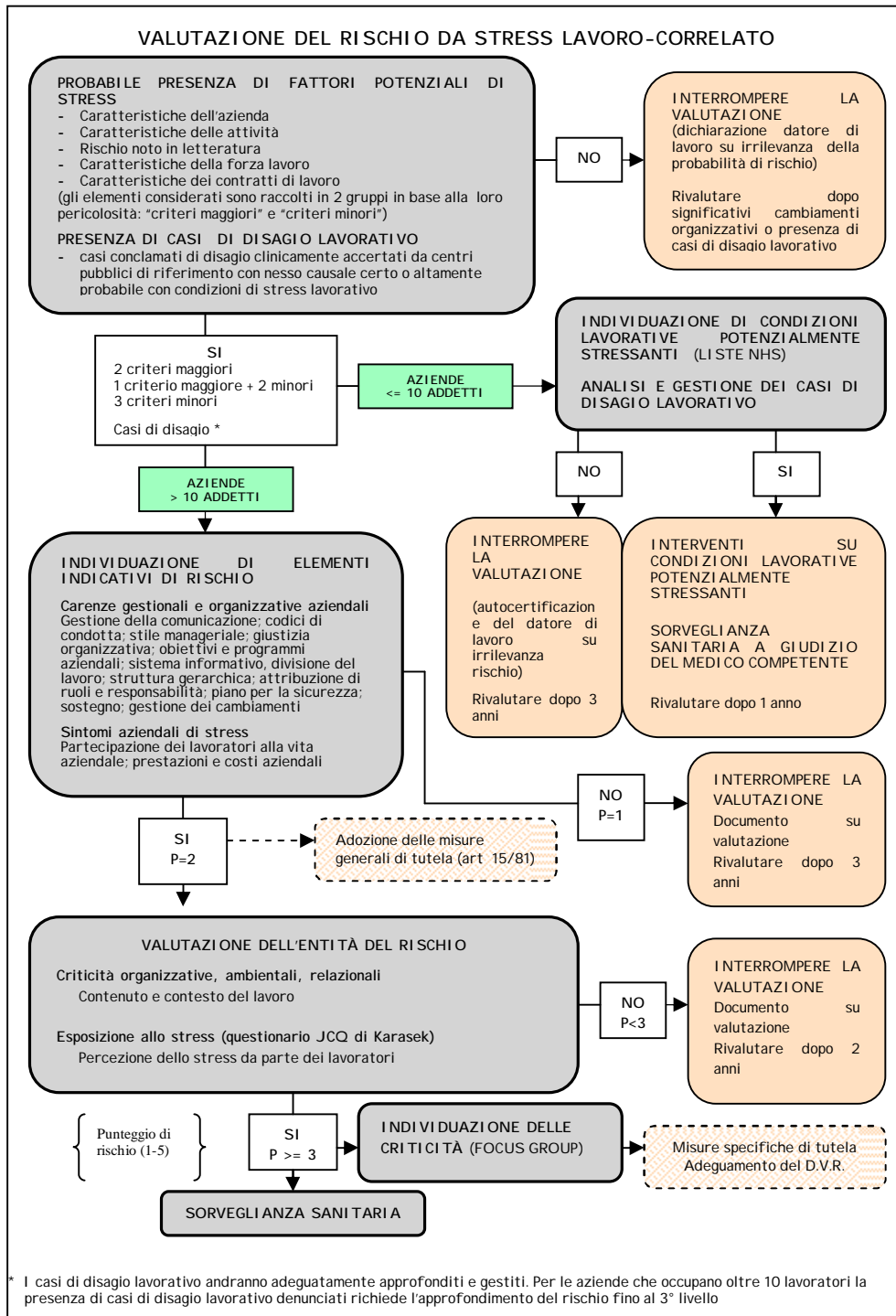
In presenza di elementi evidenti di rischio è necessario utilizzare i dati della sorveglianza sanitaria per capire se i dati individuali ma, soprattutto, quelli aggregati siano indicativi di disturbi stress correlati

## 11. METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DEL RISCHIO DA STRESS LAVORO-CORRELATO

Rispondendo ai criteri metodologici e alle indicazioni generali precedentemente illustrati è stata definita una metodologia di valutazione che consente di modulare l'analisi tenendo conto della presenza di rischi potenziali, delle dimensioni aziendali, dell'importanza degli elementi indicativi di rischio progressivamente individuati e dell'esposizione a stress dei lavoratori. È strutturata tre livelli di approfondimento dell'analisi. Per ciascun livello vengono proposti strumenti ben definiti per raccogliere, analizzare e interpretare le informazioni necessarie e vengono definiti criteri circa la necessità di approfondire l'analisi del rischio e di attuare misure di tutela generiche o specifiche. Il diagramma che segue riassume in maniera sintetica il percorso valutativo su tre livelli di approfondimento previsto dalla metodologia.



## VALUTAZIONE DEL RISCHIO DA STRESS LAVORO-CORRELATO



## 1° LIVELLO DI VALUTAZIONE

### AMBITO DELLA VALUTAZIONE

Riguarda tutte le aziende

### FINALITÀ DELLA VALUTAZIONE

La valutazione è finalizzata alla definizione della probabilità che le attività svolte siano associate a fattori potenziali di stress

### ELEMENTI DA VALUTARE, FONTI DELLE INFORMAZIONI E STRUMENTI DI ANALISI

Si deve valutare la presenza di determinate caratteristiche concernenti le attività svolte, la forza lavoro impiegata e la tipologia dei rapporti di lavoro facendo riferimento ad un elenco di tali caratteristiche suddivise in due gruppi in base alla pericolosità ad essi attribuita che tiene anche conto dei dati presenti in letteratura circa l'evidenza di stress lavoro correlato nelle di varie attività lavorative. Le informazioni necessarie saranno ottenute mediante l'osservazione diretta, l'esame della documentazione aziendale, il colloquio con un responsabile aziendale, l'IRLS, il medico competente l'esame dei dati presenti in letteratura.

#### LISTA DELLE CARATTERISTICHE AZIENDALI E DELLE LAVORAZIONI IDENTIFICABILI COME RISCHI POTENZIALI

##### Criteria maggiori:

- Attività a rischio noto in letteratura: ricerca condotta nel 1987 dall'Università di Manchester (minatori, agenti di polizia, agenti di custodia carceraria, lavoratori delle costruzioni, etc.); attività individuate dalle linee guida sullo stress pubblicate nel 2004 dalla SIMLII (controllo del traffico aereo, guida di autobus, lavoro a turni, lavoratori della sanità, insegnanti, forze di polizia, pubblica amministrazione, lavori atipici e call center, etc)
- Utilizzo di contratti di lavoro atipico > 10%
- Elevata complessità organizzativa aziendale ( n. di funzioni o posizioni in rapporto alla dimensione aziendale )
- Attività lavorative in catena di montaggio monotone, ripetitive
- Lavoro a turni o notturno
- Contatto prolungato con il pubblico
- Contatto con la sofferenza umana
- Esposizione al rischio di aggressioni fisiche o psicologiche da esterni
- Attività ad elevata responsabilità nei confronti di terzi, compresi i lavori in sub-appalto e le lavorazioni per le quali la normativa prevede l'obbligo di accertamenti su alcool e tossico-dipendenza
- Attività ad elevata responsabilità per la produzione

