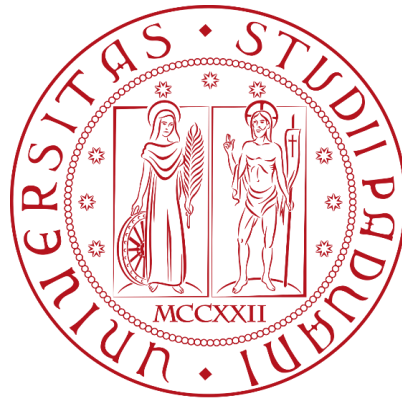


UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

DIPARTIMENTO DI DIRITTO PRIVATO E CRITICA DEL DIRITTO



CORSO DI LAUREA IN CONSULENTE DEL LAVORO

A.A. 2021-2022

LO STRESS LAVORO-CORRELATO: LA VALUTAZIONE DEL RISCHIO COME STRUMENTO PER PROMUOVERE IL BENESSERE ORGANIZZATIVO

Relatore:

Prof.ssa Bertocco Silvia

Laureanda: Basso Lisa

Matricola n. 1194864

INDICE

<i>INTRODUZIONE</i>	5
<u>CAPITOLO 1: LO STRESS LAVORO CORRELATO</u>	8
1. Premessa	8
2. L'introduzione dello stress lavoro-correlato nel sistema normativo	9
3. Il concetto di stress	12
4. Lo stress lavoro-correlato	14
5. Le determinati dello stress lavoro-correlato: cause e conseguenze	16
6. La sindrome di Burnout	19
<u>CAPITOLO 2: INQUARAMENTO METODOLOGICO</u>	21
1. La Valutazione del rischio: le indicazioni metodologiche della Commissione consultiva permanente per la salute e sicurezza sul lavoro	21
2. I soggetti coinvolti nella valutazione e prevenzione del rischio stress lavoro-correlato	25
3. Il percorso metodologico di Valutazione del rischio	31
4. La proposta metodologica dell'INAIL	36
5. Gli strumenti valutativi	39
6. Tipologie di interventi	41
<u>CAPITOLO 3: IL BENESSERE ORGANIZZATIVO</u>	44
1. Nozione di benessere organizzativo	44
2. La Valutazione del rischio stress lavoro-correlato e la promozione del benessere organizzativo	47
3. Il rapporto tra benessere organizzativo e performance aziendale	49
<i>BIBLIOGRAFIA</i>	52
<i>SITOGRAFIA</i>	54

INTRODUZIONE

L'articolo 28, comma 1 e 1-bis del D.lgs. 81/2008 ha introdotto l'obbligo in capo al datore di lavoro di valutare tutti i rischi in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, compresi quelli "*collegati allo stress lavoro-correlato*". Per la prima volta dal recepimento dell'Accordo quadro europeo del 8 ottobre 2004, è stata emanata una norma che riconosce espressamente la nuova categoria dei rischi psicosociali.

L'introduzione di questa categoria di rischio all'interno del processo valutativo ha rappresentato un importante passo in avanti in materia di tutela della salute e sicurezza dei lavoratori, sebbene siano ancora in molti a ritenere che tale valutazione costituisca un mero costo economico per le aziende, nonché un onere formale da dover assolvere, privo di qualsiasi utilità. Eppure lo stress lavoro-correlato e i rischi psicosociali sono problemi di grande attualità, legati ai cambiamenti sociali ed organizzativi che hanno coinvolto il mondo del lavoro negli ultimi decenni. Secondo un'indagine condotta nel 2020 dall'EUROSTAT, il 44,6% degli occupati europei ha dichiarato di affrontare fattori di rischio per il proprio benessere mentale sul luogo di lavoro¹. A fronte di questi dati, è opportuno sottolineare come lo stress lavorativo si ripercuote sul benessere individuale, organizzativo e di conseguenza sulla *performance* economica delle aziende stesse. Negli ultimi anni, a livello europeo si è stimato un impatto economico dello stress (correlato e non al lavoro) pari a 240 miliardi di euro l'anno. E' quindi fondamentale che le organizzazioni inizino a prestare maggiore attenzione anche ai rischi psicosociali, cogliendo le opportunità sul piano normativo che il legislatore nazionale ha previsto. Infatti, il D.lgs. 81/2008 e s.m.i. dedica ampio spazio alla disciplina della valutazione del rischio, alla metodologia applicabile e agli interventi migliorativi eventualmente adottabili. Proprio su questi aspetti si sofferma il presente elaborato con l'intento di dimostrare come, attraverso lo strumento della valutazione del rischio, le organizzazioni possano prevenire il rischio da stress e promuovere il benessere individuale e organizzativo.

