

Ylenia Curzi, Tommaso M. Fabbri,
Christian Nardella

Lo stress lavoro-correlato: dalla valutazione alle misure organizzative di prevenzione

Quaderni Fondazione Marco Biagi

ISSN 2239-6985

Registrazione presso il Tribunale di Modena n. 2031 del
03/05/2011

DIRETTORE RESPONSABILE

FRANCESCO BASENGHI

COMITATO SCIENTIFICO

MARINA ORLANDI BIAGI (PRESIDENTE), TINDARA ADDABBO,
FRANCESCO BASENGHI, JANICE BELLACE, ROGER BLANPAIN,
TOMMASO M. FABBRI, LUIGI E. GOLZIO, CSILLA KOLLONAY, LUIGI
MONTUSCHI, MARIO NAPOLI, ALAN C. NEAL, JACQUES ROJOT,
YASUO SUWA, TIZIANO TREU, MANFRED WEISS

COMITATO DI REDAZIONE

YLENIA CURZI, ALBERTO RUSSO, OLGA RYMKEVICH, IACOPO
SENATORI, CARLOTTA SERRA

SEGRETERIA DI REDAZIONE

Fondazione Marco Biagi, Università di Modena e Reggio Emilia

Largo Marco Biagi 10, 41121 Modena

Tel. +39 059 2056031; Fax. +39 059 2056068

E-mail: fondazionemarcobiagi@unimore.it

Sito Internet: www.fmb.unimore.it

Si prega di citare la pubblicazione con la seguente sigla:
QFMB Saggi/Ricerche.

LO STRESS LAVORO-CORRELATO: DALLA VALUTAZIONE ALLE MISURE ORGANIZZATIVE DI PREVENZIONE

*Ylenia Curzi, Tommaso M. Fabbri, Università di Modena e Reggio Emilia - Dipartimento di Economia
Marco Biagi e Fondazione Marco Biagi
Christian Nardella, Fondazione Marco Biagi - Scuola Internazionale di Dottorato in Relazioni di
Lavoro*

SOMMARIO: 1. Introduzione. - 2. Lo stress lavoro-correlato: concetti e norme. - 3. Lo stato dell'arte della prassi di valutazione dei rischi legati allo stress lavoro-correlato. - 4. Un approccio integrato alla valutazione e all'intervento per la prevenzione dei rischi da stress lavoro-correlato. - 5. Conclusioni

1. Introduzione

L'art.28 del D.Lgs 81/2008 esplicita l'obbligo, non delegabile, del datore di lavoro di valutare il rischio da stress lavoro-correlato. Pur trattandosi di una mera esplicitazione – il rischio stress lavoro-correlato è infatti già sussumibile nelle nozioni di integrità fisica e personalità morale tutelate dall'art.2087 del Codice Civile, e già previsto nella sistematica del D.Lgs 626/1994 con l'obbligo di valutazione di “tutti i rischi”, compresi quindi anche quelli psico-sociali – è solo dal 2008, o più precisamente dal 17 novembre 2010, data di emanazione delle indicazioni metodologiche per la valutazione del rischio da stress lavoro-correlato da parte della Commissione consultiva istituita presso il Ministero del Lavoro, che il problema della valutazione e della prevenzione dello stress lavoro-correlato è entrato a pieno titolo nell'agenda degli adempimenti datoriali, nelle competenze dei rappresentanti sindacali, nella giurisprudenza che riguarda il lavoro.

Oggi, a tre anni di distanza, siamo ancora in attesa che l'INAIL renda noti i risultati della prima applicazione della norma: quante aziende hanno adempiuto e in che modo, quali i livelli di stress lavoro-correlato rilevati, quali le misure di prevenzione individuate e adottate a valle della valutazione. Ma i riscontri non sistematici raccolti in questi anni presso operatori della sicurezza aziendale, unitamente ai risultati del monitoraggio sulla valutazione dello stress lavoro-correlato condotto autonomamente da UIL, recentemente resi pubblici¹, danno conforto alle osservazioni critiche che avevamo sviluppato già nel 2010² con riferimento alle prassi valutative e prevenzionistiche che si andavano profilando secondo le indicazioni della Commissione consultiva. Quelle osservazioni, che nel prosieguo riprendiamo in forma sintetica, interessavano sia il potenziale diagnostico delle indicazioni metodologiche della Commissione, evidentemente viziate da un'incoerenza rispetto alle stipulazioni dell'Accordo Europeo sullo stress lavoro-correlato, sia il loro potenziale prevenzionistico, in quanto inadeguate all'individuazione di misure correttive genuinamente organizzative, ovvero radicate nella comprensione del nesso tra concrete condizioni organizzative o di lavoro e benessere dei lavoratori.

¹ G. GALLI, P. MENCARELLI, R. CALZOLARI, La valutazione dello stress lavoro-correlato: potenzialità e limiti di un obbligo legislativo, in *QFMB Saggi*, n. 5/2013.

² Si veda il video dell'intervento di TOMMASO M. FABBRI su iTunesU o al link <http://tv.unimore.it/index.php/archivio/ateneo-e-istituzioni/402-benessere-a-lavoro>

Questo breve saggio è dedicato allora all'illustrazione di un approccio allo stress lavoro-correlato che supera i limiti della prassi prevalente e ristabilisce la centralità dell'organizzazione del lavoro nell'eziologia e conseguentemente nella prevenzione dello stress lavoro-correlato.

L'approccio è maturato nell'ambito di una riflessione e di una pratica interdisciplinare ormai pluriennale che abbiamo realizzato presso la Fondazione Marco Biagi – Scuola Internazionale di Dottorato in Relazioni di Lavoro, che ha coinvolto medici del lavoro, psicologi del lavoro, giuslavoristi, teorici dell'organizzazione ed ergonomi, e che si è ad oggi concretizzata in progetti di ricerca intervento presso aziende e istituzioni pubbliche, seminari e convegni³, pubblicazioni⁴.

Se prendiamo a riferimento il 2008, anno del recepimento dell'Accordo europeo nella normativa nazionale, la necessità di affrontare lo stress lavoro-correlato con un approccio efficace sia in termini diagnostici che prevenzionistici si è certamente accresciuta, e ciò per due ragioni.

La prima è l'entità del problema, sotto il profilo epidemiologico e conseguentemente sotto il profilo economico (produttività): le malattie muscolo scheletriche, notoriamente riconducibili allo stress, determinano oltre il 70 per cento delle assenze dai luoghi di lavoro, e le ricorrenti indagini *survey* condotte sia a livello europeo⁵ sia dai singoli stati membri, benché soggette a revisioni metodologiche che pregiudicano in taluni casi la continuità delle serie storiche e quindi la comparabilità dei dati nel tempo, continuano a rilevare un'incidenza di stress lavoro-correlato significativa in capo ai lavoratori europei (fino al 30%).