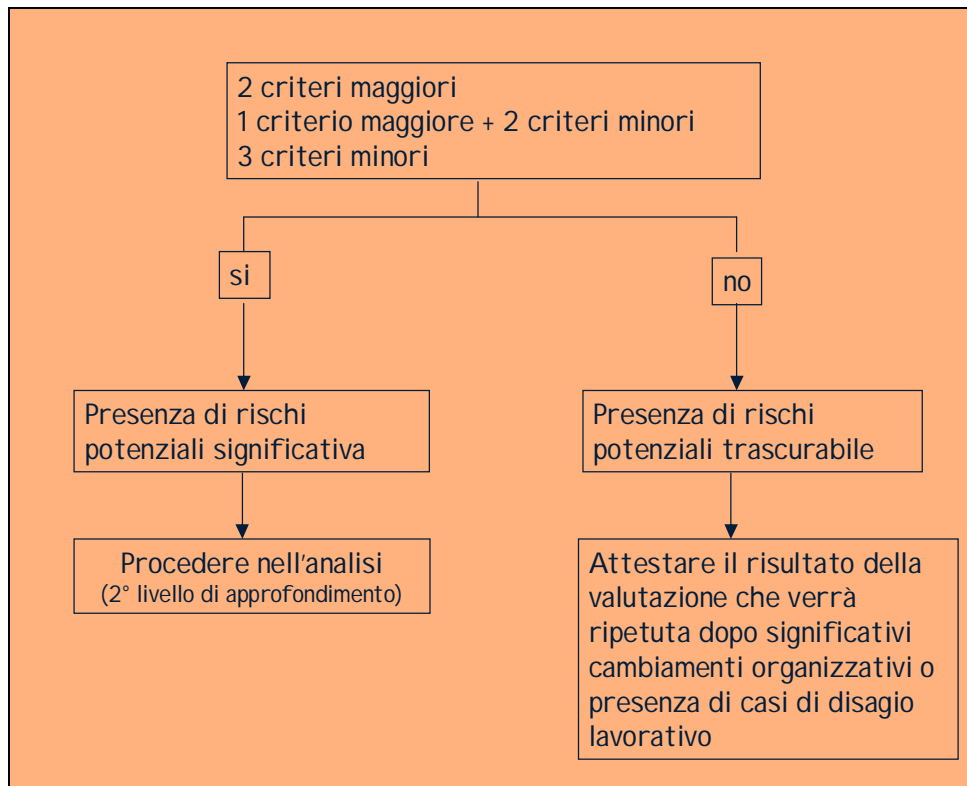
##### Criteria minori:

- Attività ad elevato rischio infortunistico: indice INAIL > 4
- Elevata dimensione aziendale (> 50 dip)
- Ambiente non confortevole per spazi di lavoro, illuminazione, microclima, rumore, vibrazioni, igiene, ergonomia
- Utilizzo di manodopera a scarsa integrazione sociale > 10%
- Utilizzo di lavoro a cottimo o fortemente incentivato oltre il normale orario di lavoro
- Utilizzo di manodopera ipersuscettibile (diversamente abili, donne in età fertile fra i 20 e i 40 anni, minori) in misura superiore al 30%
- Utilizzo di manodopera di età superiore a 60 anni

Si deve, inoltre, verificare la presenza di casi conclamati di disagio clinicamente accertati da centri pubblici di riferimento con nesso causale certo o altamente probabile con condizioni di stress lavorativo.

#### CRITERI DI VALUTAZIONE E MISURE DI TUTELA NECESSARIE

Si tiene conto della frequenza e dell'importanza degli elementi individuati sulla base dei criteri di seguito indicati



Nel caso che la probabilità che le attività svolte siano associate a fattori potenziali di stress venga valutata come trascurabile, il datore di lavoro potrà interrompere la valutazione e provvederà, comunque, a indicare le misure preventive necessarie in relazione ai potenziali fattori di rischio associati con le caratteristiche generali valutate. La valutazione verrà ripetuta qualora intervengano significativi cambiamenti organizzativi o qualora si presentino casi di disagio lavorativo.

Nel caso che la probabilità che le attività svolte siano associate a fattori potenziali di stress venga valutata come rilevante si dovrà procedere al 2° livello di approfondimento del rischio.

Qualora siano presenti casi di disagio causati da stress lavoro-correlato questi andranno adeguatamente approfonditi e gestiti e si dovrà procedere nell'analisi del rischio per l'area omogenea dell'azienda in cui i casi si sono verificati. Per le aziende che occupano oltre 10 lavoratori il percorso valutativo si dovrà, in questo caso, spingere fino al 3° livello di approfondimento.

## 2° LIVELLO DI VALUTAZIONE

### AMBITO DELLA VALUTAZIONE

Riguarda le aziende per le quali il 1° livello di valutazione abbia considerato rilevante la probabilità che le caratteristiche dell'azienda, delle attività, della forza lavoro e dei rapporti di lavoro siano associate a potenziali fattori di stress

### FINALITÀ DELLA VALUTAZIONE

Per le aziende che occupano fino a 10 lavoratori, ossia le realtà lavorative per le quali il DLgs 81/08 prevede che la valutazione dei rischi possa essere attestata tramite autocertificazione fintantoché non siano definite procedure standardizzate dalla Commissione Consultiva Permanente per la Salute e la Sicurezza sul Lavoro e, comunque, non oltre il 30 giugno 2012, il datore di lavoro dovrà autocertificare l'avvenuta verifica dell'esistenza di condizioni lavorative di rischio e la definizione degli interventi necessari a correggere le disfunzioni organizzative, ambientali e relazionali eventualmente individuate.

Per le aziende che occupano oltre 10 lavoratori si dovrà individuare la presenza e definire l'importanza di elementi indicativi di rischio per stabilire la necessità di procedere ad ulteriori approfondimenti del rischio.

### ELEMENTI DA VALUTARE, FONTI DELLE INFORMAZIONI E STRUMENTI DI ANALISI

Per le aziende che occupano fino a 10 lavoratori si valuta l'adeguatezza delle misure predisposte per evitare disfunzionalità capaci di determinare condizioni stressogene e il giudizio dei lavoratori circa la presenza di criticità in relazione a sei aree-chiave della vita e dell'organizzazione del lavoro: richieste, controllo, sostegno, rapporti interpersonali, ruolo, cambiamenti. Per questo tipo di valutazione si potrà far riferimento alla check list per l'effettuazione di misure di situazione che di seguito riportiamo. Questa check list, adottata dall'NHS Confederation quale strumento utile per interventi tesi alla riduzione dello stress negli ambienti lavorativi, deriva da una pubblicazione della Britain's Health and Safety Commission (HSC) e Health and Safety Executive (HSE) (Tackling Work-related Stress - a managers' guide to improving and maintaining employee health and well-being, Sudbury, HSE Books, 2001)

## CHECK LIST PER MISURE DI SITUAZIONE (ORGANIZZATA PER AREE)

1. **Richieste:** l'area riguarda aspetti quali il carico del lavoro, le procedure e l'ambiente di lavoro  
*Si riconosce un livello standard soddisfacente se:*
  - i dipendenti riconoscono di essere in grado di rispondere alle esigenze del loro lavoro
  - localmente sono previsti sistemi per rispondere a problematiche individuali*L'obiettivo da raggiungere prevede che:*
  - l'organizzazione ponga richieste adeguate e
  - nell'ambito delle ore di lavoro previste
  - le persone abbiano abilità e capacità coerenti con le richieste
  - il lavoro sia progettato in funzione delle professionalità dei dipendenti
  - l'organizzazione si faccia carico delle preoccupazioni dei dipendenti riguardanti l'ambiente di lavoro*Domanda: state facendo abbastanza?*
  - quanto è adeguato il carico di lavoro?
  - i dipendenti sono in grado di svolgerlo?
  - l'ambiente di lavoro è soddisfacente?
2. **Controllo:** l'area include quanta possibilità di esprimersi hanno i singoli dipendenti sulle modalità ed i tempi di esecuzione del lavoro.  
*Si riconosce un livello standard soddisfacente se:*
  - i dipendenti riconoscono di poter esprimere la loro opinione sulle modalità dello svolgimento del lavoro
  - localmente sono previsti sistemi per rispondere a problematiche individuali*L'obiettivo da raggiungere prevede che:*
  - ove possibile, i dipendenti possano influire sui tempi di svolgimento del lavoro
  - i dipendenti siano sollecitati a usare le loro capacità e spirito di iniziativa nello svolgimento del lavoro
  - ove possibile i dipendenti siano sollecitati sviluppare nuove capacità per risolvere nuovi e stimolanti aspetti del lavoro
  - l'organizzazione incoraggi lo sviluppo di nuove abilità nei dipendenti
  - i dipendenti possano influenzare i ritmi di svolgimento del lavoro
  - i dipendenti vengono consultati sulle modalità di svolgimento del lavoro*Domanda: state facendo abbastanza?*
  - Consentite ai vostri dipendenti di esprimere la loro opinione?
  - Utilizzate al meglio le capacità e professionalità dei vostri dipendenti?
  - Quanta supervisione è oggi necessaria?
3. **Sostegno:** l'area include l'incoraggiamento, l'appoggio e le risorse assicurate sia dall'organizzazione che da superiori e colleghi  
*Si riconosce un livello standard soddisfacente se:*
  - i dipendenti riconoscono di essere adeguatamente informati e sostenuti da colleghi e superiori
  - sono previsti sistemi per rispondere a problematiche individuali*L'obiettivo da raggiungere prevede che:*
  - l'organizzazione ha sviluppato politiche e norme per supportare adeguatamente i dipendenti
  - sono operativi sistemi per abilitare e incoraggiare i dirigenti a sostenere i loro subordinati
  - sono operativi sistemi per abilitare e incoraggiare i dipendenti a sostenere i colleghi
  - i dipendenti sanno quali elementi di sostegno esistono e quando possono accedervi
  - i dipendenti sanno come far ricorso alle risorse necessarie per svolgere il loro lavoro
  - i dipendenti ricevono feedback regolari e proficui*Domanda: state facendo abbastanza?*
  - Quanto siete disponibili a dare sostegno?
  - Come gestite l'organizzazione del tempo del vostro gruppo di lavoro?
  - Quanto siete capaci di ascoltare?
  - Quanto andate incontro alle necessità del vostro gruppo di lavoro?
4. **Rapporti interpersonali:** l'area include la promozione attiva di iniziative

