



ASSESSORATO DELLA SALUTE
SERVIZIO 1 - DASOE

STRESS LAVORO CORRELATO: ANALISI DEL RISCHIO E PREVENZIONE



Maria Teresa Triscari* - Paolo Conte*

Con il contributo di:

GIULIA LANZA DI SCALEA

ANNA PEDONE

CRISTINA LAZZARA

GIULIA PEZZANO

VALENTINA SALAMONE

***GRUPPO DI COORDINAMENTO REGIONALE PER LO STRESS LAVORO
CORRELATO E BENESSERE ORGANIZZATIVO (D.D.G. N. 2197/2014)**

Assessorato della Salute

Dipartimento Attività Sanitarie e Osservatorio Epidemiologico (DASOE)

Servizio 1 – “Prevenzione secondaria, malattie professionali e sicurezza nei luoghi di lavoro”

Responsabile: Dott.ssa Lucia Li Sacchi

PREFAZIONE

È passato mezzo secolo da quando, con ragionamento scientifico strutturato, lo stress è diventato oggetto di metodica ricerca clinica. Dobbiamo al genio di un medico austriaco, naturalizzato canadese, Hans Selye gli studi condotti a metà degli anni Trenta del secolo scorso presso l'Università McGill di Montreal che hanno permesso di scoprire il fenomeno. Aveva 29 anni e la sua attività di laboratorio consisteva nell'iniettare nei ratti diverse sostanze tra le quali alcune totalmente innocue come l'acqua di rubinetto o soluzione fisiologica. Ne misurò gli effetti e si accorse che i danni prodotti negli animali erano sempre gli stessi: ulcere peptiche allo stomaco e all'intestino, ispessimento della corteccia surrenalica, riduzione del timo. Non solo: sottopose i topi all'esposizione a disturbi elettrici, a temperature o molto elevate o molto basse, a tossine, a rumori forti e agenti patogeni blandi. I risultati erano sempre gli stessi. Selye iniziò a sviluppare una teoria che volle collegare agli studi del fisiologo Walter Cannon della Harvard University del Massachusetts secondo cui un organismo in abituale omeostasi ha una reazione di allarme che ha la funzione di preparare il soggetto ad una rapida azione offensiva o difensiva, fondamentale per la sopravvivenza. Cannon (nel 1929) studiò e descrisse quella che è nota con il nome di *flight or fight reaction*: uno stato di sovraeccitazione innescato dall'attivazione del sistema nervoso autonomo in seguito alla rilevazione di un pericolo nell'ambiente esterno. Questa reazione di allarme è comune a uomini e animali e ha un forte valore evolutivo, poiché permette al soggetto di attivare una serie di risorse che possono risultare vitali in situazioni di pericolo. Selye nel 1974 descrisse un ciclo che è noto come *Sindrome generale di adattamento*. Identificò l'iniziale risposta ad un evento esterno stressante (stressor) come una reazione di allarme. Gli esiti derivano dall'impatto destabilizzante dell'agente stressante: se non è così devastante da risultare incompatibile con la vita dell'organismo, ma è protratto nel tempo, si origina una seconda fase di resistenza che attiva nell'organismo risposte diverse e a volte opposte alla reazione di allarme. Non si tratta di una fase infinita: se lo stressor permane arriva la fase di esaurimento in cui le risorse dell'organismo si consumano totalmente.

La sindrome generale di adattamento negli esseri umani è un fenomeno di gran lunga più complesso di quello osservabile negli animali. Se nel regno animale la reazione di allarme è innescata dalla presenza di una minaccia per la vita, gli uomini tendono a reagire in questo modo anche se nessun pericolo reale è presente. Tra gli esseri umani, lo stress rappresenta una questione importante, che non si esaurisce in una reazione naturale ad un pericolo concreto: soprattutto nelle società occidentali moderne, questo utile strumento può diventare un modo di vivere dannoso, portando con sé difficoltà non indifferenti.

Possiamo inquadrare, pertanto, lo stress come una risposta psicofisica che l'organismo mette in atto in risposta a compiti che sono valutati dall'individuo come eccessivi: questo significa che un evento stressante per qualcuno potrebbe non esserlo per altri, e che uno stesso evento in fasi di vita diverse può risultare più o meno stressante. Il fenomeno si rivela particolarmente interessante se nasce e si concretizza in un ambiente di lavoro perché oltre a fattori tipicamente individuali mette al confronto di probabili cause di natura organizzativa e gestionale. Ogni lavoratore è diverso dall'altro e porta con sé, in maniera assolutamente specifica, condizioni predisponenti personali inerenti al proprio vissuto extra lavorativo

sentimentalmente e psicologicamente incidente. Inoltre vanno tenute presente alcune frequenti cause di stress corrispondenti a fattori fisici: il freddo o il caldo fuori dal range ottimale, l'abuso di alcol o il fumo, ma anche limitazioni di movimenti. A questi bisogna aggiungere fattori ambientali come la sede lavorativa, contesti molto rumorosi o segnati da livelli di inquinamento misconosciuti.

Secondo una definizione del National Institute for Occupational Safety and Health lo stress dovuto al lavoro può essere definito come un insieme di reazioni fisiche ed emotive dannose che si manifesta quando le richieste poste dal lavoro e/o determinate dai superiori di posizione gerarchica non sono commisurate alle capacità, risorse o esigenze del lavoratore. Questo impone un'attenta valutazione delle funzioni dirigenziali da collegate a logiche organizzative e ad azioni di programma relative agli obiettivi correlati.

I ritmi sempre più sostenuti e le richieste pressanti a cui dare risposta, oltre alla crescente tendenza ad identificarsi con il proprio lavoro, determinano spesso un grande investimento di risorse che, prolungato nel tempo, può intaccare seriamente il benessere dell'operatore. Diverse patologie psichiche, come stress, ansia e panico, possono generarsi da un ambiente lavorativo poco sano e compromettono le risorse individuali. Per questo motivo chi si occupa di Risorse Umane è oggi chiamato più che mai a favorire la diffusione del benessere organizzativo, a motivare e a prevenire il senso di frustrazione.

Richieste eccessive e protratte nel corso del tempo sul posto di lavoro possono dare origine alla *sindrome del burn-out*, una forma di esaurimento derivata dalla erronea gestione di mansioni professionali. L'origine inglese riporta all'essere bruciati nel senso di esauriti, consumati. Il soggetto in burn-out è affetto da sintomi quali nervosismo, insonnia, depressione, senso di fallimento, bassa stima di sé, indifferenza, isolamento, rabbia e risentimento. È paradossale che si originino in sede di lavoro. Per questo ogni attenzione deve essere posta alla organizzazione ma, anche e soprattutto, alla prevenzione prestando la adeguata attenzione a fattori predisponenti come la mancanza di attrezzature, le inutili lungaggini burocratiche interne, l'insufficiente offerta di aggiornamento, la prospettiva di carriera, la retribuzione sottomisura o la instabilità di ruolo o la sua precarietà.

Per questo sia particolarmente utile dar vita a questa pubblicazione che, finalmente, mette a disposizione di ogni operatore una visione a 360° del fenomeno che risulta, a tutt'oggi, sicuramente sottostimato. Sono illustrati i segnali, le cause, le conseguenze, gli aspetti normativi e di riferimento nazionale e internazionale, i risultati della ricerca più accreditata, la valutazione clinica, le linee guida di comportamento e le misure correttive e preventive da adottare.

In breve: uno strumento di salvaguardia oltre che di conoscenza.

Salvatore Requirez

Dirigente Generale

Dipartimento Attività Sanitarie e Osservatorio Epidemiologico

INDICE

CAPITOLO 1

STRESS LAVORO CORRELATO: SEGNALI, CAUSE E

CONSEGUENZE..... 1

1.1 Lo stress: definizione..... 1

1.2 Lo stress lavoro correlato 3

1.2.1 I segnali 3

1.2.2 Le cause..... 4

1.2.3 Il rischio burnout..... 6

1.2.4 Segnali di burnout 7

1.2.5 Le quattro fasi del burnout..... 7

1.2.6 Il mobbing 8

1.2.7 Cosa non è mobbing 9

1.2.8 Il fenomeno dello straining e del bullismo nel posto di lavoro 9

1.3 Conclusioni 10

CAPITOLO 2

LO STRESS LAVORO CORRELATO NEL CONTESTO EUROPEO E

NAZIONALE: RICERCA E ASPETTI NORMATIVI..... 11

2.1 Stress lavoro correlato: la ricerca..... 11

2.2 Metodologie di monitoraggio 11

2.3 Indagini OSHA e stress lavoro correlato 12

2.4 Misure di prevenzione del rischio psicosociale 15

2.5 Ostacoli nella gestione del rischio psicosociale 15

2.6 Conclusioni 15

CAPITOLO 3

STRESS LAVORO CORRELATO E PANDEMIA 17

3.1 Iniziative per affrontare lo stress promuovendo la salute mentale nei luoghi di lavoro 21

3.2 Le opinioni dei lavoratori sulle norme di sicurezza SLC 22

3.3 Conclusioni 22

CAPITOLO 4

ASPETTI NORMATIVI NELLA GESTIONE

DELLO STRESS LAVORO CORRELATO..... 24

4.1 Il modulo per il settore sanitario 26

CAPITOLO 5

LA VALUTAZIONE DELLO STRESS LAVORO CORRELATO:

INDICAZIONI GENERALI	27
5.1 Metodologia per la valutazione	28
5.2 Chi e come valuta	29
5.3 La lista di controllo: funzione e modalità di compilazione.....	30
5.4 Cosa fare dopo la compilazione della lista di controllo	31
5.5 La fase di valutazione approfondita.....	34
5.6 Il focus group	35
5.7 Come selezionare il campione dei lavoratori per il focus group	37
5.8 La scelta del moderatore.....	38
5.9 La pianificazione degli interventi correttivi e del piano di monitoraggio.....	39

CAPITOLO 6

LINEE GUIDA DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE E GESTIONE DELLO STRESS LAVORO CORRELATO NELLE STRUTTURE SANITARIE DELLA REGIONE SICILIANA

41

CAPITOLO 7

MISURE CORRETTIVE E PREVENTIVE

43

7.1 Classificazione ed esempi di interventi correttivi	44
7.2 Esempi di misure correttive di Prevenzione primaria.....	45
7.3 Esempi di misure correttive di Prevenzione secondaria.....	47
7.4 Esempi di misure correttive di Prevenzione terziaria	48
7.5 Esempi di misure correttive su mobbing e burnout	50
7.6 Altri interventi correttivi	52
7.6.1 Interventi organizzativi.....	52
7.6.2 Interventi comunicativi.....	53
7.6.3 Interventi formativi.....	53
7.6.4 Interventi procedurali.....	53
7.6.5 Interventi tecnici	54

CONCLUSIONE

55

BIBLIOGRAFIA

56

CAPITOLO 1

STRESS LAVORO CORRELATO: segnali, cause e conseguenze

1.1. Lo stress: definizione

Il termine stress descrive la risposta psicofisiologica ad una quantità di compiti emotivi, cognitivi o sociali percepiti dalla persona come eccessivi. Tale condizione, se protratta nel tempo, può avere delle conseguenze significative sulla salute dell'individuo, comportando l'insorgenza di disturbi con un impatto sia sulla salute fisica dell'individuo, che sulla sua salute mentale. Il termine fu coniato per la prima volta nel 1936 da Hans Selye, che lo definì come *“risposta aspecifica dell'organismo ad ogni richiesta effettuata su di esso”*. In base al modello di Selye, il processo stressogeno si compone di tre fasi:

1. Fase di allarme: il soggetto segnala ciò che il corpo percepisce come pericolo e attiva le risorse per farvi fronte. L'ipotalamo agisce attraverso tre vie: con la secrezione di cortisolo, adrenalina e noradrenalina (con un aumento pari anche a 10 volte rispetto ai livelli normali); producendo antidolorifici naturali del corpo, come le betaendorfine, che innalzano la soglia del dolore e permettono di sopportare meglio traumi, sforzi e tensioni emotive; ed infine attraverso il sistema simpatico, inibendo il funzionamento dell'apparato digerente e stimolando altri sistemi come quello vascolare, muscolare liscio e ghiandolare.
2. Fase di resistenza: questo è il momento cruciale in cui l'organismo si adatta alle nuove circostanze e cerca di resistere finché l'elemento stressante non scompare. Durante questa fase, il corpo aumenta la produzione di cortisolo, che può indebolire le difese immunitarie. Se inizialmente questa reazione non causa problemi, nel lungo periodo può condurre allo sviluppo di malattie virali, batteriche e si pensa anche autoimmuni come l'artrite reumatoide o la sclerosi multipla. Il soggetto stabilizza le sue condizioni e si adatta al nuovo tenore di richieste.
3. Fase di esaurimento: questa fase rappresenta la successiva comparsa di sintomi fisiologici ed emotivi. Quando la fase di resistenza termina, si registra una caduta delle difese e possono verificarsi due casi:

- le energie non sono completamente esaurite e la persona avverte la fase di esaurimento come un torpore benefico rilassante, con una sensibile sensazione di limitazione e lassità sensibile (simili a quella che si prova dopo una competizione o un rapporto sessuale);
- la fase di resistenza è durata troppo e l'esaurimento è dovuto alla completa mancanza di energie, caratterizzando lunghi e debilitanti periodi di recupero talvolta associati a stati depressivi.



La durata dell'evento stressante permette di distinguere lo stress in due categorie:

- Stress acuto → si verifica una sola volta e in un lasso di tempo limitato;
- Stress cronico → lo stimolo persiste nel tempo.

Gli stress cronici possono essere ulteriormente distinti in stress cronici intermittenti e stress cronici propriamente detti. I primi si presentano ad intervalli regolari, hanno una durata limitata e sono quindi più o meno prevedibili. I secondi sono invece rappresentati da situazioni di lunga durata.

È bene ricordare che lo stress può essere provocato da diversi fattori quali:

- eventi di vita sia piacevoli che spiacevoli: il matrimonio, la nascita di un figlio, la morte di una persona cara, un divorzio, un pensionamento, problemi sessuali;
- cause fisiche: il freddo o il caldo intenso, abuso di fumo e alcol, gravi limitazioni nei movimenti;
- fattori ambientali: la mancanza di un'abitazione o ambienti rumorosi e inquinati;
- malattie organiche: quando il nostro corpo è affetto da una malattia, l'intero organismo nel tentativo di difendersi si pone in uno stato di tensione che, nella maggior parte dei casi, sfocia in una condizione di stress.

Oltre alla durata, è importante anche la natura dello *stressor*: esso può avere una natura benefica – in tal caso è definito *eustress* e dà tono e vitalità all'organismo – o nociva, in questo caso è detto *distress* e può portare ad un abbassamento delle difese immunitarie.

Si può affermare, dunque, che *lo stress non è una malattia*, ma piuttosto una serie di meccanismi che l'organismo mette in atto come reazione ad una sollecitazione che arriva dall'esterno con lo scopo di adattarsi ad essa. Tuttavia, questi effetti indotti, se prolungati, possono innescare vere e proprie patologie.

Lazarus e Folkman (1984) descrivono lo stress come *"un particolare tipo di rapporto tra la persona e l'ambiente, valutato come gravoso o superiore alle proprie risorse e minaccioso per il proprio benessere"*. È possibile immaginare, dunque, come un ambiente di lavoro possa rapidamente trasformarsi in una fonte significativa di stress per un individuo.

1.2. Lo stress lavoro correlato

Nell'Accordo Quadro Europeo del 2004, lo Stress Lavoro Correlato è definito come *"una condizione che può essere accompagnata da disturbi o disfunzioni di natura fisica, psicologica o sociale ed è conseguenza del fatto che taluni individui non si sentono in grado di corrispondere alle richieste o alle aspettative riposte in loro"*. Pertanto può interessare potenzialmente ogni luogo di lavoro e ogni lavoratore.

1.2.1 I segnali

I segnali dello stress lavoro correlato sono riconducibili a due livelli:

- Segnali rilevati a livello aziendale;
- Segnali rilevati a livello personale.

A livello aziendale gli eventi sentinella da tenere in considerazione sono:

- aumento improvviso dell'assenteismo;
- frequente avvicendamento del personale;
- problemi di natura disciplinare;
- episodi di violenza o molestie di tipo psicologico;
- scarso rendimento e produttività;
- aumento degli errori professionali;
- aumento degli infortuni.

A livello individuale, lo stress lavoro correlato, si manifesta attraverso vari campanelli di allarme, i quali, sono stati raggruppati in quattro categorie:

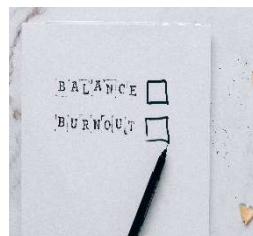
- Segnali emozionali → tensione, sentirsi sul punto di esplodere, agitazione, irritabilità, demotivazione, insicurezza, sensazioni di impotenza, ansia, rabbia, senso di vuoto, pianto immotivato;
- Segnali cognitivi → mancanza di concentrazione, facile distraibilità, perdita di memoria, difficoltà nell'apprendimento, stati di confusione, incertezza nel prendere decisioni, preoccupazione costante;



- Segnali fisici → mal di testa, tensione al collo e alle spalle, dolore allo stomaco, tachicardia, sudorazione, stanchezza, vertigini, perdita dell'appetito, extrasistole, problemi sessuali, rumori (tintinni, fischi) nelle orecchie, cefalee, aumento della glicemia, tic nervosi e tremori;
- Segnali comportamentali → abuso di alcol, abuso di sostanze stupefacenti, abuso di tranquillanti o stimolanti, tabagismo, isolamento sociale, reazioni aggressive verso se stessi e verso gli altri, impossibilità o difficoltà a portare le cose a termine.

