



Regione Lombardia
Sanità

**LABORATORIO DI APPROFONDIMENTO
"Stress e Lavoro"**

**VALUTAZIONE DEL RISCHIO
STRESS LAVORO-CORRELATO**
*INDICAZIONI GENERALI ESPLICATIVE
SULLA BASE DEGLI ATTI NORMATIVI INTEGRATI*

1. PERCHE' UN DOCUMENTO REGIONALE

Prima di affrontare gli aspetti metodologici ed operativi della valutazione del rischio (VdR) stress lavoro-correlato (SLC), è importante rimarcare la finalità del presente documento, orientato a fornire alle imprese ed al "sistema di prevenzione" lombardo - inteso in senso lato - indicazioni generali utili ad identificare e valutare il rischio specifico nei luoghi di lavoro. Vengono qui declinate le principali motivazioni che rispondono al perché risulta essere utile un documento di indicazioni generali:

- con l'approvazione in data 17 novembre 2010 delle "Indicazioni per la valutazione dello stress lavoro-correlato" della Commissione Consultiva permanente per la salute e sicurezza sul lavoro, il quadro normativo risulta essere finalmente completo;
- alla luce delle indicazioni normative di cui all'art. 28 comma 1 bis del D. Lgs. 81/08 dal 1 Gennaio c.a. siamo in fase di esigibilità, almeno per quanto riguarda la programmazione e l'avvio delle attività di valutazione, secondo le indicazioni metodologiche della Commissione Consultiva;
- cominciano ad emergere dal "sistema imprese" esperienze ricche di indicazioni pratiche sulle varie fasi del percorso di valutazione del rischio stress lavoro-correlato;
- il Laboratorio Regionale Stress lavoro-correlato, nell'ambito della programmazione del triennio 2011-2013 è entrato in una fase matura, e pertanto risulta essere in grado di potenziare la sua offerta ed il suo supporto, sul tema specifico, a tutto il "sistema di prevenzione lombardo".

2. OBIETTIVI DEL DOCUMENTO REGIONALE

Chiarito il punto di partenza che rende ragione dell'utilità di indirizzi generali esplicativi, qui si declinano gli obiettivi del presente documento:

- ***Ricondurre i riferimenti normativi e le indicazioni metodologiche ad un quadro articolato e quindi non semplicistico, ma sicuramente armonico ed integrato.***
- Accompagnare il percorso valutativo in atto presso le imprese chiarendo in particolare le caratteristiche intrinseche della fase di valutazione preliminare e, qualora necessaria, della fase di valutazione approfondita prevista dagli indirizzi della Commissione Consultiva;
- Dare indicazioni per l'applicazione di metodi e strumenti opportuni per il percorso di Valutazione del rischio SLC, evitando quelli che potrebbero risultare inadeguati;
- Fornire utili suggerimenti per un percorso di valutazione e gestione del rischio SLC praticabile e fattibile anche da parte delle piccole imprese;
- Valorizzare il contributo delle Linee di Indirizzo della Regione Lombardia come utile riferimento in termini di "metodi" e "criteri" di approccio al percorso valutativo.

3. IMPIANTO GENERALE

Il presente documento sarà così articolato:

- Prioritariamente sarà effettuato **un focus sulla esigibilità** attraverso la rilettura di alcuni passaggi cardine della normativa (**LIVELLO DI ESIGIBILITA'**)
- Verranno inoltre forniti suggerimenti sui criteri, metodi e strumenti per l'effettuazione di **un buon percorso** di valutazione del rischio (**GOOD PRACTICE**);
- Verranno successivamente effettuate riflessioni su **possibili arricchimenti di percorso** (**BEST PRACTICE**).

3.1 FOCUS SULL'ESIGIBILITA'

Gli indirizzi normativi costituiscono una sorta di "triangolo" della esigibilità in materia di valutazione del rischio stress lavoro-correlato. Va innanzitutto ribadito come al vertice di questo triangolo, in posizione sovraordinata, stia il Titolo I del Testo Unico (Decreto Legislativo 8 aprile 2008 n.81) in se. Questo per due buoni motivi:

- a) Quanto in esso disposto vale ovviamente anche per il rischio SLC. In tal senso risulta opportuna una attenta rilettura dei passaggi salienti del Titolo I ponendo attenzione a questo specifico rischio occupazionale;
- b) E' proprio il Titolo I che da un lato attiva la Commissione Consultiva per produrre indirizzi in merito, fatto avvenuto il 17/11/2010, dall'altro fa esplicito riferimento all'Accordo Europeo 2004.

Il secondo "angolo" è rappresentato dal documento della Commissione Consultiva.

Il terzo "angolo" è rappresentato dall'Accordo Interconfederale 2008 che rappresenta il recepimento a livello nazionale dell'Accordo Europeo 2004.

L'analisi di questi tre importanti riferimenti, che non possono che essere "complementari" tra loro, definisce e circoscrive il quadro dell'esigibilità. Qui si indicano, per necessità di sintesi, solo alcuni passaggi di rilievo nella rilettura della normativa.