per evitare la conflittualità e la gestione di comportamenti inaccettabili.

*Si riconosce un livello standard soddisfacente se:*

- i dipendenti riconoscono di non essere sottoposti a comportamenti inaccettabili, e.i. mobbing sul posto di lavoro e
- sono previsti sistemi per rispondere a problematiche individuali

*L'obiettivo da raggiungere prevede che:*

- l'organizzazione promuova comportamenti positivi sul luogo di lavoro tali da evitare conflittualità e assicurare correttezza nei rapporti
- i dipendenti condividano le informazioni rilevanti per il loro lavoro
- l'organizzazione abbia concordato politiche e normative ai fini di prevenire o eliminare comportamenti inaccettabili
- siano previsti sistemi per consentire ed incoraggiare i responsabili a gestire comportamenti non accettabili
- siano previsti sistemi per consentire ed incoraggiare i dipendenti a denunciare comportamenti inaccettabili

*Domanda: state facendo abbastanza?*

- quanto riuscite a gestire comportamenti inaccettabili?
- quanto vi impegnate per lo sviluppo di un'organizzazione protettiva?
- quanto siete in grado di costruire squadre

5. **Ruolo:** l'area include il grado in cui le persone capiscono il loro ruolo e quanto l'organizzazione si preoccupa di non creare ruoli contrastanti

*Si riconosce un livello standard soddisfacente se:*

- i dipendenti affermano di conoscere il proprio ruolo e le proprie responsabilità e
- sono previsti sistemi per rispondere a problematiche individuali

*L'obiettivo da raggiungere prevede che:*

- l'organizzazione si sforzi nei limiti del possibile affinché le richieste che pone ai dipendenti siano compatibili
- l'organizzazione fornisca informazioni che consentano ai dipendenti di capire il loro ruolo e responsabilità
- l'organizzazione si sforzi nei limiti del possibile a porre richieste chiare e
- siano previsti sistemi per consentire ai dipendenti di esprimere preoccupazioni riguardo motivi di incertezza o conflittualità che avvertono nell'ambito dei loro ruoli e responsabilità

*Domanda: state facendo abbastanza?*

- quanto sono consapevoli i dipendenti riguardo al loro ruolo?
- quanto siete in grado di gestire in maniera adeguata i nuovi arrivati?
- i dipendenti capiscono chiaramente quanto vi aspettate da loro?

6. **Cambiamenti:** l'area riguarda la capacità di gestire e rendere partecipi i dipendenti dei piccoli o grandi cambiamenti organizzativi

*Si riconosce un livello standard soddisfacente se:*

- i dipendenti riconoscono che l'organizzazione li coinvolge spesso quando si affronta un cambiamento organizzativo e
- sono previsti sistemi per rispondere a problematiche individuali

*L'obiettivo da raggiungere prevede che:*

- l'organizzazione fornisca informazioni tempestive per consentire ai dipendenti di capire le ragioni dei cambiamenti proposti
- l'organizzazione garantisca strategie di consultazione dei dipendenti sui cambiamenti e dà loro la possibilità di fare proposte
- i dipendenti siano consapevoli del possibile impatto di ogni cambiamento sul loro lavoro e, se necessario, venga assicurata un'adeguata formazione che supporti qualunque cambiamento nel loro lavoro
- i dipendenti siano consapevoli della tempistica dei cambiamenti
- i dipendenti abbiano accesso ad adeguato sostegno durante i cambiamenti

*Domanda: state facendo abbastanza?*

- i dipendenti capiscono le ragioni dei cambiamenti?
- il gruppo di lavoro è stato coinvolto nei cambiamenti?
- quanto siete in grado di aiutare il gruppo di lavoro se negativamente influenzato dai cambiamenti?

Per le aziende che occupano oltre 10 lavoratori vengono valutate le misure attuate dall'azienda per evitare disfunzioni dell'organizzazione del lavoro capaci di determinare condizioni di lavoro potenzialmente stressogene, facendo riferimento, per ciascuna dimensione dell'organizzazione aziendale, a una lista di misure organizzative e sistemi per verificarne e documentarne il rispetto.

A ciascuna voce della lista è stato attribuito un punteggio in proporzione al suo significato preventivo. Il punteggio complessivo ottenuto, risultante dalla somma dei punteggi attribuiti a ciascuna singola voce, verrà confrontato con la tabella 2ax che prevede 4 livelli di rischio corrispondenti ai quartili del punteggio massimo parziale. Ci attendiamo che, di tutte le misure indicate, alcune siano presenti solo nelle aziende con oltre 50 dipendenti (voci con asterisco) o con oltre 20 dipendenti (voce con doppio asterisco) e, per tale motivo, vengono attribuiti bonus, rispettivamente di 13 e 16 punti alle aziende con 20-50 e meno di 20 dipendenti, salvaguardando la possibilità di registrare tali voci anche nelle aziende minori.

Per le aziende che hanno subito cambiamenti organizzativi rilevanti nell'ultimo anno, l'inserimento nella 1° o 2° classe (rischio basso o moderato) è subordinato all'attribuzione di un punteggio pari almeno a 1 alla voce della gestione dei cambiamenti.

Le informazioni per verificare l'esistenza del requisito verranno raccolte attraverso l'esame della documentazione aziendale e attraverso un'intervista ad un responsabile aziendale e all'RLS.

Viene, inoltre, valutata la presenza di eventuali ripercussioni negative dello stress sull'organizzazione analizzando l'andamento dei sintomi aziendali compatibili con stress come la partecipazione dei lavoratori alla vita aziendale, le prestazioni e i costi aziendali. Anche per questa analisi si farà riferimento ad una lista di sintomi (si veda la lista 2 b) che, attraverso una scheda, potranno essere quantificati mediante l'attribuzione di un punteggio secondo i criteri indicati nella scheda 2b e riferiti alle aree omogenee in cui è suddivisa l'attività aziendale e alle professionalità impiegate (si veda la scheda 2 bx).

Il punteggio terrà conto dei dati ottenuti per aree omogenee. Le analisi descrittive riferite alle singole professionalità potranno essere utilizzate per programmare interventi preventivi mirati. Le informazioni necessarie saranno raccolte mediante l'analisi della documentazione aziendale e attraverso un'intervista ad un responsabile aziendale.