All'interno del primo capitolo si approfondisce il concetto di stress lavoro-correlato, compiendo un'analisi dettagliata delle possibili cause e conseguenze che possono derivare dalla presenza di fattori di stress sui luoghi di lavoro. Viene successivamente illustrato il quadro normativo vigente in materia, che risulta fondato sul principio della prevenzione soggettiva, cioè una

¹ EUROSTAT, *2,4% of EU people reported at least one work accident in 2020*, Ottobre 2021

prevenzione declinata nell'ottica della persona e dei conseguenti rischi psicosociali che solo attraverso una corretta valutazione dei rischi possono essere individuati e gestiti.

Nel secondo capitolo viene esaminato il processo valutativo e i soggetti in esso coinvolti, secondo l'inquadramento metodologico elaborato dalla Commissione consultiva permanente nel 2010 e la successiva proposta introdotta dall'INAIL. In seguito, vengono analizzati gli strumenti valutativi adottabili per rilevare la presenza del rischio e gli interventi correttivi attuabili.

Infine, il terzo capitolo affronta nello specifico la tematica del benessere organizzativo. Si osserva come il suo perseguimento può essere ostacolato dalla presenza di fattori di rischio connessi allo stress lavoro-correlato. All'interno di questa sezione si illustra come la valutazione del rischio costituisce lo strumento più idoneo per prevenire e gestire tale fenomeno, al fine di migliorare il benessere e le *performance* individuali ed organizzative.

CAPITOLO 1

LO STRESS LAVORO-CORRELATO

1. Premessa

Posto che ogni attività lavorativa presenta una componente di stress quale elemento connaturale della stessa, vi sono sicuramente professioni più stressanti di altre, anche in ragione del grado di responsabilità che esse richiedono. Tuttavia, lo stress da lavoro può derivare anche dall'assetto organizzativo, come ad esempio da orari e/o turni inadeguati, aspettative di rendimento troppo elevate o dalla mancanza di formazione adeguata all'attività svolta.

Lo stress lavoro-correlato e i rischi psicosociali sono tematiche di grande attualità, in ragione dei cambiamenti sociali ed organizzativi che hanno investito il mondo del lavoro negli ultimi decenni.

La consapevolezza sull'importanza della gestione dello stress psicologico è maturata anche grazie alla diffusione del fenomeno e dei dati statistici sulle conseguenze che esso comporta per la salute, individuale e pubblica, oltre alle implicazioni per l'organizzazione dell'impresa. Secondo un recente studio condotto dall'Eurofound sulle condizioni di vita e di lavoro, oltre il 25% dei lavoratori europei dichiara di lavorare in condizioni di stress e di come questo abbia avuto ripercussioni negative sulla loro salute e vita lavorativa². Questi dati sono già da tempo oggetto di attenzione da parte del legislatore, il quale negli anni ha maturato la necessità di intervenire nelle pratiche di gestione e prevenzione dei nuovi rischi. Come avremo modo di vedere in seguito, la legislazione si è fondata sul presupposto che, se si considera lo stress lavoro-correlato come un problema aziendale, anziché individuale, i rischi psicosociali e da stress possono essere gestiti come qualsiasi altro rischio per la salute e sicurezza suoi luoghi di lavoro.

² Eurofound, *work-related stress*, novembre 2010

2. L'introduzione dello stress lavoro-correlato nel sistema normativo

L'inversione di tendenza qualitativa compiuta dal legislatore in materia di tutela della salute e sicurezza dei lavoratori si è avuta con l'emanazione del D.lgs. n. 81/2008. In particolare, l'art. 28 ha introdotto un nuovo obbligo inerente alla valutazione del rischio, prevedendo espressamente che la valutazione debba riguardare tutti i fattori di rischio, compresi quelli *“collegati allo stress lavoro-correlato”*. Per la prima volta si è attribuita rilevanza ad una categoria di rischio emergente, quali i rischi psicosociali.

