

La valutazione dello stress lavoro - correlato proposta metodologica



La valutazione dello stress lavoro - correlato proposta metodologica

Gruppo di Lavoro del



**Network Nazionale per la Prevenzione
Disagio Psicosociale nei Luoghi di Lavoro**

Coordinatore: Emanuela Fattorini - Dipartimento Medicina del Lavoro

Antonia Ballottin, Adriano Barassi, Francesco Blasi, Ivan Borrelli, Rodolfo Buselli, Pietro Bussotti, Luigi Carpentiero, Maria Grazia Cassitto, Francesco Chicco, Enzo Cordaro, Licia Corsi, Patrizia Deitinger, Giulia De Vuono, Concettina Fenga, Ceccarda Fornaciari, Marisa Lieti, Lucia Macciocu, Christian Nardella, Giovanni Nolfè, Bruno Papaleo, Luigi Perbellini, Benedetta Persechino, Gino Pozzi, Marco Renso, Luciano Romeo, Ottavio Sacco, Luciano Sani, Vito Totire, Enzo Valenti.

I grandi cambiamenti nel mondo del lavoro, a partire dall'introduzione delle nuove tecnologie fino alla diffusione delle nuove forme contrattuali di lavoro, oltre a portare un profondo mutamento della stessa organizzazione del lavoro, hanno introdotto anche nuovi rischi occupazionali.

L'Unione Europea, fin dall'emanazione della "direttiva madre" n. 89/391/CE, ha cercato di contestualizzare la specifica normativa di tutela della salute e sicurezza sul lavoro alle trasformazioni del mondo del lavoro, prevedendo l'obbligo per il datore di lavoro di "assicurare la sicurezza e la salute dei lavoratori in tutti gli aspetti legati al lavoro" e di "adattare il lavoro all'uomo".

Con la firma, nel 2004, dell'"Accordo quadro europeo sullo stress nei luoghi di lavoro" viene "ufficializzato" che lo stress lavoro-correlato, in quanto possibile fattore di rischio per i lavoratori alla stregua di altre noxae, va adeguatamente valutato da parte del datore di lavoro e, se presente, gestito, al fine di preservare la salute del lavoratore.

In tal modo, a livello europeo, la salute del lavoratore viene tutelata nella sua definizione più ampia stabilita dall'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS), quale "stato di completo benessere fisico, mentale e sociale, non consistente solo in un'assenza di malattia o d'infermità".

Nel contesto italiano, il recepimento delle specifiche direttive comunitarie, attraverso il D.Lgs 626/94 e sue successive modifiche ed integrazioni, introduce, nella già esistente normativa di settore, pur introducendo una maggiore garanzia di tutela attraverso una gestione integrata e condivisa anche dai lavoratori stessi, tuttavia non individua specificamente lo stress lavoro-correlato quale fattore di rischio; allo stesso modo, la modifica al D.Lgs 626/94, operata dalla L. 39/02, che richiama alla valutazione di "tutti i rischi per la sicurezza e per la salute dei lavoratori...", ivi compreso quello stress lavoro-correlato, non viene tradotta nella pratica.

La recente emanazione del D.Lgs 81/08 e sue successive modifiche ed integrazioni, oltre ad allineare la definizione di "salute" a quella dell'OMS, per quanto concerne la valutazione dei rischi rileva ed esplicita che, oggetto della stessa, sono "tutti i rischi per la sicurezza e la salute dei lavoratori, ivi compresi quelli riguardanti gruppi di lavoratori esposti a rischi particolari tra cui anche quelli collegati allo stress lavoro-correlato, secondo i contenuti dell'accordo europeo dell'8 ottobre 2004". L'ISPESL, negli ultimi anni, ha implementato la sua attività di ricerca sulla tematica stress lavoro-correlato sia attraverso la ricerca in autonomia, sia in collaborazione con partners europei nell'ambito del VI Programma Quadro della Commissione Europea nel Progetto PRIMA-ef (Psychosocial Risk Management at Work - European Framework).

Il presente documento, frutto del lavoro del Network Nazionale per la Prevenzione del Disagio Psicosociale nei Luoghi di Lavoro, istituito dall'ISPESL nel 2007 per l'individuazione di percorsi diagnostici condivisi in materia di rischio psicosociale e costituito sia da personale universitario che da professionisti del Servizio Sanitario Nazionale appartenenti a diverse discipline sanitarie (psicologi clinici e del lavoro, psichiatri, medici legali e medici del lavoro), vuole essere un contributo all'individuazione di metodologie applicabili alla valutazione dello stress lavoro-correlato negli ambienti lavorativi.

	pag.
PREFAZIONE	3
PREMESSA	5
INTRODUZIONE	8
1. LO STRESS CORRELATO AL LAVORO	10
2. LA VALUTAZIONE DEI RISCHI: IL PERCORSO METODOLOGICO	13
3. L'INDAGINE	15
3.1 Imprese fino a 10 dipendenti compresi	15
3.2 Imprese con oltre 10 dipendenti	16
4. PROPOSTA DEL METODO DI VALUTAZIONE	19
4.1 Fase 1 Gli indicatori aziendali verificabili	19
4.2 Fase 2 Identificazione dei livelli di rischio	21
4.2.1 Rischio basso	21
4.2.2 Rischio medio	21
4.2.3 Rischio alto	22
4.3 Fase 3 Il coinvolgimento dei lavoratori	23
4.3.1 Il metodo	23
4.3.2 I questionari	23
5. PIANIFICAZIONE DELL'INTERVENTO	24
6. CONSIDERAZIONE CONCLUSIVA SULL'UTILIZZO DELLA METODOLOGIA PROPOSTA	25
7. ALLEGATI	26
7.1 Check list di indicatori verificabili	27
7.2 Ricognizione questionari	41
8. BIBLIO/SITOGRAFIA	56
9. APPENDICE	58

Premessa

ORIGINE, EVOLUZIONE E COMPETENZE PROFESSIONALI DEL

«NETWORK NAZIONALE PER LA PREVENZIONE DEL DISAGIO PSICOSOCIALE NEI LUOGHI DI LAVORO»

Il mondo del lavoro in Italia ha subito un processo di trasformazione organizzativa ed economica particolarmente accentuato a partire dagli anni '90. Tali cambiamenti, sottovalutando l'impatto sul benessere dei lavoratori, hanno generato un significativo disagio, di natura non esclusivamente materiale, a carico di ampi settori della popolazione lavorativa. Tuttavia, nelle fasi iniziali l'espressione di tale disagio psicosociale non veniva adeguatamente colta e, dunque, affrontata a causa di una carente capacità di percezione e gestione del fenomeno attraverso più ampie chiavi di lettura rispetto alla dialettica convenzionale fra parti sociali. Di conseguenza ci si è trovati ad affrontare direttamente le estreme conseguenze di tale disagio, caratterizzate da un lato da forme di patologia dell'organizzazione e, dall'altro, da ripercussioni negative sulla salute psicofisica degli individui.

È in tal modo esplosivo, al livello di percezione sociale e di risonanza mediatica, un fenomeno "terminale" come quello del mobbing, cui, in molti casi, venivano forzatamente ricondotte valenze improprie, sia da parte del pubblico laico sia ad opera di figure professionali non adeguatamente preparate.

Mentre nei Paesi nord-europei l'esistenza di una specifica cultura dell'organizzazione del lavoro già tendeva a ricondurre siffatte problematiche all'interno di modelli gestionali evoluti, nel panorama italiano ci si è concentrati dapprima sulle condizioni patologiche indotte nelle vittime e sul riconoscimento giurisprudenziale del danno biologico soprattutto di natura psichica, antepoendo, di fatto, una tutela risarcitoria a quella preventiva.

In risposta alla "pressione dal basso", generata dalla crescente richiesta di riconoscimento clinico e medico-legale, in mancanza di indirizzi e coordinamenti nazionali, si è costituita - frutto di iniziative locali e individuali, con distribuzione disomogenea sul territorio nazionale - una serie di strutture deputate alla valutazione delle problematiche correlate al mobbing, ciascuna delle quali faceva ricorso alle professionalità disponibili da caso a caso ed applicava metodologie valutative proprie. L'origine autoreferenziale di tali strutture e la loro natura eterogenea all'interno del S.S.N. (Cliniche universitarie, Dipartimenti di Prevenzione, Dipartimenti di salute mentale, ecc.) ha fatto sì che si creassero modelli di valutazione piuttosto diversi tra loro, da cui poteva scaturire una lettura eterogenea delle fenomenologie cliniche e dei meccanismi patogenetici.

In risposta ad una così ampia diversificazione di metodi e di pratiche al livello delle diverse strutture operanti sul territorio nazionale, il Laboratorio di Psicologia e Sociologia del Lavoro afferente al Dipartimento Medicina del Lavoro dell'ISPESL ha promosso la costituzione di un gruppo di lavoro

composto da esponenti dei Centri clinici per le patologie correlate a mobbing afferenti al S.S.N. con la finalità di promuovere un dialogo fra esperti, mettere in rete le strutture assistenziali, condividere le esperienze acquisite ed elaborare modelli di intervento più omogenei.

I soggetti coinvolti hanno offerto la propria disponibilità ad operare in maniera volontaria e senza fini di lucro, secondo criteri di responsabilità sociale.

Dopo una serie di incontri preliminari - durante i quali si è assistito al progressivo ampliamento del numero dei partecipanti a partire da un nucleo di centri specificamente impegnati nella ricerca valutativa in questo settore - il gruppo ha assunto la denominazione di Network nazionale per la prevenzione del disagio psicosociale nei luoghi di lavoro, estendendo così ab initio la propria sfera di intervento dalle mere questioni cliniche e medico-legali inerenti il mobbing a tutte le forme di malessere, disadattamento o patologia riconducibili a problemi di origine occupazionale. Questo importante passaggio, volto a far emergere le basi della problematica anziché limitarsi a rilevarne le conseguenze, è stato possibile grazie alle competenze multidisciplinari e ai diversi ruoli dei professionisti presenti all'interno del Network che si sono congiuntamente impegnati nell'attivare processi di analisi e valutazione delle realtà lavorative a partire dall'esame dei casi clinici conclamati. In tal modo lo sforzo volto a creare una "cultura professionale" unitaria ha consentito di fornire risposte adeguate anche a questioni di rilievo giuridico, fortemente avvertite dai portatori di interessi, come le certificazioni cliniche e le denunce di malattia professionale.

Operativamente, la prima fase di attività del Network si è organizzata in due gruppi di lavoro: il primo, finalizzato all'individuazione di un protocollo clinico-psicodiagnostico e terapeutico-riabilitativo per la valutazione e il trattamento dell'utenza che si rivolge spontaneamente ai centri per situazioni di riferito disagio psicosociale in ambito lavorativo; il secondo, impegnato nello sviluppo di un'appropriata procedura di gestione amministrativa e medico-legale dei flussi informativi e degli adempimenti previsti in base alle norme vigenti, incluse le denunce di malattia professionale ed i referti all'autorità giudiziaria. Le proposte scaturite dai lavori del Network si caratterizzano, in particolare, per il coinvolgimento di specifici referenti nelle varie fasi procedurali, tra cui il Medico Competente ed il personale ispettivo con funzioni di vigilanza e, soprattutto, presuppongono una cultura preventiva in quanto prevedono meccanismi di feedback e feed-forward (per es. alla struttura datoriale attraverso il medico competente e agli altri specialisti che si occupano del lavoratore sofferente), creando in tal modo i presupposti migliorativi per irradiare i benefici della prevenzione secondaria "verso l'alto" in senso primario e "verso il basso" in senso terziario.

A margine di queste proposte operative e grazie all'ampio ventaglio di professionalità presenti al proprio interno, il Network ha anche implicitamente identificato le figure professionali idonee al corretto funzionamento di un centro clinico per il disagio lavorativo, che possono essere distinte in essenziali all'erogazione delle prestazioni di base ed utili per un'offerta più completa di servizi all'utenza: tra le prime si trovano senz'altro il medico del lavoro, lo psichiatra, lo psicologo clinico e del

lavoro; tra le altre si potranno considerare, da caso a caso, lo psicoterapeuta, il medico legale, il giuslavorista, l'educatore professionale e/o il tecnico della riabilitazione psichiatrica, ecc.

* * * * *

Il lavoro svolto dal Network sembrava aver pienamente risposto agli obiettivi iniziali; tuttavia, come spesso accade in qualsiasi processo di ricerca ed approfondimento, con il susseguirsi degli incontri sono emerse delle nuove esigenze di conoscenza. L'attenzione del Network, tradizionalmente focalizzata sul disagio psicosociale negli ambienti di lavoro, si è così progressivamente spostata, dagli aspetti iniziali di diagnosi e certificazione del disagio e delle sue conseguenze per la salute, ad aspetti eziopatogenetici più generali che coinvolgono l'organizzazione del lavoro.

Ulteriore enfasi sulla prevenzione primaria è stata posta dal D.Lgs 81/2008, così come modificato dal D.Lgs 106/2009; in particolare la nuova normativa ha implementato l'interesse per la tematica "stress lavoro-correlato", rendendone obbligatoria la valutazione in tutti gli ambienti di lavoro, ma senza indicare specifici percorsi valutativi. Tale obbligo normativo ha, pertanto, suscitato un'acuta richiesta di metodologie per la valutazione di tale rischio da parte di tutti i soggetti interessati e - come in passato per i centri clinici sul disagio psicosociale - si è proposta l'esigenza di disporre di riferimenti omogenei e metodologie condivise per i datori di lavoro.

Assecondando la propria naturale evoluzione tecnico-scientifica e per effetto del mutato contesto normativo, il Network ha dunque trasferito il proprio patrimonio di esperienza in una proposta metodologica di valutazione dei rischi da stress correlato al lavoro, costituendo di fatto un pool di esperti rappresentativi del territorio nazionale e delle principali figure professionali operanti sul disagio psicosociale in ambiente di lavoro.

Tra i principi ispiratori nella formulazione di questo contributo si riconoscono i seguenti punti fondamentali:

- revisione dei principali modelli scientifici di riferimento;
- riferimento ad un quadro etico di responsabilità sociale rivolto a tutti gli stakeholders;
- elaborazione di un protocollo condiviso su tutto il territorio nazionale;
- creazione, a partire dallo studio pilota degli SPISAL della Provincia e del Centro clinico di Verona, di uno strumento versatile e quindi utilizzabile nel più ampio numero possibile di contesti lavorativi, per tipologia di attività e per dimensioni aziendali.

Nonostante l'odierno documento costituisca il frutto di uno sforzo non solamente teorico, ma anche di significative prove sul campo da parte di alcuni qualificati componenti del Network, il suo contenuto deve, comunque, essere correttamente inteso come un work in process sottoposto a validazione operativa e destinato ad essere migliorato con l'esperienza.

Il D.Lgs 81/2008¹, in materia di salute e sicurezza negli ambienti di lavoro e le successive disposizioni integrative e correttive introdotte con il D.Lgs. 106/2009², obbligano il datore di lavoro ad effettuare la valutazione dello stress correlato al lavoro secondo quanto previsto dall'Accordo Quadro Europeo, siglato a Bruxelles l'8 ottobre 2004 tra UNICE, UEAPME, CEEP E CES³. Tale Accordo mira ad accrescere la "consapevolezza e la comprensione dello stress da parte dei datori di lavoro, dei lavoratori e dei loro rappresentanti e ad attirare la loro attenzione sui segnali che potrebbero denotare problemi di stress occupazionale" (art. 1). Obiettivo dell'Accordo è quello di "offrire un quadro di riferimento per individuare e prevenire o gestire problemi di stress" (art. 2), atteso che l'organizzazione può modificare le condizioni di benessere organizzativo. In altre parole, se l'organizzazione del lavoro con le sue regole e condizionamenti è parte integrante di ogni impresa e ne rappresenta il pericolo intrinseco di costrittività, non necessariamente comporta conseguenze negative per la salute e la sicurezza dei lavoratori.

