





UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI DI TRIESTE

Azienda per l'Assistenza Sanitaria  
 **triestina**  
Regione Friuli Venezia Giulia



**INAIL**  
ISTITUTO NAZIONALE PER L'ASSICURAZIONE  
CONTRO GLI INfortUNI SUL LAVORO  
DIREZIONE REGIONALE  
FRIULI VENEZIA GIULIA



Impaginazione  
Gabiella Clabot

© copyright Edizioni Università di Trieste, Trieste 2016.

Proprietà letteraria riservata.

I diritti di traduzione, memorizzazione elettronica, di riproduzione e di adattamento totale e parziale di questa pubblicazione, con qualsiasi mezzo (compresi i microfilm, le fotocopie e altro) sono riservati per tutti i paesi.

ISBN 978-88-8303-779-5 (print)  
ISBN 978-88-8303-780-1 (online)

EUT Edizioni Università di Trieste  
via Weiss 21 – 34128 Trieste  
<http://eut.units.it>  
<https://www.facebook.com/EUTEdizioniUniversitaTrieste>

# Sicurezza accessibile

Dalla prevenzione alla gestione  
dello stress lavoro correlato

Giornata di studi

Trieste, 20 ottobre 2015

a cura di

Giorgio Scip





UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI DI TRIESTE

IN COLLABORAZIONE CON:

Azienda per l'Assistenza Sanitaria



Regione Friuli Venezia Giulia



comune di trieste



**INAIL**  
DIREZIONE REGIONALE  
PER IL FRIULI VENEZIA GIULIA

Insieme per  
prevenire e gestire



Lo Stress



Lavoro-correlato



Lavoro-correlato

Giornata di studi

# “SICUREZZA ACCESSIBILE”

## DALLA PREVENZIONE ALLA GESTIONE DELLO STRESS LAVORO CORRELATO

### STRUMENTI DI VALUTAZIONE E BUONE PRATICHE

MARTEDÌ 20 OTTOBRE 2015

Aula 2A Edificio H3 - Campus di piazzale Europa, 1 - Trieste

#### PROGRAMMA

#### INDIRIZZI DI SALUTO

- 9.00** **Francesca LARESE** - Delegata del Rettore per la qualità degli ambienti e delle condizioni di lavoro, salute e sicurezza dei lavoratori, Università degli Studi di Trieste  
**Patrizia ROMITO** - Delegata del Rettore per il Riequilibrio delle Opportunità e Presidente del Comitato Unico di Garanzia, Università degli Studi di Trieste

#### INTERVENTI

#### PRIMA SESSIONE: DALLA MISURAZIONE ALLA VALUTAZIONE DELLO STRESS LAVORO CORRELATO

#### 9.15 *INTRODUCE E MODERA*

**Giorgio SCLIP**

Responsabile Servizio Prevenzione e Protezione, Università degli Studi di Trieste - membro del Focal Point per l'Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro  
La Campagna europea "Insieme per la prevenzione e la gestione dello stress lavoro correlato"

**Francesca LARESE** - Medico del Lavoro, Università degli Studi di Trieste  
Cos'è lo stress lavoro correlato

**Laura DE FILIPPO** - Responsabile Servizio Prevenzione e Protezione, Direzione Regionale INAIL per il Friuli Venezia Giulia  
La valutazione oggettiva: vantaggi e limiti. "Progetto valutazione stress lavoro correlato: sperimentazione di approcci metodologici in INAIL"  
Protocollo di intesa tra INAIL Direzione Regionale per il Friuli Venezia Giulia e Università degli Studi di Trieste

**Donatella FERRANTE** - Università degli Studi di Trieste

La misura dello stress e la valutazione qualitativa: un esempio di ricerca applicata ai docenti dell'Università degli Studi di Trieste

**Enrico TONGIORGI** - Università degli Studi di Trieste  
"Stress lavoro correlato. La ricerca di nuovi marcatori biologici"

**Roberta NUNIN** - Università degli Studi di Trieste  
Stress lavoro-correlato e quadro normativo

11.00 pausa

#### SECONDA SESSIONE: BUONE PRATICHE PER LA GESTIONE DELLO STRESS LAVORO CORRELATO

#### 12.00 *MODERA*

**Corrado NEGRO** - Medico Competente Università degli Studi di Trieste

**Micaela CRISMA** - ARDISS FVG

Strategie individuali per gestire lo stress lavoro correlato

**Ornella LUIS** - Comune di Trieste, Università degli Studi di Trieste  
Interventi post valutazione di risposta aziendale per la gestione dello stress lavoro correlato

**Michela MOTTICA** - Ass. n. 1 Trieste  
Diversi livelli di intervento post valutazione dello stress lavoro correlato: organizzazione, gruppo, individuo

Domande e confronto

#### 13.30 *CONCLUDE*

**Eros MANNINO**

Comandante Provinciale Vigili del Fuoco di Trieste

#### PER INFORMAZIONI

UNITÀ DI STAFF PREVENZIONE E PROTEZIONE

prevenzione@units.it - Tel. 040 558 3553/3295/3086



# sommario

- Giorgio Sclip*  
9 La campagna europea  
“Insieme per la prevenzione  
e la gestione dello stress  
lavoro-correlato”
- Francesca Larese Filon*  
21 Che cos’è lo stress  
lavoro-correlato?
- Laura De Filippo*  
29 La valutazione oggettiva:  
vantaggi e limiti.  
Progetto di Valutazione  
dello stress lavoro-correlato:  
sperimentazione di approcci  
metodologici in INAIL,  
protocollo di intesa tra  
INAIL DR FVG e Università  
degli studi di Trieste
- Francesco Marcatto, Giorgio Sclip,  
Lisa Di Blas, Donatella Ferrante*  
35 La misura dello stress  
e la valutazione soggettiva:  
un’indagine sul personale docente  
dell’Università degli Studi  
di Trieste
- Alessio Polacchini, Damiano Girardi,  
Alessandra Falco, Nunzia Zanotta,  
Manola Comar, Nicola A. De Carlo,  
Enrico Tongiorgi*  
51 Stress lavoro correlato:  
La ricerca di nuovi marcatori  
biologici
- Roberta Nunin*  
59 La prevenzione dello stress  
lavoro-correlato: brevi note  
in tema di quadro regolativo  
e prospettive di tutela
- Micaela Crisma*  
77 Strategie per gestire lo stress  
lavorativo a livello individuale
- Ornella Luis*  
83 Interventi post valutazione  
di risposta aziendale per la gestione  
dello stress lavoro correlato
- Michela Mottica*  
97 I diversi livelli di intervento  
post valutazione dello stress  
lavoro correlato: organizzazione,  
gruppo, individuo. L’esperienza  
dell’ASS n°1 Triestina





# La campagna europea “Insieme per la prevenzione e la gestione dello stress lavoro-correlato”

GIORGIO SCLIP

RESPONSABILE SERVIZIO PREVENZIONE, PROTEZIONE E DISABILITÀ UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TRIESTE  
MEMBRO DEL FOCAL POINT PER L'AGENZIA EUROPEA PER LA SICUREZZA E LA SALUTE SUL LAVORO

## RISCHIO STRESS LAVORO-CORRELATO NEI LUOGHI DI LAVORO

Scadenze, ritardi, pressioni dai capi, screzi con i colleghi possono portare a quello che viene definito *stress da lavoro*: pressione, agitazione, ansia da prestazione sono alcune delle sensazioni spiacevoli che possono manifestarsi nella vita quotidiana di un lavoratore. A volte si pensa che questi disagi nascano da cause di tipo fisico, ma in molti casi il responsabile è semplicemente lo stress.



Lo stress lavoro-correlato è uno dei cosiddetti “nuovi” rischi con cui le organizzazioni devono confrontarsi, in quanto ha considerevoli conseguenze per la salute dei lavoratori e il benessere e la produttività delle organizzazioni stesse. In seguito alla pubblicazione del D.Lgs n.81 nel 2008, la valutazione dello stress lavoro-correlato è diventata un obbligo di legge, al pari di qualsiasi altro rischio per la salute e la sicurezza sul luogo di lavoro. Delle indicazioni di minimo su come condurre questa valutazione sono state elaborate dalla Commissione Consultiva permanente per la salute e la sicurezza del lavoro, lasciando al contempo la possibilità di adattare la metodologia indicata alle peculiari necessità della propria organizzazione.

Vista la relativa novità di questo obbligo e la difficoltà a operationalizzare rischi di tipo psicosociale, il passaggio dalla normativa alla sua applicazione nella pratica organizzativa si è rivelato piuttosto difficoltoso, specialmente per organizzazioni complesse come nel caso dell’università pubblica italiana.

L’Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro (EU-OSHA) ha deciso di dedicare il biennio 2014-2015 alla prevenzione e alla gestione dello stress lavoro-correlato, un problema serio che coinvolge moltissimi lavoratori e che ha serie ripercussioni sia per la salute dei lavoratori e che per la produttività delle organizzazioni.

Lo stress lavoro-correlato unitamente ai rischi psicosociali, rappresentano una delle sfide principali con cui è necessario confrontarsi nel campo della salute e della sicurezza sul lavoro. Essi hanno considerevoli ripercussioni sulla salute delle singole persone, ma anche su quella delle imprese e delle economie nazionali.

Lo stress lavoro-correlato viene definito come un insieme di reazioni fisiche ed emotive dannose che si manifesta quando le richieste poste dal lavoro non sono commisurate alle capacità, risorse o esigenze del lavoratore (NIOSH, Stress at work, 1999).

Adottando il giusto approccio, è possibile prevenire e gestire con efficacia lo stress lavoro-correlato e i rischi psicosociali, prescindere dalle caratteristiche o dalle dimensioni dell’impresa, e affrontarli con la stessa logica e sistematicità riservate ad altre questioni di salute e sicurezza sul lavoro.

Gestire lo stress non è solo un imperativo morale e un buon investimento per i datori di lavoro, bensì anche un dovere giuridico

stabilito dalla direttiva quadro 89/391/CEE e ribadito dagli accordi quadro tra le parti sociali sullo stress lavoro-correlato e sulle molestie e la violenza sul luogo di lavoro.

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

Inoltre, il patto europeo per la salute e il benessere mentale riconosce il mutamento delle esigenze e le crescenti pressioni nei luoghi di lavoro e incoraggia i datori di lavoro ad applicare ulteriori misure volontarie per promuovere il benessere mentale.

Sebbene spetti ai datori di lavoro la responsabilità giuridica di garantire la corretta valutazione e il controllo dei rischi sul lavoro, è indispensabile coinvolgere anche i lavoratori, che insieme ai loro rappresentanti conoscono meglio di chiunque altro i problemi che possono verificarsi nei luoghi di lavoro. La loro partecipazione può assicurare l'adeguatezza e l'efficacia delle misure adottate.

**Insieme per  
prevenire e gestire**

*Lo stress*



*lavoro-correlato*



L'EU-OSHA fornisce una grande quantità di informazioni e aiuto pratico riguardo all'individuazione, la prevenzione e la gestione dei rischi psicosociali e dello stress lavoro-correlato<sup>1</sup>.

I lavoratori avvertono stress quando le esigenze lavorative sono superiori alla loro *capacità di farvi fronte*. Lo stress lavoro-correlato è un problema a livello di organizzazione e non una colpa individuale. È una delle conseguenze più importanti derivanti da un ambiente di lavoro carente dal punto di vista psicosociale.

*Per rischi psicosociali si intendono gli effetti negativi in termini psicologici, fisici e sociali derivanti da una progettazione, un'organizzazione e una gestione non adeguate sul lavoro.*

Circa metà dei lavoratori europei considera lo stress comune nei luoghi di lavoro e ad esso è dovuta quasi la metà di tutte le giornate lavorative perse. Come molte altre questioni riguardanti la salute mentale, spesso lo stress viene frainteso o stigmatizzato. Tuttavia, se li si considera come un problema aziendale anziché una colpa individuale, i rischi psicosociali e lo stress possono essere gestibili come qualsiasi altro rischio per la salute e la sicurezza sul luogo di lavoro.

Le seguenti condizioni lavorative possono causare rischi psicosociali:

- lavoro eccessivamente impegnativo e/o tempo a disposizione non sufficiente per portare a termine le mansioni;
- richieste contrastanti;
- ruolo del lavoratore non definito con chiarezza;
- comunicazione inefficace;
- cambiamento mal gestito a livello di organizzazione.

I rischi psicosociali si originano altresì da un contesto sociale inadeguato sul lavoro, come per esempio:

- mancanza di supporto da parte della dirigenza e dei colleghi;
- scarse relazioni interpersonali;

---

<sup>1</sup> I contenuti del presente intervento sono tratti per la maggior parte dal sito dell'EU-OSHA, a quale si rimanda per ulteriori approfondimenti e maggiori informazioni.

- molestie, aggressioni e violenza;
- difficoltà a conciliare impegni lavorativi e impegni privati.

I rischi psicosociali non devono essere confusi con un ambiente di lavoro sano che, pur essendo impegnativo, sostiene e stimola i lavoratori, incoraggiandone al massimo lo sviluppo e le prestazioni.

#### PERCHÉ LO STRESS E I RISCHI PSICOSOCIALI SONO IMPORTANTI?

L'ambiente di lavoro psicosociale inadeguato ha un *effetto significativo sulla salute e sul benessere dei lavoratori*.

I lavoratori che soffrono di stress lavoro-correlato possono arrivare a soffrire di gravi problemi di salute mentale e fisica. A sua volta, ciò produce effetti sull'organizzazione e sulla società nel suo complesso.

Per l'INDIVIDUO, gli effetti negativi possono comprendere quanto segue:

- sovraffaticamento e depressione;
- difficoltà di concentrazione;
- problemi familiari;
- abuso di droga e alcol;
- problemi di salute fisica, in particolare malattie cardiovascolari e disturbi muscolo-scheletrici.

Per l'ORGANIZZAZIONE, gli effetti negativi comprendono:

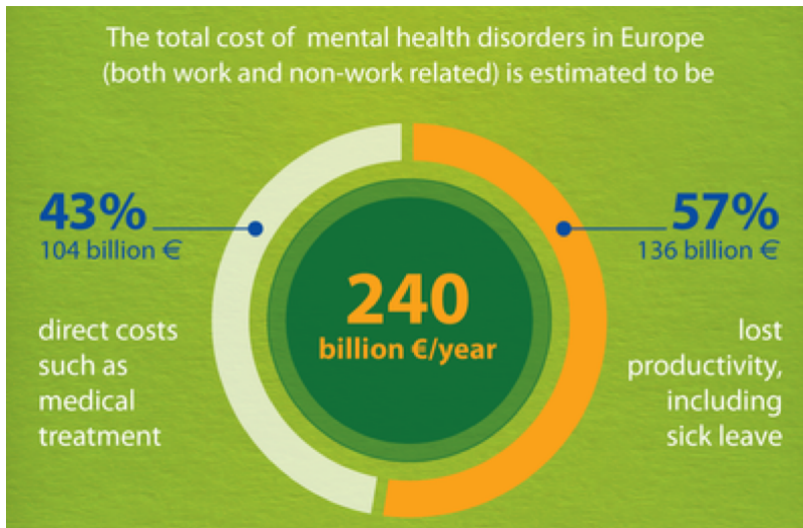
- uno scarso rendimento aziendale;
- un maggiore assenteismo;
- presenzialismo (lavoratori che, in caso di malattia, si presentano al lavoro pur non essendo in grado di svolgere le mansioni in modo efficace);
- tassi più elevati di incidenti e infortuni.

Per quanto riguarda gli aspetti positivi, la creazione di un buon ambiente di lavoro dal punto di vista psicosociale assicura che *i lavoratori siano più sani e produttivi sul lavoro*. Le assenze dovute a

stress lavoro-correlato si riducono o azzerano. Diminuiscono inoltre i costi dovuti alla perdita di produttività a carico delle aziende.

Una gestione efficace dello stress lavoro-correlato e dei rischi psicosociali contribuisce alla soddisfazione della forza lavoro. I lavoratori esprimono maggiore impegno, dedizione e capacità di innovazione.

Lo stress lavoro-correlato può inoltre concorrere all'aumento dei tassi di prepensionamento; al contrario, un ambiente di lavoro positivo contribuisce a trattenere i lavoratori.



#### CHI DEVE PARTECIPARE ALLA GESTIONE DELLO STRESS E DEI RISCHI PSICOSOCIALI?

La chiave è *coinvolgere tutti* – datori di lavoro, dirigenti e lavoratori – nella creazione di un *buon ambiente di lavoro a livello psicosociale*.

I dirigenti dovrebbero permettere ai lavoratori di parlare dei problemi che incontrano sul lavoro, e incoraggiarli a individuare soluzioni per diminuire o ridurre al minimo i rischi psicosociali. Un *buon dirigente* è fonte di ispirazione e motivazione nei confronti dei lavoratori, comprende i loro punti di forza e debolezza, li incoraggia a lavorare per il raggiungimento di obiettivi condivisi e tiene alto il

morale. Comprendere i problemi dei lavoratori al di fuori del luogo di lavoro contribuisce a creare un ambiente di lavoro basato sul sostegno.

Da parte loro, condividendo le proprie conoscenze del luogo di lavoro con i datori di lavoro e i dirigenti, i lavoratori contribuiscono a individuare i problemi e a identificare e attuare le relative soluzioni. La partecipazione dei lavoratori è fondamentale per l'efficace gestione dei rischi psicosociali. Attraverso le consultazioni con i lavoratori, i dirigenti instaurano un clima di fiducia grazie al quale vi è una maggiore probabilità che essi esprimano liberamente i propri timori. La partecipazione dei lavoratori allo sviluppo di misure di prevenzione fa sì che essi considerino la soluzione come propria, aumentando così le probabilità della sua efficacia.

Collaborare richiede un *dialogo continuo a doppio senso tra dirigenti e lavoratori*. Ciò significa parlarsi, ascoltare i timori degli altri e condividere le opinioni.

#### STRESS E I RISCHI PSICOSOCIALI: RIFLESSIONI BASATE SU ALCUNI NUMERI

Le statistiche fanno riflettere:

- lo stress lavoro-correlato è il problema di salute più frequente legato all'attività lavorativa in Europa dopo i disturbi muscoloscheletrici. Circa la metà dei lavoratori considera lo stress lavoro-correlato un fenomeno comune nel proprio luogo di lavoro.
- il 50-60% di tutte le giornate lavorative perse è riconducibile allo stress lavoro-correlato.
- un recente sondaggio d'opinione europeo, condotto dall'EU-OSHA sulle cause più comuni dello stress lavoro-correlato, ha evidenziato tra queste la riorganizzazione del lavoro (per il 72% dei lavoratori), le ore lavorate o il carico di lavoro eccessivo (per il 66%) e il fatto di essere oggetto di comportamenti inaccettabili, come mobbing o molestie (per il 59%).
- lo stesso sondaggio ha evidenziato che all'incirca quattro lavoratori su dieci pensano che lo stress non venga gestito adeguatamente nel proprio luogo di lavoro.



- solitamente, le assenze causate dallo stress lavoro-correlato tendono a essere più lunghe di quelle derivanti da altre cause.

In base ai dati EUROSTAT, nell’arco di nove anni, il 28% dei lavoratori europei ha riferito di essere esposto a rischi psicosociali che hanno compromesso il loro benessere mentale.

La buona notizia è che *i rischi psicosociali si possono prevenire e gestire* indipendentemente dalle dimensioni e dalla tipologia di azienda.

#### VANTAGGI ECONOMICI DELLA GESTIONE DELLO STRESS E DEI RISCHI PSICOSOCIALI

*I rischi psicosociali e lo stress lavoro-correlato generano costi significativi sia per le organizzazioni sia per le economie nazionali.*

In generale, i lavoratori tendono ad *assentarsi dal lavoro per periodi consistenti* quando soffrono di stress lavoro-correlato e di altri problemi di natura psicologica. A volte i lavoratori tendono a *presentarsi al lavoro pur non essendo in grado di svolgere le mansioni in modo efficace* (fenomeno noto come “presenzialismo”). Ciò porta a una *riduzione della produttività*, con conseguente diminuzione della redditività dell’impresa.





I costi complessivi dovuti ai disturbi di salute mentale in Europa (legati al lavoro o meno) sono stimati a 240 miliardi di euro l'anno. Meno della metà di questa somma deriva dai costi diretti, come le cure mediche; si attesta a 136 miliardi di euro la perdita di produttività, compreso l'assenteismo per malattia.

La dicono lunga sul tema anche le statistiche nazionali:

- In Francia i costi nazionali derivanti dallo stress lavoro-correlato sono stati stimati tra i 2 e i 3 miliardi di euro nel 2007.
- Secondo le stime, nel Regno Unito si sono persi nel periodo 2009-2010 circa 9,8 milioni di giorni lavorativi a causa dello stress lavoro-correlato, e le assenze dei lavoratori sono state, in media, di 22,6 giorni.
- In Austria, i disturbi psicosociali sono il motivo principale del prepensionamento degli impiegati e la causa di oltre il 42% di tutti i prepensionamenti in questa categoria di lavoratori.

I vantaggi economici sono evidenti: la prevenzione e la gestione dei rischi psicosociali sono attività importanti, che favoriscono la presenza di una forza lavoro sana e produttiva, la riduzione dei tassi di assenteismo e dei tassi di incidenti e infortuni e una migliore fidelizzazione dei lavoratori.

Ne consegue il miglioramento complessivo delle prestazioni dell'azienda.

Se ancora non sei convinto, vi è un ultimo aspetto da considerare: *i benefici per l'azienda sono superiori ai costi di attuazione.*

## COME È POSSIBILE GESTIRE LO STRESS LAVORO-CORRELATO E I RISCHI PSICOSOCIALI?

La campagna europea ha l'intenzione di richiamare l'attenzione sul fatto che *i rischi psicosociali possono essere valutati e gestiti con le stesse modalità sistematiche di altri rischi per la sicurezza e la salute sul lavoro.*

Il modello standard di valutazione del rischio e l'adozione di un approccio partecipativo sono il modo ottimale per individuare e affrontare i rischi:



- Anzitutto, occorre individuare i pericoli e i soggetti potenzialmente a rischio.  
Dirigenti e lavoratori devono essere consci dei rischi psicosociali e dei segnali precoci di allerta dello stress lavoro-correlato.
- In secondo luogo, occorre valutare i rischi e individuare quelli prioritari.  
È necessario decidere quali rischi destano le maggiori preoccupazioni e concentrarsi anzitutto su di loro.
- In terzo luogo, occorre pianificare un'azione preventiva.  
È necessario predisporre un piano per prevenire il verificarsi di rischi psicosociali. Se i rischi non possono essere evitati, è necessario pensare a come ridurli al minimo.
- In quarto luogo, occorre attuare il piano.  
È opportuno specificare le misure da adottare, le risorse necessarie, le persone coinvolte e la tempistica.
- Infine, occorre monitorare e rivedere su base continuativa il piano.  
Occorre essere disposti a modificare il piano in risposta ai risultati del monitoraggio.

È importante tenere a mente che gli individui possono reagire in modo diverso alle stesse circostanze. La valutazione del rischio psicosociale dovrebbe tenere conto delle capacità e delle esigenze psicologiche dei lavoratori (per esempio, in termini di genere, età o esperienza).

Valutare lo stress sul posto di lavoro, ma soprattutto utilizzare le informazioni provenienti da tale valutazione, è ormai un obbligo di legge, ma è soprattutto una grande opportunità di miglioramento per ogni organizzazione, grande o piccola che sia. Individuare la presenza di rischio da stress lavoro-correlato sul posto di lavoro e capire quali siano i fattori che lo causano è il primo fondamentale passo per poter intervenire efficacemente e portare miglioramenti al benessere organizzativo. E un'organizzazione senza stress è un'organizzazione sana, in cui i lavoratori sono maggiormente soddisfatti, stanno meglio e si ammalano di meno, commettono meno errori e lavorano meglio.



# Che cos'è lo stress lavoro- correlato?

FRANCESCA LARESE FILON

UNITÀ CLINICO OPERATIVA DI MEDICINA DEL LAVORO – UNIVERSITÀ DI TRIESTE

Lo stress è una risposta aspecifica dell'organismo ad una qualsiasi richiesta proveniente dall'ambiente.

Hans Seyle<sup>8</sup> nel 1956 ha parlato per primo di “Sindrome generale di adattamento” come della risposta dell'organismo di fronte a stimoli esterni. La persona risponde prima con una fase di allarme (1), caratterizzata da tachicardia e ipertensione (attacca o fuggi), successivamente con una fase di “resistenza” (2) in cui la persona cerca di far fronte agli stimoli negativi, fino alla comparsa di una fase di “esaurimento” (3) nella quale l'individuo perde la capacità di far fronte agli eventi stressogeni e possono comparire le patologie correlate.