La seconda ragione è la rilevanza giuridica del problema⁶, ovvero i profili di responsabilità datoriale, civile e penale, in materia di stress lavoro-correlato: come ha osservato Roberta Nunin nel corso di un recente seminario organizzato dalla Fondazione Marco Biagi⁷, se si osserva il trend giurisprudenziale crescente registrato in questi ultimi anni in materia di stress lavoro-correlato è facile prevedere come il tema delle malattie da stress, ancorché non ancora “tabellate”, sarà uno dei temi portanti nel prossimo futuro, che finirà per costituire una parte non irrilevante della giurisprudenza complessiva che riguarda il lavoro. Non è inoltre irrilevante, ai fini dell'approccio qui proposto, quanto osservato da Nunin sul merito delle sentenze disponibili in materia: la necessità di ancorare i giudizi sulla responsabilità datoriale a elementi oggettivi orienta l'attenzione e l'azione giudicante da un lato sulle patologie dell'organizzazione del lavoro (che possono avere causato la patologia del lavoratore) e dall'altro sui cambiamenti dell'organizzazione del lavoro idonei a prevenire la patologia del lavoratore. In sostanza, anche nella prospettiva del giudice, gli obblighi datoriali di valutazione e di prevenzione riguardano principalmente

³ <http://www.fmb.unimore.it/on-line/Home/Eventi/Convegni/articolo4699.html>

⁴ T. M. FABBRI, Y. CURZI, L. COLOMBO, *Autonomy and Well-Being at Work: Old Hypotheses and New Preliminary Findings*, in S. ALBERTINI, M. BERGAMI, A. D'ATRI, M. DE MARCO, P. DE VITA, M. FERRARA, C. ROSSIGNOLI, S. SALVEMINI (a cura di), *Generazioni e ri-generazioni nei processi organizzativi. Conference Proceedings*, Enzo Albano Editore, Napoli, 2011; T. M. FABBRI, Y. CURZI (a cura di), *Lavoro e salute: approcci e strumenti per la prevenzione dello stress e la promozione del benessere al lavoro*, Collana Fondazione Marco Biagi, vol. 2, Giappichelli, Torino, 2012 (<http://www.giappichelli.it/Home/978-88-348-2863-2,3482863.asp1>).

⁵ European Working Conditions Survey - Eurofound (<http://www.eurofound.europa.eu/ewco/surveys/>), iniziata nel 1991, nella quinta edizione del 2010 ha coinvolto 44 mila lavoratori di 34 paesi; European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks - EU - OSHA, rivolta a rappresentanti aziendali e dei lavoratori per la sicurezza, iniziata nel 2009, alla seconda edizione nel 2013.

⁶ R. NUNIN, *La prevenzione dello stress lavoro-correlato. Profili normativi e responsabilità del datore di lavoro*, Trieste, EUT (Edizioni Università di Trieste), 2012.

⁷ La presentazione della Prof.ssa NUNIN è reperibile al link <http://www.fmb.unimore.it/on-line/Home/Eventi/Convegni/articolo4998.html>

L'organizzazione del lavoro, per cui la qualità di qualsivoglia approccio allo stress lavoro-correlato dipende dalla sua capacità di diagnosticare le cause *organizzative* dello stress e di porvi rimedio.

2. Lo stress lavoro-correlato: concetti e norme

Il concetto di stress ha una genesi medica. Hans Selye, medico di origine ungherese, nel 1936 inviò una breve comunicazione alla rivista *Nature* in cui argomentava la scoperta della *Sindrome Generale di Adattamento*, che descriveva così: [...] *se l'organismo è severamente aggredito [damaged] da agenti nocivi a-specifici acuti quali l'esposizione al freddo, ferite chirurgiche, la produzione di shock spinale, eccessivo esercizio muscolare, o intossicazione con dosi sub-letali di varie droghe, compare una sindrome tipica, i cui sintomi sono indipendenti dalla natura dell'agente offensivo [...]*⁸.

Selye non usa la parola stress ma quella comunicazione è unanimemente considerata il momento fondativo della conoscenza e della ricerca sullo stress, che ne ha progressivamente acclarato il funzionamento: stimoli fisici e/o emozionali di varia natura generano una reazione trifasica di allarme, resistenza, esaurimento che si produce lungo due assi, chimico (cortisolo) e nervoso (catecolamine), producendo numerosi effetti tra i quali l'aumento della pressione arteriosa, l'aumento della frequenza cardiaca, l'aumento della glicemia. Se l'azione dello stimolo è breve, la reazione è sufficiente a riprodurre l'equilibrio omeostatico; se lo stimolo persiste nel tempo lo squilibrio si alimenta finendo per inibire il sistema immunitario e causando per questa via conseguenze patologiche (strain).

Nel 1976 Selye dedicò un influente articolo a quelli che riteneva i principali fraintendimenti accumulatisi intorno al concetto di stress nel corso dei quarant'anni seguiti alla sua prima comunicazione. In quell'articolo, insieme ad altre cose meno rilevanti ai presenti fini, precisa che *[B]isogna prendere atto che stimoli biochimici (blood-borne) possono innescare una risposta di stress anche senza che un'attivazione emotiva (o qualsiasi altro stimolo corticale) raggiunga i centri di produzione del fattore di rilascio di corticotropine, la sostanza che induce la ghiandola pituitaria a produrre ACTH.*⁹ In altre parole, [...] *contrariamente all'opinione di molti psichiatri e psicologi l'attivazione nervosa, specialmente nella forma di affezioni ed emozioni cosce, non è sempre il percorso normale [leggi: di insorgenza dello stress]*¹⁰. Che lo "scopritore" dello stress senta la necessità di ribadire che non c'è sempre bisogno della attivazione corticale, ossia della consapevolezza dello stimolo stressogeno, affinché si generi stress dipende dal fatto che già dagli anni sessanta, a partire dagli studi di McGrath¹¹, aveva cominciato a diffondersi e accreditarsi una concezione dello stress di marca strettamente psicologica: *Risulta evidente – scrive Lazarus nel 1966¹² – che lo stress non può essere definito esclusivamente dalla situazione in quanto la capacità di qualsivoglia situazione di produrre una reazione di stress dipende dalle caratteristiche dell'individuo* (grassetto aggiunto).

⁸ H. SELYE, *A Syndrome Produced by Diverse Noxious Agents*, in *Nature*, 1936, 138, July 4, 32, ristampato in *Journal of Neuropsychiatry*, 1998, 10 (2), 230 (trad. nostra).

⁹ H. SELYE, *Forty years of stress research: principal remaining problems and misconceptions*, in *Canadian Medical Association Journal*, 1976, 115, July 3, 56.

¹⁰ H. SELYE, *Forty years of stress research: principal remaining problems and misconceptions*, cit., 56.

¹¹ J.E. MCGRATH, *Stress and behavior in organizations*, in M. DUNNETTE (ed.), *Handbook of Industrial Organizational Psychology*, Rand McNally Co., Inc., Chicago, 1976, 1351-1395.

¹² R. S. LAZARUS, *Psychological stress and the coping process*, McGraw-Hill, New York, 1966, 5.

Già Selye aveva riconosciuto un ruolo *possibile* delle caratteristiche individuali nell'insorgenza dello stress¹³. Lazarus invece, affermando la *necessità* dell'attivazione corticale, della mediazione emotiva/cognitiva, abbandona la concezione psico-neuro-endocrina di Selye e promuove una concezione strettamente psicologica: lo stress diventa una questione di percezioni, e quindi una questione soggettiva¹⁴. Ciò ha implicazioni rilevanti rispetto all'oggetto del nostro interesse, che non è lo stress genericamente inteso, bensì lo stress *lavoro-correlato*. Nel linguaggio medico-lavoristico le *work-related diseases* sono malattie ad eziologia complessa o multifattoriale le cui determinanti sono rintracciabili, almeno in parte, nelle condizioni di lavoro. Per stress lavoro-correlato deve dunque intendersi lo stress che, *almeno in parte*, genera dalle condizioni di lavoro sicché la comprensione, la diagnosi e l'intervento sullo stress lavoro-correlato non può *non* riguardare le condizioni di lavoro. Nei termini essenziali utilizzati dal fondatore della disciplina, Luigi Devoto, per il medico del lavoro il paziente è il lavoro non il lavoratore. Le implicazioni pratiche sono evidenti, soprattutto con riferimento alle prassi di valutazione e prevenzione dello stress lavoro-correlato che si sono andate diffondendo in questi ultimi anni, e di cui si dirà in dettaglio nel prosieguo: il medico "generico" per curare la malattia del lavoratore visita il lavoratore; il medico del lavoro, accertata la malattia del lavoratore, la cura "visitando il lavoro". Insomma, se l'obiettivo è la valutazione dello stress lavoro correlato a fini prevenzionistici, non si può eludere l'analisi e l'intervento sulla situazione di lavoro, due aspetti non a caso prominenti nella Direttiva Europea 391/1989 e nel D.Lgs 626/1994, invero in qualche misura diluiti nella riformulazione del D.Lgs 81/2008, benché pur sempre rinvenibili all'art. 2.