A fronte della difficoltà di stimare lo stress, sindrome ad eziologia multipla e quindi non esclusivamente correlata al lavoro, il presente documento intende offrire principi teorici e indicazioni operative sulle modalità di valutazione del rischio stress lavoro-correlato che possano risultare utili alla Commissione Consultiva Permanente per gli adempimenti di cui all'art. 6 comma 8 lettera m-quater) del D.Lgs 81/2008 e s.m.i.⁴ o, a far data dal 1 agosto 2010⁵, possano risultare altrettanto utili ai datori di lavoro, ai responsabili dei servizi di prevenzione e protezione, ai medici competenti, ai consulenti, tutti diversamente impegnati nelle azioni di miglioramento continuo delle condizioni di vita e di lavoro nelle imprese.

¹ Il decreto legislativo del 9 aprile 2008, n. 81, "Attuazione dell'articolo 1 della legge 3 agosto 2007, n. 123 in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro" è stato pubblicato sul Supplemento ordinario della Gazzetta Ufficiale n. 101 del 30 aprile 2008.

² Il decreto legislativo del 3 agosto 2009, n.106, "Disposizioni integrative e correttive del decreto legislativo 9 aprile 2008, n.81 in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro", è stato pubblicato sul Supplemento ordinario della Gazzetta Ufficiale n.180 del 5 agosto 2009 ed è in vigore dal 20 agosto 2009.

³ UNICE, Confindustria europea; UEAPNE, Associazione europea artigiano e PMI; CEEP, associazione europea delle imprese partecipate dal pubblico impiego e d'interesse economico generale; CES, sindacato europeo. L'Accordo quadro europeo sullo stress lavoro correlato è stato recepito in Italia il 9 giugno 2008, con un breve ritardo sui tempi tecnici dato che aveva come termine di scadenza l'ottobre 2007. Il ritardo "è stato colmato dal tempestivo inserimento nella normativa eteronoma, con conseguente attribuzione di efficacia generale ai suoi contenuti" (Guida al Lavoro de Il Sole 24 Ore, n.26 - 27 giugno 2008)

⁴ Tra i compiti della Commissione Consultiva Permanente di cui all'articolo 6 del D.Lgs 81/2008 e s.m.i. vi è quello (comma 8 lettera m-quater) di elaborare le indicazioni necessarie alla valutazione del rischio da stress lavoro-correlato.

⁵ Il D.Lgs 81/2008 e s.m.i. , all'articolo 28 - Oggetto della valutazione dei rischi -comma 1-bis prevede che La valutazione dello stress lavoro-correlato di cui al comma 1 è effettuata nel rispetto delle indicazioni di cui all'articolo 6, comma 8, lettera m-quater, e il relativo obbligo decorre dalla elaborazione delle predette indicazioni e comunque, anche in difetto di tale elaborazione, a fare data dal 1° agosto 2010

Il documento che presentiamo si compone sostanzialmente di tre parti.

La prima, esplicativa, offre all'utente una descrizione sintetica dello stress occupazionale e delle varie fasi del percorso valutativo che non si esaurisce, come talvolta si crede, nella mera somministrazione di uno o più questionari.

La seconda esemplifica le modalità operative prescelte che rispondono a criteri di scientificità, di semplicità e di applicabilità.

La terza fornisce informazioni sugli strumenti utilizzabili: la check list di indicatori aziendali verificabili che costituisce una sorta di filtro per l'accesso al livello successivo di indagine e la ricognizione dei questionari più utilizzati in Italia e all'estero, tra i quali è possibile scegliere quello più rispondente alle esigenze dell'impresa da esaminare.

E' da sottolineare che il complesso metodologico proposto si sviluppa sui requisiti minimi per la valutazione e non deve precludere eventuali opportuni approfondimenti attraverso l'utilizzo di strumenti informativi aggiuntivi e, soprattutto, il coinvolgimento diretto dei lavoratori che è il presupposto essenziale per il successo di tutta l'operazione.

E' altresì da rilevare che detta metodologia non ha la pretesa di voler essere esclusiva dal momento che altre proposte metodologiche, tutte degne di attenzione, hanno arricchito lo scenario della sicurezza in Italia in questi ultimi tempi⁶.

Quello che caratterizza, la nostra proposta rispetto alle altre è che essa costituisce il risultato sinergico di due anni di attività del Network Nazionale per la Prevenzione del Disagio Psicosociale nei Luoghi di Lavoro⁷ i cui componenti, nelle diverse professionalità (medici del lavoro, medici legali, psicologi, psichiatri) sono chiamati, nell'ambito del Servizio Sanitario Nazionale, a ricoprire ruoli complementari (medici competenti, terapeuti, operatori di vigilanza, ricercatori, docenti universitari), relativamente alla tutela della sicurezza e della salute delle lavoratrici e dei lavoratori.

I componenti del Network hanno messo a disposizione conoscenze teoriche ed esperienze pratiche con l'obiettivo di promuovere in Italia un approccio omogeneo sul territorio che faciliti la costruzione di un linguaggio comune e permetta una corretta e condivisa valutazione dello stress nei luoghi di lavoro.

⁶ Ad esempio, la regione Toscana, grazie ad un gruppo di lavoro che si è basato sulla esperienza di un progetto dell'Area Vasta Nord-Ovest, ha pubblicato nel 2009 delle linee di indirizzo per la gestione dello stress lavoro correlato, che offrono, oltre ad un riferimento metodologico, anche chiare indicazioni operative per i soggetti aziendali.

⁷ Il Network Nazionale per la Prevenzione del Disagio Psicosociale nei Luoghi di Lavoro è stato istituito il 4 febbraio 2007 con decreto ISPESL. E' composto da 16 centri clinici pubblici, operanti in diverse aree del Servizio Sanitario Nazionale. Per il dettaglio, si rimanda all'appendice.

1. Lo stress correlato al lavoro

Contrariamente a quanto comunemente si creda, lo stress non è una malattia, ma una modalità fisiologica di adattamento (eustress o stress positivo).

Alla metà degli Anni 50, Hans Selye lo definì come la “sindrome generale di adattamento alle sollecitazioni/ricieste (stressor) dell’ambiente”, necessario alla sopravvivenza e alla vita. Lo stress, infatti, è la risposta complessa prodotta da un soggetto, nell’interazione con l’ambiente: senza stress, diceva Selye, c’è la morte.

Ciascuno di noi, in maniera del tutto soggettiva, in virtù del patrimonio ereditario e delle esperienze vissute, filtra le diverse richieste compensando individualmente lo stimolo stressogeno. “Per fronteggiare le situazioni, l’individuo mette in atto le proprie strategie comportamentali che vanno sotto il nome di coping (in italiano si potrebbe tradurre col termine cavarsela). Gli stili di coping dipendono appunto dalle caratteristiche del soggetto e dalle esperienze personali. Da ciò consegue la soggettività/individualità nella risposta di stress” (ISPESL, 2002).

Tuttavia, in condizioni particolari, la risposta di adattamento può divenire disfunzionale, ossia non è più in grado di soddisfare l’obiettivo (in questo caso si parla di distress o stress negativo). Questo può verificarsi o perché le richieste sono eccessivamente intense o perché durano troppo a lungo, superando quindi le possibilità di compensazione del soggetto.

Lo stress può colpire qualsiasi luogo di lavoro e lavoratore, indipendentemente dalle dimensioni dell’azienda, dal settore di attività, dal livello gerarchico o dalla tipologia del rapporto di lavoro. Perciò, ferma restando la definizione di Selye, riconosciuta da tutta la comunità scientifica, generalmente si tende a focalizzare l’attenzione sull’aspetto disfunzionale del fenomeno soprattutto per le conseguenze negative che comporta, sia a livello personale che delle imprese e della società tutta.

In base ai calcoli dell’Health & Safety Executive britannico, “almeno la metà di tutte le giornate lavorative perse sono connesse allo stress sul lavoro”. In un altro studio sulla previsione del costo totale per infortuni e malattie professionali si è evidenziato che, nel 1990, nel Regno Unito, il costo a carico dei datori di lavoro era compreso tra 4,5 e 9 miliardi di sterline; i costi per le vittime e le loro famiglie sono stati pari a circa 4,5 miliardi di sterline; il costo complessivo per l’economia del Paese era compreso tra 6 e 12 miliardi di sterline (tra 9 e 18 miliardi di euro), pari all’1/2% della produzione nazionale (Agenzia Europea per la Sicurezza e la Salute sul Lavoro, 2000).

Nell’accezione negativa del fenomeno (distress), le definizioni più accreditate di stress correlato al lavoro sono:

- 1 - “Reazioni fisiche ed emotive dannose che si manifestano quando le richieste lavorative non sono commisurate alle capacità, alle risorse o alle esigenze dei lavoratori” (National Institute for Occupational Safety and Health, NIOSH, 1999).

2 - “Lo stress si manifesta quando le persone percepiscono uno squilibrio tra le richieste avanzate nei loro confronti e le risorse a loro disposizione per far fronte a tali richieste” (European Agency for Safety and Health at Work, 2000).

3 - “... Lo stress non è una malattia, ma una situazione di prolungata tensione può ridurre l'efficienza sul lavoro e può determinare un cattivo stato di salute.

Lo stress lavoro correlato può essere causato da fattori diversi come il contenuto del lavoro, l'eventuale inadeguatezza nella gestione dell'organizzazione del lavoro e dell'ambiente di lavoro, carenze nella comunicazione, ecc.” (Accordo Quadro Europeo, 2008, art. 3).

Come si può notare, siamo in presenza di una sostanziale convergenza tra i diversi istituti che tendono ad identificare la condizione di stress nell'interazione, talvolta negativa, che si crea tra il lavoratore e i diversi aspetti dell'ambiente di lavoro. Una posizione che ben si coniuga con la definizione di rischi psicosociali dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro (1986) e la definizione di benessere organizzativo proposta dall'Organizzazione Mondiale della Sanità (1986), nonché con le impostazioni più recenti della letteratura internazionale.

Secondo Cox e Griffiths (1995), i rischi psicosociali, vale a dire le richieste dell'ambiente di lavoro in grado di modificare le risposte fisiologiche di stress, possono essere definiti come “quegli aspetti di progettazione del lavoro e di organizzazione e gestione del lavoro, nonché i rispettivi contesti ambientali e sociali, che potenzialmente possono arrecare danni fisici e psicologici”. Di fatto, secondo questi Autori, ogni elemento della struttura organizzativa è potenzialmente in grado di modificare la risposta di adattamento dei soggetti/lavoratori.

E' da sottolineare che ai fini del decreto legislativo 81/08 e successive integrazioni (D.Lgs 106/09) e dell'accordo europeo sullo stress, il target di riferimento per la valutazione dello stress non è il singolo lavoratore, ma il benessere organizzativo nel suo insieme, anche se talvolta acquisito tramite la percezione delle singole persone. L'elaborazione dei dati, ancorché raccolti con strumenti soggettivi, dovrà essere fatta tenendo presente il gruppo di riferimento e non i singoli lavoratori. D'altro canto: “la valutazione soggettiva dell'individuo rappresenta l'unica misura valida di benessere disponibile” (Levi, 1992). Secondo le indicazioni dell'Agenzia Europea per la Sicurezza e la Salute del lavoro, mutuata dagli studi di Hacker (1991) e Hacker et al. (1983), i fattori di rischio correlati allo stress si possono suddividere in due grandi categorie:

quelli relativi al contesto di lavoro di natura gestionale (i flussi comunicativi, il ruolo dell'organizzazione, il grado di partecipazione, l'interfaccia casa/lavoro, ecc);

quelli relativi al contenuto del lavoro di natura organizzativa (le problematiche connesse con l'ambiente di lavoro, quali i rischi tradizionali, i rischi infortunistici, quelli fisici, chimici, ecc. ma anche problematiche legate alla pianificazione dei compiti, ai carichi e ritmi di lavoro, all'orario di lavoro, ecc.) (Tab.1)

Tab. 1 Fattori di rischio stressogeni

CONTESTO LAVORATIVO	
CULTURA ORGANIZZATIVA	Scarsa comunicazione, bassi livelli di sostegno per la risoluzione di problemi e lo sviluppo personale, mancanza di definizione degli obiettivi organizzativi
RUOLO NELL' ORGANIZZAZIONE	Ambiguità e conflitto di ruolo, responsabilità di altre persone
SVILUPPO DI CARRIERA	Incertezza / blocco della carriera insufficienza / eccesso di promozioni, bassa retribuzione, insicurezza dell'impiego, scarso valore sociale attribuito al lavoro
AUTONOMIA DECISIONALE/CONTROLLO	Partecipazione ridotta al processo decisionale, carenza di controllo sul lavoro (il controllo, specie nella forma di partecipazione, rappresenta anche una questione organizzativa e contestuale di più ampio respiro)
RELAZIONI INTERPERSONALI SUL LAVORO	Isolamento fisico o sociale, rapporti limitati con i superiori, conflitto interpersonale, mancanza di supporto sociale
INTERFACCIA FAMIGLIA/LAVORO	Richieste contrastanti tra casa e lavoro, scarso appoggio in ambito domestico, problemi di doppia carriera

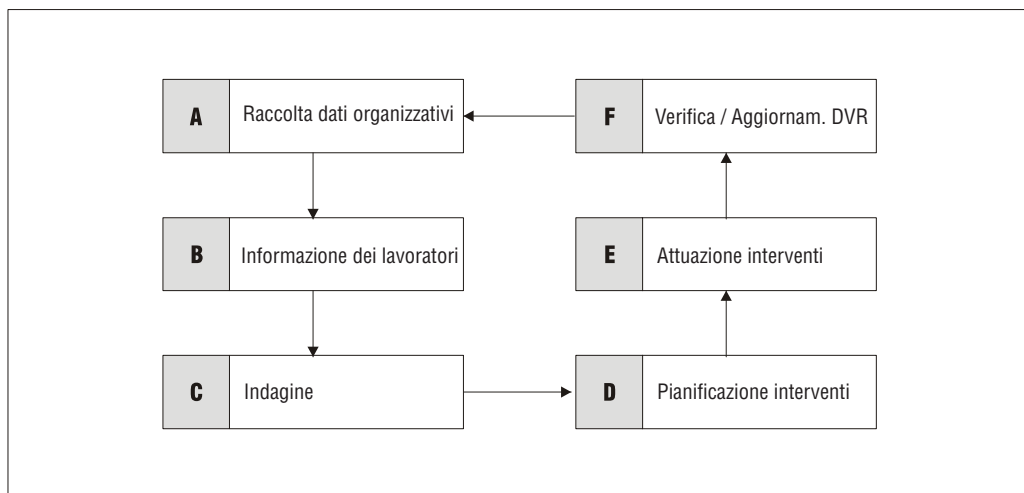
CONTENUTO DEL LAVORO	
AMBIENTE DI LAVORO E ATTREZZATURE	Condizioni fisiche di lavoro, problemi inerenti l' affidabilità, la disponibilità, l' idoneità, la manutenzione o la riparazione di strutture ed attrezzature di lavoro
PIANIFICAZIONE DEI COMPITI	Monotonia, cicli di lavoro brevi, lavoro frammentato o inutile, sottoutilizzazione, incertezza elevata
CARICO/RITMI DI LAVORO	Sovraccarico o sottocarico di lavoro, mancanza di controllo sul ritmo, alti livelli di pressione temporale
ORARIO DI LAVORO	Lavoro a turni, orari di lavoro rigidi, imprevedibili, eccessivamente lunghi o che alterano i ritmi sociali.

Procedere alla valutazione dello stress correlato al lavoro significa valutare il peso che detti elementi hanno nell'impatto con le persone e la loro ricaduta nella condizione lavorativa.