TESTO UNICO (D.Lgs. 81/08)

"Testo Unico"	<p>Art. 17 - Obblighi del datore di lavoro non delegabili Il datore di lavoro non può delegare le seguenti attività: La valutazione di tutti i rischi con la conseguente elaborazione del documento previsto dall'art. 28</p> <p>E' la premessa "esigibile" di uno dei criteri fondamentali per la realizzazione del percorso di valutazione/gestione dello stress lavoro-correlato (SLC): l'avvio ed il presidio del percorso da parte del datore di lavoro, soggetto obbligato.</p>
"Testo Unico"	<p>Art. 28 – Oggetto della valutazione dei rischi La valutazione dei rischi deve riguardare tutti i rischi... ivi compresi quelli riguardanti gruppi di lavoratori esposti a rischi particolari, tra cui anche quelli legati allo stress lavoro-correlato, secondo i contenuti dell'Accordo europeo dell'8 ottobre 2004 ...</p> <p>Evidente, qui l'attenzione del legislatore a questo specifico rischio. E' in questo passaggio, inoltre, che l'Accordo Europeo assume dignità di riferimento normativo.</p>
"Testo Unico"	<p><i>Segue art. 28</i> Il documento ... redatto a conclusione della valutazione ... deve contenere: una relazione sulla valutazione di tutti i rischi ... nella quale siano specificati i criteri adottati per la valutazione stessa</p> <p>Il documento di valutazione del rischio SLC è parte integrante del DVR generale, e non deve costituirne un'"appendice" fine a se stessa. Nel documento, inoltre, devono essere specificati chiaramente i criteri adottati.</p>
"Testo Unico"	<p>Art. 29 – Modalità di effettuazione della valutazione dei rischi Il datore di lavoro effettua la valutazione ed elabora il documento ... in collaborazione con RSPP e medico competente ... Le attività di cui al comma 1 sono effettuate <u>previa</u> consultazione del RLS</p> <p>Art.33 – Compiti del Servizio di Prevenzione e Protezione Il SPP provvede: a) ad individuare i fattori di rischio, a valutare i rischi e ad individuare le misure per la sicurezza e la salubrità degli ambienti di lavoro ... b) ad elaborare, per quanto di competenza, le misure preventive e protettive di cui all'art 28, comma 2, e i sistemi di controllo di tali misure ...</p> <p>Art 25 Il medico competente: a) collabora con il datore di lavoro e con il servizio di prevenzione e protezione alla valutazione dei rischi, anche ai fini della programmazione, ove necessario, della sorveglianza sanitaria, alla predisposizione della attuazione delle misure per la tutela della salute e della integrità psico-fisica dei lavoratori ...</p> <p>La presenza di MC e RSPP non deve essere solo enunciata, ma lasciare una traccia evidente sia nel percorso che nel documento. Così come previsto nel Decreto , se è vero che il medico competente deve rendersi disponibile nei casi di cui all'art.41, è altrettanto evidente che il datore di lavoro, sempre nei casi di cui all'art.41, lo deve necessariamente "attivare".</p>

	<p>La consultazione del RLS deve avvenire all'origine del percorso. Nelle piccole imprese ove più frequente è il ricorso alla figura dell'RLST il coinvolgimento di tale soggetto potrà efficacemente avvenire attraverso il confronto sulla valutazione preliminare e le misure correttive da intraprendere, nonché sull'opportunità di procedere alla successiva valutazione approfondita</p>
"Testo Unico"	<p>Art. 35 – Riunione periodica Nel corso della riunione il datore di lavoro sottopone all'esame dei partecipanti: a) il documento di valutazione dei rischi... Nel corso della riunione periodica possono essere individuati... b) Obiettivi di miglioramento della sicurezza complessiva sulla base delle linee guida per un sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro...</p> <p>La riunione periodica rappresenta il luogo privilegiato di confronto sulla valutazione del rischio, e quindi anche sulla VdR SLC e sugli interventi migliorativi programmabili ed attuabili. Comportando la VdR SLC un percorso a <i>step</i> (programmazione, avvio del percorso, conclusione del percorso valutativo, individuazione / programmazione / effettuazione degli interventi correttivi e di gestione del rischio se ritenuti necessari), il DL può identificare in alternativa o ad integrazione della Riunione Periodica incontri / riunioni specifici di cui si possa avere un riscontro formale ("tracciabilità")</p>
"Testo Unico"	<p>Art. 36 – Informazione dei lavoratori Il datore di lavoro provvede affinché ciascun lavoratore riceva una <u>adeguata</u> informazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> • sui rischi connessi all'attività dell'impresa in generale • sui rischi specifici cui è esposto • sulle misure e le attività di prevenzione e protezione adottate <p>L'informazione va effettuata sull'insieme dei rischi dell'impresa (generali e specifici) e sulle misure da adottare; non sarà dunque sufficiente limitarsi agli specifici rischi legati ad ogni specifica mansione</p>
"Testo Unico"	<p>Art. 37 – Formazione dei lavoratori e dei loro rappresentanti Il datore di lavoro assicura che ciascun lavoratore riceva una formazione sufficiente ed adeguata ... con particolare riferimento a:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Concetti di rischio, danno, prevenzione, protezione, organizzazione della prevenzione aziendale, diritti e doveri dei vari soggetti aziendali, organi di vigilanza, controllo, assistenza; ▪ rischi riferiti alle mansioni e ai possibili danni e alle conseguenti misure di prevenzione e protezione caratteristici del settore o comparto di appartenenza dell'azienda <p>A questo proposito (come anche per l'informazione) assume importanza ancora maggiore, in materia di SLC, quanto vale in generale: la formazione e l'informazione sono esse stesse misure di prevenzione. Il percorso di valutazione / gestione del rischio SLC richiede – per sua natura – l'inglobamento delle azioni informative e dei percorsi formativi nel processo stesso, sia per quanto riguarda i tempi che le modalità. Alcuni interventi rischiano di essere eccessivamente riduttivi, se limitati all' "invio" dei dipendenti a corsi estemporanei.</p>

