

**Fulvio d'Orsi
Antonia Ballottin**

Stress lavoro-correlato Dalla valutazione del rischio agli interventi correttivi

Secondo la check list Inail del maggio 2011

Nel CD Rom allegato uno strumento di valutazione pratico e di facile utilizzo in Microsoft Excel, che assiste l'operatore nella compilazione delle check list, consente l'identificazione del livello di rischio e suggerisce le corrispettive azioni correttive per l'azienda, i gruppi omogenei e le partizioni organizzative

*Non è la specie più forte a sopravvivere,
e nemmeno quella più intelligente,
ma la specie che risponde meglio
al cambiamento*

Charles Darwin

*A Emanuela Fattorini,
che ha annodato i fili della nostra rete*

Questo libro deve molto alle idee e all'impegno di numerose persone che hanno contribuito all'attuazione dell'accordo europeo e alla sperimentazione dei metodi di valutazione.

In particolare gli autori desiderano esprimere il loro ringraziamento a Luciano Marchiori (Direzione Prevenzione Regione Veneto), Marco Masi (Regione Toscana), Manuela Peruzzi, Marco Renso, Andrea Serpelloni (Spisal ULSS 20 e 22 della provincia Verona), Luigi Perbellini, Luciano Romeo (Università di Verona), Nicola De Carlo (Università di Padova), Francesco Chicco e Enzo Valenti (SPRESAL ASL Roma C), Cinzia Frascheri (CISL), Sergio Iavicoli (INAIL ex ISPESL) e Lorenzo Fantini (Ministero del lavoro e delle politiche sociali)

INDICE GENERALE

Introduzione	9
CAPITOLO 1 I RISCHI PSICOSOCIALI	11
1.1 Aspetti generali	11
1.2 L'accordo quadro sullo stress lavoro-correlato (2004)	13
1.3 Molestie, violenze e mobbing	15
1.4 L'accordo quadro sulle molestie e la violenza sul luogo di lavoro (2007)	19
1.5 Il burnout	20
CAPITOLO 2 LO STRESS	23
2.1 Definizioni	23
2.2 Lo stress correlato al lavoro	25
2.2.1 <i>I fattori di rischio</i>	25
2.2.2 <i>I principali modelli teorici</i>	27
2.3 Interventi di prevenzione dello stress lavoro correlato	31
CAPITOLO 3 CRITERI E METODI DI VALUTAZIONE	33
3.1 Riferimenti normativi	33
3.2 Ambito di applicazione	34

3.3	Aspetti generali della valutazione	35
3.4	Criteri e metodi di valutazione	38

CAPITOLO 4 LE INDICAZIONI METODOLOGICHE PER LA VALUTAZIONE

41

4.1	Perché un metodo a due livelli	41
4.2	La guida operativa delle regioni	42
4.3	Le indicazioni metodologiche della Commissione consultiva	45

CAPITOLO 5 ORGANIZZAZIONE E PERCORSO DELLA VALUTAZIONE

51

5.1	Fase 1: Preparazione dell'organizzazione	52
5.2	Fase 2: Individuazione dei gruppi omogenei e/o delle partizioni organizzative	53
5.3	Fase 3: Valutazione del rischio	54
5.3.1	<i>Fase 3A: Valutazione preliminare</i>	54
5.3.2	<i>Fase 3B: Pianificazione e attuazione degli interventi correttivi (preliminare)</i>	55
5.3.3	<i>Fase 3C: Verifica dell'efficacia degli interventi attuati</i>	55
5.3.4	<i>Fase 3 D: Valutazione approfondita</i>	56
5.4	Fase 4: Pianificazione e attuazione degli interventi correttivi	56
5.5	Fase 5: Formalizzazione nel documento di valutazione dei rischi e piani di gestione	57
5.6	Fase 6: Monitoraggio, verifica e aggiornamento della valutazione	58

CAPITOLO 6	STRUMENTI DI VALUTAZIONE I: LA VALUTAZIONE PRELIMINARE	59
6.1	La proposta metodologica del network	59
6.1.1	<i>La check list</i>	61
6.1.2	<i>Risultati della sperimentazione</i>	65
6.2	Una proposta per le piccole imprese	67
CAPITOLO 7	STRUMENTI DI VALUTAZIONE II: LA NUOVA PROPOSTA DEL DIPARTIMENTO DI MEDICINA DEL LAVORO INAIL (EX ISPESL)	77
7.1	La lista di controllo per la valutazione preliminare	83
7.2	Identificazione della condizione di rischio	92
CAPITOLO 8	LE AZIONI CORRETTIVE	95
8.1	Interventi correttivi di tipo organizzativo	96
8.1.1	<i>Gestione delle condizioni di disagio al lavoro</i>	96
8.1.2	<i>Criteri per l'avanzamento di carriera</i>	97
8.1.3	<i>Pianificazione del lavoro</i>	97
8.1.4	<i>Organizzazione del lavoro notturno</i>	98
8.2	Interventi correttivi che riguardano la comunicazione	100
8.3	Interventi correttivi di tipo formativo	102
8.4	Interventi correttivi: le procedure	103
8.5	Interventi correttivi di tipo tecnico	104
8.6	Identificazione delle azioni correttive	104