Così chiarificati i concetti, vediamo ora come essi sono stati recepiti nelle norme. Nell'Accordo europeo sullo stress lavoro-correlato concluso l'8 ottobre 2004 tra UNICE/UEAPME, CEEP e CES, lo stress è definito *a state, which is accompanied by physical, psychological or social complaints or dysfunctions and which results from individuals feeling unable to bridge a gap with the requirements or expectations planned on them*. L'Accordo europeo è stato recepito in Italia nel 2008, sia a livello interconfederale, con un Accordo dedicato, sia a livello legislativo, nell'ambito del D.Lgs. 81/2008. L'accordo interconfederale, che traduce diligentemente l'Accordo europeo, all'art.3 comma 1, definisce lo stress *una condizione che può essere accompagnata da disturbi o disfunzioni di natura fisica, psicologica o sociale ed è conseguenza del fatto che taluni individui non si sentono in grado di corrispondere alle richieste o alle aspettative riposte in loro. [...] Lo stress non è una malattia ma una situazione di prolungata tensione che può ridurre l'efficienza sul lavoro e può determinare un cattivo stato di salute*. Il D.Lgs. 81/2008, all'art. 28, si limita invece a precisare che la valutazione deve riguardare 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".

Ora, affinché una persona "non si senta in grado" (*feeling unable*) è necessario che percepisca la richiesta che gli proviene dall'organizzazione e la valuti come eccedente le

¹³ In effetti, uno stesso stimolo agirà diversamente in diversi individui, in funzione di "fattori condizionanti" endogeni (per esempio predisposizione genetica, età, sesso) ed esogeni (per esempio trattamenti ormonali o farmacologici, esposizione a fattori ambientali inclusi l'inquinamento atmosferico, le influenze sociali, eccetera); cfr. H. SELYE, *Forty years of stress research: principal remaining problems and misconceptions*, cit., 54.

¹⁴ Va detto che questa torsione in senso psicologico del concetto di stress è almeno in parte riconducibile all'insuccesso di Selye nella individuazione del cosiddetto *first mediator*, e cioè di quella sostanza/secrezione/innesco biochimico in grado di attivare la reazione, a prescindere dallo stimolo (a-specificità).

proprie capacità o risorse (nei termini di Lazarus, la interpreti come *minaccia*), cosa che non può ovviamente accadere senza consapevolezza, ovvero senza mediazione corticale.

Si può quindi affermare che la normativa, europea e nazionale, accoglie una definizione di stress di marca psicologica. Inoltre, essa afferma che l'unità di analisi e intervento è la situazione di lavoro, sia premettendo che l'obiettivo *non è [...] di attribuire la responsabilità dello stress all'individuo* (Accordo interconfederale, art.2 comma 2) sia precisando che [L]o *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, etc.* (Accordo interconfederale, art.3, comma 4). Infine, essa specifica natura e contenuto delle responsabilità in materia, precisando che [Q]ualora *si individui un problema di stress lavoro-correlato occorre adottare misure per prevenirlo, eliminarlo o ridurlo. Il compito di stabilire le misure appropriate spetta al datore di lavoro.* (Accordo interconfederale, art.4 comma 3).

Sono queste le coordinate, valoriali, concettuali e normative, che vincolano l'elaborazione e l'utilizzo degli approcci, metodi o strumenti di valutazione e prevenzione dello stress lavoro-correlato.

3. Lo stato dell'arte della prassi di valutazione dei rischi legati allo stress lavoro-correlato

Le prassi oggi prevalenti di valutazione e prevenzione dei rischi collegati allo stress lavoro-correlato sono tenute al rispetto delle indicazioni metodologiche fornite dalla Commissione consultiva permanente per la salute e la sicurezza sul lavoro in ottemperanza agli art. 6, comma 8 m-quater e 28 comma 1 bis del D. Lgs. 81/2008.

Tale metodologia dà priorità alla rilevazione di 'indicatori' "oggettivi e verificabili, ove possibile numericamente apprezzabili" della presenza di stress lavoro-correlato, riconducibili a eventi sentinella, fattori di contenuto e di contesto del lavoro, mentre considera secondaria la rilevazione delle percezioni soggettive sulle stesse famiglie di fattori presso gruppi omogenei di lavoratori interessati dalle problematiche rilevate nella prima fase di valutazione. Ripercorriamo i punti salienti della procedura proposta.

Ai fini della rilevazione 'oggettiva', la Commissione suggerisce che il datore di lavoro, avvalendosi del Responsabile del Servizio Prevenzione e Protezione e del contributo del medico competente, possa utilizzare delle liste di controllo che consentano una "valutazione oggettiva, complessiva e, quando possibile parametrica", dei gruppi di fattori sopra richiamati. Sui fattori di contesto e contenuto del lavoro, è inoltre prevista la consultazione previa del Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza. Se la rilevazione 'oggettiva' evidenzia elementi di rischio che richiedono il ricorso ad azioni correttive, il datore procede alla pianificazione e all'adozione degli interventi ritenuti opportuni. Solo nell'ipotesi in cui le misure correttive così adottate si rivelino inefficaci, il datore di lavoro può procedere al coinvolgimento diretto dei gruppi omogenei di lavoratori esposti, utilizzando, a questo fine, questionari, focus group, interviste semi-strutturate.

Sulla palese incoerenza tra il percorso metodologico indicato dalla Commissione e la natura del fenomeno da rilevare abbiamo già formulato alcune osservazioni critiche, che qui riprendiamo brevemente. La metodologia della Commissione dovrebbe servire a rilevare la presenza di stress lavoro-correlato inteso come la percezione da parte dei lavoratori di doversi confrontare con richieste lavorative che considerano non fronteggiabili con le risorse/capacità che credono di possedere. Ma nella misura in cui detta metodologia non considera necessaria la 'valutazione approfondita', e in particolare l'indagine sui cosiddetti "fattori soggettivi", si può dubitare che essa permetta agli operatori

aziendali della prevenzione di valutare quanto il fenomeno da rilevare (lo stress come sopra concepito) sia effettivamente presente. Ciò soprattutto se si considera che le cognizioni e emozioni alla base di quel “non sentirsi in grado”, sono certamente processi consapevoli, ma tuttavia interni, cioè non direttamente accessibili ad un osservatore esterno come invece potrebbero esserlo i comportamenti.

Inoltre, con riferimento ai fattori oggettivi, il Responsabile del Servizio Prevenzione e Protezione potrebbe non avere conoscenza diretta dei processi di lavoro analizzati perché non vi è coinvolto in prima persona. Non è perciò un caso che le indicazioni metodologiche prevedano, ai fini della valutazione dei fattori di contesto e di contenuto, che siano sentiti i RLS/RLST e che nelle aziende di maggiori dimensioni sia possibile sentire un campione rappresentativo di lavoratori. Senza il loro coinvolgimento, infatti, la valutazione dell’RSPP non potrebbe che basarsi su opinioni e credenze personali circa i fattori di contesto e contenuto di un lavoro di cui non ha esperienza diretta. Ma in questo caso non vi sarebbe alcuna garanzia che le sue valutazioni, quand’anche formulate con il contributo del medico competente, siano più oggettive delle percezioni soggettive dei lavoratori direttamente interessati.