Lista 2a

<b>ANALISI DELLE MISURE GESTIONALI E ORGANIZZATIVE AZIENDALI</b>	<b>Score previsto</b>	<b>Score assegnato</b>
<b>GESTIONE DELLA COMUNICAZIONE INTERNA</b>		
Sono state emanate negli ultimi 5 anni disposizioni interne (circolari) relative a regole comportamentali	1	
* Sono in vigore codici etici e comportamentali in forma di regolamento o simile	1	
Esiste un documento che attesta che il contenuto dei codici o delle disposizioni interne è stato comunicato a tutti i lavoratori	1	
Sono formalizzate le modalità di verifica del loro rispetto ed esistono resoconti sulle verifiche effettuate	2	
Esiste un referente aziendale per l'ascolto e la gestione dei casi di disagio lavorativo	1	
* Tale referente può avvalersi di una struttura organizzativa dedicata all'ascolto e alla gestione dei casi di disagio lavorativo	1	
Esistono documenti che attestino l'operato del referente aziendale della struttura di cui ai punti precedenti	2	
** Esiste un documento che descriva gli esiti di periodiche valutazioni del clima interno e del benessere organizzativo	3	
<b>STILE MANAGERIALE</b>		
* Esistono sistemi di valutazione dei dirigenti	2	
* Esistono documenti che attestino degli esiti delle verifiche periodiche sul comportamento dei dirigenti e sul grado di soddisfazione dei lavoratori nei loro confronti	3	
<b>SALUTE E SICUREZZA</b>		
Esistono procedure per la segnalazione da parte di lavoratori e RLS su inconvenienti legati alla salute e sicurezza	1	
Esistono procedure per garantire l'informazione del RLS sugli aspetti legati alla sicurezza e salute sul lavoro	1	
L'azienda ha adottato il modello di organizzazione e gestione art. 30 DLgs 81/08	5	
<b>OBIETTIVI E PROGRAMMI AZIENDALI</b>		
* Esiste un documento in cui sono stati formalizzati gli obiettivi e i programmi aziendali	1	
* Viene comunicato periodicamente ai lavoratori il grado del raggiungimento degli obiettivi	2	
* E' stato coinvolto il personale nella definizione dei programmi	3	
<b>PROCEDURE PER LO SVOLGIMENTO DELLE ATTIVITA'</b>		
Sono state formalizzate le procedure di lavoro (comprese quelle inerenti il coordinamento con altre aziende compresenti)	1	
Esiste un documento che attesti l'addestramento dei lavoratori al rispetto delle procedure	2	
Esiste un documento che attesti gli esiti delle verifiche periodiche del rispetto delle procedure	2	
Esiste un documento in cui siano registrate segnalazioni di inadeguatezza o mancato rispetto delle procedure	3	
<b>DIVISIONE DEL LAVORO E DEFINIZIONE DELLE RESPONSABILITA'</b>		
E' stata formalizzata l'attribuzione di responsabilità, ruoli e compiti individuali	1	
Esiste un documento che attesta l'avvenuta informazione ad ogni lavoratore su responsabilità, ruolo, compiti	1	
Esiste un documento che attesti degli esiti di periodici controlli sull'adeguatezza dell'attribuzione di responsabilità, ruolo compiti	2	
Esiste un documento che attesti dei criteri seguiti per l'attribuzione dei carichi di lavoro delle caratteristiche dei lavoratori	2	
Esiste un documento che attesti degli esiti di controlli periodici dell'adeguatezza della distribuzione dei carichi di lavoro	2	
<b>ADEGUATEZZA DELLE RISORSE</b>		
Esiste un documento che attesti dei criteri scelti per la definizione dei tempi e dei ritmi di lavoro	1	
Esiste un documento che attesti degli esiti di controlli periodici sul rispetto dei ritmi e dei tempi di lavoro stabiliti	2	
Esiste un documento che attesti le risorse tecniche e umane necessarie per lo svolgimento di ciascuna singola attività	1	
<b>GESTIONE DELL'INFORMAZIONE</b>		
E' regolamentata e continuamente documentata l'attività di informazione (verbali di riunione, etc.)	2	
<b>SUPERVISIONE E CONTROLLO</b>		
Esiste un documento relativo alle procedure da seguire per effettuare il controllo del lavoro svolto	1	
Esiste un documento che attesti gli esiti delle verifiche effettuate	2	
Vengono formalmente comunicati ai lavoratori gli esiti dei controlli effettuati e, quindi, un giudizio sul lavoro svolto	2	
<b>VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE</b>		
Esiste un piano di formazione del personale neoassunto che indichi personale da coinvolgere, analisi dei bisogni, definizione degli obiettivi di apprendimento, indicatori per la verifica	1	
Esiste un piano permanente di aggiornamento	1	
Sono state formalizzate regole chiare ed eque su stipendi, percorsi di responsabilità e carriera, premi, incentivazioni, punizioni	1	
Esiste un documento che attesti la comunicazione di tali regole a tutti i lavoratori	1	
<b>GESTIONE DEI CAMBIAMENTI</b> (nel caso di cambiamenti organizzativi nell'ultimo anno)		
Esiste un documento in cui siano formalizzate le procedure per la gestione dei cambiamenti organizzativi	1	
Risulta che le procedure sono state condivise dai lavoratori	3	
<b>TOTALE SCORE (PARZIALE)</b>		
(score parziale massimo: aziende senza cambiamenti = 60 aziende con cambiamenti = 64)		
<b>RESPONSABILITA' SOCIALE D'IMPRESA o altra certificazione equipollente</b>		
Vi è assunzione formale di responsabilità sociali d'azienda (es: norme SA 8000): (diritti umani, dei lavoratori, pari opportunità, diritti dei minori, dei portatori di handicap) e viene periodicamente prodotto un documento sugli esiti della verifica del suo rispetto	score: 5	
<b>INDICATORI DI CRITICITA'</b>		
Assenza del RLS	score: -5	
Il monte ore straordinarie è in aumento (almeno il 5%) nell'ultimo biennio	score: -5	
<b>TOTALE SCORE (COMPLESSIVO)</b>		
(bonus per aziende che occupano fino a 20 lavoratori: 16 punti - bonus per aziende che occupano da 21 a 50 lavoratori: 13 punti)		
<b>Note:</b> * requisiti attesi per aziende che occupano oltre 50 lavoratori ** requisiti attesi per aziende che occupano oltre 20 lavoratori		
<b>Criteri per la definizione dello score previsto per ogni singola voce:</b>		
1 = impegno ad attuare misure di protezione/autoregolazione	2 = autocontrollo delle misure di protezione/autoregolazione	
3 = controllo da parte dei lavoratori	5 = l'azienda si sottopone ad audit esterno	
<b>Score assegnato: lo score previsto viene assegnato se è presente il requisito corrispondente</b>		



Scheda 2ax

Classi	Punteggio (aziende con cambiamenti)	valore	Valutazione
1	> = 48	-	Bassa criticità (buon livello di protezione)
2	32 -47.50	+ / -	Moderata criticità (mediocre livello di protezione)
3	16 - 31,50	+	Alta criticità (scarso livello di protezione)
4	< 16	++	Molto alta criticità (molto scarso livello di protezione)
Classi	Punteggio (aziende senza cambiamenti)	valore	Valutazione
1	> = 45	-	Bassa criticità (buon livello di protezione)
2	30 -44.50	+ / -	Moderata criticità (mediocre livello di protezione)
3	15 - 29,50	+	Alta criticità (scarso livello di protezione)
4	< 15	++	Molto alta criticità (molto scarso livello di protezione)

Lista 2b

SINTOMI AZIENDALI COMPATIBILI CON STRESS	
A	PARTECIPAZIONE DEI LAVORATORI ALLA VITA AZIENDALE
A1	ASSENZE PER MALATTIA
A1.1	assenze / giornate lavorative
A1.2	visite fiscali / totale di assenze
A2	RI TARDI NELL'ENTRATA AL LAVORO
A2.1	n° di ritardi
A3	RI SPETTO DI REGOLE E PROCEDURE
A3.1	n° di provvedimenti disciplinari
A4	TURNOVER
A4.1	avvicendamento di personale
A4.2	trasferimenti di personale
A4.3	licenziamenti
A4.4	mobilità / cassa integrazione
A5	VERTENZE SINDACALI
A5.1	Vertenze extracontrattuali documentabili *
A6	SEGNALAZIONI DI COSTRITTIVITÀ ORGANIZZATIVE / DI SAGIO LAVORATIVO
A6.1	costrittività segnalate nei documenti sulle riunioni periodiche previste dal DLgs 81/08 *
A6.2	segnalazione del medico competente *
A6.3	segnalazioni all'organo di vigilanza o al sindacato *
B	PRESTAZIONI AZIENDALI
B1	TEMPI DI LAVORAZIONE
B1.1	allungamento dei tempi di lavorazione
B2	ERRORI
B2.1	errori frequenti
C	COSTI AZIENDALI
C1	COSTI PRODUTTIVI
C1.1	% ore lavorate perse x malattia sul totale di ore lavorate
C1.2	Indice I N A I L
C1.3	n° di persone divenute non idonee al lavoro
C1.4	costi per l'incentivazione al pensionamento anticipato
C2	COSTI LEGALI
C2.1	costi d'indennizzo per cause di lavoro