CAPITOLO 9	STRUMENTI DI VALUTAZIONE III: LA VALUTAZIONE APPROFONDATA	155
-------------------	--	-----

9.1	La pianificazione della valutazione	155
9.2	Questionari	157
9.3	Focus group	161
9.4	Interviste semistrutturate	162
9.5	L'integrazione degli strumenti: il questionario indicatore modello ISPESL-HSE ed il focus group	163

CAPITOLO 10	LA SORVEGLIANZA SANITARIA E IL RUOLO DEL MEDICO COMPETENTE	165
--------------------	---	-----

CAPITOLO 11	OLTRE LA VALUTAZIONE	169
--------------------	-----------------------------	-----

BIBLIOGRAFIA	173
---------------------	-----

UTILIZZO DEL CD-ROM	176
----------------------------	-----

Introduzione

Dal 31 dicembre 2010 è in vigore per tutte le aziende italiane l'obbligo di valutare il rischio da stress correlato al lavoro. In realtà, come negli altri Paesi europei, l'obbligo era nei fatti in vigore anche precedentemente, in quanto rientrava a tutti gli effetti nel dovere di valutare tutti i rischi lavorativi. Negli altri Paesi dell'Unione all'Accordo quadro europeo sullo stress lavoro-correlato, siglato nel 2004, non sono seguiti provvedimenti legislativi specifici, mentre l'Italia lo ha esplicitamente richiamato all'interno dell'art. 28 del D.Lgs. 81/08, legando la valutazione dello stress lavoro-correlato all'emanazione, da parte della Commissione consultiva permanente per la salute e sicurezza sul lavoro, di indicazioni metodologiche, che, com'è noto, sono uscite nel novembre 2010.

Questo percorso, però, non è stato solo il succedersi di atti normativi, ma anche e soprattutto un'evoluzione culturale e scientifica nella direzione di una più appropriata definizione del concetto di stress lavoro-correlato e verso un'approfondita disamina dei metodi e degli strumenti di valutazione disponibili.

Le tappe del percorso sono scandite da una serie di documenti che si sono succeduti nell'arco di poco più di un anno: la proposta metodologica del Network nazionale per la prevenzione del disagio psicologico nei luoghi di lavoro, coordinato dall'ISPESL (marzo 2010), la Guida operativa del Comitato Tecnico Interregionale della Prevenzione nei Luoghi di Lavoro (marzo 2010), la contestualizzazione italiana del modello Management Standards HSE proposta anch'essa dall'ISPESL (maggio 2010), le indicazioni metodologiche della Commissione consultiva permanente (novembre 2010), fino al recentissimo manuale del Dipartimento di medicina del lavoro dell'INAIL ex ISPESL (maggio 2011) che integra la proposta metodologica del Network e del Comitato Tecnico Interregionale con il modello Management Standards adattandoli alle indicazioni della Commissione consultiva.

Questi documenti hanno contribuito in maniera via via più stringente a defi-

nire l'oggetto della valutazione, mettendo al centro della stessa non il benessere o malessere dei singoli lavoratori, ma l'organizzazione del lavoro. In tal modo viene riaffermato con forza che il fine del processo di valutazione non è la pesatura del rischio, ma gli interventi correttivi, le azioni di miglioramento, più semplicemente le misure di prevenzione che devono essere attuate per evitare che la situazione di rischio determini un danno alla salute dei lavoratori.

Il dibattito a cui abbiamo assistito in questi mesi è stato fortemente incentrato sul confronto tra metodologie di valutazione cosiddette "oggettive" e metodologie "soggettive" e sulla connessa necessità o meno di far intervenire in azienda nuove professionalità esperte della materia.

La questione è senza dubbio complessa e non può essere certo affrontata in termini ideologici, ma richiede una verifica sperimentale della capacità dei differenti metodi di interpretare correttamente la realtà del lavoro. E' ragionevole, tuttavia, ammettere che, nel momento in cui si introduce un obbligo generalizzato di valutazione del rischio, debba essere adottato un approccio per gradi in base al quale riservare gli strumenti di valutazione più sofisticati e l'apporto di professionalità esterne alle situazioni di rischio effettivo. D'altra parte, l'esperienza insegna che, in una materia così difficile, è del tutto illusorio pensare che sia lo strumento metodologico a condizionare la volontà del datore di lavoro di approfondire in maniera veridica la valutazione. Una buona ed efficace valutazione può essere condotta solo quando l'azienda riconosce il proprio interesse ad analizzare e correggere la propria organizzazione, anche al fine di migliorare la produttività sotto il profilo quantitativo e qualitativo.

È tempo quindi che il centro del dibattito si sposti dai metodi di valutazione alle soluzioni. Questo nuovo orientamento rappresenta anche una sfida per la professionalità dei consulenti, chiamati non più soltanto ad interpretare la realtà, quanto piuttosto a proporre alle aziende interventi adeguati e sostenibili.

1 | I rischi psicosociali

1.1 Aspetti generali

Le trasformazioni del mondo del lavoro hanno un'incidenza profonda sul benessere delle persone e rappresentano i cambiamenti che stanno avvenendo nella società, nelle forme di occupazione e nei rischi per la salute e sicurezza. L'Unione Europea, dal 2001 sostiene l'adozione di una strategia comunitaria per la salute e la sicurezza sul luogo di lavoro che ha come obiettivo il continuo miglioramento del benessere fisico, morale e sociale sul luogo di lavoro.