ACCORDO INTERCONFEDERALE 2008 (rec. Accordo Europeo 2004)

Accordo Interconfederale 2008	<p>Art. 4 - Individuazione di problemi di stress lavoro-correlato 2. L'individuazione di un eventuale problema di stress lavoro-correlato può implicare una analisi su fattori quali l'eventuale inadeguatezza nella gestione dell'organizzazione e dei processi di lavoro (...), condizioni di lavoro e ambientali (...), comunicazione (...) e fattori soggettivi (...).</p> <p>L'Accordo Interconfederale evidenzia come i fattori di pericolo SLC afferiscano alla sfera della organizzazione del lavoro ed in particolare ai fattori di contenuto e contesto lavorativo.</p>
Accordo Interconfederale 2008	<p>Art. 4 - Individuazione di problemi di stress lavoro-correlato Qualora si individui un problema di stress lavoro-correlato, occorre adottare misure per prevenirlo, eliminarlo o ridurlo. Queste misure saranno adottate con la partecipazione dei lavoratori [e/o] dei loro rappresentanti.</p> <p>Ecco altri due fondamentali criteri: la valutazione del rischio SLC deve essere orientata alle soluzioni, da ricercare con la partecipazione dei lavoratori e/o dei loro rappresentanti.</p>
Accordo Interconfederale 2008	<p>Art. 6 - Prevenire, eliminare o ridurre i problemi di stress lavoro-correlato 1. La prevenzione, l'eliminazione o la riduzione dei problemi di stress lavoro-correlato può comportare l'adozione di varie misure. Queste misure possono essere collettive, individuali o di entrambi i tipi. Tali misure potrebbero includere, per esempio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • misure di gestione e comunicazione

	<ul style="list-style-type: none"> • la formazione dei dirigenti e dei lavoratori • l'informazione e la consultazione dei lavoratori e/o dei loro rappresentanti.
	Il carattere squisitamente relazionale di questi riferimenti indica chiaramente come il coinvolgimento dei lavoratori sia opportuno già in "fase preliminare".

Accordo Interconfederale 2008	Art. 6 - Prevenire, eliminare o ridurre i problemi di stress lavoro-correlato Laddove nel luogo di lavoro non siano presenti professionalità adeguate , possono essere chiamati esperti esterni , secondo la legislazione europea e nazionale, gli accordi collettivi e la prassi.
	Questo passaggio, sottolinea il fatto che quando un DL ritenga di non avere le competenze e/o le professionalità interne idonee per una adeguata valutazione dei rischi (vale per lo stress lavoro-correlato come per tutti i rischi) possa avvalersi di professionisti esterni. La consulenza di un professionista esterno è da interpretare quale "ampliamento di offerta" all'azienda di informazioni / competenze che permettano di individuare e gestire le criticità organizzative SLC che incidono fortemente sulla sua redditività aziendale. E' comunque auspicabile che le professionalità interne, attraverso adeguati percorsi formativi professionalizzanti sul tema specifico, acquisiscano comunque competenze idonee a supportare in modo adeguato il DL nel percorso di valutazione e gestione del rischio specifico

INDICAZIONI COMMISSIONE CONSULTIVA 17 novembre 2010

Indirizzi Commissione Consultiva	Definizioni e indicazioni generali La valutazione del rischio da stress lavoro-correlato è parte integrante della valutazione dei rischi e (come per tutti gli altri rischi) viene effettuata dal datore di lavoro , avvalendosi del RSPP , con il coinvolgimento del Medico competente , ove nominato, e previa consultazione del RLS / RLST .
	Richiama coerentemente alcuni passaggi già enunciati dal "Testo unico".

Indirizzi Commissione Consultiva	Definizioni e indicazioni generali E' quindi necessario indicare preliminarmente il percorso metodologico che permetta una corretta identificazione dei fattori di rischio da stress lavoro-correlato, in modo che ne discendano la pianificazione e realizzazione di misure di eliminazione o, quando essa non sia possibile, riduzione al minimo di tale fattore di rischio.
	Qui si pone l'accento chiaramente su questo importante passaggio preparatorio. Si tratta di un aspetto esigibile da subito.