## Scheda 2b

Azienda .....				SINTOMI AZIENDALI COMPATIBILI CON STRESS
SINTOMO	AREA OMOGENEA	PROFESSIONALITÀ	PUNTEGGIO	NOTE
<p>Sintomo: codice del sintomo (lista dei sintomi)    Area omogenea: codice dell'area omogenea            Professionalità: codice delle professionalità cui è riferito il sintomo            Punteggio: il punteggio viene attribuito in base ai seguenti criteri :            * Per le vertenze sindacali extracontrattuali e per le segnalazioni di costrittività o disagio riferite agli ultimi 3 anni :    0 = assenza    1 = presenza            Per tutti gli altri sintomi si tiene conto dell'andamento negli ultimi 3 anni:            0 = in diminuzione o stazionario    1 = in aumento    N.V. = informazione non disponibile</p>				

## Scheda 2bx

Il punteggio viene interpretato secondo i seguenti criteri		
Punteggio (% del punteggio max. possibile)	valore	valutazione
0 - 25 %	-	Bassa criticità
26 - 50 %	+ / -	Moderata criticità
51 - 75 %	+	Alta criticità
> 75 %	++	Molto alta criticità

## CRITERI DI VALUTAZIONE E MISURE DI TUTELA NECESSARIE

Per le aziende che occupano fino a 10 lavoratori è riferimento quanto dichiarato dal datore di lavoro nell'autocertificazione rispetto alla presenza di condizioni di lavoro potenzialmente stressogene. Ovviamente l'autocertificazione dovrà contenere le misure previste per eliminare le condizioni di lavoro potenzialmente stressogene eventualmente individuate e gli interventi previsti per le situazioni di disagio lavorativo segnalate/denunciate. Per le aziende che occupano oltre 10 lavoratori l'integrazione delle valutazioni delle strategie aziendali di controllo del rischio e dei sintomi aziendali compatibili con stress consentirà individuare due aree di rischio (si vedano le schede che seguono)

		<b>SINTOMI AZIENDALI DI STRESS</b>			
		-	+/-	+	++
<b>CARATTERISTICHE GESTIONALI / ORGANIZZATIVE</b>	-				
	+/-				
	+				
	++				

<b>INTERPRETAZIONE</b>	
<b>1</b>	non necessari approfondimenti rivalutare fra 3 anni
<b>2</b>	Procedere ad un ulteriore livello di approfondimento Attuazione delle misure generali di tutela previste (art.15 D.Lgs. 81/08) Attuazione delle misure specifiche se previste dalla normativa Attuazione della informazione e della formazione degli addetti sui rischi psicosociali

Nel caso che la presenza di elementi indicativi di rischio sia trascurabile si potrà interrompere la valutazione provvedendo, però, a definire in maniera adeguata le regole organizzative e gestionali risultate carenti e ad attuare le misure necessarie in rapporto ai sintomi aziendali di stress individuati. La valutazione andrà ripetuta a distanza di 2 anni. Nel caso, invece, che la presenza di elementi indicativi di rischio sia rilevante si dovrà procedere al 3° livello di approfondimento del rischio e si dovranno attuare misure di tutela e informazione / formazione degli addetti.

### 3° LIVELLO DI VALUTAZIONE

#### AMBITO DELLA VALUTAZIONE

Riguarda le aziende per le quali il 2° livello ha individuato consistenti elementi indicativi di rischio

#### FINALITÀ DELLA VALUTAZIONE

Definire il livello di rischio e individuare le criticità organizzative, ambientali e relazionali per stabilire le misura di tutela necessarie

#### ELEMENTI DA VALUTARE, FONTI DELLE INFORMAZIONI E STRUMENTI DI ANALISI

Viene valutata l'esposizione a condizioni di stress attraverso l'esame di due tipi di informazioni. Il primo tipo di informazioni è rappresentato dalle percezioni che i lavoratori hanno delle condizioni di lavoro raccolte attraverso il questionario JCQ (Job Content Questionnaire) di Karasek di cui riportiamo, di seguito, la scala di valutazione. La somministrazione del questionario deve essere effettuata garantendo l'anonimato e la libertà di adesione escludendo qualsiasi possibilità di verifica dell'identità dei rispondenti. Per la significatività statistica è opportuno che i questionari compilati utilizzabili per l'analisi siano in numero non inferiore a 8 e che rappresentino almeno il 50 % dell'area lavorativa omogenea in esame. Se il numero è inferiore potrà essere utilizzato ai fini della definizione dell'individuazione di criticità individuali ad opera del medico competente. Il secondo tipo di informazioni è rappresentato dalle valutazioni di almeno 4 fra lavoratori e dirigenti esperti rispetto alla presenza di criticità organizzative, ambientali e relazionali in rapporto alle fasi del ciclo lavorativo adeguatamente scomposto nelle sue componenti e alle professionalità impiegate secondo criteri ispirati alla parte analitica del Metodo delle Congruenze Organizzative \* (scheda 3b). Tra i lavoratori esperti dovrà essere garantita la presenza del RLS o, in caso di sua assenza, di un rappresentante sindacale interno. Queste informazioni verranno ottenute mediante interviste guidate da specifiche check list (si vedano di seguito) che prevedono, per ciascuna delle 10 categorie di lavoro rischiose così come definite nella Ricerca sullo stress pubblicata nel 2002 dall'Agenzia Europea per la Salute e la Sicurezza, una serie di condizioni lavorative potenzialmente stressogene. Le informazioni verranno raccolte in un'apposita scheda (scheda 3c).

#### \* METODO DELLE CONGRUENZE ORGANIZZATIVE (METODO MAGGI)

##### PARTE ANALITICA (analisi delle attività lavorative)

- Attività
- Svolgimento delle attività comprese la loro gestione e regolazione
- Conoscenze tecniche

##### PARTE INTERPRETATIVA (ricerca costrittività organizzative)

- Costrittività fisiche
- Costrittività mentali
- Costrittività sociali

Scala di valutazione del questionario JCQ di Karasek	
valore	valutazione
1	low strain
2	passive
3	active
4	high strain

### Scheda 3b

AZIENDA .....		RISCHI PSICOSOCIALI ANALISI DELLE ATTIVITA'													
AREA OMOGENEA ..... (unità operativa, reparto, professionalità)															
		PROFESSIONALITA'													
codici	FASI LAVORATIVE														
La scomposizione del ciclo lavorativo viene effettuata utilizzando le informazioni ottenute dai responsabili aziendali, dall'esame della documentazione aziendale, dai lavoratori, dall'osservazione diretta.															