La partecipazione dei lavoratori e/o dei loro rappresentanti, anche alla fase preliminare di valutazione oggettiva, rimane dunque un aspetto imprescindibile per un’adeguata valutazione degli elementi di rischio da stress lavoro-correlato e quindi per la riuscita della conseguente fase di predisposizione e adozione di misure di contrasto efficaci. Ma recenti evidenze empiriche attestano la difficoltà che incontrano le prassi correnti di valutazione e prevenzione nel presidiare questo aspetto. Il primo monitoraggio¹⁵ a campione sull’applicazione delle indicazioni metodologiche per la valutazione del rischio da stress lavoro-correlato emanate dalla Commissione attesta che il 33% degli RLS non sono stati coinvolti in alcun modo nella valutazione del rischio da stress lavoro-correlato. Del restante 67% degli RLS, coinvolti in gruppi di lavoro e/o specifiche riunioni aventi ad oggetto la valutazione del rischio da stress lavoro-correlato, solo il 16% ha preso parte alla valutazione preliminare e alla restituzione dei risultati. Inoltre, secondo gli RLS intervistati, il 33% dei lavoratori non è stato coinvolto in alcuna forma nella valutazione e, dei lavoratori coinvolti, solo l’11% ha partecipato alla valutazione sull’organizzazione del lavoro. Non sorprende quindi che, a valle della valutazione preliminare così come prevista dalle indicazioni della Commissione, nel 63% dei casi non sia stato previsto “nessun intervento di gestione, ma solo un piano di monitoraggio periodico” – un’eventualità che le indicazioni metodologiche prevedono esplicitamente nel caso in cui la valutazione preliminare non evidenzia la sussistenza di elementi di rischio tali da richiedere azioni correttive – e nel 16 % dei casi non sia stato previsto nessun intervento.

Per quanto sin qui detto sul piano teorico e metodologico, il caso che le aziende rappresentate dagli RLS che hanno partecipato al monitoraggio non presentino in effetti profili di rischio da stress lavoro-correlato significativi, tali cioè da necessitare la predisposizione di misure correttive, va considerato al pari della possibilità che il metodo utilizzato sia “carente o inadeguato”¹⁶, che quella prassi valutativa, così come concretizzatasi nelle aziende, sia inadeguata a coinvolgere i lavoratori e/o i loro

¹⁵ G. GALLI, P. MENCARELLI, R. CALZOLARI, *La valutazione dello stress lavoro correlato: potenzialità e limiti di un obbligo legislativo*, cit.

¹⁶ Come ha precisato NUNIN nel citato seminario presso la Fondazione Marco Biagi, il datore di lavoro che abbia condotto una valutazione *carente o inadeguata* o che, a fronte di un problema rilevato di stress lavoro-correlato, non abbia individuato le misure di prevenzione/contrasto incorre in una responsabilità penale indipendentemente dal verificarsi di un danno al lavoratore.

rappresentanti nella valutazione dei fattori di contenuto e di contesto e dell'organizzazione, e conseguentemente sterile nell'individuazione di misure di prevenzione.

In tal senso, le evidenze empiriche disponibili forniscono supporto a quanti, nel recente passato, hanno espresso perplessità sulla "valutazione preliminare" prevista dalla Commissione. Tra questi, la stessa UIL, che nella riunione del Comitato temporaneo per l'individuazione delle indicazioni metodologiche per la valutazione dello stress lavoro-correlato del 2 novembre 2010¹⁷, quindi immediatamente precedente la pubblicazione delle Indicazioni ufficiali, avvenuta in data 17 novembre, aveva fatto verbalizzare la necessità e quindi l'invito alla Commissione stessa a considerare la rilevazione "*della percezione dei lavoratori*" come elemento effettivo e non eventuale della valutazione del rischio da stress lavoro-correlato, quindi non eliminabile a seconda delle dimensioni d'impresa e, in relazione alla valutazione dei fattori di contesto e di contenuto, a ritenere comunque preferibile che la rilevazione di indicatori oggettivi sia affiancata da un **momento di verifica** attuato mediante la rilevazione della percezione dei lavoratori che permetta **inoltre** di prendere in considerazione anche i "fattori soggettivi" (es. pressioni emotive e sociali, sensazione di non poter far fronte alla situazione, percezione di mancanza d'aiuto, ecc.), individuati nell'Accordo europeo tra i fattori da analizzare per l'individuazione di problemi stress lavoro-correlati (grassetto aggiunto).

Tra questi, inoltre, il Consiglio Nazionale dell'Ordine degli Psicologi, che con interpello alla Commissione di cui all'art. 12, c. 1 del D. Lgs. 81/2008 relativamente alla valutazione del rischio da stress lavoro-correlato, chiede di autorizzare all'utilizzazione di strumenti usualmente riservati alla valutazione "approfondita" (questionari, focus group, interviste semi-strutturate) già "anche nella fase "preliminare" della valutazione del rischio da stress lavoro-correlato, sulla base del fatto, attestato dalla più recente ricerca scientifica in materia, che *[Per] la prevenzione e gestione del rischio da stress lavoro-correlato, fatte salve alcune azioni basilari quali l'informazione e la formazione, molte delle contromisure attuabili non possono essere "astrattamente individuate", ma solo formulate a seguito di un'analisi più puntuale della specifica situazione lavorativa [condotta] con la partecipazione dei soggetti coinvolti (incluso il datore di lavoro), esaminando la percezione dei lavoratori sulle condizioni di lavoro e raccogliendo il parere di lavoratori esperti; al pari, il successo nell'implementazione delle misure prescelte e la loro effettiva efficacia dipendono in larga misura dal grado di condivisione e accordo da parte dei lavoratori circa la scelta delle misure da introdurre, i tempi e le modalità di attuazione.*

La Commissione, nella risposta datata 21 aprile 2012, ribadisce che non è fatto obbligo al datore di lavoro di utilizzare strumenti della valutazione c.d. approfondita al fine di meglio identificare le misure di correzione ma *nondimeno, il datore di lavoro che decida in tal senso potrà – sulla base di una sua libera scelta – utilizzare anche nella fase preliminare della valutazione del rischio da stress lavoro correlato strumenti usualmente riservati (si pensi, ad esempio, ad un questionario) alla valutazione approfondita, al fine di individuare con maggiore precisione gli interventi da adottare in concreto.*

Su queste basi, possiamo oggi ritenere legittimo e auspicabile, sul piano normativo e sul piano tecnico, che la rilevazione delle percezioni dei lavoratori sia realizzata come momento della valutazione preliminare. Da ciò l'utilità di conoscere gli strumenti a tal fine disponibili, in quanto accreditati in letteratura e diffusi nelle prassi valutative, nazionali¹⁸ e internazionali, anche su stimolo dell'Accordo europeo del 2004.

¹⁷ MINISTERO DEL LAVORO E DELLE POLITICHE SOCIALI. DIREZIONE GENERALE DELLA TUTELA DELLE CONDIZIONI DI LAVORO – DIVISIONE VI, *Relazione per la Commissione consultiva permanente per la salute e sicurezza sul lavoro, Parere del Comitato 6 - Comitato temporaneo per l'individuazione delle indicazioni metodologiche per la valutazione dello stress lavoro-correlato*, 2 novembre 2010.