Indirizzi Commissione Consultiva	Metodologia - La valutazione si articola in due fasi: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Una necessaria (valutazione preliminare) ▪ L'altra eventuale (valutazione approfondita) da attivare nel caso in cui <ul style="list-style-type: none"> - la valutazione preliminare riveli elementi di rischio da stress lavoro-correlato - le misure di correzione adottate a seguito della stessa, dal datore di lavoro, si rivelino inefficaci.
	La Commissione Consultiva evidenzia l'opportunità di effettuare comunque un primo step di valutazione del rischio (valutazione preliminare) finalizzata a definire la presenza o assenza/irrelevanza del rischio stesso. Qualora si evidenzino uno o più elementi di rischio e le misure adottate risultino inefficaci si passerà al secondo step (valutazione approfondita). Quindi se uno o più elementi di rischio significativi, risultano essere presenti come critici, l'Azienda procederà nel percorso di valutazione e gestione del rischio S-L-C, articolato come sopra

Indirizzi Commissione Consultiva	Metodologia - Valutazione preliminare Rilevazione di indicatori oggettivi e verificabili , ove possibile numericamente apprezzabili, appartenenti quanto meno a tre distinte famiglie :
	<ol style="list-style-type: none"> I. Eventi sentinella (es: indici infortunistici, assenza per malattia, turnover, procedimenti e sanzioni, segnalazioni del medico competente, specifiche e frequenti lamentele formalizzate da parte dei lavoratori). Sono da valutarsi sulla base di parametri omogenei individuati internamente all'azienda (es. andamento nel tempo indici infortunistici) II. Fattori di contenuto del lavoro (es: ambiente di lavoro e attrezzature, carichi e ritmi di lavoro, orario di lavoro e turni, corrispondenza tra le competenze dei lavoratori e i requisiti professionali richiesti). III. Fattori di contesto del lavoro (es. ruolo nell'ambito dell'organizzazione, autonomia decisionale e controllo, conflitti interpersonali al lavoro, evoluzione e sviluppo di carriera, comunicazione

	[es. incertezza in ordine alle prestazioni richieste])
	Si veda il parallelismo con l'identificazione degli eventi sentinella e degli elementi di rischio indicati dall'Accordo Interconfederale, che afferiscono principalmente alla sfera della organizzazione del lavoro ed in particolare ai fattori di contenuto e contesto lavorativo.
Indirizzi Commissione Consultiva	Metodologia - In questa fase possono essere utilizzate liste di controllo applicabili anche dai soggetti aziendali della prevenzione che consentano una valutazione oggettiva, complessiva e, quando possibile, parametrica dei fattori di cui ai punti I, II e III.
	L'uso di liste di controllo (check-list) risulta essere uno strumento possibile, finalizzato al rilievo degli elementi di rischio soprattutto in termini complessivi e parametrici.
Indirizzi Commissione Consultiva	Metodologia - In relazione ai fattori di contesto e di contenuto del lavoro occorre sentire i lavoratori e/o il RLS/RLST . Nelle aziende di maggiori dimensioni è possibile sentire un campione rappresentativo di lavoratori . La scelta delle modalità con cui sentire i lavoratori è rimessa al datore di lavoro , anche in relazione alla metodologia adottata.
	Vista la complessità dei fattori da considerare, sembra assai opportuno distinguere la consultazione dei RLS dalla partecipazione dei lavoratori. Si tratta di un passaggio assai importante, da vedere <u>in chiave di opportunità, più che di vincolo normativo.</u>
Indirizzi Commissione Consultiva	METODOLOGIA - VALUTAZIONE APPROFONDATA
	Prevede la valutazione della percezione soggettiva dei lavoratori , ad esempio attraverso questionari, focus group, interviste semi-strutturate, sulle famiglie di fattori / indicatori di cui all'elenco sopra riportato. Tale fase fa riferimento ovviamente ai gruppi omogenei di lavoratori rispetto ai quali sono state rilevate le problematiche. Nelle aziende di maggiori dimensioni è possibile che tale fase di indagine venga realizzata tramite un campione rappresentativo di lavoratori .
Indirizzi Commissione Consultiva	I questionari hanno un senso tutte le volte che si può configurare un quadro di significatività, che presuppone prima di tutto una certa consistenza della popolazione esaminata. Gli strumenti citati sono a titolo puramente esemplificativo. A questi riteniamo si debba prima di tutto aggiungere quello della riunione con i lavoratori, che, se attentamente progettata, realizzata e valutata, diventa utilissimo specie nelle PMI.
	La data del 31 dicembre 2010 ... deve essere intesa come data di avvio delle attività di valutazione ai sensi delle presenti indicazioni metodologiche.
Indirizzi Commissione Consultiva	La programmazione temporale delle suddette attività di valutazione ("cronoprogramma") e l'indicazione del termine finale di espletamento delle stesse devono essere riportate nel DVR.
	<i>Gli organi di vigilanza, ai fini dell'adozione dei provvedimenti di propria competenza, terranno conto della decorrenza e della programmazione temporale di cui sopra.</i>

Nell'ambito del percorso di valutazione e gestione del rischio stress lavoro-correlato "esigibile", si ricorda come è necessario che il Datore di Lavoro identifichi i criteri adottati per la VdR ed indichi preliminarmente il percorso metodologico che consenta l'identificazione dei fattori di rischio stress lavoro-correlati, lasciandone traccia sul DVR.

Si rileva peraltro come i criteri e metodi indicati nel prossimo paragrafo (3.2), potranno essere proficuamente utilizzati dal DL al fine di facilitarlo e supportarlo nel percorso di VdR specifico.

Qui si evidenzia comunque come la scelta dei criteri, metodi e strumenti per la VdR sia a totale discrezione del DL sentiti i soggetti del sistema di prevenzione interna.