Tra i disturbi psicologici correlati al mantenimento cronico e persistente di una condizione di stress, sono compresi:

- il disturbo post traumatico da stress;
- il disturbo acuto da stress;
- i disturbi dell'umore;
- i disturbi d'ansia;
- i disturbi della sfera sessuale;
- i disturbi dell'alimentazione;
- i disturbi psicosomatici (asma bronchiale, ipertensione arteriosa, colite, eczema cutaneo, alopecia psicogena, ulcera gastro-duodenale, fibromialgia).



Complessivamente, risulta evidente come la sintomatologia riconducibile allo SLC sia estremamente pervasiva e come esso abbia un impatto su tutte le sfere di funzionamento personale e aziendale. Pertanto, risulta particolarmente importante essere in grado di individuare le cause scatenanti del fenomeno in maniera chiara e tempestiva, in modo da poter agire rapidamente al servizio della loro estinzione.

1.2.2 Le cause

Negli ultimi anni, la ricerca ha identificato diversi fattori che possono essere considerati come cause o fonti di stress per i lavoratori. Questi fattori di rischio possono essere raggruppati in due macrocategorie:

- Fattori relativi ai contenuti lavorativi;
- Fattori relativi al contesto lavorativo.

Si tratta di fattori che incidono in maniera differente sul rapporto tra lavoratore e ambiente di lavoro.

Fattori relativi ai contenuti lavorativi

Questi fattori sono legati alla natura e alle caratteristiche del lavoro e includono:

- Ambiente e attrezzature di lavoro: scarsa illuminazione, temperature estreme, ventilazione inadeguata, spazi limitati e condizioni igienico-sanitarie scarse;
- Pianificazione dei compiti: mancanza di varietà nelle mansioni, ripetitività e monotonia, possibilità limitate di apprendimento e compiti noiosi;
- Carico e ritmo di lavoro: sovraccarico o sottocarico di lavoro, mancanza di controllo sul ritmo di lavoro e alti livelli di pressione temporale;
- Orario di lavoro: lavoro a turni, turni eccessivamente lunghi, orari rigidi, imprevedibili o che disturbano i ritmi sociali.

Tali fattori relativi ai contenuti lavorativi possono essere complessi da modificare poiché riguardano la natura stessa del lavoro. Pertanto, gli interventi per ridurre i rischi di stress legati al lavoro si concentrano principalmente sul contesto lavorativo, che è più flessibile e può promuovere un maggiore benessere sia per i lavoratori che per l'azienda.

Fattori relativi al contesto lavorativo

Sono considerati fattori stressanti del contesto lavorativo tutte le cause ascrivibili alla relazione tra l'individuo e l'organizzazione del lavoro, ovvero:

- Cultura organizzativa → Scarsa comunicazione, bassi livelli di sostegno per la risoluzione dei problemi e lo sviluppo personale, mancanza di chiari obiettivi professionali;
- Ruolo del lavoratore nell'organizzazione → Ambiguità di ruolo, conflitto di ruolo e responsabilità assunte per altre persone;
- Interfaccia famiglia/lavoro → Tensioni che derivano dal contesto familiare o più in generale dalla vita privata e che influiscono sulla situazione lavorativa;
- Possibilità di sviluppo di carriera → Mancanza di opportunità di crescita nella carriera, promozioni insufficienti o eccessive, retribuzione inadeguata; insicurezza dell'impiego;
- Autonomia decisionale → Scarso controllo sulle decisioni relative al lavoro;
- Relazioni interpersonali sul lavoro → Isolamento fisico o sociale, rapporti limitati con i superiori, conflitti interpersonali e mancanza di supporto sociale.

Comprendere e affrontare sia i fattori relativi ai contenuti lavorativi che quelli relativi al contesto lavorativo può contribuire a migliorare il benessere e la salute dei lavoratori, nonché a promuovere un ambiente di lavoro più sano e produttivo.

1.2.3 Il rischio burnout

Il burnout rappresenta una delle conseguenze più significative dello stress lavoro correlato e costituisce uno dei principali rischi quando mancano interventi e misure correttive per ridurne lo sviluppo.

Il termine “burnout” si riferisce ad una progressiva perdita di idealismo, energia e scopi, che viene sperimentata dagli operatori sociali e professionali, come anche da quelli non professionali, a causa delle condizioni in cui lavorano.

Il burnout può essere classificato come:

- Soggettivo: se è legato a motivazioni intrinseche dell'individuo, come le motivazioni e gli ideali personali;
- Oggettivo: se correlato a condizioni materiali di lavoro, ambiguità di ruolo, strutture di relazione, ecc..

Il burnout si riscontra soprattutto tra lavoratori a stretto contatto con situazioni di sofferenza. Questa sindrome è stata individuata per la prima volta nel 1974 dallo psicologo Herbert Freudenberger ma fu la psichiatra americana Christina Maslach ad affrontare il problema definendo il burnout come *“una sindrome psicologica da stress lavorativo caratterizzata da esaurimento emotivo, depersonalizzazione e riduzione della percezione dell'efficacia personale”* o come una *“reazione alla tensione emotiva cronica, creata dal contatto continuo con altri esseri umani, in particolare quando essi hanno problemi o motivi di sofferenza”* (Maslach et al., 1996).

L'individuo, quindi, non riesce a far fronte adeguatamente alle richieste ambientali sperimentando un sovraccarico emotivo da cui può scaturire una sensazione di esaurimento e perdita di energie.

Il burnout si manifesta attraverso tre dimensioni verificabili:

- Esaurimento emotivo;
- Cinismo: atteggiamento freddo e distaccato nei confronti dell'attività lavorativa e dei colleghi. Può essere interpretato come atteggiamento difensivo nei confronti di delusioni o esaurimento;
- Inefficienza: la persona inizia ad avere pensieri di inadeguatezza ed oppressione relativi soprattutto alla propria capacità lavorativa e alla pianificazione di nuovi progetti.

Lo stress, come già evidenziato, è dato da fattori che determinano una “pressione” sull’individuo mettendone alla prova le proprie capacità di fronteggiamento. Le risorse impiegate, tuttavia, non sempre vanno a buon fine. Sono questi i casi in cui lo stress può prolungarsi, trasformandosi in distress. Quando questa condizione si prolunga nel tempo e porta ad un vero e proprio esaurimento delle risorse personali, lo stress da lavoro esita nella sindrome di burnout. Quest’ultima può quindi essere considerata come un disagio prodotto da una reazione di adattamento inefficace di fronte a un importante stress.



1.2.4 Segnali di burnout

I segnali principali del burnout sono da ascrivere a tre aspetti: psicologici, somatici, aspecifici. I segnali psicologici del burnout da lavoro includono: irritabilità, calo della motivazione, senso di colpa, pensieri di fallimento, disinteresse, riduzione dell’autostima e della fiducia in sé stessi. Questo può anche provocare depressione, attacchi d’ansia e disturbi d’ansia. Si può assistere ad un vero e proprio crollo delle energie tanto da parlare di “esaurimento nervoso”.

I segnali somatici possono manifestarsi sotto forma di disturbi gastrointestinali, cefalee ed emicranie, ulcere, disturbi della pelle. A questi si possono accompagnare sintomi aspecifici quali stanchezza, apatia, disturbi del sonno e dell’appetito, calo del desiderio sessuale.

Le cause o i fattori scatenanti del burnout possono derivare da fattori ambientali (come una cattiva organizzazione del posto di lavoro), problemi relazionali (con colleghi o superiori) e fattori individuali (legati alla personalità e alle capacità di attivare le risorse necessarie, ad esempio, soggetti con una bassa intelligenza emotiva).

1.2.5 Le quattro fasi del burnout



Il burnout da lavoro ha sintomi che si manifestano in maniera graduale, in un processo descritto in quattro fasi:

1. *Entusiasmo*: il primo campanello d'allarme è rappresentato dalla dipendenza eccessiva dal lavoro, la persona sacrifica il proprio tempo libero per esso. Si determina un primo campanello d'allarme della dipendenza da lavoro;
2. *Stagnazione*: in questa fase, il lavoratore si rende conto che gli sforzi fatti non hanno portato ai risultati sperati e si instaura

delusione e un atteggiamento passivo e rinunciatario;

3. *Frustrazione*: iniziano a comparire sentimenti di rabbia non solo verso i colleghi e i superiori ma anche verso gli utenti cui è rivolta la propria professione;
4. *Disimpegno*: apatia e cinismo diventano predominanti nelle giornate lavorative, e tutto ciò che prima entusiasmava il lavoratore sembra ora privo di significato.

A fronte delle caratteristiche di personalità di ciascuno, è necessario prendere in considerazione anche altri parametri: ad esempio orari prolungati, sostegno sociale inadeguato o struttura rigida.

1.2.6 Il mobbing

Il mobbing, un fenomeno che rappresenta un rischio significativo per lo sviluppo dello stress lavoro correlato è un termine utilizzato per descrivere una serie di comportamenti aggressivi e persecutori che si verificano sul luogo di lavoro e mirano a colpire e isolare la persona vittima di tali azioni. Si tratta di una forma di violenza psicologica e una violazione dell'integrità personale, che può essere perpetrata da colleghi (mobbing orizzontale), dal datore di lavoro (bossing o mobbing verticale discendente), da entrambi (mobbing misto) o da sottoposti nei confronti del superiore (mobbing verticale ascendente).



Il mobbing è considerato un reato. Tuttavia, per poter denunciare e perseguire legalmente il mobbing, è necessario che i comportamenti siano precisi e classificabili, oltre che gravi e comprovati. È responsabilità della vittima procurarsi prove e testimonianze, altrimenti il mobbing non può essere dimostrato e la causa decade.

Il mobbing può manifestarsi in diverse forme, tra cui:

- demansionamento o completa inattività;
- assegnazione di un eccessivo carico di lavoro;
- frasi ingiuriose e aggressioni verbali;
- assegnazione di turni e mansioni penose;
- critiche continue e umilianti;
- isolamento perpetrato da parte dei colleghi;
- collocamento in postazioni di lavoro non idonee;
- trasferimento illegittimo;
- distacco illegittimo;
- minaccia o esercizio illegittimo di potere;
- abuso di controllo;

- rifiuto arbitrario di lavoro straordinario;
- esclusione ingiustificata da benefici e incarichi;
- sottrazione di strumenti di lavoro;
- rifiuto delle ferie o la loro sistematica collocazione in periodi non graditi;
- rifiuto immotivato della concessione di permessi;
- licenziamento ingiustificato.

Il mobbing comprende anche le molestie in generale, comportamenti indesiderati motivati da religione, convinzioni personali, handicap, età, orientamento sessuale, razza o origine etnica, che possono ledere la dignità della persona o creare un ambiente intimidatorio, ostile, degradante, umiliante o offensivo (art. 2 dei Decreti Legislativi n. 215 e 216 del 2003). Inoltre, le molestie sessuali rientrano anche nell'ambito del mobbing (art. 26 del Decreto Legislativo n. 198/2006).

1.2.7 Cosa non è mobbing?

È importante distinguere il mobbing da altre azioni spiacevoli e vessatorie che, seppur vietate, non rientrano nella definizione di mobbing come le discriminazioni.

Se è vero che per gestire l'impresa o l'ufficio, il datore di lavoro ha il potere di organizzare e controllare lo svolgimento del lavoro sanzionando il lavoratore che non svolge correttamente la propria prestazione, l'art. 15 dello statuto dei lavoratori vieta al datore di lavoro atti discriminatori che colpiscono lavoratori e lavoratrici per ragioni politiche, razziali, di lingua o di sesso, di handicap, età o basate sull'orientamento sessuale o su convinzioni personali.

Le discriminazioni possono essere:

- **dirette** se basate sul criterio vietato, come ad esempio l'esclusione da un corso di formazione dei lavoratori affiliati ad un particolare partito politico;
- **indirette** se basate su un criterio apparentemente neutro non correlato alla mansione ma scelto per colpire il lavoratore. Un esempio è il caso della richiesta della patente di guida laddove si debbano svolgere mansioni che non richiedono la conduzione di autoveicoli, al solo scopo di escludere i lavoratori disabili.

1.2.8 Il fenomeno dello straining e del bullismo nel posto di lavoro

Lo straining è un termine che deriva dal verbo inglese "to strain", che significa "tendere" o "mettere sotto pressione". Indica comportamenti del datore di lavoro o dei superiori che pongono il lavoratore sotto tensioni superiori a quelle richieste dalla propria mansione, causando particolare stress (Ege, 2016). Diversamente dal mobbing, che è caratterizzato da

vessazioni intense e sistematiche, lo straining si riferisce a singole azioni ostili che possono avere effetti nel tempo.

Nella maggior parte delle situazioni stressanti, ciò che si verifica può essere classificato come bullismo sul lavoro, poiché non si verificano gli estremi per il mobbing o non si possono raccogliere elementi utili ad una causa penale. È importante notare che il bullismo tra adulti sul lavoro non è considerato reato. Tuttavia, nonostante non sia perseguito ad oggi penalmente, il bullismo può avere un impatto significativo sullo stress lavorativo percepito dal lavoratore e sul suo benessere anche al di fuori del contesto lavorativo.

In sintesi, la differenza principale tra mobbing e bullismo è di natura legislativa: il mobbing è un reato mentre il bullismo sul lavoro non lo è. Tuttavia, entrambi possono causare notevoli conseguenze negative per i lavoratori coinvolti e devono essere affrontati in maniera adeguata dalle aziende e dai datori di lavoro.



1.3 Conclusioni

Lo stress è una normale risposta psicofisiologica ad una quantità di sfide percepite come eccessive. Tale condizione, se protratta nel tempo, può avere delle conseguenze significative sulla salute, fisica e mentale, dell'individuo. Nello specifico, lo stress lavoro correlato è la conseguenza di un grado eccessivo di stress nell'ambito del luogo di lavoro che quando diventa prolungato ed eccessivo può avere conseguenze significative sulla salute mentale e fisica dell'individuo con gravi ricadute sull'efficacia ed efficienza nel lavoro. Pertanto, l'individuazione delle cause che lo hanno provocato e la loro risoluzione è un compito di primaria importanza per l'azienda di cui fa parte. Per questo motivo, negli ultimi anni un robusto filone di ricerca si è focalizzato su tali aspetti. Anche sulla base di questa letteratura sono successivamente nate normative a livello europeo, nazionale e regionale.

CAPITOLO 2

LO STRESS LAVORO CORRELATO NEL CONTESTO EUROPEO E NAZIONALE: RICERCA E ASPETTI NORMATIVI

2.1. Stress lavoro correlato: la ricerca

L'Organizzazione Mondiale della Sanità evidenzia la preoccupante diffusione dello stress lavoro correlato.

Come sottolineato nel capitolo precedente, la mancata o inadeguata gestione di questo fenomeno presenta costi elevati sia per la salute dei lavoratori e l'equilibrio delle loro famiglie, sia per le aziende e la società nel loro insieme.

Le ricerche internazionali, comunitarie e comparative hanno confermato la problematicità nella definizione di stress lavoro correlato, poiché esistono diverse definizioni in base alla letteratura di riferimento e alle differenze culturali e giuridiche dei paesi europei.

A livello dell'Unione Europea (UE27), l'indagine condotta dalla Fondazione di Dublino per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro offre un'analisi dettagliata della situazione comunitaria e comparata.

Dallo stesso si evince infatti che non esiste, ad oggi, una definizione universale di stress lavoro correlato uniformemente adottata da tutti i paesi dell'UE. Tuttavia, vi sono almeno tre definizioni formulate attraverso l'Accordo Quadro Europeo sullo stress lavoro correlato del 2004, la Commissione Europea e l'Agenzia Europea per la salute e sicurezza sul lavoro.

Nonostante le diverse formulazioni, tutte sembrano concordare sul fatto che lo stress non costituisce una malattia in sé, ma rilevano il tratto caratterizzante nella percezione da parte del lavoratore della propria inadeguatezza rispetto ai compiti da svolgere. Un punto di particolare rilevanza è l'Accordo Quadro del 2004, il quale contiene un "vincolo" espresso riguardante l'attuazione e l'implementazione dello stesso accordo negli Stati Membri (art. 7).

2.2 Metodologie di monitoraggio

Attualmente, gli Stati membri dell'Unione Europea adottano varie metodologie di monitoraggio in relazione allo stress lavoro correlato, coinvolgendo sia indagini (surveys) che interventi progettuali (actions) da parte di paesi sensibili all'argomento, come evidenziato qui di seguito.

Tra i modelli di riferimento troviamo le Cohort surveys, studi condotti in paesi come il Belgio e la Svezia, che analizzano l'interazione tra l'organizzazione del lavoro, l'ambiente lavorativo e la salute all'interno di gruppi specifici di partecipanti nel corso di un periodo di tempo

determinato. Questi studi possono rivelarsi particolarmente informativi per quanto riguarda lo stress.

D'altro canto, paesi come la Francia, la Norvegia, la Finlandia, la Spagna, l'Austria e l'Olanda hanno condotto indagini "cross-sectional surveys" fin dal 1997. Questi sondaggi si basano su questionari validati e includono una combinazione di autovalutazione da parte dei partecipanti, dati forniti da terze parti e misurazioni fisiologiche oggettive. L'obiettivo è acquisire dati quantitativi sull'interazione tra lo stress e l'insorgere di alcune patologie fisiche, come disturbi circolatori e muscoloscheletrici. Questi studi vengono eseguiti con regolarità e sistematicità.

In particolare, l'esperienza francese con la SUMER survey, iniziata nel 2003 e ripetuta nel 2009, ha istituzionalizzato l'uso di questionari validati rivolti ai lavoratori, tra cui il noto questionario di Karasek et al. (1998) (JCQ - Job Contest Questionnaire).