¹⁸ Tra i modelli elaborati più recentemente in Italia, che includono sia la rilevazione di indicatori oggettivi, come previsto dalle indicazioni della Commissione consultiva permanente, sia la rilevazione delle percezioni

La ricerca psicologica internazionale sullo stress lavoro-correlato è stata guidata da modelli che legano le condizioni di lavoro – *occupational stressors*¹⁹ quali carico di lavoro, conflitti interpersonali, squilibrio vita-lavoro, ecc. – a condizioni di malessere – *occupational strain*²⁰, sia di natura psicologica (ad esempio stati emotivi di rabbia e ansia, o atteggiamenti di insoddisfazione lavorativa), sia di natura fisica (ad esempio sintomi di mal di testa o mal di stomaco, o alterazioni energetiche quali il sentirsi stanchi o esausti), sia, infine, di natura comportamentale (ad esempio aumento dell'utilizzo di tabacco, assenteismo e/o 'presenteismo'). Nei diversi modelli teorici dello stress lavoro-correlato²¹, la valutazione/misurazione è per lo più affidata a questionari *self-report*, composti di (un numero variabile di) domande atte a rilevare la percezione dei lavoratori sui fattori di rischio presenti nella situazione di lavoro e sui sintomi di malessere psico-fisico²².

La Tabella 1 propone una classificazione di alcuni degli strumenti di valutazione dello stress lavoro-correlato disponibili, basata sull'ampiezza dell'oggetto della valutazione; si distinguono così strumenti che rilevano le sole fonti di stress, strumenti che rilevano solo gli effetti dello stress, strumenti che rilevano le fonti, gli effetti e le variabili di moderazione.

Ai presenti fini, in ragione della rilevanza giuridica dello stress lavoro-correlato, va sottolineato che la finalità della valutazione dello stress lavoro-correlato è la prevenzione, ovvero l'individuazione di interventi idonei a evitarne l'insorgenza o ridurne la presenza. Più precisamente, secondo l'impostazione medico-lavoristica, fatta propria dalla normativa in materia, si distingue una prevenzione *primaria*, che consiste nel contrastare le condizioni organizzative che possono provocare stress lavoro-correlato (*evitare l'insorgenza*), una prevenzione *secondaria*, che consiste nel contrastare lo stress lavoro-correlato in essere (*limitare/ridurre la presenza*), e una prevenzione *terziaria*, che consiste nel contrastare lo strain, ossia le conseguenze manifeste dello stress lavoro-correlato (*limitare/ridurre il danno*). Pertanto, la scelta di uno strumento di valutazione dello stress lavoro-correlato va fatta in relazione alla sua capacità di perseguire effettivamente finalità prevenzionistiche, ovvero di diagnosticare efficacemente la presenza di stress e di indirizzare concretamente l'individuazione e l'implementazione di misure correttive. In altre parole, la scelta di uno strumento di valutazione impatta, direttamente e inevitabilmente, sulle opportunità e i modi di individuare e realizzare interventi di prevenzione, ed è proprio su questo aspetto che la

sogettive dei lavoratori, vanno menzionati lo Stress Assessment & Resources (S.T.A.R.; D. GUGLIELMI, S. SIMBULA, M. VIGNOLI, I. BRUNI, M. DEPOLO, R. BONFIGLIOLI, C.M. TABANELLI, F.S. VIOLANTE, *Solving a methodological challenge in work stress evaluation with the Stress Assessment and Research Toolkit (START): a study protocol*, in *Journal of occupational medicine and toxicology*, 2013, 8(18), 1-11), la Objective Stress Factors Analysis (OSFA; P. ARGENTERO, S.M. CANDURA, *La valutazione obiettiva dei fattori di rischio stress lavoro-correlati: prime esperienze applicative del metodo OSFA (Objective Stress Factors Analysis)*, in GIMLE, 2009, 31 (2), 221-226), la Valutazione per Indicatori di Stress (V.I.S.; F. SARTO, N.A. DE CARLO, A. FALCO, L. VIANELLO, D. MAGOSSO, G.B. BARTOLUCCI, G. MARCUZZO (a cura di), *Il metodo V.I.S. Guida operativa. Schede di indicatori per la valutazione del rischio stress lavoro-correlato*, Franco Angeli, Milano, 2011) e, inoltre, il Modello "Valutazione dei Rischi Psicosociali" (VARP; C. NARDELLA, *Il modello "Valutazione dei rischi psicosociali" (VARP): una riflessione su indicatori, strumenti e interventi*, in *Verifica della metodologia di valutazione del rischio stress lavoro-correlato*, Edizioni Palimpsesto, Roma, 2013; A. AIELLO, P. DEITTINGER, C. NARDELLA, *Il modello di valutazione dei rischi psicosociali "VARP"*, Franco Angeli, Milano, 2012).

¹⁹ S. CARTWRIGHT, C.L. COOPER, *Managing workplace stress*, Sage, Thousand Oaks, CA, 1997.

²⁰ J.C. QUICK, J.D. QUICK, D.L. NELSON, J.J. HURRELL, *Preventive stress management in organizations*, American Psychological Association, Washington, D.C., 1997.

²¹ C.L. COOPER, J. MARSHALL, *Occupational sources of stress: a review of the literature relating to coronary heart disease and mental ill-health*, in *J Occup Psychol*, 1976, 49 (1), 11-28; R.A. KARASEK. *Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign*, in *ASQ*, 1979, 24 (2), 285-307; T.COX, C. J. MACKAY, *A transactional approach to occupational stress*, in E. N. CORLETT, J. RICHARDSON (eds), *Stress, Work Design and Productivity*, Wiley & Sons, Chichester, 1981.

²² S. LEKA, A. JAIN, *Health Impact of Psychosocial Hazards at Work: An overview*, WHO, Geneva, 2010.

valutazione sarà giudicata carente o, al contrario, adeguata. In questo senso sono certamente preferibili gli strumenti che trattano lo stress come fenomeno multi-fattoriale e che considerano le caratteristiche soggettive dei lavoratori come mediatori della relazione tra condizioni organizzative e benessere.

Tabella 1. *Classificazione questionari per la valutazione dello stress l-c*

Rilevazione di stress organizzativi	Rilevazione Effetti dello stress	Valutazione Moderatori	Fonti ed Effetti dello stress	Fonti, Moderatori ed Effetti dello stress
<i>Job Content Questionnaire (JCQ)</i> ²³ . Stress Indicator Tool (HSE) ²⁴ .	Maslach Burnout Inventory (Mbi) ²⁵ ; General Health Questionnaire (Ghq) ²⁶	Self-Efficacy Scales (Ses) ²⁷ ; Coping Scale for Adults (Csa) ²⁸	Multidimensional Organizational Health Questionnaire (Mohq) ²⁹ ; Organizational and Psychosocial Risk Assessment (Opra) ³⁰	Occupational Stress Indicator (Osi) ³¹ ; Test di valutazione dello stress lavoro-correlato nella prospettiva del benessere organizzativo (Q-BO) ³²

Tra questi, in questa sede si dà risalto allo strumento Va.R.P - Valutazione dei Rischi Psicosociali³³. Conforme alle indicazioni dell'Agencia Europea per la Sicurezza e la Salute

²³ R.A. KARASEK, C. BRISSON, N. KAWAKAMI, I. HOUTMAN, P. BONGERS, B. AMICK, *The Job Content Questionnaire (Jcq): An instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics*, in *Journal of Occupational Health Psychology*, 1998, 3 (4), 322-355.

²⁴ J.A. EDWARDS, S. WEBSTER, D. VAN LAAR, S. EASTON, *Psychometric analysis of the UK health and safety executive's management standards work related stress indicator tool*, in *Work & Stress*, 2008, 22 (2), 96-107.

²⁵ C. MASLACH, S.E. JACKSON, *Mbi: Maslach Burnout Inventory*, Consulting Psychologists Press, Palo Alto, Calif, 1981.

²⁶ L.R. GOLDBERG, *The Detection of Psychiatric Illness by Questionnaire*, Oxford University Press, London, 1972.

