

# La valutazione e gestione dello stress lavoro-correlato

Approccio integrato secondo il modello Management Standard HSE contestualizzato alla luce del D.Lgs 81/2008 e s.m.i.



## PREFAZIONE

*Al fine di contribuire ad un'adeguata gestione dei rischi psicosociali, negli ultimi anni l'ISPESL ha adottato una strategia avente l'obiettivo di realizzare un sistema a rete della ricerca scientifica nel settore della salute e sicurezza occupazionale, sia a livello nazionale che internazionale e con il confronto con le parti sociali.*

*L'attuale quadro normativo di tutela della salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, costituito dal Decreto Legislativo 81/2008 e successive modifiche ed integrazioni, oltre ad aver specificamente individuato lo "stress lavoro-correlato" come uno dei rischi oggetto sia di valutazione, secondo i contenuti dell'Accordo europeo dell'8 ottobre 2004, puntualmente richiamato dal decreto stesso, sia di una conseguente adeguata tutela, ha altresì demandato alla Commissione Consultiva permanente per la salute sicurezza del lavoro, il compito di "elaborare le indicazioni necessarie alla valutazione del rischio stress lavoro-correlato".*

*Pertanto, è evidente il ruolo attuale della ricerca scientifica sui rischi psicosociali nel fornire rigorosi contributi, fondati sulle evidenze scientifiche, per l'elaborazione di strumenti certi per la predisposizione di procedure per la valutazione e gestione del rischio psicosociale, anche attraverso l'individuazione e la diffusione di buone pratiche.*

*In particolare l'ISPESL, attraverso una fitta rete di collaborazioni internazionali, ha condotto attività di ricerca specifiche, come nel caso del progetto PRIMA-EF (Psychosocial Risk Management- European Framework) sulla gestione dei rischi psicosociali (Leka et al 2008; Natali et al, 2008; PRIMA-EF Network, 2009) e del nuovo progetto PRIMA-ET (Psychosocial Risk Management - vocational Education and Training).*

*Dopo un'attenta analisi di benchmarking su come è stata gestita la problematica relativa allo stress nei diversi paesi dell'Unione Europea (Iavicoli et al, 2009), si è scelto di applicare e contestualizzare per la valutazione e gestione del rischio stress lavoro-correlato il Modello Management Standards approntato dall'Health and Safety Executive (HSE), validato nel Regno Unito e nella Repubblica Irlandese su più di 26.000 lavoratori.*

*Il modello proposto (metodologia ISPESL- HSE), contestualizzato alla normativa vigente, è in corso di validazione in Italia (termine previsto entro il 2010) su circa 6.000 lavoratori di aziende afferenti ai diversi settori produttivi, si propone di fornire al datore di lavoro, un valido percorso utilizzabile per la valutazione del rischio stress lavoro-correlato, basato su principi solidamente supportati dalla letteratura scientifica, in linea con quanto previsto dell'Accordo europeo dell'8 ottobre 2004, con il coinvolgimento coordinato, partecipato ed integrato dei lavoratori e delle figure della prevenzione.*

## **INDICE**

<b>Sommario esecutivo</b>	p. 3
<b>Introduzione</b>	p. 5
<b>Parte 1 – Modelli teorici e quadri di riferimento</b>	p. 10
<b>Parte 2 – Il processo di valutazione del rischio stress lavoro-correlato</b>	p. 13
<b>Parte 3 – Metodologie per la valutazione e gestione del rischio di stress lavoro-correlato: le sei fasi</b>	p. 15
<b>Parte 4 - Gestione dei problemi individuali</b>	p. 24
<b>APPENDICE 1</b>	p. 26
<b>APPENDICE 2</b>	p. 29
<b>Bibliografia</b>	p. 32
<b>Sitografia</b>	p. 33

## SOMMARIO ESECUTIVO

La metodologia ISPEL – HSE, basata sui Management Standards britannici pubblicati, validati e implementati con successo su alcune centinaia di migliaia di lavoratori, provenienti da aziende di vari settori produttivi pubblici e privati nel Regno Unito e nella Repubblica d'Irlanda, è stata tradotta e contestualizzata alla luce del D.Lgs 81/2008 e s.m.i.; è, inoltre, in corso di completamento la validazione su un'ampia casistica di aziende e lavoratori provenienti da un campione rappresentativo secondo criteri geografici, di settore produttivo e di dimensioni aziendali.

Il modello si propone di fornire a Datore di Lavoro (DL), Medico Competente (MC), Responsabile del Servizio Prevenzione e Protezione (RSPP), Addetti del Servizio Prevenzione e Protezione (ASPP), Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza (RLS) il sostegno necessario per la valutazione del rischio stress lavoro-correlato, basato su principi solidamente supportati dalla letteratura scientifica ed in linea con quanto previsto dall'Accordo europeo dell'8 ottobre 2004, attraverso un valido percorso utilizzabile dal DL, dalle figure della prevenzione e dai lavoratori in maniera partecipata, coordinata ed integrata.

Il modello consiste in un approccio per fasi al processo di valutazione, basato sulle sei dimensioni organizzative chiave, riconosciute in letteratura scientifica come potenziali fattori di rischio stress lavoro-correlato, che sono:

1. Domanda
2. Controllo
3. Supporto
4. Relazioni
5. Ruolo
6. Cambiamento

Di seguito vengono riassunte le fasi.

### **Fase 1. Preparazione dell'organizzazione:**

In questa fase è necessario, prima di iniziare la valutazione del rischio stress lavoro-correlato, che il DL garantisca anche il coinvolgimento dei dirigenti, dei preposti, del MC ove previsto, del RSPP, degli ASPP, dei RLS e dei lavoratori anche attraverso la costituzione di:

- *gruppo di coordinamento* (composto da: DL o dirigente *ad hoc* delegato in raccordo con preposti, RLS, RSPP, ASPP e MC);
- *sviluppo di un piano di progetto*, con garanzia sia di risorse adeguate, sia della disponibilità temporale del personale;
- *sviluppo di una strategia comunicativa e di coinvolgimento del personale.*

### **Fase 2. Identificazione dei fattori di rischio stress: conoscenza dei Management Standards**

I Management Standards fanno riferimento alle sei dimensioni organizzative chiave: Domanda, Controllo, Supporto, Relazioni, Ruolo e Cambiamento.

È importante che i membri del gruppo di coordinamento, unitamente a tutti i soggetti coinvolti nel processo di valutazione del rischio, siano a conoscenza, anche attraverso percorsi informativi/formativi *ad hoc*, delle modalità della procedura valutativa.

### **Fase 3. Raccolta dati: valutazione oggettiva e soggettiva**

Questa fase di raccolta dati avviene mediante:

- *tecniche di valutazione oggettiva* (fonti di informazioni e dati già disponibili all'interno dell'azienda, ad esempio i dati su assenze, infortuni, turnover, indicatori emergenti dal contributo del MC alla valutazione del rischio, etc);
- *tecniche di valutazione soggettiva* dello stress lavoro-correlato da parte dei lavoratori (somministrazione del questionario di valutazione della percezione soggettiva dello stress lavoro-correlato modello ISPESL-HSE – *questionario indicatore* – per la valutazione soggettiva dello stress lavoro-correlato).

Punti di forza del questionario indicatore sono rappresentati da:

- facile somministrabilità;
- validazione effettuata, nella versione originale inglese, su oltre 26.000 lavoratori ed in corso di completamento quella in Italia;
- autosufficienza delle figure della prevenzione presenti in azienda;
- capacità di fornire informazioni di confronto con gruppi omogenei nella stessa azienda, nel corso di valutazioni successive o in aziende analoghe per dimensione o settore produttivo.

In alternativa o in approfondimento o in aggiunta al questionario indicatore, possono essere utilizzate altre tecniche per la raccolta di informazioni tra cui *focus group*, interviste e altri questionari (Deitinger et al, 2009).

Indipendentemente dal modello di valutazione scelto, è importante avvalersi di varie fonti di informazioni, al fine di avere un quadro più preciso e completo della propria azienda.

### **Fase 4. Valutazione del rischio: esplorare problemi e sviluppare soluzioni**

Una volta raccolte le informazioni iniziali, il DL deve confermare i risultati ottenuti dalle fasi precedenti, analizzandone il significato anche in relazione a gruppi omogenei di lavoratori/specifici settori produttivi/reparti e sviluppare possibili soluzioni tramite costituzione di un *focus group ad hoc* con il coinvolgimento di un gruppo di lavoratori.

### **Fase 5. Formalizzazione dei risultati: sviluppare ed implementare piano/i d'azione**

Giunti a questa fase del processo valutativo, i lavoratori sono stati già consultati, sono state esplorate le aree di intervento ed è stato individuato un percorso per l'adozione di eventuali misure preventive e correttive, utilizzando anche specifici piani d'azione in settori dell'azienda dove sono emerse criticità dall'analisi delle fasi precedenti.

### **Fase 6. Monitoraggio e controllo del/i piano/i d'azione e valutazione della loro efficacia**

È essenziale monitorare nel tempo ogni provvedimento adottato per verificarne l'efficacia, con particolare riguardo alle criticità emerse nelle fasi precedenti.

#### **Per concludere:**

Il modello basato sui Management Standards britannici, come qualsiasi altro modello di valutazione dei rischi, è concepito per apportare regolari miglioramenti alla gestione dello stress lavoro – correlato.

È fondamentale che il DL si impegni, in maniera continuativa, a collaborare con i lavoratori, al fine di identificare e risolvere ogni problema riscontrato nell'ambiente di lavoro in grado di compromettere lo stato di salute del lavoratore e le prestazioni dell'organizzazione.

Il modello Management Standards riconosce la possibilità di utilizzare strumenti alternativi a quelli proposti, anche precedentemente utilizzati in azienda e in raccordo con le figure della prevenzione, sebbene non ne indichi nessuno in particolare.

## INTRODUZIONE

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

Lo stress lavoro-correlato produce effetti negativi sull’azienda in termini di impegno del lavoratore, prestazione e produttività del personale, incidenti causati da errore umano, turnover del personale e abbandono precoce, tassi di presenza, soddisfazione per il lavoro, potenziali implicazioni legali (Cox, 1978; 1995).

Ci sono prove convincenti che periodi prolungati di stress, tra cui quello lavoro-correlato, possono inficiare lo stato di salute di un individuo. Numerose ricerche hanno dimostrato la forte correlazione tra stress lavoro-correlato e:

- disturbi fisici quali cardiopatie, mal di schiena, cefalee, disturbi intestinali ed altre patologie minori (Cox et al., 2002);
- disturbi psichici quali ansia, depressione, difficoltà di concentrazione, ridotte capacità decisionali (Daniels, 1997; Ferrie et al., 2002).

Inoltre, lo stress può condurre ad altri comportamenti potenzialmente nocivi per il benessere e la salute psichica e, più in generale, a modifiche dello stile di vita e comportamentali (Cooper, 1981; Mols et al., 2010).

Adottare provvedimenti per la gestione delle cause dello stress lavoro-correlato rende possibile prevenire o, quanto meno, ridurre l’impatto che questo fenomeno può avere sull’azienda e generare, in questo modo, benefici aziendali.