2. La valutazione dei rischi: il percorso metodologico

Il processo di valutazione e di gestione del rischio consta di una serie di fasi, come si può vedere nella figura seguente

La valutazione dei rischi: il percorso metodologico



Per l'intero processo valutativo il datore di lavoro deve avvalersi della collaborazione del Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione e del Medico competente come previsto dalla Legge (art. 29), ma anche del RLS (rappresentante dei lavoratori per la sicurezza); si consiglia inoltre il coinvolgimento di altre figure interne all'impresa (direttore del personale, qualche lavoratore anziano/esperto, ecc.) ed esterne, ove se ne ravvisi la necessità (es. psicologo, sociologo del lavoro).

A -Il primo step consiste nella raccolta delle informazioni relative all'impresa (organigramma gerarchico e funzionale, tipologie contrattuali, presenza del sindacato, lavoratori provenienti da altri paesi, lavoratori assunti ex L. 68/1999, ecc.). Si tratta di costruire il contesto conoscitivo necessario per l'eventuale progettazione dell'intervento valutativo da adottare e per l'interpretazione dei dati che si acquisiranno. Questo momento consentirà all'azienda di osservare in modo sistematico la propria realtà lavorativa ed al consulente che ne guiderà il processo valutativo fornirà le necessarie conoscenze di base.

B -Aspetti su cui non insisteremo mai abbastanza riguardano l'interessamento dei dirigenti/preposti e l'informazione dei lavoratori anche in vista di un loro eventuale coinvolgimento diretto. Le potenziali azioni di miglioramento e/o le misure d'intervento, infatti,

avranno successo soltanto in virtù del grado del livello di partecipazione dei lavoratori a tutti i livelli, altrimenti il rischio è quello di aver formalmente soddisfatto un adempimento, bruciando però le reali potenzialità di crescita di tutta l'impresa. Attraverso il sistema informativo in uso (circolari, riunioni, intranet, ecc.) si porteranno i lavoratori a conoscenza dell'indagine che si andrà a fare, del perché, con quali operatori, quando e come saranno restituiti loro i risultati ottenuti.

- C - Nella fase *d'indagine* vera e propria, relativamente alle modalità ed agli strumenti, si deve distinguere tra le imprese che occupano fino a dieci dipendenti, il cui datore di lavoro ha facoltà di procedere, al momento, all'autocertificazione (D. Lgs 81/2008- art. 29, comma 5) e tutte le altre aziende, come riportato nel capitolo 3.
- D - La *pianificazione degli interventi* per la eliminazione, la riduzione e la gestione dei rischi emergenti deve dare priorità alla modificazione dei fattori stressogeni alla fonte, focalizzandosi sugli aspetti organizzativi e/o gestionali che si siano rivelati critici, quindi adattare ergonomicamente il lavoro all'uomo. La pianificazione degli interventi deve prevedere anche una fase di monitoraggio.
- E - L'*attuazione degli interventi* deve essere accompagnata dal monitoraggio costante dell'adeguatezza delle misure adottate e delle modalità di attuazione. Si può effettuare con l'analisi periodica degli indicatori oggettivi e degli indicatori di benessere attraverso la verifica con il medico competente e/o gli specialisti designati dall'impresa.
- F - *Verifica/Aggiornamento* del documento di valutazione dei rischi. La valutazione deve essere immediatamente rielaborata in occasione di modifiche del processo produttivo o della organizzazione del lavoro significative ai fini della salute e sicurezza dei lavoratori o in relazione al grado di evoluzione della tecnica, ecc. (D.Lgs 81/2008 - art. 29, comma 3). In tutti gli altri casi, non previsti dalla norma, per la verifica/aggiornamento della valutazione si ritiene adeguato un periodo di tempo non superiore a due anni.

3. L'indagine

Nella fase d'indagine, si deve considerare la numerosità della popolazione lavorativa distinguendo le imprese che occupano fino a dieci dipendenti, il cui datore di lavoro attualmente ha la facoltà di procedere all'autocertificazione (D.Lgs 81/2008 - art. 29, comma 5), dalle altre.

3.1 IMPRESE FINO A 10 DIPENDENTI COMPRESI

Nella maggioranza dei casi, già previsti dalla norma, è consentito autocertificare la valutazione effettuata.

Tuttavia, al fine di evitare un'azione del tutto autoreferenziale da parte del datore di lavoro, è buona norma coinvolgere direttamente i dipendenti in quella che può diventare anche un'occasione d'incontro e di confronto sui temi della quotidianità lavorativa spesso trascurati, ma in grado di produrre un valore aggiunto al lavoro stesso.

Se eletto o designato, è doveroso ricercare anche la collaborazione del Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza territoriale.

Per facilitare il datore di lavoro nella valutazione dello stress, si suggerisce l'uso di una check list orientativa.

Il Network propone la check list allegata (all.1), ma analoghi strumenti, purché supportati da una buona solidità scientifica, possono andare altrettanto bene.

Il datore di lavoro che intenda seguire questo percorso, può utilizzare la prima pagina relativa agli indicatori verificabili che contiene 10 domande su misure obiettive, che rappresentano i requisiti essenziali per una corretta valutazione delle condizioni organizzative dell'azienda.

Se il punteggio ottenuto è superiore al valore di 20, vi sono probabilità che siano presenti elementi di rischio stress lavoro-correlato; all'aumentare del punteggio, naturalmente, aumenta tale probabilità.

In questo caso si deve approfondire la valutazione, completando la check list di indicatori verificabili e cercando di individuare i principali aspetti del contenuto e del contesto lavorativi la cui modificazione potrà indurre miglioramenti del clima organizzativo.

L'obbligo per la verifica della valutazione/aggiornamento del documento ha frequenza biennale, in assenza di cambiamenti organizzativi e/o gestionali evidenti (art. 29 D.Lgs. 81/08 e s.m.i).

Tuttavia nel caso di istanze giudiziarie per molestie morali e/o sessuali o segnalazioni al medico competente da parte dei centri clinici specializzati non è però sufficiente la check list; si deve procedere al secondo livello di approfondimento della valutazione con il coinvolgimento dei lavoratori come indicato al punto 3.2.

3.2 IMPRESE CON OLTRE 10 DIPENDENTI

Sempre nell'ottica di un'equipe valutativa allargata e partecipativa, con il datore di lavoro è richiesta la collaborazione "non soltanto" del Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione (RSPP) e del Medico Competente, ma partecipano alla pari anche il Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza (RLS) e gli Addetti al Servizio di Prevenzione e Protezione (ASPP), nonché altre figure significative per l'impresa, oltre ad eventuali consulenti esterni.

In questo caso, il processo di valutazione si compone di due livelli d'intervento distinti. Non necessariamente sono da attuarsi entrambi, in quanto il primo livello di valutazione, con approccio verificabile (check list), può risultare sufficiente.

Primo livello: Valutazione con approccio verificabile

Questa fase prevede il supporto documentale o comunque riferimenti verificabili di quanto segnalato. Tali informazioni possono essere acquisite dal Servizio di Prevenzione e Protezione (SPP), dalla parte generale del documento di valutazione dei rischi, dal servizio del personale, dal responsabile dell'ufficio legale, dal medico competente, dal RLS, ecc..

Nell'ambito di questa metodologia, si consiglia la check list di indicatori verificabili allegata, ma si possono utilizzare anche altri strumenti quali il metodo delle congruenze organizzative (MOC), la job analysis, ecc..

La check list inizia con la rilevazione degli indicatori indiretti di stress, gli indicatori aziendali (Area A) che riguardano gli indici infortunistici, le assenze dal lavoro, le ferie non godute, ecc.

Quindi si procede con l'analisi del contesto (Area B) e del contenuto lavorativi (Area C), che raggruppano i parametri stressogeni, secondo le citate indicazioni dell'Agenzia Europea per la Sicurezza e la Salute del Lavoro.

Ove si renda necessario, si deve integrare il primo livello d'indagine, effettuato con la check list, con strumenti soggettivi per rilevare la percezione dello stress da parte dei lavoratori, fermo restando che la elaborazione dei dati raccolti deve essere riferita alla situazione-lavoro e non alle singole persone.

Secondo livello: Valutazione con coinvolgimento diretto dei lavoratori

Le condizioni che comportano la valutazione della percezione dello stress con il coinvolgimento diretto dei lavoratori (es. attraverso la somministrazione di questionari) sono le seguenti:

- la presenza nell'impresa di fattori potenziali di stress noti in letteratura (lavoro a contatto con il pubblico, lavoro a contatto con la sofferenza, lavoro a turni, ecc.), come riportato nel Documento di Consenso sullo stress commissionato dalla Società Italiana di Medicina del Lavoro e Igiene Industriale (SIMLII) (Cesana et al, 2006)
- il punteggio finale riportato alla check list di indicatori verificabili è risultato "alto"
- presenza di una o più istanze giudiziarie per molestie morali e/o sessuali

- presenza di casi di disagio lavorativo clinicamente accertati dai centri clinici pubblici di riferimento con nesso causale probabile con condizioni lavorative stressogene (vale anche per le imprese fino a dieci dipendenti)
- presenza di condizioni di stress segnalate dal medico competente
- il punteggio della check list si colloca ancora nel quadrante “rischio medio” a distanza di un anno dalla valutazione e nonostante le azioni di miglioramento adottate.

Per la rilevazione della percezione di stress, il questionario può essere sostituito, se del caso, o accompagnato da altri strumenti soggettivi come il focus group o l'intervista semi-strutturata la cui utilizzazione però richiede sempre personale specializzato.

Non tutti i questionari sono adeguati a strutture organizzative diverse; la scelta dipende dalla consistenza dell'impresa, dalla tipologia del rischio prevalente, dal livello culturale dei lavoratori, dalle risorse finanziarie impegnate, ecc. Può essere utile, in questa fase, la consulenza di uno psicologo del lavoro.

Non è da sottovalutare la scelta delle modalità di somministrazione, on line o cartacea, così come la popolazione da indagare, tutti i lavoratori o un campione di essi (campione rappresentativo - vedi criteri dalla letteratura HSE, per gruppo omogeneo, ecc..

Infine, è fondamentale motivare i lavoratori a collaborare, anche se già informati della valutazione in corso; la diffidenza ad esporsi nell'ambiente di lavoro è nota, per cui è necessario guadagnarsi preventivamente la fiducia per ottenere risultati affidabili.

Questi aspetti, se sottovalutati, possono inficiare la bontà dell'indagine, privando l'impresa di un investimento prezioso.

Tab. 2

IMPRESE FINO A 10 DIPENDENTI COMPRESI	IMPRESE CON OLTRE 10 DIPENDENTI
<p>1. Autocertificazione del datore di lavoro</p> <p>Si propone l'utilizzo delle prime dieci domande della check list allegata ("indicatori aziendali").</p> <p>Alla valutazione, con il datore di lavoro:</p> <ol style="list-style-type: none"> collabora il Medico Competente, se previsto è doverosa la partecipazione attiva del RLS territoriale, quando presente si consiglia il coinvolgimento diretto dei lavoratori <p>2. Si deve procedere ad un ulteriore livello di approfondimento,(completamento della check list) ove:</p> <ol style="list-style-type: none"> il punteggio della check list di "indicatori aziendali" superi il valore di 20 emergano chiari indicatori di rischio (malattie professionali, casi conclamati di disagio lavorativo, ecc). <p>Stante l'esiguo numero di dipendenti, non si ritiene praticabile, in queste tipologie aziendali, il ricorso a strumenti di rilevazione della soggettività come i questionari.</p> <p>Tuttavia nel caso di istanze giudiziarie per molestie morali e/o sessuali o segnalazioni al medico competente da parte dei centri specializzati non è però sufficiente la check list; si deve procedere al secondo livello di approfondimento con il coinvolgimento dei lavoratori (es. focus group).</p>	<p>Con il datore di lavoro, oltre al medico competente e al RLS è auspicabile che collaborino alla valutazione tutti i componenti del SPP. Inoltre è consigliata la partecipazione di figure organizzative significative (responsabile del personale, preposti, lavoratori esperti per anzianità e conoscenze, ecc.) ed eventuali consulenti esterni (psicologo, sociologo del lavoro, ecc.)</p> <p>Primo livello: Valutazione con approccio verificabile</p> <p>Questa fase necessita di supporto documentale o riferimenti espliciti di quanto segnalato:</p> <ul style="list-style-type: none"> rilevazione di indicatori indiretti di stress: indicatori aziendali (AREA A) analisi del contesto e contenuto lavorativi: check list di indicatori verificabili (AREE B e C) <p>SI DEVE PROCEDERE AL SECONDO LIVELLO DI VALUTAZIONE</p> <p>Nei seguenti casi:</p> <ul style="list-style-type: none"> presenza di potenziali fattori di stress noti in letteratura punteggio finale della check list "alto" presenza di istanza/e giudiziarie per molestie morali o sessuali presenza di casi di disagio lavorativo clinicamente accertati dai centri pubblici di riferimento se dopo un anno di azioni di miglioramento il punteggio della check list di indicatori verificabili si conferma al livello di "rischio medio" <p>Secondo livello: Valutazione con coinvolgimento diretto dei lavoratori</p> <ul style="list-style-type: none"> questionari focus group intervista semistrutturata

4. Proposta del metodo di valutazione

Uno degli scopi della valutazione dei rischi consiste nella predisposizione di interventi di prevenzione primaria.

Nel tentativo di ottimizzare le esigenze dei diversi *stakeholders* senza abdicare a criteri di riferimento scientifici, la metodologia proposta rappresenta l'indicazione minima per una corretta valutazione dello stress correlato al lavoro senza imporre, soprattutto alle piccole e medie imprese, oneri aggiuntivi, ma non deve escludersi la possibilità dell'utilizzo di strumenti d'indagine più raffinati,

Il metodo proposto, utilizzabile da piccole, medie e grandi imprese, si articola in tre fasi principali:

FASE 1. Inquadramento degli indicatori oggettivi, ossia verificabili, che è possibile associare a condizioni di stress da lavoro, attraverso la compilazione della check list di indicatori verificabili, appositamente predisposta (all.1)

FASE 2. Individuazione del livello di rischio stress lavoro-correlato che viene valutato in modo graduale (BASSO, MEDIO, ALTO). In questa fase devono essere già ipotizzate e pianificate azioni di miglioramento.

FASE 3. Misura della percezione dello stress dei lavoratori, attraverso l'utilizzo di strumenti specifici (es. questionari) che verranno analizzati in modo aggregato, nel senso che non saranno considerate le singole condizioni di stress occupazionale, bensì quelle dell'organizzazione.

4.1 FASE 1: GLI INDICATORI VERIFICABILI

L'intervento deve permettere di acquisire e valutare gli indicatori verificabili che la letteratura associa allo stress da lavoro.

La *check list* (all. 1) permette di rilevare numerosi parametri, tipici delle condizioni di stress, riferibili ai DATI AZIENDALI ed al CONTESTO e CONTENUTO del lavoro. Come già detto, è compilata dal datore di lavoro, che ne ha la responsabilità, in collaborazione con il Responsabile ed i componenti del Servizio di Prevenzione e Protezione, il Medico Competente ed il Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza, insieme ad altre figure organizzative significative (responsabile del personale, qualche capo reparto, un lavoratore esperto per anzianità e /o competenze, ecc.), oltre ad eventuali consulenti esterni.

L'équipe valutativa può compilare una scheda unica per l'azienda oppure, per livelli di complessità organizzativa più elevata, utilizzare la check list per partizioni organizzative o mansioni omogenee. Per esempio, la scheda può essere compilata per gruppi di lavoratori con simili mansioni (amministrativi rispetto ad altri dipendenti), oppure per partizione organizzativa (reparti, area commerciale, aree produttive, ecc.).