3.2 CRITERI, METODI E STRUMENTI PER UN "BUON PERCORSO" (GOOD PRACTICE) DI VdR

In questo paragrafo sono evidenziati in particolare criteri, metodi e strumenti, già indicati nel Documento di Indirizzo della Regione Lombardia, che costituiscono, se affrontati in modo integrato e sistematico, un riferimento per effettuare un "buon percorso" (**good practice**) di VdR.

3.2.1 CRITERI

- **essere promosso e gestito direttamente dal datore del lavoro e dal top management**, a questo proposito riteniamo necessario ribadire che non esistono criteri basati su dimensioni aziendali e numero di addetti che giustifichino l'esenzione dall'intervento. Esiste, invece, un infinito gradiente di complessità, per cui le Piccole Medie Imprese interessate non hanno motivo di allarmarsi, in quanto minore è la complessità aziendale maggiore è la possibilità di ricorrere a metodi e strumenti semplici.
- **essere accompagnato da adeguate azioni informative e formative all'interno della realtà lavorativa**, sia per far conoscere il programma di valutazione e gestione del rischio stress, sia per migliorare la conoscenza del problema da parte dei lavoratori e dei loro rappresentanti, anche al fine di favorirne la partecipazione consapevole. Anche dirigenti e proposti dovranno essere coinvolti. In particolare la formazione è da ritenersi "auspicabile" per tutti i partecipanti al processo di VdR del Gruppo Aziendale di Coordinamento (DL, figure del sistema di prevenzione aziendale, eventuali lavoratori coinvolti). Per le piccole imprese < 20 dipendenti sulla base della VdR preliminare sarà possibile identificare l'opportunità di azioni formative più allargate all'interno dell'intera realtà aziendale.
- **essere orientato alle soluzioni**, soprattutto soluzioni di tipo collettivo, a forte valenza preventiva. Affrontare e risolvere casi individuali "ex post" è certamente utile e necessario, ma non può essere considerato una "soluzione preventiva". Questo richiede un approccio di "non medicalizzazione", a carattere fortemente interdisciplinare.
- **imperniarsi sulla partecipazione effettiva dei lavoratori** attraverso un processo di coinvolgimento dei i lavoratori e/o dei loro rappresentanti, che devono essere consultati fin dalle fasi iniziali dell'intervento. Per le piccole imprese < 20 dipendenti, ove è ricorrente la figura del RLST tale coinvolgimento potrà realizzarsi, oltre che in sede di riunione periodica secondo le modalità previste dal D.Lgs. 81/08 (obbligatoria per > 15 dipendenti), anche a conclusione della Valutazione Preliminare, condividendone i risultati, le azioni di miglioramento da intraprendere lungo tutto l'arco dei successivi step di monitoraggio.
- **garantire sempre e comunque la centralità degli attori interni della prevenzione (RSPP, Medico competente, RLS)** anche nel caso che il "metodo" venga importato dall'esterno.
- **integrarsi armonicamente (e non per mera sommazione) nel processo complessivo di valutazione dei rischi e nel relativo documento**; il documento di valutazione del rischio da stress lavorativo deve essere pertanto organicamente implementato nel documento globale di valutazione del rischio aziendale (art. 28 comma 2 D.Lgs. 81/08) ed integrato nel programma generale di prevenzione e protezione aziendale.

3.2.2 METODI

Per quanto riguarda **il percorso metodologico**, si evidenzia come un metodo da adottare non possa limitarsi all'applicazione di un singolo strumento (es.: somministrazione di un questionario), ma preveda la scelta nell'ambito di diverse "famiglie" generali di intervento, di un mix di strumenti / azioni specifiche utili ad identificare e gestire il rischio SLC all'interno di una organizzazione aziendale specifica.

Qui si ricordano gli interventi generali posti alla base di un percorso metodologico, utile ad effettuare un "buon percorso" (*good practice*) di VdR S-L-C:

- azioni comunicative ed informative;
- analisi documentale;
- azioni formative,
- osservazione diretta;
- percezione soggettiva dello stress lavoro-correlato
- soluzioni di prevenzione collettiva;
- soluzione di casi individuali
- sorveglianza sanitaria – promozione della salute;
- piano di monitoraggio

Per il dettaglio degli interventi generali e delle azioni specifiche correlate, utili per la scelta del metodo che si intende seguire, si rimanda alle Linee di Indirizzo della Regione Lombardia (**Allegato n°1**). Inoltre a titolo puramente esemplificativo si evidenziano due particolari punti metodologici utili a garantire l'efficacia dell'intervento, da definire già in fase di programmazione:

- è **necessaria una strategia di comunicazione** adeguata all'intervento di valutazione del rischio specifico, che non ne vanifichi l'efficacia. A titolo puramente esemplificativo si rimarca l'utilità di un'opera iniziale di sensibilizzazione sia sul management (dirigenti/preposti) sia su tutti i lavoratori
- può essere **opportuno e l'utile istituire un gruppo aziendale che coordini e presidi l'intero percorso**. Del gruppo, data la complessità del tema e le necessità di programmazione, potrebbero far parte, oltre ai componenti del sistema di prevenzione aziendale (RSPP, MC, RLS), anche soggetti di altri settori strategici dell'azienda (risorse umane, ecc). Ogni singola azienda valuterà caso per caso sulla base delle specifiche caratteristiche la composizione del gruppo. Laddove le competenze interne risulteranno essere "oggettivamente" insufficienti, per evitare carenze / errori nel processo di valutazione / gestione del rischio, può essere consigliabile che le stesse vengano integrate con competenze esterne.