L’obiettivo della presente guida è quello di:

- contribuire all’identificazione delle caratteristiche principali di una “valutazione adeguata e sufficiente del rischio di stress lavoro-correlato”;
- fornire una guida per fasi alla valutazione del rischio basata sul modello Management Standards, contestualizzata secondo quanto previsto dal D.Lgs 81/2008 e s.m.i. e, in particolare, dall’Accordo europeo dell’8 ottobre 2004 (**Tabella I**);
- fornire ai datori di lavoro, dirigenti, preposti, MC, RSPP, ASPP, RLS e lavoratori gli strumenti per una collaborazione finalizzata a pianificare una valutazione del rischio efficace per l’azienda.

**Tabella I: Confronto del contenuto dell'Accordo quadro 2004 e metodologia ISPESL-HSE**

Accordo quadro 2004		Metodologia ISPESL-HSE
<p>Art. 4– individuazione problemi stress lavoro-correlato</p> <p>c. 1. potenziali indicatori di stress (elenco non esaustivo)</p> <p>c. 2. analisi diversi fattori</p>	<p>Alto tasso di assenteismo</p> <p>Elevata rotazione del personale</p> <p>Frequenti conflitti interpersonali</p> <p>lamentele</p> <p><i>Inadeguatezza nella gestione dell'organizzazione e dei processi di lavoro</i> (disciplina orario lavoro, grado autonomia, corrispondenza tra competenze lavoratori e requisiti prof.li richiesti, carichi lavoro etc)</p> <p><i>Condizioni di lavoro e ambientali</i> (esposizione a comportamenti illeciti, rumore, calore, sost. pericolose, etc)</p> <p><i>Comunicazione</i> (incertezza su prestazioni richieste, su prospettive di impiego, su possibili cambiamenti, etc)</p> <p><i>Fattori soggettivi</i> (tensioni emotive e sociali, sensazione di non poter far fronte alla situazione, percezione di mancanza di attenzione nei propri confronti, etc)</p>	<p>Fase 3: Raccolta dati: valutazione oggettiva e soggettiva</p> <p>Le fonti potenziali di stress oggetto di indagine (identificate in funzione della loro evidenza scientifica) sono: domanda, controllo, supporto, relazioni, ruolo e cambiamento</p> <p><i>Valutazione oggettiva:</i></p> <p>Dati relativi all'assenteismo</p> <p>Indicatori emersi dal contributo del MC nel processo di valutazione del rischio</p> <p>Indicatori emersi dai sopralluoghi effettuati dal MC possibilmente insieme al RSPP</p> <p>Turnover, inteso come elevata rotazione del personale tenendo conto del numero di cessazioni dei rapporti di lavoro avvenute nel corso dell'anno solare e calcolate sull'organico stabile</p> <p>Elevati indici di infortuni e di malattie professionali</p> <p>Dati/Informazioni emersi da incontri di gruppo e/o da colloqui informali con il personale</p> <p><i>Valutazione soggettiva</i></p> <p>mediante la somministrazione del questionario indicatore di valutazione della percezione soggettiva dello stress lavoro-correlato</p>
<p>Art. 4– individuazione problemi stress lavoro-correlato</p> <p>c. 3. in presenza di stress, adozione di misure di prevenzione</p>	<p>Misure di prevenzione per eliminare o ridurre lo stress stabilite da DL ed adottate con partecipazione e collaborazione di lavoratori e/o RLS</p>	<p>Il modello Management Standards fornisce a DL, MC, RSPP, ASPP, RLS, in presenza di stress lavoro-correlato, suggerimenti anche attraverso implementazione di misure correttive e piani di azioni.</p>
<p>Art. 5 – responsabilità dei datori di lavoro e dei lavoratori</p> <p>c. 2. gestione problemi stress lavoro-correlato</p>	<p>La gestione dei problemi può essere condotta sulla scorta del generale processo di valutazione dei rischi ovvero attraverso l'adozione di una separata politica sullo stress e/o con specifiche misure volte a identificare i fattori di stress.</p>	<p>Il modello Management Standards comprende un approccio globale per favorire la riduzione dei livelli di stress lavoro-correlato tra i lavoratori.</p> <p>L'obiettivo è quello di creare collaborazione tra DL e lavoratori/RLS al fine di implementare piani di valutazione del rischio, di valutare lo stato dell'organizzazione attraverso sondaggi ed altri strumenti, promuovendo una discussione attiva con i dipendenti ed agevolando i processi decisionali in merito a miglioramenti pratici.</p>
<p>Art. 6 – prevenire, eliminare o ridurre i problemi di stress lavoro-correlato</p> <p>c. 1. adozione di varie misure</p>	<p>Adozione di misure collettive, individuali o entrambe; possono essere sottoforma di specifiche misure mirate a fattori di stress individuati o quale parte di una politica integrata sullo stress che includa misure sia preventive che di risposta</p>	<p>Fase 4: Valutazione del rischio: esplorare i problemi e sviluppare soluzioni</p> <p>Il DL deve confermare i risultati ottenuti dalla valutazione, esplorarne il significato in termini locali e discutere possibili soluzioni utilizzando un campione rappresentativo dei lavoratori (focus group).</p> <p>Nello sviluppo di soluzioni l'obiettivo ideale è quello di fornire soluzioni che tengano conto del contesto lavorativo specifico dell'organizzazione in cui si è riscontrato il problema.</p>

Accordo quadro 2004		Metodologia ISPESL-HSE
<p>Art. 6 – prevenire, eliminare o ridurre i problemi di stress lavoro-correlato</p> <p>c. 2. professionalità coinvolte</p>	<p>Se non presenti nel luogo di lavoro professionalità adeguate, possono essere chiamati esperti esterni</p>	<p>Il modello dei Managements Standards, pur sviluppato per un utilizzo delle competenze interne all’azienda, con coinvolgimento di tutte le figure della prevenzione e dei lavoratori, nel riconoscere anche la possibilità di utilizzare degli strumenti alternativi a quelli proposti, contempla, se del caso, anche il supporto di esperti esterni.</p>
<p>Art. 6 – prevenire, eliminare o ridurre i problemi di stress lavoro-correlato</p> <p>c. 3. rivisitazione delle misure antistress</p>	<p>Le misure adottate dovrebbero essere regolarmente riviste per valutare se sono efficaci, se consentono un uso ottimale delle risorse, se sono ancora idonee o necessarie</p>	<p>Fase 6: Monitoraggio e revisione dei/l piano/i d’azione e valutazione della loro efficacia</p> <p>Il modello prevede la suddetta fase specifica a motivo che un costante e puntuale monitoraggio dell’efficacia dei provvedimenti adottati permette, se del caso, aggiustamenti o implementazioni dei provvedimenti stessi con integrazioni di ulteriori azioni correttive.</p>
<p>Art. 6 – prevenire, eliminare o ridurre i problemi di stress lavoro-correlato</p> <p>c. 4. le misure antistress potrebbero includere, ad es.</p>	<p>Misure di gestione e comunicazione ad es. :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- chiarendo obiettivi aziendali e ruolo di ogni lavoratore ovvero</li> <li>- assicurando un adeguato sostegno da parte della dirigenza ai singoli lavoratori ed ai gruppi o</li> <li>- conciliando responsabilità e potere di controllo sul lavoro o</li> <li>- migliorando la gestione dell’organizzazione e dei processi di lavoro, le condizioni lavorative e l’ambiente di lavoro</li> <li>- formazione dei dirigenti e dei lavoratori per accrescere la loro consapevolezza e conoscenza dello stress, delle sue possibili cause e di come affrontarlo e/o adattarsi al cambiamento</li> <li>- informazione e consultazione dei lavoratori e/o RLS</li> </ul>	<p>Oltre ad una adeguata informazione/formazione delle figure coinvolte nel processo valutativo stress lavoro-correlato, per ognuno dei sei Management standards (domanda, controllo, supporto, relazioni, ruolo e cambiamento) sono previsti “condizioni ideali/stati da conseguire” definiti anche con il contributo della partecipazione di lavoratori/RLS ai focus group.</p> <p>Standard “domanda” (esempi):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- da parte aziendale, richieste conseguibili da parte del lavoratore nell’orario di lavoro accordato;</li> <li>- l’attività lavorativa richiesta è basata sulle reali competenze del lavoratore;</li> </ul> <p>Standard “controllo” (esempi) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ove possibile, controllo del lavoratore sui propri ritmi di lavoro;</li> <li>- ove possibile, stimolo al lavoratore a sviluppare nuove competenze;</li> <li>- consultazione dei lavoratori sui modelli di lavoro da adottare</li> </ul> <p>Standard “supporto” (esempi) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- adozione di politiche aziendali a sostegno dei lavoratori;</li> <li>- feedback puntuale e costruttivo ai lavoratori;</li> <li>- adeguata informazione ai lavoratori sul supporto che può essere loro fornito;</li> </ul> <p>Standard “relazioni” (esempi):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- promozione aziendale di comportamenti positivi per evitare conflitti e garantire comportamenti corretti sul lavoro;</li> <li>- promozione di sistemi che aiutano i lavoratori a segnalare l’insorgenza di comportamenti inaccettabili;</li> </ul> <p>Standard “ruolo” (esempi):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- adeguate informazioni aziendali per consentire ai lavoratori di comprendere il proprio ruolo e responsabilità;</li> <li>- garanzia, ove possibile, che le richieste avanzate ai lavoratori siano chiare;</li> </ul> <p>Standard “cambiamento” (esempi):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- informazioni aziendali ai lavoratori sui cambiamenti proposti</li> <li>- adeguata formazione ai lavoratori per affrontare meglio i cambiamenti;</li> </ul>

## Il contesto normativo italiano

Il recepimento, con il D.Lgs 626/94, della “Direttiva madre” 89/391/CE e delle numerose “Direttive figlie” ha innovato il concetto di tutela della salute e sicurezza durante il lavoro, introducendo le cosiddette “figure della prevenzione” con un ruolo chiave nella gestione della tutela stessa, integrata e condivisa anche dalla partecipazione dei lavoratori. A fronte della mancanza assoluta, nel D.Lgs 626/94, di una definizione del concetto di “salute”, tuttavia, l’aspetto “psichico” della stessa viene, seppur indirettamente, considerato dal legislatore sia con la modifica dell’art. 4 comma 1, ad opera della L. 39/02, che richiama alla valutazione di *“tutti i rischi per la sicurezza e per la salute dei lavoratori...”*, sia con l’integrazione operata dall’art. 8-bis comma 4, apportata dal D.Lgs 195/03, riportante che, per la funzione di RSPP, è necessario possedere anche un attestato di frequenza a *“...specifici corsi di formazione in materia di prevenzione e protezione dei rischi, anche di natura ergonomica e psico-sociale...”*.

A livello dell’Unione Europea, la *“Strategia comunitaria per la salute e la sicurezza 2002-2006”* sottolinea un’impostazione globale del benessere sul luogo di lavoro che prende in considerazione l’insorgenza di nuovi rischi, in particolare quelli psicosociali; vengono così iniziati i lavori che porteranno, in data 08/10/2004, alla firma dell’Accordo europeo sullo stress da lavoro, da parte del sindacato europeo e delle associazioni datoriali europee.