La compilazione delle tre aree della check list permette di acquisire una “stima” delle condizioni di rischio che sarà di livello BASSO – MEDIO – ALTO. Gli indicatori che sono stati inseriti tendono a quantificare parametri, il più possibile verificabili, secondo il seguente schema:

AREA A - INDICATORI AZIENDALI (10 indicatori)

AREA B - CONTESTO DEL LAVORO (6 aree di indicatori)

AREA C - CONTENUTO DEL LAVORO (4 aree di indicatori)

Tab. 3

INDICATORI AZIENDALI	INDICATORI DI CONTESTO DEL LAVORO	INDICATORI DI CONTENUTO DEL LAVORO
Infortuni Assenza per malattia	Funzione e cultura organizzativa	Ambiente di lavoro ed attrezzature di lavoro
Assenze dal lavoro Ferie non godute	Ruolo nell'ambito dell'organizzazione	Pianificazione dei compiti
Rotazione del personale	Evoluzione della carriera	Carico di lavoro - ritmo di lavoro
Turnover Procedimenti/ Sanzioni disciplinari	Autonomia decisionale - controllo del lavoro	Orario di lavoro
Richieste visite straordinarie	Rapporti interpersonali sul lavoro	
Segnalazioni stress lavoro-correlato Istanze giudiziarie	Interfaccia casa lavoro – conciliazione vita/lavoro	

Ad ogni indicatore è associato un punteggio che concorre al punteggio complessivo dell'area. I punteggi delle 3 aree vengono sommati (secondo le indicazioni che saranno impartite più avanti).

AREA	TOTALE PUNTEGGIO PER AREA
CONTESTO DEL LAVORO	
CONTENUTO DEL LAVORO	
INDICATORI AZIENDALI	
TOTALE PUNTEGGIO RISCHIO	

4.2 FASE 2: IDENTIFICAZIONE DEI LIVELLI DI RISCHIO

La somma dei punteggi attribuiti alle 3 aree consente di identificare il proprio posizionamento nella TABELLA DEI LIVELLI DI RISCHIO, esprimendo il punteggio ottenuto in valore percentuale, rispetto al punteggio massimo.

4.2.1. *Rischio basso*

LIVELLO DI RISCHIO	NOTE
RISCHIO BASSO ≤ 25%	L'analisi degli indicatori non evidenzia particolari condizioni organizzative che possono determinare la presenza di stress correlato al lavoro. Ripetere la valutazione/aggiornamento del DVR secondo quanto disposto dall'art. 29 del D.Lgs 81/2008 e s.m.i. o, comunque, entro un periodo di tempo non superiore a 2 anni.

Nel caso che la valutazione del rischio stress lavoro-correlato per tutta l'impresa o per le singole partizioni organizzative o per le mansioni, abbia rilevato un rischio BASSO, non è necessario procedere ulteriormente. Si dovranno attuare le misure di miglioramento, monitorare il rischio, secondo le indicazioni normative, la presenza di eventi sentinella e, comunque si dovrà ripetere la valutazione ogni due anni.

4.2.2. *Rischio medio*

LIVELLO DI RISCHIO	NOTE
RISCHIO MEDIO > 25% o ≤ 50%	L'analisi degli indicatori evidenzia condizioni organizzative che possono determinare la presenza di stress correlato al lavoro. Per ogni condizione di rischio identificata, si devono adottare le azioni di miglioramento mirate. Se queste non determinano un miglioramento entro un anno, sarà necessario procedere al secondo livello di approfondimento (coinvolgimento diretto dei lavoratori) Ripetere la valutazione/aggiornamento del DVR secondo quanto disposto dall'art. 29 D. Lgs 81/2008 e s.m.i. o, comunque, entro un periodo di tempo non superiore a 2 anni.

Per ogni condizione identificata con punteggio MEDIO, si devono adottare tutte le azioni di miglioramento che saranno riferite in modo specifico agli indicatori aziendali, di contesto e/o di contenuto con i valori di rischio stress più elevato.

Ogni eventuale punteggio MEDIO riferito ad una singola area, è un'indicazione che si può tradurre in proposte ed azioni di miglioramento specifiche.

Esempio

In una azienda con un livello complessivo di rischio medio, l'analisi degli indicatori evidenzia come criticità il "ruolo nell'ambito dell'organizzazione" (rischio alto) e i "rapporti interpersonali" (rischio medio).

Il gruppo aziendale, per pianificare le azioni di miglioramento, utilizzerà gli indicatori della check list che ne rappresentano l'area di analisi; quindi, per intervenire sul RUOLO NELL'AMBITO DELL'ORGANIZZAZIONE, lavorerà sulla conoscenza della linea gerarchica aziendale, la definizione dei ruoli e la gestione delle sovrapposizioni di ruoli differenti sulle stesse persone (capo turno/preposto/responsabile qualità).

Gli interventi necessari per apportare miglioramenti in indicatori come il RUOLO NELL'AMBITO DELL'ORGANIZZAZIONE necessitano di un processo culturale che assorbirà tempi non molto brevi. In questa logica è opportuno che nel monitoraggio del rischio effettuato a distanza di un anno con la check list si tenga presente che la conferma del risultato di rischio medio, (nonostante gli interventi di miglioramento), implicherà il necessario approfondimento con la valutazione della percezione dello stress da parte dei lavoratori.

4.2.3. Rischio alto

LIVELLO DI RISCHIO	NOTE
RISCHIO ALTO > 50%	L'analisi degli indicatori evidenzia condizioni organizzative con sicura presenza di stress correlato al lavoro. Si deve effettuare il secondo livello di approfondimento con la valutazione della percezione dello stress dei lavoratori. Come per il rischio medio, è necessario provvedere alla verifica dell'efficacia delle azioni di miglioramento entro un anno. Ripetere la valutazione/aggiornamento del DVR secondo quanto disposto dall' art.29 del D. Lgs 81/2008 e s.m.i. o, comunque, entro un periodo di tempo non superiore a 2 anni.

Per ogni condizione identificata con punteggio ALTO, riferito ad una singola area, si devono adottare tutte le azioni di miglioramento riferite in modo specifico agli indicatori aziendali, di contesto e/o di contenuto con i valori di rischio stress più elevato.

In questo caso, la valutazione del rischio stress lavoro-correlato per l'intera azienda o per una partizione organizzativa o per mansione deve necessariamente proseguire con il secondo livello di approfondimento, ossia con la valutazione della percezione di stress dei lavoratori.

4.3. FASE 3: IL COINVOLGIMENTO DEI LAVORATORI

Completare l'indagine oggettiva/verificabile con la valutazione soggettiva dello stress lavoro-correlato permette una lettura più completa e affidabile delle condizioni di vita e di lavoro. Il ricorso a tale valutazione è consigliabile là dove il numero di lavoratori consenta di ottenere un numero statisticamente significativo di questionari/interviste o di strutturare focus group.

E' da ritenersi obbligatorio, nelle aziende con più di dieci lavoratori, quando le valutazioni della check list hanno evidenziato un livello di rischio ALTO o nelle altre condizioni già ricordate al punto 3.2..

4.3.1 Il metodo

Questo livello di intervento richiede competenze psicologiche specifiche che non sempre l'équipe di valutazione precedentemente indicata possiede. Infatti questa modalità di approccio prevede:

- pianificazione dell'intervento con la definizione delle varie fasi del progetto di studio e dei tempi necessari
- definizione della popolazione da indagare (per campione/settori/unità operative, ecc.)
- scelta dello strumento da utilizzare (definizione del questionario, focus group, intervista semi-strutturata, ecc.)
- modalità di rilevazione che garantiscano a tutti i lavoratori l'informazione, la partecipazione e l'anonimato, garantito anche dalla elaborazione dei dati in forma statistica
- modalità di analisi dei risultati per aggregazioni di interesse organizzativo
- restituzione dei risultati ai dipendenti

4.3.2 I questionari

La scelta dello strumento di valutazione più adatto alla realtà dell'impresa aumenta la partecipazione, riduce le barriere al cambiamento e costituisce il primo passo per la prevenzione stessa.

I questionari soggettivi non hanno la funzione di identificare problemi di singoli lavoratori ma di consentire la rilevazione delle percezioni dei dipendenti che, aggregate per area/reparto/servizio, ecc., contribuiscono ad identificare le condizioni legate al contesto e al contenuto del lavoro su cui intervenire per eliminare, ridurre o gestire la condizione di stress correlato al lavoro.

Dalla letteratura internazionale si ricava un'ampia disponibilità di questionari che sono stati proposti e validati per la "misura" dello stress che i lavoratori percepiscono. La maggior parte di questi strumenti si basa su logiche che forniscono una base scientifica alle dimensioni organizzative e psicologiche che essi indagano.

In Italia, però, non è disponibile un numero elevato di questi strumenti, perché la traduzione in italiano e la loro validazione è stata effettuata solo per pochi questionari che verranno descritti a parte (all. 2).

5. Pianificazione dell'intervento

Il processo di cambiamento delle percezioni e dei comportamenti al lavoro, insito nella valutazione e gestione dello stress occupazionale, presuppone la partecipazione e la collaborazione dei lavoratori e dei loro rappresentanti, nonché l'adesione di tutti i livelli gerarchici aziendali fin dai più alti gradi della dirigenza.

Per mettere in atto il percorso di riduzione del rischio stress lavoro-correlato e di miglioramento continuo, l'organizzazione deve utilizzare la valutazione dello stress come base per la condivisione (discussione e comunicazione) dei risultati utili per la gestione del rischio, ma anche per la (ri)progettazione dei fattori organizzativi di disagio.

La prevenzione o la riduzione dei problemi di stress lavoro-correlato comporta l'adozione di misure che possono essere organizzative o gestionali o di entrambi i tipi ed introdotte sotto forma di specifiche misure mirate a modificare i fattori di rischio-stress individuati.

Gli interventi, già programmati con la valutazione degli indicatori oggettivi, si integrano con le misure derivanti dalla valutazione soggettiva.

Tra le misure che si possono adottare si segnalano interventi di prevenzione primaria, quali gli interventi di tipo organizzativo che mirano al cambiamento dell'hardware della struttura (contenuto del lavoro) e interventi di prevenzione secondaria volti al miglioramento dell'interfaccia lavoratori-organizzazione (contesto lavorativo).

Si possono identificare come trasversali ad ogni organizzazione del lavoro i seguenti interventi:

la formazione dei dirigenti e dei lavoratori per migliorare la loro consapevolezza e la loro comprensione nei confronti dello stress, delle sue possibili cause e del modo in cui affrontarlo e/o per adattarsi al cambiamento

l'informazione e la consultazione dei lavoratori e/o dei loro rappresentanti, in conformità alle legislazioni europea e nazionale, ai contratti collettivi di lavoro e alle prassi. La responsabilità di stabilire le misure da adottare spetta al datore di lavoro che integra la politica aziendale con la partecipazione e la collaborazione di tutta l'impresa.

6. Considerazioni conclusive sull'utilizzo della metodologia proposta

Il metodo di valutazione dello stress correlato al lavoro mira specificatamente ad una crescita culturale.

Aumentando la consapevolezza dei datori di lavoro e dei dipendenti e modificando quei parametri che favoriscono condizioni di stress durante l'attività lavorativa, un'azienda trae notevoli vantaggi.

La proposta descritta permette, attraverso fasi graduate e successive, di approfondire il problema e di identificare eventuali punti critici.

La check list di indicatori verificabili si basa su parametri che sono di tipo oggettivo e quindi tendono a risentire il meno possibile della soggettività dei compilatori/valutatori.

Il coinvolgimento dei dipendenti per un contributo soggettivo sarà sempre più stringente quanto più gli aspetti oggettivi dell'organizzazione del lavoro saranno predittivi di distress.

In definitiva, affrontare la problematica dello stress occupazionale non rappresenta soltanto un adempimento normativo, ma favorisce lo sviluppo di aziende sane, produttive e ben organizzate; diminuiscono infortuni, conflittualità e contenzioso, in favore di un clima migliore, una qualità competitiva ed un'immagine in grado di fidelizzare vecchi e nuovi clienti.

7. ALLEGATI

7.1. check list di indicatori verificabili

La valutazione dello stress correlato al lavoro, come per tutti gli altri rischi, deve essere effettuata dal datore di lavoro che ne ha la responsabilità (art. 29 D.Lgs 81/2008 e s.m.i.), nelle modalità indicate al Cap. 2 del presente documento.

L'équipe valutativa può compilare una scheda unica per l'azienda oppure per livelli di complessità organizzativa più elevata, può decidere di utilizzare la check list di indicatori verificabili per parti organizzative o mansioni omogenee.

Istruzioni

A. Si segna con la X la risposta e si riporta il valore della risposta nella casella **PUNTEGGIO**

Esempio

N	INDICATORE (*)	DIMINUITO	INALTERATO	AUMENTATO	PUNTEGGIO	NOTE
1	...	0	2 X	4	2	

(*) legenda indicatori aziendali in ultima pagina della *check list*

B. Si segna con la X la risposta e si riporta il valore della risposta in **PUNTEGGIO FINALE**

Quando vediamo la casella **CORREZIONE PUNTEGGIO**, dopo il segno "meno" (-), riportiamo il valore della risposta e trascriviamo il risultato in **PUNTEGGIO FINALE**.

Esempio

N	INDICATORE	SI	NO	CORREZIONE PUNTEGGIO	PUNTEGGIO FINALE	NOTE
1	...	0	1 X		1	
2	...	0 X	1	1 - 0	1	
3	...	0	1 X	1 - 1	0	
TOTALE PUNTEGGIO					2 (1+1+0)	

Nella casella **TOTALE PUNTEGGIO** si deve inserire la somma del punteggio finale di ogni indicatore.

DATA COMPILAZIONE	
IMPRESA	
MANSIONE/REPARTO	

SCHEDA DI VALUTAZIONE COMPILATA DA (*):

	NOME E COGNOME
DATORE DI LAVORO	
RSPP	
RLS	
MEDICO COMPETENTE	
DIRETTORE PERSONALE	
RESPONSABILE QUALITA'	
RESPONSABILE UNITA' PRODUTTIVA	
PSICOLOGO	
ALTRO	

(*) Contrassegnare i referenti aziendali coinvolti in questa fase, indicando al lato il nominativo.

A. AREA INDICATORI AZIENDALI

Gli indicatori aziendali sono riferiti all'andamento negli ultimi 3 anni

INDICATORI AZIENDALI						
N	INDICATORE	DIMINUITO	INALTERATO	AUMENTATO	PUNTEGGIO	NOTE
1	Indici infortunistici	0	1(*)	4	
2	Assenza per malattia (non maternità, allattamento, congedo matrimoniale)	0	1	4	
3	Assenze del lavoro	0	1	4	
4	% ferie non godute	0	1	4	
5	% trasferimenti interni richiesti dal personale	0	1	4	
6	% rotazione del personale (usciti-entrati)	0	1(*)	4	
7	Procedimenti, sanzioni disciplinari	0	1(*)	4	
8	N. di visite su richiesta del lavoratore al medico competente (D.Lgs 81/2008, art. 41 c.2 lett c)	0	1(*)	4	
9	Segnalazioni formalizzate del medico competente di condizioni stress al lavoro	0 - NO		4 - SI	
10	Istanze giudiziarie per licenziamento/ demansionamento	0 - NO		4 - SI	
TOTALE PUNTEGGIO						

(*) gli indicatori con l'asterisco: **nel caso in cui la risposta INALTERATO corrisponda a 0, si segna la X nella casella DIMINUITO**. Es: la sua Azienda ha 0 (zero) infortuni negli ultimi 3 anni. Seguendo le istruzioni dovrebbe segnare INALTERATO perché non ci sono variazioni. In questo caso però, INALTERATO indica una condizione non cambiata perché non migliorabile; motivo per cui la X si segna su diminuito e non su inalterato.