Lo stress lavoro correlato e il suo monitoraggio sono al centro delle politiche sanitarie, sociali e del lavoro di molti paesi europei. Ministeri come quelli di Germania, Spagna, Belgio, Lituania e Italia, oltre alle principali confederazioni sindacali come quelle del Lussemburgo e dell'Irlanda, finanziano in modo sistematico la produzione di rapporti annuali sulla salute e sicurezza sul lavoro, compresi dati significativi relativi allo stress.

L'utilizzo di queste ricerche sponsorizzate (sponsored surveys) a livello politico e istituzionale è un fenomeno ampiamente diffuso a livello europeo e nazionale, dimostrando una marcata sensibilità dei governi e delle parti sociali interessate verso questa tematica.

In sintesi, questo approccio istituzionale offre una chiara e approfondita comprensione del controllo dei fenomeni legati alla tutela della salute e sicurezza sul lavoro, nonché alla valutazione e gestione dei rischi psico-sociali. Questi aspetti costituiscono le basi di una politica sanitaria finalizzata al miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro individuali, nonché di un'azione strategica a livello macroeconomico volta a proteggere la competitività, l'economia e lo sviluppo della produttività. Nell'ambito delle politiche dell'occupazione e della produzione, l'Unione Europea tradizionalmente enfatizza un approccio di mainstreaming, in cui la salute e il benessere rappresentano elementi essenziali per promuovere una migliore qualità del lavoro e contribuire all'avanzamento delle prestazioni economiche e aziendali.

2.3 Indagini OSHA e stress lavoro correlato

Di recente, l'Agenzia Europea per la Sicurezza e la Salute sul Lavoro (OSHA-EU) ha condotto la terza indagine europea sulle nuove ed emergenti sfide legate alla Salute e Sicurezza sul lavoro (ESENER). Questo studio ha coinvolto oltre 45.000 stabilimenti di imprese, di diverse dimensioni e settori, in 33 paesi europei, compresa l'Italia (OSHA, 2022).

L'obiettivo di questa analisi era valutare i progressi rispetto alle indagini precedenti riguardanti le pratiche di gestione dei rischi adottate dalle imprese e sviluppare strategie migliori per il

monitoraggio e l'intervento in materia di salute e sicurezza sul lavoro. In particolare, si è dato un'attenzione speciale ai rischi psicosociali, come lo stress lavoro correlato, la violenza e le molestie.

I risultati delle indagini hanno fornito preziose riflessioni per rendere il luogo di lavoro più sicuro dal punto di vista psicofisico dei lavoratori. Ecco i principali risultati emersi riguardo al rischio psicosociale:

- Le imprese hanno dichiarato che i rischi per la salute e la sicurezza dei lavoratori sono endemici nei loro ambienti di lavoro. Tra essi, i più comuni sono i rischi associati a disturbi muscolo-scheletrici e i rischi psicosociali associati all'interazione con clienti, pazienti e allievi;
- Le misure introdotte per la gestione dei rischi psicosociali non sono diffuse nelle imprese, nonostante le due precedenti indagini svolte (OSHA, 2009; OSHA, 2014) avessero affermato che l'introduzione di più efficaci approcci di gestione di casi di minaccia, abuso e piani d'azione per la riduzione dello stress lavoro correlato avrebbe ridotto la loro prevalenza;
- Il 75% delle imprese conducono valutazioni del rischio regolarmente. Tuttavia, la loro implementazione risulta essere significativamente maggiore nelle imprese di grandi dimensioni rispetto alle piccole e micro imprese. Inoltre, tali valutazioni del rischio spesso non riguardano alcune rilevanti tipologie di ambienti di lavoro, tra cui il lavoro da casa e il lavoro in tecnologia digitale;
- Molte imprese sostengono di non implementare la valutazione del rischio in quanto "già consapevoli dei rischi". Tuttavia, l'analisi indica che quando gli stabilimenti sono sottoposti ad ispezione, essi divengono consapevoli di ulteriori rischi presenti nei loro ambienti di lavoro di cui non erano a conoscenza.

Tra i rischi psicosociali più frequentemente segnalati a livello europeo vi sono la gestione di clienti, pazienti e allievi difficili (59%) e la pressione del tempo (45%). Meno frequentemente sono stati segnalati gli orari di lavoro prolungati o irregolari (21%) e la scarsa comunicazione o collaborazione all'interno dell'organizzazione (18%), dati che sono coerenti con l'indagine precedente condotta dall'OSHA (2014).

L'indagine evidenzia un lieve miglioramento nell'adozione di misure di gestione dei rischi psicosociali tra il 2014 e il 2019. In particolare, sono emersi progressi nell'uso di piani d'azione per prevenire lo stress lavoro correlato e l'attuazione di procedure sistematizzate per affrontare casi di bullismo, molestie e abusi da parte di individui esterni all'ambiente di lavoro.

Tuttavia, i risultati indicano che molte imprese continuano ad avere difficoltà nella gestione e identificazione dei rischi psicosociali, soprattutto in aziende di maggiori dimensioni. Il 47% delle grandi imprese ha segnalato difficoltà maggiori rispetto ad altre tipologie di rischi, mentre solo il 16% delle piccole imprese ha fatto lo stesso. È interessante notare che le imprese che dedicano più tempo e sforzi alla gestione del rischio psicosociale, come ad esempio Svezia, Danimarca e Finlandia, sono anche quelle che affrontano maggiori sfide nella sua gestione rispetto a coloro che ne dedicano meno, come Croazia, Romania e Serbia. Questo potrebbe derivare da una maggiore consapevolezza delle sfide associate ai rischi psicosociali e alle loro implicazioni, come la produttività e la gestione del personale.

Sono inoltre state indagate le differenze transnazionali nell'implementazione di piani d'azione per la gestione di casi di stress lavoro correlato, episodi di bullismo e molestie e episodi di abuso o aggressioni da persone esterne al lavoro come clienti o pazienti.

Dalle indagini effettuate emerge un leggero miglioramento nel tasso di utilizzo di piani di gestione dello stress correlato al lavoro, passato dal 29% nel 2014 al 33% nel 2019.

Per quanto riguarda la gestione di episodi di bullismo e molestie, si osserva un lieve miglioramento, soprattutto nelle attività legate al lavoro sociale e alla salute umana (69%), nell'ambito dell'educazione (67%) e nel settore finanziario e assicurativo (63%). Complessivamente, circa un terzo delle imprese ha segnalato l'uso di queste procedure.

Anche nel terzo caso, circa un terzo delle aziende ha dichiarato di utilizzare procedure di gestione per episodi di aggressione da parte di clienti, pazienti o studenti, un dato considerato piuttosto basso dall'ente (OSHA-EU, 2022).

In Italia, circa la metà delle aziende (47-49%) ha riportato l'utilizzo di piani d'azione per la gestione di casi di stress correlato al lavoro, un risultato positivo in confronto alla media delle altre nazioni (ad esempio, Austria 22-37%; Serbia 14%), posizionando l'Italia al settimo posto tra le 33 nazioni coinvolte nello studio. Le autorità italiane suggeriscono che ciò potrebbe essere dovuto all'adozione del Decreto Legislativo numero 81 del 9 aprile 2008, che ha reso obbligatoria la valutazione e la gestione dei rischi psicosociali per tutte le aziende.

Tuttavia, non si può dire lo stesso per le procedure di gestione dei casi di bullismo e molestie, né per possibili casi di abuso o aggressione da parte di persone esterne al lavoro, come clienti o pazienti. In tali casi, l'Italia si classifica rispettivamente ventiseiesima e trentesima (cioè terzultima) per quanto riguarda il tasso di attuazione. I dati presentati sembrano suggerire la necessità di prestare maggiore attenzione all'attuazione di piani d'azione specifici su questi temi nel nostro paese.



2.4 Misure di prevenzione del rischio psicosociale

I risultati dell'indagine evidenziano che l'approccio più comunemente adottato dalle aziende per mitigare il rischio psicosociale consiste nell'incrementare la libertà decisionale dei dipendenti riguardo al modo in cui svolgono i propri compiti (68%). Seguono poi misure orientate alla riorganizzazione delle attività lavorative (43%). Al contrario, la diminuzione o la regolamentazione degli orari di lavoro (29%) rappresenta l'opzione meno diffusa, con un bassissimo 10% in Slovacchia.

L'Italia sembra posizionarsi in linea con la media europea. Analizzando i dati nazionali, emerge che l'approccio più adottato è stato quello di concedere ai dipendenti maggiore autonomia decisionale (49%). Al contrario, l'opzione meno implementata è stata la possibilità di accedere a programmi di consulenza professionale (Counselling lavorativo) (21%).

Nel panorama europeo, il Counselling lavorativo è prevalentemente adottato dalle aziende di grandi dimensioni (71%), mentre risulta meno diffuso nelle micro-imprese (35%). Questo potrebbe spiegare il limitato utilizzo del Counselling in Italia, in considerazione del fatto che, su un totale di 4,4 milioni di imprese attive, le microimprese costituiscono il 95,13%, mentre le grandi imprese rappresentano solo lo 0,09% (ISTAT, 2021).

2.5 Ostacoli nella gestione del rischio psicosociale

Tra le principali sfide nell'affrontare il rischio psicosociale segnalate dalle aziende, emergono:

- Difficoltà nell'affrontare apertamente tali questioni (60%);
- Mancanza di supporto da parte di professionisti esperti (45%);
- Limitata consapevolezza del problema da parte della dirigenza (33%).

Anche in Italia, si osserva una situazione simile rispetto alla media europea. Le maggiori sfide includono la difficoltà nell'affrontare apertamente il problema (54%), la scarsa consapevolezza da parte dei dirigenti (38%) e la mancanza di supporto da parte di esperti (35%). Si segnala, inoltre, una mancanza di consapevolezza del problema tra il personale (43%).

2.6 Conclusioni

Nell'ambito dei rischi psicosociali, "l'interazione con clienti, pazienti e alunni problematici" rappresenta una sfida primaria in molte aziende. Attualmente, le imprese europee sembrano non dare la stessa priorità alla gestione del rischio psicosociale rispetto ad altri tipi di rischio, come dimostrato dalla mancanza di un incremento nelle misure di gestione del rischio psicosociale sul luogo di lavoro, come la riorganizzazione delle attività lavorative o interventi sulle ore di lavoro. L'OSHA-EU raccomanda, quindi, un maggiore rilievo alla gestione dei



rischi psicosociali. Se pertinente, suggerisce che le ispezioni aziendali possano includere la valutazione della gestione psicosociale dell'ambiente di lavoro durante le visite. La presenza di professionisti dedicati, l'incoraggiamento all'adozione di misure chiave e la possibilità di coinvolgere i dipendenti potrebbero contribuire ad aumentare la gestione del rischio psicosociale sia nelle imprese italiane che europee.

CAPITOLO 3

STRESS LAVORO CORRELATO E PANDEMIA

Secondo l'indagine "OSH Pulse – Salute e Sicurezza sul lavoro dopo la pandemia", il 44% dei lavoratori ha segnalato un aumento dello stress legato al lavoro a causa della pandemia.

L'EU-OSHA ha reso pubblici i risultati di questa indagine in occasione della Giornata Mondiale della Salute Mentale del 2022, al fine di gettare luce sui fattori di stress che influenzano la salute psicofisica dei lavoratori e sulle misure di Salute e Sicurezza sul Lavoro (SSL) adottate nei contesti lavorativi.

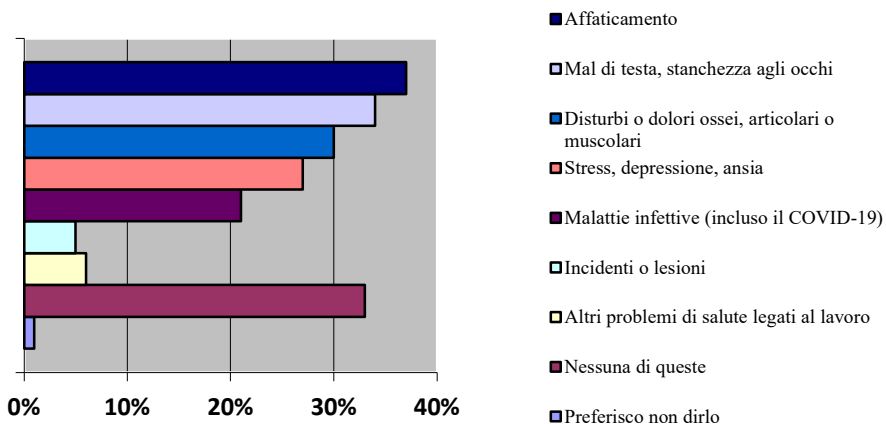
L'indagine ha coinvolto un campione rappresentativo di oltre 27.000 lavoratori dipendenti intervistati nei mesi di aprile e maggio 2022, sia nei paesi dell'UE che in Islanda e Norvegia. Gli intervistati sono stati sondati riguardo agli stress psicofisici affrontati e all'importanza delle misure per la Salute e la Sicurezza sul Lavoro nei loro rispettivi luoghi di lavoro.

Emerge che, inizialmente, la situazione pandemica ha comportato rischi per la salute dei lavoratori, in quanto, i luoghi di lavoro hanno destato preoccupazione nei lavoratori per il timore di contagi. Molti governi europei hanno pertanto ordinato ai lavoratori che potevano farlo, di lavorare da casa, al fine di ridurre tale rischio. Inoltre, i lavoratori hanno dovuto affrontare lo stress legato all'emergenza, ai lockdown forzati e all'aumento delle richieste e della pressione lavorativa, specialmente quelli in prima linea, con conseguenti problemi di salute mentale.

Quasi la metà dei partecipanti (46%) ha riferito di essere stata sottoposta a pressioni temporali eccessive o sovraccarico di lavoro. Altri fattori di stress includono una comunicazione insufficiente o mancanza di collaborazione all'interno dell'organizzazione, nonché la mancanza di controllo sul ritmo e sui processi lavorativi. Un considerevole 30% degli intervistati ha riferito di aver avuto almeno un problema di salute correlato al lavoro, tra cui affaticamento generale, mal di testa, affaticamento visivo e dolori muscolari.

In secondo luogo, la crisi ha sottolineato l'importanza di una gestione efficace della Salute e della Sicurezza sul Lavoro. Infine, la pandemia di Covid-19 ha contribuito a cambiare la percezione dei lavoratori riguardo alla SSL, all'importanza di sentirsi protetti e sicuri sul lavoro e alla conoscenza delle misure esistenti nel luogo di lavoro.

Il 28% degli intervistati ha dichiarato di godere di una salute "molto buona", mentre il 51% ha riportato una salute "buona". A livello generale, nell'UE, il problema di salute più frequentemente menzionato come conseguenza del lavoro è l'affaticamento (37%). La percentuale più elevata di segnalazioni di questo problema si registra in Polonia (62%), seguita da Lituania (52%), Spagna e Lettonia (entrambe al 51%). Successivamente, mal di testa e stanchezza agli occhi rappresentano il 34% delle segnalazioni, mentre disturbi ossei, articolari o muscolari e dolore interessano il 30% dei partecipanti. Stress, depressione e ansia seguono con il 27%, seguiti dalle malattie infettive, inclusa la COVID-19, con il 21%.

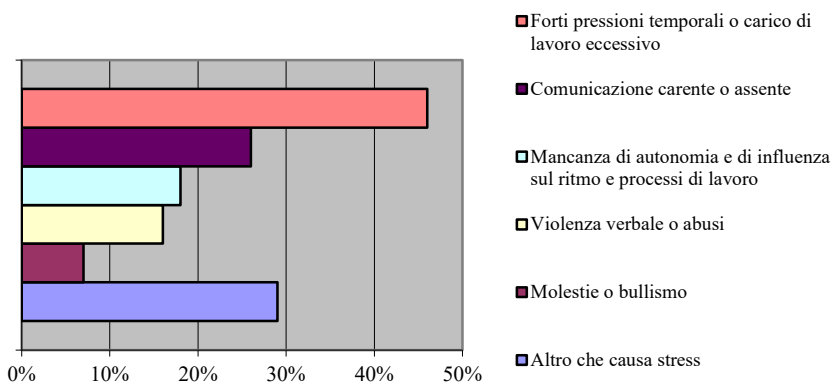


Dati tratti dall'indagine OSH Pulse – Occupational safety and health in post-pandemic workplaces Flash Eurobarometer report (2022)

I partecipanti con un livello di istruzione superiore mostrano una maggiore tendenza a menzionare mal di testa e affaticamento degli occhi causati o accentuati dal lavoro (36% rispetto al 25% dei partecipanti meno istruiti). Tuttavia, presentano una minore probabilità di riportare problemi ossei, articolari o muscolari o dolore (28% rispetto al 41% dei partecipanti meno istruiti). Un modello simile di differenze emerge quando si confrontano le professioni di livello superiore, come quelle professionali, tecniche o amministrative, con gli operai e gli operai qualificati, semi-qualificati o non qualificati, così come gli operai agricoli.

L'indagine ha rivelato che quasi la metà degli intervistati (46%) ha segnalato di essere sottoposta a forti pressioni temporali o a un carico di lavoro eccessivo. Inoltre, il 26% delle persone intervistate ha affermato di sperimentare una comunicazione carente o una mancanza di cooperazione all'interno dell'organizzazione in cui operano. Per il 18% dei partecipanti, sono emerse preoccupazioni legate alla mancanza di autonomia e di influenza sul ritmo e sui processi di lavoro.

La ricerca ha anche evidenziato che il 16% degli intervistati ha riferito di essere stato vittima di violenza verbale o abusi da parte di clienti, pazienti o alunni, mentre il 7% segnala di essere esposto a situazioni di molestie o bullismo sul luogo di lavoro.