3.2.3 STRUMENTI

Per quanto riguarda gli **strumenti**, non essendo nostra intenzione "sponsorizzare" alcuno strumento, si rimarca solo la necessità di:

- creare un **panel di eventi sentinella / indicatori aziendali** identificati fra quelli più utili da catalogare nella propria realtà produttiva. Qui viene fatto un cenno sulla necessaria utilizzabilità delle "segnalazioni da parte del Medico Competente" (**ovviamente solo lì ove lo stesso sia necessario e presente**) in termini di "**outcome di salute**", che possono assumere valore "oggettivo" quando coinvolgono un numero significativo di lavoratori. L'emersione di questo dato è il vero scopo della valutazione del rischio, potendo esso assumere la forte valenza oggettiva che sembra essere anche l'obiettivo della Commissione Consultiva, come enunciato al secondo capoverso del terzo capitolo;
- inquadrare i **fattori di contenuto e contesto lavorativo** come fattori organizzativi potenziali di rischio stress lavoro-correlato, secondo un approccio sistematico che permetta di evidenziare gli aspetti critici nel suo complesso, ma anche i singoli fattori organizzativi legati ad aspetti peculiari dei singoli luoghi di lavoro. Le **check-list** che garantiscono una sistematica raccolta degli elementi di rischio, devono essere adottate o costruite in modo da permettere una adeguata fotografia dell'azienda in relazione alla sua peculiarità produttiva ed organizzativa. Per quanto riguarda le piccole aziende (< 20 dipendenti) l'adozione di rigide **check-list** può essere ridondante; potrebbe essere più utile l'utilizzo di **check-list** appropriate, oppure in sostituzione /ad integrazione l'effettuazione dell'osservazione diretta di tali fattori, attraverso ad esempio un sopralluogo specifico con breve relazione documentale;

Per quanto riguarda gli **interventi correttivi** indicati dalla Commissione Consultiva, il Documento di Indirizzi della Regione Lombardia, che identifica gli interventi con le possibili tipologie di azione e con alcune esemplificazioni, può rappresentare un buon riferimento operativo (**Allegato n°2**);

Per quanto riguarda gli **strumenti di valutazione approfondita** (questionari, *focus group*, interviste semistrutturate) si rimarca solo la necessità di:

- a) strumenti mirati di valutazione dello stress percepito in relazione agli aspetti organizzativi di contenuto/contesto lavorativo (carico lavorativo, livello di autonomia lavorativa, supporto, qualità delle relazioni verticali / orizzontali, ecc.);
- b) strumenti mirati alla identificazione delle risorse fruibili nel contesto lavorativo (individuali/di gruppo) e le risorse personali (resilienza) anche al fine di poter identificare azioni mirate al rinforzo delle stesse.
- c) nelle piccole aziende < 20 dipendenti al termine della valutazione preliminare, al fine di condividerne i risultati ed approntare le azioni più opportune per il miglioramento delle aree ove si è evidenziata la necessità di un percorso migliorativo, è possibile utilizzare modalità di confronto, quali ad esempio riunioni con i lavoratori.

3.3 INDICAZIONI DI “ARRICCHIMENTO DEL PERCORSO” (BEST PRACTICE)

Premessa l'importanza di favorire un buon intervento di valutazione e gestione del rischio S-L-C, qui si rimarca la necessità di favorire percorsi, attinenti la sfera della libera discrezionalità aziendale ed ispirati al principio di responsabilità sociale, orientati alle “*best practice*”.

L'utilità di questi percorsi può essere sintetizzata nei seguenti punti:

- orientamento di tutto il percorso al raggiungimento dell'obiettivo indicato dall'Accordo Europeo per cui “*affrontare il problema dello stress da lavoro può portare ad una maggiore efficienza e ad una migliore salute e sicurezza sul lavoro, con il conseguente beneficio economico e sociale per le imprese, per i lavoratori e per l'intera società*”;
- orientamento di tutto il percorso all'ottimale controllo e gestione dei fattori di rischio SLC;
- coinvolgimento dei lavoratori con possibile riduzione del contenzioso e della “medicalizzazione” del rischio;
- intervento di prevenzione permanente attraverso un monitoraggio attivo;
- ai fini di poter misurare e valutare i livelli di miglioramento orientati al buon controllo dello SLC è necessario individuare idonei indicatori aziendali e strumenti di valutazione dell'effettivo miglioramento delle condizioni di SLC, in relazione agli aspetti organizzativi critici. Tali indicatori dovranno essere misurati al tempo 0 (in fase iniziale della valutazione del rischio) ed al tempo 1 (successivamente al completamento degli interventi di controllo e riduzione del rischio).

Si rimarca infine l'importanza che tali percorsi di *best-practice* possano essere soggetti all'applicazione di meccanismi premianti.