Richiamati dall'Organizzazione Mondiale della Sanità che ha indicato come entro il 2020 la principale causa di inabilità al lavoro sarà la depressione, gli stati membri e le comunità scientifiche e professionali si stanno interrogano sulla strutturazione di interventi efficaci. Il luogo di lavoro costituisce l'ambiente privilegiato per la prevenzione dei disturbi psicologici e la promozione di una migliore salute mentale ed è importante capire la portata degli interventi che possono essere costruiti anche in relazione alle norme che ne regolano la vita organizzativa (Commissione delle Comunità Europee, 2007).

Negli ultimi anni, molti sono stati i cambiamenti nel mondo del lavoro che hanno favorito un aumento della complessità e messo alla prova la capacità individuale di farvi fronte. L'invecchiamento della popolazione attiva al lavoro e l'ingresso delle donne in azienda sono due determinanti mutamenti della società e del mondo produttivo che si intersecano alla trasformazione delle forme occupazionali. Il lavoro a tempo parziale e gli orari atipici convivono con le tradizionali condizioni contrattuali contribuendo a creare assetti diseguali contemporaneamente presenti nelle aziende. A questo si devono sommare l'esigenza di flessibilità, i cambiamenti nell'organizzazione del lavoro ed una gestione delle risorse umane più individuale e maggiormente orientata al risultato. Tutte queste condizioni hanno un'incidenza profonda sul benessere

delle persone al lavoro (Commissione delle Comunità Europee, 2002).

Molti documenti di indirizzo e normativi sono stati prodotti e promossi nella direzione di una maggiore sensibilizzazione ed attivazione di buone pratiche sia da parte dell'Unione Europea che dell'Italia. Tra le tante pubblicazioni di particolare interesse: la promozione della responsabilità sociale d'impresa (2001), gli accordi paritetici partecipati riguardanti lo stress (2004), le violenze al lavoro (2007), le direttive della funzione pubblica sulla promozione del benessere organizzativo (2004) e qualità del lavoro (2006), le circolari per il riconoscimento di malattie professionali correlate all'organizzazione del lavoro (2003).

L'International Labour Office (ILO) nel 1986 si accosta ai rischi di natura psicosociale collegandoli sia all'organizzazione del lavoro, al management aziendale, alle caratteristiche del lavoro ed alle condizioni ambientali, sia alla soddisfazione al lavoro, alla valorizzazione delle competenze, coinvolgimento nella partecipazione alle scelte e nei rapporti interpersonali e gerarchici. Durante la recente giornata mondiale per la salute e la sicurezza sul lavoro del 28 aprile 2010 ha confermato come i fattori psico-sociologici siano oggi riconosciuti come una problematica globale che interessa tutti i Paesi, tutte le professioni e tutti i lavoratori. (ILO, 2010).

La maggiore flessibilità e precarietà del lavoro, la sua intensificazione, le molestie e il mobbing nei rapporti di lavoro infatti sono alcuni dei fattori che possono favorire l'insorgere di disturbi di stress da lavoro ed avere un impatto significativo sulla salute, sull'assenteismo ed il rendimento dei lavoratori.

Le malattie considerate emergenti connesse allo stress, quali la depressione o l'ansia, la violenza sul luogo di lavoro, le molestie e l'intimidazione rappresentano il 18% dei problemi di salute occupazionale ed appaiono legate all'esposizione di un insieme di fattori quali l'organizzazione dei compiti, le modalità degli orari di lavoro, i rapporti gerarchici, la fatica dovuta ai trasporti, ma anche al grado di accettazione della diversità etnica e culturale nell'impresa.

I rischi psicosociali riguardano quindi alcuni aspetti della progettazione e della gestione del lavoro ed i contesti sociali ed organizzativi che hanno in sé un potenziale tale da causare danni psicosociali o fisici (PRIMA-EF 2009).

L'esposizione ai fattori di rischio psicosociali può tradursi in una condizione di stress collegato al lavoro in cui ci si sente spesso tesi, preoccupati, meno attenti ed efficienti nello svolgimento dei compiti. (European Agency for Safety and Health at Work, 2010)

Il rapporto della Fondazione Europea 2007 identifica lo stress da lavoro tra

le cause di malattia più comunemente riferite dai lavoratori (40 milioni di persone nell'UE) ma non trascura come il 6% della forza lavorativa sia stata esposta a minacce di violenza fisica, il 4% a violenze da parte di terzi e il 5% a mobbing e/o molestie.

La recente indagine europea sui rischi nuovi ed emergenti (2010), presenta i dati delle interviste a dirigenti e rappresentanti dei lavoratori che raccontano le modalità di gestione con cui i rischi per la salute e la sicurezza sono affrontati nel luogo di lavoro, con particolare attenzione per i rischi psicosociali.