## Check list - Condizioni lavorative stressogene - Contenuto del lavoro

A ASPETTI AMBIENTALI	B CARATTERISTICHE DEI COMPITI
<p>A1 Locali di lavoro (spazi, igiene)</p> <p>A1.1 Ogni lavoratore non ha spazio sufficiente per svolgere la propria mansione</p> <p>A1.2 I lavoratori sono costretti ad operare in condizioni di igiene scadenti</p> <p>A1.3 Non vi è rispetto per il divieto di fumo</p> <p>A1.4 Non sono idonei i locali per le riunioni di programmazione</p> <p>A2 Illuminazione</p> <p>A2.1 Le condizioni di illuminazione non adeguate</p> <p>A3 Rumore</p> <p>A3.1 Vi è esposizione prolungata a rumori fastidiosi</p> <p>A4 Clima e microclima</p> <p>A4.1 Sono presenti situazioni di esposizione a temperature eccessivamente elevate</p> <p>A4.2 Sono presenti situazioni di esposizione a temperature eccessivamente basse</p> <p>A4.3 Sono presenti situazioni di esposizione a condizioni di elevata umidità</p> <p>A5 Rischio biologico</p> <p>A5.1 I lavoratori sono esposti a rischio biologico</p> <p>A6 Rischio infortunistico</p> <p>A6.1 Vi è un elevato rischio infortunistico</p> <p>A7 Attrezzature</p> <p>A7.1 Le attrezzature di lavoro spesso guaste</p>	<p>B1 Definizione</p> <p>B1.1 I compiti lavorativi non sono chiari e ben definiti</p> <p>B1.2 Non esistono strumenti con la chiara descrizione dei lavori da svolgere</p> <p>B1.3 Imprecisione e scarsa comprensibilità informazioni</p> <p>B2 Adeguatezza del carico</p> <p>B2.1 Il carico fisico è eccessivo</p> <p>B2.2 La fatica mentale è eccessiva</p> <p>B2.3 Il lavoro comporta sovraccarico emotivo</p> <p>B2.4 Il lavoratore non riesce a svolgere il lavoro nel tempo assegnato</p> <p>B2.5 Il lavoro è frammentario</p> <p>B2.6 Vi sono situazioni di forzata inattività</p> <p>B3 Adeguatezza delle informazioni necessarie a svolgere il lavoro</p> <p>B3.1 Informazioni non reperibili e poco comprensibili</p> <p>B3.2 Quantità delle informazioni eccessiva</p> <p>B3.3 Richiesta una eccessiva memorizzazione dei dati</p> <p>B3.4 I comandi e i pannelli di controllo non sono chiari</p> <p>B3.5 Il lavoratore non conosce processo e attrezzature</p> <p>B4 Monotonia e ripetitività</p> <p>B4.1 Il lavoro è monotono e ripetitivo</p> <p>B5 Rigidità</p> <p>B5.1 I lavoratori non hanno la possibilità di variare l'ordine e i ritmi dei compiti da svolgere</p> <p>B6 Variabilità</p> <p>B6.1 Vi è rotazione su più postazioni/compiti/mansioni</p> <p>B6.2 Abituali variabilità imprevedibili dei carichi di lavoro</p> <p>B6.3 Il lavoro dipende da compiti precedentemente o contemporaneamente svolto da altri</p> <p>B7 Complessità</p> <p>B7.1 E' necessario eseguire più compiti e/o controllare più macchine contemporaneamente</p> <p>B7.2 Le procedure sono particolarmente complesse</p> <p>B8 Richiesta di eccessiva attenzione</p> <p>B8.1 E' richiesta ai lavoratori concentrazione o vigilanza continua per monitorare l'attività</p> <p>B9 Elevato rischio di incidente/infortunio</p> <p>B9.1 L'attività comporta un elevato rischio di infortunio</p> <p>B9.2 Elevato rischio di infortunio per terzi</p> <p>B9.3 Elevato rischio di incidente con danni a impianti</p> <p>B10 Adeguatezza del ritmo</p> <p>B10.1 Non previste o insufficienti le pause di lavoro</p> <p>B10.2 Si lavora in catena</p> <p>B10.3 Ritmo completamente determinato da macchina</p> <p>B10.4 Non vi è possibilità di aumentare o ridurre temporaneamente la produzione</p> <p>B10.5 Non garantite pause fisiologiche</p> <p>B10.6 Il ritmo di lavoro non facilmente mantenuto</p> <p>B11 Responsabilità</p> <p>B11.1 Eccessive responsabilità in rapporto al ruolo</p> <p>B11.2 Responsabilità nei confronti di sicurezza, benessere o carriera di altre persone</p> <p>B12 Lavoro a contatto con il pubblico</p> <p>B12.1 Il lavoro comporta contatto con il pubblico</p> <p>B12.2 Vi sono motivi abituali di conflitto</p> <p>B12.3 Vi è il rischio di subire violenze</p> <p>B13 Disponibilità di risorse</p> <p>B13.1 Indisponibilità o inadeguatezza di risorse e mezzi necessari allo svolgimento dei compiti</p>
C ORARIO DI LAVORO	
<p>C1 Lavoro a turni e notturno</p> <p>C1.1 Vi è rotazione su più turni</p> <p>C1.2 Calendario dei turni non conosciuto in anticipo</p> <p>C1.3 I lavoratori non partecipano alla composizione delle squadre di lavoro</p> <p>C1.4 Il lavoro implica lo svolgimento di turni notturni</p> <p>C1.5 Il turno notturno è fisso e non a rotazione</p> <p>C1.6 L'orario di lavoro dei lavoratori notturni supera le 8 ore nelle 24 ore</p> <p>C1.7 Il numero di notti consecutive è elevato</p> <p>C1.8 Il ritmo di turnazione è anti-orario</p> <p>C1.9 Il lavoro notturno comporta un eccessivo impegno fisico o psicologico</p> <p>C1.10 Durante il lavoro notturno non è assicurato un livello di servizi adeguato</p> <p>C1.11 I lavoratori notturni non sono sottoposti a sorveglianza sanitaria</p> <p>C2 Orario protratto</p> <p>C2.1 Il regolare orario di lavoro è superiore al 8 ore</p> <p>C2.2 Si lavora a cottimo</p> <p>C2.3 Viene abitualmente svolto lavoro straordinario</p>	