Possiamo parlare anche di stress applicato alla meccanica di una molla: se la tiriamo poco si allunga e quando la rilasciamo, la tensione scompare. In questo caso parliamo di “eustress” o stress positivo, che è quello che ci permette di essere attivi e di rispondere agli stimoli che riceviamo dall'esterno. Ma se la nostra “molla” viene tirata troppo comincia a deformarsi (strain), non ritorna più

nella posizione di partenza e nasce lo stress negativo “distress”. La tensione porta alla deformazione della molla e possono insorgere patologie associate. Il nostro organismo perde il suo equilibrio. E così lo stress diventa, secondo il vocabolario Treccani “tensione nervosa, logorio, affaticamento psicofisico” oppure con terminologia medica “la risposta funzionale con cui l’organismo reagisce a uno stimolo più o meno violento (stressor) di qualsiasi natura (microbica, tossica, traumatica, termica, emozionale, ecc.). Negli organismi degli animali superiori si configura in una serie di fenomeni neuro-ormonali fra i quali predomina l’intensa attività secretoria della corteccia surrenale”.

La nostra vita è fatta di stimoli che riceviamo dall’esterno e a questi possiamo rispondere in modo diverso: per alcuni soggetti uno stimolo è irrilevante, mentre per altri può diventare fonte di tensione e di “stress”. Quindi è fondamentale sia lo stimolo che la risposta personale del soggetto e la sua capacità di far fronte alle situazioni e pressioni esterne (coping).

È chiaro che tutta la nostra vita è fatta di stressors che derivano dalle nostre condizioni sociali, dalla famiglia, dagli amici e ovviamente anche dal lavoro, dove passiamo una buona parte della giornata.

Considerato che il datore di lavoro deve valutare e poi ridurre/eliminare tutti i rischi per i lavoratori è diventato obbligatorio in Italia valutare anche lo stress lavoro correlato, insieme agli altri rischi come quelli chimici, fisici, biologici, ecc. Quando parliamo di stress ci occupiamo di rischi di tipo “psico-sociale” che possono causare tensione nei lavoratori e possono tradursi anche in malattie correlate allo stress: i dati epidemiologici e l’Agenzia Europea per la sicurezza e la salute sul lavoro<sup>2</sup> (<https://osha.europa.eu/it/themes/psychosocial-risks-and-stress>) riportano che più della metà dei lavoratori riferisce stress lavorativo e sintomi ad esso correlati e che tale disturbo risulta al secondo posto dopo i sintomi osteoarticolari. Si tratta quindi di un grosso problema che deve essere affrontato con la prevenzione.

## MODELLI CONCETTUALI E QUESTIONARI PER LA VALUTAZIONE “SOGGETTIVA” DEL RISCHIO PSICOSOCIALE

Vi sono alcuni modelli e relativi questionari che cercano di valutare lo stress lavoro correlato: uno di questi è quello di Karasek<sup>4</sup>, detto Job Content Questionnaire (JCQ), che parte dal concetto che una eccessiva domanda sul lavoro (demand) insieme ad uno scarso controllo (control) del compito genera stress. Ma in questo sistema un effetto protettivo viene giocato dal “supporto” ricevuto da colleghi, superiori e famigliari. Un altro modello è quello proposto da Siegrist<sup>9</sup> “Effort-Reward-Imbalance” che parte dal concetto che lo stress si manifesta quando vi è uno sbilanciamento fra sforzo e ricompensa. Per l’autore la ricompensa non è solo economica ma anche legata alla stima e all’apprezzamento sul lavoro svolto. L’autore introduce anche la dimensione del “sovraccarico” (overcommitment) che dà una indicazione dell’eccessivo coinvolgimento del lavoratore con possibili conseguenze sulla salute.



Figura 1 – Dimensioni del questionario proposto da HSE

Più recentemente l'HSE<sup>3,5-7</sup> (Health and Safety Executive) ha proposto un nuovo questionario che fonde vari modelli con l'intenzione di avere uno strumento che si adatta meglio alla valutazione della situazione negli ambienti di lavoro. L'INAIL ha provveduto a redigere una traduzione in italiano che è stata validata (Figura 1), indagando la richiesta sul lavoro (demand), la sua capacità di svolgere il lavoro (controllo sul compito), il supporto dei superiori e dei colleghi, le relazioni interpersonali, il ruolo della persona all'interno dell'organizzazione e la possibilità di cambiamento. L'insieme produce un indice complessivo derivato dalla somma delle singole dimensioni ed espresso in rosso-giallo-verde in funzione dei punteggi ricevuti.

#### IL MODELLO PER LA VALUTAZIONE "OGGETTIVA" DELLO STRESS LAVORO-CORRELATO

Nell'ambito della necessità di avere alcuni indicatori più oggettivi, rispetto ai questionari che rispecchiano la percezione e soggettività della persona, Ballotin<sup>1</sup> ha proposto un metodo di facile utilizzo da applicare di screening nelle aziende. Questa metodologia è stata recepita dall'INAIL che suggerisce questo metodo a tutte le aziende italiane. Quando la valutazione oggettiva risulta a rischio il datore di lavoro deve provvedere ad approfondire la situazione con questionari "soggettivi" o con altri strumenti psicologici.

Questo approccio ha reso più facile e meno costosa la valutazione del rischio, permettendo anche una standardizzazione delle procedure e una comparabilità dei dati, nei limiti di una valutazione "veloce" dello stress lavoro correlato, ma che considera in modo complessivo tutti i fattori indicati come rischi psicosociali. Questa valutazione, eseguita congiuntamente dal datore di lavoro, dal responsabile del servizio di prevenzione e protezione, dal medico competente e dai rappresentanti dei lavoratori prevede alcuni dati "oggettivi" che possono essere indicatori di malessere/stress nell'ambiente di lavoro (aumento degli infortuni, delle assenze per malattia professionali, ecc.) e segnalazioni di stress-lavoro correlato o istanze giudiziarie. Questi parametri quantificabili vengono poi associati ad alcuni indicatori di contesto del lavoro e di conte-



nuto del lavoro che permettono un migliore inquadramento della situazione relativa ai rischi di tipo psico-sociale (Figura 2).

Una valutazione di questo tipo ha il vantaggio di essere semplice e di analizzare alcuni parametri oggettivi che indirettamente possono dare una idea di ambiente con problemi legati allo stress.



Figura 2 – Gli aspetti peculiari della valutazione oggettiva dello stress lavoro correlato

## LA PREVENZIONE DELLO STRESS LAVORO-CORRELATO

La prevenzione dello stress lavoro correlato è importante in quanto permette di evitare sintomi e patologie che possono comparire nel lavoratore, ma consente anche all'organizzazione di funzionare meglio. Si tratta quindi di una necessità per tutti gli attori della prevenzione. La valutazione dello stress è quindi solo il primo passo

per intervenire cercando di migliorare l'ambiente di lavoro nei vari aspetti che possono concorrere a indurre condizioni di disagio. Le valutazioni oggettive e soggettive sono strumenti che possono suggerire le aree in cui intervenire per permettere al lavoratore di stare meglio e all'organizzazione di funzionare in modo ottimale. Non sono quindi valutazioni fine a se stesse ma volte a capire le aree in cui è necessario proporre misure di prevenzione per evitare patologie future e mal funzionamento dell'organizzazione.

## BIBLIOGRAFIA

1. Ballotin A. e altri. *La valutazione dello stress lavoro correlato: una proposta metodologica*. INAIL – ISPESL in <http://www.asl.fr.it/sites/default/files/Proposta%20metodologica%20integrata.ISPESL.pdf> (accesso 22.07.16)
2. European Agency for Safety and Health at Work. European Opinion Poll on Occupational Safety and Health. <<https://osha.europa.eu/en/safety-health-infigures/eu-poll-press-kit-2013.pdf>> (accessed 15.07.16).
3. Health & Safety Executive, 2007. *Managing the Causes of Work-Related Stress. A Step-by-Step Approach Using the Management Standards*, second ed. HSE Books, Sudbury.
4. Karasek, R.A., 1979. Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job design. *Admin. Sci. Quart.* 24, 285-308
5. MacKay, C.J., Cousins, R., Kelly, P.J., Lee, S., McCaig, R.H., 2004. 'Management Standards' and work-related stress in the UK: Policy background and science. *Work Stress* 18, 91-112.
6. Marcatto, F., D'Errico, G., Di Blas, L., Ferrante, D., 2011. Assessing work-related stress: an Italian adaptation of the HSE management standards work-related stress indicator tool. *Ital. J. Occup. Med. Ergon.* 33, 403-408.
7. Marcatto, F., Colautti, L., Larese Filon, F., Luis, O., Ferrante, D., 2014. The HSE Management Standards Indicator Tool: concurrent and construct validity. *Occup. Med. (Lond.)* 64, 365-371.
8. Seyle H. *The Stress of Life*. New York, McGraw-Hill Book Company, Inc. 1956.
9. Siegrist, J., 1996. Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *J. Occup. Health Psychol.* 1, 27-41.



# La valutazione oggettiva: vantaggi e limiti.

Progetto di Valutazione dello stress lavoro-correlato: sperimentazione di approcci metodologici in INAIL, protocollo di intesa tra INAIL DR FVG e Università degli studi di Trieste

LAURA DE FILIPPO

CONTARP INAIL DIREZIONE REGIONALE FRIULI VENEZIA GIULIA

L'Accordo Quadro Europeo sullo stress nei luoghi di lavoro, recepito nel D.lgs. 81/2008 e dalle indicazioni della Commissione Consultiva Permanente del novembre 2010, ha stabilito che lo stress debba essere adeguatamente valutato e, se presente, gestito al fine di preservare la salute del lavoratore. La Commissione ha pertanto indicato un percorso metodologico che rappresenta il livello minimo di attuazione dell'obbligo di valutazione del rischio stress lavoro-correlato per tutti i datori di lavoro pubblici e privati. La valutazione si articola in due fasi: una necessaria (la valutazione preliminare o fase 1) e l'altra eventuale (fase 2), da attivare nel caso in cui la valutazione preliminare riveli elementi di rischio da stress lavoro-correlato e le misure di correzione adottate a seguito della stessa, dal datore di lavoro, si rivelino inefficaci.

La valutazione preliminare consiste nella rilevazione di indicatori oggettivi e verificabili, ove possibile numericamente apprezzabili, appartenenti quanto meno a tre distinte famiglie:

- I. **EVENTI SENTINELLA**, quali ad esempio: indici infortunistici; assenze per malattia; *turnover*; procedimenti e sanzioni e segnalazioni del medico competente; specifiche e frequenti lamentele formalizzate da parte dei lavoratori. I predetti eventi sono da valutarsi sulla base di parametri omogenei individuati internamente alla azienda (es. andamento nel tempo degli indici infortunistici rilevati in azienda).
- II. **FATTORI DI CONTENUTO DEL LAVORO**, quali ad esempio: ambiente di lavoro e attrezzature; carichi e ritmi di lavoro; orario di lavoro e turni; corrispondenza tra le competenze dei lavoratori e i requisiti professionali richiesti.
- III. **FATTORI DI CONTESTO DEL LAVORO**, quali ad esempio: ruolo nell'ambito dell'organizzazione, autonomia decisionale e controllo; conflitti interpersonali al lavoro; evoluzione e sviluppo di carriera; comunicazione (es. incertezza in ordine alle prestazioni richieste, confusione di ruoli e responsabilità).

In questa prima fase possono essere utilizzate liste di controllo (*checklist*) applicabili anche dai soggetti aziendali della prevenzione che consentano una valutazione oggettiva, complessiva e, quando possibile, parametrica dei fattori di cui ai punti I, II e III che precedono.

In relazione alla valutazione dei fattori di contesto e di contenuto di cui sopra (punti II e III dell'elenco) occorre sentire i lavoratori e/o i RLS/RLST. Nelle aziende di maggiori dimensioni è anche possibile sentire un campione rappresentativo di lavoratori. La scelta delle modalità tramite cui sentire i lavoratori è rimessa al datore di lavoro anche in relazione alla metodologia di valutazione adottata.

Ove dalla valutazione preliminare non emergano elementi di rischio da stress lavoro-correlato tali da richiedere il ricorso ad azioni correttive, il datore di lavoro sarà unicamente tenuto a darne conto nel Documento di Valutazione del Rischio (DVR) e a prevedere un piano di monitoraggio.

Diversamente, nel caso in cui si rilevino elementi di rischio da stress lavoro-correlato tali da richiedere il ricorso ad azioni correttive, si procede alla pianificazione e all'adozione degli opportuni

interventi correttivi (ad esempio, interventi organizzativi, tecnici, procedurali, comunicativi, formativi, etc.). Ove gli interventi correttivi risultino inefficaci, si deve procedere poi, nei tempi che la stessa impresa definisce nella pianificazione degli interventi, alla fase di valutazione successiva (c.d. valutazione approfondita).

La valutazione approfondita (fase 2) prevede la valutazione della percezione soggettiva dei lavoratori, ad esempio attraverso differenti strumenti quali questionari, *focus group*, interviste semistrutturate, sulle famiglie di fattori/indicatori di cui all'elenco sopra riportato. Tale fase fa riferimento ovviamente ai gruppi omogenei di lavoratori rispetto ai quali sono state rilevate le problematiche. Nelle aziende di maggiori dimensioni è possibile che tale fase di indagine venga realizzata tramite un campione rappresentativo di lavoratori, mentre nelle imprese che occupano fino a 5 lavoratori, in luogo dei predetti strumenti di valutazione approfondita, il datore di lavoro può scegliere di utilizzare modalità di valutazione (es. riunioni) che garantiscano il coinvolgimento diretto dei lavoratori nella ricerca delle soluzioni e nella verifica della loro efficacia.

L'INAIL, tramite il Dipartimento Medicina del Lavoro aveva definito già nel 2008 un percorso metodologico basato sul Modello mutuato dall'HSE, validato e raccordato con il D.lgs. 81/2008, con le esperienze del Coordinamento tecnico interregionale della prevenzione nei luoghi di lavoro e del *Network* nazionale per la prevenzione disagio psicosociale, nell'ottica di fornire all'utenza un metodo unico integrato che valorizzi i punti di forza delle esperienze maturate.

Il metodo, compiutamente illustrato nel manuale "Valutazione e gestione del rischio da stress lavoro-correlato", edito da INAIL nel 2011 (scaricabile dal sito [www.inail.it](http://www.inail.it) all'indirizzo [http://www.inail.it/internet\\_\\_web/wcm/idc/groups/internet/documents/document/ucm\\_\\_portstg\\_\\_093254.pdf](http://www.inail.it/internet__web/wcm/idc/groups/internet/documents/document/ucm__portstg__093254.pdf)), prevede per la fase 1 una valutazione tramite *checklist* (strumento di facile utilizzo) che fornisce un risultato per le tre diverse aree suddiviso in fasce di rischio verde, gialla e rossa, sintetizzato alla fine da un indice complessivo a sua volta rispondente alla tre aree verde, gialla e rossa. Questo è il metodo che in questi anni è stato adottato per la valutazione dei rischi nelle diverse strutture INAIL del Friuli Venezia Giulia e i risultati ottenuti si sono sempre collocati, per le diverse sedi, in fascia

di rischio verde, dunque accettabile, rendendo così non necessario un approfondimento del rischio. Nell'utilizzare il metodo di fase 1 sono venuti in luce alcuni punti di criticità del metodo relativamente alla scelta ottimale dei gruppi omogenei e alla valutazione puntuale dei fattori di contesto e contenuto.

Relativamente ai gruppi omogenei, infatti, vi sono realtà in cui esistono specificità (ad esempio aree sanitarie) composte da un numero troppo esiguo di lavoratori per consentire una valutazione a sé stante ma nel contempo l'inclusione in un più ampio gruppo può non fare emergere le peculiarità di contenuto e contesto del lavoro particolare svolto. Per quanto attiene poi ai fattori oggettivi (indicatori, contenuto e contesto) si rileva che molti non paiono di facile valutazione da parte della commissione composta da datore di lavoro, RSPP, MC e RLS; gli stessi indicatori correlati a eventi sentinella possono avere, nelle diverse realtà aziendali e in diversi momenti "storici", chiavi interpretative molteplici e non univoche, si pensi ad esempio alle fasi di riorganizzazione di un ente quali quelle che sta vivendo lo stesso INAIL che è stato negli ultimi anni oggetto di fusione con altri enti (ISPESL e IPSEMA) e poi oggetto di complessiva modifica del modello organizzativo interno (per accorpamento di funzioni e riduzione delle posizioni organizzative). Pur in presenza di questo quadro complesso, nelle varie sedi INAIL del Friuli Venezia Giulia le valutazioni di fase 1 hanno sempre dato un responso di rischio accettabile (ovvero fascia verde).

Nel 2014 l'Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro (EU-OSHA) ha lanciato la campagna biennale incentrata sulla gestione dello stress e dei rischi psicosociali sul lavoro, dal titolo "Insieme per la prevenzione e la gestione dello stress lavoro correlato".

L'INAIL Friuli Venezia Giulia, nonostante i risultati rassicuranti ottenuti nelle valutazioni di fase 1, ha ritenuto interessante e per molti aspetti necessario, proprio in virtù dei punti di attenzione già enunciati, approfondire la valutazione della percezione soggettiva dei lavoratori del rischio da stress lavoro correlato, anche sperimentando strumenti e metodi di indagine ulteriori ed innovativi, finalizzati alla gestione e riduzione dei livelli di rischio negli ambienti di lavoro. Pertanto nel 2014 ha avviato un confronto con l'Università di Trieste, già partner nel Protocollo d'intesa del



17.9.2014 finalizzato a sviluppare la più ampia e proficua collaborazione in attuazione dei rispettivi fini istituzionali, per la realizzazione di azioni e progetti sinergici volti, tra l'altro, a fornire indicazioni su strumenti e metodi operativi per la riduzione dei livelli di rischio in materia di salute e sicurezza sul lavoro, e per l'elaborazione e implementazione di buone pratiche, linee guida, etc. Da questo confronto è nata la proposta di collaborazione che ha trovato concreta determinazione nell'Accordo Attuativo "Progetto valutazione stress lavoro correlato: sperimentazione di approcci metodologici in INAIL" stipulato il 4.9.2015, a titolo non oneroso, finalizzato a sperimentare nelle sedi INAIL della regione la valutazione approfondita di tipo soggettivo del rischio stress lavoro-correlato, utilizzando gli strumenti e i metodi operativi predisposti dall'Unità di Psicologia dell'Università e applicati nel contesto universitario e in altre realtà pubbliche, allo scopo di contribuire a:

1. verificare la validità predittiva delle "liste di controllo per la valutazione preliminare" del rischio stress LC;
2. sviluppare strumenti metodologici semplificati e specifici a supporto della valutazione "della percezione soggettiva dei lavoratori" del rischio da stress LC;
3. individuare eventuali misure di prevenzione e gestione del rischio stress LC nelle sedi INAIL.

Lo strumento utilizzato è un questionario che nelle sue parti fondamentali era già stato implementato e sperimentato dall'Università di Trieste per i propri lavoratori e per il Comune di Trieste; la parte anagrafica è stata invece ridefinita puntualmente per consentire le aggregazioni secondo l'organizzazione presente presso l'INAIL.

Il questionario è stato rivolto per e-mail a tutti i lavoratori INAIL del Friuli Venezia Giulia mediante l'utilizzo di un software apposito (*SurveyMonkey*) che rende disponibile online il questionario. Nel contratto di abbonamento sottoscritto dall'Università di Trieste con *SurveyMonkey* viene ovviamente garantita la riservatezza dei dati specificando che la proprietà dei dati è degli autori del sondaggio (<https://it.surveymonkey.com/mp/policy/privacy-policy/>).

Nel testo dell'Accordo Attuativo è ben illustrato all'art. 5 il limite di utilizzo dei risultati e all'art. 6 le regole per il trattamento dei dati personali.

La raccolta dei questionari è avvenuta tra il 28 settembre 2015 e il 23 ottobre 2015 e ha coinvolto in totale 253 lavoratori INAIL, ottenendo una elevata percentuale di risposta (68%).

L'Università ha dato garanzia di restituzione dei dati esclusivamente in forma aggregata e anonima, con impossibilità d'individuazione dei singoli partecipanti; i gruppi aggregati saranno infatti costituiti da almeno 8-10 lavoratori. Mediante l'analisi di questi dati l'Università effettuerà la valutazione della validità predittiva della *checklist* tramite confronto e correlazioni tra i punteggi delle *checklist* e dei questionari compilati dai singoli lavoratori.

Nei primi mesi del 2016 saranno resi disponibili i risultati che costituiranno la base per una migliore comprensione del fenomeno del rischio da stress lavoro-correlato; si auspica che una migliore e più attenta valutazione del rischio (*risk assessment*) possa consentire – ove e se necessario – l'adozione di adeguate misure di prevenzione e miglioramento (*risk management*).

Se sarà vero che nel 2020, come emerge da proiezioni dall'Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro (EU-OSHA), la prima causa di malattia o comunque di assenza dal lavoro sarà lo stress, l'impegno dell'INAIL non può che essere quello di sensibilizzare ulteriormente i datori di lavoro sull'importanza di valutare e prevenire questo rischio emergente e complesso, ma anche di poter loro fornire strumenti sempre più efficaci. Questa sperimentazione intende, dunque, nei suoi obiettivi più ampi, fornire uno strumento che possa rivelarsi idoneo e utile in altre realtà lavorative, con il fine di raggiungere un complessivo e generale miglioramento del benessere organizzativo.

# La misura dello stress e la valutazione soggettiva

## Un'indagine sul personale docente dell'Università degli Studi di Trieste

FRANCESCO MARCATTO<sup>1</sup>, GIORGIO SCLIP<sup>2</sup>,  
LISA DI BLAS<sup>1</sup>, DONATELLA FERRANTE<sup>1</sup>

<sup>1</sup> DIPARTIMENTO DI SCIENZE DELLA VITA, UNIVERSITÀ DI TRIESTE

<sup>2</sup> SERVIZIO PROTEZIONE, PREVENZIONE E DISABILITÀ, UNIVERSITÀ DI TRIESTE

### INTRODUZIONE

La legge italiana riconosce lo stress lavoro-correlato come un fattore di rischio per il benessere e la salute dei lavoratori e pertanto anche lo stress lavoro-correlato deve essere sottoposto a una valutazione di rischio. In particolare, l'attuale quadro normativo di tutela della salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, costituito dal Decreto Legislativo 81/2008 e successive modifiche e integrazioni, ha accolto i contenuti dell'Accordo europeo dell'8 ottobre 2004 e ha individuato lo stress lavoro-correlato come uno dei rischi che richiedono di essere valutati e, di conseguenza, adeguatamente affrontati.

Anche l'università pubblica è tenuta a effettuare la valutazione del rischio da stress lavoro-correlato per tutti i suoi dipendenti. Mentre la valutazione dello stress lavoro correlato nel personale tecnico-amministrativo può essere condotta seguendo le linee guida sviluppate dalla Commissione Consultiva permanente per la salute e la sicurezza del lavoro (Comunicato del Ministero del Lavoro

in G.U. n.304 del 30/12/2010), valutare lo stress nel personale docente presenta delle difficoltà dovute alle peculiarità del lavoro di docente universitario. In particolare, non esistono ancora strumenti psicometrici adatti a cogliere le dimensioni di rischio stress a cui possono essere esposti i docenti universitari.

Nel presente articolo verranno presentati la costruzione e taratura di uno strumento per la misurazione dei fattori di rischio di stress lavoro-correlato dedicato al personale docente dell'università, insieme ai risultati della valutazione soggettiva del rischio di stress lavoro-correlato su un campione rappresentativo del personale docente dell'Università degli Studi di Trieste.

#### IL PROTOCOLLO DI VALUTAZIONE DELLO STRESS LAVORO-CORRELATO DELL'UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TRIESTE

In una realtà complessa come quella dell'università, l'applicazione letterale del metodo proposto dalla Commissione Consultiva permanente per la salute e la sicurezza del lavoro è di difficile attuazione a causa del tipo di organizzazione del lavoro e delle continue riorganizzazioni, accorpamenti e divisioni delle varie strutture didattiche e amministrative che si sono succedute negli ultimi anni. Per condurre la valutazione del rischio da stress lavoro-correlato nel rispetto della normativa vigente, l'Università di Trieste ha sviluppato già dall'anno accademico 2009/10 il seguente protocollo di valutazione e gestione dello stress rivolto al personale tecnico-amministrativo (Sclip, Marcatto, Larese Filon, Negro, Ferrante, 2015):

1. Preparazione dell'organizzazione sulle modalità e sulle finalità della valutazione, e assistenza a richiesta durante la compilazione dei questionari;
2. Valutazione preliminare del rischio da stress lavoro-correlato, tramite la raccolta dati su indicatori sentinella e l'individuazione di potenziali criticità preesistenti;
3. Valutazione approfondita della percezione soggettiva del rischio stress lavoro-correlato da parte dei lavoratori, tramite questionari in formato cartaceo e online;
4. Interventi formativi e informativi.