Le principali preoccupazioni per la salute e sicurezza dei dirigenti delle imprese europee sono rappresentate dagli infortuni (80%), seguiti dallo stress legato al lavoro (79%) e dai disturbi muscolo scheletrici (78%). La violenza o minaccia di violenza (40%) sono sentiti come un forte tema d'attenzione principalmente nel settore della sanità, dei servizi sociali e nell'istruzione. La mancanza di conoscenza e di consapevolezza, l'individuazione delle cause nell'organizzazione del lavoro e la carenza di risorse (tempo, personale, attrezzature, denaro) sono gli ostacoli che impediscono più frequentemente di affrontare i rischi psicosociali. Il 42 % dei dirigenti ritiene che occuparsi di questi rischi sia più difficile rispetto alle altre questioni legate tradizionalmente alla sicurezza e alla salute al lavoro. Le imprese che si attivano privilegiano gli interventi di formazione e la promozione di cambiamenti nell'organizzazione del lavoro. L'adozione di procedure formali di gestione dei rischi psicosociali appartiene più frequentemente alle aziende del settore sanità e servizi sociali ed alle realtà produttive più grandi. Per promuoverne la gestione e contrastare il loro impatto negativo, devono essere implementate azioni preventive o interventi diretti primariamente alla sorgente del rischio a livello organizzativo, sostenute anche da azioni dirette ai singoli lavoratori, alle loro competenze, abilità e capacità.

1.2 L'accordo quadro sullo stress lavoro-correlato (2004)

L'importanza del documento risiede nell'aver portato le associazioni datoriali e sindacali a riconoscere la condizione di stress quale comune oggetto di preoccupazione tale da richiedere interventi di prevenzione per la tutela della salute delle persone al lavoro. L'accordo quadro, recepito in Italia con accordo interconfederale il 9 giugno 2008, si aggancia alla normative nazionali sulla salute e sicurezza contenute nel D.Lgs. 81/08 e segue le regole e l'applicazione già in esse stabilite.

Lo stress può riguardare ogni luogo di lavoro ed ogni lavoratore, indipendentemente dalle dimensioni aziendali, dal settore di attività o dalla tipologia di contratto o rapporto di lavoro. Ciò non significa che tutte le manifestazioni di stress siano riferibili al lavoro, né che ogni ambiente produttivo sia automaticamente interessato da questa condizione. Identifica però la necessità che tutte le aziende procedano alla valutazione dello stress lavoro correlato.

E' necessario promuovere la consapevolezza e la comprensione da parte dei datori di lavoro, dei lavoratori e dei loro rappresentanti sui segnali aziendali che potrebbero denotare problemi di stress lavoro-correlato. L'obiettivo è infatti alzare l'attenzione sulle componenti dell'organizzazione e della gestione del lavoro che possono causare o favorire lo stress al lavoro e promuovere interventi preventivi.

Alcuni dei segnali che vanno valutati quali indicatori di problematiche di stress lavoro correlato sono: alto assenteismo, elevata rotazione del personale, frequenti conflitti interpersonali, lamentele da parte dei lavoratori. Accanto a questi, l'individuazione di un problema di stress lavoro correlato, può implicare l'analisi di fattori che riguardano:

- inadeguatezza nella gestione e nell'organizzazione dei processi di lavoro: disciplina dell'orario, grado di autonomia, corrispondenza tra competenze e requisiti professionali richiesti, carichi di lavoro, ecc..
- condizioni di lavoro ed ambientali: esposizione a comportamenti illeciti, rumore, calore, sostanze pericolose, ecc..
- comunicazione: incertezza in ordine alle prestazioni richieste, alle prospettive d'impiego, ai possibili cambiamenti, ecc..
- fattori soggettivi: tensioni emotive e sociali, sensazioni di non poter far fronte alla situazione, percezione di mancanza di attenzione nei propri confronti, ecc..

La valutazione non ha la funzione di attribuire la responsabilità dello stress all'individuo ma deve consentire di individuare i fattori di organizzazione e gestione del lavoro che, se non adeguatamente gestiti possono favorire condizioni di stress al lavoro. Violenze, molestie e stress post-traumatico sono escluse dalla valutazione dello stress lavoro correlato in quanto oggetto dell'accordo quadro successivo.

La prevenzione, l'eliminazione o la riduzione dei problemi di stress lavoro correlato può comportare l'adozione di misure collettive, individuali o di entrambi i tipi, la cui efficacia va monitorata nel tempo. Tali misure potrebbero includere:

- l'adozione di misure di gestione e comunicazione: chiarire gli obiettivi aziendali ed il ruolo di ciascun lavoratore, assicurare adeguato sostegno della dirigenza ai singoli ed ai gruppi, conciliare la responsabilità ed il potere di controllo sul lavoro, migliorare la gestione dell'organizzazione, dei processi, le condizioni e l'ambiente di lavoro;
- la formazione dei dirigenti e dei lavoratori: accrescere consapevolezza e conoscenza dello stress, delle possibili cause, di come affrontarlo ed adattarsi al cambiamento;
- il miglioramento dell'informazione e consultazione dei lavoratori e dei loro rappresentanti.

La relazione sull'attuazione delle parti sociali europee sull'Framework Agreement on Work-related Stress Accordo quadro sulle Stress lavoro-correlati (COMMISSION STAFF WORKING PAPER, 2011) che descrive il primo report sul recepimento dell'Accordo nei vari stati, evidenzia come il documento abbia certamente contribuito alla sensibilizzazione, promozione e formazione del consenso, benché i recepimenti di natura normativa differente, abbiano prodotto sistemi di protezione per ora non sempre sovrapponibili.

1.3 Molestie, violenze e mobbing

I rischi psicosociali comprendono la violenza, il mobbing e le molestie sul luogo di lavoro, condizioni che non devono essere confuse con lo stress lavoro-correlato. Il Parlamento europeo, nella Risoluzione A5-0283/2001 del 20 settembre 2001, include il mobbing nei fenomeni di violenza e molestia sul lavoro.