INDICATORE	NO	SI
Istanze giudiziarie per molestie morali/sexuali o segnalazione al mc di molestia morale protratta da parte di centro specializzato	0	Situazione che vincola la valutazione al secondo livello di approfondimento (mediante questionari) dello stress lavoro correlato

B. AREA CONTESTO DEL LAVORO

FUNZIONE E CULTURA ORGANIZZATIVA						
N	INDICATORE	SI	NO	CORREZIONE PUNTEGGIO	PUNTEGGIO FINALE	NOTE
1	Diffusione organigramma aziendale	0	1			
2	Presenza di procedure aziendali	0	1			
3	Diffusione delle procedure aziendali ai lavoratori	0	1			
4	Diffusione degli obiettivi aziendali ai lavoratori	0	1			
5	Sistema di gestione della sicurezza aziendale. Certificazioni SA8000 e BS OHSAS 18001:2007	0	1			
6	Presenza di un sistema di comunicazione aziendale (bacheca, internet, busta paga, volantini....)	0	1			
7	Effettuazione riunioni/incontri tra dirigenti e lavoratori	0	1			
8	Presenza di un piano formativo per la crescita professionale dei lavoratori	0	1			
9	Presenza di momenti di comunicazione dell'azienda a tutto il personale	0	1			
10	Presenza di codice etico e di comportamento	0	1			
11	Presenza di sistemi per il recepimento e la gestione dei casi di disagio lavorativo	0	1			
TOTALE PUNTEGGIO						

RUOLO NELL'AMBITO DELL'ORGANIZZAZIONE						
N	INDICATORE	SI	NO	CORREZIONE PUNTEGGIO	PUNTEGGIO FINALE	NOTE
1	I lavoratori conoscono la linea gerarchica aziendale	0	1			
2	I ruoli sono chiaramente definiti	0	1			
3	Vi è una sovrapposizione di ruoli differenti sulle stesse persone (capo turno/preposto/responsabile qualità)	0	1	1- ...		
4	Accade di frequente che i dirigenti/preposti forniscano informazioni contrastanti circa il lavoro da svolgere	0	1	1- ...		
TOTALE PUNTEGGIO						

EVOLUZIONE DELLA CARRIERA						
N	INDICATORE	SI	NO	CORREZIONE PUNTEGGIO	PUNTEGGIO FINALE	NOTE
1	Sono definiti i criteri per l'avanzamento di carriera	0	1			
2	Esistono sistemi premianti in relazione alla corretta gestione del personale da parte dei dirigenti/capi	0	1			
3	Esistono sistemi premianti in relazione al raggiungimento degli obiettivi di sicurezza	0	1			
TOTALE PUNTEGGIO						

AUTONOMIA DECISIONALE – CONTROLLO DEL LAVORO

N	INDICATORE	SI	NO	CORREZIONE PUNTEGGIO	PUNTEGGIO FINALE	NOTE
	Il lavoro dipende da compiti precedentemente svolti da altri	0	1	1-...		
	I lavoratori hanno sufficiente autonomia per l'esecuzione dei compiti	0	1			
	I lavoratori hanno a disposizione le informazioni sulle decisioni aziendali relative al gruppo di lavoro	0	1			
	Sono predisposti strumenti di partecipazione decisionale dei lavoratori alle scelte aziendali	0	1			
	Sono presenti rigidi protocolli di supervisione sul lavoro svolto	0	1	1-...		
TOTALE PUNTEGGIO						

RAPPORTI INTERPERSONALI SUL LAVORO

N	INDICATORE	SI	NO	CORREZIONE PUNTEGGIO	NOTE
1	Possibilità di comunicare con i dirigenti di grado superiore da parte dei lavoratori	0	1		
2	Vengono gestiti eventuali comportamenti prevaricatori o illeciti da parte dei superiori e dei colleghi.	0	1		
3	Vi è la segnalazione frequente di conflitti / litigi	0	1	1-...	
TOTALE PUNTEGGIO					

INTERFACCIA CASA LAVORO – CONCILIAZIONE VITA/LAVORO						
N	INDICATORE	SI	NO	CORREZIONE PUNTEGGIO	PUNTEGGIO FINALE	NOTE
1	Possibilità di effettuare la pausa pasto in luogo adeguato - mensa aziendale	0	1			
2	Possibilità di orario flessibile	0	1			
3	Possibilità di raggiungere il posto di lavoro con mezzi pubblici/ navetta dell'impresa	0	1			
4	Possibilità di svolgere lavoro part-time verticale/orizzontale	0	1			
TOTALE PUNTEGGIO						

Se il risultato finale è **uguale a 0**, nella TABELLA FINALE **CONTESTO DEL LAVORO** alla voce "INTERFACCIA CASA LAVORO" si inserisce il **valore -1**.

Se il risultato finale è **superiore a 0**, nella TABELLA FINALE **CONTESTO DEL LAVORO** alla voce "INTERFACCIA CASA LAVORO" si inserisce il **valore 0**.

C - CONTENUTO DEL LAVORO

AMBIENTE DI LAVORO ED ATTREZZATURE DI LAVORO						
N	INDICATORE	SI	NO	CORREZIONE PUNTEGGIO	PUNTEGGIO FINALE	NOTE
1	Esposizione a rumore sup. al secondo livello d'azione	0	1	1 - ...		
2	Inadeguato confort acustico (ambiente non industriale)	0	1	1 - ...		
3	Rischio cancerogeno/chimico non irrilevante	0	1	1 - ...		
4	Microclima adeguato	0	1			
5	Adeguato illuminamento con particolare riguardo alle attività ad elevato impegno visivo (VDT, lavori fini, ecc.)	0	1			
6	Rischio movimentazione manuale dei carichi	0	1	1 - ...		
7	Disponibilità adeguati e confortevoli DPI	0	1			Se non previsti, segnare SI
8	Lavoro a rischio di aggressione fisica/lavoro solitario	0	1	1 - ...		
9	Segnaletica di sicurezza chiara, immediata e pertinente ai rischi	0	1			
10	Esposizione a vibrazione superiore al limite d'azione	0	1	1 - ...		
11	Adeguata manutenzione macchine ed attrezzature	0	1			
12	Esposizione a radiazioni ionizzanti	0	1	1 - ...		
13	Esposizione a rischio biologico	0	1	1 - ...		
TOTALE PUNTEGGIO						

PIANIFICAZIONE DEI COMPITI						
N	INDICATORE	SI	NO	CORREZIONE PUNTEGGIO	PUNTEGGIO FINALE	NOTE
1	Il lavoro subisce frequenti interruzioni	0	1	1 - ...		
2	Adeguatezza delle risorse strumentali necessarie allo svolgimento dei compiti	0	1			
3	E' presente un lavoro caratterizzato da alta monotonia	0	1	1 - ...		
4	Lo svolgimento della mansione richiede di eseguire più compiti contemporaneamente	0	1	1 - ...		
5	Chiara definizione dei compiti	0	1			
6	Adeguatezza delle risorse umane necessarie allo svolgimento dei compiti	0	1			
TOTALE PUNTEGGIO						

CARICO DI LAVORO - RITMO DI LAVORO						
N	INDICATORE	SI	NO	CORREZIONE PUNTEGGIO	PUNTEGGIO FINALE	NOTE
1	I lavoratori hanno autonomia nell'esecuzione dei compiti	0	1			
2	Ci sono variazioni imprevedibili della quantità di lavoro	0	1	1 - ...		
3	Vi è assenza di compiti per lunghi periodi nel turno lavorativo	0	1	1 - ...		
4	E' presente un lavoro caratterizzato da alta ripetitività	0	1	1 - ...		
5	Il ritmo lavorativo per l'esecuzione del compito, è prefissato	0	1	1 - ...		
6	Il lavoratore non può agire sul ritmo della macchina	0	1	1 - ...		se non previsto segnare NO
7	I lavoratori devono prendere decisioni rapide	0	1	1 - ...		
8	Lavoro con utilizzo di macchine ed attrezzature ad alto rischio	0	1	1 - ...		
9	Lavoro con elevata responsabilità per terzi, impianti e produzione	0	1	1 - ...		
TOTALE PUNTEGGIO						

ORARIO DI LAVORO						
N	INDICATORE	SI	NO	CORREZIONE PUNTEGGIO	PUNTEGGIO FINALE	NOTE
1	E' presente regolarmente un orario lavorativo superiore alle 8 ore	0	1	1 - ...		
2	Viene abitualmente svolto lavoro straordinario	0	1	1 - ...		
3	E' presente orario di lavoro rigido (non flessibile)?	0	1	1 - ...		
4	La programmazione dell'orario varia frequentemente	0	1	1 - ...		
5	Le pause di lavoro sono chiaramente definite	0	1			
6	E' presente il lavoro a turni	0	1	1 - ...		
7	E' abituale il lavoro a turni notturni	0	1	1 - ...		
8	E' presente il turno notturno fisso o a rotazione	0	1	1 - ...		
TOTALE PUNTEGGIO						

2. IDENTIFICAZIONE DELLA CONDIZIONE DI RISCHIO

INDICATORI AZIENDALI							
INDICATORE	TOTALE PUNTEGGIO PER INDICATORE	BASSO 0 - 25%		MEDIO 25 - 50%		ALTO 50 - 100%	
		DA	A	DA	A	DA	A
INDICATORI AZIENDALI *		0	10	11	20	21	40
TOTALE PUNTEGGIO		0		2		5	

CONTESTO DEL LAVORO							
INDICATORE	TOTALE PUNTEGGIO PER INDICATORE	BASSO 0 - 25%		MEDIO 25 - 50%		ALTO 50 - 100%	
		DA	A	DA	A	DA	A
Funzione e cultura organizzativa		0	4	5	7	8	11
Ruolo nell'ambito dell'organizzazione		0	1	2	3	4	
Evoluzione della carriera		0	1	2		3	
Autonomia decisionale – controllo del lavoro		0	1	2	3	4	5
Rapporti interpersonali sul lavoro		0	1	2		3	
Interfaccia casa lavoro – conciliazione vita/lavoro*							
TOTALE PUNTEGGIO		0	8	9	17	18	26

(*) se il punteggio totale dell'indicatore "Interfaccia casa lavoro" è uguale a 0, inserire il valore -1.

Se superiore a 0, inserire il valore 0.

CONTENUTO DEL LAVORO							
INDICATORE	TOTALE PUNTEGGIO PER INDICATORE	BASSO		MEDIO		ALTO	
		DA	A	DA	A	DA	A
Ambiente di lavoro ed attrezzature di lavoro		0	5	6	9	10	13
Pianificazione dei compiti		0	2	3	4	5	6
Carico di lavoro – ritmo di lavoro		0	4	5	7	8	9
Orario di lavoro		0	2	3	5	6	8
		0	13	14	25	26	36

I punteggi delle 3 aree vengono sommati (secondo le indicazioni) e consentono di identificare il proprio posizionamento nella TABELLA DEI LIVELLI DI RISCHIO.

AREA	TOTALE PUNTEGGIO PER AREA
CONTESTO DEL LAVORO	
CONTENUTO DEL LAVORO	
INDICATORI AZIENDALI *	
TOTALE PUNTEGGIO RISCHIO	

Se il risultato del punteggio è compreso tra 0 e 10, si inserisce nella tabella finale il valore **0**

Se il risultato del punteggio è compreso tra 11 e 20 si inserisce nella tabella finale il valore **2**

Se il risultato del punteggio è compreso tra 21 e 40 si inserisce nella tabella finale il valore **5**

TABELLA DI LETTURA: TOTALE PUNTEGGIO RISCHIO

	DA	A	LIVELLO DI RISCHIO	NOTE
	0	17	RISCHIO BASSO 25%	L'analisi degli indicatori non evidenzia particolari condizioni organizzative che possono determinare la presenza di stress correlato al lavoro. Ripetere la valutazione in caso di cambiamenti organizzativi aziendali o comunque ogni 2 anni.
	18	34	RISCHIO MEDIO 50%	L'analisi degli indicatori evidenzia condizioni organizzative che possono determinare la presenza di stress correlato al lavoro. Per ogni condizione di rischio identificata si devono adottare le azioni di miglioramento mirate. Monitoraggio annuale degli indicatori. Se queste non determinano un miglioramento entro un anno, sarà necessaria la somministrazione di questionari soggettivi.
	35	67	RISCHIO ALTO + di 50%	L'analisi degli indicatori evidenzia condizioni organizzative con sicura presenza di stress correlato al lavoro. Si deve effettuare una valutazione della percezione dello stress dei lavoratori. E' necessario oltre al monitoraggio delle condizioni di stress la verifica di efficacia delle azioni di miglioramento.

LEGENDA INDICATORI ORGANIZZATIVI

% Assenze dal lavoro

S'intendono le condizioni sotto elencate:

- permessi retribuiti
- permessi per malattia
- periodi di aspettativa per motivi personali
- assenze ingiustificate
- mancato rispetto dell'orario minimo di lavoro (ritardi, uscite anticipate, ecc.)

Non si considera assenza la non presenza legata ad agitazione di carattere sindacale quali scioperi ed assemblee autorizzate.

Formula di calcolo: $[\text{Num. ore lavorative perse} / \text{Num. ore lavoro potenziali lavorabili da contratto}] \times 100$

% Ferie non godute

Intese come ferie maturate e non godute una volta trascorso il periodo previsto dalla legge per la relativa fruizione.

Formula di calcolo:

$[(\text{Num. di giorni di ferie contrattualmente previste e maturate} - \text{Num. di giorni di ferie usufruite}) \times 100]$

% Trasferimenti interni richiesti dal personale

Per trasferimento di personale si intende il passaggio di un dipendente da una "Unità Funzionale" interna all'impresa ad un'altra. Tale tipo di trasferimento di solito è teso a coniugare le esigenze personali dei dipendenti con quelle delle Unità Funzionali.

Formula di calcolo:

$[(\text{Num. richieste (*) di trasferimento} / \text{Num. trasferimenti avvenuti}) / \text{Num. totali lavoratori}] \times 100$

(*) Per richieste intendiamo tutte quelle pervenute includendo quelle accettate e quelle non accettate.

% Rotazione del personale (usciti-entrati)

Con questo indicatore s'intende il ciclo di rinnovo o la sostituzione del personale, cioè la misura del tasso in cui una data impresa incrementa o perde il proprio personale. La velocità di rotazione/ricambio (in inglese turnover) può essere alta, quando vengono assunte diverse persone nuove in azienda e ne escono altrettante. Bassa quando il ciclo di assunti-dimessi è minore. Secondo Schlesinger and Heskett, 1991, quando si fa un esame dei costi (sia quelli reali, come il tempo speso per reclutare una nuova risorsa, sia i costi di opportunità, come la perdita di produttività), il costo del ricambio/rotazione/turnover di un lavoratore è stato stimato essere fino al 150% del pacchetto remunerativo del lavoratore.

Formula di calcolo: $[(\text{Num. Lavoratori usciti} + \text{Num. Lavoratori entrati}) / \text{Num. totali lavoratori}] \times 100$

7.2. I questionari: una breve ricognizione

Nella rivista *International Archives of Occupational and Environmental Health* (2008 – 82, 1-12) sono riportati 33 strumenti da utilizzare in ambiente lavorativo per la misura dei rischi psicosociali associati allo stress lavoro correlato.

Solo un numero molto limitato di questi strumenti ha avuto la traduzione italiana e la relativa validazione.

La loro descrizione, associata al necessario inquadramento scientifico, è stato l'oggetto di una pubblicazione di un gruppo di lavoro dell'ISPESL⁸.

Di seguito, vengono riportati in modo descrittivo i questionari attualmente in uso in Italia per la valutazione dello stress occupazionale.

Alla fine si presenta una tabella di sintesi di alcuni degli strumenti indicati. Nella descrizione dei questionari e nella tabella citata si sottolineano gli aspetti caratteristici di ciascun questionario e le relative "dimensioni" indagate. Come si potrà notare, in alcuni casi il questionario è stato strutturato e proposto per gruppi specifici di posizioni lavorative (quadri dirigenziali e organizzativi): questo ne limita l'utilizzo in altre qualifiche.