Tale protocollo si basa sui *Management Standards*, una metodologia messa a punto originariamente dall'*Health and Safety Executive* (HSE) britannico, per favorire l'adozione di pratiche organizzative adeguate a prevenire e ridurre lo stress lavoro-correlato nelle aziende (HSE, 2007). La valutazione dello stress lavoro-correlato viene intesa come un processo iterativo di raccolta periodica di informazioni sugli eventi sentinella e sulla percezione soggettiva di stress da parte dei lavoratori. La raccolta comprende anche la continua valutazione dell'efficacia delle azioni correttive e degli interventi intrapresi, al fine di migliorare costantemente i metodi di valutazione e intervento sul rischio da stress lavoro-correlato.

Elemento chiave del protocollo è la valutazione approfondita del rischio stress tramite il coinvolgimento diretto del personale, al quale viene somministrato un questionario di valutazione soggettiva dei fattori organizzativi di rischio. Per condurre la valutazione approfondita con il personale tecnico-amministrativo, si è scelto di usare l'*HSE-MS Indicator Tool* (HSE-MS IT; Cousins et al., 2004), un questionario per l'assessment dello stress lavoro-correlato che permette di ottenere i livelli di rischio nelle dimensioni organizzative che possono produrre stress, minimizzando al contempo l'effetto di eventuali problemi personali non riconducibili all'ambiente lavorativo o idiosincrasie di singoli lavoratori.

L'HSE-MS IT, nella sua versione italiana (Marcatto, D'Errico, Di Blas, Ferrante, 2011), è uno strumento valido e affidabile, composto da 35 item, divisi in sette sotto-scale che valutano i seguenti fattori di contenuto e contesto di lavoro: *Domanda* (8 item), *Controllo* (6 item), *Supporto dei colleghi* (4 item), *Supporto dei superiori* (5 item), *Ruolo* (5 item), *Cambiamento* (3 item) e *Relazioni* (4 item).

Studi successivi condotti sulla versione italiana dell'HSE-MS IT ne hanno confermato adeguate proprietà psicometriche (Marcatto, Colautti, Luis, Laresse Filon, Ferrante, 2014) evidenziando inoltre relazioni significative tra le scale dello strumento e la presenza di disturbi fisici e psicologici riferiti dai lavoratori coinvolti nelle ricerche (Marcatto et al., 2015; Guidi, Bagnara, Fichera, 2012).

Dall'analisi della letteratura degli ultimi due decenni, emergono diversi studi che indicano come l'insegnamento sia una tra le occupazioni più stressanti (Guglielmi, Tatrow, 1998; Unterbrink et al., 2007). Secondo una ricerca condotta in Gran Bretagna, ad esempio, il 41,5% degli insegnanti ritiene che il proprio lavoro sia stressante, contro il 32% degli infermieri e il 27% dei manager (Smith, Brice, Collins, Matthews, McNamara, 2000). La maggior parte di questi studi, tuttavia, ha indagato esclusivamente le condizioni degli insegnanti delle scuole dell'obbligo (primarie e secondarie), mentre i pochi studi che hanno riguardato il personale docente universitario hanno usato come metodi di indagine i focus group (Gillespie et al., 2001) o questionari con liste di possibili stressors (Daniels, 1994; Taris, Schreurs, Van Iersen-Van Silfhout, 2001).

La versione originale dell'HSE-MS IT, che è stata utilizzata per la valutazione dello stress lavoro correlato nel personale tecnico-amministrativo dell'università, non si presta bene a cogliere i fattori di stress a cui possono essere esposti i docenti universitari e più in generale tutte le professioni, in cui gli orari non sono rigidi e la suddivisione gerarchica non prevede un diretto superiore a cui fare riferimento per l'assegnazione dei compiti da svolgere o in caso di bisogno. Di conseguenza, per poter condurre la valutazione approfondita dello stress lavoro-correlato nel personale docente, si è reso necessario elaborare un nuovo questionario, sempre sulla base dell'HSE-MS IT, che fosse adeguato alle peculiarità di questa tipologia di lavoro. In questo articolo si presentano i risultati emersi da un primo studio condotto per valutarne alcune proprietà psicometriche essenziali.

## METODO

### INDICATOR TOOL PER PERSONALE DOCENTE UNIVERSITARIO

Rispetto alla versione originale dell'HSE-MS IT, nella versione modificata per docenti universitari (*Indicator Tool per Docenti Universitari*, IT DU) sono state eliminate le dimensioni *Supporto dei superiori*, superflua data l'assenza della figura del supervisore, e *Ruolo*, considerato che il ruolo svolto dai docenti all'interno dell'organizzazione universitaria non presenta particolari ambiguità. Sono stati invece aggiunti degli item per valutare un fattore di rischio legato alla responsabilità, intesa come il dover prendere decisioni impegnative che spesso coinvolgono altre persone, e ulteriori item che riguardano la necessità di dover lavorare costantemente sotto pressione.

L'IT DU valutato nel presente studio era composto da 32 item, con risposte su scala di frequenza di tipo Likert a 5 punti (da 1 = mai a 5 = sempre). Come nella versione originale, anche nell'*Indicator Tool per Docenti Universitari* il punteggio di ciascuna scala viene calcolato come media degli item a essa afferenti, e a punteggi elevati corrisponde basso rischio da stress lavoro-correlato e viceversa. I punteggi medi che si ottengono permettono di individuare quali siano le dimensioni organizzative che necessitano di maggiori interventi.

### MISURE AGGIUNTIVE

Oltre al questionario per la valutazione dei fattori di rischio da stress lavoro-correlato IT DU, sono state aggiunte ulteriori misure per testare la validità esterna dello strumento, indagando, tramite self-report, la relazione con altri variabili associati allo stress lavorativo: presenza riferita di disturbi fisici associati allo stress (9 item,  $\alpha = .85$ ), il grado percepito di ricompensa lavorativa (3 item,  $\alpha = .70$ ) e di soddisfazione per la propria vita (SWLS, *Satisfaction with Life Scale*, 4 item,  $\alpha = .89$ , Diener, Emmons, Larsen, Griffin, 1985), e il grado percepito di stress lavorativo (4 item,  $\alpha = .82$ , Marcatto, Di Blas, Luis, Ferrante, 2015).

PARTECIPANTI E PROCEDURA

La distribuzione e la compilazione dei questionari è stata condotta interamente online. Nel mese di settembre del 2014 è stata inviata una richiesta di partecipazione allo studio a tutti i docenti e ricercatori dell'Università degli Studi di Trieste (professori ordinari, professori associati, ricercatori universitari, ricercatori a tempo determinato, assistenti universitari, lettori di scambio e incaricati interni ed esterni; non sono stati invece coinvolti i docenti a contratto) tramite posta elettronica. L'email conteneva una breve introduzione sullo scopo della ricerca e il link alla versione online del questionario. Un'ulteriore email di sollecito è stata inviata circa due settimane dopo la prima.

In totale sono stati completati 404 questionari da parte del personale docente (tasso di risposta pari a circa 62%), le caratteristiche anagrafiche e lavorative del campione sono riportate in Tabella 1.

Tabella 1. Caratteristiche anagrafiche e lavorative del campione

VARIABILE	ALTERNATIVE	FREQUENZA	PERCENTUALE
GENERE	Maschi	239	59.2
	Femmine	141	34.9
	ND	24	5.9
ETÀ	30-39	26	6.4
	40-49	96	23.8
	50-59	173	42.8
	>60	87	21.5
	ND	22	5.4
RUOLO	Professore ordinario	85	21.0
	Professore associato	126	31.2
	Ricercatore universitario	149	36.9
	Ricercatore a tempo determinato	12	3.0
	Altro	2	0.5
ND	30	7.4	
ANZIANITÀ DI LAVORO	0-1	5	1.2
	2-5	25	6.2
	6-10	45	11.1
	11-20	114	28.2
	21-30	106	26.2
	>30	85	21.0
	ND	24	5.9



## RISULTATI

### CARATTERISTICHE PSICOMETRICHE DELL'IT DU

La validità interna e l'affidabilità dell'*Indicator Tool per Docenti Universitari* sono state analizzate tramite tecniche di riduzione dei dati. È stata condotta un'analisi delle componenti principali a livello preliminare, al fine di individuare la presenza di eventuali item inadeguati in base ai punteggi di comunalità. In seguito a questa analisi sono stati eliminati 5 item, riducendo così a 27 item la versione finale del questionario per docenti.

Per indagarne la struttura fattoriale, è stata condotta un'analisi delle componenti principali con rotazione degli assi di tipo Oblimin (delta 0). La rotazione di tipo obliquo è stata scelta sulla base della letteratura, secondo cui i fattori di rischio da stress lavoro correlato non sono fra di loro ortogonali, ma presentano correlazioni anche rilevanti. Sulla base dell'analisi degli autovalori e dello scree plot si è scelta una soluzione a sei componenti, che spiegano il 65% della varianza dei dati raccolti:

1. *Relazioni* (5 item, autovalore = 8.37, esempio "Le relazioni sul lavoro sono tese e difficili");
2. *Responsabilità* (4 item, autovalore = 3.26, esempio "Devo prendere decisioni che hanno implicazioni importanti per altre persone");
3. *Controllo* (4 item, autovalore = 2.19, esempio "Posso decidere in che modo svolgere il mio lavoro");
4. *Carico di lavoro* (3 item, autovalore = 1.39, esempio "Devo svolgere più attività contemporaneamente");
5. *Supporto dei colleghi* (7 item, autovalore = 1.18, esempio "Ricevo dai miei colleghi l'aiuto e il sostegno che mi servono");
6. *Pressione lavorativa* (4 item, autovalore = 1.07, esempio "Ricevo delle richieste che mi è difficile soddisfare").

Le sei componenti ruotate corrispondono ai fattori teoricamente attesi, e costituiscono le scale che compongono il nuovo *Indicator*

Tool per docenti universitari. I punteggi dell'indice di coerenza interna (alpha di Cronbach), riportati nella Tabella 2, sono soddisfacenti, tenuto conto del numero di item (da 3 a 7) che compongono le singole scale.

I coefficienti di correlazione tra le nuove scale dell'IT DU e le altre misure associate allo stress lavoro-correlato sono riportate nella Tabella 3. Come atteso, le scale dell'IT DU sono intercorrelate, con associazioni più forti tra *Relazioni* e *Supporto dei colleghi* (.67), e tra *Controllo* e *Pressione lavorativa* (.54). Le relazioni con le misure esterne mostrano correlazioni negative significative ed elevate con l'autopercezione di stress lavoro-correlato (da -.40 a -.61) e con la presenza di disturbi fisici (da -.24 a -.43): punteggi bassi nelle scale dell'IT DU (indici di un elevato rischio stress) sono associati ad alti punteggi di stress percepito ed elevata incidenza di disturbi fisici, e viceversa. Le correlazioni osservate supportano pertanto la validità dell'IT per docenti universitari.

Tabella 2. Coerenza interna delle scale

SCALE	ALPHA DI CRONBACH
Relazioni	.86
Responsabilità	.79
Controllo	.83
Carico di lavoro	.68
Supporto dei colleghi	.81
Pressione lavorativa	.91

Tabella 3. Correlazioni tra le misure

	Relaz.	Resp.	Controllo	Carico	Pressione	Supporto coll.	Stress perc.	Ricomp.	SWLS
Responsabilità	.23**								
Controllo	.40**	.28**							
Carico di lavoro	.27**	.46**	.27**						
Pressione lavorativa	.45**	.38**	.54**	.45**					
Supporto dei colleghi	.67**	.10*	.33**	.18**	.28**				
Stress percepito	-.52**	-.40**	-.52**	-.47**	-.61**	-.38**			
Ricompensa	.51**	-.01	.21**	.15**	.20**	.49**	-.27**		
SWLS	.42**	.05	.33**	.10	.30**	.35**	-.48**	.42**	
Disturbi fisici	-.43**	-.24**	-.36**	-.31**	-.37**	-.35**	.66**	-.28**	-.48**

\* =  $p < .05$ , \*\* =  $p < .01$

#### RELAZIONI TRA LE MISURE: UN MODELLO DI MEDIAZIONE

Tramite l'utilizzo di modelli a equazioni strutturali, si è provato a indagare come i diversi fattori organizzativi associati al rischio stress abbiano uno specifico impatto sulle diverse variabili considerate. Nello specifico, si è ipotizzato che i fattori di stress abbiano non solo un effetto diretto sulla percezione di stress, ma anche un effetto indiretto mediato dalla percezione di ricompensa lavorativa (Siegrist et al., 2004), e che le percezioni di stress e di ricompensa abbiano a loro volta un effetto sulla soddisfazione per la propria vita e sull'incidenza di disturbi fisici. Nella Figura 1 è riportato il modello finale ottenuto dopo aver rimosso iterativamente i legami non significativi tra le variabili. Gli indici di fit dimostrano un buon adattamento di questa struttura ( $\chi^2/df = 2.07$ . CFI = .99. NFI = .98. RMSEA = .05). Analizzando il modello, possiamo notare come quasi tutti i fattori di rischio stress abbiano un effetto sulla percezione di stress lavoro-correlato, mentre solo le dimensioni più sociali (*Relazioni e Supporto dei colleghi*) e la *Responsabilità* risultino essere

legate alla percezione di ricompensa lavorativa. Non trova invece riscontro l'ipotesi di una mediazione della percezione di ricompensa sulla percezione di stress, entrambe le variabili, invece, hanno un effetto significativo sulla soddisfazione per la propria vita (positivo per quanto riguarda la ricompensa, negativo per quanto riguarda lo stress). Lo stress percepito e la soddisfazione per la propria vita sono a loro volta associati in modo significativo con l'incidenza di disturbi fisici: una maggiore soddisfazione di vita è associata a meno disturbi fisici, mentre all'aumentare dello stress lavoro-correlato aumenta anche l'incidenza di problemi fisici.

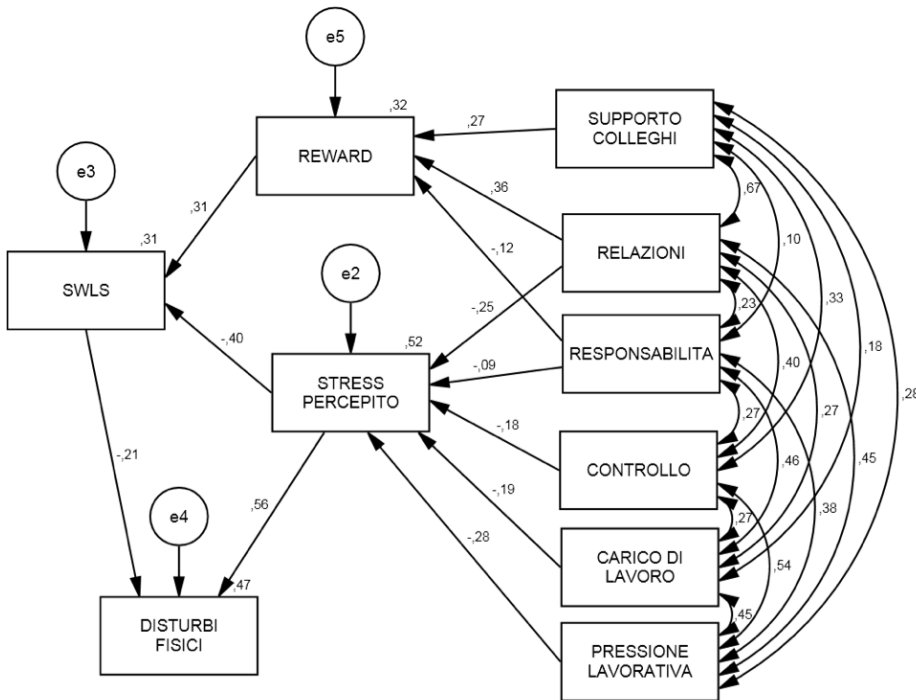


Figura 1. Relazioni tra i fattori di rischio stress e le altre variabili associate, modello di equazioni strutturali

Dopo aver verificato che il nuovo strumento presenti caratteristiche psicometriche soddisfacenti, sono state indagate le distribuzioni delle scale di stress lavoro-correlato e delle altre misure nel campione considerato. Vista l'assenza di dati normativi o di precedenti rilevazioni con cui confrontare i risultati ottenuti, sono stati considerati come gravemente a rischio i punteggi inferiori a 2, a rischio punteggi tra 2 e 3, sufficienti i punteggi tra 3 e 4, e buoni i punteggi superiori a 4. Come si può inferire dai punteggi medi riportati nella Tabella 4, le dimensioni maggiormente critiche sono il *Carico di lavoro* (gravemente a rischio) e la *Responsabilità* (a rischio); le altre dimensioni raggiungono la sufficienza e nessuna un punteggio buono.

Tabella 4. Distribuzione dei punteggi delle scale di stress

	MEDIA	DS	MINIMO	MASSIMO
Relazioni	3.80	.69	1.20	5.00
Responsabilità	2.61	.72	1.00	5.00
Controllo	3.84	.71	1.25	5.00
Carico di lavoro	1.94	.63	1.00	4.00
Pressione lavorativa	3.19	.60	1.50	5.00
Supporto dei colleghi	3.35	.86	1.00	5.00

In seguito è stata indagata la relazione tra il genere e il ruolo (professore ordinario, professore associato e ricercatore universitario, le altre tipologie non sono state incluse in quanto numericamente troppo esigue) con i punteggi ottenuti nelle scale di stress e nelle altre misure considerate. Come si può osservare nella Tabella 5, le donne sono maggiormente esposte a rischio stress nelle dimensioni *Relazioni* e *Carico di lavoro*; inoltre, riportano livelli più elevati di stress lavorativo e una maggiore presenza di disturbi fisici rispetto ai loro colleghi uomini.

Tabella 5. Differenze di genere

	M		F		t (df)	Cohen's d
	Media	DS	Media	DS		
Relazioni	3.86	.66	3.68	.71	2.53* (378)	0.26
Responsabilità	2.58	.73	2.65	.68	.96 (378)	0.10
Controllo	3.87	.73	3.77	.66	1.24 (378)	0.14
Carico di lavoro	1.99	.62	1.82	.61	2.54* (378)	0.28
Pressione lavorativa	3.19	.61	3.12	.56	.94 (378)	0.12
Supporto dei colleghi	3.42	.82	3.21	.89	2.22 (377)	0.25
Stress percepito	2.76	.74	3.00	.72	3.19* (378)	0.33
Ricompensa lavorativa	3.46	.92	3.37	.95	.96 (376)	0.10
SWLS	3.74	.77	3.66	.82	.99 (375)	0.10
Disturbi fisici	2.31	.66	2.62	.75	4.19** (378)	0.44

\* =  $p < .01$ , \*\* =  $p < .001$

Tabella 6. Differenze di ruolo

	RU		PA		PO	
	Media	DS	Media	DS	Media	DS
Relazioni	3.74	.74	3.78	.66	3.93	.56
Responsabilità	2.78 <sup>a</sup>	.70	2.53 <sup>b</sup>	.70	2.42 <sup>b</sup>	.69
Controllo	3.86	.65	3.73	.73	3.91	.72
Carico di lavoro	1.99	.62	1.88	.61	1.92	.60
Pressione lavorativa	3.19	.58	3.15	.60	3.18	.59
Supporto dei colleghi	3.28	.88	3.32	.87	3.50	.82
Stress percepito	2.86	.73	2.91	.78	2.72	.71
Ricompensa lavorativa	3.12 <sup>a</sup>	.97	3.41 <sup>b</sup>	.86	4.06 <sup>c</sup>	.65
SWLS	3.61 <sup>a</sup>	.76	3.67 <sup>a</sup>	.80	4.02 <sup>b</sup>	.65
Disturbi fisici	2.53 <sup>a</sup>	.70	2.42	.70	2.26 <sup>b</sup>	.73

RU = Ricercatori Universitari; PA = Professori Associati; PO = Professori Ordinari.

Punteggi indicati con lettere diverse differiscono in modo significativo,  $p < .05$  (ANOVA con correzione di Bonferroni).

Per quanto riguarda la relazione tra fattori di stress e ruolo, dalla Tabella 6 possiamo notare che l'unico fattore di rischio stress significativamente diverso tra i ruoli considerati è la *Responsabilità*, maggiore per professori associati e ordinari rispetto ai ricercatori universitari. Questo aumento di rischio viene d'altra parte compensato da maggiori punteggi nelle scale di percezione di ricompensa lavorativa, soddisfazione per la propria vita (solo per i professori ordinari) e da una riduzione nell'incidenza dei disturbi fisici.

## DISCUSSIONE

Lo stress lavoro-correlato è un serio fattore di rischio per la salute e il benessere dei lavoratori, e per i datori di lavoro è obbligatorio per legge valutare e gestire questo tipo di rischio psicosociale. La conduzione della fase di valutazione approfondita, in cui viene coinvolto il personale acquisendo la valutazione soggettiva dei lavoratori, è particolarmente problematica in organizzazioni come le università, considerate le peculiarità del lavoro di docente universitario che rendono inadatto l'utilizzo di questionari non sviluppati specificamente per questa professione.

Nel presente studio, si è voluto sviluppare un nuovo strumento per la valutazione dello stress lavoro-correlato a livello organizzativo dedicato ai docenti universitari, modificando a tal proposito l'*HSE-MS Indicator Tool*, uno dei questionari più diffusi per la valutazione dello stress nelle organizzazioni. Rispetto al questionario originale sono state eliminate delle dimensioni poco rappresentative del lavoro di docente universitario (*Ruolo* e *Supporto dei superiori*), sostituite da due nuove dimensioni che valutano il rischio stress dovuto alla *Responsabilità* e alla *Pressione lavorativa*. Le proprietà psicometriche del nuovo questionario si sono dimostrate più che soddisfacenti, e le scale correlano coerentemente con misure comunemente associate alla presenza di stress (autopercezione di stress e presenza di disturbi fisici).

Per mezzo del nuovo questionario, denominato *Indicator Tool per Docenti Universitari (IT DU)* è stato possibile condurre la valutazione approfondita nel personale docente dell'Università degli Studi

di Trieste. La partecipazione del personale coinvolto è stata molto buona (tasso di risposta del 62%) e ha permesso di ottenere le prime indicazioni sulla presenza di rischio stress in questa tipologia di lavoratori. Particolarmente critiche si sono rivelate le dimensioni *Carico di lavoro* e *Responsabilità*, si sono inoltre evidenziate differenze legate al genere e al ruolo. Le donne infatti sono maggiormente esposte a fattori di rischio da stress (in particolare relazioni, carico di lavoro e supporto dei colleghi) e conseguentemente vivono una situazione di maggiore sofferenza (in termini di percezione di stress ma anche di incidenza di disturbi fisici) rispetto ai loro colleghi uomini. Come era facile attendersi, professori ordinari sono maggiormente a rischio nella dimensione *Responsabilità* rispetto ai professori associati e ai ricercatori universitari, tuttavia ricevono maggiori ricompense lavorative, sono più soddisfatti della propria vita e riferiscono significativamente meno disturbi fisici.

L'utilizzo dell'IT DU assieme ad altre dimensioni tradizionalmente considerate come possibili conseguenze dello stress lavoro-correlato, ha permesso inoltre di investigare ulteriormente la complessa relazione tra le dimensioni coinvolte, e allo stesso tempo di identificare le aree in cui è prioritario intervenire per migliorare il benessere, la salute e la soddisfazione dei lavoratori. Somministrando nuovamente il medesimo strumento all'interno della stessa organizzazione in momenti diversi, ad esempio con cadenza annuale o prima e dopo la messa in atto di interventi volti a ridurre lo stress, si può monitorare il rischio da stress lavoro-correlato e l'efficacia delle eventuali azioni correttive intraprese.

Nonostante sia stato pensato per il personale docente universitario, l'IT DU può facilmente essere adattato a tutte le tipologie di occupazioni prive di orari rigidi e di una suddivisione gerarchica ben definita, come ad esempio professionisti e dirigenti, per cui attualmente non sono disponibili strumenti per la valutazione dello stress lavoro-correlato a livello organizzativo.