European Agency for Safety and Health at Work – EU-OSHA - OSH Pulse - Occupational safety and health in post-pandemic workplaces - Flash Eurobarometer – Summary

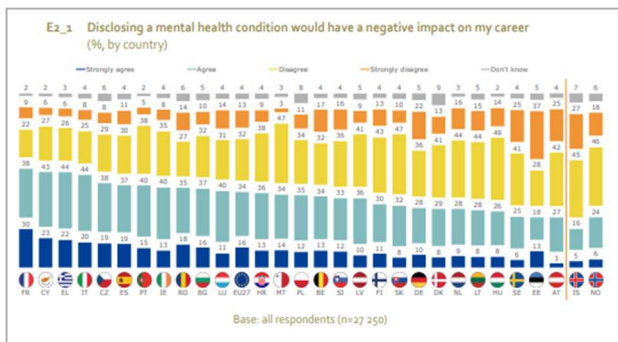
Inoltre, la maggioranza dei partecipanti provenienti da tutti i paesi ha dichiarato di essere soggetta a intense pressioni temporali o sovraccarico lavorativo. Questo fattore di stress è stato riportato dal 31% dei partecipanti in Romania e dal 32% in Lituania, per poi salire oltre il 50% in paesi come Cipro, Slovenia e Islanda (tutti quanti al 51%), nonché in Francia (52%), Finlandia e Paesi Bassi (entrambi al 54%), e in Grecia (55%).

Le persone intervistate che operano all'interno di imprese di dimensioni medie (20-249 dipendenti) e grandi (250+ dipendenti) sono più inclini ad essere esposte ad elevate pressioni temporali o sovraccarico lavorativo (50%); tale percentuale si riduce al 46% nelle piccole imprese (10-49 dipendenti) e al 39% nelle microimprese (<10 dipendenti).

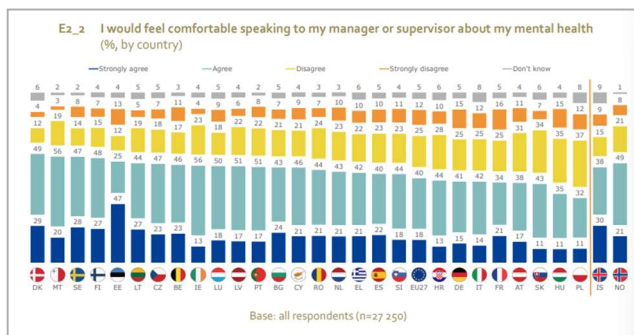
L'indagine, in più, ha evidenziato che il 50% degli intervistati si divide in modo diverso riguardo alla possibilità di rivelare apertamente una condizione di salute mentale e il suo impatto sulla carriera. Il 16% è "fortemente d'accordo" che ciò avrebbe un impatto negativo, mentre il 34% è semplicemente "d'accordo" con questa affermazione. Dall'altro lato, il 13% "non è d'accordo", mentre il 32% "non è affatto d'accordo" con l'idea che rivelare una condizione di salute mentale possa influire negativamente sulla carriera.

Nonostante queste opinioni sfaccettate, è interessante da sottolineare che circa il 58% degli intervistati si sentirebbe a proprio agio nel discutere della propria salute mentale con il proprio manager o supervisore. In particolare, l'18% è "fortemente d'accordo" che si sentirebbe a proprio agio, mentre il 40% è "d'accordo" con questa affermazione.

Questi risultati evidenziano la complessità delle opinioni riguardo alla salute mentale sul luogo di lavoro, ma anche la crescente apertura a discutere apertamente di questo importante argomento con i superiori.



In undici Stati membri, la maggioranza degli intervistati ha espresso una forte concordanza o discordanza sul fatto che rivelare una condizione di salute mentale potrebbe avere un impatto sfavorevole sulla propria carriera. Questa preoccupazione è particolarmente diffusa in Italia (63%), Cipro (66%), Grecia (66%) e Francia (68%).



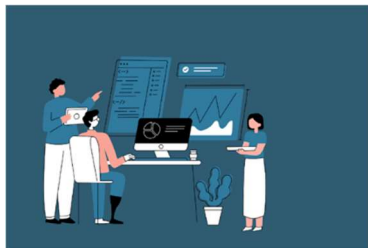
Al contrario, in quattro paesi, tre quarti circa dei soggetti coinvolti hanno dichiarato di sentirsi a proprio agio nel discutere della propria salute mentale con il proprio responsabile o supervisore. Questi paesi includono la Finlandia (75%), Malta (76%), Svezia (76%) e Danimarca (78%). Al contrario, in Polonia e Ungheria, meno della metà degli intervistati si sentirebbe a proprio agio nel parlare con il proprio responsabile (rispettivamente il 43% e il 46%).

Inoltre, è emerso che gli intervistati con un livello di istruzione inferiore, presentano una maggiore riluttanza nel discutere dei problemi di salute mentale con il proprio responsabile rispetto a coloro che hanno raggiunto un livello di istruzione superiore. Mentre il 53% di coloro che hanno completato la loro istruzione all'età di 15 anni ha espresso accordo con questa affermazione, tale percentuale aumenta al 59% per gli intervistati che hanno proseguito gli studi per un periodo più lungo.

È interessante notare che gli intervistati impiegati in microimprese, ossia aziende con meno di 10 dipendenti, manifestano una minore predisposizione a discutere dei loro problemi di salute mentale con il proprio responsabile (52%). Questo dato si contrappone a quanto emerso per coloro che lavorano in aziende di maggiori dimensioni, dove la percentuale di coloro che si sentirebbero a proprio agio a parlare con il proprio manager è più elevata (61-62%).

La pandemia ha dunque contribuito ad abbattere il tabù sulla salute mentale: il 50% dei lavoratori ha riferito che parlare di salute mentale è diventato più accettabile sul luogo di lavoro a seguito degli eventi recenti. Tuttavia, non tutti si sentono a proprio agio condividendo i propri sentimenti. Mentre il 59% si

sente a proprio agio a parlare con il proprio superiore o supervisore, il 50% teme che rivelare una problematica mentale possa avere ripercussioni negative sulla propria carriera.



3.1 Iniziative per affrontare lo stress promuovendo la salute mentale nei luoghi di lavoro

Affrontare lo stress e promuovere la salute mentale nel luogo di lavoro è dunque di fondamentale importanza per il benessere dei dipendenti e per la produttività complessiva dell'organizzazione.

Per quanto riguarda le iniziative di prevenzione e riduzione dei rischi e promozione della salute mentale nel luogo di lavoro, dopo la pandemia risultano condotte o, molto più spesso, implementate le seguenti iniziative:

- Accesso alla Consulenza o al Sostegno Psicologico: questa iniziativa prevede l'offerta di servizi di consulenza o sostegno psicologico ai lavoratori che affrontano stress o problemi di salute mentale. Il 38% dei lavoratori ha menzionato l'accesso a questa opzione;
- Informazione e Formazione sul Benessere e la Gestione dello Stress: fornire informazioni e formazione ai lavoratori sul miglioramento del benessere mentale e sulle strategie per gestire lo stress. Questo tipo di iniziativa è stato menzionato dal 42% dei lavoratori;
- Consultazione dei Lavoratori sugli Aspetti Stressanti del Lavoro: coinvolgere i lavoratori nella discussione e nella decisione riguardo agli aspetti del lavoro che possono causare stress. Questa pratica è stata menzionata dal 43% dei lavoratori.

La variazione tra i paesi è evidente, con alcune nazioni che offrono un accesso più ampio alle suddette iniziative.

3.2 Le opinioni dei lavoratori sulle norme di sicurezza SLC

A livello dell'Unione Europea, l'81% dei partecipanti intervistati è favorevole all'attuazione di norme di sicurezza nel luogo di lavoro, ritenendole positive. Solo il 10% ritiene che tali norme rendano il loro lavoro più difficile da svolgere.

Nella maggior parte dei paesi, la maggioranza degli intervistati ha riportato che nel luogo di lavoro si organizzano attività di sensibilizzazione o di altro tipo per fornire informazioni sulla salute e la sicurezza. Le percentuali più elevate di partecipazione a tali attività sono state osservate in Finlandia (73%), Malta (74%) e Irlanda (77%). Al contrario, solo in tre paesi, meno della metà degli intervistati ha risposto in modo affermativo: Croazia (43%), Ungheria (46%) e Bulgaria (47%).

La maggioranza degli intervistati condivide l'opinione che i problemi di sicurezza vengano affrontati tempestivamente nel posto di lavoro. In particolare, il 30% "è fortemente d'accordo" con questa affermazione, mentre il 51% "è d'accordo".

Inoltre, la stragrande maggioranza degli intervistati è d'accordo sul fatto di essere incoraggiati a segnalare problemi di salute e sicurezza nel luogo di lavoro. Più nel dettaglio, il 30% "è fortemente d'accordo" e il 49% "è d'accordo".

Inoltre, è ampiamente condivisa l'opinione tra gli intervistati che esistano misure efficaci per proteggere la salute dei lavoratori nel luogo di lavoro. In particolare, il 28% "è fortemente d'accordo" con questa affermazione, mentre il 54% "è d'accordo".

In tutti i paesi presi in considerazione, si riscontra una forte concordanza tra gli intervistati riguardo alla necessità di affrontare in modo tempestivo i problemi di sicurezza nel posto di lavoro. Più nel dettaglio, la percentuale di intervistati che "concorda" o "concorda fortemente" su questo aspetto supera i tre quarti in ogni paese. Le percentuali più elevate si riscontrano nella Repubblica Ceca (91%), Slovacchia (92%) ed Estonia (93%).

3.3 Conclusioni

Questi risultati indicano che, indipendentemente dalla nazione, vi è un'ampia consapevolezza raggiunta dopo il periodo di pandemia, che la prontezza dell'azienda nel gestire tempestivamente le questioni di sicurezza nel luogo di lavoro è indispensabile per rendere l'ambiente di lavoro maggiormente sicuro e protetto.

È parere condiviso che l'atteggiamento generale nei confronti della sicurezza e della salute come risorsa garantisce un ambiente di lavoro sano, sicuro e produttivo. Un approccio positivo e proattivo alla salute e alla sicurezza può portare infatti a una serie di vantaggi



sia per i lavoratori che per l'organizzazione nel suo complesso, in termini di produttività e sostenibilità globale dell'organizzazione.

CAPITOLO 4

ASPETTI NORMATIVI NELLA GESTIONE DELLO STRESS LAVORO CORRELATO

Il contesto normativo europeo riguardante la gestione dello stress lavoro correlato è stato delineato dall'**Accordo Quadro Europeo sullo Stress sul Lavoro**, che ha stabilito principi e standard comunitari in materia. Questo accordo, condiviso tra le parti sociali, si propone di offrire ai datori di lavoro un modello per individuare, prevenire e affrontare i problemi legati allo stress in ambiente lavorativo. Importante notare che l'accordo si concentra esclusivamente sull'aspetto dello stress lavoro correlato, escludendo fenomeni quali la violenza sul lavoro, il mobbing e altre situazioni di danno intenzionale al lavoratore. Nell'ambito di questo accordo, lo stress lavoro correlato è definito come una condizione che può causare disturbi fisici, psicologici o sociali a causa dell'incapacità di alcune persone di soddisfare le richieste o le aspettative poste su di loro. Uno degli obiettivi chiave di questo accordo è di aumentare la consapevolezza e la comprensione dello stress nel luogo di lavoro, fornendo al contempo un quadro operativo per individuare, prevenire e gestire tali problematiche. Si sottolinea inoltre che lo stress rappresenta un fattore di rischio e deve essere affrontato secondo principi e metodi in linea con la politica di salute e sicurezza dell'Unione Europea. L'attuazione di questo accordo ha portato a miglioramenti concreti in vari paesi dell'Unione Europea, stimolando il dialogo sociale e l'adozione di politiche settoriali specifiche, accelerando la sensibilizzazione e la creazione di linee guida condivise. Inoltre, ha influenzato il quadro legislativo in diversi paesi, con modifiche legislative apportate in Belgio, Lettonia, Lituania, Ungheria, Portogallo, Slovacchia e Italia.

In Italia, il quadro normativo attuale è definito dal decreto legislativo 81/2008, che impone ai datori di lavoro l'obbligo di valutare e gestire il rischio dello stress lavoro correlato, seguendo gli orientamenti di stabilità nell'Accordo Quadro Europeo. Nel novembre del 2010, la

Commissione Consultiva Permanente per la Salute e la Sicurezza sul Lavoro ha sviluppato



linee guida per la valutazione del rischio dello stress lavoro correlato, stabilendo un percorso metodologico che rappresenta il livello minimo di adempimento di tale obbligo. Queste iniziative normative e operative rivestono un ruolo cruciale nel promuovere un ambiente di lavoro sano e sicuro, nonché nella prevenzione dei problemi legati allo stress nel luogo di lavoro in Europa.

Nel 2011, il **Dipartimento di medicina, epidemiologia, igiene del lavoro e ambientale dell'INAIL** ha pubblicato una metodologia per la valutazione e la gestione del rischio da stress lavoro correlato. Questa metodologia è stata aggiornata nel 2017 con l'obiettivo di supportare le aziende nella valutazione del rischio in conformità al decreto legislativo 81/2008 e successive modifiche,

basandosi su un approccio metodologico scientificamente fondato e l'utilizzo di strumenti di valutazione validi e affidabili. Parallelamente, è stata sviluppata una piattaforma online per agevolare le aziende nell'utilizzo dei suddetti strumenti di valutazione e gestione. Prima del termine di legge originariamente fissata al 31 dicembre 2010, la Commissione Consultiva ha approvato, nella riunione del 17 novembre 2010, le linee guida necessarie per una corretta valutazione del rischio da stress lavoro correlato. Questo passo è stato intrapreso dopo un'ampia e dettagliata discussione sul tema e queste indicazioni metodologiche sono state diffuse attraverso una **lettera circolare del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali datata 18 novembre 2010**. È importante notare che l'adozione di queste linee guida mirava a superare le difficoltà operative precedentemente riscontrate nell'individuazione delle modalità corrette per la valutazione del rischio da stress lavoro correlato, come richiesto dall'articolo 28 del Testo Unico sulla salute e sicurezza sul lavoro. L'insieme degli sforzi compiuti nello sviluppo di metodologie, strumenti online e linee guida è finalizzato a garantire alle aziende la capacità di valutazione a gestire efficacemente il rischio da stress lavoro correlato, contribuendo così a creare un ambiente di lavoro più sano e sicuro. L'elaborazione delle indicazioni metodologiche è stata un processo complesso e sfidante, caratterizzato da un ampio dibattito tra diverse parti interessate, tra cui lo stato, le regioni, le parti sociali, gli organi ispettivi, i professionisti e gli esperti del settore. Questo dibattito è emerso in modo significativo nel corso del 2010, a causa delle difficoltà incontrate nel definire in modo univoco le metodologie specifiche per la valutazione del rischio da stress lavoro correlato. Le principali sfide affrontate nell'elaborazione di queste linee guida includono:

- L'individuazione delle "Aree Critiche": secondo i parametri stabiliti dall'Accordo Interconfederale del 9 giugno 2008. Questo ha coinvolto la definizione di criteri oggettivi per identificare le situazioni lavorative che potrebbero presentare rischio da stress lavoro correlato;
- La metodologia di Valutazione del Rischio: è stato necessario sviluppare strumenti e metodi di indagine che potessero rilevare le incongruenze organizzative nell'attività lavorativa;
- La misurazione del Disagio dei Lavoratori: la difficoltà di misurare oggettivamente il disagio dei lavoratori e la loro percezione soggettiva del rischio da stress è stata un altro aspetto complesso da affrontare;
- L'equilibrio tra Validità Scientifica e Realizzabilità: è stato necessario trovare un equilibrio tra un approccio scientificamente valido e strumenti pratici e gestibili dalle aziende, evitando l'onerosità eccessiva e la necessità di ricorrere a figure professionali esterne;

- Il coinvolgimento delle Parti Interessate: il dibattito si è anche concentrato sull'identificazione dei soggetti responsabili per la valutazione e la gestione dello stress. La particolarità del rischio ha sollevato questioni su come coinvolgere figure soggettive aggiuntive rispetto all'approccio standard per la valutazione dei rischi.

In definitiva, l'obiettivo delle indicazioni metodologiche è stato quello di sviluppare un quadro operativo che fosse breve, semplice e applicabile a qualsiasi organizzazione di lavoro, indipendentemente dalle dimensioni. Questo quadro ha infatti l'obiettivo di consentire, in modo pratico e pragmatico, una prima ricognizione dei fattori di rischio da stress lavoro correlato, con un'attenzione particolare alla coerenza con il decreto legislativo 81/2008 coinvolgendo gruppi omogenei di lavoratori.

4.1 Il modulo per il settore sanitario

I risultati delle due rilevazioni dell'Indagine nazionale sulla salute e sicurezza sul lavoro Inail (Inail, 2014; 2021), hanno evidenziato che la maggior parte dei lavoratori intervistati manifesta una percezione di rischio differenziata per settore di attività, individuando il settore sanitario come il settore in cui viene percepita una maggiore esposizione al rischio di stress lavoro correlato.

La proposta metodologica Inail è attualmente la più utilizzata a livello nazionale (Inail, 2016). Nel 2022 il Dipartimento di medicina, epidemiologia, igiene del lavoro e ambientale (Dimeila) ha pubblicato una Metodologia Inail, per le aziende sanitarie che si apprestano ad effettuare la valutazione del rischio stress lavoro correlato e che possono compilare un modulo tramite piattaforma online ed elaborare i dati raccolti per questo settore e ottenere i report di valutazione del rischio ai sensi del d.lgs. 81/2008 e s.m.i. in piena autonomia.

Le aziende sanitarie, seppur utilizzando, per la valutazione del rischio e l'identificazione degli interventi di gestione, gli strumenti ed i documenti contestualizzati al settore allegati al Modulo Inail, sono comunque invitate a seguire le quattro fasi che caratterizzano il percorso metodologico Inail avendo quindi come riferimento il manuale pubblicato nel 2017 (Inail, 2017).