## Check list - Condizioni lavorative stressogene -Contesto del lavoro 1

- D FUNZIONE E CULTURA ORGANIZZATIVA**
- D1 Obiettivi aziendali
  - D1.1 Non sono stati ben definiti con documenti accessibili a tutti, gli obiettivi aziendali e i metodi per raggiungerli
  - D1.2 Gli obiettivi aziendali non sono orientati a garantire la sicurezza dei lavoratori
  - D1.3 La formulazione degli obiettivi non ha visto il coinvolgimento del personale
  - D1.4 Non vengono effettuate verifiche circa il raggiungimento degli obiettivi
  - D2 Responsabilità sociale d'azienda
  - D2.1 Non esistono documenti che vincolino l'azienda alle responsabilità sociali
  - D3 Attenzione alle problematiche concernenti la salute e la sicurezza dei lavoratori
  - D3.1 Inadeguato controllo dei rischi lavorativi (valutazione dei rischi e misure preventive)
  - D4 Motivazione e coinvolgimento dei lavoratori
  - D4.1 Non sono predisposti strumenti di partecipazione decisionale dei lavoratori alle scelte aziendali
  - D4.2 Il lavoratore non viene apprezzato per quello che fa (con benefits di alcun genere)
  - D4.3 Non vengono adeguatamente prese in considerazione le proposte avanzate dal lavoratore
  - D4.4 I diretti responsabili non coinvolgono i dipendenti nelle scelte
  - D5 Stile dirigenziale
  - D5.1 Stile dirigenziale eccessivamente gerarchico, basato su competitività esasperata, intolleranza e discriminazione
  - D5.2 Eccessivo ricorso a provvedimenti disciplinari
  - D5.3 Non è prevista una periodica valutazione del grado di soddisfazione dei lavoratori nei confronti dei dirigenti
  - D6 Gestione della comunicazione
  - D6.1 Scarsa propensione ad ascoltare i lavoratori (es:non previste riunioni periodiche per parlare con dirigenti)
  - D6.2 Tra colleghi non ci si ascolta (non si viene incontro alle reciproche esigenze)
  - D6.3 Scarsa propensione dei dirigenti a rapportarsi positivamente con i subalterni
  - D6.4 Non sono presenti referenti chiari per eventuali suggerimenti, lamentele, problemi
  - D6.5 Non esistono codici etici e comportamentali
  - D6.6 Non esistono adeguati sistemi di controllo per il rispetto di regole comportamentali
  - D6.7 Non esiste un organismo aziendale deputato alla gestione dei casi di disagio lavorativo
  - D6.8 Non esiste un documento in cui siano indicate regole atte a limitare l'eccesso di competitività
  - D6.9 Non è previsto un periodico controllo del clima lavorativo
  - D7 Divisione del lavoro e organizzazione delle gerarchie
  - D7.1 Elevato numero di funzioni e posizioni in rapporto alle dimensioni aziendali
  - D8 Organigramma delle responsabilità
  - D8.1 Inadeguata definizione e comunicazione dell'organigramma delle responsabilità
  - D9 Mansionari
  - D9.1 Inadeguata definizione e comunicazione dei mansionari
  - D10 Procedure
  - D10.1 Non sono state definite
  - D10.2 Non sono stati consultati i lavoratori per la loro formulazione
  - D10.3 Non vi sono strumenti per acquisire, su di esse, suggerimenti dai lavoratori
  - D10.4 Risultano inadeguate alle finalità produttive
  - D10.5 Determinano incongruenze fra le varie fasi delle attività
  - D10.6 Non è stato effettuato adeguato addestramento in relazione ad esse
  - D10.7 E' difficile il loro rispetto da parte dei lavoratori
  - D10.8 Non vengono effettuate adeguate verifiche sul loro rispetto
  - D11 Risorse economiche, tecniche e umane (organico)
  - D11.1 Non sono state definite le risorse necessarie allo svolgimento delle attività
  - D11.2 Le risorse messe a disposizione non corrispondono a quelle previste
  - D11.4 Le risorse messe a disposizione sono inadeguate
  - D12 Gestione dell'informazione
  - D12.1 I dirigenti non assicurano la circolazione delle informazioni (ad es. con riunioni o bacheche affisse)
  - D12.2 I dirigenti non chiedono di essere informati sui problemi
  - D12.3 Non esistono scambi di comunicazione con altri gruppi di lavoro
  - D12.4 Non sono adeguatamente comunicati a tutti i dipendenti i documenti definiti dall'azienda su responsabilità sociale, codici e etici e comportamentali, controllo della competitività
  - D13 Programmi di attività per il raggiungimento degli obiettivi
  - D13.1 Non sono stati definiti i programmi di attività per il raggiungimento degli obiettivi
  - D13.2 Non vengono effettuate verifiche circa il rispetto dei programmi
  - D14 Scorrevolezza organizzativa
  - D14.1 Vi è incoerenza fra gli enunciati e la prassi operativa
  - D14.2 E' inadeguato il coordinamento delle attività
  - D15 Supporto
  - D15.1 I dirigenti non trattano i dipendenti in maniera equa
  - D15.2 Non esiste collaborazione fra colleghi (es. per cambio turno, aiuto non richiesto, empatia per i problemi altrui...)
  - D15.3 Non tutti si impegnano per raggiungere i risultati
  - D15.4 Non vi è comunicazione fra colleghi (luoghi d'incontro strutturati, modalità fissa di scambio informazioni)
  - D15.5 Non vi è la sensazione di far parte di un team
  - D15.6 Non viene garantito adeguato supporto ai lavoratori
  - D16 Stile di supervisione e meccanismi di controllo
  - D16.1 assenza di sistemi di feedback per far conoscere ai lavoratori il giudizio aziendale sulla qualità del proprio lavoro
  - D16.2 Sono eccessivi i controlli effettuati
  - D17 Valorizzazione delle risorse umane
  - D17.1 Inadeguatezza della formazione
  - D17.2 Inadeguatezza dell'addestramento
  - D17.3 Inadeguatezza dell'aggiornamento



## Check list - Condizioni lavorative stressogene -Contesto del lavoro 2

<b>E</b>	<b>RUOLO</b>
E1	Criteri di attribuzione
E1.1	Non appaiono chiari ai lavoratori i criteri di attribuzione di ruolo e responsabilità
E2	Chiarezza
E2.1	L'organizzazione del lavoro porta con se ambiguità di ruolo per i lavoratori
E2.2	Mancanza di chiarezza in ordine alle aspettative
E3	Condivisione
E3.1	I lavoratori non condividono il ruolo attribuito
E4	Adeguatezza (eccesso / insufficienza)
E4.1	Il ruolo attribuito eccede le capacità e la formazione dei lavoratori
E4.2	Incapacità da parte dell'organizzazione di utilizzare appieno capacità e formazione dei singoli
E5	Conflitto
E5.1	Ai lavoratori viene chiesto di svolgere un ruolo in conflitto con i propri valori
E5.2	Al lavoratore vengono assegnati ruoli incompatibili fra loro
<b>F</b>	<b>PROGRESSIONE DI CARRIERA, SISTEMA PREMIANTE E DISCIPLINARE</b>
F1	Sicurezza del lavoro
F1.1	Vi è presenza di lavoro atipico
F2	Obsolescenza
F2.1	L'attività svolta è senza futuro e vi è il rischio di licenziamento per esubero di personale
F3	Incongruenza di posizione
F3.1	Per molti lavoratori le promozioni concesse non sono adeguate a titolo di studio o anzianità di servizio
F3.2	Molti lavoratori hanno raggiunto il limite massimo di carriera
F4	Equità dei criteri del sistema di retribuzione e progressione di carriera
F4.1	Non sono equi i criteri per stipendi, responsabilità, carriera
F5	Trasparenza del sistema di retribuzione e di progressione di carriera
F5.1	Non sono presenti documenti che attestino i criteri e i percorsi di responsabilità di carriera
F6	Incertezza sul sistema di premi e punizioni
F6.1	Non sono chiari i criteri e i percorsi per l'attribuzione dei premi e per la definizione delle punizioni
F6.2	Gli incentivi economici non sono distribuiti sulla base dell'efficacia delle prestazioni
<b>G</b>	<b>AUTONOMIA DECISIONALE E CONTROLLO</b>
G1	Ridotta partecipazione al processo decisionale soprattutto in presenza di elevate responsabilità
G2	Mancanza di autonomia per l'esecuzione dei compiti
G3	Mancanza di controllo sul lavoro
G4	Assenza di strumenti di autovalutazione circa la bontà del lavoro eseguito
<b>H</b>	<b>ASPETTI RELAZIONALI</b>
H1	Rapporti interpersonali
H1.1	Le relazioni non sono amichevoli e collaborative
H1.2	Non vi è la possibilità di libera espressione di opinioni divergenti
H1.3	Non vi è possibilità di interazione sociale nello svolgimento della mansione
H1.4	Il lavoratore non viene informato di eventuali critiche nei suoi confronti
H1.5	Eccesso di concorrenza, rivalità, competitività sul lavoro(se l'assetto organizzativo comporta meccanismi che favoriscono la competitività)
H1.6	Si sono verificati frequenti litigi (es più di uno a settimana)
H1.7	Le situazioni conflittuali non vengono generalmente affrontate in modo chiaro ed efficace
H1.8	Le divergenze fra i lavoratori non si manifestano in forma di avversione dichiarata
H2	Condizioni di isolamento fisico e psicologico
H2.1	Si lavora in condizioni di isolamento lontano dai colleghi e senza possibilità di contattarli
H2.2	Non si lavora in gruppo (es chi esprime una opinione divergente viene escluso dal gruppo di lavoro)
H3	Violenze morali
H3.1	Si sono verificate situazioni di vessazione o persecuzione psicologica
H3.2	L'azienda non ha previsto misure per la prevenzione delle violenze morali
H3.3	I lavoratori non sono informati sulle misure attuate dall'azienda per prevenire le violenze morali
H4	Esposizione a violenza
H4.1	Il lavoro espone al contatto col pubblico in condizioni di isolamento e in ambienti a rischio
<b>I</b>	<b>INTERFACCIA CASA - LAVORO</b>
I1	Richieste contrastanti tra casa e lavoro
I2	Scarso appoggio in ambiente domestico
I3	Sindrome del tempo libero sprecato
<b>J</b>	<b>GESTIONE DEI CAMBIAMENTI</b>
J1	Non vengono adottate tecnologie innovative
J2	Non vengono adeguatamente informati i lavoratori circa i cambiamenti organizzativi

### Scheda 3c

AZIENDA .....				ANALISI DELLE COSTRITTIVITÀ CON INTERVISTE A CONOSCITORI ESPERTI GUIDATE DA CHECK LIST	
ATTIVITÀ	PROBLEMATICA	PUNTEGGIO	PROFESSIONI	AREA OMOGENEA	FONTE

Verranno registrate le seguenti informazioni:

- § Attività: codice dell'attività definito dall'analisi dell'area omogenea
- § Problematica: codice della problematica nella check list
- § Punteggio: valore attribuito alla problematica      1 modesto      2 elevato      3 molto elevato
- § Professioni: codice delle professionalità coinvolte nella situazione negativa
- § Fonti: 1 responsabile aziendale.; 2 dirigenti; 3 RSPP; 4 Lavoratori esperti; 5 RLS o Rappresentante sindacale; 6 medico competente; 7 preposto

Verranno raccolte anche eventuali informazioni raccolte con l'esame della documentazione aziendale e l'osservazione diretta circa aspetti negativi relativi alle varie attività.