- Cousins, R., Mackay, C. J., Clarke, S. D., Kelly, C., Kelly, P. J., McCaig, R. H. (2004), 'Management standards' work-related stress in the UK: Practical development, *Work & Stress*, 18(2): 113-136.
- Daniels, K. (1994). An exploratory study of stress in a British university. *Higher Education Quarterly*, 48(2), 135-144.
- Diener, E. D., Emmons, R. A., Larsen, R. J., Griffin, S. (1985), The satisfaction with life scale, *Journal of personality assessment*, 49(1): 71-75.
- Gillespie, N. A., Walsh, M. H. W. A., Winefield, A. H., Dua, J., Stough, C. (2001). Occupational stress in universities: staff perceptions of the causes, consequences and moderators of stress. *Work & stress*, 15(1), 53-72.
- Guglielmi, R. S., Tatrow, K. (1998). Occupational stress, burnout, and health in teachers: A methodological and theoretical analysis. *Review of educational research*, 68(1), 61-99.
- Guidi, S., Bagnara, S., Fichera, G. P. (2012), The HSE indicator tool, psychological distress and work ability, *Occupational Medicine*, kqso21.
- Health and Safety Executive. (2007), *Managing the Causes of Work-Related Stress: A Step-by-Step Approach Using the Management Standards*, Sudbury, HSE Publications.
- Marcatto, F., Colautti, L., Larese Filon, F., Luis, O., Ferrante, D. (2014), The HSE Management Standards Indicator Tool: concurrent and construct validity, *Occupational Medicine*, 64(5): 365-371.
- Marcatto, F., Colautti, L., Larese Filon, F., Luis, O., Di Blas, L., Cavallero, C., Ferrante, D. (2015), Work-related stress risk factors and health outcomes in public sector employees, manuscript submitted for publication.
- Marcatto, F., D'Errico G., Di Blas, L., Ferrante, D. (2011), La valutazione dello stress lavoro correlato: adattamento italiano dell'HSE Management Standards work-related stress Indicator Tool, *Giornale Italiano di Medicina del Lavoro ed Ergonomia*, 33(4): 403-408.
- Marcatto, F., Di Blas, L., Luis, O., Ferrante, D. (2015). The perceived stress-at-work scale. In P. Bernardis, C. Fantoni, W. Gerbino (Eds.), *Proceedings of the Trieste Symposium on Perception and Cognition* (pp. 65-66). Trieste: EUT.

- Sclip, G., Marcatto, F., Larese Filon, F., Negro, C., Ferrante, D. (2015). La valutazione dello stress lavoro-correlato nell'università pubblica italiana: dall'obbligo di legge a un protocollo operativo. *ISL Igiene e sicurezza del lavoro*, 6, 319-326.
- Siegrist, J., Starke, D., Chandola, T., Godin, I., Marmot, M., Niedhammer, I., Peter, R. (2004). The measurement of effort-reward imbalance at work: European comparisons. *Social Science & Medicine*, 58(8), 1483-1499.
- Smith A., Brice C., Collins A., Mathews V., McNamara R. (2000). *The Scale of Occupational Stress: A Further Analysis of the Input of Demographic Factors and Type of Job*. HSE Books, HMSO, Norwich.
- Taris, T. W., Schreurs, P. J., Van Iersel-Van Silfhout, I. J. (2001). Job stress, job strain, and psychological withdrawal among Dutch university staff: towards a dual process model for the effects of occupational stress. *Work & Stress*, 15(4), 283-296.
- Unterbrink, T., Hack, A., Pfeifer, R., Buhl-Grießhaber, V., Müller, U., Wesche, H., et al. (2007). Burnout and effort-reward-imbalance in a sample of 949 German teachers. *International archives of occupational and environmental health*, 80(5), 433-441.

# Stress lavoro correlato: la ricerca di nuovi marcatori biologici

ALESSIO POLACCHINI<sup>1</sup>, DAMIANO GIRARDI<sup>2</sup>, ALESSANDRA FALCO<sup>2</sup>,  
NUNZIA ZANOTTA<sup>3</sup>, MANOLA COMAR<sup>3</sup>, NICOLA A. DE CARLO<sup>4</sup>, ENRICO TONGIORGI<sup>1</sup>

1. DIPARTIMENTO SCIENZE DELLA VITA – UNIVERSITÀ DI TRIESTE; 2. FISPPA SECTION OF APPLIED PSYCHOLOGY, UNIVERSITY OF PADOVA; 3. INSTITUTE FOR MATERNAL AND CHILD HEALTH-IRCCS, BURLO GAROFOLO; 4. HUMAN SCIENCE DEPARTMENT, LUMSA UNIVERSITY, ROME, ITALY

Nel mondo lavorativo, i pericoli reali o semplicemente percepiti rappresentano fattori di stress che possono attivare una rete di reazioni comportamentali, psicologiche e fisiche della persona (strain psicofisico), collettivamente noti come stress lavoro-correlato (Girardi *et al*, 2015). Questa condizione di stress cronico è un processo che si verifica quando una persona subisce effettivamente, o percepisce, una forte pressione lavorativa avendo, tuttavia, ridotto controllo sul lavoro svolto e sentendosi quindi incapace di far fronte alle richieste (de Jonge *et al*, 2010; Nieuwenhuijsen *et al*, 2010). Un'altra condizione in grado di causare questo tipo di stress cronico è l'alterazione nell'equilibrio sforzo-ricompensa (Siegrist *et al*, 2004), dove un lavoratore si interfaccia con sfide di lavoro impegnative ottenendo tuttavia una remunerazione impropria, in termini di stipendio, di realizzazione o di prospettive di lavoro. Lo stress cronico correlato al lavoro è un fattore emergente nello sviluppo di malattie fisiche e mentali (come la depressione) e i suoi effetti possono essere spiegati dal modello di carico allostatico

(Juster *et al*, 2010; McEwen, 2000), analogamente a quanto succede per altri tipi di stress. Lo strain psicofisico causato da problemi legati al lavoro è un fattore sempre più importante nello sviluppo di problematiche sia fisiche sia mentali e diverse persone riferiscono di sintomi fisici e psicologici legati allo stress (Ganster e Rosen, 2013; Nixon *et al*, 2011). Inoltre, in studi precedenti lo strain psicofisico è stato associato a un aumento di assenze per malattia certificata dal medico parallelamente a ridotte prestazioni di lavoro (Falco *et al*, 2013; Falco, Girardi *et al*, 2013).

Gli eventi fisiopatologici provocati dall'esposizione prolungata a stress mentale negli esseri umani non sono stati completamente caratterizzati, ma coinvolgono l'asse ipotalamo-ipofisi-surrene (HPA), l'asse simpatico-surrenale (SAM), nonché il sistema endocrino e il sistema immunitario (Chandola *et al*, 2010; Dhabhar, 2009; Juster *et al*, 2010; McEwen, 2000). Oltre agli ormoni dello stress come Corticotropic Release Hormon (CRH), Adeno-CorticoTropic Hormon (ACTH) e i glucocorticoidi, l'osservazione che anche le alterazioni del sistema immunitario rappresentano un meccanismo fisiopatologico primario nello stress cronico è una delle maggiori scoperte scientifiche del decennio (Bierhaus *et al*, 2003; Reiche *et al*, 2004; Schmidt *et al*, 2010; Segerstrom e Miller, 2004). Studi precedenti hanno dimostrato che il sistema simpatico è in grado di stimolare la produzione di citochine infiammatorie (Bierhaus *et al*, 2003; McEwen, 2012) che a sua volta fanno aumentare la produzione di glucocorticoidi, che solitamente hanno effetti anti-infiammatori, ma in certe situazioni possono agire come agenti anche pro-infiammatori (Munhoz *et al*, 2010).

Lo stress cronico è noto per aumentare la suscettibilità alle infezioni e il cancro, a causa della soppressione immunitaria, ma può anche aggravare le condizioni allergiche o autoimmuni verosimilmente a causa di uno sbilanciamento tra citochine coinvolte nella risposta di tipo-1 verso quelle implicate nella risposta di tipo-2, il che significa una diminuzione della immunità cellulare a favore di una immunità umorale (Dhabhar, 2009; Glaser *et al*, 2001). Pertanto, è stato ipotizzato che lo stato infiammatorio possa rappresentare un correlato funzionale dello stress cronico, per il quale l'interleuchina 6 (IL-6), gli interferoni (IFN) e i fattori di necrosi tumorale

(TNF) sono i biomarcatori più studiati (*Hansel et al, 2010*). Tuttavia, altri studi hanno riportato una generale soppressione immunitaria (*Calcagni e Elenkov 2006; Dhabhar et al, 2012*), mettendo in evidenza la complessità delle interazioni tra cervello e il sistema immunitario.

Inoltre, la risposta allo stress comprende alterazioni nei livelli circolanti di fattori di crescita e neurotrofine, come il fattore neurotrofico derivato dal cervello (BDNF) (*Bath et al, 2013; Mitoma et al, 2008*). Un effetto centrale dato dallo stress cronico è la riduzione del BDNF, che è anche associato con la riduzione della ramificazione dendritica e della densità di spine dei neuroni CA<sub>3</sub> (*Davidson e McEwen, 2012; Lakshminarasimhan e Chattarji, 2012*). È interessante notare che, BDNF è anche coinvolto nella maturazione delle cellule B (*Schuhmann et al, 2005*).

Lo strain psicofisico è di solitamente valutato dal lavoratore stesso mediante ausilio di questionari auto-compilati o da medici del lavoro con l'ausilio di questionari ad hoc, che consentono la valutazione quantitativa delle dimensioni specifiche di strain psicofisico, come l'ansia, sintomi simil-depressivi, problemi gastrointestinali e addominali, alterazioni cardiache e dolori muscolo-scheletrici che portano ad alterazioni ergonomiche (*Falco et al, 2013*). Tuttavia, oltre alla funzione importante di questi questionari, sarebbe di grande beneficio poter includere nella valutazione anche misure biologiche oggettive, che non sono ancora disponibili. Nel nostro studio, abbiamo testato l'ipotesi che lo strain psicofisico possa influenzare i livelli ematici di citochine, chemochine e fattori di crescita, tra cui il BDNF e che queste relazioni potrebbero essere più forti nei soggetti femminili che in quelli maschili (*Evolahti et al, 2006*). In particolare, abbiamo esaminato la relazione tra la gravità delle diverse dimensioni di strain psicofisico e il livello di citochine, chemochine e fattori di crescita in soggetti volontari sani impiegati presso una struttura sanitaria. Per questo scopo, abbiamo tratto vantaggio dall'analisi proteomica mediante test immunologico multiplo, costruito su sfere magnetiche per la quantificazione di più analiti all'interno di un singolo test (*Zanin et al, 2012*). Utilizzando questa tecnica, abbiamo valutato un gruppo di 48 chemochine, citochine e fattori di crescita, al fine di verificare l'ipotesi che le concentra-

zioni sieriche di citochine pro-infiammatorie e fattori di crescita sono aumentati mentre le chemochine e i fattori di crescita sono ridotti in relazione al prolungato stress psicofisico (Segerstrom e Miller, 2004). Inoltre, abbiamo misurato la neurotrofina BDNF con un saggio ELISA classico, che abbiamo recentemente validato per essere il più affidabile tra sei saggi, per lo stesso analita, disponibili in commercio (Polacchini et al, 2015), e abbiamo ipotizzato che potrebbe essere ridotto in relazione allo stress cronico correlato al lavoro. Un'ipotesi aggiuntiva di questo studio è di verificare se alcune tra le proteine indagate potrebbero essere utilizzate, singolarmente o in combinazione tra loro, come marcatori di stress lavoro-correlato, da utilizzare a fini diagnostici e di screening.

- Girardi D, et al. The mediating role of interpersonal conflict at work in the relationship between negative affectivity and biomarkers of stress. *J Behav Med* 38, 922-931 (2015).
- Nieuwenhuijsen K, Bruinvels D, Frings-Dresen M. Psychosocial work environment and stress-related disorders, a systematic review. *Occup Med (Lond)* 60, 277-286 (2010).
- de Jonge J, van Vegchel N, Shimazu A, Schaufeli W, Dormann C. A longitudinal test of the demand-control model using specific job demands and specific job control. *Int J Behav Med* 17, 125-133 (2010).
- Siegrist J, et al. The measurement of effort-reward imbalance at work: European comparisons. *Soc Sci Med* 58, 1483-1499 (2004).
- Juster RP, McEwen BS, Lupien SJ. Allostatic load biomarkers of chronic stress and impact on health and cognition. *Neurosci Biobehav Rev* 35, 2-16 (2010).
- McEwen BS. Allostasis and allostatic load: implications for neuropsychopharmacology. *Neuropsychopharmacology* 22, 108-124 (2000).
- Ganster DC, Rosen CC. Work Stress and Employee Health: A Multi-disciplinary Review. *J Manage* 39, 1085-1122 (2013).
- Nixon AE, Mazzola JJ, Bauer J, Krueger JR, Spector PE. Can work make you sick? A meta-analysis of the relationships between job stressors and physical symptoms. *Work Stress* 25, 1-22 (2011).
- Falco A, Girardi D, Marcuzzo G, De Carlo A, Bartolucci GB. Work stress and negative affectivity: a multi-method study. *Occup Med (Lond)* 63, 341-347 (2013).
- Falco A, et al. The mediating role of psychophysic strain in the relationship between workaholism, job performance, and sickness absence: a longitudinal study. *J Occup Environ Med* 55, 1255-1261 (2013).
- Chandola T, Heraclides A, Kumari M. Psychophysiological biomarkers of workplace stressors. *Neurosci Biobehav Rev* 35, 51-57 (2010).
- Dhabhar FS. Enhancing versus suppressive effects of stress on immune function: implications for immunoprotection and immunopathology. *Neuroimmunomodulation* 16, 300-317 (2009).

- Schmidt D, et al. Chronic psychosocial stress promotes systemic immune activation and the development of inflammatory Th cell responses. *Brain Behav Immun* 24, 1097-1104 (2010).
- Reiche EM, Nunes SO, Morimoto HK. Stress, depression, the immune system, and cancer. *Lancet Oncol* 5, 617-625 (2004).
- Segerstrom SC, Miller GE. Psychological stress and the human immune system: a meta-analytic study of 30 years of inquiry. *Psychol Bull* 130, 601-630 (2004).
- Bierhaus A, et al. A mechanism converting psychosocial stress into mononuclear cell activation. *Proc Natl Acad Sci USA* 100, 1920-1925 (2003).
- McEwen BS. Brain on stress: how the social environment gets under the skin. *Proc Natl Acad Sci U S A* 109 Suppl 2, 17180-17185 (2012).
- Munhoz CD, Sorrells SF, Caso JR, Scavone C, Sapolsky RM. Glucocorticoids exacerbate lipopolysaccharide-induced signaling in the frontal cortex and hippocampus in a dose-dependent manner. *J Neurosci* 30, 13690-13698 (2010).
- Hansel A, Hong S, Camara RJ, von Kanel R. Inflammation as a psychophysiological biomarker in chronic psychosocial stress. *Neurosci Biobehav Rev* 35, 115-121 (2010).
- Dhabhar FS, et al. High-anxious individuals show increased chronic stress burden, decreased protective immunity, and increased cancer progression in a mouse model of squamous cell carcinoma. *PLoS One* 7, e33069 (2012).
- Calcagni E, Elenkov I. Stress system activity, innate and T helper cytokines, and susceptibility to immune-related diseases. *Ann N Y Acad Sci* 1069, 62-76 (2006).
- Glaser R, et al. Evidence for a shift in the Th-1 to Th-2 cytokine response associated with chronic stress and aging. *J Gerontol A Biol Sci Med Sci* 56, M477-482 (2001).
- Bath KG, Schilit A, Lee FS. Stress effects on BDNF expression: effects of age, sex, and form of stress. *Neuroscience* 239, 149-156 (2013).
- Mitoma M, et al. Stress at work alters serum brain-derived neurotrophic factor (BDNF) levels and plasma 3-methoxy-4-hydroxyphenylglycol (MHPG) levels in healthy volunteers: BDNF and MHPG as possible biological markers of mental stress? *Prog Neuropsychopharmacol Biol Psychiatry* 32, 679-685 (2008).



- Davidson RJ, McEwen BS. Social influences on neuroplasticity: stress and interventions to promote well-being. *Nat Neurosci* 15, 689-695 (2012).
- Lakshminarasimhan H, Chattarji S. Stress leads to contrasting effects on the levels of brain derived neurotrophic factor in the hippocampus and amygdala. *PLoS One* 7, e30481 (2012).
- Schuhmann B, et al. A role for brain-derived neurotrophic factor in B cell development. *J Neuroimmunol* 163, 15-23 (2005).
- Evolahti A, Hultcrantz M, Collins A. Women's work stress and cortisol levels: a longitudinal study of the association between the psychosocial work environment and serum cortisol. *J Psychosom Res* 61, 645-652 (2006).
- Zanin V, et al. Specific protein profile in cerebrospinal fluid from HIV-1-positive cART-treated patients affected by neurological disorders. *J Neurovirol* 18, 416-422 (2012).
- Polacchini A, et al. A method for reproducible measurements of serum BDNF: comparison of the performance of six commercial assays. *Sci Rep* 5, 17989 (2015).



# La prevenzione dello stress lavoro-correlato: brevi note in tema di quadro regolativo e prospettive di tutela

ROBERTA NUNIN

PROFESSORE ASSOCIATO DI DIRITTO DEL LAVORO NELL'UNIVERSITÀ DI TRIESTE

La riforma del 2008 della normativa concernente la prevenzione dei rischi per la salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro (d. lgs. 9 aprile 2008, n. 81) vede uno dei suoi elementi maggiormente qualificanti nell'espressa previsione per tutti i datori di lavoro, privati e pubblici, dell'obbligo di valutare i rischi derivanti dallo stress lavoro-correlato, secondo i contenuti dell'Accordo quadro europeo siglato in materia dalle parti sociali sovranazionali nell'ottobre del 2004<sup>1</sup>. Con il varo delle disposizioni contenute nell'art. 28 del decreto anche il nostro legislatore ha iniziato dunque a dedicare una specifica e puntuale attenzione ai rischi di matrice 'psico-sociale'<sup>2</sup>, in-

---

<sup>1</sup> Sia consentito in materia rinviare, anche per la ricostruzione della genesi e dei contenuti dell'Accordo quadro europeo, a R. Nunin, *La prevenzione dello stress lavoro-correlato. Profili normativi e responsabilità del datore di lavoro*, Trieste, EUT, 2012

<sup>2</sup> Per un rilevante contributo in sede italiana al dibattito in materia di qualificazione e prevenzione del rischio psico-sociale, anche in chiave comparata, si veda il numero monografico 2/2012 della rivista "Lavoro e diritto", edita da Il Mulino,

serendosi in un *mainstream* che da tempo ormai vede tali fenomeni oggetto d'indagine a livello tanto internazionale<sup>3</sup> quanto eurounitario<sup>4</sup>; indagine, peraltro, che si sforza di andare oltre una concezione meramente personalistica del disagio al lavoro<sup>5</sup>, per concentrarsi invece sull'innegabile centralità, per una corretta prevenzione dei fenomeni di stress lavoro-correlato, del fattore organizzativo, valorizzando di conseguenza anche un approccio multidisciplinare al tema, che non impegna naturalmente solo i giuslavoristi o gli

---

con contributi di G.G. Balandi e L. Calafà, C.E. Triomphe, M. Peruzzi, L. Lerouge, L. Calafà, O. Bonardi, C. Molina Navarrete, M. Steinberg e V. van der Plancke; Si vedano inoltre gli Atti del Convegno tenutosi a Roma il 7-8 giugno 2012 presso l'Università "La Sapienza" e pubblicati nel n. 1/2 del 2012 della rivista "Massimario di Giurisprudenza del Lavoro" (con contributi, tra gli altri, di A. Vallebona, G. Perone, G. Santoro Passarelli); inoltre v. V. Pasquarella, *La valutazione del rischio da stress lavoro-correlato tra fonti europee ed eterogenee fonti nazionali*, in *Lav. Giur.*, 2012, n. 1, pp. 29 ss.; G. Ludovico, *Lo stress lavoro correlato tra tutela prevenzionistica, risarcitoria e previdenziale*, in *Riv. Dir. Sic. Soc.*, 2011, n. 2, pp. 401 ss.; R. Guariniello, *Rischi psicosociali e stress lavoro-correlato*, in *Dir. Prat. Lav.*, 2011, n. 2, pp. 81 ss.; M.C. Cataudella, *Lavorare stanca. Alcune considerazioni sullo stress lavoro-correlato*, in *Arg. Dir. Lav.*, 2010, n. 3, pp. 673 ss.; P. Lambertucci, *Sicurezza sul lavoro e rischi psico-sociali. Profili giuridici*, in *Dir. Lav. Merc.*, 2010, n. 2, pp. 347 ss.

<sup>3</sup> Cfr. T. Cox e A.J. Griffith, *The assessment of psychosocial hazard at work*, in M.J. Shabracq, J.A.M. Minnubst, C.L. Cooper (eds.), *Handbook of Work and Health Psychology*, Chichester, Wiley & Sons, 1995.

<sup>4</sup> V. già European Commission, *Guidance on work-related stress – Spice of life or kiss of death?*, Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities, 2000. Così la Commissione sottolineava le ragioni ispiratrici della pubblicazione della Guida: «Work-related stress is conditioned by, and contributes to, major environmental, economic and health problems. It affects at least 40 million workers in the 15 EU Member States and costs at least 20 billion euro annually. It contributes to a host of human suffering, disease and death. It also causes very considerable disturbances in terms of productivity and competitiveness. And much of all this is highly likely to be preventable»: European Commission, *Guidance on work-related stress*, cit., p. IV. Più di recente, v. Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro (EU-OSHA), *Psychosocial risks in Europe: working conditions and interventions*, Lussemburgo, 2014; con riferimento ai costi della mancata prevenzione in materia, v., ampiamente, Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro (EU-OSHA) – Osservatorio europeo dei rischi, *Il calcolo dei costi dello stress e dei rischi psicosociali. Revisione della letteratura*, Lussemburgo, 2014.

<sup>5</sup> V. G.G. Balandi e L. Calafà, *Il rischio da lavoro oggi*, in *Lav. Dir.*, 2012, n. 2, pp. 179 ss., a p. 181.

studiosi che si occupano del diritto penale d'impresa, ma anche i cultori della medicina del lavoro, delle scienze organizzative e della psicologia del lavoro.

L'introduzione nell'ordinamento italiano dell'art. 28 sopra citato ha innescato un processo che ha portato ad una svolta significativa nell'approccio a tale specifico rischio, richiamando un'opportuna attenzione quanto alla necessità di costruire anche in quest'ambito peculiare sistemi di prevenzione efficienti ed efficaci, indirizzati ad una rinnovata riflessione sull'organizzazione del lavoro; peraltro, fin dall'inizio non sono mancate perplessità e resistenze provenienti da una parte del mondo datoriale, che hanno finito per condizionare gli stessi tempi della definitiva entrata in vigore della norma in questione con riguardo ai profili dedicati proprio alla valutazione dei rischi concernenti lo stress lavoro-correlato: dopo un succedersi per quasi due anni di proroghe e rinvii, si è dovuto attendere infatti fino alla fine del 2010 per vedere la norma dispiegare pienamente la sua efficacia.

Dall'inizio del 2011 la nuova normativa è stata dunque 'consegnata' per l'attuazione all'impegno di molteplici attori: naturalmente – ed in primo luogo – ai datori di lavoro, chiamati ad effettuare la prima valutazione di questo specifico rischio e, successivamente, ad implementare le misure preventive necessarie ed a monitorarne l'efficacia; ma anche alle parti sociali, per la promozione di una cultura in grado di coniugare meglio i profili di efficienza dell'impresa con il 'benessere organizzativo' dei lavoratori; e, infine, a tutti i soggetti individuati dalle norme prevenzionistiche a vario titolo quali protagonisti della gestione aziendale della prevenzione (responsabili del servizio di prevenzione e protezione, medici competenti, dirigenti, preposti, RLS) non trascurando l'obiettivo del massimo coinvolgimento dei lavoratori stessi.