²⁷ M. SHERER, C.H ADAMS, *Construct validation of the self-efficacy scale*, in *Psychological reports*, 1983, 53 (3), 899-902.

²⁸ E. FRYDENBERG, R. LEWIS, *Coping scale for adults: Manual*, Australian Council for Educational Research, Melbourne, 1997.

²⁹ F.AVALLONE, A.PAPLOMATAS, *Salute organizzativa. Psicologia del benessere nei contesti lavorativi*, Raffaello Cortina, Milano, 2005.

³⁰ M. MAGNANI, G.A MANCINI. V. MAJER, *OPRA - Organizational and Psychosocial Risk Assessment, Test per l'adempimento degli obblighi D.Lgs. 81/08*, Organizzazioni Speciali, Firenze, 2009.

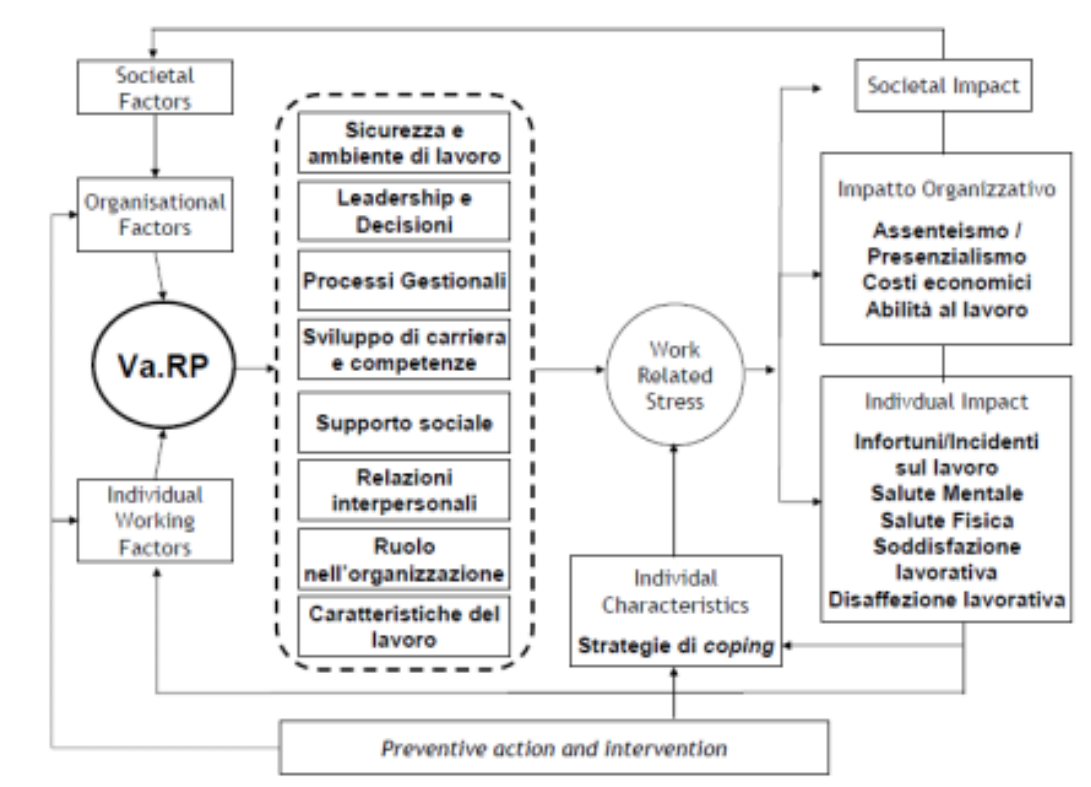
³¹ C.L. COOPER, S.J. SLOAN, S. WILLIAMS, *Occupational Stress Indicator Management Guide*, NFER-Nelson, Oxford, 1998.

³² N.A. DE CARLO, A. FALCO, D.CAPOZZA, *Test di valutazione del rischio stress lavoro-correlato nella prospettiva del benessere organizzativo (Qu-Bo)*, Franco Angeli, Milano, 2008.

³³ C. NARDELLA, *Il modello "Valutazione dei rischi psicosociali" (VARP): una riflessione su indicatori, strumenti e interventi*, in *Verifica della metodologia di valutazione del rischio stress lavoro-correlato*, Edizioni Palinsesto, Roma, 2013; A. AIELLO, P. DEITINGER, C. NARDELLA, *Il modello di valutazione dei rischi psicosociali "VARP"*, Franco Angeli, Milano, 2012.

sul Lavoro e alle risultanze del progetto PRIMA-EF³⁴, lo strumento (Figura 1) compone le dimensioni dello stress lavoro-correlato risultanti dalle evidenze scientifiche internazionali e mette quindi in relazione i fattori organizzativi e lavorativi, le caratteristiche individuali - espresse attraverso le strategie di coping³⁵ - e gli effetti sulla salute dell'individuo.

Figura 1 – Dimensioni generative dello strumento Va.RP



Lo strumento è inoltre calibrato sulla dimensione aziendale e quindi validato su differenti campioni di imprese, rappresentative della relativa classe dimensionale.

Il VaRP-G, per le aziende di grandi dimensioni (numero di dipendenti superiore ai 250), consiste di un questionario self-report articolato in tre sezioni – 1. fattori di contenuto e contesto; 2. variabili mediatrici (coping); 3. effetti (salute mentale e fisica e soddisfazione) – e composto di 27 scale, per un totale di 192 items (Tabella 2).

Il VaRP-M, per le aziende di medie dimensioni (numero di dipendenti compreso tra i 50 e i 250), consiste di un questionario self-report articolato nelle stesse tre sezioni ma composto di sole 23 scale, per un totale di 83 items. VaRP-M è stato inoltre contestualizzato (wording) per tre tra i settori più critici dal punto di vista dello stress: Istruzione, Sanità e Trasporti.

La CLS (Checklist Stress Lavoro-correlato) per le aziende piccole (numero di dipendenti inferiori a 50) è articolata in tre scale – Cultura organizzativa, Carico di lavoro, Qualità delle relazioni e sostegno – e si compone di 18 item.

Gli aspetti qualificanti lo strumento VaRP sono insomma molteplici: l'architettura *modulare*, che consente un utilizzo anche indipendente delle singole scale o sezioni, e

³⁴ S. LEKA, T. COX, *The European Framework for Psychosocial Risk Management: PRIMA-EF*, I-WHO publications, UK, 2008.

³⁵ R. LAZARUS, S. FOLKMAN, *Stress, Appraisal and Coping*, Springer Publications, New York, 1984.

selettivo su specifici luoghi, contesti o popolazioni lavorative; la calibratura sulla *dimensione d'impresa* e, limitatamente al VaRP-M, la calibratura sul *settore* di appartenenza (al momento Sanità, Trasporti, Istruzione). Tutto ciò, unitamente alla considerazione delle caratteristiche soggettive (coping) come variabile mediatrice, ne fa uno strumento finalizzati idoneo a *orientare* la ricerca delle misure correttive ovvero degli interventi di miglioramento per il benessere organizzativo.