Si identificano condizioni di molestia e violenza psicologiche in occasione di lavoro, quando vengono esercitati attacchi volontari, sistematici, intensi e duraturi, generalmente contro un singolo individuo che viene per questo spinto in una condizione di inferiorità psicologica con impossibilità di difesa. Queste condizioni si verificano con una elevata frequenza e per un lungo periodo di tempo e portano ad un degrado delle condizioni di lavoro tali da compromettere la salute, la professionalità e la dignità del lavoratore.

Negli anni 80, Leymann utilizza per la prima volta il termine mobbing per identificare la condizione di operai ed impiegati perseguitati psicologicamente sul posto di lavoro. I tipi di attacchi che si possono subire in ambiente lavorativo, sono classificabili in cinque aree di seguito brevemente descritte.

- area della comunicazione: urla, rimproveri, critiche al lavoro o alla vita pri-

- vata, rifiuto di contatto e negazione di ogni forma di comunicazione, ecc.;
- area delle relazioni sociali: pettegolezzi, offese, ridicolizzazioni, derisioni pubbliche, umiliazioni, attacco alle convinzioni religiose, sessuali e morali, ecc.;
- area dell'immagine sociale: viene assegnato un luogo di lavoro isolato, ci si comporta come se il lavoratore non ci fosse, si mettono in dubbio le sue decisioni, ecc.;
- area della sfera professionale: viene sottratto il lavoro, affidati compiti senza senso o umilianti, attribuiti carichi di lavoro insostenibili, ecc.;
- area della salute: si colloca il lavoratore in condizioni ambientali nocive o sgradevoli, e lo si fa oggetto di minacce o violenze fisiche o oggetto di approcci sessuali.

Einarsen successivamente mette in relazione alcune caratteristiche organizzative e sociali dell'ambiente di lavoro con l'insorgenza del mobbing. I fattori presi in esame fanno riferimento a: sovraccarico di lavoro, sottoutilizzo delle abilità/competenze, conflitto e ambiguità di ruolo, inadeguatezza delle risorse, mancanza di partecipazione e di interazione tra collaboratori e superiori. (Favretto, G. 2005)

I risultati della terza indagine sulle condizioni di lavoro della Fondazione di Dublino del 2000, mostrano che il 9% dei lavoratori europei, pari a 12 milioni di persone, segnalano di essere stati vittime di mobbing nel 2000 per un periodo di 12 mesi. L'indagine rileva anche che chi subisce condizioni di mobbing accusa una condizione di stress più elevato rispetto agli altri lavoratori in generale. Le molestie costituiscono dei rischi potenziali per la salute che spesso sfociano in patologie associate allo stress. Tra le condizioni che favoriscono il mobbing vanno annoverate le caratteristiche dell'organizzazione del lavoro che possono causare lo stress

Il 15 settembre 2010, l'ISTAT in coerenza con accordi promossi dall'International Labour Organization (ILO), ha prodotto il primo rapporto italiano sulla condizione di "disagio nelle relazioni lavorative".

Al fine di compiere una rilevazione comparabile tra gli stati, l'Istituto identifica le condizioni di disagio con criteri congruenti ai contenuti del secondo accordo quadro sulle violenze e molestie nel luogo di lavoro. Il disagio nelle relazioni lavorative, nell'accezione condivisa, comprende il comportamento vessatorio ed il demansionamento.

Il comportamento vessatorio si riferisce alla percezione di aver subito una condizione determinata da un inequivocabile intento persecutorio o discriminatorio, ripetuto nel tempo, con una frequenza superiore o uguale a più volte

al mese, e di durata sufficientemente lunga (superiore almeno ai sei mesi).

Il demansionamento si verifica quando la vittima è privata all'improvviso del ruolo e delle funzioni importanti per il suo lavoro (viene spostata a fare cose non di sua competenza o privata di qualsiasi compito svolto in precedenza).

Dall'indagine sui lavoratori che nel corso della loro vita lavorativa hanno avuto superiori o colleghi o sottoposti, il 9% (2milioni 633mila) dichiara di essere stato vittima di vessazioni o demansionamento. Il 6,7% ha sperimentato una tale situazione negli ultimi tre anni e il 4,3% negli ultimi 12 mesi. A subire di più sono le donne con il 9,9% nel corso della vita.

Nella definizione di disagio nelle relazioni lavorative, in sintonia con il già citato modello di Leyman, vengono considerate cinque differenti dimensioni di attacchi: alla libertà di espressione e alla comunicazione; alle relazioni sociali, incluso l'isolamento sistematico; alla situazione professionale; all'immagine sociale e alla reputazione; alla salute. I dati, sinteticamente esposti, danno la possibilità di comprendere quale sia la condizione di disagio complessiva dei lavoratori italiani e consentono di potersi approcciare in modo più pratico e utile alla ricerca di soluzioni sociali ed individuali.