L'origine di questa macrocategoria di rischi è relativamente recente se la si confronta con le altre categorie “classiche” (rischi chimici, fisici e biologici). Inizialmente, la normativa in materia di tutela della salute e sicurezza sui luoghi di lavoro tutelava il lavoratore solo ed esclusivamente dai rischi fisici; solo in un secondo momento sono stati fatti rientrare nell'ambito della prevenzione anche i rischi chimici e biologici. La recente introduzione dei rischi psicosociali ha rappresentato una evoluzione del sistema normativo, il quale era imperniato fino a quel momento sulla tutela della sfera prettamente fisica. Tuttavia, ad oggi, questa “nuova categoria” non è ancora pienamente equiparata alle altre, in quanto la norma non menziona tutti i rischi emergenti, ma solo lo stress lavoro-correlato. La ragione per cui i rischi tradizionali godono di una pozione prioritaria riguarda proprio la loro natura; questi infatti possono essere oggetto di misurazione precisa e quindi di prevenzione. Al contrario, i rischi psicosociali, essendo legati alla persona del lavoratore e al rapporto di questo con l'ambiente di lavoro e l'attività lavorativa, sono difficilmente individuabili e misurabili. Sicuramente questi aspetti hanno contribuito a rallentare la loro introduzione nel sistema, la quale è tuttavia emersa piano piano, essendo essi potenzialmente idonei a ledere le condizioni di salute del lavoratore. Alla loro affermazione ha contribuito senza alcun dubbio anche la definizione del concetto di *salute* introdotta dall'Organizzazione mondiale per la sanità (O.M.S.) nel 1948, e ripresa poi dal D.lgs. 81/2008. Secondo la Costituzione dell'O.M.S., la salute può essere definita come uno *“stato di completo benessere fisico, mentale e sociale”*³. Pertanto, la scelta di far rientrare all'interno della valutazione del rischio anche lo stress lavorativo deriva dal recepimento dell'Accordo quadro europeo dell'8 ottobre 2004. Il rinvio operato dal T.U. ad un accordo sovranazionale porta a ricercare la fonte del fenomeno all'interno del diritto dell'EU; infatti,

³ Zoppoli L., Pascucci P., Natullo G., *Le nuove regole per la salute e la sicurezza dei lavoratori*, Milano, 2010, p. 404.

quest'ultimo ha svolto un ruolo decisivo nell'affermazione di questa categoria di rischi emergenti. All'interno dell'articolato quadro normativo europeo è rinvenibile la direttiva-quadro 89/391/CEE. Sebbene non faccia espressamente riferimento ai rischi psicosociali, l'orientamento dottrinale è concorde nel ritenere che la stessa debba essere interpretata come volontà del legislatore europeo di volersi adeguare alla definizione di salute offerta dall'O.M.S., ossia intesa in senso di benessere fisico e psichico. La direttiva-quadro ha infatti rappresentato un passaggio fondamentale nel miglioramento della salute e della sicurezza sul lavoro. Tra le novità apportate, la direttiva ha l'obiettivo di stabilire un adeguato livello di salute e sicurezza nei confronti di tutti i lavoratori; l'art. 5 obbliga il datore di lavoro ad adottare adeguate misure preventive⁴. Inoltre, in una comunicazione del 2004 la Commissione europea ha sottolineato come l'attuazione delle direttive in materia di salute e sicurezza sul lavoro hanno contribuito a sviluppare una cultura della prevenzione nei paesi membri.

Tuttavia, ad attirare l'attenzione dell'Unione europea sono stati i mutamenti avvenuti nel mercato del lavoro e nei modelli organizzativi, i quali necessitano di essere gestiti correttamente attraverso l'elaborazione di apposite misure di prevenzione. Le prime a riporre attenzione a tale fenomeno sono state le parti sociali europee, la cui decisione di dedicarsi a tali aspetti non è causale, ma risente degli stimoli provenienti della Commissione dell'UE. Quest'ultima, in occasione della Comunicazione della Commissione dell'11 marzo 2002, ha individuato le principali trasformazioni in atto, riponendo grande attenzione alla dimensione psicosociale. All'interno di questo report si è quindi sottolineata la necessità di un tempestivo intervento mediante l'elaborazione della Strategia per la salute e sicurezza sul lavoro. Sono state le parti sociali europee le prime ad accettare questa sfida, stipulando nel 2004 l'Accordo quadro europeo sullo Stress da Lavoro⁵, poi recepito in Italia solamente quattro anni più tardi con l'emanazione dell'Accordo Interconfederale sullo Stress lavoro-correlato del 9 giugno 2008. Quest'ultimo accordo, siglato dalle principali organizzazioni sindacali e associazioni datoriali, fissa i principali obiettivi all'art. 2. Tra le finalità principali vi è *“l'accrescimento della consapevolezza e della comprensione dello stress da lavoro da parte dei datori di lavoro, lavoratori e dei loro rappresentanti”*; l'introduzione di un quadro di riferimento per individuare, prevenire e gestire eventuali problemi legati allo stress lavoro-correlato. Infine,

⁴ V. Dir. quadro europea 89/391/CEE del 12 giugno 1989.

⁵ V. Accordo quadro europeo dell'8 ottobre 2004.

nell'accordo si sottolinea la volontà di restringere l'ambito di applicazione della disciplina allo specifico rischio da stress, escludendo la violenza, le molestie, in quanto si ritengono questi fattori come possibili conseguenze del fenomeno dello stress.

Nell'ordinamento giuridico italiano l'accoglimento del fenomeno dello stress lavoro-correlato si ha avuto con l'emanazione del D.lgs. 81/2008, anche denominato Testo Unico sulla sicurezza sul lavoro, con il quale si è data attuazione all'art. 1 della legge n. 123 del 3 agosto 2007⁶. Il T.U. infatti, nel recepire la definizione di "salute" elaborata dall'OMS ha permesso di riconoscere l'esistenza giuridica della sfera psicologica garantendo l'effettività della tutela per i rischi psicosociali.