Tabella 2 - *Quadro sintetico delle scale del VaRP-G (N item totali =192)*

<i>Livello</i>	<i>Dimensioni</i>	<i>Scale</i>	<i>Item</i>
Fonti di stress organizzative	Ambiente	1. Qualità ambientale	10
		2. Clima di sicurezza	13
	Caratteristiche del lavoro	3. Autonomia lavorativa	7
		4. Carico di lavoro	8
		5. Flessibilità lavorativa	5
	Relazioni interpersonali e Leadership	6. Coesione	6
		7. Conflitto	4
		8. Integrazione di genere	3
		9. Supporto sociale	8
		10. Qualità della leadership	7
	Processi gestionali	11. Partecipazione	9
		12. Carriera e competenza	10
		13. Ruolo	7
		14. Valutazione	5
		15. Equità	5
	Comunicazione	16. Qualità informazioni	6
		17. Qualità comunicazioni	5
	Bilanciamento lavoro/vita privata	18. Supporto esterno	6
		19. Relazione lavoro/vita privata	5
Effetti dello stress	Soddisfazione	20. Disaffezione lavorativa	5
		21. Soddisfazione	20
	Salute Mentale	22. Emotiva	8
		23. Cognitiva	8
	Salute Fisica	24. Comportamentale	6
25. Fisiologica		6	
Moderatori	Coping	26. Compito	5
		27. Emotivo	5

4. Un approccio integrato alla valutazione e all'intervento per la prevenzione dei rischi da stress lavoro-correlato

Gli strumenti di valutazione oggi più diffusi nelle prassi aziendali e consulenziali hanno certamente una valenza segnaletica dell'esistenza di un problema di stress lavoro-correlato e, se selezionati in base al loro potenziale prevenzionistico, possono utilmente *orientare* la ricerca di misure correttive. Tuttavia, *da soli non bastano per specificare quale sia in concreto l'intervento organizzativo da realizzare* per contrastare il rischio da stress lavoro-correlato. Già si

è detto dei limiti della procedura proposta dalla Commissione consultiva, con particolare riferimento alla “valutazione preliminare”. Ancora si deve dire, invece, dei limiti dei questionari di rilevazione delle percezioni dei lavoratori.

Questi questionari, anche per ragioni legate al rispetto della normativa sulla tutela della privacy, restituiscono informazioni in forma aggregata, e cioè valori medi delle percezioni dei lavoratori riferite a macro-aree aziendali e/o a categorie lavorative o ruoli/mansioni. Non restituiscono invece il dettaglio dei problemi nella loro concretezza, ossia gli elementi o aspetti delle situazioni lavorative che hanno determinato, in concreto, quelle percezioni di rischio. Facciamo un esempio: l’indagine sulle percezioni soggettive condotta in un’azienda con un questionario self-report evidenzia la scarsa autonomia/ridotta capacità di controllo sul proprio lavoro percepita da un’intera classe di lavoratori (ad esempio i magazzinieri), in maniera trasversale ai diversi stabilimenti dell’azienda³⁶. Ciò è certamente utile a indirizzare l’attenzione e i successivi sforzi prevenzionistici verso quella classe di lavoratori e le loro condizioni di lavoro, ma non consente di per sé di identificare un intervento organizzativo specifico, da adottare motivatamente (e da argomentare nel documento di valutazione dei rischi) come misura di prevenzione del rischio rilevato. In sostanza, se la fase diagnostica si limita alla somministrazione di un questionario di rilevazione delle percezioni dei lavoratori, sarà pressoché impossibile passare da quelle alla individuazione della misura di contrasto da adottare in concreto, ovvero del particolare intervento organizzativo effettivamente più adeguato rispetto alle specificità proprie della singola situazione di lavoro. Per quello, è necessaria un’analisi organizzativa della situazione di lavoro problematica.

Per ottemperare all’obbligo generale di tutela dell’integrità fisica e della personalità morale dei prestatori di lavoro disposto dall’art. 2087 c.c., che specifica poteri e responsabilità datoriali in materia di salute e sicurezza, è necessario quindi adottare un approccio interdisciplinare e *mixed-method*, capace di combinare razionalmente e efficientemente i cosiddetti ‘indicatori’ oggettivi (relativi a eventi sentinella, ma anche, ove possibile, a stati fisiologici, ecc.), con indicatori soggettivi (percezioni di malessere dei lavoratori e di criticità in ordine a fattori di contesto e contenuto del lavoro) e un’analisi e intervento organizzativi sulle (eventuali) situazioni di lavoro stressogene.

In pratica, si può partire dalle valutazioni condotte con le liste di controllo e i questionari sugli stressors percepiti e utilizzarne i risultati in maniera *combinata*³⁷ per individuare i ‘punti critici’, i ‘luoghi’ (reparti, uffici, più generalmente unità organizzative) in cui si concentrano i problemi e/o dove il personale, ovvero ‘gruppi significativi’ (per es. categorie lavorative, ruoli, mansioni, ecc.) dichiarano l’esistenza di problemi. Poi, in quei ‘punti critici’ e/o in riferimento a quei gruppi di lavoratori, si tratta di procedere all’analisi organizzativa della situazione di lavoro, e infine all’individuazione degli interventi migliorativi.

Si tratta di un’analisi organizzativa *propriamente detta* – e quindi non realizzabile o, per meglio dire, liquidabile attraverso semplicistiche liste di controllo³⁸ – ancorata ai principi

³⁶ Il dato “media delle percezioni dei magazzinieri rispetto all’autonomia lavorativa” è considerato indicativo di un rischio di stress lavoro-correlato in quanto diverso, in misura statisticamente significativa, dal dato “media delle percezioni delle altre classi di lavoratori rispetto all’autonomia lavorativa”.

³⁷ T. D. JICK, *Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action*, in *ASQ*, 1979, 24 (4), 602-611.

³⁸ Che un qualsivoglia elenco di fattori di contesto e contenuto del lavoro sia intrinsecamente inidoneo alla valutazione complessiva di una specifica situazione di lavoro è noto anche alla riflessione giuridica più accorta. In tal senso R. NUNIN, *La prevenzione dello stress lavoro-correlato. Profili normativi e responsabilità del datore di lavoro*, cit., 6, a proposito degli indicatori proposti dalla Commissione consultiva, osserva che essi *assumono un carattere meramente esemplificativo; riteniamo che gli stessi vadano adattati ed integrati, nel singolo contesto lavorativo, aggiungendone se del caso altri e diversi alla lista, qualora questi ultimi, pur non espressamente menzionati nel documento*

metodologici della ricerca-intervento³⁹, e basata su uno schema concettuale⁴⁰ alternativo a quello socio-tecnico, oggi più diffuso negli approcci consulenziali e aziendali⁴¹. Un'analisi, quindi, che consenta di distinguere le dimensioni analitiche della situazione di lavoro⁴², di qualificarle come scelte organizzative e quindi di valutarne, singolarmente e sistematicamente – anche valorizzando le percezioni dei lavoratori e le evidenze della valutazione “preliminare” - le implicazioni per il benessere delle persone al lavoro.

L'analisi organizzativa della situazione di lavoro è opportunamente presidiata da un “analista di professione”, sia esso interno o esterno all'azienda, in possesso delle conoscenze teoriche e metodologiche necessarie: competenze di analisi organizzativa, ma anche competenze di coordinamento dei contributi dei vari soggetti che partecipano alla valutazione (medico competente, Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione, i lavoratori e/o i loro rappresentanti concretamente implicati nella situazione di lavoro in esame) e all'individuazione di ipotesi percorribili e/o soluzioni praticabili di intervento organizzativo finalizzate al miglioramento del benessere fisico, sociale e mentale delle persone al lavoro.

La soluzione organizzativa migliorativa potrà quindi essere illustrata nel documento di valutazione dei rischi, insieme all'approccio che l'azienda ha seguito per individuarla, al criterio che ha adottato per selezionarla tra quelle realizzabili, nonché alle motivazioni che hanno portato a preferire, nell'immediato, un certo intervento piuttosto che un altro, ovvero a definire una tempistica di attuazione per i diversi interventi potenzialmente realizzabili.

ministeriale, risultino in quello specifico ambito presenti e rilevanti (non trascurando, a tal proposito, anche le segnalazioni provenienti dagli stessi lavoratori e/o dai loro RLS/RLST).