Alcuni questionari indagano un numero di "dimensioni" che non sembrano sufficienti per soddisfare la normativa vigente la quale richiede la valutazione dell'impresa al fine di evidenziare gli aspetti che necessitano di interventi migliorativi. In generale i costi sono piuttosto elevati o per il costo diretto di acquisto dei protocolli o per il tempo che richiede la loro applicazione (un elevato numero di domande/items non può che associarsi ad un tempo elevato di somministrazione e poi di elaborazione).

Infine, si segnalano alcune criticità:

- in siti specializzati vengono pubblicizzati e venduti metodi e strumenti proposti da singoli autori che spesso non sono supportati da una teoria condivisa a livello internazionale; tali metodi sono, a volte, semplici ed apparentemente ragionevoli, ma non forniscono adeguate garanzie di risultati affidabili. Senza il supporto di una scuola o di teorie ampiamente condivise queste proposte "individuali" sono difficilmente gestibili in un ambiente di lavoro, soprattutto se si considera la difficoltà di applicazione anche di strumenti validati.
- Alcuni ritengono di esaurire il compito procedendo alla sola "valutazione soggettiva" che permette di valutare l'intensità del distress che i lavoratori percepiscono. Questa posizione, da un lato ha il limite di disattendere il mandato normativo che richiede la valutazione dello stress dell'organizzazione (non dei singoli lavoratori), dall'altro di favorire un eccesso di soggettività dei

⁸ P. Deitinger, C. Nardella, R. Bentivenga, M. Ghelli, B. Persechino, S. Iavicoli, (2009) D.Lgs. 81/2008: conferme e novità in tema di stress correlato al lavoro. *G Ital Med Lav Erg* 2009; 31:2, 154-162

valutatori stessi, peraltro spesso privi di specifiche competenze di gestione degli strumenti psicologici.

- Infine, per quanto sopra accennato, è da ritenere inappropriata l'utilizzazione, in ambito lavorativo, di tutti i test/questionari clinici (MMPI-2, Test di Wartegg, Mood Scale, STAI 1-2, psicodiagnostica di Rorschach, ecc.), in relazione alla valutazione dei rischi correlati allo stress occupazionale.

Di seguito, viene riportato l'elenco degli strumenti analizzati, partendo dai questionari proposti per amministrazioni pubbliche che non richiedono costi per l'acquisto.

QUESTIONARIO MULTIDIMENSIONALE DELLA SALUTE ORGANIZZATIVA - MOHQ

F. Avallone, A.Paplomatas

Il Questionario Multidimensionale della Salute Organizzativa (MOHQ - Multidimensional Organizational Health Questionnaire) è stato costruito sulla base delle dimensioni e degli indicatori che compongono il costrutto di salute organizzativa. Il MOHQ è utile alle organizzazioni che intendano promuovere e sviluppare la salute e il benessere collettivo. Il Questionario consente di monitorare le dimensioni della salute organizzativa nel contesto lavorativo, nel suo complesso e/o per singoli settori, evidenziando le aree di maggior benessere e quelle di criticità, rendendo quindi “visibili” aspetti organizzativi sui quali è auspicabile un intervento di miglioramento e sviluppo. Le informazioni raccolte attraverso il Questionario vengono elaborate e sintetizzate sotto forma di tabelle e grafici che rappresentano una “fotografia” dell’organizzazione per come essa viene “vista” e percepita dai dipendenti, in termini di aree di maggior benessere e salute e aree di maggior criticità. Gli iscritti all’OISOrg possono richiedere il MOHQ, in una delle sue versioni, utilizzando il modulo presente nell’area riservata.

Struttura: Il Questionario Multidimensionale sulla Salute Organizzativa (MOHQ) si compone di 109 affermazioni relative a comportamenti e condizioni osservabili nell’ambiente di lavoro, ciascuna delle quali è riconducibile ad una delle dimensioni o indicatori che compongono la salute organizzativa.

Il soggetto può indicare, su una scala Likert a quattro passi, il livello di frequenza osservata di tali aspetti nel proprio ambiente di lavoro. La risposta va da un minimo di “mai” ad un massimo di “spesso”, oppure da un minimo di “insufficiente” a un massimo di “buono”.

Il Questionario è suddiviso in nove parti, ciascuna delle quali contiene tutti gli item/le affermazione volte ad esplorare i diversi aspetti della salute organizzativa. In particolare:

- raccolta dei dati anagrafici, ambientali e relativi alla storia lavorativa dei singoli;
- comfort dell’ambiente di lavoro percepito dai lavoratori;
- una sezione che include dieci differenti dimensioni della salute organizzativa;
- sicurezza percepita dai lavoratori;
- caratteristiche del lavoro e “tollerabilità dei compiti assegnati”;
- indicatori positivi e indicatori negativi;
- disturbi psicosomatici;
- apertura all’innovazione;
- possibili suggerimenti che, a parere della persona che compila il questionario, necessitano un piano di miglioramento nella propria organizzazione.

Tempi di somministrazione: 30’

Qualifica del somministratore del test: Medici con specializzazione in medicina del lavoro, Psicologi, Orientatori, Psicopedagogisti, Professionisti RU.

RISK ORGANIZATION ASSESSMENT QUESTIONNAIRE - ROAQ

E. Cordaro, D. Di Nicola

Il test ROAQ (Risk Organizational Assessment Questionnaire) e il ROAQ-R (forma ridotta) sono composti rispettivamente di 68 items e di 28 items. Il ROAQ-R è valido per pressoché tutte le realtà lavorative, mentre il ROAQ nella forma intera è stato validato per gli enti pubblici e per il terzo settore. Il test per le strutture pubbliche è concesso in forma gratuita (se si esclude alcuni rimborsi spese); per le aziende private il costo è definito in base al numero dei dipendenti, alla localizzazione delle strutture aziendali, e alla complessità produttiva.

Per reperire informazioni consultare il sito APOLISPREVENZIONE.it

Il ROAQ nella sua forma complessiva ha avuto una validazione iniziale su un campione stratificato per ruolo sesso e qualifiche di 833 soggetti, a verifica della soluzione fattoriale si sono state effettuate altre due validazioni a distanza di due anni l'una dall'altra, che hanno confermato la stabilità dell'elaborazione statistica, in totale sono stati sottoposti al test 2500 soggetti. Il test ROAQ e ROAQ-R sono organizzati per raccogliere le impressioni dei soggetti che compongono il sistema, secondo una visione costruttivista dei processi d'apprendimento. I Cinque fattori analizzano le variabili conversazionali secondo le due dominanti di **variabili conversazionali d'azione e variabili conversazionali emozionali**; le prime tese a recuperare un'azione con una predominanza delle componenti cognitive (dimensione hard dell'organizzazione), le seconde con una predominanza delle componenti emotive (dimensione soft dell'organizzazione).

- F1 variabile conversazionale d'azione: **“Adeguatezza dei flussi di azioni comunicazionali”**. Quanto il rapporto fra il dipendente e il servizio/azienda è flessibile e corretto, grazie alla definizione di regole chiare, trasparenti e coerenti.
- F2 variabile conversazionale emozionale: **“Coinvolgimento con l'oggetto di lavoro”**. Quanto il lavoro svolto gratifica gli aspetti reali, ideali e relazionali del SE’;
- F3 Variabile conversazionale d'azione: **“Rispetto del rapporto tra vita privata e vita lavorativa”**. Quanto l'organizzazione dei processi lavorativi rispetta l'equilibrio fra l'orario di lavoro e la vita privata, considerando tale equilibrio una variabile che incide sulla struttura organizzativa.
- F4 Variabile conversazionale emozionale: **“clima relazionale”**. Quanto l'organizzazione favorisce un clima relazionale adeguato, riconosce e stimola le potenzialità del dipendente, ne favorisce l'autonomia, lo sostiene nel suo operato, attua coerenza di comportamenti, garantendo procedure chiare, precise, trasparenti.
- F5 Variabile conversazionale d'azione: **“non si adottano comportamenti e/o modelli organizzativi finalizzati a definire e/o creare un disagio lavorativo”**. Quanto l'organizzazione utilizza strategicamente o incrementa comportamenti tra i dipendenti tendenti a determinare il disagio. Quanto adotta comportamenti squalificanti, emarginanti, basati su prepotenza e violenza psicologica, disinteressandosi della dimensione emozionale dei singoli e del gruppo.

LE PERSONE E IL LAVORO - ISPESL

Emanuela Fattorini

E' stato costruito facendo riferimento al modello teorico di Cox e Griffiths (1995) e alle indicazioni dell'Agenzia Europea per la Sicurezza e la Salute sul Lavoro che individua nel *contesto lavorativo* e nel *contenuto del lavoro* i fattori di rischio stressogeni, nonché all'Accordo Quadro Europeo sullo stress lavoro correlato.

E' composto di 55 items a risposta chiusa più un'area di miglioramento.

Al momento non esiste un programma informatico per l'acquisizione dei dati e la predisposizione di un rapporto narrativo standardizzato. L'interpretazione dei dati ha valore descrittivo e non è generalizzabile.

EFFORT REWARD IMBALANCE - ERI

J. Siegrist

Il questionario di J. Siegrist è composto da 23 domande, 6 relative all'impegno lavorativo (scala **E, effort**), 11 alle ricompense (scala **R, reward**), e 6 all'eccessivo impegno (O, overcommitment). Le risposte ai quesiti dell'ERI vengono espresse mediante una scala Likert a 5 livelli. Le scale si ottengono sommando i punteggi dati dalle risposte.

La scala **E ("effort")** è composta di 5 domande per le professioni impiegate, 6 per i "blue collar workers"; la differenza è una domanda sullo sforzo fisico nel lavoro. Mediante analisi fattoriale si è dimostrato che tale variabile è uni-dimensionale.

La scala **R ("reward")** è composta da 11 items. Pur essendo sufficientemente uni-dimensionale, nel suo ambito è possibile riconoscere 3 subscale: stima (cinque domande); promozione e salario (quattro domande); stabilità del lavoro (due domande).

La variabile **O ("overcommitment")** è composta da 6 items ed esprime il fatto di sentirsi obbligato ad uno sforzo superiore alle proprie capacità di realizzazione.

È stato tradotto e usato in molti paesi.

Ricordiamo tra l'altro, oltre alla versione tedesca, applicata anche in Svizzera, la versione cinese, francese, spagnola, brasiliana, coreana, canadese, giapponese, finlandese, olandese, danese, italiana e quelle di altri paesi europei.

Secondo il modello teorico di Siegrist lo stress origina dalla discrepanza tra lo sforzo e le ricompense ricevute dal lavoratore.

Il modello ERI tiene conto di fattori di rischio per lo stress lavoro-correlato (precarietà, intensificazione del lavoro, ineguaglianze nei livelli retributivi, erosione dei contesti sociali dovuta all'aumento della competitività) associati a cambiamenti rilevanti avvenuti di recente nel mondo del lavoro, in relazione soprattutto alla globalizzazione dell'economia.

Il modello ERI aggancia l'esperienza individuale dello stress al concetto di "ricompensa" (*reward*), che un contesto di lavoro dovrebbe fornire all'individuo

– in maniera bilanciata rispetto agli sforzi prodotti (*effort*).

Una recente integrazione del questionario (non ancora tradotta e validata) riguarda il senso di ingiustizia percepita per le “procedure” che per le “relazioni”: tale parametro rafforza i risultati acquisiti con il rapporto *effort/reward*.

JOB CONTENT QUESTIONNAIRE - JCQ

R. A. Karasek

Il JCQ è uno strumento che valuta lo stress lavorativo, facendo direttamente riferimento al modello originale che definisce il *job strain* o *perceived job stress* (stress lavorativo percepito) come la relazione tra elevata domanda lavorativa (*job demand*, JD) e bassa libertà decisionale (*decision latitude*, DL), in grado di spiegare i livelli di stress cronico e l'incremento del rischio cardiovascolare. Le due principali dimensioni lavorative (domanda vs. controllo) sono considerate variabili indipendenti e poste su assi ortogonali. La *job demand* si riferisce all'impegno lavorativo richiesto ovvero: i ritmi di lavoro, la natura impositiva dell'organizzazione, il numero di ore lavorative e le eventuali richieste incongruenti. La *decision latitude* è definita da due componenti: la *skill discretion* e la *decision authority*: la prima identifica condizioni connotate dalla possibilità di imparare cose nuove, dal grado di ripetitività dei compiti e dall'opportunità di valorizzare le proprie competenze; la seconda individua fondamentalmente il livello di controllo dell'individuo sulla programmazione ed organizzazione del lavoro

Struttura: Il JCQ standard è composto da 49 items, risultato di due precedenti versioni di cui rappresenta quella maggiormente raccomandata.

JCQ si articola in 8 macrovariabili: 3 sulla dimensione controllo i cui items indagano su “giudizio circa le proprie capacità”, “potere decisionale in rapporto al compito specifico” e “potere decisionale a livello di politica aziendale”; 3 sulla dimensione domanda i cui items indagano su “carico di lavoro psicologico”, “carico di lavoro fisico” e “insicurezza lavorativa” mentre le 2 restanti dovrebbero consentire valutazioni sugli aspetti relazionali (supporto sociale da parte dei superiori e supporto sociale da parte dei colleghi, rispettivamente). Vi è autorevole testimonianza in letteratura che, al di là delle due dimensioni fondamentali controllo e domanda, il supporto sociale sia da intendersi come

ulteriore risorsa disponibile e come “modulatore” delle richieste che provengono dal contesto lavorativo.

Tempi di somministrazione: 15'

Qualifica del somministratore del test: Medici con specializzazione in medicina del lavoro, Psicologi, Orientatori, Psicopedagogisti, Professionisti RU.

OCCUPATIONAL STRESS INDICATOR - OSI

C.L. Cooper, S.J. Sloan e S. Williams

L'*OSI* è stato sviluppato su solide basi teoriche e mette in pratica la conoscenza acquisita in oltre venticinque anni di ricerca nelle aziende. Anche se nella sua attuazione è stata data piena considerazione alle complessità teoriche dello stress, delle sue origini e dei suoi effetti, il progetto è stato quello di proporre un modello operativo di stress da raffinare nel tempo. Una seconda versione preliminare è stata saggiata presso un campione di quadri intermedi, selezionati casualmente da una gamma di aziende.

Lo strumento prevede l'autosomministrazione collettiva, ma non esclude l'elaborazione individuale dei dati dei singoli partecipanti. Le risposte possono essere analizzate complessivamente o in dettaglio per far fronte alle diverse esigenze dell'azienda. L'informazione raccolta in questo modo può essere trasferita in un piano d'azione pratico, volto al cambiamento e al miglioramento.

L'orientamento pratico e il disegno complessivo fanno dell'*OSI* uno strumento applicabile ad una grande varietà di situazioni e tale da essere accessibile agli utenti a tutti i livelli. Per questa sua caratteristica anche il sistema di *scoring* è semplice ed è possibile eseguirlo in modo completamente pratico.

Struttura: L'*OSI* risulta articolato in sette parti: un *questionario biografico* (il cui utilizzo è facoltativo) e sei sezioni raggruppate in un *questionario*, ciascuna divisa in una serie di sottoscale che misurano differenti dimensioni dello stress. Le informazioni che si ricavano dal *questionario biografico*, che si differenzia dal test vero e proprio in quanto non impiega griglie di correzione, forniscono idee sulla natura dello stress, ma basate su una prima impressione.