I comportamenti persecutori e discriminatori, indicati dal 9% dei lavoratori, sono caratterizzati da una serie di condizioni, di seguito descritte:

- gli attacchi alla sfera della comunicazione (89,5% dei lavoratori) riguardano principalmente le critiche immotivate e l'attribuzione di qualunque errore o problema, scenate o sfuriate e minacce verbali o scritte;
- gli attacchi alla qualità della situazione professionale (60,4% dei lavoratori) comprendono la mancata attribuzione degli strumenti necessari, l'affidamento temporaneo di mansioni inferiori o superiori e l'impedimento ad ottenere incentivi o riconoscimenti assegnati ad altri;
- gli attacchi all'immagine sociale (63,9% dei lavoratori) identificano condizioni quali umiliazioni, calunnie, derisioni, ed offese anche riferite alle proprie opinioni politiche o religiose;
- gli attacchi alle relazioni sociali (51 % dei lavoratori) includono le condizioni di impedimento alle relazioni con i colleghi e l'esclusione da occasioni di incontro e riunioni di lavoro;
- le aggressioni (3,9% dei lavoratori).

Diversamente dai precedenti dati europei ed italiani, le vittime di queste condizioni sono impiegati (64,9% vessazioni e demansionamento) e operai (40,01% vessazioni). Distanti dalla condizione e prevalentemente demansio-

nati o privati di compiti appaiono invece i quadri (8,1%) ed i dirigenti (2,1%).

Un'altra interessante indicazione riguarda il settore di appartenenza dei molestati che risulta prevalentemente riferito a industria ed attività manifatturiere, commercio, attività immobiliari, noleggio, informatica. La pubblica amministrazione, la sanità e l'istruzione, indicate da sempre come settori più a rischio e con priorità di intervento, risultano meno interessate dalle vessazioni e dai demansionamenti. I programmi di promozione del benessere organizzativo da tempo attivati ed il più alto profilo di tutela dei contratti e delle rappresentanze dei lavoratori pubblici, sono probabilmente intervenute in modo utile, se confrontate al privato, al rientro della criticità.

Le cause di vessazioni e demansionamento vengono attribuite dalle persone principalmente a scelte aziendali: il rinnovo aziendale e la volontà di svecchiare l'organico non più adatto (22,3%), stile del capo autoritario e incapace di gestire il gruppo (19,3%).

La selezione delle figure dirigenziali, in azienda, premia spesso il livello di competenza tecnica di chi supera per formazione ed esperienza quella dei sottoposti. I risultati dei dirigenti vengono misurati sulla base degli obiettivi di produzione raggiunti dalla propria squadra come indicatore indiretto della capacità di far lavorare il gruppo. Raramente viene dato risalto alla capacità di gestione del personale che è parte integrante del ruolo e delle attività di un dirigente. Questa mancata attenzione non avviene solo nella selezione ma anche nell'esercizio del ruolo, quasi mai supportato, né verificato nella gestione del personale, anche quando emergono chiari segnali a livello produttivo.

Oltre alle cause di natura lavorativa, buona parte dei lavoratori ne identifica alcune legate alla sfera personale indicando, tra le altre, la diversità di caratteri, la cattiveria, il divertimento (28,9%) e l'antipatia ed l'invidia degli altri per la propria vita personale (16 %).

Analizzando lo stato di salute si evidenzia che, oltre all'insorgenza di gastriti, coliti e disturbi intestinali (8 %), siano le conseguenze psicologiche ad avere riscontri allarmanti indicando tensione nervosa/rabbia (21,4%), ansia (14,4%) e depressione (8%).

Oltre alle ripercussioni sulla vita familiare, più del 20% degli intervistati indica un disinvestimento e calo della motivazione al lavoro ed il desiderio di cambiare lavoro (15,7%).

Al termine di questa mappatura della condizione di disagio al lavoro, è stato chiesto alle vittime se si fossero rivolte a figure professionali quali: medico curante, psicologo del lavoro, avvocato, medico o psicologo della ASL, neurologo, psichiatra o figura simile. Le risposte evidenziano una sostanziale reticenza nella ricerca di aiuto per la risoluzione e denotano una carenza di

informazioni sui referenti istituzionali a cui rivolgersi, tanto che l'86,5% non ha contattato nessuno. L'esigua percentuale di persone che ha chiesto aiuto si è rivolta: il 6,7% ad un avvocato, il 2,8% al proprio medico curante, il 2,6% ad uno psicologo privato, il 2% ad uno psicologo del lavoro, l'1% ad un medico specialista (neurologo, psichiatra, ecc.), lo 0,5% ad un medico o uno psicologo della ASL.

1.4 L'accordo quadro sulle molestie e la violenza sul luogo di lavoro (2007)

Questo secondo documento va a completamento dell'accordo quadro sullo stress al lavoro nella tutela delle condizioni di rischio psicosociale e, come il precedente, riguarda tutte le aziende. Forte della condivisione delle associazioni datoriali e sindacali europee, l'accordo condanna tutte le forme di molestia e di violenza e conferma la responsabilità del datore di lavoro nel contrasto di tali condizioni.

Le molestie e violenze possono essere esercitate da uno o più lavoratori o dirigenti, allo scopo e con l'effetto di ferire la dignità della persona interessata, nuocere alla sua salute e creare un ambiente di lavoro ostile. Possono essere di natura fisica, psicologica e/o sessuale; costituire incidenti isolati o comportamenti più sistematici; avvenire tra colleghi, tra superiori e subordinati o da parte di terzi; andare da manifestazioni lievi di mancanza di rispetto ad altri atti più gravi, ad esempio reati che richiedono l'intervento delle autorità pubbliche.

Le molestie avvengono quando uno o più lavoratori o dirigenti sono ripetutamente e deliberatamente maltrattati, minacciati o umiliati, la violenza quando sono aggrediti in circostanze connesse al lavoro.