Già nell'individuazione della nozione di "stress lavoro-correlato", tuttavia, non sono mancati i problemi, trattandosi di una categoria concettuale di sintesi<sup>6</sup> che, come si è detto, richiede, per cercare di delinearne in modo preciso i confini, anche il «concorso definito-

---

<sup>6</sup> Sia consentito sul punto rinviare ancora a R. Nunin, *La prevenzione dello stress-lavoro correlato*, cit.

rio necessario di discipline diverse dal diritto»<sup>7</sup>, come la psicologia, la sociologia, la medicina. Una delle definizioni più famose e citate, quella di Cox e Griffith, individua il rischio in questione in quegli aspetti «di progettazione del lavoro e di organizzazione e gestione del lavoro, nonché i rispettivi contesti ambientali e sociali, che potenzialmente possono arrecare danni fisici o psicologici»<sup>8</sup>: sono dunque molteplici gli elementi da considerare, così come diverse le vesti che concretamente, nella realtà fattuale, i rischi di ordine psico-sociale possono assumere: non solo lo stress lavorativo ma anche, per limitarci solo ad alcuni esempi, i fenomeni di molestie sessuali e morali, il *mobbing*, le discriminazioni variamente declinate si prestano ad essere ricondotti entro tale cornice. Affrontare il tema dei rischi psico-sociali presuppone in sostanza la capacità di muoversi in una zona di confine, dove si intersecano «il diritto della salute e sicurezza sul lavoro, il diritto previdenziale e il diritto antidiscriminatorio»<sup>9</sup>; viene così evidenziata la necessità di un approccio ‘olistico’ a questa materia, peraltro perfettamente in linea, nella prospettiva del nostro ordinamento, con i principi già a suo tempo ‘consacrati’ e tuttora espressi dall’art. 2087 c.c.<sup>10</sup>, che sottolinea la necessità di tutelare il lavoratore nella duplice prospettiva dell’integrità psico-fisica e della ‘personalità morale’. La definizione di salute che noi oggi leggiamo nell’art. 2, comma primo, lett. o), del d. lgs. n. 81/2008<sup>11</sup> si riferisce infatti ad uno «stato di completo benessere fisico, mentale e sociale, non consistente solo in un’as-

---

<sup>7</sup> L. Calafà, *Il diritto del lavoro e il rischio psico-sociale (e organizzativo) in Italia*, in *Lav. Dir.*, 2012, n. 2, pp. 257 ss., a p. 258.

<sup>8</sup> Così T. Cox e A.J. Griffith, *The assessment of psychosocial hazard at work*, cit.

<sup>9</sup> L. Calafà, *Il diritto del lavoro e il rischio psico-sociale*, cit., p. 286.

<sup>10</sup> V. P. Albi, *Adempimento dell’obbligo di sicurezza a tutela della persona*, Milano, Giuffrè, 2008.

<sup>11</sup> Si segnala che nel d. lgs. n. 626/94 la norma corrispondente non conteneva tale definizione. L’espressa introduzione di quest’ultima appare in effetti idonea «a fornire indicazioni su alcuni aspetti innovativi del sistema prevenzionale, in qualche modo anticipandoli»: in questo senso P. Campanella, *La riforma del sistema prevenzionistico: le definizioni (art. 2, D. Lgs. 9.4.2008, n. 81)*, in F. Carinci ed E. Gragnoli (a cura di), *Codice commentato della sicurezza sul lavoro*, Milano, Utet giuridica-WKI, 2010, pp. 72 ss., a p. 78.

senza di malattia o d'infermità», riprendendo così le indicazioni dell'Organizzazione mondiale della sanità (*World Health Organization - WHO*) e proponendosi proprio di valorizzare la correlazione «tra salute ed “integrità” psichica e fisica della persona, quest'ultima a propria volta, connessa al valore della “dignità”»<sup>12</sup>; ciò che viene in gioco è dunque anche la complessa relazione tra le esigenze di tutela del lavoratore e l'organizzazione produttiva quale (possibile) fonte generatrice di situazioni di disagio e malessere e, conseguentemente, anche di possibili responsabilità per il datore di lavoro<sup>13</sup>.

Per i limiti posti al presente intervento, non è questa la sede per approfondire i contenuti delle diverse teorie (fisiologiche, psicologiche, organizzative) che sono state elaborate nel tempo per cercare di individuare le caratteristiche precipue del fenomeno dello stress lavoro-correlato<sup>14</sup>: basti qui solo ricordare che l'elemento maggiormente caratterizzante è sicuramente la connotazione di “reazione” che, in via generale, viene ad assumere lo stress, inteso quale risposta dell'individuo agli stimoli provenienti dall'esterno: seguendo l'etimologia del termine inglese, originariamente utilizzato dalla fisica per indicare la reazione di opposizione dei materiali ad un carico eccessivo, è dunque la persona che, reagendo a ‘pressioni’ di varia natura, in un certo senso ‘si deforma’, ovvero reagisce cercando un adattamento. Peraltro, passando da una concezione meramente fisiologica ad una psicologica del fenomeno, si assiste ad un allargamento prospettico che dedica attenzione anche «alla percezione soggettiva dell'ambiente esterno»<sup>15</sup>; non senza qualche rischio qua-

---

<sup>12</sup> Così L. Tamburro, *La nozione giuridica di salute nei documenti internazionali*, in *Mass. Giur. Lav.*, 2012, n. 1/2, pp. 41 ss., a p. 43. Che anche per la tutela dell'integrità psichica del lavoratore si dovessero riservare «almeno, in teoria, le stesse potenziali difese apprestate per quella fisica» era stato da tempo osservato dalla dottrina italiana più attenta e sensibile a questi temi (v. L. Montuschi, *Ambiente di lavoro e tutela della malattia psichica*, in *Riv. It. Dir. Lav.*, 1987, n. 1, I, pp. 3 ss., a p. 5), che non aveva mancato di valorizzare in tale ottica anche il disposto dell'art. 32 della Costituzione.

<sup>13</sup> V. G. Santoro Passarelli, *Lo stress lavoro-correlato: incertezze di significati e responsabilità del datore di lavoro*, in *Mass. Giur. Lav.*, 2012, n. 1/2, pp. 33 ss.

<sup>14</sup> Per una ricostruzione del quadro, v. R. Nunin, *La prevenzione dello stress lavoro-correlato*, cit.

<sup>15</sup> G. Ludovico, *Lo stress lavoro correlato*, cit., p. 403.

lora l'apprezzamento del fenomeno si sposti nelle aule di giustizia, dove un'enfasi eccessiva posta su valutazioni di tipo esclusivamente (o prevalentemente) soggettivo non potrebbe che «rendere evanescente il criterio della colpa»<sup>16</sup>, con le relative difficoltà ed incertezze nella definizione dei profili di responsabilità, ben colte dalla dottrina più attenta.

Guardando all'approccio al tema dell'Accordo quadro europeo del 2004 – che non offre una nozione 'puntuale' del fenomeno di cui si occupa ed anche in relazione agli strumenti di valutazione si limita solo ad indicazioni di massima, meramente esemplificative, riversando sul datore di lavoro l'esclusiva responsabilità in ordine alle misure da adottare – se pur si coglie lo sforzo di contenere i rischi di una deriva meramente soggettivistica della materia, mediante la valorizzazione di una serie di indicatori di carattere oggettivo quali possibili indici di una situazione di stress lavorativo, non può tuttavia tacersi che viene comunque lasciato uno spazio non irrilevante anche per la considerazione di più indeterminati fattori soggettivi: con la conseguenza che – nel momento in cui dei contenuti dell'Accordo si è appropriato l'ordinamento interno – in dottrina non è mancato chi ha evidenziato con preoccupazione il rischio di una possibile dilatazione dei «confini dell'incertezza e quindi dell'imputabilità»<sup>17</sup>. Proprio per questo, da più parti la disposizione dell'art. 28 d. lgs. n. 81/2008 dedicata alla valutazione dello stress lavoro-correlato è stata accusata di eccessiva genericità<sup>18</sup>, con conseguenze non irrilevanti sotto il profilo dell'imputabilità, essendo quello della valutazione dei rischi – non lo si dimentichi – un obbligo sanzionato anche penalmente (v. art. 29, primo comma, e 55 d. lgs. n. 81/2008)<sup>19</sup>. Proprio a tali critiche sembra aver voluto

---

<sup>16</sup> G. Perone, *Stress e obbligo di sicurezza ex art. 2087 c.c.*, in *Mass. Giur. Lav.*, 2012, n. 1-2, pp. 33 ss.

<sup>17</sup> A. Vallebona, *La responsabilità per lo stress lavoro-correlato nella secolarizzazione dell'occidente*, in *Mass. Giur. Lav.*, 2012, n. 1/2, pp. 26 s., a p. 26.

<sup>18</sup> Cfr., ad esempio, le considerazioni a questo proposito svolte da A. Antonucci, *Il rischio da stress lavoro-correlato*, in M. Tiraboschi e L. Fantini (a cura di), *Il testo unico della salute e sicurezza sul lavoro dopo il correttivo (d. lgs. n. 106/2009)*, Milano, Giuffrè, 2009, pp. 587 ss.

<sup>19</sup> In questo senso v. A. Vallebona (*op. e loc. ult. cit.*), il quale ritiene che la norma



rispondere il legislatore quando, in sede di adozione del primo decreto correttivo al d. lgs. n. 81/2008 (d. lgs. 3 agosto 2009, n. 106) ha aggiunto all'art. 28 il comma "primo-bis", con cui si è specificato che la valutazione dello stress lavoro-correlato avrebbe dovuto essere effettuata nel rispetto delle indicazioni elaborate dalla Commissione consultiva permanente per la salute e sicurezza sul lavoro, prevista e regolata dall'art. 6 del d. lgs. n. 81, spostando contemporaneamente la decorrenza dell'obbligo di valutazione «dalla elaborazione delle predette indicazioni e comunque, anche in difetto di tale elaborazione, a far data dal 1 agosto 2010», termine quest'ultimo peraltro in seguito ulteriormente prorogato come si è già riferito. Dopo un percorso non poco travagliato, tali indicazioni sono state infine adottate dalla Commissione consultiva il 17 novembre 2010 e comunicate con circolare del Ministero del lavoro del 18 novembre 2010<sup>20</sup>, individuando un percorso metodologico quale «livello minimo di attuazione dell'obbligo di valutazione dei rischi da stress lavoro-correlato per tutti i datori di lavoro pubblici e privati»<sup>21</sup>. In dottrina si è da subito evidenziato come detti "limiti minimi" disegnati dal percorso proposto rappresentassero tuttavia, fundamentalmente, «non dei vincoli di intervento o modalità di condizionamento o costrizione delle scelte del datore di lavoro, bensì dei riferimenti in base ai quali necessariamente partire per poter svolgere al meglio la valutazione dei rischi da stress lavoro-correlato»<sup>22</sup>.

---

introduca «una responsabilità per omissione pericolosissima, perché molti oggi sono stressati, ma sarà difficilissimo capire se la causa dello stress è il lavoro oppure sono fattori extralavorativi»; riconoscendo come la "descrizione" del fenomeno non appaghi completamente il diritto del lavoro, un altro autore (G. Perone, *Stress e obbligo di sicurezza*, cit., p. 33) rileva come in materia sua necessario tenere sempre fermo un duplice limite, «in primo luogo, dell'effettivo riscontro del nesso eziologico tra stress e comportamento attivo od omissivo del datore di lavoro, e, inoltre, della oggettiva rilevanza, secondo valutazioni asseverate da supporto socialmente diffuso, della compromissione del bene personale».

<sup>20</sup> V. le *Indicazioni della Commissione consultiva per la valutazione dello stress lavoro-correlato*, allegate a Min. Lavoro, Lettera circolare 18.11.2010, prot. 23692, in <http://www.lavoro.gov.it>; v. il documento anche in *Guida Lav.*, 2010, n. 46, p. 15 s.

<sup>21</sup> V. *Indicazioni della Commissione consultiva*, cit., "Quadro normativo di riferimento, finalità e struttura del documento".

<sup>22</sup> Così C. Frascheri, *Il rischio da stress lavoro-correlato. Normativa, procedure di valu-*

La Commissione ha ripreso nel proprio documento la definizione “generale” di “stress” (come «condizione che può essere accompagnata da disturbi e disfunzioni di natura fisica, psicologica e sociale ed è conseguenza del fatto che taluni individui non si sentono in grado di corrispondere alle richieste o alle aspettative in loro riposte») contenuta nell’Accordo quadro europeo (v. § 3 di quest’ultimo), per riferirla *tout court* al fenomeno dello “stress lavoro-correlato”<sup>23</sup>, puntualizzando peraltro che in ambito lavorativo «tale squilibrio si può verificare quando il lavoratore non si sente in grado di corrispondere alle richieste lavorative»<sup>24</sup>. Sul piano definitorio non si va oltre, se non ribadendo quanto già specificato dall’Accordo europeo (e dall’Accordo interconfederale italiano del 2008 di attuazione dello stesso) e cioè, da un lato, che «non tutte le manifestazioni di stress sul lavoro possono essere considerate come stress lavoro-correlato» e, dall’altro, che quest’ultimo è quello «causato da vari fattori propri del contesto e del contenuto del lavoro»<sup>25</sup>.

Dopo aver chiarito che le necessarie attività previste per la valutazione dello stress lavorativo devono essere compiute con riferimento «a tutte le lavoratrici e a tutti i lavoratori, compresi dirigenti e preposti», la Commissione specifica altresì che la valutazione «prende in esame non singoli ma gruppi omogenei di lavoratori (per esempio, per mansioni o partizioni organizzative) che risultino esposti a rischi dello stesso tipo secondo una individuazione che ogni datore di lavoro può autonomamente effettuare in ragione della effettiva organizzazione aziendale (potrebbero essere, ad esempio, i turnisti, i dipendenti di un determinato settore oppure chi svolge la medesima mansione, ecc.)»<sup>26</sup>: qui si richiama anche il dato letterale costituito dal riferimento ai “gruppi di lavoratori” contenuto nel primo comma dell’art. 28 d. lgs. n. 81/2008 in tema di valutazione dei rischi; di conseguenza, la prima attività che

---

tazione e organizzazione del lavoro, Roma, Edizioni Lavoro, 2011, p. 89.

<sup>23</sup> Cfr. V. Pasquarella, *La valutazione del rischio*, cit., p. 32, che sottolinea come ciò comporti uno scostamento dello «spirito del testo europeo, che puntualizza la peculiarità delle due dimensioni (stress e Slc)».

<sup>24</sup> V. Indicazioni della Commissione consultiva, cit., “Definizioni e indicazioni generali”.

<sup>25</sup> V. Indicazioni della Commissione consultiva, cit., “Definizioni e indicazioni generali”.

<sup>26</sup> V. Indicazioni della Commissione consultiva, cit., “Definizioni e indicazioni generali”.

un datore di lavoro è chiamato a porre in essere è, appunto, quella di identificare tali “gruppi” di lavoratori ai quali poi andrà applicata la metodologia valutativa proposta, articolata in due diversi momenti. Infatti, ad una prima fase – la c.d. “*valutazione preliminare*” – definita come necessaria, e che dunque tutti i datori di lavoro sono chiamati a porre in essere, fa seguito una seconda fase, individuata come meramente eventuale, che comporta «un approfondimento della percezione soggettiva dell’organizzazione del lavoro»<sup>27</sup> e che si prevede debba essere posta in essere qualora dalla prima emergano degli elementi di rischio da stress lavoro-correlato e gli strumenti attivati per fronteggiarlo e/o correggerlo si siano rivelati inefficaci. Come ben evidenziato dalla dottrina, è stato così disegnato un modello procedurale dinamico, «ispirato al principio di progressività delle azioni valutative, prevedendo l’articolazione in due fasi (con requisiti e finalità differenti), in relazione alle quali si forniscono alcuni, forse pochi, contenuti su macroazioni oggetto di indagine e strumentazione»<sup>28</sup>.

Quanto poi alla definizione dei contenuti metodologici per la valutazione preliminare dello stress lavorativo, essa «*consiste nella rilevazione di indicatori oggettivi e verificabili, ove possibile numericamente apprezzabili, appartenenti quanto meno a tre distinte famiglie*»<sup>29</sup>, che vengono individuate nei c.d. “*eventi sentinella*”, nei “*fattori di contenuto del lavoro*” e nei “*fattori di contesto del lavoro*”. Sulle concrete modalità di rilevazione di tali indicatori, la Commissione non entra nel merito e, di conseguenza, il datore di lavoro è stato lasciato

---

<sup>27</sup> In questi termini L. Fantini, *La valutazione*, cit., p. 65.

<sup>28</sup> Così V. Pasquarella, *La valutazione del rischio*, cit., p. 34.

<sup>29</sup> V. *Indicazioni della Commissione consultiva*, cit., “*Metodologia*”. Deve segnalarsi che le indicazioni della Commissione non dedicano particolare attenzione al momento propedeutico all’avvio dell’attività di rilevazione degli indicatori; questa “lacuna” è invece stata opportunamente colmata dall’INAIL, che nel manuale operativo proposto alle aziende (v. *Valutazione e gestione del rischio da stress lavoro-correlato. Manuale ad uso delle aziende in attuazione del D. Lgs. 81/08 e s.m.i.*, Milano, maggio 2011, in <http://www.inail.it>) per lo svolgimento di tale attività ha dedicato particolare attenzione alla definizione di detta fase propedeutica, che viene articolata in tre momenti: la costituzione di un “gruppo di gestione della valutazione” (GGV); l’adozione e lo sviluppo di una strategia di comunicazione e concreto coinvolgimento del personale; lo sviluppo di un cronoprogramma di azione.

libero di scegliere, suggerendosi tuttavia l'eventuale utilizzo di liste di controllo (c.d. "check list") applicabili anche dai soggetti aziendali della prevenzione, «che consentano una valutazione oggettiva, complessiva e, quando possibile, parametrica»<sup>30</sup> dei fattori appartenenti alle tre diverse famiglie di indicatori individuate. Dal momento, poi, che, all'interno delle diverse "famiglie", gli indicatori proposti assumono un carattere meramente esemplificativo, gli stessi possono essere adattati ed integrati, nel singolo contesto lavorativo, aggiungendone se del caso altri e diversi alla lista, qualora questi ultimi, pur non espressamente menzionati nel documento ministeriale, risultino in quello specifico ambito presenti e rilevanti; a questo proposito, riteniamo che non debbano essere trascurate anche le eventuali segnalazioni provenienti dagli stessi lavoratori e/o dai loro Rls/Rlst.

Con riferimento ai c.d. "eventi sentinella", nel documento della Commissione si individuano esemplificativamente tra questi gli indici infortunistici, le assenze per malattia, il *tunrnover*, gli eventuali procedimenti e sanzioni disciplinari, le segnalazioni del medico competente e, infine, le «frequenti lamentele formalizzate da parte dei lavoratori» che, dunque, non si traducano in generiche ed episodiche critiche, ma che siano ricorrenti e, soprattutto, in qualche modo esplicitate. Quanto alla seconda famiglia di indicatori ("fattori di contenuto del lavoro"), tra gli stessi vengono annoverati, ad esempio, l'ambiente di lavoro e le attrezzature, i carichi ed i ritmi di lavoro, l'orario di lavoro ed i turni, la corrispondenza tra le competenze dei lavoratori ed i requisiti professionali richiesti: si tratta dunque di elementi che riguardano sia la pericolosità che potremmo definire 'intrinseca' delle attività svolte (si pensi a lavorazioni che esponano ad un alto rischio infortunistico, all'utilizzo/manipolazione di sostanze o agenti pericolosi, al lavoro in ambienti particolarmente disagiati, ecc.), sia le caratteristiche organizzative (regime degli orari, presenza di lavoro notturno, di lavoro a turni, ecc.), sia un profilo che presenta caratteri più sfuggenti ("corrispondenza tra le competenze ed i requisiti professionali richiesti"), in quanto implica una valutazione che difficilmente può prescindere

---

<sup>30</sup> V. Indicazioni della Commissione consultiva, cit., "Metodologia".

anche dalla individuale percezione del soggetto direttamente interessato, e cioè il singolo lavoratore. L'ultimo gruppo di indicatori proposti, poi, riguarda i c.d. "fattori di contesto del lavoro", tra i quali vengono annoverati il ruolo dei soggetti nell'ambito dell'organizzazione, l'autonomia decisionale ed il controllo, l'eventuale presenza di conflitti interpersonali al lavoro, l'evoluzione e lo sviluppo della carriera, la gestione della comunicazione (segnalandosi esemplificativamente, sotto tale ultimo profilo, il possibile rilievo dell'incertezza quanto alle prestazioni richieste)<sup>31</sup>.

Ovviamente, alla valutazione del 'rischio-stress' dovrà far seguito l'individuazione delle misure da attuare in chiave preventiva/correttiva: si torna così (anche) al tema dell'organizzazione del lavoro, dal momento che proprio tale fase – di individuazione/costruzione degli strumenti e delle strategie concrete di prevenzione – dovrebbe essere percepita come occasione di riflessione sullo specifico contesto organizzativo, che, proprio in relazione alle caratteristiche variabili e talora ad eziologia multifattoriale del fenomeno che qui interessa, non può non assumere un rilievo centrale nella costruzione di un sistema preventivo che voglia essere allo stesso tempo adeguato ed efficace<sup>32</sup>.

---

<sup>31</sup> Abbiamo già altrove (v. R. Nunin, *La prevenzione dello stress lavoro-correlato*, cit., p. 71 ss.) avuto modo di osservare come la concreta traduzione di tali indicatori in una *check list* di controllo sia suscettibile di far sorgere più di un dubbio: per fare solo qualche esempio, con riguardo al 'ruolo' svolto nell'organizzazione si deve guardare solo a quanto definito dal contratto individuale o all'attività effettivamente svolta? Inoltre, anche la stessa presenza di conflitti interpersonali sul luogo di lavoro potrebbe non sempre essere di facile ed immediata percezione per il datore di lavoro, specialmente in contesti lavorativi articolati e complessi e, ovviamente, laddove tali conflitti non lo coinvolgano direttamente, posto che l'espressione non sembra riconducibile esclusivamente a conflitti tra il datore stesso ed i lavoratori, o comunque a conflitti di carattere 'verticale', ma richiama anche i possibili conflitti tra i lavoratori di livello 'orizzontale'.

<sup>32</sup> Si è da alcuni sottolineato come l'art. 28 del d. lsg. n. 81/2008 offra anche una grande opportunità gestionale, «migliorare il processo produttivo attraverso il monitoraggio di quelle variabili psicosociali che possono produrre nel sistema sviluppo e crescita»: così G. Corbizzi Fattori e F. Simonini, *Il benessere sul lavoro attraverso la valutazione dello stress lavoro-correlato: un convegno*, in *Ig. Sic. Lav.*, 2010, n. 5, pp. 261 ss., a p. 261.

Riprendendo la prospettiva dell'Accordo quadro europeo del 2004, gli strumenti che in concreto si possono utilizzare in chiave di prevenzione e contrasto appaiono molteplici, tanto sul piano individuale quanto su quello collettivo, fermo restando che la concreta identificazione degli stessi attiene alla responsabilità del datore di lavoro. La necessità di coniugare interventi di carattere generale e misure di protezione maggiormente orientate sul singolo individuo è riconducibile proprio alla particolare natura del rischio considerato, che, come si è visto, può chiamare in gioco tanto elementi oggettivamente apprezzabili quanto variabili di stampo più marcatamente soggettivo: anche la rilevazione di un livello generale modesto di stress nel singolo contesto lavorativo, dunque, non esclude l'eventuale obbligo del datore di intervenire «a tutela di quei dipendenti che, per condizioni personali, sono maggiormente esposti a questo fattore di rischio»<sup>33</sup>.

I numerosi studi prodotti in materia, anche a livello comunitario<sup>34</sup>, offrono ormai un quadro sufficientemente ampio dei possibili strumenti utilizzabili in chiave preventiva e/o correttiva del fenomeno con riferimento alla potenziale dimensione collettiva dello stesso: tra gli altri, si suggeriscono ad esempio interventi relativi alla revisione dell'organizzazione degli orari (con il ricorso se possibile a modelli maggiormente individualizzati), al sostegno alla conciliazione tra lavoro e impegni familiari, al potenziamento degli strumenti e degli automatismi tecnologici a disposizione per ridurre gli aspetti di gravosità e penosità del lavoro, alla migliore definizione delle procedure e dei ruoli nell'ambiente lavorativo, all'adozione di misure di carattere ergonomico (con riguardo non solo all'ambiente ed agli strumenti, ma anche ai processi di lavoro) o indirizzate a migliorare la comunicazione e la gestione delle relazioni nello specifico contesto lavorativo. Un ulteriore strumento utilizzabile in chiave prevenzionistica potrebbe essere inoltre individuato nella scelta, da parte del datore di lavoro, di avvalersi dei

---

<sup>33</sup> G. Ludovico, *Lo stress lavoro correlato*, cit.

<sup>34</sup> V., ad esempio, European Agency for Safety and Health at Work, *Research on Work-Related Stress*, cit.

modelli di organizzazione e gestione proposti dall'art. 30 del d. lgs. n. 81/2008<sup>35</sup>.