Il *questionario* vero e proprio viene utilizzato per registrare le risposte di gruppi di persone all'interno di quattro aree ben definite: le *fonti di stress*, le *caratteristiche dell'individuo* che può provare l'esperienza di stress, le *strategie di coping* e gli effetti dello stress a livello individuale e organizzativo. Esso risulta articolato nelle seguenti sezioni:

- **Che cosa pensa, come si sente nei confronti del Suo lavoro** (22 item) per la misura della soddisfazione lavorativa (5 sottoscale: *Soddisfazione per la carriera, per il lavoro stesso, per*

l'impostazione e la struttura organizzative, per i processi organizzativi, per le relazioni interpersonali);

- **Come giudica il Suo attuale stato di salute per la misura della salute psicologica** (18 item) e di quella fisica (cioè, dei sintomi fisici dello stress) (12 item);
- **Come si comporta di solito** (14 item) per la misura di una serie di comportamenti orientati allo stress (personalità di Tipo A) (3 sottoscale: *Atteggiamento verso la vita*, *Stile di comportamento* e *Ambizione*);
- **Come interpreta gli eventi che accadono intorno a Lei** (12 item). Questo è il terzo ed ultimo aspetto delle caratteristiche individuali da valutare (3 sottoscale che misurano differenti aspetti del controllo: *Forze organizzative*, *Processi di gestione*, *Influenze individuali*);
- **Fonti di pressione nel Suo lavoro** (61 item). Questa sezione prende in considerazione un'ampia gamma di possibili cause di stress occupazionale, legati sia al lavoro sia alla vita familiare con predominanza del tema occupazionale (6 sottoscale: *Fattori intrinseci al lavoro*, *Ruolo manageriale*, *Relazione con altre persone*, *Carriera e riuscita*, *Clima e struttura organizzativa*, *Interfaccia casa-lavoro*);

Il Suo modo di affrontare lo stress (28 item) (6 sottoscale: *Supporto sociale*, *Orientamento al compito*, *Logica*, *Relazione casa-lavoro*, *Tempo*, *Coinvolgimento*).

Tempi di somministrazione: 30'

Qualifica del somministratore del test: Medico spec. in geriatria, neurologia e pediatria, Psichiatra o Psicologo iscritto all'albo, Logopedisti, Terapisti della neuro e psicomotricità dell'età evolutiva, Terapisti occupazionali, Fisioterapisti, Educatori professionali, Insegnanti di sostegno.

MAJER_D'AMATO ORGANIZATIONAL QUESTIONNAIRE 10 - M_DOQ 10

A. D'Amato e V. Majer

Un questionario multifattoriale per la diagnosi delle organizzazioni

Un buon clima organizzativo consente alle organizzazioni di conseguire gli obiettivi che si pongono. Esso è una variabile critica non solo per la qualità della vita lavorativa, con la sua dimostrata influenza su motivazione, impegno e efficienza lavorativa, ma anche per le relazioni interpersonali e la fiducia verso l'organizzazione. Il *M_DOQ10* permette una diagnosi certa del clima in azienda e può rappresentare per i responsabili delle risorse umane un supporto di fondamentale importanza.

Struttura: Il questionario si compone di 70 items, valutati per mezzo di una scala Likert a 5 modalità di risposta da 1 (*Falso*) a 5 (*Vero*), che confluiscono in 10 fattori di primo ordine. Essi sono misure

percettive dei vari elementi della vita organizzativa, descrivono le attività, le pratiche e le procedure organizzative (*cognitive appraisal*):

- **Comunicazione:** *disponibilità e chiarezza nella diffusione delle informazioni* (valuta le percezioni relative alla diffusione dell'informazione);
- **Autonomia:** *organizzazione del lavoro* (valuta le percezioni relative alla sensazione di autonomia);
- **Team:** *coesione di gruppo* (indaga il clima all'interno del gruppo);
- **Coerenza/Fairness:** *immagine dell'organizzazione e declinazione operativa degli orientamenti strategici* (valuta le percezioni relative alla coerenza fra efficacia del funzionamento aziendale e declinazione operativa degli obiettivi);
- **Job description:** *chiarezza dei ruoli e dei compiti* (misura la consapevolezza dei propri ambiti di discrezionalità e responsabilità, dei rapporti gerarchici, ecc.);
- **Job involvement:** *coinvolgimento nel lavoro e nell'organizzazione* (analizza le percezioni e i vissuti relativi all'investimento emozionale sul lavoro);
- **Reward:** *equità, sensibilità sociale e sentimento di imparzialità* (indaga le percezioni sulle politiche retributive e di carriera, e i vissuti relativi ai sentimenti di giustizia all'interno dell'azienda);
- **Leadership:** *relazioni e comunicazioni con i superiori* (analizza le percezioni relative allo stile di comando dei superiori);
- **Innovatività:** *vitalità organizzativa e propensione/incentivazione dell'innovazione* (indaga le percezioni in merito al dinamismo dell'azienda);
- **Dinamismo/Sviluppo:** *apertura al progresso sociale e personale ed ai bisogni sociali e personali* (indaga le percezioni circa quanto l'azienda fa per favorire il progresso personale e lo sviluppo organizzativo).

Tempi di somministrazione: 30'

Qualifica del somministratore del test: Medici con specializzazione in medicina del lavoro, Psicologi, Orientatori, Psicopedagogisti, Professionisti RU.

TEST DI VALUTAZIONE DELLO STRESS LAVORO CORRELATO NELLA PROSPETTIVA DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO - Q-BO

N. A. De Carlo, D. Capozza, A. Falco e Coll.

Grazie all'adozione di un approccio sistemico le scale rilevano un ampio spettro di dimensioni lavorative, organizzative e individuali fra loro interagenti.

Il test è stato somministrato ad un campione di oltre 20.000 occupati, operanti in organizzazioni pubbliche e private di piccole-medie e grandi dimensioni, suddivisibile in vari sub-campioni a seconda delle esigenze di benchmarking e di valutazione comparativa, nonché a seconda di specifiche mansioni. Sono disponibili standard di riferimento per i diversi settori produttivi (pubblici e privati)*.

Le proprietà psicometriche del test sono state confermate dalle analisi condotte su vari campioni (analisi fattoriali esplorative e confermate, analisi di validità e di attendibilità, analisi descrittive).

Il test è composto di vari moduli, in una configurazione massima di 350 items con scale di risposta di tipo Likert a cinque passi valutativi.

La risposta a tutte le domande richiede un arco di tempo di circa un'ora.

Modello teorico/applicativo: le principali variabili rilevate mediante il Q-Bo sono si possono distinguere in variabili determinanti lo stress-lavoro correlato e in conseguenze di malessere e di benessere.

Determinanti (Fonti di stress/ potenziali rischi):

Clima Organizzativo, Cultura Organizzativa, Diversity management (etnia/razza, genere/maternità, età/anzianità, ...), Sicurezza e Ambiente, Conflitto Organizzativo, Carico Lavorativo, Percezione di Supporto da parte dell'Organizzazione, Efficacia Collettiva, Variabili individuali.

Conseguenze di malessere e di benessere (Tipologie e gradi di stress/strain vs. benessere/efficienza-efficacia):

Stress/Strain (psicologico, fisiologico e comportamentale), Burnout, Sintomi di malessere psicofisico, Mobbing/Straining, Assenteismo/Turnover, Soddisfazione lavorativa, Commitment, Altruismo/Compliance

* Sono disponibili punti T specifici per i diversi sub-campioni, a seconda delle esigenze degli utenti e dei settori produttivi di riferimento

ORGANIZATIONAL CHECKUP SYSTEM - OCS

M.P. Leiter e C. Maslach

Come prevenire il burnout e costruire l'impegno

Il **burnout** è un tema di grande attualità perché comporta costi elevati, non solamente per la persona che lo sperimenta, ma anche per l'organizzazione nella quale questa persona lavora. Un'organizzazione alla ricerca di prestazioni di alto livello, creatività e innovazione non può raggiungere questi obiettivi con il proprio personale in burnout. Piuttosto, quest'organizzazione ha bisogno di persone energiche, coinvolte nel proprio lavoro ed efficaci nell'attuarlo: in altre parole, di persone che sentano di avere con l'organizzazione un **impegno** (*engagement*) elevato. OCS è un programma che, fornendo gli strumenti necessari per misurare il livello di burnout, permette di identificarne le principali cause e di sviluppare percorsi per allontanarsi da esso muovendosi in direzione dell'impegno, consentendo così di rendere l'ambiente di lavoro un luogo migliore per il personale e l'organizzazione nel suo insieme.

Costrutto scientifico

Il programma si fonda sugli studi che C. Maslach conduce da oltre un ventennio sul burnout. In quest'ambito, che ha precisato la natura multifattoriale e misurabile del burnout, fu messo a punto il *Maslach Burnout Inventory (MBI)*, finalizzato alla valutazione del burnout nei servizi socio-sanitari e nelle istituzioni educative.

L'OCS ne rappresenta un fondamentale passo avanti per tre ragioni: A) il concetto di burnout viene esteso a tutte le forme di organizzazione; B) non si limita alla fase diagnostica, ma questa è il punto d'avvio per giungere, attraverso specifiche azioni d'intervento, a costruire nell'organizzazione le condizioni per l'impegno; C) rivolge la propria attenzione non più all'individuo, ma all'organizzazione nel suo complesso.

Il programma è, in definitiva, uno strumento di promozione del coinvolgimento personale nell'organizzazione e dello sviluppo di valori umani, al fine di prevenire il burnout.

Il continuum burnout-impegno: Burnout e impegno si collocano ai poli opposti di un continuum: quando uno dei due è a livelli alti, l'altro è a livelli bassi; esso è declinato su tre dimensioni, ciascuna delle quali costituisce di per sé un continuum:

- la **resistenza individuale**, che va dall'*esaurimento* all'*energia*;
- la reazione **agli altri e al lavoro**, che va dalla *disaffezione lavorativa* al *coinvolgimento*;
- la **reazione individuale verso il proprio lavoro**, che va da un sentimento di *inefficacia* ad uno di *efficacia lavorativa*.

Le sei aree della vita lavorativa

Leiter e Maslach ipotizzano che il burnout non sia un problema delle persone, ma dell'ambiente organizzativo nel quale esse lavorano. La struttura e il funzionamento dell'ambiente di lavoro influenzano la relazione delle persone nei confronti del proprio lavoro. Sono sei le aree della vita lavorativa nelle quali può esserci o non esserci un grado sufficiente di sintonia: **carico di lavoro - riconoscimento - equità - controllo - integrazione sociale - valori.**

Nel polo del continuum caratterizzato dal **burnout**, le sei aree assumono la forma seguente:

- *sovraccarico di lavoro - mancanza di controllo - riconoscimenti insufficienti - crollo dell'integrazione sociale - assenza di equità - conflitto di valori.*

Nel polo del continuum caratterizzato dall'**impegno**, esse diventano le indicazioni da seguire per il cambiamento:

- *carico sostenibile - esperienza di scelta e di controllo - riconoscimento e ricompense - senso di integrazione sociale - equità, rispetto e giustizia - lavoro significativo.*

I tre processi di management

Migliorare il grado di sintonia nelle sei aree della vita lavorativa richiede un cambiamento nei 3 processi fondamentali di management: **leadership - sviluppo di competenze - coesione di gruppo**

Il Checkup Organizzativo

OCS è un programma di intervento formativo che fornisce gli strumenti per un *checkup* organizzativo, finalizzato a valutare lo stato di un'organizzazione sulla base del benessere del suo personale. È un metodo per rilevare in quali reparti le persone hanno un buon livello di impegno e stanno lavorando bene, in quali sono in *burn out* e stanno lavorando male e gli aspetti organizzativi cui bisogna dedicare maggior attenzione.

Struttura: Lo strumento per condurre il checkup organizzativo è un questionario di 68 item con modalità di risposta su scala Likert, somministrabile in forma anonima. Esso è stato standardizzato su un campione italiano e consente all'organizzazione di misurare, per tutto il personale:

- le tre dimensioni dell'impegno e del burnout (16 item derivati dal *MBI*);
- le sei aree della vita lavorativa (29 item);
- la percezione che il personale ha del cambiamento (10 item);

i tre processi di management (13 item).

Tempi di somministrazione: 30'

Qualifica del somministratore del test: Medici con specializzazione in medicina del lavoro, Psicologi, Orientatori, Psicopedagogisti, Professionisti RU.

ORGANISATIONAL & PSYCHOSOCIAL RISK ASSESMENT - OPRA

M. Magnani, G.A. Mancini, V. Majer (GIUNTI O.S.)

Il pacchetto OPRA per la valutazione dello stress lavoro correlato si articola su tre assi principali: un agile indice di rischio, l'analisi delle fonti di pressione sul lavoro e gli eventuali outcomes psico-fisici. I dati raccolti in diverse indagini possono contribuire a progetti più vasti di monitoraggio e gestione delle eventuali problematiche riscontrate.

Dimensioni indagate: - relazioni interpersonali, sviluppo di carriera, carico di lavoro, ruolo, autonomia, interfaccia casa/lavoro, soddisfazione e salute psicofisica.

Il procedimento di validazione dello strumento si è realizzato con un campione complessivo di 2392 soggetti distribuiti in 16 strutture di varia natura e dimensione del territorio italiano. La versione definitiva ha coinvolto 1213 soggetti.

L'interpretazione e l'utilizzo dei risultati OPRA si fondano sull'assunto (condiviso da molti autori) che le percezioni degli individui inseriti all'interno di un contesto organizzativo siano condivisi dagli stessi. L'interpretazione dei dati verrà svolta analizzando le dimensioni in cui i vari gruppi hanno ottenuti punteggi più o meno elevati di altri con cui viene effettuato un confronto.

La parte A permette di identificare un "risk index" non esaustivo, ma che fornisce indicazioni che verranno associate ai parametri della parte B (Fonti di rischio) e alla parte C (salute psicofisica).

Struttura del questionario per un totale di 86 items:

- Parte A (risk index): 5 items su scala Likert
- Parte B (inventario delle fonti di rischio): 65 items su scala Likert a 5 punti
- Parte C (salute psicofisica): 16 items su scala Likert a 5 punti

Tempo di somministrazione: 20-25 minuti

Qualifica del somministratore del test: Medici con specializzazione in medicina del lavoro, Orientatori, Psicopedagogisti, Professionisti RU.

Il Network Nazionale per la Prevenzione del Disagio Psicosociale nei Luoghi di Lavoro si propone come “Osservatorio italiano” con l’obiettivo di tenere costantemente aggiornata la comunità tecnico-scientifica sui nuovi strumenti e metodologie di valutazione del rischio stress lavoro-correlato con caratteristiche di affidabilità e validità.

Il Network si rende disponibile ad accogliere eventuali segnalazioni di strumenti che, se ritenuti validi, possano migliorare/arricchire l’attuale ricognizione.

In questa logica segnaliamo che attualmente il Laboratorio di Psicologia e Sociologia del Dipartimento di Medicina del Lavoro dell’ISPESL ha avviato la fase di validazione del questionario di tipo modulare “Va.RP – Valutazione Rischi Psicosociali”, che prende in considerazione le dimensioni più rilevanti dei fattori stressogeni, nonché i loro effetti e le strategie di *coping*”.

Nel contempo si procede all’implementazione dello studio relativo al questionario “LE PERSONE E IL LAVORO – ISPESL” già in precedenza sintetizzato.

Infine un terzo gruppo di lavoro è impegnato a completare e validare in italiano il questionario di J. Siegrist.