In Italia viene emanato il DPCM del 24/03/04 *“Misure finalizzate al miglioramento del benessere organizzativo nelle pubbliche amministrazioni”* che impartisce indicazioni da seguire per accrescere il benessere organizzativo nella Pubblica Amministrazione; successivamente, con il DPCM del 13/06/06 *“Criteri di massima sugli interventi psicosociali da attuare nelle catastrofi”*, oltre a sottolineare l’opportunità di *“...valutare a priori i fattori di rischio di un contesto emergenziale per poter prevenire i disagi di natura psico fisica nei soccorritori”*, si invita anche ad una *“...azione di monitoraggio volta ad individuare segni e/o sintomi di possibili condizioni di stress e/o di disturbi psichici”*.

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

Contestualmente, con la definizione anche del concetto di *“sistema di promozione della salute e sicurezza”* come *“complesso dei soggetti istituzionali che concorrono, con la partecipazione delle parti sociali, alla realizzazione dei programmi di intervento finalizzati a migliorare le condizioni di salute e sicurezza dei lavoratori”* (art. 2, comma 1, lett. p), viene introdotta una visione più ampia della prevenzione della salute e sicurezza sul lavoro che rimanda a quelli che sono i principi della *“Responsabilità Sociale”* definita (art. 2 comma 1 lett. ff) come *“integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle aziende ed organizzazioni nelle loro attività commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate”*; si intende in tal modo aumentare l’attenzione delle imprese per gli aspetti etici, considerandoli parte integrante, oltre che del processo produttivo, anche della gestione della sicurezza.

Viene ribadito che la formazione del RSPP deve riguardare anche i rischi *“di natura ergonomica e da stress lavoro-correlato”* (art. 32, comma 2).

Fondamentale importanza riveste, nel D.Lgs 81/08, il processo di *“valutazione dei rischi”*, momento fondamentale per l’approntamento di un’adeguata attività di prevenzione; l’oggetto della valutazione fa riferimento a *“tutti i rischi per la sicurezza e la salute dei lavoratori, ivi compresi quelli riguardanti gruppi di lavoratori esposti a rischi particolari tra cui anche quelli collegati allo stress lavoro-correlato, secondo i contenuti dell’accordo europeo dell’8 ottobre 2004”* (art. 28, comma 1).

Il D.Lgs 106/09 integra successivamente l'art. 28 con l'introduzione del comma 1-bis che recita *“La valutazione dello stress lavoro-correlato...è effettuata nel rispetto delle indicazioni di cui all'articolo 6, comma 8, lettera m-quater e il relativo obbligo decorre dalla elaborazione delle predette indicazioni e comunque, anche in difetto di tale elaborazione, far data dal 1° agosto 2010”*; il compito di elaborare le indicazioni di cui all'art. 6 c. 8 lettera m-quater è affidato alla Commissione Consultiva permanente per la salute e sicurezza sul lavoro.

Mentre il D.Lgs 626/94 prevedeva una rielaborazione della valutazione dei rischi (art. 4 c. 7) *“in occasione di modifiche del processo produttivo significative ai fini della sicurezza e della salute dei lavoratori”*, il D.Lgs 81/08 (art. 29 comma 3) stabilisce che la valutazione deve essere ripetuta *“in occasione di modifiche del processo produttivo o dell'organizzazione del lavoro significative ai fini della salute e della sicurezza dei lavoratori, o in relazione al grado di evoluzione della tecnica, della prevenzione e della protezione o a seguito di infortuni significativi o quando i risultati della sorveglianza sanitaria ne evidenzino la necessità”*. Così come articolato il suddetto comma, ben si comprende il ruolo che la norma di cui trattasi assegna all'organizzazione del lavoro nella prevenzione dei rischi per la salute, in particolare per gli aspetti psicosociali.

Il ruolo di primo piano assegnato allo studio dell'organizzazione del lavoro nell'attività preventiva è confermato dall'inserimento, nel D.Lgs 81/08 (art. 15 comma 1 lett. d), tra le indicazioni relative alle misure generali di tutela, del *“...rispetto dei principi ergonomici nell'organizzazione del lavoro...”*, oltre alla conferma del *“...rispetto dei principi ergonomici nella concezione dei posti di lavoro, nella scelta delle attrezzature e nella definizione dei metodi di lavoro e produzione, in particolare al fine di ridurre gli effetti sulla salute del lavoro monotono e di quello ripetitivo”*, peraltro già statuito dal D.Lgs 626/94 (art. 3 comma 1 lett. f).

La valutazione e l'elaborazione del documento di valutazione dei rischi sono effettuate dal DL, obbligo non delegabile ai sensi dell'art. 17 comma 1 lett. a), in collaborazione con il RSPP ed il MC (art. 29 comma 1), previa consultazione del RLS (art. 29 comma 2).

Di rilievo la collaborazione del MC alla suddetta valutazione *“...anche ai fini della programmazione, ove necessario, della sorveglianza sanitaria, alla predisposizione della attuazione delle misure per la tutela della salute e della integrità psico – fisica dei lavoratori, all'attività di formazione e informazione nei confronti dei lavoratori, per la parte di competenza,...”* (art. 25 comma 1 lett. a).

## PARTE 1 – MODELLI TEORICI E QUADRI DI RIFERIMENTO

### Il modello dei Management Standards

Il modello Management Standards è stato sviluppato dall'HSE (Health and Safety Executive) per favorire la riduzione dei livelli di stress lavoro-correlato tra i lavoratori.

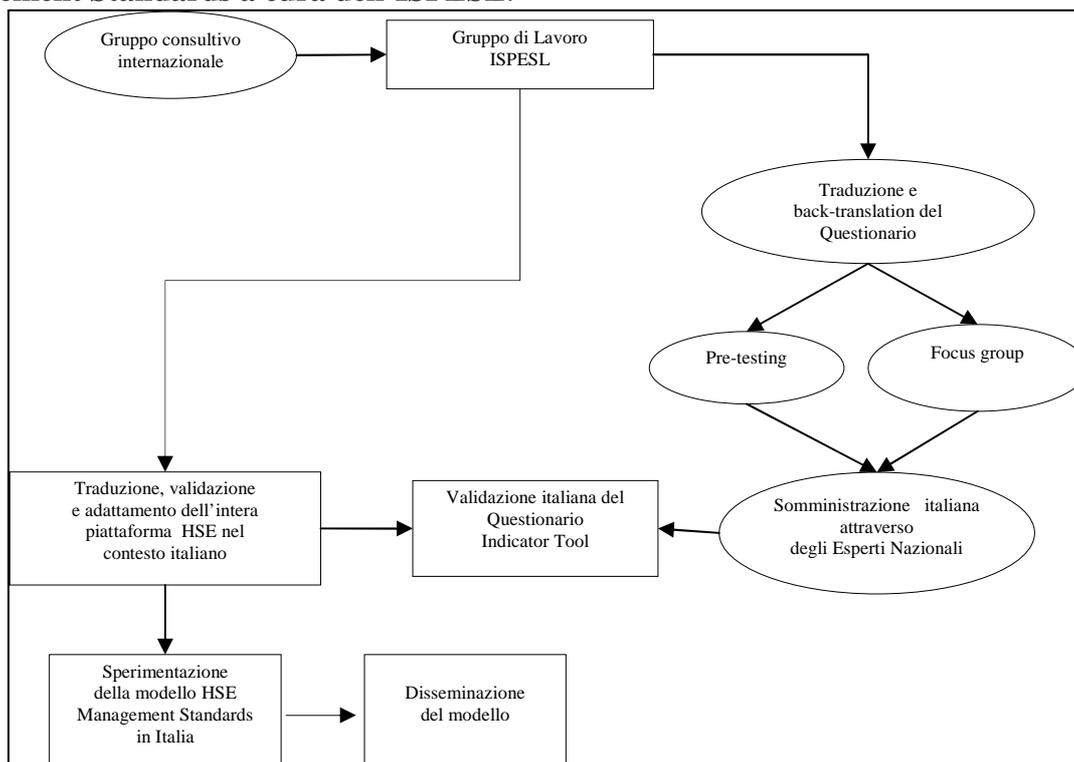
Il presente documento è frutto della contestualizzazione in relazione sia alla vigente normativa italiana, sia al confronto europeo di modelli di gestione dello stress lavoro-correlato.

Il modello proposto permette di semplificare il processo di valutazione del rischio stress lavoro-correlato, fornendo il supporto a DL, dirigenti, preposti, MC, RSPP, ASPP, RLS sia nell'individuazione delle cause, sia nella loro prevenzione, attraverso la creazione di un approccio per fasi al processo valutativo. In particolare, tale modello si fonda su un approccio partecipato tra DL, figure della prevenzione e lavoratori stessi per adoperarsi, congiuntamente ed in modo collaborativo, al fine di identificare e gestire le fonti potenziali di stress lavoro-correlato con l'obiettivo di fornire parametri di riferimento attraverso i quali le aziende possano essere in grado di valutare la propria organizzazione.

Tale modello: fornisce esempi di buone pratiche nella valutazione del rischio; consente di valutare lo stato dell'azienda, attraverso un approccio integrato il cui ruolo centrale è svolto dalle figure dalle figure della prevenzione, utilizzando strumenti di valutazione oggettiva e soggettiva basati su un approccio scientifico ed applicativo, che comporta una partecipazione attiva dei lavoratori; agevola i percorsi decisionali in merito a processi migliorativi di gestione.

La validità è basata su solide ricerche scientifiche condotte al fine di sperimentare e validare sia il modello teorico dei sei Management Standards, sia gli strumenti psicometrici utilizzati per misurare lo stress lavoro-correlato (Cousins et al., 2004; Mackay et al., 2004; Edwards et al., 2008). La traduzione e la contestualizzazione nella versione italiana (metodologia ISPEL – HSE), in corso di completamento, si basa su un analogo approccio metodologico, come riportato in **Figura 1** (Iavicoli, 2010; Natali et al, 2010).

**Figura 1: Diagramma di flusso del processo di adattamento italiano del modello HSE Management Standards a cura dell'ISPEL.**



## **I sei Management Standards**

Il modello dei Management Standards illustra sei dimensioni organizzative chiave riconosciute in letteratura come potenziali fonti di stress lavoro-correlato (Kerr et al., 2009; Edwards et al., 2008), che sono: Domanda, Controllo, Supporto, Relazioni, Ruolo e Cambiamento.

Per ciascuna delle sei dimensioni dei Management Standards vengono forniti alcuni parametri di riferimento -“Condizioni ideali/Stati da conseguire”- che possono essere utili al DL per identificare le condizioni ideali cui la propria azienda e organizzazione del lavoro dovrebbero tendere.

### **1. Domanda**

Comprende aspetti quali il carico lavorativo, l'organizzazione del lavoro e l'ambiente di lavoro.

Lo standard prevede che i lavoratori siano in grado di soddisfare le richieste provenienti dal lavoro e che vengano forniti, a livello locale, sistemi di risposta ai problemi individuali.

Le “Condizioni ideali/Stati da conseguire” sono, ad esempio:

- richieste, da parte dell'azienda al lavoratore, conseguibili e realizzabili nell'orario di lavoro;
- attività lavorativa concepita sulla base delle competenze del lavoratore;
- adeguata attenzione alla gestione dei problemi legati all'ambiente in cui i lavoratori svolgono la loro attività.