Il punteggio complessivo viene calcolato come % del punteggio totale che si otterrebbe se a tutte le criticità considerate venisse attribuito il massimo punteggio (3) da tutti i soggetti intervistati (si veda la griglia di esempio riferita a 4 soggetti intervistati).

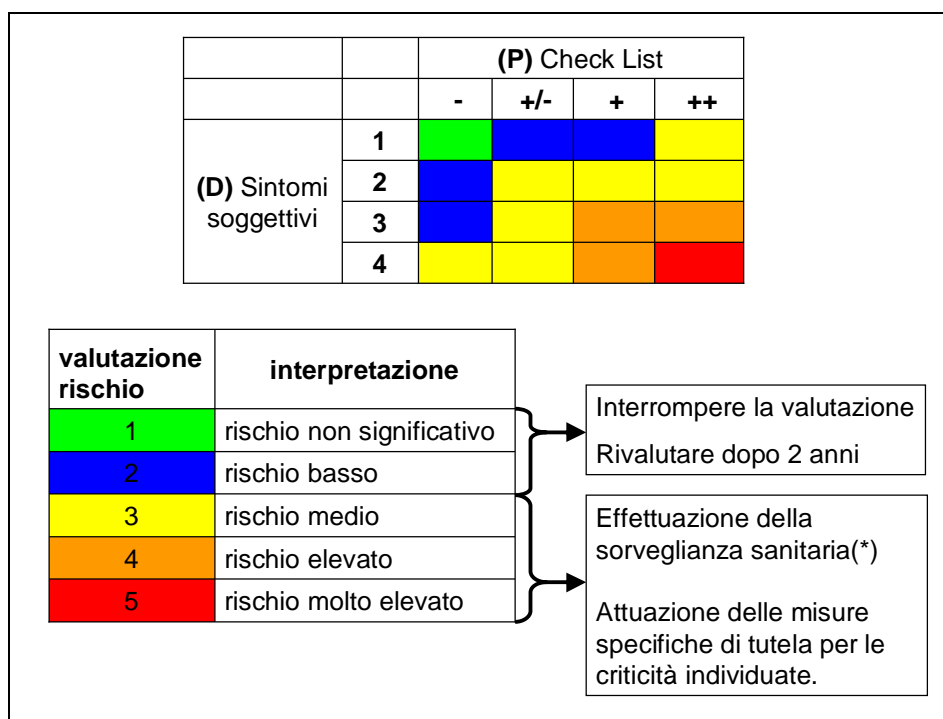
### Griglia di esempio

Item (criticità individuate)	Occorrenze (n° di segnalazioni)	Media dei punteggi	Area (item x occorrenze x media punteggi)	
1	4	2,25	9	
4	3	2,08	24,96	
4	2	2,25	18	
22	1	1,772	38,984	
			90,944	Punteggio totale
31	4	3	372	Punteggio massimo ottenibile
			<b>24,54731 %</b>	% del punteggio massimo ottenibile (90,994 x 100 / 372)

Il punteggio viene interpretato secondo i seguenti criteri		
Punteggio (%)	valore	valutazione
0 - 24	-	Bassa criticità
25 - 50	+ / -	Moderata criticità
51 - 75	+	Alta criticità
> 75	++	Molto alta criticità

## CRITERI DI VALUTAZIONE E MISURE DI TUTELA NECESSARIE

Qualora entrambe le tipologie di informazioni siano disponibili l'integrazione dei rilievi sulla presenza di criticità organizzative e sulla percezione del rischio stress dei lavoratori consente di stratificare il rischio in cinque fasce attraverso la creazione di una matrice: rischio non significativo, rischio basso, rischio medio, rischio elevato, rischio molto elevato. (si veda, di seguito, la scheda di valutazione del 3° livello). La soglia decisionale che impone di procedere a specifici adempimenti preventivi, compresa la sorveglianza sanitaria, è quella del rischio medio, non escludendo, particolarmente per il rischio elevato e molto elevato, interventi sull'organizzazione aziendale. Se il livello di rischio viene considerato superiore al moderato si procederà ad effettuare la sorveglianza sanitaria mirata all'individuazione di possibili effetti dello stress sulla salute/benessere del singolo.



Qualora, invece, non sia possibile utilizzare le informazioni sulle percezioni dei lavoratori raccolte con il questionario JCQ di Karasek la valutazione verrà fatta esclusivamente sui dati raccolti dai conoscitori esperti attraverso interviste guidate check list relative alle condizioni di lavoro stressogene e il rischio verrà considerato superiore al moderato se il punteggio percentuale ottenuto risulti superiore al 25 %.

In ogni caso, anche se di livello di rischio è basso o non significativo, si procederà alla programmazione di interventi migliorativi in rapporto alle criticità individuate per le varie fasi del ciclo di lavoro e di interventi di formazione degli addetti per migliorarne la capacità di adattamento alle condizioni lavorative.

## Bibliografia

- 1) Agenzia Europea per la sicurezza e salute sul lavoro "Ricerca sullo stress correlato al lavoro", 2000.
- 2) De Falco G., Messineo A., Messineo F. "Stress e Mobbing: diagnosi, prevenzione e tutela legale". Pomezia (Roma) Edizioni EPC libri 2006.
- 3) Dipartimento della Funzione Pubblica "Benessere Organizzativo per migliorare la qualità del lavoro nelle pubbliche amministrazioni" 2003.
- 4) D.Lgs 626/94 e DLgs 81/08
- 5) Frasccheri C. "Stress sul lavoro: i rischi emergenti nelle organizzazioni del lavoro pubbliche e private" Istituto Per il Lavoro. Dogana (San Marino), Maggioli Editore 2006.
- 6) I SPESL Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro "Lo stress in ambiente di lavoro Linee guida per datori di lavoro e responsabili dei servizi di prevenzione" 2002.
- 7) I SPESL "Stress e Lavoro nell'europa in espansione" 2005.
- 8) Karasek RA. "Job Content Questionnaire and users guide". Los Angeles: University of Southern California, 1985.
- 9) "Linee guida SIMLII sullo Stress" Congresso SIMLII Parma 2005
- 10) Maggi B. "Lavoro organizzato e salute". Torino, Tirrenia stampatore 1991.
- 11) 70° Congresso Nazionale SIMLII - Roma 12-15 dicembre 2007 "Metodologia di valutazione dei rischi psicosociali in ambiente di lavoro: un progetto toscano di area vasta" R. Buselli, G.Galli, A. Cristaudo, F.Franco, A. Possemato, R.Ansuini, D.Taddeo, S. Battaglia, M.G. Roselli, M.G. Leoni, A.Reali, D.Parducci, R. Degaetano, F.Fani, M.T. Boccuzzi, M.G. Cassitto
- 12) Vittorio Lodolo D'Oria 23 Febbraio 2009 - punto sicuro
- 13) Inge Lind Sorensen - Prevenzione dello stress e della sindrome del burn-out tra gli insegnanti - Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro 2002
- 14) Padova 2006-Atti convegno sullo stress - Presentazione progetto Euridice TEN per le grandi opere infrastrutturali in area fiorentina - De Luca-Costa-Carpentiero & C.
- 15) DLgs 66/2003 e succ. modifiche
- 16) Linee guida SIMLII - Lavoro a turni e notturno - G.Costa & C. - Pavia - Maggio 2003
- 17) Lavoro a turni e notturno - Organizzazione degli orari di lavoro e riflessi sulla salute - G.Costa - SEE Firenze - 2003)
- 18) "Lavoro e Salute - Gruppo di Lavoro Reg. Emilia Romagna- Inserto n.5 /2004)
- 19) Norma : UNI EN ISO 10075-1:2003 - Titolo : Principi ergonomici relativi al carico di lavoro mentale - Termini generali e definizioni