A tal proposito, l'art. 28 del D.lgs. 81/2008 pretende la valutazione di tutti i rischi collegati alla salute e alla sicurezza dei lavoratori, compresi quelli collegati allo stress lavoro-correlato. Solo in questo modo il nostro ordinamento ha dato attuazione ai principi contenuti nell'Accordo quadro europeo dell'8 ottobre 2004. È importante sottolineare come, in materia di stress lavoro-correlato, la valutazione del rischio non deve essere incentrata sul singolo lavoratore, ma trattandosi di una questione che riguarda l'organizzazione, richiede l'analisi di una serie di aspetti, quali: l'ambiente di lavoro, i processi lavorativi, i canali di comunicazione interni all'azienda. A tale riguardo, la Commissione consultiva permanente per la salute e la sicurezza sul lavoro ha introdotto nel 2010 una serie di indicazioni necessarie per effettuare la valutazione del rischio da stress lavoro-correlato, individuando un "percorso metodologico" che rappresenta il livello minimo di attuazione di tale obbligo (il quale verrà analizzato nel dettaglio al capitolo 2).

⁶ Articolo 1 Legge 123/2007: *"Il Governo è delegato ad adottare, entro nove mesi dalla data di entrata in vigore della presente legge, uno o più decreti legislativi per il riassetto e la riforma delle disposizioni vigenti in materia di salute e sicurezza dei lavoratori nei luoghi di lavoro, in conformità all'articolo 117 della Costituzione e agli statuti delle regioni a statuto speciale e delle province autonome di Trento e di Bolzano, e alle relative norme di attuazione, e garantendo l'uniformità della tutela dei lavoratori sul territorio nazionale attraverso il rispetto dei livelli essenziali delle prestazioni concernenti i diritti civili e sociali, anche con riguardo alle differenze di genere e alla condizione delle lavoratrici e dei lavoratori immigrati"*.

3. Il concetto di stress

Lo stress lavoro-correlato costituisce una fattispecie specifica rientrante nella macrocategoria dello stress. In via preliminare, è importante definire cosa s'intende per stress al fine di poter comprendere meglio l'oggetto principale della trattazione.

Lo stress consiste in una “*serie di reazioni mente-corpo che possono essere innescate da eventi ambientali, le quali hanno la funzione di energizzare l'organismo al fine di predisporlo a reagire agli stessi*”⁷. Si tratta di un fenomeno complesso, in quanto prevede una mobilitazione generale dell'organismo, coinvolgendo la dimensione biologica, psicologica e comportamentale.

Spesso, al termine stress viene attribuita una connotazione negativa, ma in realtà lo stress è uno sforzo necessario che l'organismo deve compiere per poter affrontare o evitare determinate situazioni e adattarsi alle stesse.

Nel corso del tempo il fenomeno è stato oggetto di numerosi studi, dai quali sono emersi differenti approcci. Inizialmente, il fenomeno è stato studiato in ambito medico secondo un approccio di tipo fisiologico. L'esponente di questo filone è stato il medico Hans Selye, il quale definì lo stress come una “*reazione ad un equilibrio omeostatico*”⁸, focalizzando le sue ricerche sugli effetti che si verificano nel sistema biologico. Lo studioso non ha utilizzato il termine stress fin da subito, in quanto nelle sue prime pubblicazioni utilizzò l'espressione “Sindrome Generale di Adattamento” (S.G.A.) per indicare tale fenomeno.

Il termine stress, che in inglese significa “sforzo”, è stato introdotto in un secondo momento, al fine di indicare le reazioni che si producono a livello fisiologico negli organismi sottoposti a stimoli più o meno intensi. Si è infatti osservato come, di fronte ad un stress l'individuo mette in atto una serie di reazioni che si possono dividere in tre fasi. La prima fase, denominata “*reazione di allarme*”, si caratterizza per un aumento di adrenalina, fondamentale per l'organismo in quanto permette una rapida reazione del sistema nervoso all'evento stressogeno. Selye ha osservato come questa prima fase si caratterizza per un'iniziale diminuzione del funzionamento dell'organismo a livello fisiologico, seguita poi da una fase reattiva da parte dello stesso. La fase di allarme aiuta l'individuo a far fronte all'evento c.d. *stressor*. La seconda

⁷ Balducci C., *Gestire lo stress nelle organizzazioni*, Società editrice il Mulino, 2021, p. 12.