### **2. Controllo**

Riguarda l'autonomia dei lavoratori sulle modalità di svolgimento della propria attività lavorativa.

Lo standard prevede che il lavoratore abbia potere decisionale sul modo di svolgere il proprio lavoro ed esistano sistemi, a livello locale, per rispondere ai problemi individuali.

Le “Condizioni ideali/Stati da conseguire” sono, ad esempio:

- ove possibile, controllo del lavoratore sui propri ritmi di lavoro;
- ove possibile, stimolo al lavoratore a sviluppare nuove competenze per eseguire lavori nuovi;
- gestione delle pause compatibili con le esigenze del lavoratore.

### **3. Supporto**

Include l'incoraggiamento, il supporto e le risorse fornite dall'azienda, dal DL e dai colleghi.

Lo standard prevede che il lavoratore dichiari di avere informazioni e supporto adeguati dai propri colleghi e superiori e che vengano forniti, a livello locale, sistemi di risposta ai problemi individuali.

Le “Condizioni ideali/Stati da conseguire” sono, ad esempio:

- adozione, da parte dell'azienda, di procedure e politiche in grado di offrire sostegno adeguato ai lavoratori;
- conoscenza, da parte dei lavoratori, delle modalità di accesso alle risorse necessarie per svolgere il proprio lavoro;
- feedback puntuale e costruttivo ai lavoratori.

### **4. Relazioni**

Include la promozione di un lavoro positivo per evitare i conflitti ed affrontare comportamenti inaccettabili.

Lo standard prevede che il lavoratore non si percepisca quale oggetto di comportamenti inaccettabili (es. il mobbing) e che vengano forniti, a livello locale, sistemi di risposta ai problemi individuali.

Le “Condizioni ideali/Stati da conseguire” sono, ad esempio:

- promozione da parte dell’azienda di comportamenti positivi sul lavoro, per evitare conflitti e garantire correttezza nei comportamenti;
- possibilità di condivisione, da parte del lavoratore, di informazioni relative al proprio lavoro;
- esistenza di sistemi per favorire la segnalazione, da parte dei lavoratori, di insorgenza di comportamenti inaccettabili.

## **5. Ruolo**

Verifica la consapevolezza del lavoratore relativamente alla posizione che riveste nell’organizzazione e garantisce che non si verifichino conflitti.

Lo standard prevede che il lavoratore comprenda il proprio ruolo e le proprie responsabilità e che vengano forniti, a livello locale, sistemi di risposta ai problemi individuali.

Le “Condizioni ideali/Stati da conseguire” sono, ad esempio:

- garanzia, da parte dell’azienda, che le richieste ai lavoratori siano compatibili con il loro ruolo;
- informazioni adeguate per consentire ai lavoratori di comprendere il proprio ruolo e le proprie responsabilità.

## **6. Cambiamento**

Valuta in che misura i cambiamenti organizzativi, di qualsiasi entità, vengono gestiti e comunicati nel contesto aziendale.

Lo standard prevede che il lavoratore venga coinvolto in occasioni di cambiamenti organizzativi e che vengano forniti, a livello locale, sistemi di risposta ai problemi individuali.

Le “Condizioni ideali/Stati da conseguire” sono, ad esempio:

- informazioni opportune da parte dell’azienda ai lavoratori per la comprensione delle motivazioni all’origine dei cambiamenti proposti;
- consapevolezza dei lavoratori dell’impatto che un determinato cambiamento potrebbe avere sull’attività lavorativa;
- garanzia di un supporto adeguato durante la fase di cambiamento.

## PARTE 2 - IL PROCESSO DI VALUTAZIONE DEL RISCHIO DI STRESS LAVORO-CORRELATO

### Perché eseguire una valutazione dei rischi?

Il DL ha il dovere generale di tutelare la salute e sicurezza dei lavoratori nei luoghi di lavoro attraverso l'adozione delle misure necessarie per prevenire l'insorgenza di patologie, ivi comprese quelle da stress lavoro-correlato, secondo quanto previsto dal D.Lgs 81/2008 e s.m.i. e dalle indicazioni contenute nell'Accordo Europeo dell'8 ottobre 2004.

La valutazione del rischio stress lavoro-correlato va condotta secondo le indicazioni già individuate per altri rischi lavorativi, sulla base del modello consolidato previsto dai recepimenti delle direttive europee.

La valutazione del rischio, di per sé, non riduce lo stress lavoro-correlato, ma facilita il percorso finalizzato all'adozione di misure correttive.

Il modello Management Standards è un approccio globale che permette di valutare e gestire il rischio stress nei luoghi di lavoro attraverso sei fasi, descritte più nel dettaglio nella Parte 3 della presente guida.

### Le sei fasi sono:

- |         |   |
|---------|---|
| Fase 1. | Preparazione dell'organizzazione.   |
| Fase 2. | Identificazione dei fattori di rischio stress: Conoscenza dei Management Standards. |
| Fase 3. | Raccolta dati: valutazione oggettiva e soggettiva.                                  |
| Fase 4. | Valutazione del rischio: esplorare problemi e sviluppare soluzioni.                 |
| Fase 5. | Formalizzazione dei risultati: sviluppare ed implementare piano/i d'azione.         |
| Fase 6. | Monitoraggio e controllo dei/l piano/i d'azione e valutazione della loro efficacia  |

### Bisogna seguire il modello Management Standards per eseguire una valutazione del rischio di stress lavoro-correlato?

Il modello proposto descrive un approccio alla gestione del rischio stress lavoro-correlato che possiede numerose caratteristiche ritenute essenziali per ridurre le cause. Se si seguono correttamente tutte le fasi di questo processo di valutazione e gestione del rischio, l'approccio adottato sarà considerato "adeguato e sufficiente".

Tuttavia, come nel caso di molte aziende, potrebbe essere stato già sviluppato un diverso approccio alla valutazione del rischio stress lavoro-correlato.

Per valutare il processo di valutazione dei rischi già in essere nella propria azienda, si può utilizzare la checklist riportata in **Tabella 2**.

Se si risponderà in modo affermativo a tutte le domande, il modello utilizzato sarà presumibilmente "adeguato e sufficiente" alla valutazione del rischio stress lavoro-correlato. In caso contrario, è consigliabile implementare la valutazione dei rischi già in essere nell'azienda con il modello Management Standards.

**Tabella 2. Checklist di valutazione del processo per la rilevazione dello stress lavoro-correlato**

<b>Il proprio modello di valutazione può considerarsi adeguato e sufficiente?</b>			
1.	Sono stati inclusi tutti gli step previsti dal processo di valutazione?	<b>SI</b>	<b>NO</b>
2.	Si è posto l'accento su temi come prevenzione e ricerca di soluzioni a livello aziendale?	<b>SI</b>	<b>NO</b>
3.	È prevista, tra le altre questioni, la gestione dei problemi individuali?	<b>SI</b>	<b>NO</b>
4.	Viene garantito l'impegno di tutti i livelli aziendali (datore di lavoro, lavoratori e loro rappresentanti)?	<b>SI</b>	<b>NO</b>
5.	Si prevede la predisposizione di misure atte ad identificare tutti gli aspetti del lavoro, dell'organizzazione di lavoro e dell'ambiente di lavoro considerati fattori di rischio stress lavoro-correlato?	<b>SI</b>	<b>NO</b>
6.	Per ciascuna area identificata come rischio stress, il proprio modello di valutazione è in grado di rilevare la portata e la natura del divario esistente tra lo stato corrente e quanto invece è suggerito dalle buone pratiche, ovvero gli " <i>Stati da conseguire</i> " previsti dai Management Standards?	<b>SI</b>	<b>NO</b>
7.	Il coinvolgimento dei lavoratori avviene chiedendo il loro parere rispetto all'ambiente in cui lavorano?	<b>SI</b>	<b>NO</b>
8.	Il coinvolgimento dei lavoratori avviene rivolgendosi a loro per consigli, suggerimenti e commenti per identificare potenziali soluzioni ai problemi riscontrati (migliorare la condizione di lavoro, cambiare l'organizzazione del lavoro, etc.)?	<b>SI</b>	<b>NO</b>
9.	Il coinvolgimento dei lavoratori avviene fornendo ai lavoratori la possibilità di dare un loro contributo e fare in modo che questi percepiscano che il proprio punto di vista è ascoltato e pone le basi per le azioni da prendere?	<b>SI</b>	<b>NO</b>
10.	Si cerca di sviluppare ed adottare soluzioni adeguate	<b>SI</b>	<b>NO</b>
11.	Si fornisce la documentazione che attesti, ad ogni fase del processo, i risultati conseguiti e che dia prova che si siano implementate le azioni suggerite?	<b>SI</b>	<b>NO</b>

Tutto il processo valutativo relativo al rischio stress lavoro-correlato, oltre a costituire parte integrante del Documento di Valutazione dei Rischi (artt. 17 comma 1 *lett. a* e 28 comma. 2 D.Lgs 81/08 e s.m.i.) o documentazione a supporto dell'autocertificazione (art. 29 comma 5 D.Lgs 81/08 e s.m.i.), deve essere inserito nel percorso di cui al modello di organizzazione e di gestione previsto all'art. 30 del D.Lgs 81/08.

### **Durata media di applicazione del modello di valutazione Management Standards**

Generalmente le grandi aziende possono impiegare circa 18 mesi per eseguire un ciclo completo del modello di valutazione Management Standards: 6 mesi per l'effettuazione della valutazione dei rischi e circa 12 per ottenere risultati misurabili.

Tali tempistiche, tuttavia, sono da intendersi come approssimative e per lo più fondate sull'esperienza di grandi realtà organizzative.

### **Piccole imprese con meno di 50 lavoratori**

Le piccole imprese sono in grado di eseguire una valutazione dei rischi secondo il modello Management Standards ed implementare il proprio piano d'azione in tempi sensibilmente inferiori rispetto ad aziende più grandi. Le attività volte alla preparazione dell'azienda ed a garantire l'impegno delle parti coinvolte nel processo, ad esempio, potrebbero rivelarsi più semplici e richiedere meno tempo per la loro pianificazione.

## **PARTE 3 – METODOLOGIA PER LA VALUTAZIONE E GESTIONE DEL RISCHIO DI STRESS LAVORO-CORRELATO: LE SEI FASI**

### **FASE 1. PREPARAZIONE DELL'ORGANIZZAZIONE**

Eeguire la “preparazione dell'organizzazione” rappresenta un elemento chiave nella valutazione del rischio stress lavoro-correlato.

Alcuni degli obiettivi da raggiungere in questa fase trovano già riscontro all'interno dell'azienda, alcuni, peraltro, anche come obblighi di legge:

- obblighi del DL/dirigenti/preposti nel controllo del rischio;
- ruolo chiave delle figure della prevenzione (RLS, RSPP, ASPP, MC) e dei lavoratori nel processo di valutazione e gestione del rischio;
- informazione ai lavoratori sulla natura del rischio.