Allegato n°1

Estratto dagli Indirizzi Generali della Regione Lombardia per la valutazione e gestione del rischio stress lavorativo

METODI

INTERVENTI	AZIONI SPECIFICHE	ESEMPLIFICAZIONI
AZIONI COMUNICATIVE E INFORMATIVE	SULL'IMPEGNO E VOLONTA' AZIENDALI	<p>Explicitare, attraverso strumenti e percorsi di comunicazione adeguati alla specifica realtà aziendale, le "3 volontà" del datore di lavoro in prima persona e del top management:</p> <ul style="list-style-type: none"> - di avviare e presidiare il percorso di valutazione/gestione dello stress lavoro-correlato; - di valorizzare come elemento irrinunciabile la partecipazione reale dei lavoratori; - di impegnarsi nella ricerca ed attuazione delle soluzioni.
	SULLA NATURA E LE CARATTERISTICHE DEL PERCORSO	<p>Explicitare in modo dettagliato il percorso che s'intende seguire indicando con chiarezza i diversi step ed i relativi tempi, i ruoli e le responsabilità.</p>
	SUL PROBLEMA DELLO STRESS LAVORATIVO	<p>Identificazione dei fattori di rischio stress-lavoro-correlati e dei sintomi che possono indicare l'insorgenza di problemi di stress.</p>
ANALISI DOCUMENTALE	LETTURA DELL'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO	<p>Organigramma aziendale con parametri quantitativi/qualitativi della popolazione lavorativa, evidenziando la presenza di casi di ipersuscettibili (desumibili dalle relazioni annuali con i risultati anonimi collettivi della sorveglianza sanitaria) e/o gruppi vulnerabili (es. disabili), nonché di gruppi di soggetti che possono essere diversamente e più esposti per ragioni psico-fisiche-sociali in relazione a genere/età/provenienza:</p>
		<p>Flussi produttivi (schema a blocchi)</p>
		<p>Flussi comunicativi e sistema delle relazioni</p>
		<p>Gestione risorse umane (definizione dei ruoli, ecc.)</p>
		<p>Orario di lavoro</p>
		<p>Ambiente di lavoro, lay-out postazioni di lavoro (arredi, apparecchiature, impianti, ecc.)</p>
	INDICATORI AZIENDALI DI POSSIBILI EFFETTI DIRETTI/INDIRETTI	<p>Indicatori sanitari (assenze per malattia, infortuni /infortuni ripetuti, richieste visite per cambio mansione)</p>
		<p>Indicatori amministrativi provenienti dagli Uffici di gestione del personale (turn-over, richieste spostamenti di mansione)</p>
		<p>Indicatori legali (contenziosi formali e non)</p>
		<p>Altri indicatori (n° lavoratori che hanno effettuato la formazione professionale, n° episodi di interruzione/ rallentamento dei flussi comunicativi, conflittualità orizzontale, ecc.)</p>
GESTIONE SALUTE E SICUREZZA	<p>Documento di valutazione dei rischi</p>	
	<p>Verbali riunioni periodiche redatti sulla base della riunione secondo modalità e contenuti indicati nell'art. 35 D.Lgs. 81/08</p>	
	<p>Piani annuali (misure di prevenzione, informazione e formazione)</p>	
	<p>Relazione annuale del MC con indicati i dati collettivi anonimi delle condizioni di salute dei diversi gruppi di esposti</p> <p>Piano di sorveglianza sanitaria</p>	

INTERVENTI	AZIONI SPECIFICHE	ESEMPLIFICAZIONI
AZIONI FORMATIVE	PIANO FORMATIVO AZIENDALE	Programma e Calendario del Piano Formativo con eventi destinati a: - formazione/addestramento lavoratori per area; - formazione al management (dirigenti/preposti); Può essere utile definire contenuti minimi di formazione/addestramento considerati efficaci
OSSERVAZIONE DIRETTA	INDAGINE OGGETTIVA DELL'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO	Osservazione diretta (mediante opportune tecniche codificate, da scegliere in base alla specificità aziendale) Fotografia dell'organizzazione aziendale attraverso strumenti di analisi oggettiva (job analysis, check-list, ecc.). Controllo della "congruenza interna"
ANALISI DELLE SOGGETTIVITA'	PERCEZIONE SOGGETTIVA DELLO STRESS-LAVORO-CORRELATO	Le modalità sono numerose (questionari, interviste semistrutturate, focus group) e vanno selezionate con cura a seconda delle specificità aziendali. Assume tuttavia un rilievo particolare l'interazione con i lavoratori, ove possibile suddivisi in gruppi omogenei di lavoratori, alla quale possono certamente affiancarsi, ma non sostituirsi, strumenti quali interviste e questionari. Per quanto riguarda i questionari a titolo puramente indicativo, qui s'indicano strumenti per: - la valutazione delle dimensioni lavorative critiche percepite; - la valutazione delle risorse fruibili nel contesto lavorativo (individuali/di gruppo) e le risorse personali (resilienza); - la valutazione dei disturbi di salute psicofisica stress correlati (distress psicologico, disturbi psicosomatici). Nelle piccole aziende (< 20 dipendenti) da preferirsi riunioni / focus group
SOLUZIONI DI PREVENZIONE COLLETTIVA	INDIVIDUAZIONE (partecipata)	Anche qui assume particolare rilievo l'interazione del management con i lavoratori, con momenti di ricerca partecipata delle soluzioni.
	IMPLEMENTAZIONE (partecipata)	Sulla base della valutazione ed in relazione al gradiente di rischio verrà predisposto un piano degli interventi con la tempistica, da implementare e verificare con la partecipazione dei lavoratori interessati.
SOLUZIONI DI CASI INDIVIDUALI	APPROFONDIMENTO E SOLUZIONE DI CASI SPECIFICI	Creazione di percorsi di supporto con il coinvolgimento del Medico Competente, garantendo la privacy.
SORV. SANITARIA PROMOZIONE DELLA SALUTE	PIANO SANITARIO INTEGRATO	Piano di sorveglianza sanitaria orientato alla promozione della salute rispetto ai fattori di rischio presenti in azienda.
PIANO DI MONITORAGGIO	PREDISPOSIZIONE DI UN PIANO DI MONITORAGGIO NEL TEMPO (partecipato)	Monitoraggio, secondo tempi definiti dell'efficacia degli interventi di prevenzione e protezione effettuati. Indicazione della tempistica di rivalutazione del rischio, anche in relazione a modifiche strutturali / organizzative di rilievo.