⁸ Curzi Y., Fabbri T.M., *Lavoro e salute: Approcci e strumenti per la prevenzione dello stress e la promozione del benessere al lavoro*, 2012, p. 36.

fase c.d. di “*resistenza*” si caratterizza per una maggior durata: il soggetto infatti, cerca di adattarsi alle nuove condizioni fino alla scomparsa dell’elemento stressante. Infine, l’ultima fase c.d. di “*esaurimento*” inizia quando il pericolo viene meno e il soggetto avverte una sensazione di maggior benessere. Nel caso in cui la fase di resistenza durasse troppo a lungo probabilmente inizierebbero a manifestarsi le conseguenze negative dello stress, come l’insorgenza di sintomi psico-fisici qualora l’organismo non fosse più capace di adattarsi alla situazione. In sostanza, secondo Selye lo stress non è né positivo né negativo, ma consiste in una risposta di adattamento dell’individuo all’ambiente.

Un ulteriore filone che ha contribuito a studiare il fenomeno è stato quello psicologico, il quale ha individuato alla base dello stress un’interazione persona-ambiente. L’approccio psicologico ha attribuito rilevanza ai processi precettivi-cognitivi, oltre che alle differenze interindividuali⁹. Secondo questo approccio, le funzioni psichiche (ad esempio l’attenzione, percezioni, memoria, pensiero) si intercalano tra lo stimolo (*stressors*) e la risposta da stress, modulandone l’entità di quest’ultima. Si può quindi osservare come, uno stesso evento ambientale può originare risposte diverse a seconda di come viene percepito ed interpretato. Infatti, gli psicologi ritengono che la mente e le attivazioni emozionali svolgano un ruolo fondamentale nei processi di insorgenza dello stress, definendo quest’ultimo come una “*reazione a livello cognitivo-emotivo*”¹⁰.

Da queste osservazioni si è individuata una duplice natura dello stress; si distingue lo stress positivo (eustress) dallo stress negativo (distress). Quotidianamente ciascun individuo risulta sottoposto a numerosi stimoli (*stressors*) provenienti dall’ambiente esterno. La risposta a questi input richiede un dispendio continuo di energie. Nel caso in cui il soggetto riesca a moderare le energie, l’effetto è positivo per l’organismo, in quanto migliora l’attenzione e l’umore e si avverte una sensazione di maggior sollievo. Questo tipo di stress positivo, anche denominato stress adattivo, consente di affrontare al meglio le problematiche quotidiane. Diversamente, se l’attivazione risulta eccessiva e prolungata nel tempo, l’organismo ne risente sul piano psico-fisico. Questo tipo di stress negativo genera un abbassamento delle difese e può essere causa della manifestazione dei primi disturbi.

⁹ Curzi Y., Fabbri T.M., *ibid*, p. 41.

¹⁰ Lazarus R. S., *Psychological Stress and the Coping Process*, 1966.

Sulla base di queste osservazioni si è dimostrato come un individuo sottoposto ad un livello di stress ottimale riesca ad ottenere una performance migliore, rispetto ad un individuo aventi un livello di stress eccessivo o insufficiente.

In definitiva potremmo affermare che lo stress è una risposta fisiologica quale prodotto di un qualsiasi stimolo che agisce sull'organismo e genera una reazione di adattamento, implicando la messa in moto di fenomeni fisiologici e psicologici. Trattandosi di un dato fisiologico, lo stress è una condizione sempre presente nella vita di tutti i soggetti, impossibile da evitare o eliminare, ma l'importante è saperlo gestire in maniera efficace al fine di poterne trarre vantaggio¹¹.

4. Lo stress lavoro-correlato

All'interno della categoria generale dello stress si individua una tipologia specifica denominata stress lavoro-correlato. Prima di approfondire questa tematica è importante precisare come questo fenomeno si distingue dal mobbing. Infatti, spesso i due termini vengano utilizzati come sinonimi per indicare una situazione di malessere sul luogo di lavoro. Tuttavia, se è pur vero che la disorganizzazione aziendale può portare all'insorgenza di malattie professionali che incidono principalmente sulla sfera psicosociale del lavoratore, queste assumono terminologie differenti proprio in ragione delle diverse cause scatenanti. Con il termine mobbing si indica una situazione lavorativa conflittuale, in cui uno o più soggetti divengono oggetti di azioni vessatorie e persecutorie da parte di uno o più aggressori in posizione di superiorità, parità o inferiorità. Si trattano di comportamenti lesivi della dignità personale e professionale del lavoratore. Queste azioni solitamente consistono in abusi psicologici, demansionamenti, vessazioni, che hanno la finalità di emarginare ed umiliare il lavoratore al fine di indurlo ad abbandonare il posto di lavoro, senza dover ricorrere al licenziamento.