Nel caso della valutazione del rischio stress lavoro-correlato, tale fase propedeutica risulta di cruciale importanza in quanto:

- l'approccio è relativamente nuovo e differisce da altri utilizzati in precedenza per la gestione del rischio stress lavoro-correlato e, quindi, già noti a datori di lavoro e figure della prevenzione;
- l'approccio si basa prioritariamente sull'impegno e sulla partecipazione attiva ed integrata di DL, figure della prevenzione e lavoratori;
- potrebbe rendersi necessario lo sviluppo o l'adattamento di strutture e procedure organizzative in materia di valutazione del rischio;
- le azioni volte alla gestione delle potenziali cause di stress lavoro-correlato potrebbero riguardare molti o tutti i settori dell'azienda.

Tale lavoro preliminare è centrale per il modello Management Standards e deve essere garantito nel tempo.

Prima di iniziare la valutazione del rischio stress lavoro-correlato è quindi importante che il DL, destinatario primario dell'obbligo valutativo, garantisca:

- il coinvolgimento di dirigenti e preposti;
- la collaborazione attiva, come previsto dalla norma, del MC e del RSPP;
- il coinvolgimento del RLS e dei lavoratori;
- l'istituzione di un gruppo di coordinamento;
- lo sviluppo di un piano di progetto;
- le risorse adeguate e, in particolare, la disponibilità temporale del personale;
- lo sviluppo di una strategia comunicativa e di coinvolgimento del personale.

### **L'importanza dell'impegno dell'alta dirigenza**

L'efficacia del modello Management Standards per la valutazione di rischio stress lavoro-correlato è estremamente subordinata all'impegno, sia del DL che delle figure della prevenzione e dei lavoratori, durante tutto il processo valutativo.

A garanzia di un efficace impegno del DL dovrebbe esserci un adeguato stanziamento di risorse, sia in termini finanziari che di tempo, che dimostri chiaramente il supporto e la partecipazione del DL stesso, conferendo e riconoscendo autorità ai gruppi impegnati nel processo valutativo come, ad esempio, al gruppo di coordinamento (vedi oltre).

## Come garantire l'impegno

### **A. Impegno dirigenziale**

Indipendentemente dagli obblighi normativi, alcuni datori di lavoro sono già coinvolti nella gestione delle cause di stress lavoro-correlato, in quanto consapevoli dei benefici che tale operazione è in grado di apportare all'azienda.

Se si desidera un maggiore coinvolgimento del DL, potrebbe rivelarsi efficace rendere noti, attraverso esempi di buone pratiche, i vantaggi apportati dal processo di valutazione del rischio, nonché i benefici etici e legali ad esso associati.

### **B. Impegno dei lavoratori e delle figure della prevenzione**

Oltre ad un'adeguata informazione diretta a tutti, è importante in particolare il coinvolgimento di un campione rappresentativo dei lavoratori fin dall'inizio del processo ed in ogni sua fase, previa adeguata e specifica informazione/formazione sul contributo all'attività/ruolo che andranno a svolgere nel processo valutativo.

## Il gruppo di coordinamento per la gestione del rischio stress lavoro-correlato

L'istituzione di un *gruppo di coordinamento*, costituito dal DL o dirigente *ad hoc* delegato in raccordo con preposti, RLS, RSPP, ASPP e MC, ha l'obiettivo di gestire e coordinare lo svolgimento dell'intero processo valutativo.

La funzione chiave del *gruppo di coordinamento* è monitorare ed agevolare l'attuazione del programma previsto dal modello Management Standards attraverso:

- pianificazione del progetto;
- gestione del progetto;
- promozione dell'iniziativa all'interno dell'azienda;
- supervisione del progetto;
- approvazione dei piani d'azione;
- creazione ed approvazione dei report di gestione.

Si suggerisce di individuare, all'interno del *gruppo di coordinamento*, due figure chiave:

*Il Capo Progetto:* ha l'iniziativa del progetto, garantisce gli adeguati finanziamenti ed ha la responsabilità del buon funzionamento dell'intero processo; in considerazione anche della normativa vigente, tale ruolo potrebbe essere del DL o suo delegato (es: responsabile risorse umane).

*Il Responsabile Gestionale del Progetto:* riveste il ruolo di project manager e, quindi, agevola e coordina gli incontri in raccordo con le figure della prevenzione, formalizza i processi decisionali al fine di creare un piano di verifica dei risultati e controlla la tempistica e le risorse necessarie.

## Sviluppo del progetto

E' necessario pianificare lo svolgimento del processo valutativo, al fine di poter successivamente dimostrare il rispetto degli obblighi normativi, anche attraverso la predisposizione di un adeguato e puntuale cronoprogramma che, pur lasciando un margine per eventuali imprevisti, preveda, per ogni singola fase, oltre alla sua durata, anche, in modo puntuale, le attività da svolgere e i soggetti che devono adempiere i diversi compiti.

É necessario sviluppare un piano accurato, volto all'individuazione dei problemi e dei miglioramenti necessari; è altresì importante sviluppare un progetto comunicativo che permetta la comunicazione a due vie, essenziale per lo svolgimento del processo e per la gestione delle aspettative del personale.

Al fine di garantire un processo di comunicazione efficace, è importante formalizzare quanto svolto in ogni singola fase del processo, prima di procedere con la successiva.

Potrebbe rivelarsi utile, anche perché corrispondente a quanto previsto nell'Accordo europeo, sviluppare una politica di gestione dello stress lavoro-correlato a livello aziendale che dimostri l'importanza attribuita alla problematica e che definisca gli obiettivi che si intende perseguire. Se, invece, si sta adottando un modello alternativo per la valutazione del rischio stress lavoro-correlato, può essere utile rivedere lo spazio dato a ciascuna delle aree sopra citate all'interno della fase di preparazione dell'azienda prima di avviare il processo di valutazione di rischio.

## **FASE 2. IDENTIFICAZIONE DEI FATTORI DI RISCHIO STRESS LAVORO - CORRELATO**

### **Conoscenza dei Management Standards**

I Management Standards fanno riferimento ai sei principali fattori di stress lavoro-correlato (Domanda, Controllo, Supporto, Relazioni, Ruolo e Cambiamento). È importante che i membri del *gruppo di coordinamento*, unitamente a tutti coloro i quali sono coinvolti nel processo di valutazione del rischio, siano a conoscenza dei contenuti del modello Management Standards:

- ✓ i sei fattori di rischio di stress lavoro-correlato su cui si basa il modello;
- ✓ le modalità con le quali i Management Standards si adattano alla propria azienda;
- ✓ il confronto tra le proprie condizioni organizzative e le “buone pratiche di gestione” previste dal modello;
- ✓ i fattori di rischio di stress lavoro-correlato specifici per la propria azienda o luogo di lavoro;
- ✓ la necessità di concentrarsi su prevenzione e gestione delle cause che sono all'origine dello stress lavoro-correlato;
- ✓ la necessità di gestire l'intero approccio a livello aziendale.

### **Come adattare i Management Standards alla propria azienda**

Le sei aree chiave su cui si fondano i Management Standards riguardano le principali fonti di stress negli ambienti di lavoro e, pertanto, acquisire familiarità con esse rappresenta un buon punto di partenza.

I sei principali fattori di rischio non agiscono individualmente; il più delle volte essi si sovrappongono, si combinano ed interagiscono. Si consiglia, pertanto, di concepire la “progettazione del lavoro” il più possibile nel suo insieme e non intervenire su ogni fattore singolarmente. Un approccio globale che tenga conto anche dell'influenza degli altri elementi, tenendo in considerazione anche le specificità dell'azienda, produrrà, risultati migliori.

Se ci si avvale del modello Management Standards, è essenziale comprendere come questo si applichi e si adatti alla propria azienda e come si integri nel proprio processo di valutazione.

### **Confronto tra le proprie condizioni organizzative con le “buone pratiche di gestione” previste dal modello Management Standards**

Il modello Management Standards contribuisce a valutare la qualità delle prestazioni eseguite nella gestione delle potenziali cause di stress lavoro-correlato. Nella sezione dedicata all'illustrazione dei sei standard, vengono forniti, per ciascuno di essi, semplici enunciati sulle “buone pratiche di gestione” che comprendono la definizione dello standard in sé e, in particolare, le “Condizioni ideali” e gli “Stati da conseguire”.

Il modello non prevede che ogni DL soddisfi ciascuno dei sei standard al primo tentativo; essi, piuttosto, rappresentano un obiettivo per l'azienda nel suo complesso in un processo continuo di valutazione e gestione del rischio. Nel caso non si intenda utilizzare il modello Management Standards, è importante verificare che il proprio modello di valutazione del rischio consenta di eseguire l'analisi sopra descritta. Qualora si utilizzino, o si preveda di utilizzare, propri indicatori di

prestazione chiave, è consigliabile verificare se questi sono in grado di soddisfare i requisiti del processo.

### **Fattori di rischio specifici presenti nella propria azienda**

Unitamente ai fattori generali di rischio illustrati nel modello Management Standards, potrebbero esistere rischi specifici a cui i lavoratori, o alcuni di essi, potrebbero essere esposti in relazione alla natura del lavoro e al contesto in cui questo viene svolto. Il DL e i membri del *gruppo di coordinamento* sono chiamati ad identificarli.

Tali rischi possono:

- ✓ rientrare esplicitamente nei sei fattori di rischio del modello Management Standards;
- ✓ rientrare implicitamente nei fattori di rischio del modello proposto (ad esempio, i rischi associati al lavoro a contatto con il pubblico afferiscono allo Standard delle Richieste);
- ✓ non rientrare nei sei fattori di rischio stabiliti dal modello.

### **Prevenzione e gestione delle cause dello stress lavoro-correlato**

È fondamentale che i membri del *gruppo di coordinamento*, unitamente a tutti gli attori coinvolti nel processo di valutazione del rischio, siano consapevoli della necessità di concentrarsi sulla prevenzione e la gestione delle cause che sono all'origine dello stress lavoro-correlato, piuttosto che cercare di risolvere i problemi o i casi di eccessive pressioni sui lavoratori solo dopo che si sono verificati.

Durante il processo di valutazione dei rischi cui sono esposti i lavoratori, è importante anche affrontare tutte quelle questioni che, a livello aziendale, potrebbero avere un forte impatto su gruppi più o meno consistenti di lavoratori piuttosto che sul singolo individuo.

## **FASE 3. RACCOLTA DATI: VALUTAZIONE OGGETTIVA E SOGGETTIVA**

In questa fase del processo di valutazione del rischio, è necessario, per prima cosa, che il DL riconosca la difficoltà da parte del lavoratore di svolgere la propria attività se sottoposto a pressioni eccessive tali da esporlo al rischio stress lavoro-correlato.

Informazioni e dati provenienti da più fonti consentono di verificare, a grandi linee, se lo stress lavoro-correlato rappresenti un potenziale problema per la propria azienda e di individuare, eventualmente, chi e in che modo, tra i lavoratori, sia più esposto a rischi di danneggiamento. Questo è il primo passo per valutare il divario esistente tra la situazione corrente in cui versa la propria azienda ed il modello ideale.

Le fonti principali per eseguire tale valutazione sono:

- ✓ tecniche di valutazione oggettiva (fonti di informazioni e dati già disponibili all'interno dell'azienda);
- ✓ valutazione soggettiva dello stress lavoro-correlato da parte dei lavoratori;

Indipendentemente dal modello di valutazione scelto, è importante avvalersi di varie fonti di informazioni, al fine di avere un quadro più preciso e completo della propria azienda.