³⁹ In proposito si veda R. ALBANO, *La ricerca-intervento*, in T. M. FABBRI, *L'organizzazione: concetti e metodi*, Carocci, Roma, 2010, 288-289, dove si precisa che nella ricerca-intervento, in particolare se orientata alla prevenzione dei rischi per la salute, l'individuazione di soluzioni efficaci è subordinata alla partecipazione attiva, in tutte le fasi della ricerca-intervento, dei soggetti operanti nel sistema sociale/organizzativo oggetto di analisi e miglioramento.

⁴⁰ Altrove abbiamo ricordato che l'analisi e la valutazione di un qualsiasi fenomeno sociale o organizzativo richiede concetti, per scomporre analiticamente il fenomeno nei suoi elementi costitutivi, e ipotesi, per acclarare le relazioni tra gli aspetti individuati (cfr. T. M. FABBRI, *L'organizzazione: sistema predeterminato, entità emergente, processo di azioni e decisioni*, in T. M. FABBRI, *L'organizzazione: concetti e metodi*, cit., 24-25).

⁴¹ In contributi recenti (T. M. FABBRI, *Prevenzione e sicurezza sul lavoro: un problema di metodo*, in B. MAGGI, G. RULLI (a cura di), *Decreto Legislativo 81/2008. Quale prevenzione nei luoghi di lavoro?*, TAO Digital Library, Bologna, 2011 (<http://amsacta.cib.unibo.it>); T. M. FABBRI, Y. CURZI, *Benessere e lavoro: un'eredità e una direzione di ricerca*, in T. M. FABBRI, Y. CURZI (a cura di), *Lavoro e salute: approcci e strumenti per la prevenzione dello stress e la promozione del benessere al lavoro*, cit.; T. M. FABBRI, Y. CURZI, C. NARDELLA, *Soluzioni pratiche per i rischi psicosociali: una riflessione critica sui dati oggettivi e soggettivi*, in *QFMB Saggi*, in corso di pubblicazione) abbiamo estesamente argomentato che la teoria dei sistemi socio-tecnici, e l'approccio all'analisi e all'intervento organizzativo che ne è derivato (cfr. E. L. TRIST, K. W. BAMFORTH, *Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal-Getting: An Examination of the Psychological Situation and Defences of a Work Group in Relation to the Social Structure and Technological Content of the Work System*, in *Human Relations*, 1951, 4 (1), 3-38; F.E. EMERY, E. L. TRIST, *Sistemi socio-tecnici*, in A. FABRIS, F. MARTINO (a cura di), *Progettazione e sviluppo delle organizzazioni*, Etas, Milano, 1974 – ed. orig. *Socio-Technical Systems*, in C. WEST CHURCHMAN, M. VERHULST (eds), *Management Science Models and Techniques*, Pergamon Press, Oxford, 1960) sono inadeguati all'individuazione di interventi organizzativi di prevenzione del disagio e della sofferenza oggettiva e percepita sul lavoro, sottolineandone le conseguenze contro-intuitive anche rispetto alla performance economica dell'impresa.

⁴² Tipicamente: i risultati da raggiungere, la tecnologia e gli strumenti utilizzati e utilizzabili, i compiti (il loro contenuto, i tempi di esecuzione, le relazioni tra i compiti), le competenze effettivamente possedute dai lavoratori e quelle richieste per svolgere i compiti, le modalità di attribuzione dei compiti a individui e/o gruppi, le relazioni effettivamente sviluppate dai lavoratori/gruppi durante lo svolgimento dei compiti, i criteri di valutazione della performance organizzativa, i criteri e le modalità di valutazione della prestazione lavorativa e di ricompensa.

5. Conclusioni

La finalità della valutazione dello stress lavoro-correlato è la prevenzione, cioè l'individuazione di interventi idonei a evitare l'insorgenza oppure a ridurre la presenza di stress lavoro-correlato.

Gli interventi di prevenzione, a loro volta, possono riguardare l'organizzazione oppure l'individuo. Se l'intervento mira a contrastare le condizioni organizzative che possono provocare stress lavoro-correlato, cioè a *evitarne l'insorgenza*, si parla di misure di prevenzione primaria; se l'intervento mira a contrastare lo stress lavoro-correlato in essere, cioè a *limitarne/ridurne la presenza*, si parla di prevenzione secondaria; se invece lo scopo dell'intervento è di contrastare lo *strain*, ossia le conseguenze manifeste dello stress lavoro-correlato, se cioè l'intervento consiste (solo) nel *limitare/ridurre il danno*, si parla di prevenzione terziaria. Secondo gli orientamenti normativi e giurisprudenziali, gli obblighi datoriali di prevenzione sono innanzitutto primari; la valutazione cioè deve essere innanzitutto finalizzata alla diagnosi e all'intervento sulle caratteristiche organizzative della situazione di lavoro che influiscono sull'insorgenza dello stress.

In questo breve saggio, abbiamo argomentato che la scelta degli strumenti e delle modalità di valutazione impatta in maniera decisiva sulla alla capacità di ottemperare a tale obbligo. Gli strumenti e le prassi di valutazione oggi più diffusi hanno certamente una valenza diagnostica della presenza di un problema di stress lavoro-correlato e forniscono informazioni utili a *orientare* la ricerca delle soluzioni; essi, tuttavia, non bastano per risalire alle cause organizzative dei problemi rilevati, e quindi per individuare quale sia lo specifico intervento organizzativo da realizzare in concreto in quanto adeguato alla prevenzione del problema⁴³.

Nell'intento di contribuire a colmare questo gap, abbiamo proposto e sinteticamente illustrato un approccio alla valutazione dello stress lavoro-correlato interdisciplinare e *mixed-method*, che combina in modo razionale ed efficiente indicatori oggettivi e soggettivi, analisi organizzativa (propriamente detta) e intervento nelle situazioni di lavoro stressogene (eventualmente) identificate. In questo approccio la valutazione dei rischi e la diagnosi dei problemi non sono separate dalla individuazione delle scelte organizzative che possono averli generati, e dalla progettazione delle conseguenti misure di prevenzione.

Crediamo che questo approccio offra agli operatori aziendali della prevenzione (datori di lavoro in primis) una triplice opportunità. Innanzitutto, l'opportunità di aumentare la propria capacità di individuare misure di prevenzione genuinamente primaria, organizzative e collettive, condivise ed efficaci. Inoltre, l'opportunità di rendere questa capacità esplicita e argomentabile, documentando così il pieno rispetto delle responsabilità datoriali in materia. Infine, l'opportunità di razionalizzare l'investimento di risorse dedicate allo stress lavoro-correlato: è convinzione di chi scrive che, nel medio periodo e nella misura in cui è fatto proprio dagli operatori aziendali della prevenzione, l'approccio proposto possa generare economie di apprendimento in fase di valutazione, risparmi sulla formazione generica - cui

⁴³ Non sorprende pertanto che l'evidenza a nostra disposizione, per quanto non sistematica, relativa alle misure migliorative previste dall'art. 6 comma 4 del citato Accordo interconfederale del 2008 ed effettivamente implementate nelle aziende, attesta che queste sono in quantità trascurabile misure a monte, miranti alla riduzione delle disfunzionalità organizzative, consistendo in larghissima parte di interventi o programmi di formazione, finalizzati alla riduzione dello stress sul singolo e a migliorare la sua capacità di adattamento alle situazioni (cfr. C. NARDELLA, P. DEITINGER, A. AIELLO, *La rilevazione del rischio psicosociale: rassegna di metodologia e strumenti di misura*, in *Fogli di Informazione*, 2007, gennaio-marzo, 48).

troppo spesso si ricorre come unica misura di miglioramento – e incrementi di produttività derivanti dal maggiore benessere del lavoratori conseguente alle migliorate condizioni organizzative.