Premesso si può ora analizzare con precisione il concetto di stress lavoro-correlato. A detta di chi scrive, è utile far riferimento alla definizione di stress contenuta nell'Accordo quadro europeo del 2004. Tale Accordo, recepito nel nostro ordinamento in data 9 giugno 2008, definisce lo stress come una *“condizione che può essere accompagnata da disturbi o*

¹¹ Favretto G., *Le forme del mobbing. Cause e conseguenze di dinamiche organizzative disfunzionali*, Raffaello Cortina Editore Milano, 2005, pp. 14-15.

disfunzioni di natura fisica, psicologica e sociale ed è conseguenza del fatto che le persone non si sentono in grado di corrispondere alle richieste o alle aspettative riposte loro”¹².

Il termine stress lavoro-correlato consente di individuare un primo elemento costitutivo di questa tipologia specifica di stress, quale il contesto spaziale entro cui si manifesta, ovvero l’ambiente di lavoro. Un ulteriore elemento caratterizzante riguarda la connotazione negativa che esso assume; infatti, a differenza dello stress che può presentare una duplice natura, lo stress lavoro-correlato è prettamente inteso come una condizione di disagio e di rischio per la salute dei lavoratori. Tuttavia, secondo quanto precisato nell’accordo, lo stress non può essere qualificato come una malattia, ma come una situazione di tensione prolungata nel tempo che può essere causata da diversi fattori (ad esempio il contesto lavorativo, l’organizzazione dell’attività ecc.), i quali possono provocare una riduzione dell’efficienza lavorativa e un peggioramento dello stato di salute del soggetto. In altre parole, lo stress lavoro-correlato è quella reazione psicofisica che si verifica quando le richieste lavorativa eccedono le capacità o le risorse dell’individuo di farvi fronte o si pongono in contrasto con i suoi bisogni. Questa reazione è il risultato di un ambiente di lavoro le cui continue sollecitazioni logorano nel tempo le risorse individuali, generando una serie di sintomi psico-fisici, oltre che una sensazione soggettiva di difficoltà nella gestione del carico lavorativo¹³. Tuttavia, nel contesto lavorativo lo stress non è sempre negativo; si è dimostrato come esso possa essere positivo sia per l’individuo che per l’azienda, in quanto “acceleratore” delle capacità umane. L’esposizione a livelli moderati di stress per un breve periodo può contribuire all’attivazione del soggetto, il quale potrebbe essere stimolato a rendere una miglior prestazione lavorativa. Al contrario, se un individuo viene sottoposto per un lasso di tempo prolungato a fattori stressogeni, vi è molta più probabilità che questo possa incidere negativamente sull’efficacia della propria attività lavorativa, in quanto egli avverte delle difficoltà nel soddisfare le richieste, causando problemi a livello di salute.

La condizione di stress psicologico può coinvolgere tutti i lavoratori, a prescindere dalle dimensioni aziendali e dal tipo di attività svolta. Tuttavia, non necessariamente tale fenomeno interessa la collettività dei lavoratori di un’organizzazione.

¹² V. Accordo quadro europeo dell’8 ottobre 2004.

¹³ C. Balducci, *ibid*, p. 15

Analogamente a quanto osservato in precedenza, si ritiene che il fenomeno abbia carattere individuale, ma sorgerebbe per una responsabilità non imputabile agli stessi. Infatti, tra le cause della sua insorgenza si individuano fattori di natura organizzativa e non soggettiva.

La consapevolezza maturata circa la natura oggettiva, connessa a quella collettiva, delle cause dello stress, ha portato il legislatore a sottolineare la necessità di dover migliorare la consapevolezza e la comprensione del fenomeno. Per questa ragione, l'accordo quadro si riferisce espressamente ai datori di lavoro, ai lavoratori, nonché ai loro rappresentanti, con l'obiettivo di offrire agli stessi *“un modello che consenta di individuare e di prevenire o gestire i problemi di stress da lavoro”*. In definitiva, il fenomeno dello stress lavoro-correlato può essere inquadrato secondo una natura “ibrida”, giacché sono in gioco sia variabili di tipo oggettivo, sia variabili di tipo soggettivo.

5. Le determinanti dello stress lavoro-correlato: cause e conseguenze

Le cause principali dello stress lavoro-correlato sono i *fattori di rischio psicosociale*¹⁴, ossia quegli aspetti della organizzazione e gestione del lavoro, nonché i contesti ambientali e sociali dello stesso, che possono incidere negativamente sulla salute del lavoratore. Pertanto, la presenza di questi fattori negli ambienti di lavoro necessita di un'adeguata valutazione e gestione, al fine di evitare l'instaurarsi di problematiche di salute nei lavoratori. I fattori di rischio possono essere fatti rientrare all'interno di diverse categorie a seconda del loro contenuto.