### **Tecniche di valutazione oggettiva**

L'azienda potrebbe aver già raccolto in passato informazioni utili per fornire una prima e generica indicazione sulla possibilità che lo stress lavoro-correlato rappresenti o meno un problema al suo interno. Grazie a tali informazioni è possibile individuare le aree di maggior criticità in relazione allo stress lavoro-correlato all'interno dell'azienda ed identificarne le potenziali cause.

Esistono diverse fonti di informazioni e dati già disponibili all'interno dell'azienda:

- ✓ dati relativi all'assenteismo;
- ✓ indicatori emersi dal contributo del MC nel processo di valutazione del rischio;
- ✓ indicatori emersi dai sopralluoghi effettuati dal MC possibilmente insieme al RSPP;
- ✓ turnover, inteso come elevata rotazione del personale, tenendo conto del numero di cessazioni dei rapporti di lavoro avvenute nel corso dell'anno solare e calcolate sull'organico stabile;
- ✓ elevati indici di infortuni e di malattie professionali;
- ✓ incontri di gruppo e colloqui informali con il personale possono costituire un ulteriore elemento conoscitivo e di approfondimento sull'insorgenza di stress lavoro-correlato in relazione agli aspetti dell'attività professionale.

È, comunque, importante rilevare tutte quelle informazioni oggettive, come:

- ✓ orario di lavoro;
- ✓ turni di lavoro (ad es., quello notturno);
- ✓ condizioni di lavoro e ambientali pericolose (ad es., esposizione a rumore);
- ✓ aspetti legati all'organizzazione del lavoro (ad es., catene di montaggio);
- ✓ caratteristiche del lavoro stesso (ad es., lavoratori di front-office, professioni d'aiuto etc.);
- ✓ aspetti relativi alla valutazione del rendimento e della produttività.

### Valutazione soggettiva dello stress lavoro-correlato da parte dei lavoratori

Il modello Management Standards concepisce l'indagine come un'utile fonte di informazioni per verificare se lo stress lavoro-correlato rappresenti un potenziale problema per i lavoratori ed individuare chi può esserne colpito e con quale modalità.

La validità di indagini sottoforma di questionari di autovalutazione è spesso argomento di discussione, in quanto il loro esito è subordinato alla percezione soggettiva del problema. Tuttavia, è dimostrato che la percezione individuale riveste un ruolo chiave nel prevenire l'insorgenza di patologie da stress lavoro-correlate. Le percezioni dei lavoratori, pertanto, rappresentano un utile indicatore dello stato di salute dell'azienda e possono essere parte integrante di una strategia di più ampio respiro volta ad individuare e gestire le potenziali fonti di stress lavoro-correlato.

#### ***Questionario di valutazione della percezione soggettiva dello stress lavoro-correlato (questionario indicatore modello ISPESL-HSE)***

I Management Standards prevedono uno strumento di indagine chiamato *Questionario di valutazione della percezione soggettiva dello stress lavoro-correlato (questionario indicatore modello ISPESL-HSE)* (vedi **Appendice 1** - versione italiana e **Appendice 2**- versione per le minoranze linguistiche della provincia autonoma di Bolzano) che può essere somministrato a ogni categoria di lavoratore.

Il Questionario è composto da 35 items riguardanti le condizioni di lavoro ritenute potenziali cause di stress all'interno dell'azienda e che corrispondono ai sei fattori di rischio definiti dal modello Management Standards.

Il lavoratore fornisce le risposte in base alla propria percezione relativamente a tali fattori legati all'attività lavorativa svolta.

I dati ottenuti possono essere raccolti tramite uno strumento di analisi dell'applicazione Excel.

Il Questionario è già stato validato in Inghilterra da parte dell'HSE (Edwards et al., 2008), che ne ha confermato le sue caratteristiche psicometriche in termini di validità e attendibilità.

L'ISPESL ha intrapreso un processo di somministrazione in un campione di aziende, pubbliche e private, rappresentative dei settori produttivi (**Tabella 3**) su tutto il territorio nazionale con il supporto attivo di Istituzioni, Università e Aziende Sanitarie Locali operanti nel settore della tutela della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro.

**Tabella 3: Settori produttivi dove è stato somministrato il questionario indicatore per la valutazione soggettiva dello stress lavoro-correlato (Metodologia ISPEL-HSE)**

## **SETTORI PRODUTTIVI**

**Attività manifatturiere**

**Costruzioni**

**Commercio all'ingrosso e al dettaglio**

**Trasporto e magazzinaggio**

**Attività di servizi di alloggio e di ristorazione**

**Servizi di informazione e comunicazione**

**Attività immobiliari**

**Attività professionali, scientifiche e tecniche**

**Noleggio, agenzie di viaggio, servizio di supporto alle imprese**

**Amministrazione pubblica e difesa, assicurazione sociale obbligatoria**

**Istruzione**

**Sanità e assistenza sociale**

**Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento e altro**

Il numero atteso di questionari è di oltre 6.000, di cui circa il 40% provenienti dal settore pubblico e 60% da quello privato.

L'obiettivo finale di tale processo di validazione è quello di fornire dati medi relativi a ciascuno dei sei Management Standards applicati a tutta la forza lavoro nazionale, così da poter avere parametri di riferimento per valutare le risposte fornite dai lavoratori.

È, tuttavia, possibile integrare, in molteplici modi, alcuni degli strumenti di indagine proposti dal presente modello in un proprio modello personalizzato.

### ***Uso esclusivo di strumenti di indagine personalizzati***

Numerose aziende utilizzano indagini sulle condizioni di lavoro, rivolte ai lavoratori, per rilevare se lo stress lavoro-correlato rappresenta o meno un problema per la forza lavoro ed individuare, eventualmente, chi potrebbe esserne vittima ed in che modo.

Se si intende condurre un'indagine del tutto personalizzata, è essenziale verificare che questa non trascuri nessuna di quelle aree considerate potenziali cause di stress per il lavoratore e, a tal fine, può rivelarsi utile valutare in quale misura ciascuno dei sei standard venga trattato nel proprio modello e chiedersi, ad esempio, quali siano le domande relative a ciascuno di essi; la presenza di eventuali lacune potrebbe suggerire la necessità di inserire ulteriori domande nel Questionario o raccogliere più informazioni su quel determinato standard attraverso vari strumenti tra cui, ad esempio, il colloquio con i lavoratori.

Che si stia utilizzando il modello Management Standards o un modello di indagine alternativo, il prossimo passo da compiere, cioè la comunicazione dei risultati, resta comunque fondamentale.

### ***Come comunicare i risultati ottenuti***

Una volta somministrato il Questionario indicatore modello ISPEL-HSE sullo stress lavoro-correlato ed analizzati i risultati, è importante una comunicazione efficace dei risultati stessi, alle figure della prevenzione ed ai lavoratori.

L'indagine è solo l'inizio del processo di valutazione del rischio nonché un indicatore generico della situazione organizzativa. Essa rappresenta un punto di partenza per la gestione delle potenziali cause di stress lavoro-correlato e non fornisce una diagnosi chiara di tutte le probabili fonti di stress. I dati prodotti devono essere presentati come una possibilità di sviluppo per il futuro dell'azienda. Laddove i risultati dell'indagine rilevino la necessità di adottare provvedimenti in numerose aree, queste possono rappresentare le basi su cui istituire un *focus group*, guida utile per l'adozione di misure successive.

E' bene non diffondere unicamente i risultati del Questionario, ma inserirlo nel processo globale.

Si ribadisce, comunque, che, in aggiunta al Questionario indicatore modello ISPESL-HSE, per la raccolta di informazioni possono essere utilizzate altre tecniche, tra cui interviste, *focus group* e strumenti validati (Deitinger et al. 2009).

#### **FASE 4. ESPLORARE I PROBLEMI E SVILUPPARE SOLUZIONI**

Una volta raccolte le informazioni iniziali per eseguire una valutazione di rischio stress lavoro-correlato (come descritto nella Fase 3), il DL dovrebbe confermare i risultati ottenuti, analizzarne il significato e discutere possibili soluzioni, avvalendosi di un *focus group ad hoc* costituito con il coinvolgimento diretto delle figure della prevenzione e dei lavoratori rappresentativi di gruppi individuati nelle fasi precedenti.

##### **Consultare i lavoratori per sondare i problemi e confermare o riconsiderare i risultati iniziali**

È importante che il quadro iniziale ed il divario tra condizione corrente della propria azienda e quella desiderata, emersi durante la Fase 3 del processo, non siano considerati definitivi, ma come elementi da confermare, riconsiderare e sondare ulteriormente con i lavoratori ed i loro rappresentanti.

Un utile strumento di consultazione dei lavoratori consiste nel convocare un *focus group* o gruppi di discussione; il coinvolgimento dei lavoratori che condividono gli stessi interessi, perché provenienti, ad esempio, dallo stesso reparto o che svolgono attività simili all'interno dell'organizzazione, consentirà di sondare con maggiore profondità quelle problematiche emerse dai risultati della valutazione del rischio. Il *focus group*, o gruppi di discussione simili, rappresenta, altresì, un'importante occasione per DL, figure della prevenzione e lavoratori per valutare i risultati ottenuti nella fase precedente del processo, prendendo in considerazione i punti di vista comuni sulle specificità relative ai vari settori dell'azienda.

##### **Risoluzione dei problemi attraverso *focus group***

Il *focus group* consente di analizzare le principali fonti potenziali di pressioni eccessive nei luoghi di lavoro e di verificarle con i lavoratori, oltre a rappresentare un'opportunità ideale per la discussione di possibili soluzioni.

È fondamentale, pertanto, che i lavoratori e le figure della prevenzione prendano parte a tali processi in quanto:

- ✓ sono i soggetti più vicini alle problematiche identificate;
- ✓ rappresentano le fonti più attendibili con le quali analizzare l'applicabilità delle soluzioni proposte;
- ✓ il coinvolgimento in particolare dei lavoratori, con un ruolo attivo nello sviluppo ed approvazione di soluzioni contribuisce, con maggior probabilità, a garantire il successo delle azioni concordate.

Dall'esperienza britannica si apprende che i gruppi in cui si è riscontrata una migliore prestazione sono quelli costituiti da un minimo di sei fino ad un massimo di otto persone, soprattutto quando gli argomenti da trattare e le questioni da risolvere sono particolarmente delicati o complessi; comunque, il numero di lavoratori coinvolti in questa fase dipenderà dall'entità dell'azienda e da fattori circostanziali.

Durante un *focus group* può essere utile prendere in esame gli "Stati da conseguire" previsti dal modello Management Standards e verificare se le buone pratiche individuate sono riscontrabili

all'interno della propria azienda; su tali elementi sarà possibile articolare parte delle discussioni da tenere in seno al gruppo.

E' da sottolineare che il *focus group* deve essere condotto in modo tale da garantire il rispetto della privacy dei singoli lavoratori, specie se non partecipanti direttamente al *focus group*, soprattutto per quanto concerne il trattamento dei cosiddetti "dati sensibili", ai sensi del D.Lgs 196/03.