Sicuramente più complessa si presenta la concreta definizione delle misure di protezione di carattere strettamente individuale, potendo qui rilevare anche specifiche componenti legate alla peculiare dimensione soggettiva, che può esprimere, per fare solo un esempio, livelli diversi di "tollerabilità" individuale, potenzialmente variabili da lavoratore a lavoratore (si pensi ad aspetti di fatica, disagio, ecc., legati alla prestazione lavorativa) e ciò senza contare l'eventuale interferenza di concause del tutto esterne all'ambiente lavorativo e magari riconducibili al privato contesto familiare e relazionale del lavoratore interessato, con le conseguenti evidenti difficoltà di individuare un chiaro ed univoco nesso di causalità tra il fenomeno *de quo* e la concreta realtà lavorativa. In dottrina, ad esempio, ci si è chiesti se – in relazione al profilo della durata e dell'intensità della prestazione di lavoro richiesta – il semplice rispetto da parte datoriale della disciplina legale e contrattuale in materia di orario di lavoro sia di per sé «sufficiente ad esonerare il datore di lavoro dalla responsabilità per i danni che comunque possano derivare da un impegno eccedente i personali limiti di tollerabilità del lavoratore»<sup>36</sup>; come già abbiamo altrove avuto modo di osservare<sup>37</sup>, la risposta non può che muovere dalla considerazione che la disciplina in materia di regolamentazione dell'orario di lavoro e la normativa prevenzionistica vengono ad assolvere finalità non completamente sovrapponibili, dal momento che mentre la prima mira a garantire al lavoratore gli intervalli necessari di riposo per consentirgli di recuperare le energie psicofisiche spese nel rendere la prestazione, la seconda persegue l'obiettivo di tutelarlo in relazione ai fattori di rischio presenti nell'ambiente di lavoro; di conseguenza, corretta appare la posizione di chi sottolinea come anche

---

<sup>35</sup> V. G. Marra, *I modelli di organizzazione e di gestione e la responsabilità amministrativa degli enti per infortuni sul lavoro*, in L. Zoppoli, P. Pascucci e G. Natullo (a cura di), *Le nuove regole per la salute e la sicurezza*, Milano, Ipsoa, 2010, pp. 579 ss.; E. Gragnoli, *Sub artt. 28, 29 e 30*, in L. Montuschi (diretto da), *La nuova sicurezza sul lavoro*, Bologna, Zanichelli, 2011, pp. 393 ss.

<sup>36</sup> G. Ludovico, *Lo stress lavoro correlato*, cit., p. 423

<sup>37</sup> V. R. Nunin, *La prevenzione dello stress lavoro-correlato*, cit., p. 72.



una prestazione che sia contenuta nei limiti di durata fissati dalla legge e dalla contrattazione «non esime il datore di lavoro dall'obbligo di tutelare il lavoratore dalle conseguenze che dalla stessa possono comunque derivare per la sua salute»<sup>38</sup>, rilevando, d'altra parte, che l'autonomia delle due discipline che abbiamo considerato «vale naturalmente anche nell'ipotesi inversa, non potendo presumersi dal superamento di quei limiti alcun danno alla salute del lavoratore, che deve essere specificamente provato»<sup>39</sup>.

Particolarmente difficile potrebbe poi apparire l'intervento preventivo e/o correttivo in relazione ad un altro possibile fattore soggettivo di stress lavoro-correlato, e cioè quello legato alla precarietà/instabilità del rapporto di lavoro, nel quale alcuni hanno visto «la nuova frontiera della valutazione dei rischi sul lavoro»<sup>40</sup>, alla luce del costante aumento e della ormai capillare diffusione di forme di lavoro atipico.

---

<sup>38</sup> G. Ludovico, *Lo stress lavoro correlato*, cit., p. 423; l'A. ricorda come la giurisprudenza abbia anche di recente richiamato tale principio, pure laddove la durata della prestazione sia frutto di una libera scelta da parte del lavoratore; v. Cass. 8 marzo 2011, n. 5437, ove si ribadisce che non è corretto ritenere che il consenso del lavoratore allo straordinario «escluda in radice la responsabilità ex art. 2087 c.c.», dal momento che i beni della persona tutelati da tale ultima norma (integrità fisica e personalità morale del lavoratore), «non sono disponibili».

<sup>39</sup> G. Ludovico, *op. ult. cit.*, p. 424. Sul c.d. danno da "usura psicofisica" v. anche M. Garattoni, *I dintorni del mobbing: dequalificazione, trasferimento, "superlavoro", licenziamento e dimissioni coartate*, in M. Pedrazzoli (a cura di), *Vessazioni e angherie sul lavoro. Tutele, responsabilità e danni da mobbing*, Bologna, Zanichelli, 2007, pp. 358 ss., a pp. 379 ss., la quale sottolinea anche come dall'analisi delle decisioni dei giudici non emergano dati univoci in merito alla qualificazione (ed alla prova) dei diversi tipi di danni riconducibili a tali situazioni. In giurisprudenza, con riguardo al tema del danno da usura psicofisica, v. Cass. 14 febbraio 1997, n. 8267, in *Mass. Giur. Lav.*, 1997, pp. 818 ss.; Cass. 5 febbraio 2000, n. 1307, in *Mass. Giur. Lav.*, 2000, pp. 1169 ss., con nota di G. Santoro Passarelli; in *Foro it.*, 2000, I, c. 1554 ss., con nota di L. De Angelis; Cass. 3 luglio 2001, n. 9009, in *Riv. It. Dir. Lav.*, 2002, II, pp. 834 ss., con nota di M. Mariani; Cass. 5 novembre 2003, n. 16626, in *Riv. It. Dir. Lav.*, 2004, II, pp. 334 ss., con nota di G. Bolego; Cass. 3 aprile 2003, n. 5207, in *Giust. Civ.*, 2004, I, pp. 3145 ss., con nota di G. Del Borrello; Cass. 27 luglio 2006, n. 17179, in *Giust. Civ.*, 2007, I, pp. 127 ss.; Cass. pen., Sez. IV, 9 luglio 2008, n. 3799, che condanna un datore di lavoro per aver causato la morte di un autista sottoposto a doppi turni stressanti.

<sup>40</sup> Così O. Bonardi, *Oltre lo stress: i nuovi rischi e la loro valutazione globale*, in *Lav. Dir.*, n. 2/2012, cit., p. 298.



Quanto, infine, alle relazioni tra il fenomeno dello stress lavoro-correlato e l'eventuale presenza nel luogo di lavoro di condotte vessatorie e moleste di varia natura, poste in essere dal datore di lavoro stesso, dai superiori gerarchici o dai colleghi, basti qui segnalare che anche la dimensione dei "conflitti interpersonali al lavoro" rientra tra gli elementi da prendere in considerazione per la valutazione del fenomeno, più precisamente nell'ambito della famiglia dei "fattori di contesto del lavoro". Se dunque l'(eventuale) registrata presenza di situazioni di tale tipo deve trovare un rilievo specifico già in sede di valutazione preliminare del rischio da stress lavorativo, ne consegue poi la necessità di adottare tutte le necessarie misure in materia, tra le quali, per limitarci solo ad alcuni esempi, l'utilizzo degli adeguati strumenti disciplinari in caso di mobbing c.d. "orizzontale" o di molestie sessuali poste in essere da colleghi, interventi di formazione ed informazione, adozione di specifici codici etici aziendali, eventuale attivazione di attività di *counseling*, di sportelli di ascolto, e così via.

Naturalmente, volendo concludere questa sintetica disamina degli strumenti concretamente attivabili dal datore di lavoro per intervenire sul fenomeno dello stress lavoro-correlato, non deve trascurarsi la circostanza che, tra le misure che sicuramente possono assumere una importante valenza preventiva, una posizione di rilievo è assunta dal corretto adempimento da parte del datore di lavoro dell'obbligo di informazione e formazione dei lavoratori (ivi compresi i preposti ed i dirigenti, i quali ultimi, proprio in tale ambito, visto il rilievo del loro ruolo sotto il profilo organizzativo, possono indubbiamente assumere un ruolo importante per il controllo di tale specifico fattore di rischio), volto a sviluppare la consapevolezza delle diverse cause ed implicazioni del fenomeno considerato e delle possibili azioni di gestione del rischio, anche con concreto riferimento al ruolo dei singoli soggetti ed al loro previsto coinvolgimento nell'ambito del processo valutativo, valorizzando a tal fine molteplici strumenti, dai più tradizionali incontri e/o seminari in aula, ad interventi maggiormente innovativi quali, per limitarci solo ad alcuni esempi, discussioni di gruppo, giochi di ruolo, utilizzi di video.

L'attivazione di tali complesse attività valutative e prevenzionistiche si intreccia naturalmente ai profili di responsabilità del da-

tore di lavoro, vuoi sul piano penale – riconducibili all’omessa o deficitaria valutazione del fattore di rischio in questione, laddove poi non vengano in gioco ben più gravi reati, quali l’omicidio colposo, le lesioni colpose, l’istigazione al suicidio, ecc. – vuoi su quello civilistico, in relazione alla responsabilità del datore per danni che siano cagionati al singolo lavoratore dall’esposizione al (o dalla mancata prevenzione del) rischio riferibile allo stress lavoro-correlato.

Se è indubbiamente vero che l’obbligo di prevenire tale fenomeno non equivale, come è stato osservato, «al diritto del lavoratore alla felicità sul luogo di lavoro»<sup>41</sup>, è anche vero che il datore, nell’esercizio del proprio potere organizzativo, è obbligato già dal disposto dell’art. 2087 cod. civ. ad adottare nell’impresa tutte le misure che, secondo la particolarità del lavoro, l’esperienza e la tecnica siano necessarie per tutelare l’integrità fisica e la *personalità morale* del prestatore di lavoro; disposizione, quest’ultima, che, come è noto, pur non potendo certo essere letta fino a far sorgere in capo al datore di lavoro una responsabilità oggettiva, avendo detta responsabilità natura contrattuale<sup>42</sup>, è da molto tempo interpretata dalla giurisprudenza con estremo rigore, ponendosi tra l’altro in capo al datore di lavoro «un obbligo di continuo adattamento ed aggiornamento degli *standard* di prevenzione e di adottare, anche in mancanza di specifiche misure (normative) di prevenzione, le misure generiche di prudenza e le cautele necessarie a tutelare l’integrità del prestatore di lavoro»<sup>43</sup>. Se dunque la ‘codificazione’ da parte dell’art. 28 di un obbligo di prevenzione dei fenomeni di stress lavoro-correlato dovrebbe aver definitivamente eliminato eventuali incertezze da parte del datore sulla specifica rilevanza (anche) di tale peculiare

---

<sup>41</sup> V. G. Ludovico, *Lo stress lavoro correlato*, cit., p. 421.

<sup>42</sup> V., tra molte, Cass. 14 ottobre 2010, n. 21203; Cass. 20 maggio 20120, n. 12351; Cass. 17 febbraio 2009, n. 3786; Cass. 17 febbraio 2009, n. 3785; Cass. 1 febbraio 2008, n. 2491; Cass. 24 luglio 2006, n. 16881; Cass. 24 febbraio 2006, n. 4184; Cass. 20 febbraio 2006, n. 3650.

<sup>43</sup> Così G. Natullo, *Principi generali della prevenzione e “confini” dell’obbligo di sicurezza*, in F. Carinci (diretto da), *Diritto del lavoro. Commentario*, vol. VIII, *Ambiente e sicurezza del lavoro*, a cura di M. Rusciano e G. Natullo, cit., pp. 79 ss., a p. 82. In giurisprudenza v., tra le altre, Cass. 30 luglio 2003, n. 11704, in *Mass. Giur. Lav.*, 2004, n. 6, pp. 74 ss.; Cass. 28 settembre 1999, n. 13377, in *Cass. Pen.*, 2001, pp. 1911 ss.).

fattore di rischio, non ogni situazione di stress potrà tuttavia configurarsi comunque ed 'automaticamente' come rilevante (e risarcibile) ai fini della responsabilità del datore di lavoro, dovendo in ogni caso risultare una qualche derivazione/connessione dal/con l'ambiente e/o le condizioni di lavoro, con conseguente onere del lavoratore di provare il danno stesso, la nocività dell'ambiente di lavoro ed il nesso di causalità tra questi due elementi, potendo il datore liberarsi dalla relativa responsabilità solo laddove sia in grado di dimostrare di aver adottato tutte le misure idonee ad evitare o a contenere il rischio di eventuali danni per i lavoratori.

Qualche notazione finale, infine, riteniamo debba essere dedicata al possibile ruolo delle organizzazioni sindacali e della contrattazione collettiva in chiave di contributo ad un buon funzionamento del sistema prevenzionistico anche in relazione a tale specifico fattore di rischio. In effetti il d. lgs. n. 81/2008 ha cercato di potenziare in vario modo il ruolo e le prerogative di tali soggetti; infatti, oltre ad aver rafforzato la figura specifica del rappresentante dei lavoratori per la sicurezza, ora (ri)articolato in tre possibili profili (aziendale, territoriale e di sito produttivo) proprio per cercare di garantirne una presenza più capillare ed efficace nei luoghi di lavoro, la riforma del 2008 da un lato ha voluto garantire ed ampliare la partecipazione anche istituzionale del sindacato, mediante la presenza dei rappresentanti delle organizzazioni comparativamente più rappresentative a livello nazionale in seno alla Commissione consultiva permanente di cui all'art. 6<sup>44</sup> e, dall'altro, ha scommesso fortemente su un possibile ruolo positivo in materia degli organismi paritetici, quali attori (potenziali) promotori di buone prassi organizzative. Quanto poi alla contrattazione collettiva, indubbiamente un'attività di elaborazione di accordi aziendali e territoriali volti ad implementare modelli organizzativi e gestionali di prevenzione attenti e sensibili anche al fenomeno in questione potrebbe fare la differenza. Sensibilità ed attenzione al tema che, a maggior ragione, andrebbero coltivati in un momento nel quale la persi-

---

<sup>44</sup> V. inoltre anche quanto previsto dall'art. 5, quarto comma, del d. lgs. n. 81/2008 in materia di consultazione delle parti sociali da parte del Comitato per l'indirizzo e la valutazione delle politiche attive e per il coordinamento nazionale delle attività di vigilanza in materia di salute e sicurezza sul lavoro.

stente incertezza circa l'effettiva uscita da una lunga stagione di crisi economica ed occupazionale comporta il permanere, talora, di inaccettabili compromessi al ribasso sulle tutele in nome di un presunto e malinteso 'costo' della sicurezza.

# Strategie per gestire lo stress lavorativo a livello individuale

MICAELA CRISMA  
ARDISS

Lo stress, secondo uno dei modelli più influenti in letteratura, deriva da una discrepanza tra le richieste che vengono poste all'organismo dall'ambiente e le risorse che la persona possiede per farvi fronte (Lazarus e Folkman 1984). In altre parole, lo stress deriva da un'interazione tra individuo e ambiente: una situazione non è stressante allo stesso modo per tutti, ma molto dipende da quanto la persona sente di avere le risorse sufficienti per affrontarla.

Lo stress di per sé non è sempre negativo. Le situazioni di stress intenso che inducono la sensazione di non farcela, l'affaticamento, stati d'ansia e altre emozioni negative sono sicuramente dannose e nel lungo termine possono portare allo sviluppo di sintomi psicofisici di seria entità. Ma anche le situazioni totalmente prive di tensione, si pensi ad esempio ad un lavoro estremamente ripetitivo che induce noia e apatia, risultano stressanti e provocano malessere. Sappiamo però che per dare il meglio di sé in una qualunque prestazione l'individuo ha bisogno di un minimo di attivazione: ciò è vero anche per lo stress. Una quota minima di stress rende la vita più interessante.

Lo stress percepito dipende molto dalla sensazione di avere o meno le risorse per affrontare la situazione. Più precisamente, secondo il modello di Lazarus e Folkman, in ogni situazione si attuano due valutazioni. Nel momento in cui lo stimolo si presenta, la persona effettua una valutazione primaria dalla quale evince se ciò che sta accadendo è rilevante o no per se stessa. Se lo stimolo è irrilevante, viene ignorato. Se invece è ritenuto rilevante, si effettua la valutazione secondaria. Riconosciuto il possibile danno, pericolo o minaccia derivante dallo stimolo, in questa seconda fase la persona valuta come affrontare la situazione e se ha le risorse per farlo e di conseguenza si può produrre stress psicologico.

Le diverse situazioni possono essere affrontate con strategie che mirano a trovare una soluzione al problema, oppure con strategie che regolano le proprie emozioni. In genere sono preferibili le prime, ma non sempre sono attuabili. Pensiamo ad esempio a una malattia invalidante: in quel caso la persona non può “risolvere il problema”, ma molto può fare per rivedere i propri valori, obiettivi e per regolare i propri sentimenti in modo da vivere comunque dignitosamente e con soddisfazione.

Discuteremo ora brevemente alcune strategie che possiamo applicare a livello individuale per gestire meglio lo stress lavorativo, con un monito. Quando lo stress lavorativo deriva da fattori di tipo organizzativo o sociale, non è possibile pensare di risolvere il disagio unicamente con interventi individuali. Pensiamo a fenomeni diffusi come il mobbing, le molestie sessuali sul posto di lavoro, la scarsa sicurezza e l'incertezza del posto di lavoro: sono aspetti che devono essere gestiti a livello organizzativo, con azioni responsabili da parte della dirigenza. Le strategie individuali sono invece utili quando lo stress deriva principalmente da modalità errate, distorte o controproducenti di affrontare il lavoro e la vita. Tuttavia, queste piccole strategie possono essere d'aiuto comunque, se non altro per alleviare l'impatto di ciò che stiamo vivendo.

*Imparare a dare il giusto peso alle situazioni evitando pensieri ed emozioni che acquiscono lo stress:* può sembrare assurdo, ma spesso siamo noi stessi a fomentare lo stress! Il nostro linguaggio interno, il discorso che continuamente facciamo con noi stessi, ha delle potenti implicazioni sui nostri vissuti e sul comportamento. Facciamo at-

tenzione a pensieri che contengono le parole “sempre, impossibile, intollerabile” o a tutte le frasi che iniziano con “devo, dovrei...”. Si tratta spesso di locuzioni che enfatizzano o assolutizzano la realtà, aumentando il disagio. Impariamo a modificare dentro di noi queste locuzioni: “devo fare degli straordinari, è intollerabile!” diventerà “devo fare degli straordinari, mi secca molto, non mi piace per niente, non sono d'accordo, ecc.”. Il significato alla fine è lo stesso ma trasmette una maggiore sensazione di controllo. Talvolta il problema è più serio e condiziona l'intero modo di vivere. Ci sono convinzioni profonde apparentemente innocue ma profondamente dannose, come l'idea di dover piacere a tutti, di non potersi permettere neanche un errore (perfezionismo), di dover fare sempre meglio degli altri. Sono spesso eredità che ci portiamo dietro dall'infanzia o da esperienze passate, ma che condizionano pesantemente il presente. A volte è necessario l'aiuto di un terapeuta per liberarsene, ma tutti possiamo fare qualcosa di utile provando intanto a vedere se ne siamo schiavi. Poi, facciamo gli avvocati di noi stessi e proviamo a difenderci da queste pretese impossibili ricorrendo a delle buone ragioni.

Le emozioni negative naturalmente acquisiscono lo stress, ma non è ignorandole o evitandole del tutto che possiamo liberarcene. Il primo passo è invece proprio quello di riconoscerle dentro di sé e decidere se agire di conseguenza o metterle da parte. Ad esempio, molte persone sono convinte che se si arrabbiano per forza diventano aggressive, come se ci fosse un passaggio immediato all'azione. In realtà, se noi riconosciamo fin dall'inizio di essere arrabbiati, possiamo sempre decidere come agire dopo a seconda della situazione. In un caso potremo decidere di dissimulare la rabbia perché inopportuna, in un altro la manifesteremo solo con lo sguardo o con una risposta secca, in un altro magari faremo una critica aperta alla persona che ci ha fatto arrabbiare. Il riconoscimento dell'emozione permette un maggiore controllo e previene l'aggressività.

Se sono stressato invece dall'idea di fare errori, la miglior cosa da fare è individuarli e affrontarli uno per uno, alla fine sembreranno meno pericolosi e più gestibili.

*Migliorare le abilità assertive:* l'assertività è un insieme di abilità complesse, comunicative ma anche affettive, che permette di espri-

mere ciò che pensiamo e desideriamo nel rispetto dei sentimenti altrui. La persona assertiva riesce a dire ciò che pensa e prova e solitamente ha più successo nell'ottenere ciò che vuole, mantenendo buone relazioni sociali. Non stupisce che le persone assertive siano più resilienti anche in situazioni stressanti. Se ci accorgiamo di avere difficoltà a dire di no, e quindi tendiamo a sovraccaricarci anche di compiti che non ci spettano, di non riuscire a chiedere, e perciò non siamo in grado di delegare anche quando potremmo; se accettiamo male le critiche costruttive e abbiamo difficoltà nelle relazioni interpersonali, dovremmo pensare a sviluppare l'assertività. Esistono buoni testi divulgativi in commercio, altrimenti possiamo ricorrere a un terapeuta cognitivo comportamentale o a un training di gruppo (sono diffusi e abbastanza economici e divertenti).

*La cura di sé:* la persona stressata in genere non si prende cura di sé e non riesce a difendere il proprio tempo libero. Ciò può portare a vari rischi per la salute (nei casi più gravi osserviamo disturbi alimentari, del sonno, abuso di alcolici, fumo, psicofarmaci, sostanze). Alcuni piccoli gesti di cura di sé possono migliorare notevolmente la qualità di vita. Ad esempio imparare a rilassarsi con tecniche di meditazione. Curare l'alimentazione e, soprattutto, dedicare un po' di tempo, almeno 2-3 volte a settimana, all'attività sportiva, di qualunque genere purché permetta di fare esercizio fisico e produrre così le preziose endorfine, degli oppiacei naturali che danno sensazione di benessere. Attenzione che alcune delle attività che usiamo per rilassarci, sono tutt'altro che rilassanti! Un buon film o una partita con un videogioco non fa male a nessuno, ma ore passate davanti allo schermo producono una stimolazione eccessiva e ripetitiva, soprattutto quando i contenuti sono inquietanti. Si possono avere irritabilità, problemi del sonno ed effetti secondari (pensiamo a quanti spot pubblicitari sui cibi passano sia prima che dopo cena in TV e quali effetti ciò possa avere su chi sta cercando di seguire un'alimentazione sana).

*Il supporto nelle relazioni sociali:* le relazioni sociali sono un prezioso supporto, ma spesso per la persona stressata diventano un bacino di sfogo, con degli effetti boomerang. Quindi attenzione a non usare le uscite con gli amici puntualmente per sfogare lo stress accumulato. Gli amici possono ascoltare e capire, ma in misura li-



mitata. Se abusiamo della loro disponibilità e pazienza, e considerando che tutti più o meno abbiamo pene e stress da sopportare, finiremo per rimanere soli. La persona che si lamenta e si sfoga sempre alla fine non solo viene evitata o isolata, ma spesso finisce per essere considerata causa del suo male e colpevolizzata. Se siamo stressati, cerchiamo di vivere pienamente il momento positivo con la persona amica o con il/la compagno/a senza travolgerlo/a con i nostri problemi. Dedichiamo dei momenti circoscritti allo sfogo e alla discussione dei problemi. Se ci ritroviamo a discutere solo dei problemi, cerchiamo piuttosto l'aiuto di un professionista che è attrezzato per assorbire l'impatto, e dedichiamo ai nostri cari il meglio di noi.

*Organizzare il nostro tempo e lo spazio:* se abbiamo troppe cose da fare, impariamo a scegliere delle priorità. Se ci è difficile organizzarci durante la giornata, facciamo un piano, in cui indicheremo però non solo tutte le attività da fare, ma anche dei momenti "obbligati" di pausa gratificante. La persona stressata quasi sempre ignora questi bisogni, con il risultato che è sempre più frustrata, esaurita, meno motivata e quindi più stanca. Paradossalmente fare una cosa in più, ma gratificante (ad esempio mezz'ora di sport, passeggiata, hobby) porta via in parte la stanchezza e rende più leggera la giornata. Se siamo oberati da cose da fare e viviamo in uno spazio disordinato, ci sentiremo sempre più stressati. Impariamo ad archiviare le cose e ad avere un nostro ordine: l'obiettivo non è l'estetica, ma renderci la vita più facile e comoda perché ad esempio sappiamo dove reperire le cose importanti e abbiamo uno spazio confortevole in cui lavorare.