Una prima tipologia di fattori riguarda il c.d. contenuto dell'attività lavorativa, ossia tutto ciò che concerne l'esecuzione della prestazione. Rientrano all'interno di questa tipologia: il carico di lavoro, il quale può portare il lavoratore a situazioni di stress se troppo elevato o mal gestito. Pertanto, un elevato carico di lavoro può risultare dannoso se accompagnato da un basso controllo esercitato sull'attività. L'esposizione ad un'elevata domanda e al contempo ad uno scarso controllo possono essere fonte di stress. Un altro fattore può essere l'orario di lavoro; in questo caso si fa riferimento specificatamente ai lavori a turni, i quali possono destabilizzare il lavoratore, in particolar modo quando non è garantita flessibilità o sono previsti orari imprevedibili o protratti nel corso della giornata. Un ulteriore fonte di rischio che può generare stress si ha quando le risorse risultano insufficienti in relazione all'attività da svolgersi (ad

¹⁴ Balducci C., *ibid*, p. 20.

esempio le attrezzature, le strutture, le competenze). Infine, anche il contenuto in senso stretto dell'attività stessa può costituire fonte di rischio; in questo ambito si fa riferimento ad attività frammentate, ripetitive o monotone.

La seconda tipologia di fattori che possono determinare una situazione di stress da lavoro sono quei fattori legati all'ambiente lavorativo. Rientrano all'interno di questa categoria ad esempio le condizioni organizzative, la possibilità di partecipare ai processi decisionali, il riconoscimento da parte dei superiori e colleghi, oltre che al supporto sociale ricevuto sul lavoro, la cui carenza può essere fonte di stress. Infatti, un ambiente di lavoro stimolante e sereno può incidere positivamente sulla salute psicologica dei lavoratori. Anche le possibilità di carriera possono essere fonte di disagio, potendo dar vita a situazioni di incertezza. Da ultimo, all'interno di questa categoria possono essere fatte rientrare anche le relazioni interpersonali; situazioni come l'isolamento sociale e conflitti tra il personale possono causare intense reazioni da stress e nei casi più estremi a conseguenze di tipo traumatico.

All'interno della terza ed ultima categoria individuabile possono essere fatti rientrare i c.d. fattori incentrati principalmente sulla persona del lavoratore. Una delle cause determinanti dello stress da lavoro è l'insicurezza lavorativa, ovvero la credenza che il proprio impiego sia a rischio. Questo fattore è andato prevalentemente aumentando a causa dell'utilizzo di nuove forme contrattuali. Infine, un rischio emergente è costituito dallo squilibrio vita-lavoro. I problemi di conciliazione riguardano in particolar modo le lavoratrici madri, le quali riscontrano maggiori difficoltà nel conciliare le esigenze lavorative e familiari. Con riferimento a questo ultimo fattore, le cause che vengono spesso segnalate sono la presenza di orari o turni disagiati, la quantità di ore di lavoro nonché la rigidità dell'orario. Si trattano di condizioni che, se prolungate nel tempo, possono portare il lavoratore a vivere una situazione di forte tensione ed esaurimento delle risorse psico-fisiche.

Lo stress in generale è un fenomeno che può manifestarsi in maniera diversa a seconda dell'individuo, dell'intensità e del contesto ambientale. Tuttavia, si possono individuare una serie di sintomi comuni, che si possono manifestare a livello fisiologico, psicologico e comportamentale. Queste conseguenze dannose possono incidere sia a livello individuale che organizzativo.

Le conseguenze dello stress possono incidere su diversi profili della persona:

- Psicologico: frequenti stati di insoddisfazione lavorativa e personale, tensione, ansia, attacchi di panico, sensazioni di rabbia e disgusto. L'individuo può manifestare anche

difficoltà a concentrarsi sul presente (perdita di progettualità e prospettiva) e nella presa di decisione. Inoltre, si osserva che i soggetti sottoposti a stress sono più esposti a distrazioni, errori ripetuti e dimenticanze durante lo svolgimento della prestazione. In altre parole, la capacità di pensiero oggettivo-razionale viene danneggiata;

- Fisiologico: possono apparire sensazioni di stanchezza, appesantimento, difficoltà di respirazioni, mal di testa, dolori muscolari e difficoltà digestive. Inoltre, la sottoposizione dell'individuo a situazioni di stress più o meno intenso può apportare una modifica a diversi sistemi fisiologici, come quello circolatorio, cardiovascolare, ormonale. Queste modifiche possono essere causa di patologie, quali ulcere, disfunzioni ormonali, ipertensione;
- Comportamentale: l'individuo spesso assume determinati comportamenti per difendersi dallo stress e scaricare la tensione. Sono atteggiamenti comuni l'insorgenza di disturbi alimentari, la carenza nella prestazione, il peggioramento della qualità del sonno e una diminuzione dei contatti sociali.

Sebbene questi siano i sintomi più comuni e riscontrabili a livello individuale, è importante sottolineare come essi possono variare da individuo a individuo. Questi sintomi sono segnali del fatto che l'organismo si trova in una situazione di difficoltà e squilibrio, dalla quale possono sorgere problematiche di salute più serie quali, la sindrome di burnout o quadri depressivi¹⁵.