### **Come sviluppare soluzioni**

Lo sviluppo di soluzioni è spesso considerato la parte più complessa nel processo di gestione delle potenziali cause di stress lavoro-correlato. L'obiettivo ideale è fornire soluzioni sviluppate a livello locale, che tengano conto del contesto lavorativo specifico dell'organizzazione in cui si è riscontrato il problema.

Questa sezione include suggerimenti immediati per lo sviluppo di soluzioni, anche se l'intenzione non è quella di fornire soluzioni "pronte all'uso", bensì di offrire una risorsa da utilizzare per sviluppare soluzioni proprie

### **Comunicazione del risultato: fornire feedback**

È essenziale stabilire una comunicazione aperta con DL, dirigenti, preposti, figure della prevenzione e lavoratori anche al fine di un puntuale aggiornamento durante lo svolgimento del processo di valutazione. Non ci si può aspettare, ad esempio, che i lavoratori partecipino ad un *focus group* per la discussione di un problema se il DL non si assume almeno l'impegno di condividere con loro, subito dopo, i risultati conseguiti.

## **FASE 5. FORMALIZZAZIONE DEI RISULTATI NEL DOCUMENTO DI VALUTAZIONE DEI RISCHI: SVILUPPO ED IMPLEMENTAZIONE DI PIANI DI GESTIONE**

Una volta giunti in questa fase del processo di valutazione del rischio stress lavoro-correlato previsto dal modello Management Standards, le figure della prevenzione ed i lavoratori sono stati già consultati, sono state esplorate le aree di intervento ed adottate alcune misure preliminari per lo sviluppo futuro delle soluzioni proposte.

È essenziale, in questa fase, che si registrino i dati fin qui rilevati; secondo il modello proposto, il miglior modo per farlo consiste nell'elaborare e diffondere un piano d'azione.

Le funzioni chiave di un piano d'azione sono:

- ✓ stabilire gli obiettivi da conseguire;
- ✓ assegnare le priorità;
- ✓ dimostrare che il DL tiene seriamente conto delle preoccupazioni sollevate dai lavoratori;
- ✓ fornire gli elementi in relazione ai quali procedere con valutazioni e revisioni.

### **Sviluppare un proprio piano d'azione**

#### ***Piani d'azione preliminari***

Secondo il modello proposto, il risultato principale di un *focus group* dovrebbe essere l'elaborazione di un piano d'azione preliminare. A tal fine è utile veicolare le azioni definite:

- ✓ nell'ambito delle azioni strategiche a livello aziendale che il *focus group* intende sottoporre all'attenzione del gruppo di coordinamento;
- ✓ nell'ambito degli interventi che i membri del *focus group* sono in grado di portare avanti all'interno del reparto o della propria unità organizzativa e sui quali possono esercitare la propria influenza.

## ***Piano d'azione globale***

Secondo il modello Management Standards, il *gruppo di coordinamento* è responsabile di selezionare e raccogliere le parti più rilevanti dei piani d'azione preliminari e convogliarle in un piano d'azione globale valido per l'intera organizzazione o per parte di essa.

Nell'elaborazione di un piano d'azione globale, il *gruppo di coordinamento* decide, generalmente, di concentrarsi sulle azioni strategiche da intraprendere a livello aziendale; tuttavia, al DL può rivelarsi utile la definizione di azioni da intraprendere nell'ambito dei diversi livelli aziendali, a seconda della natura dell'organizzazione o dei problemi in essa riscontrati.

Che si stia utilizzando il modello Management Standards o approcci alternativi di valutazione dei rischi, i piani d'azione rivestono un ruolo chiave all'interno di tali processi; le funzioni base di un piano d'azione sono:

- ✓ definizione delle modalità di individuazione del problema;
- ✓ individuazione del problema;
- ✓ individuazione dei provvedimenti/soluzioni da adottare;
- ✓ definizione delle modalità con cui si è giunti alla soluzione del problema;
- ✓ identificazione dei singoli obiettivi da raggiungere e della relativa tempistica;
- ✓ *feedback* ai lavoratori relativamente al progresso registrato;
- ✓ indicazione delle tempistiche di revisione in relazione a quanto stabilito nel piano d'azione.

Durante l'elaborazione di un piano d'azione, è importante che:

- ✓ sia assegnato un giusto ordine di priorità alle azioni suggerite;
- ✓ siano stanziati le risorse sufficienti per la sua realizzazione;
- ✓ il piano sia assegnato ad un individuo o ad un'attività;
- ✓ siano concordati dei termini ultimi per il suo compimento.

## **FASE 6. MONITORAGGIO E REVISIONE DEI/L PIANO/I D'AZIONE E VALUTAZIONE DELLA LORO EFFICACIA**

### **Come revisionare il proprio lavoro**

È essenziale revisionare ogni provvedimento adottato per contrastare le fonti di eccessive pressioni nel luogo di lavoro e per farlo è necessario:

- ✓ monitorare l'implementazione del proprio piano d'azione per verificare che si adottino tutte le misure concordate;
- ✓ valutare l'efficacia delle soluzioni implementate e decidere quali ulteriori azioni o informazioni potrebbero rivelarsi necessarie.

### **Monitorare e documentare il progresso in relazione al proprio piano d'azione**

È bene verificare periodicamente che vengano adottate le azioni concordate come, ad esempio, l'organizzazione di incontri e di specifiche attività.

È importante documentare il progresso compiuto rispetto a quanto stabilito dal piano d'azione.

### **Valutare l'efficacia delle soluzioni**

#### **Tempistiche**

La frequenza con cui deve essere eseguita la valutazione delle soluzioni adottate sarà subordinata alla tipologia delle stesse; infatti, il tempo richiesto ad un provvedimento per generare risultati "apprezzabili" e che soddisfino le aspettative, può variare profondamente a seconda della tipologia di intervento stesso.

In alcuni casi, una certa tipologia di intervento può produrre risultati immediati. Apportare modifiche all'ambiente in cui si svolge il proprio lavoro, ad esempio, richiede solamente alcuni giorni; potrebbero volerci mesi, invece, per implementare una soluzione complessa e a lungo termine (ad esempio, l'introduzione di un nuovo sistema di turnistica del personale) o, ancor più, per provvedimenti mirati ad apportare un cambiamento culturale nel lungo periodo.

### **Metodi di raccolta dati ed informazioni**

I metodi di raccolta dati ed informazioni per la valutazione dell'efficacia delle soluzioni adottate dipenderanno, anche in questo caso, dalla tipologia delle stesse.

### **Consultazione dei lavoratori**

Il coinvolgimento dei lavoratori, o di un loro campione rappresentativo tramite iniziative di consultazione, è essenziale alla verifica delle azioni correttive implementate

### **Raccolta dati**

Il monitoraggio e la verifica degli indicatori usati nella valutazione oggettiva (Fase 3) costituirà un importante strumento per monitorare il progresso registrato in relazione alle soluzioni adottate.

### **Indagini di follow-up**

Un ulteriore metodo di misurazione del progresso compiuto consiste nel ripetere lo svolgimento dell'indagine prevista dal modello Management Standards o di altre tipologie di indagini utilizzate nella Fase 3.

Nell'ambito dei "continui miglioramenti" previsti dal modello proposto, è possibile farlo dopo un determinato periodo di tempo dallo svolgimento della prima indagine ed utilizzare tale strumento, ad esempio, come indagine annuale.

Giunti a questo punto, è possibile considerare ultimate tutte le fasi del processo di valutazione del rischio previste dal modello Management Standards.

## **PARTE 4 - GESTIONE DEI PROBLEMI INDIVIDUALI**

### **Problemi individuali**

Sebbene il processo di valutazione del rischio si concentri prioritariamente su quelle problematiche, presenti nel contesto lavorativo, che possono rappresentare potenziale fonte di stress per alcuni gruppi di lavoratori, è opportuno prestare una reale attenzione anche ad eventuali problemi individuali emergenti, ad esempio, dall'indagine tramite il Questionario indicatore modello ISPESL-HSE, la cui somministrazione è in forma anonima, nel rispetto del dettato del D.Lgs 196/03, o dai *focus group*.

In effetti, sia l'indagine tramite il Questionario indicatore modello ISPESL-HSE, sia i *focus group* potrebbero far emergere problemi specifici, diversi da quelli riscontrati nella maggioranza, che vanno a coinvolgere solo alcuni lavoratori; di conseguenza, le soluzioni sviluppate per la maggioranza dei lavoratori potrebbero non rivelarsi efficaci per la risoluzione dei problemi che coinvolgono solo alcuni di essi.

La letteratura scientifica, in tale ambito, è molto limitata e, specie in riferimento al ruolo del MC nella gestione delle problematiche da stress lavoro-correlato, si ritiene condivisibile l'approccio della Società Italiana di Medicina del Lavoro e Igiene Industriale (S.I.M.L.I.I.) (Cesana et al, 2006).

Il coinvolgimento del MC potrebbe richiedersi nel momento in cui, a fronte di una situazione di assenza del cosiddetto "rischio residuo da stress lavoro-correlato", vengono rilevate criticità relativamente a singoli lavoratori in settori diversi dell'azienda; naturalmente, tenuto conto della

peculiarità delle problematiche che coinvolgono la sfera psichica del lavoratore, il ruolo del MC, nel rispetto del segreto professionale, sarà fondamentale nella gestione di tali casi.

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

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

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

# APPENDICE 1



## QUESTIONARIO INDICATORE MODELLO ISPEL-HSE

### Versione Italiana

Per favore legga con attenzione le seguenti affermazioni relative al Suo lavoro negli **ultimi 6 mesi**, ed indichi quanto frequentemente le ha vissute utilizzando la scala sotto riportata.

	MAI	RARAMENTE	QUALCHE VOLTA	SPESSO	SEMPRE
1. Ho chiaro cosa ci si aspetta da me al lavoro	<input type="checkbox"/>				
2. Posso decidere quando fare una pausa	<input type="checkbox"/>				
3. Le richieste di lavoro che mi vengono fatte da varie persone/uffici sono difficili da combinare fra loro	<input type="checkbox"/>				
4. So come svolgere il mio lavoro	<input type="checkbox"/>				
5. Sono soggetto a molestie personali sotto forma di parole o comportamenti scortesi	<input type="checkbox"/>				
6. Ho scadenze irraggiungibili	<input type="checkbox"/>				
7. Se il lavoro diventa difficile, posso contare sull'aiuto dei miei colleghi	<input type="checkbox"/>				
8. Ricevo informazioni di supporto che mi aiutano nel lavoro che svolgo	<input type="checkbox"/>				

9.	Devo lavorare molto intensamente	<input type="checkbox"/>				
10.	Ho voce in capitolo nel decidere la velocità con la quale svolgere il mio lavoro	<input type="checkbox"/>				
		<b>MAI</b>	<b>RARAMENTE</b>	<b>QUALCHE VOLTA</b>	<b>SPESSO</b>	<b>SEMPRE</b>
11.	Ho chiari i miei compiti e le mie responsabilità	<input type="checkbox"/>				
12.	Devo trascurare alcuni compiti perché ho troppo da fare	<input type="checkbox"/>				
13.	Mi sono chiari gli obiettivi e i traguardi del mio reparto/ufficio	<input type="checkbox"/>				
14.	Ci sono attriti o conflitti fra i colleghi	<input type="checkbox"/>				
15.	Ho libertà di scelta nel decidere come svolgere il mio lavoro	<input type="checkbox"/>				
16.	Non ho la possibilità di prendere sufficienti pause	<input type="checkbox"/>				
17.	Capisco in che modo il mio lavoro si inserisce negli obiettivi generali dell'organizzazione	<input type="checkbox"/>				
18.	Ricevo pressioni per lavorare oltre l'orario	<input type="checkbox"/>				
19.	Ho libertà di scelta nel decidere cosa fare al lavoro	<input type="checkbox"/>				
20.	Devo svolgere il mio lavoro molto velocemente	<input type="checkbox"/>				
21.	Al lavoro sono soggetto a prepotenze e vessazioni	<input type="checkbox"/>				
22.	Ho scadenze temporali impossibili da rispettare	<input type="checkbox"/>				