CAPITOLO 5

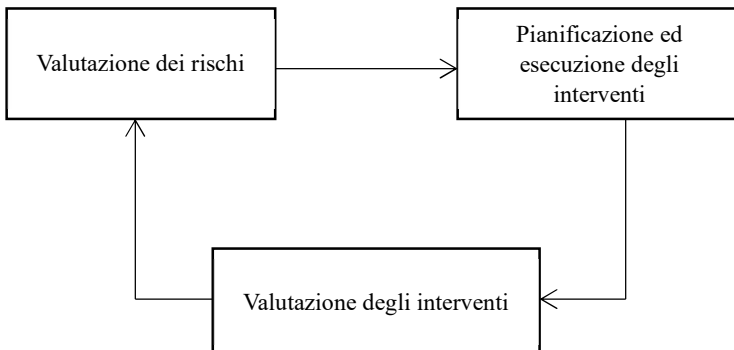
LA VALUTAZIONE DELLO STRESS LAVORO CORRELATO: INDICAZIONI GENERALI

La valutazione dei fattori di rischio è un elemento fondamentale per acquisire una conoscenza approfondita dei fenomeni legati allo stress nelle organizzazioni. Questa valutazione svolge un ruolo cruciale nella definizione di interventi preventivi appropriati, mirati a proteggere e promuovere la salute dei lavoratori e il benessere complessivo dell'organizzazione.

La valutazione dei fattori di rischio costituisce un punto di partenza essenziale per l'identificazione dei punti critici che possono contribuire allo stress lavoro correlato. Questo processo permette di individuare le condizioni, i compiti o le dinamiche organizzative che possono generare stress nei lavoratori. Una volta acquisita questa comprensione, è possibile implementare misure preventive mirate per affrontare tali fattori di rischio e creare un ambiente di lavoro più sano e positivo.

È importante notare che la valutazione dei fattori di rischio non rappresenta un evento isolato, ma è parte integrante di un processo di monitoraggio continuo e di miglioramento dell'ambiente psicosociale all'interno dell'organizzazione. Questo processo è noto come il ciclo del controllo dei fattori dello stress lavoro correlato. In questo contesto, la valutazione iniziale è seguita da un monitoraggio costante, che consente di raccogliere dati sull'efficacia delle misure preventive adottate e di apportare eventuali aggiustamenti o miglioramenti in base alle necessità emerse nel tempo.

Il ciclo del controllo dei fattori dello stress lavoro correlato rappresenta un approccio olistico e dinamico alla gestione dello stress nelle organizzazioni. Esso promuove una cultura di attenzione costante al benessere dei lavoratori e alla salute organizzativa, consentendo di affrontare in modo proattivo i rischi e di adattarsi alle mutevoli esigenze dell'ambiente lavorativo. In questo modo, si crea un ambiente di lavoro più resiliente, dove la prevenzione e la promozione della salute sono al centro delle strategie organizzative.



È di fondamentale importanza mettere in luce il concetto sottostante al ciclo di controllo o al percorso di gestione, che riguarda la necessità di condurre in modo ricorsivo le attività previste. Questa necessità deriva dal fatto che le organizzazioni e la loro forza lavoro non sono realtà statiche ma dinamiche, soggette a continui cambiamenti, talvolta anche improvvisi e imprevedibili. Un esempio eloquente è stato l'adattamento che molte strutture sanitarie hanno dovuto affrontare a seguito della pandemia di Covid-19 nel 2020 (Balducci e Fraccaroli).

Questa dinamicità richiede che le valutazioni e le attività di gestione dei rischi siano di conseguenza riviste e adattate costantemente. In particolare, è necessario rivalutare i rischi al fine di comprendere come i lavoratori rispondono alle nuove condizioni di lavoro e per sviluppare eventuali strategie di miglioramento. La rivalutazione delle condizioni di stress e dei rischi è generalmente pianificata a intervalli regolari, di solito ogni 2 o 3 anni, indipendentemente dalla presenza o meno di fattori di rischio o dalla necessità di apportare cambiamenti.

Questo approccio implica la raccolta sistematica e continua di dati per alimentare interventi di salute pubblica. L'obiettivo primario di un tale sistema è garantire adeguati livelli di salute psicologica dei lavoratori, dato per assunto che abbassare la guardia nei confronti dello stress e dei suoi fattori di rischio può vanificare le attività di valutazione e prevenzione svolte in precedenza, richiedendo quindi uno sforzo maggiore e costi aggiuntivi per ripristinare un adeguato livello di controllo.

In sintesi, il concetto di ciclo di controllo o percorso di gestione sottolinea l'importanza di un approccio continuo e adattativo alla valutazione e alla gestione dei rischi da stress lavoro correlato. Questo approccio tiene conto della natura mutevole delle organizzazioni e delle condizioni di lavoro, e mira a garantire il benessere dei lavoratori e la salute dell'organizzazione nel lungo periodo.

5.1 Metodologia per la valutazione

La normativa che tiene in considerazione i rischi relativi allo stress lavoro correlato nell'ambito della valutazione dei rischi per la salute e la sicurezza dei lavoratori, fa riferimento al decreto legislativo 81/2008.

Le indicazioni elaborate dalla Commissione Consultiva sottolineano che la valutazione del rischio da Stress Lavoro Correlato è un elemento integrante della valutazione generale dei rischi all'interno dell'azienda.



5.2 Chi e come valuta

Questa valutazione è di competenza diretta del Datore di Lavoro (DL) e non può essere delegata, come specificato dall'articolo 17, comma 1, lettera a) del decreto legislativo 81/2008. Il Datore di Lavoro lavora in collaborazione con il Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione (RSPP) e il Medico Competente (MC), come richiesto dall'articolo 29, comma 1. È inoltre prevista la consultazione del Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza o Rappresentante Lavoratori per la Sicurezza Territoriale (RLS/RLST), come indicato nell'articolo 29, comma 2.

L'inizio delle attività di valutazione, e la pianificazione temporale e la definizione dei termini di completamento devono essere inclusi nel Documento di Valutazione dei Rischi (DVR), che è il documento ufficiale in cui vengono registrati i risultati della valutazione dei rischi all'interno dell'azienda. Tale documento deve contenere diversi elementi:

- a) La relazione o rapporto di valutazione che spieghi in modo chiaro e sintetico i criteri adottati e i risultati ottenuti dalla valutazione;
- b) L'indicazione delle misure di prevenzione e protezione già in atto o implementate nell'azienda;
- c) Il programma di misure ritenute necessarie per migliorare nel tempo la situazione, se necessario;
- d) L'individuazione delle procedure per l'attuazione delle misure e delle figure dell'organizzazione responsabili dell'implementazione;
- e) I nominativi delle figure coinvolte nella valutazione del rischio: Datore di Lavoro (DL), Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione (RSPP), Medico Competente (MC), Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza (RLS) e altre figure che il Datore di Lavoro ritiene necessarie.

La valutazione del rischio stress lavoro correlato coinvolge tutti i lavoratori dell'azienda, inclusi dirigenti e preposti, secondo le indicazioni della Commissione Consultiva permanente per la Salute e la Sicurezza sul Lavoro. Questa valutazione è suddivisa in due fasi:

- Valutazione preliminare: in questa fase, vengono esaminati i dati disponibili per identificare elementi di rischio legati allo stress. Se non emergono elementi di rischio significativi, il datore di lavoro deve comunicarlo nel DVR;
- Valutazione approfondita: se dalla valutazione preliminare emergono indicatori di rischio, è necessario pianificare e attuare interventi correttivi. Se questi interventi non si dimostrano efficaci, si passa alla valutazione approfondita. In questa fase, vengono raccolte le percezioni dei lavoratori attraverso questionari e focus group.

5.3 La lista di controllo: funzione e modalità di compilazione

La lista di controllo è uno strumento attraverso il quale è possibile identificare e successivamente effettuare una valutazione delle aree di rischio psicosociale attraverso la presenza di indicatori oggettivi. Ciò al fine di sviluppare interventi adeguati per migliorare le condizioni di lavoro e promuovere la salute e il benessere dei lavoratori.

È strutturata in tre aree:

- Area I: eventi sentinella (10 indicatori aziendali);
- Area II: contenuto del lavoro (4 dimensioni);
- Area III: contesto del lavoro (6 dimensioni).

Le 10 dimensioni descrittive relative all'area di Contenuto e Contesto di lavoro, sono state individuate sulla base della classificazione dei fattori di rischio SLC accreditata a livello internazionale (Eu-Osha, 2000).

La compilazione della lista di controllo è dunque un processo che coinvolge il Gruppo di gestione dell'azienda e si basa su valutazioni collettive piuttosto che su risposte individuali. Questo strumento è progettato per essere utilizzato in riferimento ai singoli Gruppi omogenei di lavoratori o all'intera azienda, a seconda delle dimensioni dell'azienda stessa. Tuttavia, non deve essere somministrato ai singoli lavoratori come un questionario individuale.

La responsabilità della compilazione della Lista di controllo spetta al Gruppo di gestione, che può coinvolgere i lavoratori stessi o un campione rappresentativo di essi, così come i loro Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza o Rappresentanti Lavoratori per la Sicurezza Territoriale (RLS/RLST). La valutazione riguarda i fattori di Contenuto e Contesto del lavoro (Inail, 2017).

È fondamentale compilare la lista di controllo in ogni singola parte che la costituisce, rispondere a tutti gli indicatori presenti per una valutazione accurata e non apportare modifiche alla lista stessa (es. l'eliminazione di indicatori o la modifica dei contenuti), poiché, ciò, altererebbe le caratteristiche metodologiche dello strumento.

La Lista di controllo prevede due tipi di risposte:

- Andamento temporale - diminuito, inalterato, aumentato - per i primi otto indicatori dell'Area Eventi sentinella;
- Risposta dicotomica - sì/no - per gli ultimi due indicatori dell'Area Eventi sentinella e per tutti gli indicatori relativi alle Aree di Contenuto e Contesto del lavoro.

Inoltre, è possibile valutare ulteriori aspetti purché siano raccolti utilizzando strumenti sperimentati e validati che consentano di stabilire una soglia d'azione di riferimento.

Accanto ad ogni indicatore è presente uno spazio dedicato alle annotazioni, grazie alle quali sarà possibile inserire le relative fonti che permettono di verificare l'autenticità e l'oggettività della risposta. Nello specifico, l'Inail (2017), evidenzia che, nell'area Eventi sentinella, sarà necessario inserire i dati con i relativi documenti di riferimento, invece, per ciascun indicatore relativo alle aree di Contenuto e di Contesto verranno richiesti i documenti aziendali di supporto ed eventuali misure di prevenzione programmate dall'azienda al fine di rispondere alle criticità. Eventuali osservazioni avanzate da parte dei RLS/RLST o dei lavoratori, dovranno essere riportate in modo chiaro e preciso nella sezione delle annotazioni, soprattutto se sono divergenti con le conclusioni espresse dal Gruppo di gestione.

L'obiettivo principale della compilazione della Lista di controllo è identificare le aree di rischio psicosociale nei Gruppi di lavoratori e nell'azienda nel suo insieme, al fine di sviluppare interventi adeguati per migliorare le condizioni di lavoro e promuovere la salute e il benessere dei lavoratori.

5.4 Cosa fare dopo la compilazione della lista di controllo

Dopo un'attenta valutazione possono emergere due possibili circostanze:

- Assenza di Elementi di Rischio da Stress Lavoro Correlato necessitanti di Azioni Correttive: nel caso che non siano necessarie correzioni immediate, il datore di lavoro documenterà i risultati all'interno del Documento di Valutazione dei Rischi (DVR). In assenza di cambiamenti organizzativi significativi, sarà prudente programmare una pianificazione di monitoraggio, con valutazioni periodiche della situazione al fine di rilevare tempestivamente eventuali cambiamenti.
- Presenza di Elementi di Rischio da Stress Lavoro Correlato Richiedenti Azioni Correttive: in questi casi sarà necessario pianificare e attuare le opportune correzioni. Queste potrebbero coinvolgere interventi organizzativi, tecnici, procedurali, comunicativi e formativi. In taluni casi, potrebbe essere necessario coinvolgere il Medico Competente o altre figure specializzate. Dopo l'implementazione di tali misure correttive, sarà cruciale eseguire una nuova valutazione preliminare. Se questa dimostrerà una riduzione dei livelli di rischio a livelli accettabili, sarà opportuno registrare le misure adottate nel DVR e monitorarne l'efficacia tramite un Piano di Monitoraggio. Tuttavia, se il rischio persistesse o emergessero nuovi segnali di stress, sarà necessario proseguire con una valutazione più approfondita.

Ogni area critica richiederà l'individuazione di azioni correttive specifiche da mettere in atto, tenendo in considerazione le peculiarità dell'azienda. La conversione dei risultati della valutazione in azioni correttive può essere agevolata dall'utilizzo della tecnica del focus group. Questo permetterà di identificare le problematiche specifiche dell'azienda e tradurle in soluzioni concrete.

Il passaggio dalla fase di valutazione del rischio a quella di individuazione e attuazione delle misure correttive non è sempre lineare e richiede l'integrazione di elementi chiave per garantire il successo (INAIL, 2017).

Gli aspetti da considerare prima di implementare le azioni correttive sono:

- Identificazione delle priorità d'intervento basate sui risultati della valutazione: questo è particolarmente rilevante quando emergono numerose criticità che richiedono diverse azioni. Potrebbero anche emergere criticità trasversali che coinvolgono più gruppi omogenei all'interno dell'azienda, soprattutto in contesti aziendali complessi. Ciò richiederà interventi rivolti all'organizzazione o a più gruppi omogenei.
- Individuazione delle azioni di miglioramento correlate alle priorità: tali azioni saranno identificate sulla base di criteri di rilevanza e fattibilità.
- Determinazione delle risorse necessarie per l'attuazione delle azioni: queste risorse, che possono essere strumentali, umane o finanziarie, devono essere adeguate per garantire il successo degli interventi. In alcuni casi, potrebbe essere opportuno coinvolgere figure esterne all'azienda con competenze specifiche, se necessario.
- Pianificazione delle azioni: i tempi di implementazione indicati nel cronoprogramma potrebbero essere adattati alle caratteristiche del problema e alle soluzioni individuate, considerando anche la complessità aziendale.
- Definizione delle modalità di valutazione dell'efficacia delle azioni: l'efficacia delle azioni verrà valutata entro un anno dalla loro attuazione o in tempi adeguati per osservare il cambiamento. Questa valutazione avverrà attraverso l'utilizzo degli stessi strumenti utilizzati nella fase di valutazione preliminare, al termine del programma pianificato, per verificare il miglioramento dei livelli di rischio. Se entro due anni non si osservano miglioramenti secondo parametri oggettivi, sarà necessaria un'ulteriore valutazione approfondita.
- Comunicazione delle azioni ai lavoratori: questo passo è fondamentale poiché i lavoratori sono i diretti interessati alle problematiche identificate. La loro partecipazione è preziosa per valutare la praticità delle soluzioni proposte e contribuirà a garantire l'efficacia delle azioni attuate dall'azienda. Le misure correttive adottate devono fare riferimento alle fonti del rischio risultate critiche.

Come evidenziato da Ballottin (2011), le criticità possono riguardare diversi aspetti all'interno dell'ambiente lavorativo:

Il Contesto del lavoro:

- Mancanza di chiara definizione dei ruoli all'interno dell'organizzazione (ad esempio, mancanza di chiarezza nella struttura gerarchica aziendale, sovrapposizioni di responsabilità su singole persone, indicazioni contrastanti);
- Limitata o assente autonomia decisionale e di controllo (come ad esempio, dipendenza da attività eseguite da altri, mancanza di autonomia nella decisione su come svolgere il lavoro, mancanza di obiettivi aziendali noti, mancanza di coinvolgimento dell'operatore nelle scelte relative al suo lavoro, eccessivo controllo da parte di altri);
- Presenza di conflitti interpersonali nel luogo di lavoro (ad esempio, conflitti non gestiti dal passato, mancanza di comunicazione tra gruppi o individui, situazioni di conflitto attuali, comportamenti intimidatori o offensivi, assenza di intervento da parte della dirigenza nella gestione dei conflitti, disagi individuali o di gruppo);
- Mancanza o limitato sviluppo delle opportunità di carriera (come ad esempio, criteri mancanti per l'avanzamento di carriera, mancanza di sistemi di valutazione delle competenze, assenza di programmi di formazione e sviluppo);
- Mancanza o limitata comunicazione (ad esempio, mancanza di comprensione dell'organizzazione del lavoro, mancanza di conoscenza degli obiettivi e delle procedure aziendali, mancanza di canali informativi per tutti i dipendenti, mancanza di comunicazione strutturata tra dirigenti e lavoratori, scarsa attenzione alla formazione del personale).

Il Contenuto del lavoro:

- Ambiente di lavoro inadeguato (come spazi di lavoro non idonei, mancanza di comfort e igiene nella postazione di lavoro, esposizione a rumore e vibrazioni, rischio di aggressione fisica o lavoro solitario) e attrezzature inadeguate (come attrezzature non adeguate per il lavoro, mancata manutenzione delle macchine e attrezzature).
- Ritmo di lavoro inadeguato (ad esempio, carichi di lavoro eccessivi, ritmi di lavoro troppo elevati, attività mancanti per lunghi periodi durante il turno, necessità di prendere decisioni rapide, utilizzo di macchinari ad alto rischio).
- Orario di lavoro e turni inadeguati (come orari prolungati, mancanza di flessibilità, organizzazione inadeguata dei turni e lavoro notturno).
- Discrepanza tra le competenze dei lavoratori e i requisiti professionali richiesti.

Inoltre, come indicato nell'Accordo Quadro Europeo, le misure correttive possono comprendere interventi di gestione e organizzazione del lavoro, con azioni organizzative, comunicative, formative, procedurali e tecniche.