In sintonia con la politica europea in materia di salute e di sicurezza sul lavoro, l'accordo opta per un approccio attivo ed interno all'azienda al fine di promuovere la risoluzione delle molestie e della violenza.

Obiettivo dell'accordo è sensibilizzare maggiormente i datori di lavoro, i lavoratori e i loro rappresentanti sulle molestie e sulla violenza sul luogo di lavoro e fornire a tutti i livelli un quadro di azioni concrete per individuare, prevenire e gestire le situazioni di molestie e di violenza sul luogo di lavoro.

Le azioni utili alla prevenzione e gestione delle condizioni di molestia e violenza nei luoghi di lavoro prevedono, oltre alla formazione dei dirigenti e dei lavoratori, l'identificazione di procedure precoci di gestione dei casi individuali di molestia e violenza, per prevenire compromissioni nello stato di salu-

te e favorire la permanenza in ambiente di lavoro.

Le procedure includono l'identificazione di una persona (assimilabile al "consigliere di fiducia"), che gode della fiducia tanto della direzione quanto dei lavoratori (Regione Veneto, 2006), che ha la funzione di fornire consigli e assistenza ispirati almeno alle seguenti considerazioni:

- é nell'interesse di tutte le parti agire con la discrezione necessaria per tutelare la dignità e la vita privata di tutti e non vanno divulgate informazioni alle parti non implicate nel caso;
- i ricorsi, esaminati e trattati senza indebiti ritardi, debbono essere sostenuti da informazioni particolareggiate;
- tutte le parti coinvolte debbono fruire di un'audizione imparziale e di un trattamento equo;
- non vanno tollerate false accuse, che potranno esporre gli autori a misure disciplinari;
- può rivelarsi utile un'assistenza esterna.

In caso di molestie e violenza si prevede l'adozione di misure adeguate nei confronti dell'autore (dalle sanzioni disciplinari al licenziamento) ed introdotti sistemi di sostegno e reintegro nell'attività lavorativa per la vittima.

Le indicazioni di questo accordo seguono la linea tracciata da numerose raccomandazioni promosse dalla Comunità Europea dagli anni novanta per la prevenzione di ogni atto rivolto a violare la dignità di chi lavora. L'adozione di un codice di condotta favorisce l'emersione delle situazioni latenti e la corretta gestione interna all'azienda, attraverso il supporto del consigliere di fiducia nella ricerca della soluzione.

1.5 Il burnout

Il burnout non individua una situazione lavorativa specifica e non prevede azioni di molestia o violenza che caratterizzano le condizioni di mobbing.

Il termine inglese burnout indica il lavoratore "bruciato", "fuso" e descrive il quadro sintomatologico individuale conseguente a condizioni di stress occupazionale prolungato caratterizzato da progressivo ritiro dalla vita relazionale organizzativa, distacco e disaffezione accompagnata da sviluppo di sindromi organiche e funzionali.

Il fenomeno è stato inizialmente collegato quasi esclusivamente alle professioni d'aiuto, esposte alla relazione con utenti in condizioni disagiate. Il conti-

nuo contatto con persone in condizioni di sofferenza fisica e sociale, l'alto investimento emotivo, il prolungato impegno professionale e personale, sono le condizioni favorevoli allo sviluppo della sindrome di burnout.

La sindrome del burnout veniva descritta dalla più nota studiosa Christina Maslach come la malattia professionale specifica degli operatori d'aiuto, che nasce dall'interazione di caratteristiche individuali ed organizzative. Gli operatori più motivati, con maggiori aspettative nei confronti del proprio ruolo d'aiuto e dediti emotivamente e professionalmente alla cura dell'altro sono predisposti più di altri a sviluppare la sindrome di burnout, soprattutto se inseriti in un contesto caratterizzato da sovraccarico di lavoro, mancato riconoscimento ed equità.

I sintomi associati alla sindrome di burnout sono complessi e posso riguardare la sfera psichica, il comportamento e la sfera psicosomatica (ISPESL Stress & Burnout, 2008).

I sintomi psichici indicano una condizione generale di crollo del lavoratore:

- crollo delle energie psichiche: il lavoratore è demoralizzato, demotivato, apatico, fatica a concentrarsi e ad andare al lavoro;
- crollo dell'autostima: il lavoratore non si sente realizzato e tende a svalutarsi iniziando a perdere fiducia nelle proprie capacità. Non riesce più a circoscrivere il lavoro e questo invade la sua vita personale praticamente (si porta il lavoro a casa) ed emotivamente (pensiero costante ed intrusivo rivolto al lavoro).

I principali sintomi comportamentali che possono arrecare danno alla salute, sono:

- aumenta l'assenteismo e la presenza in attività defilate dalla relazione con i colleghi e l'utenza;
- assunzione di alcol, psicofarmaci, stupefacenti, aumento del tabagismo;
- comparsa di comportamenti violenti e di aggressività verbale o fisica.

I sintomi fisici, di natura psicosomatica, riguardano più frequentemente:

- disturbi gastrointestinali;
- disturbi del sistema nervoso centrale (emicrania, cefalea, astenia);
- disturbi sessuali;
- disturbi del sonno.