23.	Posso fare affidamento sul mio capo nel caso avessi problemi di lavoro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<b>FORTEMENTE IN DISACCORDO</b>	<b>DISACCORDO</b>	<b>NE' D'ACCORDO NE' DISACCORDO</b>	<b>D'ACCORDO</b>	<b>FORTEMENTE IN ACCORDO</b>
24.	I colleghi mi danno l'aiuto e il supporto di cui ho bisogno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.	Ho voce in capitolo su come svolgere il mio lavoro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.	Ho sufficienti opportunità di chiedere spiegazioni ai dirigenti sui cambiamenti relativi al lavoro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27.	Al lavoro i miei colleghi mi dimostrano il rispetto che merito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28.	Il personale viene sempre consultato in merito ai cambiamenti nel lavoro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29.	Se qualcosa al lavoro mi ha disturbato o infastidito posso parlarne con il mio capo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30.	Il mio orario di lavoro può essere flessibile	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31.	I colleghi sono disponibili ad ascoltare i miei problemi di lavoro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32.	Quando ci sono dei cambiamenti al lavoro, mi è chiaro che effetto avranno in pratica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33.	Sono supportato in lavori emotivamente impegnativi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34.	Le relazioni sul luogo di lavoro sono tese	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35.	Il mio capo mi incoraggia nel lavoro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# APPENDICE 2



## QUESTIONARIO INDICATORE MODELLO ISPEL-HSE

### Versione per le minoranze linguistiche della provincia autonoma di Bolzano

		NIE	SELTEN	MANCH MAL	OFT	IMMER
1	Ich habe genauestens verstanden was man bei meiner Arbeit von mir will	<input type="checkbox"/>				
2	Ich kann eigenständig entscheiden wann ich meine Pause machen will	<input type="checkbox"/>				
3	Einzelne Anfragen von verschiedenen Personen/Büros sind nicht einfach miteinander kombinierbar	<input type="checkbox"/>				
4	Ich weiss wie ich meine Arbeit auszuführen habe	<input type="checkbox"/>				
5	Ich bin auf persönliche Belästigungen in Form von Worten oder unhöflichem Verhalten ausgesetzt	<input type="checkbox"/>				
6	Ich habe unerreichbare Fälligkeiten	<input type="checkbox"/>				
7	Wird die Arbeit schwierig, helfen mir meine Kollegen	<input type="checkbox"/>				
8	Über meine Arbeit erhalte ich ein unterstützendes Feedback?	<input type="checkbox"/>				
9	Ich muss sehr intensiv arbeiten	<input type="checkbox"/>				

<b>10</b>	Ich habe Einfluss über die Entscheidung wie schnell ich arbeiten muss	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>11</b>	Meine Pflichten und Meine Pflichten und Verantwortungen sind mir klar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>12</b>	Ich muss einige meiner Aufgaben vernachlässigen, weil ich zu viel zu tun habe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>13</b>	Die Ziele (Zielsetzung) meiner Abteilung/meines Dienstes sind mir klar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>14</b>	Es gibt Reibereien oder Konflikte zwischen den Arbeitskollegen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>15</b>	Ich kann auswählen, wie ich meine Arbeit erledige	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>16</b>	Ich habe keine Möglichkeit genügend Pausen einzulegen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>17</b>	Ich verstehe, wie meine Arbeit zum Gesamtziel der Organisation passt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>18</b>	Ich stehe unter Druck weil ich lange arbeiten muss (über die normalen Arbeitszeit)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>19</b>	Ich habe Entscheidungsfreiheit, über was ich bei der Arbeit tun muss	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>20</b>	Ich muss meine Arbeit sehr schnell erledigen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>21</b>	Bei der Arbeit erlebe ich Rücksichtslosigkeit und Schikanen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>22</b>	Ich habe Fälligkeiten die unmöglich einzuhalten sind	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>23</b>	Ich kann mich auf meine Vorgesetzten darauf verlassen wenn ich Probleme bei der Arbeit habe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<b>STIMME GAR NICHT ZU</b>	<b>STIMME NICHT ZU</b>	<b>NEUTRAL</b>	<b>STIMME ZU</b>	<b>STIMME VOLL ZU</b>
<b>24</b>	Meine Kollegen stehen mir bei wenn ich Hilfe und Unterstützung brauche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- |           |  |                          |                          |                          |                          |                          |
|-----------|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <b>25</b> | Ich besitze Einfluss über die Art und Weise der Ausführung meiner Arbeit   | <input type="checkbox"/> |
| <b>26</b> | Ich habe ausreichende Gelegenheit, meinen Vorgesetzten Fragen über Veränderungen der Arbeit zu stellen           | <input type="checkbox"/> |
| <b>27</b> | Meine Arbeitskollegen erweisen mir den angemessenen Respekt  | <input type="checkbox"/> |
| <b>28</b> | Veränderungen der Arbeit werden immer mit den Mitarbeitern besprochen  | <input type="checkbox"/> |
| <b>29</b> | Sollte es Beschwerden oder Belästigungen bei der Arbeit geben, kann ich darüber mit meinem Vorgesetzten sprechen | <input type="checkbox"/> |
| <b>30</b> | Meine Arbeitszeit kann flexibel gestaltet werden   | <input type="checkbox"/> |
| <b>31</b> | Meine Arbeitskollegen sind bereit meine Arbeitsprobleme anzuhören  | <input type="checkbox"/> |
| <b>32</b> | Bei Arbeitsabänderungen ist mir klar welche Auswirkung diese effektiv mit sich bringen                           | <input type="checkbox"/> |
| <b>33</b> | Bei emotional anspruchsvollen Arbeiten kann ich mit Unterstützung rechnen  | <input type="checkbox"/> |
| <b>34</b> | Die Beziehungen am Arbeitsplatz sind angespannt  | <input type="checkbox"/> |
| <b>35</b> | mein Vorgesetzter ermutigt mich bei meiner Arbeit  | <input type="checkbox"/> |

## BIBLIOGRAFIA

1. Cesana G, Albini E, Bagnara S, Benedetti L, Bergamaschi A, Camerino D, et al. Valutazione, prevenzione e correzione degli effetti nocivi dello stress da lavoro. Documento di consenso. Linee guida SIMLII. 2006;21. Casa Editrice PI-ME. 2006.
2. Cooper CL. Work Stress. In: Warr PB (Editor). Psychology at Work. Penguin, Harmondsworth. 1981.
3. Cousins R, Mackay CJ, Clarke SD, Kelly C, Kelly PJ, and McCaig RH. Management Standards and work-related stress in the UK: Practical development. Work & Stress.2004;18 (2):113-36.
4. Cox T. Stress. Macmillan, London. 1978.
5. Cox T, Griffiths AJ. The assessment of psychosocial hazards at work. In Shabracq MJ, Winnubst JAM, Cooper CL (Editors.). Handbook of Work and Health Psychology. Clichester, Wiley & Sons. 1995.
6. Cox T, Griffiths A, Rial-González E. Ricerca sullo Stress correlato al Lavoro. Agenzia Europea per la Sicurezza e la Salute sul Lavoro. Bilbao. 2002.
7. Daniels K, Guppy A. Stressors, locus of control and social support as consequences of psychological well-being. J Occup Health Psychol.1997;2.
8. Deitinger P, Nardella C, Bentivenga R, Ghelli M, Persechino B, Iavicoli, S. D.Lgs 81/2008: conferme e novità in tema di stress correlato al lavoro. G Ital Med Lav Ergon. 2009;31(2): 154-62.
9. Edwards JA, Webster S, Van Laar D, Easton S. Psychometric analysis of the UK Health and Safety Executive's Management Standards work-related stress Indicator Tool. Work & Stress. 2008;22(2):96 – 107.
10. Ferrie J, Shipley M, Stansfeld S, Marmot M. Effects of chronic job insecurity and change in job security on self reported health, minor psychiatric morbidity, physiological measures, and health related behaviours in British civil servants: The Whitehall II study. J Epid Community Health. 2002;56.
11. Kerr, R., McHugh, M., & McCrory, M. (2009) HSE Management Standards and stress-related work outcomes. Occupational Medicine, Vol. 59 Issue 8, p574-579.
12. Health and Safety Executive (HSE). Managing the causes of work-related stress – A step-by-step approach using the Management Standards. London: HSE. 2007.
13. Iavicoli S, Natali E, Ghelli M, Cafiero V, Mirabile M, Persechino B. Esperienze europee in tema di rischi psicosociali. G Ital Med Lav Erg 2009;31(3):265-9.
14. Iavicoli S. ISPESL's commitment to manage and assess work-related stress. In Book of Proceeding of the IX Conference of the European Academy of Occupational Health Psychology (EAOHP). 2010 Mar 29-31. Rome, Italy.

15. Leka S, Cox T (Editors). The European Framework for Psychosocial Risk Management: PRIMA-EF . UK I-WHO. 2008. pp. 80-95 (ISBN 978-0-9554365-2-9).
16. Mackay CJ, Cousins R, Kelly PJ, Lee S, McCaig RH. Management Standards and work-related stress in the UK: Policy background and science. *Work & Stress*. 2004;18(2):91-112.
17. Mols F; Denollet J. Type D personality in the general population: a systematic review of health status, mechanisms of disease, and work-related problems. *Health & Quality of Life Outcomes*. 2010;8:1-10.
18. Natali E, Rondinone B, Petyx C, Iavicoli S. The Perception of Psychosocial Risk Factors among European Stakeholders. Factsheet 05 PRIMA-EF. UK I-WHO. 2008. (ISBN 978-88-6230-037-7).
19. Natali E, Martini A, Ronchetti M, Rondinone B, Iavicoli S. HSE Management Standards and work-related stress: Italian translation and validation of the Indicator Tool. In *Book of Proceedings of the IX Conference of the European Academy of Occupational Health Psychology (EAOHP)*. 2010 Mar 29-31. Rome, Italy.
20. PRIMA-EF Network. PRIMA-EF. Guida al contesto europeo per la gestione del rischio psicosociale. Una risorsa per i datori di lavoro e i rappresentanti dei lavoratori. World Health Organization (WHO). *Protecting Workers' Health Series 9* (edizione italiana a cura di: Petyx, M., Petyx, C., Natali, E. & Iavicoli, S.). 2009.

## SITOGRAFIA

1. [www.ispesl.it](http://www.ispesl.it)
2. [www.hse.uk.gov/stress](http://www.hse.uk.gov/stress)
3. [www.prima-ef.org](http://www.prima-ef.org)