5.5 La fase di valutazione approfondita

È un passo cruciale nel processo di valutazione del rischio stress lavoro correlato. Questa fase mira a rilevare le percezioni dei lavoratori riguardo agli aspetti di Contenuto e Contesto del lavoro correlati al rischio SLC. Date le complesse e multifattoriali nature del rischio SLC, l'analisi delle percezioni dei lavoratori è fondamentale per identificare il rischio stesso. Pertanto, la valutazione approfondita è fortemente raccomandata ma non obbligatoria nelle situazioni definite "a rischio basso", poiché fornisce informazioni preziose sulle condizioni di salute dei lavoratori e dell'organizzazione, specie se gli interventi correttivi attuati non abbiano ottenuto l'effetto desiderato.

Anche nella fase di valutazione approfondita, è importante lavorare con Gruppi omogenei, precedentemente identificati nella fase di valutazione preliminare, per garantire la coerenza dei risultati tra le due fasi e facilitare la pianificazione di interventi di miglioramento adeguati. Gli strumenti per la valutazione approfondita possono includere questionari, focus group, interviste semi-strutturate e altri metodi simili, che caratterizzino scientificamente la percezione dei lavoratori sui fattori di Contenuto e Contesto del lavoro.

Il percorso metodologico va progettato per adattarsi alle caratteristiche specifiche delle aziende. Ad esempio, in aziende o gruppi con meno di 10 lavoratori, possono essere adottate alternative a questionari più tradizionali, in modo da garantire l'applicabilità e la rilevanza della valutazione approfondita. È fondamentale che tali strumenti siano validati e scientificamente fondati (Deitinger, Nardella, Bentivenga et al., 2009).

Al termine della fase di valutazione approfondita, è essenziale comunicare i risultati ai lavoratori per informarli sulla situazione emersa nell'azienda e per illustrare i passi successivi. Questo processo di restituzione dei risultati è cruciale per attribuire significato alla partecipazione dei lavoratori e per aiutare nella comprensione dell'importanza del percorso di valutazione attuato.

Nel caso di aziende con un numero limitato di dipendenti, le Indicazioni della Commissione suggeriscono un approccio di analisi partecipata attraverso riunioni. Questo approccio coinvolge i lavoratori direttamente nelle discussioni e nel processo decisionale, promuovendo un coinvolgimento attivo e una comprensione condivisa delle sfide e delle soluzioni legate al rischio SLC.

Un noto strumento utilizzato in questo contesto è il "Questionario strumento indicatore", basato sullo stress indicator tool sviluppato dall'Health and Safety Executive (Rondinone, Persechino, Castaldi et al., 2012).

Si tratta di uno strumento multidimensionale utilizzato nella fase di valutazione approfondita per misurare gli aspetti di Contenuto e Contesto del lavoro che possono influenzare il rischio stress lavoro correlato. Tale questionario è la versione italiana del Management Standard

Indicator Tool sviluppato dall'Health and Safety Executive a partire dal modello dei Management Standard (Mackay, Cousins, Kelly et al., 2004; Cox, 1993) e offerto dalla metodologia Inail. Il questionario si basa su sette dimensioni chiave, chiamate Management standard, che rappresentano aree cruciali nell'organizzazione del lavoro. Queste dimensioni includono: Domanda, Controllo, Supporto del management, Supporto dei colleghi, Relazioni, Ruolo e Cambiamento. L'obiettivo è valutare il livello di rischio associato a ciascuna di queste dimensioni, confrontandolo con uno stato ideale da raggiungere per gestire efficacemente il rischio SLC all'interno dell'azienda.

Il questionario è composto da 35 affermazioni (item) che vengono valutate dai lavoratori attraverso due scale di risposta: una scala di frequenza ((da 1= mai a 5= sempre) e una scala di accordo tipo Likert (da 1=fortemente in disaccordo a 5=fortemente in accordo). Le aziende possono utilizzare questo strumento per rilevare la situazione attuale e confrontarla con lo stato ideale per ciascuna delle sette dimensioni.

Poiché i lavoratori sono i destinatari del questionario, è fondamentale garantire il loro coinvolgimento attraverso una campagna informativa. Il questionario può essere integrato con una scheda di rilevazione dei dati sociodemografici per caratterizzare meglio il rischio. È importante notare che la compilazione di questa scheda è facoltativa e rispetta la riservatezza.

I risultati del questionario vengono analizzati in modo aggregato per ottenere un risultato complessivo per il Gruppo omogeneo di lavoratori analizzati. Uno dei punti di forza del Questionario Strumento Indicatore è la possibilità di confrontare i risultati con valori soglia di riferimento tarati su campioni ampi di lavoratori italiani, consentendo l'identificazione dei livelli di rischio per ciascuna delle sette dimensioni.



In sintesi, il Questionario strumento indicatore è uno strumento fondamentale per raccogliere dati sulla percezione dei lavoratori riguardo ai fattori di rischio SLC nelle diverse dimensioni organizzative del lavoro, aiutando le aziende a identificare i livelli di rischio e ad adottare misure appropriate per la gestione e la prevenzione dello stress lavoro correlato.

5.6 Il focus group

È una tecnica di analisi qualitativa ampiamente utilizzata in ambito psicologico (Corrao, 2000) e di ricerca sociale. Questa tecnica ha lo scopo di raccogliere informazioni e dati attraverso una discussione guidata da un moderatore all'interno di un gruppo di partecipanti. Il focus group è progettato per raccogliere valutazioni, opinioni, giudizi e feedback su specifici temi di interesse,

processi, fatti o prodotti/servizi. In questo caso specifico, permette di raccogliere informazioni e percezioni relative ai fattori di Contenuto e Contesto del lavoro associati al rischio SLC.

Nel contesto della valutazione del rischio stress lavoro correlato, il focus group può essere una risorsa preziosa in diverse fasi del percorso metodologico:

- Approfondimento e interpretazione dei dati quantitativi: il focus group può essere utilizzato per ottenere ulteriori informazioni e arricchire l'interpretazione dei risultati ottenuti da strumenti quantitativi come la lista di controllo o il questionario. Le discussioni di gruppo possono aiutare a comprendere meglio le sfumature e i dettagli delle percezioni dei lavoratori;
- Percezioni dei lavoratori: nei casi di aziende o gruppi di piccole dimensioni, il focus group può essere utilizzato per raccogliere le percezioni dei lavoratori sui fattori di Contenuto e Contesto del lavoro relativi al rischio SLC. Questa metodologia può essere particolarmente utile quando non è possibile o preferibile utilizzare questionari;
- Idee e suggerimenti: il focus group può generare spunti e suggerimenti utili per l'individuazione e la pianificazione degli interventi di miglioramento. Le discussioni di gruppo possono portare alla luce idee innovative e soluzioni pratiche.



La pianificazione del focus group deve tenere conto delle dimensioni dell'azienda, degli indicatori da approfondire, delle criticità individuate e dei gruppi di lavoratori da coinvolgere. È importante facilitare un'ampia interazione tra i partecipanti per massimizzare l'efficacia del focus group.

È consigliabile utilizzare il focus group in combinazione con altri strumenti per approfondire i risultati di gruppo raccolti. Ciò può contribuire a ridurre eventuali resistenze o visioni mitiganti della realtà lavorativa che potrebbero emergere durante la discussione.

La metodologia Inail offre una guida all'adattamento metodologico del focus group nel processo di valutazione e gestione del rischio da stress lavoro correlato, e fornisce indicazioni dettagliate sull'utilizzo di questa tecnica nelle aziende.

5.7 Come selezionare il campione dei lavoratori per il focus group

La selezione del campione di lavoratori per il focus group è un passaggio cruciale per garantire discussioni efficaci e rappresentative. Ecco alcuni punti chiave da considerare nella selezione dei partecipanti al focus group (Inail, 2017):

Dimensione del gruppo: il gruppo di partecipanti dovrebbe essere composto da un numero orientativo di 6-10 persone. Questa dimensione permette una discussione approfondita e interattiva senza diventare troppo dispersiva.

Status gerarchico ed esperienza: è utile che i partecipanti abbiano posizioni gerarchiche comuni e un'esperienza significativa all'interno dell'organizzazione, ed abbiano diverse posizioni gerarchiche all'interno dell'azienda, in modo da contribuire con conoscenze dettagliate sulle condizioni di lavoro.

Libertà di espressione: è fondamentale creare un ambiente in cui i partecipanti si sentano liberi di esprimere le proprie opinioni senza timori o pressioni. La selezione di partecipanti con esperienze simili può promuovere una discussione più aperta e onesta.

Bilanciamento: per contribuire a evitare eventuali distorsioni o bias nei risultati è indispensabile ottenere una rappresentazione bilanciata in termini di genere ed età.



Esclusione di lavoratori neoassunti o trasferiti: è consigliabile evitare di includere nel focus group lavoratori neoassunti o appena trasferiti poiché potrebbero non avere ancora una comprensione sufficiente delle dinamiche dell'organizzazione e delle condizioni di lavoro.

Chiarezza nei criteri di inclusione: per prevenire l'esclusione volontaria o involontaria di partecipanti e per evitare dubbi o ambiguità, è necessario definire chiaramente i criteri e le modalità di inclusione dei lavoratori nel focus group.

Suddivisione in gruppi omogenei: chi conduce la valutazione per gruppi omogenei di lavoratori, dovrà assicurarsi che la selezione dei partecipanti al focus group rispetti la suddivisione applicata a ciascun gruppo. In alcuni casi, potrebbe essere necessario condurre più sessioni di focus group per coprire i diversi gruppi omogenei.

In definitiva, la selezione accurata dei partecipanti al focus group contribuirà a garantire una discussione informativa e significativa sulla percezione dei lavoratori riguardo agli aspetti di Contenuto e Contesto del lavoro associati al rischio SLC.

5.8 La scelta del moderatore

La scelta del moderatore è una decisione cruciale per il successo del focus group e per garantire un ambiente di discussione aperto, equilibrato e produttivo. Ecco alcuni aspetti da considerare nella scelta del moderatore (Inail, 2017):



- Competenze specifiche: il moderatore dovrebbe possedere competenze specifiche nell'ambito della gestione delle dinamiche di gruppo e delle discussioni. Dovrebbe essere in grado di guidare la conversazione in modo neutrale, facilitando la partecipazione di tutti i membri e assicurandosi che tutte le questioni siano affrontate in modo adeguato;
- Terzietà e imparzialità: è fondamentale che il moderatore sia percepito come imparziale e indipendente da interessi particolari. Deve essere neutrale e privo di pregiudizi, in modo che i partecipanti si sentano a loro agio nel condividere le loro opinioni;
- Fiducia e riservatezza: il moderatore dovrebbe essere una figura di fiducia, in cui i partecipanti si sentano a proprio agio nel condividere le loro opinioni senza timori di giudizio. Deve garantire la riservatezza delle discussioni e assicurarsi che le informazioni non vengano divulgate all'esterno del gruppo;
- Gestione delle dinamiche di gruppo: il moderatore deve essere abile nella gestione delle dinamiche di gruppo, in modo da prevenire conflitti e assicurare che ogni partecipante abbia l'opportunità di esprimersi in modo equo;
- Preparazione e struttura: il moderatore dovrebbe preparare una traccia o una guida per la discussione, in modo da poter coprire tutti gli argomenti pertinenti in modo strutturato. Tuttavia, dovrebbe anche essere flessibile e aperto a seguire la direzione che la discussione potrebbe prendere in base alle risposte dei partecipanti;
- Coinvolgimento del RLS: è consigliabile coinvolgere il Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza nella scelta del moderatore, in modo da garantire una maggiore terzietà e accettazione da parte dei lavoratori;
- Utilizzo del Questionario Strumento Indicatore: nel caso in cui il focus group sia utilizzato come parte della valutazione approfondita, il moderatore può utilizzare il Questionario Strumento Indicatore come guida per la preparazione dei contenuti di approfondimento. Questo può contribuire a garantire che vengano esplorati gli stessi aspetti trattati nel questionario e fornire ulteriori dettagli e spiegazioni.

In conclusione, la scelta di un moderatore competente, imparziale e capace di gestire le dinamiche di gruppo è fondamentale per assicurare la riuscita e la validità del focus group nell'ambito della valutazione del rischio SLC.

5.9 La pianificazione degli interventi correttivi e del piano di monitoraggio

La fase di pianificazione degli interventi correttivi e il piano di monitoraggio rappresentano un passaggio cruciale per tradurre i risultati della valutazione del rischio SLC in azioni concrete, finalizzate a migliorare le condizioni di lavoro e ridurre il rischio stesso. Ecco i passi da seguire in questa fase:

- Identificazione delle priorità di intervento: sulla base dei risultati emersi dalla fase di valutazione, il gruppo di gestione deve individuare le aree critiche che richiedono interventi prioritari. Questo può comportare la suddivisione delle priorità in base all'importanza e all'urgenza.
- Verifica della necessità di ulteriori informazioni: nel caso in cui sia necessario, coinvolgere ulteriormente i lavoratori tramite focus group o altre discussioni di gruppo per raccogliere ulteriori dettagli o proposte di soluzioni.
- Identificazione degli interventi di miglioramento: sulla base delle priorità identificate, individuare gli interventi specifici da attuare. Ogni intervento dovrebbe essere chiaro, ben definito e orientato alla risoluzione delle criticità identificate.
- Assegnazione delle risorse e definizione delle responsabilità: è necessario determinare le risorse necessarie, sia strumentali che umane, per l'attuazione di ciascun intervento. Definire chiaramente le persone responsabili di ciascun intervento e i loro ruoli.
- Pianificazione temporale: è necessario stabilire un cronoprogramma dettagliato per l'attuazione di ciascun intervento, specificando le attività necessarie e i tempi previsti per il completamento. Bisogna considerare la complessità dell'azienda e delle azioni da intraprendere.
- Valutazione dell'efficacia degli interventi: a tal fine potrebbe essere considerata la verifica tramite strumenti di valutazione quantitativa e qualitativa come il coinvolgimento dei lavoratori, il livello di soddisfazione e l'apertura al cambiamento.
- Strategia di comunicazione: è necessario definire un piano di comunicazione per informare tutti i lavoratori sugli interventi che verranno attuati, sulle motivazioni degli interventi, le modalità di attuazione e i soggetti coinvolti. Coinvolgere i lavoratori nella comprensione delle azioni intraprese.

L'obiettivo principale di questa fase è tradurre la teoria in pratica, implementando azioni specifiche che possano migliorare le condizioni di lavoro e ridurre il rischio SLC. Inoltre, la

comunicazione trasparente ed il coinvolgimento dei lavoratori sono essenziali per garantire il successo e l'accettazione degli interventi.

Una volta completata la pianificazione degli interventi, è fondamentale monitorare costantemente l'efficacia delle azioni intraprese e apportare eventuali aggiustamenti in base ai risultati ottenuti. Questo processo di monitoraggio e miglioramento continuo è cruciale per mantenere un ambiente di lavoro sano e sicuro nel lungo termine.

CAPITOLO 6

LINEE GUIDA DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE E GESTIONE DELLO STRESS LAVORO CORRELATO NELLE STRUTTURE SANITARIE DELLA REGIONE SICILIANA

Le "Linee guida del sistema di valutazione e gestione dello stress lavoro correlato nelle strutture sanitarie della regione siciliana", pubblicate il 22 aprile 2016 nella GURS Parte 1, n. 17, sono state sviluppate dal "Gruppo di Coordinamento Regionale per lo Stress Lavoro Correlato e Benessere Organizzativo" Assessorato alla Salute – DASOE in risposta al Decreto Legislativo 81/08, che ha posto l'attenzione sul nuovo sistema di sicurezza sul lavoro e sulla valutazione e gestione di tutti i fattori di rischio, inclusi quelli riguardanti lo stress lavoro correlato.

Le linee guida delineano un percorso metodologico volto a identificare correttamente i fattori di rischio SLC e a pianificare e attuare misure correttive per ridurre o eliminare tali fattori. Esse sono in linea con gli accordi europei e interconfederali che sottolineano il coinvolgimento di tutte le figure lavorative, compresi i dirigenti e i preposti, nella valutazione dei rischi.

I punti salienti delle linee guida includono:

- Costituzione del Gruppo di Valutazione Aziendale: ogni struttura sanitaria deve individuare un "Gruppo di Valutazione Aziendale" che comprende diverse figure professionali, tra cui uno psicologo con formazione o esperienza in materia di SLC, un formatore esperto in SLC e il responsabile dell'area Risorse Umane, oltre ad altre figure interne o esterne individuate dal Datore di Lavoro.

Fasi del processo valutativo:

- Azioni propedeutiche: costituzione del gruppo di valutazione, raccolta di informazioni sull'azienda, individuazione degli strumenti di valutazione, designazione di un referente per ciascun profilo professionale o unità operative da parte dei lavoratori;
- Informativa: comunicazione ai lavoratori tramite circolari, riunioni, sito istituzionale, ecc.;
- Valutazione: valutazione oggettiva e soggettiva del rischio SLC, compresa l'analisi congiunta dei dati per individuare le aree critiche e le priorità di intervento;
- Definizione delle misure necessarie: sia per la gestione e l'organizzazione del lavoro, sia per risolvere problemi specifici di alcuni lavoratori;
- Programmazione degli interventi correttivi e definizione del cronoprogramma: la direzione aziendale stabilisce le priorità e i tempi per gli interventi;

- Restituzione dei risultati ai lavoratori: i risultati della valutazione e la programmazione delle azioni di miglioramento sono condivisi con i lavoratori.