Studi più recenti hanno portato la stessa Maslach ad una ridefinizione del

burnout quale sindrome che può colpire il singolo in relazione ad ogni tipo di organizzazione del lavoro (Maslach 2000). La sindrome non dipende dalle caratteristiche individuali né dalla relazione d'aiuto che si instaura solo in certe professioni. L'insorgenza del burnout è legata all'organizzazione del lavoro.

Le condizioni lavorative predittive sono del tutto sovrapponibili ai fattori favorevoli lo stress occupazionale. Oltre all'ambiente, ai turni, ai ritmi ed all'orario di lavoro, le cause attengono alla difficile comunicazione con colleghi e superiori, bassi livelli di sostegno nella risoluzione dei problemi e nello sviluppo del personale, insufficiente chiarezza degli obiettivi, scarsa partecipazione al processo decisionale, ambiguità di ruolo, conflitti, responsabilizzazione sproporzionata al ruolo o all'autonomia.

Se si interviene per valutare e gestire il rischio stress lavoro correlato, occupandosi delle condizioni di organizzazione del lavoro che lo favoriscono, si concorre alla prevenzione delle condizioni individuali di sviluppo della sindrome di burnout.

Un approccio organizzativo al burnout ha migliori possibilità di realizzare un cambiamento efficace dell'intervento individuale perché:

- non è focalizzato sul singolo, ma si rivolge al gruppo che beneficia dell'intervento e promuove l'impegno per mantenerlo nel tempo;
- migliora la gestione complessiva delle risorse umane in azienda;
- il gruppo ha maggiori possibilità di promuovere l'impegno di qualità sul lavoro. L'intervento sul singolo solitamente consente di superare il punto critico di esaurimento, ma non riesce a diventare proattivo.

Le sei fasi del processo di gestione del burnout sono di seguito descritte:

1. sia il problema che la soluzione sono del gruppo di lavoro che deve accordarsi per attivare le iniziative di soluzione;
2. per correggere quello che non funziona nel posto di lavoro è necessario che il problema del singolo diventi il segnale utile a tutto il gruppo nella direzione del cambiamento;
3. le soluzioni proposte partono dal piccolo gruppo, ma vanno sostenute ed implementate in tutto il contesto organizzativo;
4. indirizzare l'intervento nelle aree di discordanza (sovraccarico di lavoro, mancanza di controllo, gratificazione insufficiente ed iniqua, mancanza di senso di appartenenza) è l'unico modo per incidere con efficacia nel burnout;
5. il risultato va presidiato perché legato a un costante ed attento adattamento ad un contesto lavorativo in evoluzione.

Utilizzo del CD-Rom

Il CD Rom allegato al presente volume si avvia automaticamente per i sistemi predisposti con autorun. Nel caso non si avviasse, occorre accedere all'unità CD/DVD (esempio: D:\) ed eseguire il file **index.html**. Per la corretta visualizzazione su Explorer o su gli altri browser occorre "consentire i contenuti bloccati".

La pagina "Valutare lo stress da lavoro-correlato" contiene il collegamento al file in formato Microsoft Excel che assiste l'operatore nella compilazione delle check list, consente l'identificazione del livello di rischio e suggerisce le corrispettive azioni correttive per l'azienda, i gruppi omogenei e le partizioni organizzative.

Requisiti di sistema

Questo programma è stato progettato per essere utilizzato con il sistema operativo Windows XP/Vista/7.

Per il corretto funzionamento sono necessari Explorer 6.0 o superiori e Microsoft Excel 2003/2007/2010.

L'utente deve compilare in sequenza i singoli fogli che compongono il file:

- foglio **Dati azienda** - compilare i campi richiesti;
- foglio **Eventi sentinella** - selezionare una delle voci (DIMINUITO/INALTERATO/ AUMENTATO) dall'elenco collegato alla cella; l'utente può inserire delle note nell'apposita cella. La procedura in automatico calcola i valori che vengono riepilogati nella tabella riportata alla fine del foglio. È possibile stampare la pagina;
- fogli **Contenuto e contesto** - per ogni indicatore selezionare dall'elenco collegato alla cella la voce SÌ o NO; l'utente può inserire delle note nell'apposita cella. La procedura in automatico calcola i valori che vengono riepilogati nelle tabelle di ogni area ed il totale nella tabella riportata alla fine del foglio. È possibile stampare le liste di controllo che sono già state suddivise per aree.

A compilazione avvenuta, l'utente può visualizzare i risultati ottenuti nei seguenti fogli:

- foglio **Livelli di rischio** - riepiloga i dati elaborati e indica il valore globale del rischio. È possibile stampare la pagina;
- foglio **Indicatori critici e azioni correttive** - riepiloga le schede predisposte in base alle selezioni effettuate dall'utente e riporta il link alle singole schede. È possibile stampare la pagina;
- fogli **Indicatori_#** si compilano automaticamente in base alla selezione dell'utente. È possibile modificare e stampare ogni singolo foglio.

Attenzione: le azioni correttive visualizzate sono il risultato di una formula. In caso l'utente desideri personalizzare il testo, deve:

- selezionare e copiare la cella interessata dalla modifica;
- usare il comando "incolla speciale" - "valori";
- la formula si trasforma in testo modificabile.

Si consiglia di salvare i file compilati e modificati sul proprio pc con il comando "salva con nome".

Finito di stampare
nel mese di ottobre 2011
presso la Tipografia Marchesi Grafiche Editoriali - Roma
per conto della EPC S.r.l.
Via dell'Acqua Traversa 187-189 - Roma 00135