Tabella riepilogativa degli strumenti di valutazione in uso in Italia

		Amministrazione Pubblica							
Dimensioni		MOHQ	ROAQ e ROAQ-R	Karasek	Cooper (OSI)	M_D0010	O-Bo	Leiter Maslach	OPRA
		Avallone, Paplomas 2005	Cordaro-Di Nicola	ISPESL 2001	Adattamento 2002	Majer D'amato	De Carlo e Coll. 2008	Adattamento 2005	Majer 2009
		139 items	68 o 28 items	49 items	circa 167 items	circa 70	342 items	circa 68	86 items
		30'	30'	20'	45'	30'	90'	30'	20-25'
			Non indicizzato	indicizzato	punti Sten	punti T		punti T	indicizzato
				A2*	B	A2*		A2*	A2*
1	Comfort ambientale	+			valori intr. al lavoro		+		+
2	Chiarezza degli obiettivi	+			+				
3	Valorizzazione - ruolo manageriale	+	+	+ SS	+	+	+	+	+
4	Ascolto	+	+	+ SS		+ comunicazione	+		
5	Informazione	+	+		+				+
6	Conflittualità	+					+		
7	Sicurezza	+			valori intr. al lavoro		+		+
8	Relazioni interpersonali	+	+	+ SS	+	+	+	+	+
9	Operatività	+	+						
10	Stress(carico lavorativo fisico e psichico)	+	+	+			+	+	+
11	Equità	+					+	+	
12	Caratteristiche dei compiti	+	+	+	valori intr. al lavoro		+	in-o-efficacia prof.	+
13	Utilità sociale	+		+ SS	+	+	+	+	
14	Apertura all'innovazione	+	+			+	+	+ sviluppo competenze	+
15	Autonomia nel lavoro		+ coinvolgimento	+		+ (responsabilità)		+ controllo	+
16	Stipendio e benefit						+ riconoscimenti	+ riconoscimenti	
17	Carriera e riuscita				+		+		+
18	Interfaccia casa/lavoro		+		+				+
19	Informazioni sulla salute fisica e psichica		+ benessere malessere		+		+ benessere malessere	+	+
20	Intenzione di lasciare								+
21	Orario di lavoro								+
*accessibile a professionalità specifiche (O.S.)									

8. Biblio / sitografia

- Auteri E. (1998). Management delle risorse umane. Fondamenti professionali. Ed. Guerini e Associati. Milano
- Avallone F. (2003). Benessere organizzativo. Ed. Rubettino, Roma
- Avallone F. Paplomatas A. (2005). Salute Organizzativa. R.Cortina Editore. Milano
- Barbato L.,n Frascheri C. (a cura di) (2009). Salute e Sicurezza sul Lavoro Guida al DLGS 81/08 integrato con il DLGS 106/09. Edizioni Lavoro. Roma
- Borkowski N. (2005). Stress in the Workplace and Stress Management. In Borkowski N.. Organizational Behaviour in Health Care. Ed. Jones and Bartlet. Boston
- Britain's Health and Safety Commission (HSC) e Health and Safety Executive (HSE) (2001). Tackling Work-related Stress - a managers' guide to improving and maintaining employee health and well-being. Sudbury. HSE Books
- Cesana G., Albini E., Bagnara S., Benedetti L., Bergamaschi A., Camerino D., Cassitto M.G., Costa G., Ferrario M., Gilioli R., Iavicoli S., Livigni L., Lucchini R., Magrin M.E., Menni C., Monaco E., Persechino B., Petyx M., Riboldi L., Romano C., Sed B. (2006). Valutazione, prevenzione e correzione degli effetti nocivi dello stress da lavoro. Documento di consenso - Linee guida per la formazione continua e l'accreditamento del medico del lavoro. Vol. 21, Pi-ME Editrice Srl, Pavia, 87-96
- Cooper C.L. (1996). Handbook of stress, medicine and health. (Eds) C.R.C.. New York
- Cox T. & Griffiths A.J. (1995). The Assessment of Psychosocial Hazard at Work. In M.J.Shabracq , J.A.M. Winnubst & C.L.Cooper (Eds) Handbook of Work and Health Psychology. Chichester, Wiley and Sons
- European Agency for Safety and Health at Work (2000). Research on Work-Related Stress. Luxembourg. Office for Official Publications of The European Communities. [trad.it. Giuli E. (a cura di) (2002). Ricerca sullo stress correlato al lavoro. ISPESL Roma]
- Frascheri C.,(2006). Stress sul lavoro. I rischi emergenti nelle organizzazioni pubbliche e private. Ed. Maggioli, Repubblica di San Marino.
- Hacker W. (1991). Objective work environment: analysis and evaluation of objective work characteristics. Paper presented to: A Helthier Work Environment : Basic Concept & Methods of Measurement . Hogberga, Lidingo, Stockholm.
- Heskett J.L., Sasser, W.E. Jr, Schlesinger L.A. (1998). La catena del profitto nei servizi. Sperling &Kupfer. Milano
- International Labour Organization (ILO) (1986). Psychosocial Factors at Work: Recognition and Control. Occupational Safety and Health. Series no.56. International Labour Office. Geneva

- Kaplan H.B. (1996) Psychosocial stress. Perspectives on structure, theory, life-course- and methods. Ed. Academic Press. London.
- Lasalvia Pietro (a cura di) (2002). Lo stress in ambiente di lavoro. ISPESL. Ed. Tipolitografia R&R. Roma.
- Levi, L. (1992). Psychosocial, occupational, environmental and health concept, research results and application. In: G.P. Keita and S.L. Sauter Ed. Work and Well Being: An Agenda for 1990s. American Psychological Association. Washington DC.
- (NIOSH) (1988) Psychosocial Occupational health. National Institute of Occupational Safety and Health . Washington DC
- Pancheri P. (1980). Stress Emozioni Malattia. Mondadori. Milano
- Seley, H. (1956) Stress of Life. McGraw-Hill. New York.

- [http:// eurofound.europa.eu](http://eurofound.europa.eu) - Fondazione Europea per il Miglioramento delle Condizioni di Vita e di Lavoro - Dublino
- [http:// iims.it](http://iims.it) - Istituto Italiano di Medicina Sociale
- [http:// inail.it](http://inail.it) - INAIL
- [http:// ispesl.it](http://ispesl.it) - ISPESL
- [http:// istat.it](http://istat.it) - ISTAT
- [http:// niosh.com.my](http://niosh.com.my) - National Institute of Occupational Safety and Health
- [http:// ilo.org](http://ilo.org) - Organizzazione Internazionale del Lavoro
- [http:// osha.europa.eu](http://osha.europa.eu) - Agenzia Europea per la Sicurezza e la Salute sul Lavoro
- [http:// who.int](http://who.int) - Organizzazione Mondiale di Sanità

9. APPENDICE



NETWORK NAZIONALE PER LA PREVENZIONE DEL DISAGIO PSICOSOCIALE NEI LUOGHI DI LAVORO

Istituto con Delibera del Direttore Generale dell'ISPESL 14/02/2007 - prot. A0015/0000535

Elenco dei Centri afferenti

Coordinatore: dr. Emanuela Fattorini, primo ricercatore, psicologia

ABRUZZO Sportello Mobbing Centro di Osservazione Disagio Lavorativo ASL Pescara Via R. Paolini, 47 - 65124 Pescara	Direttore: dr. Enrico Scassa, medico Collaboratori: <ul style="list-style-type: none">- dr. Anna Maria Ambrosi, medico legale- dr. Nicola Celsi, psichiatra- dr. Massimiliano Barattucci, psicologo, psicoterapeuta- dr. Angela D'Addario, psicologo, psicoterapeuta- dr. Emidio Di Ninni, medico del lavoro
CAMPANIA Centro di Riferimento Regionale per il Mobbing e il Disadattamento lavorativo c/o U.O. di Salute mentale Distretto 44 ASL NA1 Via Monte di Dio, 25 - 80100 Napoli	Direttore: Prof. Claudio Petrella, medico Collaboratori: <ul style="list-style-type: none">- dr. Francesco Blasi, psichiatra responsabile Psicopatologia del Lavoro- dr. Giovanni Nolfe, psichiatra responsabile Psicodiagnostica e Epidemiologia Disadattamento Lavorativo
EMILIA ROMAGNA Ambulatorio del Disagio Occupazionale Dipartimento di Sanità Pubblica ASL Via Gramsci, 12 - 40121 Bologna	Responsabile: dr. Vito Totire, medico del lavoro
LAZIO 1 Azienda USL Roma C, Dip. Prevenzione - S.Pre.S.A.L. Centro di Prevenzione e Trattamento del Disagio Psicologico nei Luoghi di Lavoro Via San Nemesio, 28 - 00145 Roma	Responsabile: dr. Francesco Chicco, dirigente psicologo clinico e del lavoro Collaboratori: <ul style="list-style-type: none">- dr. Enzo Valenti, dirigente medico del lavoro- dr. Francesco Scarlini, dirigente medico del lavoro- dr. Annamaria Ortale, dirigente psicologo clinico
LAZIO 2 U.O. Dip. Medicina del lavoro Azienda Ospedaliera Sant'Andrea Il Facoltà di Medicina e Chirurgia Università degli Studi "La Sapienza" Via di Grotta Rossa, 1035/1039 - 00189 Roma	Direttore: prof. Edoardo Monaco, ordinario di medicina del lavoro Collaboratori: <ul style="list-style-type: none">- dr. Ceccarda Fornaciari, psicologa- dr. Adriano Barassi, psicologo- dr. Ines Piccari

<p>LAZIO 3 Centro per la Rilevazione del Danno Biologico da Patologie Mobbing Correlate Azienda Sanitaria USL RMD Via Casal Bernocchi, 73 - 00125 Roma</p>	<p>Responsabile: dr. Enzo Cordaro, psicologo del lavoro</p> <p>Collaboratori:</p> <ul style="list-style-type: none"> - dr. Deianira Di Nicola, psicologo - dr. Roberto Rossi, psicologo - dr. Enrico Bergami, psichiatra - dr. Angelo Sacco, medico del lavoro - dr. Maria Raffaella Genco, psicologo - dr. Rosetta Merli, medico legale e del lavoro - avv. Fabio Ferrara, giuslavorista - C.P.S.E.I. Luisa Buccioni - I.P. Alessandra Persico
<p>LAZIO 4 Istituti di Medicina del Lavoro e di Psichiatria & Psicologia Università Cattolica del Sacro Cuore Policlinico Universitario "A. Gemelli" Largo Agostino Gemelli, 8 - 00168 Roma</p>	<p>Responsabile: prof. Antonio Bergamaschi, ordinario di medicina del lavoro</p> <p>Collaboratori:</p> <ul style="list-style-type: none"> - dr. Ivan Borrelli, ricercatore di medicina del lavoro - prof. Osvaldo Mattei, ricercatore confermato di medicina del lavoro - prof. Gino Pozzi, ricercatore confermato di psichiatria
<p>LOMBARDIA Centro Stress e Disadattamento lavorativo Clinica del Lavoro Luigi Devoto Università degli Studi di Milano Via S.Barnaba, 8 - 20122 Milano</p>	<p>Direttore: prof. Giovanni Costa, ordinario di medicina del lavoro</p> <p>Collaboratori:</p> <ul style="list-style-type: none"> - prof.ssa Maria Grazia Cassitto, psicologa clinica e del lavoro - dr. Edoardo Militello, medico del lavoro - Dr. Gianna Castellini, psicologa clinica - Dr. Silvia Punzi PhD, psicologa clinica e del lavoro
<p>PUGLIA 1 Centro Prevenzione Diagnosi Cura Malattie da Stress e Disadattamento Lavorativo Dipartimento Prevenzione SPESAL ASL FG P.zza Pavoncelli, 11 - 71100 Foggia</p>	<p>Responsabile: dr. Ottavio Sacco, neurologo, psicoterapeuta, diri- gente medico del lavoro</p> <p>Collaboratori:</p> <ul style="list-style-type: none"> - dr. Marisa Cristino, psicologa
<p>PUGLIA 2 Centro per la Prevenzione, Diagnosi e Cura delle malattie da Stress da Lavoro e Disadattamento Lavorativo Dip. Di Salute Mentale ASL TA - Palazzo Alagni Largo Sant'Agostino - 74100 Taranto</p>	<p>Responsabile: dr. Marisa Lieti, psichiatra</p> <p>Collaboratori: dr. Clara Mancarella, psicologa</p>
<p>SICILIA Dipartimento Medicina Sociale del Territorio Sezione Medicina del Lavoro Policlinico Universitario di Messina Via Consolare Valeria - 98124 Messina</p>	<p>Responsabile: prof. Concettina Fenga, associato di medicina del lavoro</p> <p>Collaboratori: Unità operativa complessa (UOC) di Psichiatria</p> <ul style="list-style-type: none"> - prof. Enrico Di Rosa, ordinario di psichiatria

<p>TOSCANA 1 Ambulatorio per lo Studio dei Disturbi da Disadattamento Lavorativo Ambulatori comune delle Sezioni di Medicina del Lavoro e Medicina Preventiva del Lavoro Az. Ospedaliera Universitaria Pisana Via Boschi, 37 - 56100 Pisa</p>	<p>Responsabile: dr. Rodolfo Buselli, medico del lavoro Collaboratori: - dr. Chiara Gonnelli, psichiatra - dr. Michele Moscatelli, psicologo dr. Elena del Lupo, psicologo</p>
<p>TOSCANA 2 "CiDDielle"- Centro Interdipartimentale per la Valutazione e la Prevenzione del Disagio e del Disadattamento Lavorativo Università degli Studi di Siena Policlinico Santa Maria alle Scotte V.le Mario Bracci, n.16 - 53100 Siena</p>	<p>Direttore: prof. Giuseppe Battista, ordinario di medicina del lavoro Responsabile: dr. Giulia De Vuono, medico del lavoro Collaboratori: dr. Licia Corsi, medico legale dr. Carmen Salviulo, medico</p>
<p>UMBRIA Dipartimento Prevenzione SPSAL ASL 4 Terni Via Bramante, 37 - 05100 Terni</p>	<p>Responsabile: dr. Luciano Sani, dirigente medico del lavoro e psicoterapeuta Collaboratori: dr. Pietro Bussotti, psicologo</p>
<p>VENETO Centro per l'Analisi dei Rischi e delle Patologie Psico-sociali di Origine Lavorativa Ospedale Policlinico G.B. Rossi P.le L.A. Scuro, 10 - 37134 Verona</p>	<p>Responsabile: prof. Luigi Perbellini, ordinario di medicina del lavoro nell'Università degli Studi di Verona Collaboratori: prof. Luciano Romeo, associato di medicina del lavoro nell'Università degli Studi di Verona dr. Marco Renzo, dirigente medico del lavoro dr. Antonia Ballottin, dirigente psicologa</p>
<p>ISPESL Dipartimento di Medicina del Lavoro Centro Ricerche Monteporzio Catone (RM) Laboratorio di Psicologia e Sociologia del lavoro</p>	<ul style="list-style-type: none"> - dr. Benedetta Persechino, ricercatore medico del lavoro e medico legale - dr. Bruno Papaleo, primo ricercatore medico del lavoro - dr. Lucia Macciocu, dirigente di ricerca psicologa - dr. Patrizia Deitingner, primo ricercatore psicologa <p><i>Hanno collaborato</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - dr. Christian Nardella, coll. amministrativo, laureato in psicologia - dr. Monica Ghelli, contrattista psicologa - dr. Stefania Reversi, contrattista psicologa, - dr. Ilaria Rossi, contrattista psicologa

Ringraziamenti

Si ringrazia, per il contributo di conoscenza e per l'impegno competente apportati, il dr. Luigi Carpentiero dell'Unità Funzionale TAV & GRANDI OPERE AUSL 10 FIRENZE, Coordinatore del Progetto Euridice TEN " Prevenzione dello stress, disagio psicosociale, uso di alcol e sostanze nei lavoratori dei cantieri delle grandi opere infrastrutturali".

Finito di stampare nel Marzo 2010
presso Studio Centrone S.r.l.
Tel. 0774.300950

Organi di vertice:

Prof. Antonio Moccaldi - Commissario

Dr. Umberto Sacerdote - Direttore Generale

Stampa a cura di:

Dipartimento Processi Organizzativi

Ufficio Amministrativo Gestionale