NB: Quanto indicato in terza colonna non ha pretese di esaustività, si tratta di esemplificazioni.

Allegato n°2

Estretto dagli Indirizzi Generali della Regione Lombardia per la valutazione e gestione del rischio stress lavorativo (possibili interventi correttivi e di monitoraggio)

MISURE	AZIONI	NOTE DI COMMENTO
SOLUZIONI DI PREVENZIONE COLLETTIVA ³ (di interfaccia con il gruppo/individui)	PERCORSI DI FORMAZIONE POST-VALUTAZIONE PER I LAVORATORI (per la gestione/prevenzione dello stress)	- migliora la gestione dello stress nel gruppo - orientato al miglioramento motivazionale lavoratori - intervento inadeguato se non accompagnato da interventi sulla organizzazione
	PERCORSI DI FORMAZIONE POST-VALUTAZIONE PER IL TOP ED IL MIDDLE MANGEMENT (dirigenti / preposti)	- migliora la gestione dello stress nel gruppo - orientamento alla corresponsabilità - intervento inadeguato se non accompagnato da interventi sulla organizzazione
SOLUZIONI DI PREVENZIONE COLLETTIVA ³ (di interfaccia con l'organizzazione)	MISURE TECNICHE (potenziamento automatismi tecnologici)	- miglior efficienza - scarso adattamento del lav. anziani
	MISURE ORGANIZZATIVE RIFERITE ALLA ATTIVITA' LAVORATIVA (orario sostenibile, alternanza di mansioni nei limiti di legge e contratti, riprogrammazione attività)	- miglior coerenza anche nella organizzazione delle attività lavorative
	MISURE PROCEDURALI (definizione procedure di lavoro)	- miglioramento efficienza lavorativa - necessità di verificare l'applicative
	MISURE ORGANIZZATIVE ERGONOMICHE (design ergonomico del lavoro, dell'ambiente fisico e dei processi di lavoro)	- creazione d'una organizzazione ergonomica - interventi in fase progettuale - onerose dal punto di vista economico
	REVISIONE DELLA POLITICA INTERNA IN MATERIA (azioni di miglioramento della comunicazione interna, della gestione, delle relazioni, ecc.)	- miglior interfaccia individuo vs organizzazione - intervento oneroso, necessità di soggetti dedicati
SOLUZIONI DI CONTENIMENTO INDIVIDUALE DEI CASI INDIVIDUATI NEL GRUPPO	INIZIATIVE ESTERNE DI SUPPORTO E ASSISTENZA AL LAVORATORE (counseling)	- sostegno ai singoli casi - misura protettiva a breve-medio termine a scarsa valenza preventiva
	INIZIATIVE INTERNE DI SUPPORTO E ASSISTENZA AL LAVORATORE (costituzione consultorio/sportello specialistico interno)	- sostegno ai singoli casi - orientata alle grandi aziende - misura protettiva a breve-medio termine a scarsa valenza preventiva
SORVEGLIANZA SANITARIA DEI GRUPPI A RISCHIO	INTERVENTI DI PROMOZIONE DELLA SALUTE RISPETTO AI FATTORI DI RISCHIO PRESENTI IN AZIENDA	- intervento orientato alla responsabilità sociale da parte delle singole realtà - intervento "complementare" rispetto alla sorveglianza sanitaria occupazionale classica
INTERVENTI DI MONITORAGGIO NEL TEMPO	MONITORAGGIO INTERNO AL PERCORSO DI VALUTAZIONE E GESTIONE DEL RISCHIO	- valutazione dell'efficacia degli interventi preventivi e correttivi - variabile

Il documento, elaborato da un apposito Gruppo Tecnico, che ha visto la partecipazione sia della componente tecnico-scientifica che delle parti sociali, è stato discusso, modificato ed integrato in varie sessioni plurime del Laboratorio stress lavoro-correlato, in cui tutti hanno avuto modo di esprimere le proprie posizioni, i propri suggerimenti, le proprie esigenze e perplessità. In data 12 luglio 2011 il Laboratorio ha dato mandato al Coordinatore di ricondurre a sintesi i vari contributi e presentare la versione finale alla Cabina di Regia del 4 ottobre 2011.