Infine, se dobbiamo affrontare un problema complicato, possiamo apprendere delle tecniche di *problem solving*, ricordando che il passo più difficile spesso non è progettare il piano da portare a termine, ma fare un lavoro approfondito di brainstorming, lasciando affiorare liberamente tutte le soluzioni possibili, anche le più incredibili, per dare spazio alla creatività e all'emotività. Molte volte la soluzione migliore non ci viene in mente perché le blocchiamo la strada con le nostre paure e difese.



# Interventi post-valutazione di risposta aziendale per la gestione dello stress lavoro-correlato

ORNELLA LUIS

PSICOLOGA DEL LAVORO, COMUNE DI TRIESTE

Nel comune di Trieste fu svolta, tra febbraio e marzo del 2011, una rilevazione su ampia scala del rischio SLC, nel corso di sessioni formative sul rischio in oggetto ed utilizzando il questionario del HSE-Management Standard Indicator Tool, in collaborazione con il Dipartimento di Psicologia Gaetano Kanizsa dell'Università degli Studi di Trieste per la messa a punto del questionario e l'elaborazione statistica dei dati.

Questa rilevazione ha interessato circa 800 soggetti, selezionati in base ad un campionamento casuale al 50% tra i lavoratori che nell'Ente risultavano essere maggiormente esposti a tale tipologia di rischio, in base all'esito della rilevazione oggettiva effettuata tramite check list alla fine dell'anno 2010. In conseguenza dei risultati ottenuti vennero avviati vari interventi migliorativi in diversi settori dell'Ente, tra i quali quello più cospicuo ed articolato è stato senz'altro quello dei Servizi Educativi che verrà descritto nella presente esposizione.



Il cuore della presente trattazione riguarda un intervento mirato sul gruppo omogeneo per mansione dei Coordinatori Pedagogici dei Servizi Educativi del Comune di Trieste tuttavia, data la funzione di annodamento di tale figura professionale tra il territorio e l'Amministrazione, pensare ad una proposta migliorativa per i Coordinatori Pedagogici ha implicato necessariamente l'esigenza di effettuare una riflessione sullo stato dei Servizi nel loro insieme, in linea con la natura del rischio stress lavoro correlato: se i fattori di rischio si annidano in aspetti disfunzionali dell'organizzazione del lavoro, una eventuale proposta migliorativa non potrà che toccare tali aspetti e, dunque, non potrà che essere di tipo ri-organizzativo.

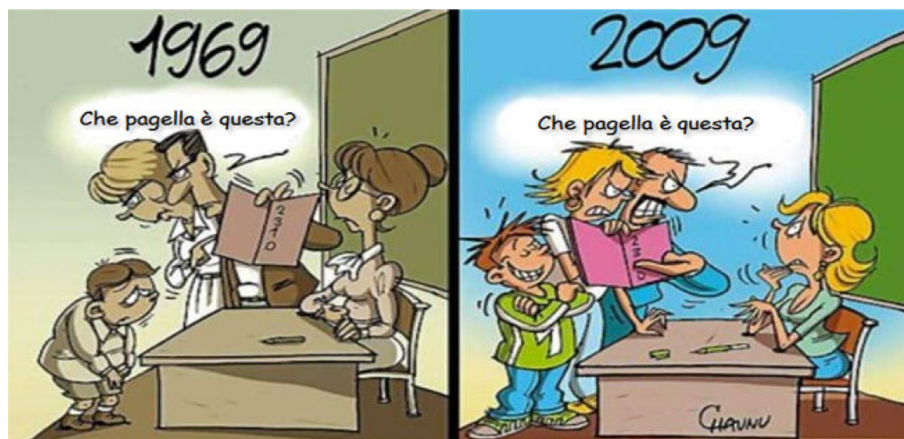
I Servizi educativi del Comune di Trieste vantano una storia di eccellenze: dai Nidi per l'infanzia, alle Scuole materne fino all'esperienza dei Ricreatori, proposta unica nel suo genere di tempo libero qualificato gestita dall'Ente. La creatività e la capacità progettuale, unita alla professionalità degli operatori, sono da sempre il marchio distintivo dei Servizi, che impiegano all'incirca 800 persone tra Istruttori Educativi, Collaboratori dell'infanzia, Collaboratori di manutenzione e di custodia ed infine Coordinatori Pedagogici. Essi animano la vita di 62 strutture educative, suddivise tra le diverse tipologie di servizio sopra menzionate, a cui vanno aggiunti due Centri di aggregazione giovanile, che estendono l'offerta educativa dai 0 ai 25 anni.

Nonostante queste caratteristiche distintive e l'entusiasmo e lo spirito di servizio degli addetti ai lavori, le costrittività organizzative di cui soffre in generale la PA (blocco delle assunzioni e mancanza di turn over) hanno causato, nel tempo, una situazione insostenibile per il gruppo dei Coordinatori Pedagogici: nel corso di una quindicina di anni il gruppo si è assottigliato e si è passati dallo stato ideale, in cui ogni scuola aveva il suo direttore e, viceversa, ogni direttore la sua scuola, ad una situazione in cui un unico Coordinatore doveva gestire a scavalco più strutture, in alcuni casi limite fino a cinque contemporaneamente, a volte neppure vicine tra di loro.

Tutti conoscono il principio della rana bollita, usato dal filosofo americano Noam Chomsky: in un pentolone di acqua fredda viene messa una rana, la quale nuota tranquillamente e non si accorge della temperatura che sta salendo, perché l'acqua si scalda lentamente. Quando poi il calore diviene insostenibile, la rana è troppo debole per reagire e a quel punto la rana muore bollita. Se fosse stata messa subito a contatto con l'acqua bollente con un balzo si sarebbe messa in salvo.

Ebbene, nei Servizi Educativi la temperatura è salita un po' alla volta, fino a rendere il clima aziendale rovente: al momento della rilevazione del rischio e dell'allestimento del conseguente intervento migliorativo la forza lavoro contava 22 Coordinatori, ai quali spettava la gestione delle 62 strutture che, nel frattempo, non sono diminuite ma anzi hanno continuato a crescere per complessità e offerte educative.

A ciò si aggiunge la crescente complessità del territorio e dell'utenza: ci sono scuole dell'infanzia in cui si trovano bambini di tutti i colori e di tanti paesi e, più in generale, la missione educativa nella palude della *Modernità liquida*, per dirla con il sociologo Zygmunt Bauman, è profondamente diversa da quella di appena una trentina di anni fa e gli addetti dell'educazione sono esposti quotidianamente a queste tematiche e al sentimento di frustrazione che ne deriva.



Il problema, per quel che riguarda i Servi educativi, è consistito nella necessità di fare fronte alla mancanza di risorse e di mezzi, continuando a mantenere e, se possibile, a incrementare gli standard di qualità; nel corso del tempo non si è potuto fare altro che trovare soluzioni momentanee che risolvessero nell'immediato le necessità gestionali delle strutture. Ricordo che una delle difficoltà consiste nel dover garantire continuativamente il servizio, praticamente nel corso dell'intero anno. In una situazione del genere è facile che la necessità di governare l'urgenza del quotidiano faccia procrastinare l'importanza di operare una riflessione approfondita, necessaria per mettere mano agli elementi strutturali del problema.

Dunque l'accorpamento delle strutture è avvenuto in maniera graduale e senza un criterio che orientasse le scelte e che fornisse una cornice di senso all'operare quotidiano.

Le ripercussioni maggiormente manifeste si sono avute sui carichi di lavoro, che aumentavano in maniera incontrollata, e in maniera più silente si è venuta a creare una situazione di iniquità retributiva, in quanto i coordinatori con più scuole percepivano maggiori indennità, ma non era detto che chi gestiva un'unica struttura avesse un minore carico di lavoro; come si poteva ripristinare una condizione di equità organizzativa?

A ciò va aggiunta una ulteriore dimensione di criticità, riguardante l'identità di ruolo: il modello 'un direttore-una scuola' sicuramente dava maggiori certezze su ruolo, funzioni e competenze da spendere nella realtà lavorativa quotidiana ma le esigenze di cambiamento dell'assetto organizzativo trascinarono con sé un'esigenza di cambiamento sul modo di pensarsi al lavoro e, di conseguenza, bisognava compiere una transizione dall'idea di coordinatore/direttore all'idea di coordinamento di strutture educative. Dal Coordinatore al Coordinamento, un salto di cultura organizzativa non da poco e che sta ancora prendendo il suo tempo per realizzarsi compiutamente.

Per riassumere potremmo dire che questo gruppo di lavoratori si è trovato in una situazione di trasformazione organizzativa che è stata subita dall'intero servizio, che ha implicato una lenta transizione da un modello certo ad uno scenario incerto e che tutto ciò ha portato come conseguenza un sentimento di isolamento e

solitudine di fronte alle difficoltà e un deterioramento del clima relazionale.

Tutti questi elementi sono stati registrati dagli esiti della rilevazione e sono stati successivamente sviscerati in gruppi di lavoro dedicati all'approfondimento delle tematiche emerse e alla loro contestualizzazione nella realtà lavorativa attuale.

Di seguito vengono riportati gli esiti del HSE-Management Standard IT per il gruppo omogeneo dei Coordinatori pedagogici, sia i risultati complessivi che i risultati per singolo quesito.

Come si può vedere, i fattori in cui si è mostrata maggiore necessità di miglioramento riguardano la gestione dei carichi di lavoro (*Domanda*) e la dimensione del *Cambiamento*, e ciò traduce in maniera abbastanza puntuale la situazione sopra descritta, ad ulteriore riprova della bontà dello strumento adottato e della necessità di effettuare una valutazione del rischio seria e approfondita.

A seguire la dimensione del *Supporto dei superiori*, la qualità delle *Relazioni* sul posto di lavoro e la questione del *Ruolo*.

### Risultati complessivi: COORDINATORI PEDAGOGICI

	Risultato	Obiettivo a breve termine suggerito	Obiettivo a lungo termine suggerito
Domanda	2,90	3,25	3,88
Controllo	3,43	3,67	4,00
Supporto superiori	3,22	3,40	4,40
Supporto colleghi	4,10	4,25	4,75
Relazioni	3,72	4,00	4,50
Ruolo	3,92	4,40	4,80
Cambiamento	3,16	3,33	4,00

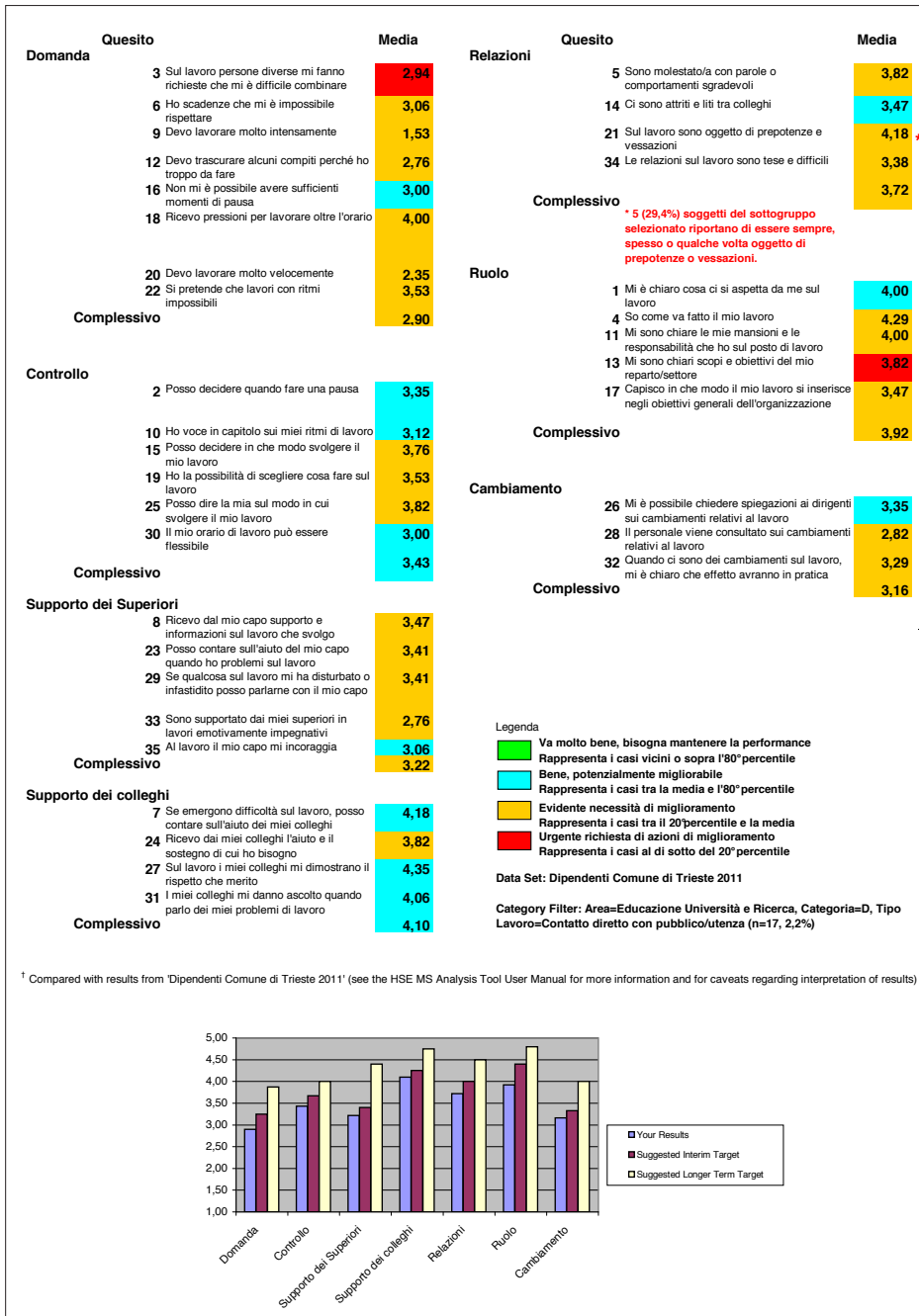
Data Set: Dipendenti Comune di Trieste 2011  
 Category filter: Area=Educazione Università e Ricerca,  
 Categoria=D, Tipo Lavoro=Contatto diretto con pubblico/utenza  
 (n=17, 2,2%)

**Legenda**

- Va molto bene, bisogna mantenere la performance  
Rappresenta i casi vicini o sopra l'80° percentile
- Bene, potenzialmente migliorabile  
Rappresenta i casi tra la media e l'80° percentile
- Evidente necessità di miglioramento  
Rappresenta i casi tra il 20°percentile e la media
- Urgente richiesta di azioni di miglioramento  
Rappresenta i casi al di sotto del 20°percentile

## Risultati per singolo quesito: COORDINATORI PEDAGOGICI

Il risultato è raggruppato per fattori di rischio; è qui visualizzato il punteggio medio per ogni singolo quesito associato a quel fattore





Dall'analisi di dettaglio ottenuta dai risultati per singolo quesito, gli item che mostrano una urgente richiesta di miglioramento (colore rosso) riguardano precisamente la difficoltà a conciliare differenti richieste e la necessità di comprendere gli scopi e gli obiettivi del Servizio.

La sfida a questo punto consisteva nel tradurre tali risultati in un piano di interventi migliorativi, nell'ottica di prevenzione primaria del rischio ovvero di interventi che mirassero a combattere lo stress da lavoro cambiando elementi del modo in cui il lavoro è organizzato e gestito. E inoltre le proposte dovevano essere realizzabili e sostenibili dall'Amministrazione, secondo una logica di strategia di intervento realistica che consentisse di adottare le soluzioni nella pratica lavorativa quotidiana.

#### COME SI MANGIA UN ELEFANTE TUTTO INTERO?

Un pezzettino alla volta! Recita la saggezza di un proverbio africano.

La pianificazione degli interventi migliorativi ha rappresentato una cospicua parte del lavoro, pari almeno alla loro realizzazione. Per fornire le risposte adeguate alle problematiche emerse è stato necessario coinvolgere più strutture dell'Ente e avviare una progettazione congiunta tra due Direzioni di Area, Educazione e Risorse Umane, che hanno collaborato per la creazione e l'adozione in dotazione organica di un nuovo profilo professionale. Non bisogna dimenticare poi, che in vari momenti del percorso si reso opportuno o necessario il coinvolgimento delle parti sociali.

È nato dunque *l'Istruttore addetto alle strutture educative (supporto al coordinamento pedagogico)* che, di per sé, rappresenta una proposta di efficientamento nell'utilizzo delle risorse. Si è pensato infatti di impiegare il personale educativo inidoneo per motivi di salute all'interno delle strutture educative ma con compiti di natura gestionale-organizzativa, a supporto dei Coordinatori. Ciò avrebbe consentito di utilizzare al meglio il patrimonio di competenze acquisito da tale personale in ambito educativo e al contempo di ridurre le esigenze formative per una adeguata ricollocazione in altri settori dell'Ente. Dunque, all'interno dell'alveo di un percorso

di riqualificazione e ricollocazione mirata del personale inidoneo all'interno dell'Ente, si è scavato un percorso preferenziale per le Istruttrici e gli Istruttori educativi inidonei, che sarebbero stati ricollocati in questo profilo di nuova istituzione. La previsione era di poter saturare la disponibilità di dotazione organica (fino a 20 *Istruttori addetti alle strutture educative*) nel corso di qualche anno.

L'immissione in dotazione organica di questo nuovo profilo è stato il punto nodale attorno al quale ipotizzare una serie di altri interventi che, integrati tra di loro, avrebbero costituito un fattore di abbattimento del livello di rischio rilevato.

Il *Supporto al coordinamento* poteva incidere infatti sulla dimensione dei carichi di lavoro, e comunque non nell'immediato; ma bisognava poter intervenire con urgenza sugli altri elementi di ambiguità organizzativa sopra riportati e, possibilmente, non crearne di nuovi facendo degli inserimenti poco attenti.

Le risorse infatti arrivavano alla spicciolata, così è per la dichiarazione di inidoneità; con quale priorità si sarebbero dovute assegnare? Ovvero quale Coordinatore era più bisognoso? E di quali strutture si sarebbero dovuti occupare? Di tutte quelle seguite da un unico Coordinatore o solo di alcune, che però configuravano una logica di accorpamento?

E ancora... nella pratica, il *Supporto*, cosa sarebbe poi andato a fare?

Nello schema degli interventi migliorativi è stata dunque prevista l'attivazione di due gruppi di lavoro, composti da alcuni Coordinatori pedagogici e dalle Responsabili di Posizione Organizzativa e condotti con la tecnica del gruppo focus. Il primo gruppo aveva l'obiettivo di effettuare una *job description* della posizione lavorativa del Coordinatore pedagogico e, in base a questa, aveva il sotto-obiettivo di evincere dalle funzioni essenziali di quel profilo, quelle che potevano essere assegnate al *Supporto*, adeguando le stesse al diverso livello di responsabilità dei futuri colleghi.

Questo lavoro ha impegnato quattro Coordinatori e le due Responsabili PO per tre mesi circa, per un totale di nove incontri della durata di due ore ciascuno.

Il secondo gruppo aveva come obiettivo l'individuazione di criteri condivisi e co-costruiti per meglio definire il concetto di "peso"

delle strutture educative e per definire in tale modo una priorità nell'assegnazione della risorsa aggiuntiva. Il lavoro del gruppo si è concretizzato nella costruzione di schede di rilevazione progressivamente dettagliate e nella loro presentazione al resto delle Coordinatrici e dei Coordinatori, nel corso di una riunione di coordinamento integrato. Questo lavoro ha impegnato cinque Coordinatori e le due Responsabili PO per tre incontri della durata di due ore ciascuno. Una volta ottenuto lo strumento di rilevazione dei dati bisognava procedere alla loro raccolta ed elaborazione. Questa parte è stata seguita integralmente dall'ufficio della Psicologa del lavoro e alla fine di questa fase del lavoro è stato possibile rendere degli elenchi di tutte le strutture educative, ordinate in base al loro "peso" o carico di gestione.

L'esito dei lavori dei gruppi è stato riportato all'assemblea di tutti i Coordinatori e, successivamente, in un'assemblea allargata agli RLS, alla presenza dei Dirigenti dei settori educativo e delle risorse umane.

A questo punto, dopo avere già fatto molto, bisognava però ancora passare dal dire al fare...

La realtà delle strutture educative sul territorio presentava tre situazioni particolarmente favorevoli per sperimentare al contempo una logica di accorpamento delle strutture e l'inserimento del *Supporto al coordinamento*, che da un certo punto in avanti sarà definito *Referente tecnico di struttura* in quanto la nomina, al momento della nascita e del riconoscimento sociale di un nuovo soggetto, è anch'essa un punto di primaria importanza.

Si è partiti dunque con una sperimentazione iniziale che inseriva i primi tre *Referenti tecnici di struttura* a tre poli educativi, localizzati in rioni e comprendenti le tre tipologie di servizi: nidi, materne e ricreatori. Dunque grosso modo la situazione era la seguente: tre Referenti, inseriti in tre realtà operative territoriali che mettevano in rete longitudinalmente le tre tipologie di servizio educativo e tre Coordinatori referenti. Questa fase iniziale venne definita delle "Isole di sperimentazione" e il progetto che orientava la sperimentazione fu chiamato "tre Servizi un Territorio". L'entusiasmo di questa fase iniziale è stato il carburante che ha alimentato la macchina per il tempo a venire; chi ne era partecipe sapeva molto bene che il

suo operato avrebbe lasciato un'impronta sull'evoluzione dell'intero Servizio, non solo di un nuovo ruolo professionale, e tutti erano consapevoli che questa era un'opportunità di miglioramento che andava giocata fino in fondo.

Finalmente si disponeva degli strumenti per operare gli accorpamenti sulla base di un criterio, che si potrebbe definire di individuazione di *Luoghi*<sup>1</sup> educativi nel senso in cui un luogo è identitario, relazionale e storico, e per una più bilanciata assegnazione delle strutture, che tenesse conto della loro pesatura in termini di carichi di lavoro effettivi e percepiti. I successivi accorpamenti hanno seguito, per quanto possibile, la direzione tracciata nella iniziale fase di sperimentazione.

Tutto ciò si è sviluppato, grosso modo, nel corso degli anni 2012 e 2013.

Durante il biennio successivo si è continuato a mantenere degli incontri di gruppi focus con il gruppo dei *Supporti* che si veniva mano a mano costituendo, per consolidare l'identità del gruppo e per supportarli nelle difficoltà che mano a mano essi incontravano. Il tutto tessendo un costante dialogo con i Coordinatori referenti, con i Responsabili di Posizione Organizzativa e con la Dirigenza.

Il gruppo non poteva apparire infatti come una “*sine cura*, depositario di grandi speranze e di grandi attese, secondo una logica di utilizzo meccanico”<sup>2</sup>, e non si poteva neppure arrendersi al luogo comune in base al quale sia sufficiente mettere insieme alcuni validi colleghi per ottenere un risultato migliore di quello che avrebbero ottenuto ciascuno per conto proprio; bisognava, viceversa, indirizzare il processo di crescita e di consolidamento del gruppo di lavoro in maniera attenta e oculata perché insieme ad esso si sviluppava, contemporaneamente e in virtù di esso, l'identità professionale che avrebbe rappresentato il nuovo abito lavorativo delle colleghe e dei colleghi educatori in cambio mansione.

Il resto è pratica operativa attuale ed è una storia che si sta ancora scrivendo...

---

<sup>1</sup> *Non luoghi: introduzione ad una antropologia della surmodernità*. Marc Augé, Eléutera Editrice, Milano, 1993.

<sup>2</sup> *Gruppo di lavoro, lavoro di gruppo*. Quaglino G.P., Casagrande S., Castellano A., Raffaello Cortina Editore, 1992.

Ho preferito illustrare questo esempio, al posto di altri meno articolati e di più agile trattazione, per mostrare come le dimensioni HSE possano diventare parola viva nel tessuto organizzativo; la rilevazione strutturata del malessere lavorativo deve poter mettere in moto dei processi trasformativi e il circolo vizioso dei vincoli organizzativi deve potersi trasformare in un circolo virtuoso di costruzione di benessere sul posto di lavoro... un pezzettino alla volta!

#### THE IMPORTANCE OF BEING EARNEST

È il titolo di una commedia teatrale di Oscar Wilde, giocata sul bisticcio di parole tra l'aggettivo *earnest* (serio, affidabile, onesto) e il nome proprio *Ernest*, che in inglese suonano omofoni.