Elementi innovativi delle linee guida:

- Valutazione dello SLC coinvolgendo uno psicologo;
- Coinvolgimento dei lavoratori sin dalle prime fasi di valutazione;
- Costituzione del Punto di Ascolto SLC: con la presenza dello psicologo e del Medico Competente, figure disponibili per affrontare situazioni di disagio lavorativo; senza scopi terapeutici ma per indirizzare i lavoratori verso ulteriori risorse, come unità di Psicologia e/o Psichiatria.

Le linee guida sottolineano che la realizzazione di un piano di prevenzione/riduzione dello SLC non solo tutela la salute e la sicurezza dei lavoratori, ma porta anche benefici economici e sociali per le aziende e l'intera collettività.

Queste linee guida forniscono un quadro metodologico completo per affrontare lo stress lavoro correlato all'interno delle strutture sanitarie, enfatizzando il coinvolgimento dei lavoratori e la necessità di valutazione e di interventi mirati.

CAPITOLO 7

MISURE CORRETTIVE E PREVENTIVE

Come già detto, è innegabile che lo stress possa avere un effetto negativo sulla produttività lavorativa e sulla performance complessiva. Diversi studi hanno infatti dimostrato una correlazione tra livelli elevati di stress e una minore produttività sul posto di lavoro, come citato nei riferimenti bibliografici (Bui et al. 2021; Street, Lacey & Somoray, 2019; Wang et al. 2022; Mirkamali et al., 2019).

La legge di Yerkes e Dodson (1908) offre una prospettiva interessante per comprendere questa correlazione tra stress ed efficienza lavorativa. Questa legge suggerisce che esiste un punto ottimale di stimolazione o eccitazione per massimizzare il rendimento. Tuttavia, quando l'eccitazione supera un certo punto, che può essere associato a livelli elevati di stress, il rendimento inizia a diminuire. Questa curva a forma di U rovesciata rappresenta come livelli bassi o alti di stress possono influenzare negativamente la performance (Fig. 1).

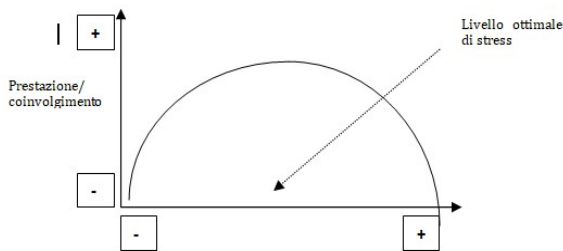


FIGURA 1

La comprensione di come lo stress influenzi la produttività e l'efficacia lavorativa è cruciale per adottare strategie di prevenzione e intervento a livello organizzativo. Ridurre gli stressors e promuovere il benessere psicologico dei lavoratori può portare a un ambiente di lavoro più sano e produttivo.

Alla luce di queste evidenze l'implementazione di misure correttive che prevengano l'insorgenza di tali fenomeni assume un'importanza centrale, sia per l'individuo che per le organizzazioni di cui fa parte.

Il D.lgs. 81/2008 descrive, all'art. 2, n), la prevenzione come "il complesso delle disposizioni o misure necessarie, anche secondo la particolarità del lavoro, l'esperienza e la tecnica, per evitare o diminuire i rischi professionali nel rispetto della salute della popolazione e dell'integrità dell'ambiente esterno".

7.1 Classificazione ed esempi di interventi correttivi

Gli interventi correttivi e di miglioramento per affrontare il rischio SLC possono essere classificati in diverse categorie.

Classificazione in base al livello di azione:

- Interventi organizzativi: si concentrano sulla struttura e l'organizzazione del lavoro. Possono includere cambiamenti nei processi di lavoro, redistribuzione dei compiti, miglioramento del flusso di comunicazione, flessibilità nell'allocazione delle risorse, promozione dell'equilibrio tra lavoro e vita privata;
- Interventi orientati al contenuto del lavoro o al compito: mirano a modificare i compiti stessi o gli elementi del lavoro. Possono includere la riduzione delle richieste cognitive, la riduzione del carico di lavoro, la ridefinizione dei ruoli, la promozione dell'autonomia decisionale;
- Interventi individuali: si concentrano sulla gestione dello stress a livello individuale. Possono includere programmi di gestione dello stress, tecniche di rilassamento, corsi di formazione per migliorare le abilità di coping dei lavoratori.



Classificazione in base al grado di prevenzione (Eu-Osha, 2014; Lamontagne et al., 2007; Murphy e Sauter, 2004; Biron et al., 2012):

- Prevenzione primaria: sono volti a prevenire l'insorgenza del rischio SLC agendo sulle cause e sui determinanti. Possono includere cambiamenti nell'organizzazione del lavoro, riduzione dei fattori stressanti, promozione di un clima organizzativo positivo, promozione di un equilibrio tra lavoro e vita privata;
- Prevenzione secondaria: mirano a migliorare le strategie di coping dei lavoratori, consentendo loro di affrontare meglio le situazioni stressanti. Possono includere programmi di formazione sulla gestione dello stress, supporto psicologico, promozione delle abilità di resilienza;
- Prevenzione terziaria: sono focalizzati sulla gestione degli effetti negativi dello SLC una volta che si sono già manifestati. Possono includere programmi di supporto ai lavoratori che stanno vivendo stress da lavoro, offrendo consulenza psicologica, supporto individuale o di gruppo.

È importante sottolineare che la combinazione di interventi su più livelli, che agiscono sia sulle cause che sugli effetti del rischio SLC, è spesso la strategia più efficace per affrontare la questione in modo completo tenendo basso il livello di esposizione al rischio (Mackay, Cousins, Kelly et al., 2004). Inoltre, la personalizzazione degli interventi in base alle esigenze specifiche dell'azienda e dei lavoratori è fondamentale per ottenere risultati significativi nel miglioramento delle condizioni di lavoro e nella riduzione del rischio SLC.



7.2 Esempi di misure correttive di Prevenzione primaria

La prevenzione primaria ha l'obiettivo di mettere in atto strategie volte a evitare l'insorgenza di sintomi correlati a stress lavorativo. Le misure devono essere volte alla creazione di un ambiente di lavoro che riduca al massimo i fattori di rischio e riguardare, dunque, l'ambiente di lavoro e tutti i membri dello staff.

Qui di seguito sono riportate alcune delle misure correttive che possono essere implementate a livello di prevenzione primaria:

- Promuovere una cultura organizzativa positiva: creare un ambiente lavorativo in cui vengano valorizzati il rispetto reciproco, il supporto tra colleghi, la comunicazione aperta e la collaborazione. Una cultura organizzativa positiva contribuisce a ridurre i conflitti e il senso di isolamento;
- Ridurre il sovraccarico lavorativo: distribuire equamente il carico di lavoro tra i dipendenti, evitando situazioni di eccessivo stress dovuto a volumi di lavoro irragionevoli. Monitorare e gestire le scadenze in modo realistico;
- Fornire risorse e supporto: assicurarsi che i lavoratori abbiano le risorse, gli strumenti e il supporto necessari per svolgere il loro lavoro in modo efficace, includendo la formazione adeguata, l'accesso a strumenti tecnologici appropriati e la possibilità di chiedere aiuto o consulenza quando necessario;
- Promuovere il bilanciamento tra lavoro e vita privata: favorire politiche che consentano ai dipendenti di gestire meglio il loro tempo tra lavoro, famiglia e svago, con particolare attenzione alla flessibilità nell'orario di lavoro, alla possibilità di telelavoro o alle ferie retribuite;
- Prevenire il bullismo e il mobbing: implementare politiche aziendali che vietino il bullismo e il mobbing sul posto di lavoro. Fornire canali confidenziali attraverso i quali i lavoratori possano segnalare casi di abuso o molestie;

- Promuovere la partecipazione dei lavoratori: coinvolgere i dipendenti nelle decisioni che riguardano il loro lavoro e l'organizzazione aziendale. Consentire loro di esprimere le proprie opinioni e fornire feedback sulla gestione e sulle politiche aziendali;
- Sensibilizzazione e formazione: fornire formazione sui rischi dello stress lavoro correlato e sulle strategie di gestione dello stress. Sensibilizzare i lavoratori sull'importanza del benessere mentale e fornire loro strumenti pratici per affrontare le sfide lavorative;
- Promuovere l'attività fisica e il benessere: creare opportunità per l'attività fisica durante la giornata lavorativa, incoraggiando brevi pause e momenti di relax. Offrire programmi di benessere che includano attività fisica, meditazione o altre pratiche di gestione dello stress;
- Monitoraggio del clima organizzativo: condurre regolarmente sondaggi o indagini sul clima organizzativo per raccogliere feedback anonimi dai lavoratori. Utilizzare i risultati per apportare miglioramenti e affrontare eventuali problematiche;
- Gestione efficace dei conflitti: fornire formazione alla gestione dei conflitti e risoluzione dei problemi, in modo che i conflitti interpersonali vengano affrontati e risolti in modo costruttivo ed equo;
- Formazione: offrire formazione continua e adeguata ai lavoratori per migliorare le loro competenze e abilità. Ciò può contribuire a ridurre l'ansia legata alla prestazione lavorativa e aumentare l'autostima e l'autoefficacia;
- Chiarimento del ruolo: definire chiaramente le responsabilità e le aspettative di ciascun lavoratore all'interno dell'equipe di lavoro. Questo promuove la chiarezza, la soddisfazione lavorativa e la collaborazione;
- Team building: favorire l'interazione sociale tra colleghi attraverso attività di team building e frequenti riunioni d'equipe. Questo riduce l'isolamento sociale e promuove la cooperazione e il sostegno reciproco;
- Ottimizzazione degli ambienti lavorativi: creare ambienti di lavoro confortevoli e accoglienti attraverso elementi come la luce naturale, la presenza di piante o fiori, e spazi ricreativi. Ciò contribuisce al benessere psicologico dei lavoratori;
- Sicurezza sul lavoro: implementare misure di sicurezza per proteggere i lavoratori da rischi per la loro incolumità. Ciò include l'uso di dispositivi di sorveglianza, barriere protettive e la presenza di personale di sicurezza quando necessario;



- Condizioni lavorative: fornire condizioni di lavoro e trattamento equo, tra cui un carico di lavoro appropriato, orari che favoriscano l'equilibrio tra vita e lavoro, salari adeguati e opportunità di crescita professionale. Ciò contribuisce a far sentire i lavoratori apprezzati e valorizzati.



Queste misure rappresentano un impegno importante da parte delle organizzazioni per promuovere un ambiente di lavoro sano, sostenibile e favorevole al benessere dei dipendenti. L'adozione di tali strategie può contribuire notevolmente a ridurre il rischio di stress lavoro correlato e migliorare la qualità della vita lavorativa dei dipendenti.

7.3 Esempi di misure correttive di Prevenzione secondaria

La prevenzione secondaria è focalizzata sulla capacità dei lavoratori di gestire lo stress in modo efficace e autonomo. Queste misure mirano a fornire strumenti e risorse che aiutino gli individui a sviluppare abilità di coping, migliorare la propria resilienza e affrontare le sfide lavorative in modo costruttivo. Attraverso l'informazione, il supporto delle risorse umane e l'accesso a servizi di ascolto, si crea un ambiente di sostegno che favorisce il benessere psicologico e riduce il rischio di conseguenze negative legate allo stress lavorativo.

Le strategie che mirano a intervenire a livello individuale per aiutare i lavoratori a riconoscere e affrontare lo stress in modo efficace, prevenendo il deterioramento della salute mentale e fisica possono essere così sintetizzate:

- Informazione: fornire ai lavoratori informazioni che consentano di riconoscere i segnali di stress lavoro correlato e di sviluppare strategie per affrontarlo in modo sano e costruttivo. Questo promuove una maggiore consapevolezza individuale e collettiva e permette una rilevazione precoce dei sintomi;
- Valorizzazione delle risorse umane: integrare nel team lavorativo figure specializzate, come responsabili delle risorse umane o mediatori, che possono valutare il grado di soddisfazione e insoddisfazione nell'ambiente di lavoro. Questo aiuta a identificare tempestivamente segnali di stress e a implementare interventi per migliorare il benessere dei lavoratori;
- Sportello d'ascolto: offrire un servizio di ascolto e/o supporto psicologico ai lavoratori che stanno affrontando momenti di particolare stress. Questo fornisce un canale di comunicazione sicuro per esprimere le proprie difficoltà e ottenere assistenza professionale, prevenendo il rischio di sviluppare patologie legate allo stress.



7.4 Esempi di misure correttive di Prevenzione terziaria

La prevenzione terziaria è fondamentale per affrontare i casi in cui lo stress lavoro correlato ha già avuto un impatto sulla salute mentale dei lavoratori. Attraverso protocolli di riabilitazione ben definiti e il coinvolgimento di professionisti specializzati, si mira dunque a promuovere il recupero e il benessere, contribuendo a migliorare la qualità della vita dei lavoratori e a ridurre le conseguenze negative a lungo termine dello stress e del burnout. Questa fase interviene dopo che i problemi sono stati identificati e mira a fornire assistenza e supporto adeguato per favorire il recupero e il ritorno a un buono stato di salute mentale e fisica.

Ecco alcuni punti chiave sulla prevenzione terziaria:

- Protocolli di Riabilitazione: si tratta di definire procedure e linee guida specifiche per la gestione e il trattamento dei lavoratori che hanno già manifestato sintomi di stress o burnout. Questi protocolli possono coinvolgere interventi medici, psicologici o terapeutici, a seconda delle necessità individuali;
- Programmi di Ritorno al Lavoro: sono fondamentali per facilitare il processo di reintegrazione lavorativa e contribuire al benessere e al recupero dell'individuo. Il monitoraggio sistematico delle assenze è un passo cruciale per individuare tempestivamente le persone che potrebbero aver bisogno di supporto per il ritorno al lavoro. Questo permette di intervenire prontamente e di fornire l'assistenza necessaria per facilitare la transizione. Il contatto regolare da parte del datore di lavoro o di un superiore è un elemento importante per mantenere il legame con il contesto lavorativo e far sentire all'individuo di essere ancora parte dell'organizzazione. Questo sostegno emotivo può aiutare a ridurre l'ansia e la paura legate al ritorno al lavoro. L'adattamento delle condizioni di lavoro è essenziale per garantire un ritorno al lavoro efficace e confortevole. Coinvolgere direttamente l'interessato nella progettazione degli adattamenti è fondamentale per garantire che siano adatti alle sue esigenze e capacità. Questi adattamenti possono riguardare aspetti come l'orario di lavoro, i compiti assegnati e l'ambiente fisico. (Balducci);
- Monitoraggio Continuo: dopo il trattamento, è importante continuare a monitorare la salute mentale dei lavoratori per prevenire recidive e fornire eventuali ulteriori interventi di supporto;
- Figure Specializzate: la prevenzione terziaria richiede l'assistenza di figure sanitarie specializzate, come psicologi, psichiatri o terapisti, che abbiano l'esperienza e le competenze necessarie per affrontare e trattare le condizioni legate allo stress e al burnout mediante attività di:
 - Counselling: intervento mirato a fornire supporto emotivo e condivisione delle esperienze attraverso il dialogo. Può coinvolgere momenti di ascolto e condivisione

all'interno del gruppo di lavoro, consentendo ai lavoratori di esprimere sentimenti, preoccupazioni e ansie. Questa forma di supporto può essere particolarmente utile nei casi meno gravi, dove la condivisione emotiva e il sostegno reciproco possono aiutare a ridurre il livello di stress e a migliorare il benessere;

- **Interventi Psicologici:** mirati a fornire una terapia individuale e/o di gruppo con strumenti per affrontare specifiche problematiche legate allo stress e al burnout. Un terapeuta esperto può lavorare con i lavoratori per sviluppare strategie per affrontare lo stress, migliorare le abilità di coping e affrontare eventuali disturbi psicologici che si sono sviluppati a seguito dello stress cronico;
- **Interventi Psichiatrici:** in alcuni casi, quando i sintomi sono più gravi o quando si sviluppano disturbi psicopatologici significativi, potrebbe essere necessario coinvolgere un medico psichiatra. Il medico può valutare la necessità di una terapia farmacologica per gestire i sintomi e promuovere la stabilità mentale;
- **Gruppi di Supporto:** caratterizzati da spazi in cui i lavoratori possono condividere le proprie esperienze, ascoltare gli altri e ricevere sostegno da colleghi che stanno affrontando situazioni simili. Questi gruppi possono essere guidati da professionisti esperti o essere informali, ma l'obiettivo è fornire un ambiente sicuro per la condivisione e il sostegno reciproco;
- **Terapie Complementari:** in alcuni casi, possono essere utilizzate talune terapie quali la mindfulness, il rilassamento o la meditazione, per aiutare i lavoratori a gestire lo stress e promuovere il benessere mentale;
- **Gli Employee Assistance Programs (EAP):** nei paesi anglosassoni sono un esempio di iniziativa proattiva da parte delle organizzazioni per affrontare e prevenire il disagio lavorativo e promuovere il benessere dei dipendenti. Sono efficaci nel migliorare il funzionamento individuale sia sul luogo di lavoro che nella vita personale. In Italia, l'equivalente degli EAP potrebbe essere rappresentato dai centri di ascolto o servizi di counseling per i dipendenti. Questi servizi possono fornire un supporto psicologico ed emotivo ai lavoratori che affrontano problemi come il mobbing, lo stress e le recenti sfide connesse alla pandemia, come l'ansia e l'adattamento al lavoro da remoto. Il counseling psicologico è stato utile per aiutare i dipendenti a gestire nuove problematiche e a trovare strategie per affrontare l'ansia, la depressione e altre difficoltà connesse. Complessivamente, sia gli EAP che i servizi di counseling rappresentano un modo importante per le organizzazioni per prendersi cura del benessere dei propri dipendenti e per fornire loro il supporto necessario per affrontare le sfide lavorative e personali.