Uso in maniera scherzosa questo titolo per richiamare un concetto di tutta serietà, ovverosia la necessità di assicurarsi l'impegno dei vertici dell'Organizzazione e/o dei Dirigenti per apportare i cambiamenti organizzativi, piccoli o grandi che siano, necessari a realizzare la riduzione del rischio dello stress da lavoro, nel suo aspetto di prevenzione primaria.

Le proposte migliorative possono partire dalla base ma devono essere avallate e supportate dal vertice organizzativo per diventare operative. Inoltre è necessario poter garantire tale impegno nel lungo periodo in quanto le persone che soffrono una condizione di disagio auspiccherebbero una soluzione immediata, questa è la loro aspettativa; può essere complicato dunque trasmettere il senso di una ricerca di soluzioni attraverso un processo di miglioramento continuo, che è lento e progressivo, e in accordo con la dirigenza.

Gestire i processi organizzativi richiede sforzo e costante manutenzione e questo è particolarmente vero per i processi trasformativi; è più che mai importante dunque che il vertice e/o la dirigenza di un'Organizzazione si assuma un impegno 'serio, affidabile e onesto' nei confronti della valutazione e gestione del rischio da stress legato al lavoro. Per continuare a giocare con le parole, lo potremmo chiamare 'il commitment della committenza'.

## CONCLUSIONE

Mentre la fase della rilevazione del rischio è standardizzata e oramai si avvale di una metodologia consolidata, quella dell'allestimento degli interventi migliorativi è lasciata alla specificità delle singole situazioni e in fin dei conti non potrebbe essere diversamente.

Questo rende le soluzioni particolari e uniche per quella data realtà.

Ma il denominatore comune delle azioni migliorative è che le persone coinvolte si sentano parte della soluzione e non solo parte del problema. Diviene strategico dunque poter garantire, nel corso dell'intervento, un adeguato coinvolgimento delle parti interessate e poter favorire un fruttuoso dialogo al loro interno.

Le direttrici su cui basare un intervento di gestione del rischio slc sono fornite dalla guida del consorzio PRIMA-EF<sup>3</sup> (Psychosocial Risk Management-European Framework), a cui l'Italia partecipa con l'Istituto ISPESL (ora INAIL), e tra gli aspetti principali per raggiungere il successo degli interventi si citano i seguenti elementi: la disponibilità dell'Organizzazione al cambiamento, sottolineando l'importanza, sin dall'inizio dell'intervento, di sviluppare e mantenere l'impegno ed il supporto organizzativo, la necessità di adottare una strategia di intervento realistica, la possibilità di adottare una strategia di intervento globale ovvero a livello di prevenzione primaria, secondaria e terziaria ed infine la capacità di sostenere un miglioramento continuo, in quanto la gestione del rischio SLC prevede l'adozione di una politica gestionale di miglioramento progressivo e, di fatto, fornisce un metodo per la costruzione di Benessere Organizzativo ovvero sia lo sviluppo di *buona salute* all'interno delle Organizzazioni<sup>4</sup>.

La valutazione del rischio rappresenta la fase inaugurale di tale processo di miglioramento continuo e il suo scopo è quello di guidare e sostenere la sua conseguente riduzione; essa non è un obiettivo fine a sé stesso.

---

<sup>3</sup> PRIMA-EF Guida al contesto europeo per la gestione del rischio psicosociale, a cura di Istituto Superiore per la Prevenzione e la Sicurezza del Lavoro (ISPESL), 2009.

<sup>4</sup> *Salute organizzativa, psicologia del benessere nei contesti lavorativi*, Avallone F., Paplomatas A., Raffaello Cortina Editore, 2004.

La vera sfida per le Organizzazioni è di farsi carico degli esiti della valutazione e, a partire ad essi, intraprendere un percorso di revisione dei processi e delle pratiche di lavoro.

Un intervento di counselling organizzativo può rivelarsi allora un prezioso alleato per modulare gli interventi e per armonizzare i processi di ricostruzione del tessuto valoriale dell'Organizzazione, che deve poter avvolgere tutte le lavoratrici e i lavoratori fornendo loro identità, appartenenza e un senso elevato al loro operare quotidiano.

Valutazione e gestione del rischio stress lavoro correlato, insieme, forniscono un metodo per intraprendere un lento cammino di modificazione della cultura organizzativa vigente e, se l'impresa appare ardua e gravosa (lo è!) vorrei concludere facendo un richiamo alla leggerezza, ma con un pizzico di ironia:

Tra le massime scolpite sul muro del signore Naoshige ce n'era una che diceva: "le questioni di maggiore gravità vanno trattate con leggerezza". Il maestro Ittei commentò: "Le questioni di minore gravità vanno trattate seriamente".

(*Ghost dog – Il codice del Samurai*, 1999, Jim Jarmusch)





# I diversi livelli di intervento post valutazione dello stress lavoro correlato: organizzazione, gruppo, individuo.

## L'esperienza dell'ASS n° 1 Triestina

MICHELA MOTTICA

PSICOLOGA DEL LAVORO E DELLE ORGANIZZAZIONI - PSICOTERAPEUTA  
SERVIZIO DI PREVENZIONE E PROTEZIONE AZIENDALE ASUITS

Come è oramai ben noto, il Dlgs 81/08 richiama in modo esplicito il Datore di lavoro ad occuparsi tra gli altri, anche della gestione del rischio stress lavoro correlato e a farlo conformemente ai principi dell'Accordo Europeo sullo stress del 2004 e delle Linee guida emanate nel 2010 dalla Commissione Consultiva al fine di rispondere al livello minimo di attuazione dell'obbligo.

Di fatto, nel rispetto dei requisiti minimi, il processo di gestione del rischio stress lavoro correlato richiede di seguire il seguente percorso:

- 1) Valutazione preliminare.
- 2) Individuazione e attuazione degli interventi correttivi, se necessari, in base ai risultati della valutazione preliminare.
- 3) Verifica dell'efficacia degli interventi attuati.
- 4) Valutazione approfondita, ove gli interventi correttivi siano risultati inefficaci.
- 5) Individuazione e attuazione di ulteriori interventi correttivi, se necessari, in base ai risultati della valutazione approfondita.

## 6) Monitoraggio e aggiornamento della valutazione.

È auspicabile prevedere a monte del processo, l'attivazione di azioni propedeutiche finalizzate alla preparazione dell'Organizzazione alla valutazione del rischio stress lavoro correlato che comprendono:

- individuazione dei soggetti aziendali, eventualmente affiancati da consulenti esterni, che partecipano al processo di valutazione (costituzione del team di valutazione);
- scelta dello strumento di valutazione;
- formazione dei soggetti valutatori, sul metodo scelto, se necessaria;
- individuazione dei gruppi omogenei/partizioni organizzative in cui suddividere l'azienda, in ragione dell'effettiva organizzazione aziendale;
- definizione delle modalità con cui sentire i lavoratori o gli RLS\RLST, in relazione alla valutazione dei fattori di contesto e di contenuto. Su tutti gli aspetti sopra citati devono essere consultati gli RLS, ai sensi dell'art. 50 comma 1 lett. b del D. Lgs 81/08.

Gli esiti della valutazione Preliminare portano all'individuazione dei livelli di rischio per ogni singolo gruppo omogeneo individuato e consente l'intercettazione e analisi di eventuali criticità nonché le azioni correttive possibili da implementare.

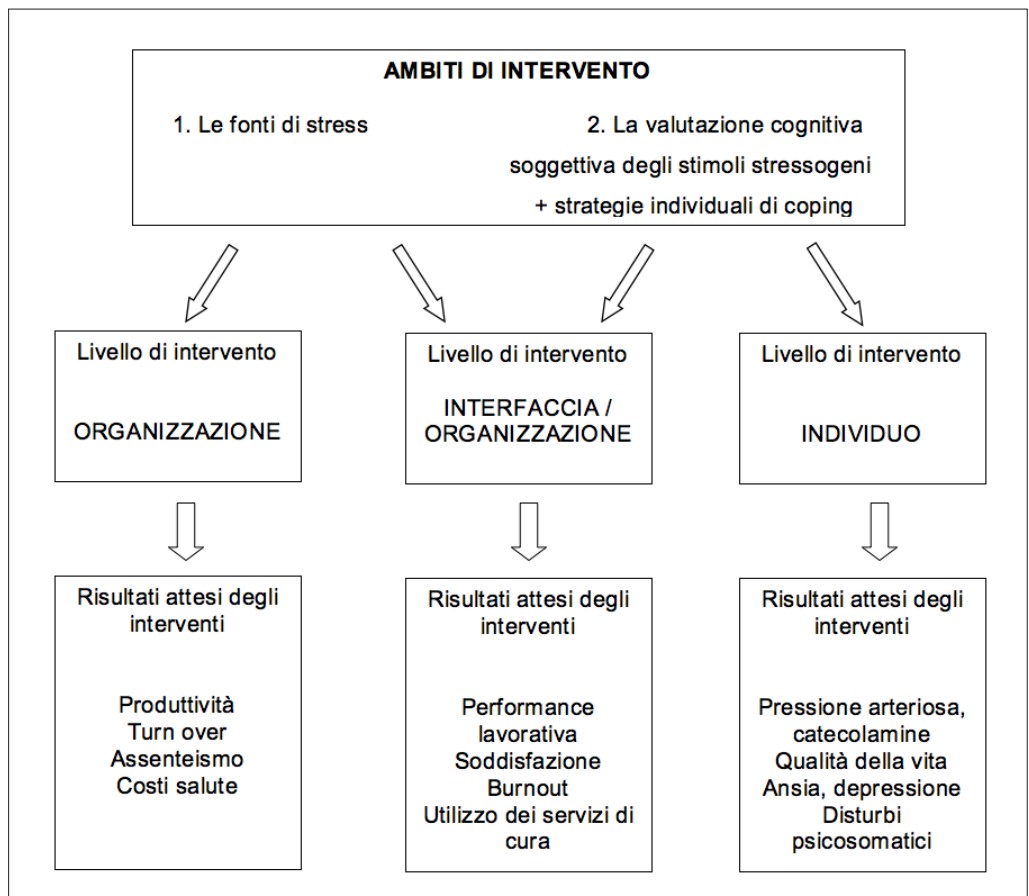
Le misure di prevenzione devono essere individuate con la partecipazione degli RLS e/o dei lavoratori, ai sensi dell'Accordo Quadro Europeo del 2004 e dell'art. 50 comma 1 del D. Lgs 81/08 ed essere pianificata attraverso azioni concrete e verificabili nel tempo. Le misure correttive adottate si devono riferire alle fonti del rischio risultate critiche e, come indicato nell'Accordo Quadro Europeo, possono includere elementi di gestione ed organizzazione del lavoro con interventi di tipo organizzativo, comunicativo, formativo, procedurale e tecnico.

Facendo riferimento alla definizione di stress lavoro correlato data dalla Commissione europea nel 1999 che definisce lo stesso come "un insieme di reazioni emotive, cognitive, comportamentali e fisiologiche ad aspetti avversi e nocivi del contenuto del lavoro".

ro, dell'organizzazione del lavoro e dell'ambiente di lavoro" si nota come essa consideri da un lato le caratteristiche dell'ambiente di lavoro quali stressors e dall'altro, la incisività di una valutazione soggettiva di tali stressors con funzione di mediazione delle reazioni psicofisiche individuali.

Alla luce delle caratteristiche di questo modello è possibile riproporre tali elementi (stressors ambientali versus valutazioni e reazioni soggettive) anche nella logica degli interventi sullo stress riproponendoli nell'individuazione del target (Figura 1).

Figura 1



A livello organizzativo le azioni sono finalizzate a individuare i fattori lavorativi generatori di stress e ad intervenire sul cambiamento della struttura e delle pratiche organizzative nonché sui fattori fisici ed ambientali; a livello dell'interfaccia dell'individuo - organizzazione i possibili interventi mirano a migliorare l'adattamento persona-ambiente e le relazioni sul lavoro; a livello individuale gli interventi hanno come obiettivo il potenziamento delle risorse dell'individuo per un miglior fronteggiamento dello stress.

I tre livelli di intervento sopra illustrati possono essere collocati in parallelo con le possibili strategie di prevenzione seguendo un continuum sull'asse prevenzione Primaria - Secondaria - Terziaria (Figura 2).

Figura 2



Nel biennio 2010-2011 l'allora ASS n.1 Triestina (oggi ASUITs), ha svolto la valutazione del rischio stress lavoro correlato in tutte le sue Strutture Operative recependo la normativa in vigore e seguendo le linee guida emanate dalla Commissione Permanente.

Il percorso operativo si è sviluppato prevedendo un approccio per fasi successive in linea con i requisiti previsti dalle linee guida INAIL.

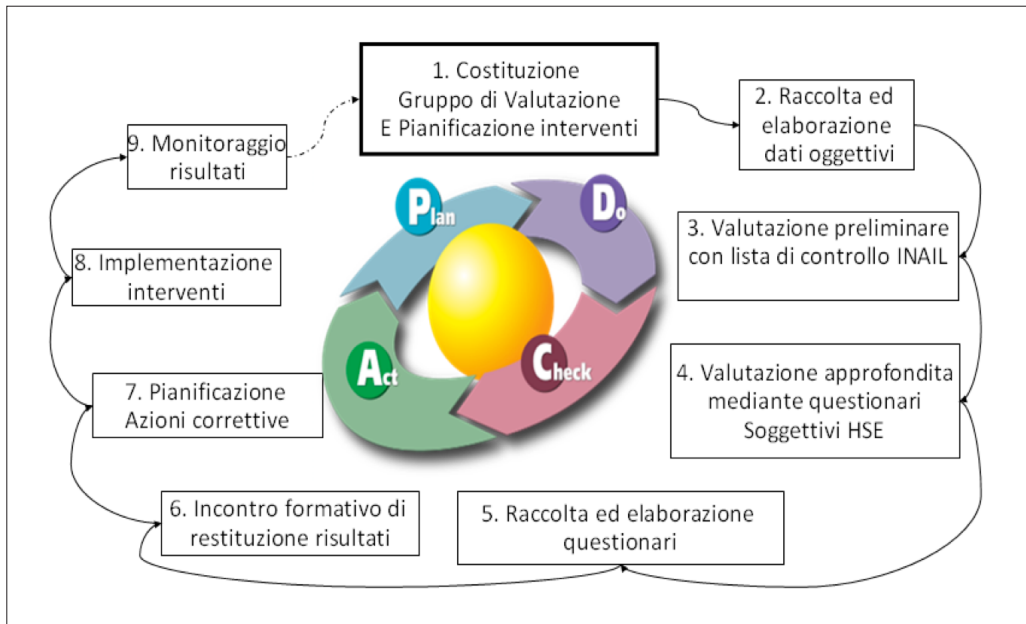
La prima fase è stata l'istituzione del Gruppo di Gestione della Valutazione, costituito da:

- un nucleo fisso, rappresentato dal Medico Competente, dal Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione e dai Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza. Tale nucleo di valutazione ha consentito di garantire la continuità delle operazioni di valutazione e gestione dello stress lavoro-correlato, assicurando criteri omogenei nelle diverse strutture aziendali;
- una componente variabile definita in funzione delle strutture aziendali oggetto di valutazione. Essa risultava formata dal Dirigente (di Struttura Operativa, nel caso dei Distretti o di Struttura Complessa, nel caso dei Centri di Salute Mentale o degli Uffici) e dal Dirigente o Coordinatore infermieristico.

La metodologia operativa adottata è stata impostata recependo le indicazioni delle linee guida dell'INAIL in base al percorso metodologico riportato in Figura 3.

La scelta dell'azienda è stata quella di svolgere sia la valutazione Preliminare che quella Approfondita utilizzando in ordine, la check list elaborata dal "Network per la Prevenzione del Disagio Psicossociale nei luoghi di lavoro" e validata dall'INAIL e lo strumento "Questionario-strumento indicatore" predisposto dall'Health and Safety Executive inglese valicato anche per la realtà italiana.

Figura 3



#### LE AZIONI DI INTERVENTO IN ASS N.1 TRIESTINA

Il modello di gestione del rischio stress lavoro correlato in ASS n. 1 Triestina riflette l'approccio sopra descritto adottando un modello di intervento a tre livelli:

- ORGANIZZATIVO
- INTERFACCIA INDIVIDUO – LAVORO (GRUPPO)
- INDIVIDUALE

Gli interventi a *livello organizzativo* si sono sviluppati soprattutto attraverso l'erogazione di iniziative informative sulle tecniche di gestione dello stress. Nel tempo l'articolazione e i contenuti dei corsi sono stati modificati alla luce delle esigenze dei lavoratori e delle criticità che maggiormente venivano di volta in volta messe in luce durante i corsi stessi.

Così, da corsi pensati per veicolare contenuti teorico-pratici sul significato dello stress lavoro correlato e sulla sua gestione dedicati a gruppi professionali misti, si è arrivati ad articolare corsi dedicati a gruppi professionali omogenei finalizzati principalmente all'individuazione consensuale di potenziali criticità collegate all'attività e al ruolo professionale nonché all'individuazione di strategie di fronteggiamento (coping) specificatamente collegate alle criticità emerse.

Questo ha consentito all'Azienda di arricchire il bagaglio di informazioni relative ai fattori di rischio e di co-costruire "soluzioni" e strategie specifiche per i diversi ruoli professionali.

Gli interventi a *livello interfaccia individuo* – lavoro con ricadute sul gruppo, ha visto in particolare lo sviluppo di un progetto pilota di consulenza interna specificatamente dedicato alla realtà dei ruoli amministrativi.

In particolare, alla luce degli esiti della valutazione del rischio stress lavoro correlato svolta nel 2011 e delle specifiche richieste della Direzione Amministrativa, si è proposto un progetto di intervento di gestione del rischio stress lavoro correlato specificatamente dedicato alle seguenti Strutture Complesse:

- S.C. Affari Generali
- S.C. Programmazione e Controllo Acquisti
- S.C. Immobili e Impianti
- S.C. Gestione e Valutazione del Personale
- S.C. Sistema Informativo
- S.C. Finanza e Controllo

Il Piano ha previsto l'attivazione delle seguenti fasi e il coinvolgimento diretto dei Responsabili di Struttura Complessa come primo livello di intervento:

### *Individuazione e pianificazione degli interventi correttivi*

- 1 - *Incontro preliminare* con il Direttore Amministrativo e i Responsabili di Struttura Complessa finalizzato alla condivisione dei risultati della valutazione del rischio stress lavoro correlato dell'Area Amministrativa;

- 2 - *Focus group* composto dai Responsabili di Struttura Complessa finalizzato a:
  - condividere/confermare/riconsiderare/approfondire gli esiti della Valutazione del rischio stress lavoro correlato
  - individuare consensualmente le criticità specificatamente collegate al Ruolo di Responsabile ricoperto
  - individuare e approvare consensualmente le possibili soluzioni
  
- 3 - *Definizione e sviluppo del "Piano di Azione" (fase documentale):*
  - descrizione delle modalità che hanno portato all'individuazione dei problemi
  - descrizione delle criticità individuate nei focus group
  - descrizione delle modalità di intervento individuate nei focus group
  - definizione degli obiettivi e meta-obiettivi di miglioramento e relativa individuazione del timing
  - assegnazione delle opportune priorità
  
- 4 - *Condivisione del Piano di Azione con il Direttore Amministrativo e i Responsabili di Struttura Complessa.*

#### *Adozione degli interventi correttivi sulle strutture identificate*

- 1 - Implementazione dei provvedimenti individuati secondo le modalità e tempistiche descritte nel Piano d'Azione.  
In particolare il lavoro con i Responsabili delle varie Strutture Amministrative, configuratosi di fatto come un servizio di counselling organizzativo, ha permesso di individuare e convalidare consensualmente le seguenti criticità nonché le relative azioni di miglioramento che di fatto sono state implementate nel corso del progetto attraverso incontri a cadenza mensile.



AREE DI MIGLIORAMENTO	AZIONI DI MIGLIORAMENTO
<p>Agire la leadership (aspetti soft collegati al ruolo): Potenziamento delle competenze di leadership con particolare riferimento alla gestione delle relazioni interpersonali, gestione del conflitto, motivazione dei collaboratori</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- potenziare la comunicazione interpersonale;</li> <li>- acquisire uno stile funzionale alla gestione dei conflitti interpersonali;</li> <li>- sviluppare la competenza del feedback costruttivo;</li> <li>- saper agire la delega quale strumento di valorizzazione delle risorse umane;</li> <li>- individuare le leve motivazionali dei propri collaboratori;</li> <li>- potenziare la consapevolezza di ruolo.</li> </ul>

### *Messa a punto degli strumenti di valutazione dell'efficacia dell'intervento*

#### 1 - Monitoraggio e revisione del Piano di Azione:

- feedback ai Responsabili sui progressi conseguiti
- individuazione delle tempistiche di revisione di azioni di miglioramento

#### *Risorse*

- 1 - SPPA (Psicologo del lavoro) e Medico Competente.

#### *Timing*

aprile 2014 - luglio 2014

Gli interventi a *livello individuale* si traducono di fatto nella possibilità di accesso ad un servizio di consulenza psicologica su invio del Medico Competente. Tali incontri, condotti con uno psicologo psicoterapeuta esperto di psicologia del lavoro e delle organizzazioni, rappresentano per il lavoratore, uno spazio di ascolto, conteni-

mento e in parte potenziamento di alcune risorse personali relative a fattori percepiti come critici nell'ambito lavorativo.

## CONCLUSIONI

La gestione del rischio stress lavoro correlato, intesa come presidio dell'intero processo che parte dalla preparazione dell'azienda alla tematica, passa dalla rilevazione del livello di rischio e si conclude con l'individuazione delle azioni di miglioramento, non dovrebbe rappresentare soltanto un "episodio" di impegno organizzativo ascritto alla specifica tematica della tutela della salute e sicurezza del lavoratore. Occuparsi di stress lavoro correlato dovrebbe significare il riconoscere il valore primario della risorsa umana nei contesti organizzati senza la quale qualsiasi realtà lavorativa rischia di disattendere ai livelli di efficienza ed efficacia prefissati e al mantenimento di adeguati livelli di salute organizzativa.

L'analisi del rischio andrebbe auspicabilmente integrata con le politiche di sicurezza complessive dell'azienda ma anche con le politiche di gestione delle risorse umane riconoscendosi parte integrante del processo di miglioramento continuo.

D. Lgs 81/08.

Accordo europeo del 08/10/2004.

D. Lgs 106/09 (correttivo del D. Lgs 81/08).

Circ. n. 167 / 2010 – E.S.: VDR STRESS – LINEE GUIDA UFFICIALI – Circolare Min. Lavoro 18.11.2010.

ACCORDO INTERCONFEDERALE 09.06.2008 (recepimento dell'accordo europeo).

La valutazione del rischio stress lavoro correlato – proposta metodologica – ISPESL, Gruppo di lavoro nel Network nazionale per la prevenzione e del disagio psicosociale nei luoghi di lavoro.

Proposta di metodo per la valutazione del rischio stress lavoro correlato – Azienda ULSS 21, Azienda ULSS 22, Maggio 2009.

La valutazione del rischio stress lavoro correlato – proposta metodologica – ISPESL, Gruppo di lavoro nel Network nazionale per la prevenzione e del disagio psicosociale nei luoghi di lavoro.

Valutazione e gestione del rischio da stress lavoro correlato – guida operativa. Coordinamento tecnico interregionale per la prevenzione dei luoghi di lavoro- marzo 2010.

Indirizzi generali per la valutazione e gestione del rischio stress lavorativo alla luce dell'accordo Europeo 8.10.2004 (art.28 comma 1 Dlgs 81/08 e successive modifiche e integrazioni) – Regione Lombardia all. del ddg n. 13559 del 10.12.2009.

Standards europei ed internazionali relativi ai rischi psicosociali sul lavoro (07- PRIMA-EF, 2008. Pubblicato dall'OMS nel 2008 con il titolo "PRIMA-EF: Guidance on the European Framework for psychosocial risk management: a resource for employers and worker representatives).

Ricerca sullo stress correlato al lavoro. – Agenzia Europea per la Sicurezza e Salute sul lavoro – 2000 – Institute of work, health & organisations university of Nottingham business school Jubilee Campus UK – T. Cox, A. Griffiths, E. Rial González.

Stress lavoro correlato – Indicazioni per la corretta gestione del rischio e per l'attività di vigilanza alla luce della lettera circolare del 18 novembre 2010 del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. Coordinamento Tecnico Interregionale della Prevenzione nei Luoghi di Lavoro.

Salute organizzativa. – F. Avallone, A. Paplomatas – Raffaello Cortina Editore 2005.

Psicologia per la sicurezza sul lavoro – C. Bisio – Giunti O.S. 2009.



Finito di stampare nel mese di dicembre 2016  
EUT Edizioni Università di Trieste