L'obiettivo delle misure di prevenzione terziaria è fornire ai lavoratori il supporto necessario per affrontare le sfide legate allo stress e al burnout, promuovendo il recupero e il ritorno a una

buona salute mentale. Le diverse modalità di intervento permettono di adattarsi alle esigenze individuali dei lavoratori e di fornire un supporto completo e mirato per favorire il benessere psicofisico. (ENPAP).

7.5 Esempi di Misure correttive su Mobbing e Burnout

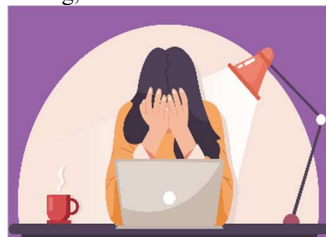
Argentero, Cortese e Piccardo nel 2016 si sono occupati di classificare e identificare le diverse modalità di fronteggiare e minimizzare l'impatto negativo del mobbing sulle condizioni dei lavoratori e delle organizzazioni di cui fanno parte.

Le ricerche hanno identificato tre modalità di intervento: organizzative, di gruppo ed individuali.

Gli interventi organizzativi mirano a istituire politiche antimobbing, valutare i fattori di rischio, promuovere formazione e migliorare l'organizzazione del lavoro.

Gli interventi di gruppo si concentrano sull'analisi delle dinamiche sociali per prevenire la trasformazione del conflitto in vera e propria vessazione psicologica.

L'intervento individuale (Giorgi et al., 2004), quando effettuato precocemente, può essere particolarmente efficace attraverso valutazioni e supporto psicologico.



Nello specifico, per quanto riguarda il livello individuale, ecco alcune chiavi di intervento:

- Revisione dei sistemi di reclutamento e inserimento lavorativo: le strategie di selezione e l'inserimento dei nuovi lavoratori dovrebbero considerare attentamente le motivazioni personali, le competenze e le caratteristiche individuali, in modo da favorire una migliore corrispondenza tra il lavoratore e il ruolo assegnato. Questo può aiutare a prevenire situazioni di inadeguatezza o frustrazione che potrebbero contribuire al burnout;
- Supervisione orientata al potenziamento delle risorse individuali: dopo che il lavoratore è inserito nell'organizzazione, la supervisione e la gestione dovrebbero essere orientate a identificare e sviluppare le risorse individuali. Ciò significa focalizzarsi sulle competenze, le abilità e i punti di forza del lavoratore, creando un ambiente che promuova l'autonomia e la fiducia nelle proprie capacità;
- Programmi di assistenza e supporto psicologico: offrire programmi di assistenza attraverso interventi di supporto psicologico è un elemento cruciale per prevenire e affrontare il burnout. Questi programmi possono includere sessioni di consulenza individuale o di gruppo, che permettono ai lavoratori di esplorare le loro sfide e sviluppare strategie di coping efficaci;

- Formazione alla gestione dello stress: fornire ai lavoratori strumenti e strategie pratiche per gestire lo stress è essenziale per prevenire il burnout. La formazione dovrebbe coprire argomenti come la gestione del tempo, le tecniche di rilassamento, la comunicazione efficace e la resilienza emotiva;
- Sviluppo di motivazione, autostima e autoefficacia: gli interventi individuali dovrebbero mirare a rafforzare la motivazione intrinseca dei lavoratori, aumentare l'autostima e sviluppare l'autoefficacia. Ciò può essere ottenuto attraverso il riconoscimento dei risultati, l'assegnazione di compiti significativi e sfidanti e il sostegno nell'affrontare le sfide professionali.

In sintesi, un'attenzione mirata all'individuo, alle sue risorse e alle strategie di gestione dello stress è fondamentale per prevenire il burnout e promuovere un ambiente lavorativo sano e appagante. L'intervento a livello individuale è un elemento cruciale di un approccio olistico alla prevenzione e al trattamento del burnout. In generale infatti, la ricerca sembra dimostrare che un intervento a livello organizzativo sia più produttivo di un intervento a livello individuale, poiché ciascun soggetto, all'interno di un'azienda, è parte di un gruppo che influenza e da cui è reciprocamente influenzato: l'interazione sociale può contribuire a fornire supporto ma allo stesso tempo può rivelarsi un fattore cruciale per lo sviluppo di un clima ostile (Leiter, 2012).

In virtù di tali considerazioni, gran parte della letteratura odierna tende a focalizzarsi sul fit persona-organizzazione, cioè sulla importanza di bilanciare le esigenze individuali dei lavoratori con le dinamiche e le richieste dell'ambiente lavorativo. L'AW Model (Areas-of-Work-Life Model) proposto da Maslach e Leiter nel 2017 offre una struttura concettuale preziosa per comprendere il fenomeno del burnout. Secondo Maslach, infatti, alla base del fenomeno del burnout vi sarebbe un grande squilibrio tra individuo e lavoro, responsabile di conseguenze a livello comportamentale, sociale e di benessere individuale. In tali situazioni l'energia e le risorse mentali ed emotive richieste dal lavoro superano quelle che un individuo può sostenere in modo sano. Ciò può portare a conseguenze comportamentali, sociali e di benessere individuale negative.

L'aspetto chiave qui è riconoscere che un ambiente di lavoro che richiede un investimento eccessivo di energie senza fornire adeguato sostegno o possibilità di riposo può contribuire al burnout.

Ecco alcune considerazioni:

- Equilibrio tra richieste e risorse: l'organizzazione dovrebbe valutare attentamente le richieste e le risorse necessarie per svolgere un lavoro. Un bilancio adeguato tra la quantità di lavoro e le risorse disponibili può contribuire a prevenire il burnout;

- Supporto psicologico: fornire un ambiente di lavoro che promuova il benessere psicologico è cruciale. Ciò può includere programmi di supporto emotivo, consulenza, formazione sulla gestione dello stress e promozione della cultura dell'aiuto reciproco;
- Flessibilità e controllo: consentire ai lavoratori di avere un certo grado di flessibilità e controllo sulle loro attività lavorative può contribuire a ridurre lo stress e promuovere il senso di autonomia;
- Clima organizzativo: un clima organizzativo positivo, caratterizzato da comunicazione aperta, riconoscimento dei risultati, opportunità di sviluppo e un senso di comunità, può favorire il benessere dei lavoratori;
- Promozione della salute: i programmi di promozione della salute, come attività fisica, mindfulness e iniziative di benessere, possono contribuire a creare un ambiente di lavoro più sano e a ridurre il rischio di burnout.

In conclusione, comprendere il ruolo del "fit persona-organizzazione" nel contesto del burnout è fondamentale per sviluppare strategie efficaci di prevenzione e intervento. L'obiettivo è creare un ambiente lavorativo che supporti il benessere e l'equilibrio tra la vita professionale e personale dei lavoratori.

La complessità del mondo del lavoro non può essere racchiusa nella formulazione di una diagnosi poiché le variabili da esaminare sono molteplici e difficili da identificare. Il clima aziendale, l'organizzazione e la pianificazione delle attività lavorative, i criteri di valutazione delle performance individuali e la meritocrazia, l'organizzazione dei turni, la distribuzione dei carichi di lavoro, il lavoro di squadra e la conflittualità, la tipologia del lavoro, il carico del lavoro, il carico emotivo, la motivazione, sono aspetti diversi che s'intrecciano tra loro con dinamiche particolari e difficili da gestire (Pellegrino, Esposito, 2019).

7.6 Altri Interventi Correttivi

7.6.1 Interventi organizzativi

La pianificazione del lavoro può contribuire in modo significativo al benessere dei lavoratori e alla riduzione degli stress correlati. Alcuni elementi chiave da considerare includono:

- Equilibrare il Carico di Lavoro: è importante cercare di bilanciare il carico di lavoro dei dipendenti, sia evitando sovraccarichi eccessivi che sottocarichi che potrebbero suscitare noia o frustrazione;

Attenzionare la frequenza, la velocità e la direzione della rotazione, il numero delle notti consecutive, i riposi compensativi, la regolarità e la prevedibilità dei turni.

7.6.2 Interventi comunicativi

Nell'ottica dell'implementazione del senso di appartenenza dei lavoratori alla propria azienda possono risultare utili:

- Diffondere l'organigramma, le procedure aziendali e gli obiettivi;
- Pianificare incontri periodici di tutti i lavoratori con il dirigente;
- Predisporre strumenti di partecipazione decisionale dei lavoratori alle scelte aziendali;
- Prevedere *voluntary self-safety report* e eventuali proposte/suggerimenti per il miglioramento del clima lavorativo.



7.6.3 Interventi formativi

Gli interventi formativi possono svolgere un ruolo fondamentale nel migliorare le competenze e le dinamiche interne dell'azienda. Ecco alcune strategie di intervento che possono essere utilizzate:

- Cultura Professionale: costruire un percorso formativo dedicato alla cultura professionale sia a livello individuale che di gruppo. Questo può comprendere la trasmissione dei valori aziendali, l'etica professionale e le migliori pratiche nel settore;
- Implementare le competenze tecniche del personale;
- Gestione dei Singoli e dei Gruppi: costruire percorsi di apprendimento che si concentrino sullo sviluppo delle competenze di gestione dei singoli e dei gruppi di persone;
- Leadership e Comunicazione Efficace: costruire percorsi di apprendimento mirati ai dirigenti e ai preposti per sviluppare una leadership efficace e una gestione responsabile.

7.6.4 Interventi procedurali

Chiarezza e diffusione delle procedure aziendali relative all'identificazione delle attività, compiti e ruoli dei lavoratori sono fondamentali per promuovere un ambiente di lavoro ben organizzato e guidare i dipendenti verso il successo individuale e collettivo. Ecco come ciascuno punto può essere implementato:

- Sistema di Valutazione dei Dirigenti in Relazione alle Risorse Umane Mediante la definizione e identificazione dei criteri di valutazione in relazione alla gestione delle

risorse umane. Questi criteri possono includere capacità di comunicazione, sviluppo del personale, gestione dei conflitti, leadership e coinvolgimento dei dipendenti;

- Definizione di criteri per l'avanzamento di carriera;
- Adozione di un codice etico o di comportamento;
- Introduzione di sistemi premianti in relazione al raggiungimento di obiettivi.

7.6.5 Interventi tecnici



Spesso, gli stress derivanti dall'ambiente lavorativo e dalle attrezzature impiegate possono avere un impatto significativo sul benessere dei lavoratori. Per mitigare tali problematiche, è fondamentale adottare interventi correttivi mirati. Di seguito, vengono proposte alcune azioni correttive che

potrebbero essere implementate:

- Potenziamento dell'Automazione Tecnologica: investire nell'automazione e nell'integrazione di processi tecnologici avanzati può ridurre la dipendenza da compiti manuali stressanti. L'adozione di tecnologie all'avanguardia potrebbe non solo aumentare l'efficienza, ma anche minimizzare gli aspetti stressanti legati alle attività lavorative;
- La progettazione ergonomica degli ambienti di lavoro: se gestita in modo adeguato, può non solo coinvolgere direttamente i lavoratori, ma anche interagire con le comunità locali e le organizzazioni non profit territorialmente rilevanti.

Qualora l'implementazione di misure correttive specifiche non fosse fattibile a causa di vincoli intrinseci al lavoro, come ad esempio turni e orari, oppure per le sfide legate alla ristrutturazione dell'organizzazione, è essenziale riconoscerlo e adottare un approccio alternativo per affrontare la situazione di fatica. In questo contesto, è fondamentale identificare altre condizioni negative correlate e agire su di esse per migliorare il bilanciamento complessivo. Ad esempio, se i turni e gli orari sono elementi rigidi, si potrebbe cercare di introdurre una maggiore flessibilità in altre aree dell'organizzazione, ad esempio, offrendo opzioni di lavoro flessibili o modalità di telelavoro per consentire ai dipendenti di adattare meglio le proprie responsabilità lavorative alle loro esigenze personali.



CONCLUSIONE

Assumersi la responsabilità di affrontare lo stress lavoro correlato implica il riconoscimento del ruolo fondamentale che la risorsa umana gioca all'interno di qualsiasi contesto lavorativo. Senza una forza lavoro sana, motivata e ben gestita, l'organizzazione rischia di non raggiungere i livelli di efficienza, efficacia e successo desiderati. Ecco perché concentrarsi sul benessere dei dipendenti e sulla gestione dello stress è cruciale. I benefici che il lavoratore e l'organizzazione ne traggono in termini di benessere personale ed organizzativo sono fortemente tangibili nella realtà lavorative in cui si è dato spazio all'aspetto umano.

D'altronde, come diceva Gerhard Uhlenbruck, *“lo stress si ha non quando ci si dedica al proprio lavoro, ma quando il lavoro si dedica a noi.”*



BIBLIOGRAFIA

- Argentero, P., Cortese, C. e Piccardo, C. (2016). Burnout, mobbing e malattie da stress. Il rischio psico-sociale e lo stress lavoro correlato. Cortina Editore.
- Balducci, C., Fraccaroli, F. (2022). Stress e rischi psicosociali nelle organizzazioni. Il Mulino.
- Ballottin, A. (2011). Il manuale INAIL, valutazione e gestione del rischio da stress lavoro correlato: l'esperienza dello spisal ulss 20 di Verona. SPISAL.
- Biron, C., Karanika-Murray, M., Cooper, C. (2012). Improving organizational Interventions for stress and wellbeing: addressing process and context. Hove; Routledge.
- Commissione delle Comunità Europee (2002). Comunicazione della commissione. Adattarsi alle trasformazioni del lavoro e della società: una nuova strategia comunitaria per la salute e la sicurezza 2002-2006. Bruxelles.
- Commissione delle Comunità Europee (2007). Comunicazione della commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio, al Comitato Economico e Sociale e al Comitato delle Regioni. Migliorare la qualità e la produttività sul luogo di lavoro: strategia comunitaria 2007-2012 per la salute e la sicurezza sul luogo di lavoro. Bruxelles.
- Corrao, S. (2000). Il focus group. Milano. Franco Angeli.
- Cox, T. (1993). Stress Research and Stress management: putting theory to work, HSE Contract research report No. 61/1993. Centre of Organizational Health and development, department of psychology University of Nottingham NG7 2RD.
- Deitingner, P., Nardella, C., Bentivenga, R., et al. (2009). D.lgs 81/2008: conferme e novità in tema di stress correlato al lavoro. Giornale Italiano Med. Lav Erg; 31(2):154-622.
- Eu-Osha (2000). Research on Work-related Stress. Bilbao. European Agency for Safety and Health at Work.
- Eu-Osha (2014). Psychosocial risks in Europe: Prevalence and strategies for prevention. Luxembourg. Publications Office of the European Union.
- ENPAP (2020).
- Freudenberg H. J., (1974). "Staff burnout", *Journal of Social Issues*, 30, 1, 159-165.
- Ege, H. (2016). *Oltre il Mobbing. Straining, Stalking e altre forme di conflittualità sul posto di lavoro*. Franco Angeli.
- INAIL (2014). Indagine nazionale sulla salute e sicurezza sul lavoro. Milano. Inail.
- INAIL (2011; 2017). La metodologia per la valutazione e gestione del rischio stress lavoro correlato: Manuale ad uso delle aziende in attuazione del d.lgs. 81/2008 e s.m.i. Collana ricerche.
- INAIL (2021). Indagine nazionale sulla salute e sicurezza sul lavoro. Milano. Inail.
- Interpello n. 5/2012. Risposta al quesito relativo alla valutazione del rischio stress lavoro correlato, disciplina dell'art. 28 c l e 1bis d.lgs. 81/2008 e dalle Indicazioni metodologiche deliberate dalla Commissione Consultiva Permanente.

- Karasek R.A., Brisson C., Kawakami N., Houtman I., Bongers P., Amick B. (1998). The Job Content Questionnaire (JCQ). An instrument for Internationally Comparative Assessments for Internationally Comparative Assessments of Psychosocial Job Characteristics. *Journal Occup Health Psychology* 3(4): 322-355.
- Lamontagne, A., D., Keegel, T., Louie, A., M., et al. (2007). A Systematic review of the job-stress intervention evaluation literature, 1990-2005. *Int J Occup Environ Health*.
- Lazarus, R., S., e Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer Publishing.
- Leiter, M. P. (2012). *Analyzing and theorizing the dynamics of the workplace incivility crisis*. New York, NY: Springer.
- Mackay, C. J., Cousins, R., Kelly, P. J. et al. (2004). Management Standards and work-related stress in the UK: Policy background and science. *Work & Stress*. 18(2):91-112.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2017). Understanding burnout: New models. In C. L. Cooper & J. C. Quick (Eds.). *The handbook of stress and health: A guide to research and practice* (pp. 36–56).
- C. Maslach, S. E. Jackson, M. P. Leiter (1996) *Maslach Burnout Inventory* anual Consulting Psychologists Press.
- Murphy, L., R., Sauter, S., L., (2004). Work organization interventions: State of Knowledge and future directions. *Sozial- und Praventivmedizin*.
- Quick, J. C., Wright, T., Adkins, J., Nelson, D. e Quick, J. D. (2013). *Preventive Stress Management in Organization*, II ed., Washington, DC, American Psychological Association.
- Rondinone, B. M., Persechino, B., Castaldi, T. et al. (2012). Work-related stress risk assessment in Italy: the validation study of Health Safety and Executive Indicator Tool. *Giornale Italiano Med Lav Erg.*; 34(4):392-99.
- Selye, H., (1936). *A syndrome produced by diverse nocuous agents*. *Nature*, London 138, 30-32.
- Street, T., Lacey, S. J. & Somoray, K. (2019). Employee Stress, Reduced Productivity, and Interest in a Workplace Health Program: A Case Study from the Australian Mining Industry. *Int. J. Environ. Res. Public Health*. 16(1), 94.
- Yerkes, R. e Dodson, J. D. (1908). "The relation of strength of stimulus to rapidity of habit-formation". *Journal of Comparative Neurology and Psychology*. 18: 459–482. doi:10.1002/cne.920180503.