Lo stress, oltre ad incidere a livello individuale, incide negativamente anche sul funzionamento dell'azienda stessa. Le conseguenze sull'organizzazione riguardano essenzialmente l'area delle assenze dal lavoro. Sono un esempio, l'elevato tasso di assenteismo, turnover¹⁶ e ritardi i quali possono essere considerati segnali della presenza di stress tra i lavoratori. Queste situazioni di disagio sono anche fonte di una diminuzione della qualità della prestazione, andando così ad incidere sulla produttività aziendale. Le ripercussioni per l'organizzazione sono evidenti, in quanto con l'estensione del fenomeno l'azienda perde vitalità.

Uno studio condotto nel 2014 dall'Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro ha cercato di misurare i costi da stress sostenuti dai datori di lavoro. Il costo totale dei disturbi

¹⁵ Di Bisio C., *Psicologia della sicurezza sul lavoro. Rischio, benessere e ricerca del significato*, Giunti Organizzazioni Speciali, 2009, p. 98-99.

¹⁶ Turnover: "Significa letteralmente ricambio del personale; con questo termine si fa riferimento al tasso di ricambio del personale, ovvero al flusso di persone in entrata e in uscita da un'azienda", in Enciclopedia Treccani.

mentali (correlati o non al lavoro) è stimato in 240 miliardi di euro l'anno, di cui il 57% rappresenta una perdita di produttività per le aziende legata ad assenze per malattie. Sintomi come stress, ansia e depressione comportano costi che ammontano intorno a 1.220 euro l'anno per ogni lavoratore¹⁷.

6. La sindrome di Burnout

Tra le conseguenze a lungo termine dello stress lavoro-correlato vi è il fenomeno che prende il nome di Burnout. Sebbene questo non sia propriamente qualificabile come un vero e proprio rischio, in quanto si tratta di una patologia nota come “sindrome di burnout”, viene ad essere analizzato in questo ambito proprio per le ripercussioni che esso ha sulla salute del lavoratore. Dal punto di vista etimologico, il termine trae origine dall'espressione inglese “*to burn out*”, che significa “bruciato”, “scoppiato”. La traduzione rende l'idea della situazione in cui si trova il soggetto che soffre di questa sindrome, il quale raggiunge un vero e proprio stato di esaurimento fisico, mentale ed emotivo. Sul piano definitorio si può fare riferimento alla definizione offerta dalla psicologa americana C. Cherniss, a mente della quale esso si manifesta come una “*reazione individuale ad una situazione lavorativa che l'individuo percepisce come stressante perché non dispone di risorse e di strategie cognitivo-comportamentali adeguate*”¹⁸. Tuttavia, un ulteriore contributo per la definizione del fenomeno è stato offerto dalla sociologa C. Maslach, la quale in una sua pubblicazione ha affermato che si tratta di una “*sindrome di esaurimento emotivo, di depersonalizzazione e riduzione delle capacità personali che può presentarsi in soggetti che svolgono professioni di aiuto*”¹⁹.

Da queste definizioni si può comprendere come il Burnout si manifesta in situazioni lavorative difficoltose e si caratterizzi per la comparsa di sintomi quali lo stress. Questo fenomeno viene infatti considerato una forma particolare di stress lavoro-correlato, il quale si manifesta in soggetti che non sono in grado di gestire il carico lavorativo con le proprie risorse individuali, finendo per soffrire di un esaurimento emotivo. Le conseguenze sul piano fisico e mentale sono

¹⁷ EU-OSHA, *Costi dello stress lavoro-correlato per le aziende e principali segnali di avvertimento*, giugno 2014.

¹⁸ Castello A., *La sindrome di Burnout*, in *Psicologia del Lavoro*, 17 dicembre 2019.

¹⁹ Maslach C., Leiter M.P., *The Truth about Burnout*, San Francisco, 1997.

ad esempio: la destabilizzazione, la demotivazione, il disinteresse per il lavoro e la riduzione della produttività.

Tuttavia, il Burnout si differenzia dallo stress lavoro-correlato proprio perché costituisce una *sindrome professionale*²⁰. Detto in altre parole, se lo stress può riguardare ogni luogo di lavoro ed ogni lavoratore, viceversa questa patologia solitamente sorge nei confronti di quei soggetti che operano in determinati settori, quali attività assistenziali e di cura, in cui il soggetto è a contatto diretto con le esigenze degli utenti e questo lo porta ad essere maggiormente esposto a sperimentare una condizione di disagio psicofisico. Recentemente si è osservato come anche le libere professioni, in quanto sottoposte a scadenze, siano esposte a sviluppare questa patologia.

La sindrome si caratterizza per la presenza di esaurimento, cinismo e inefficacia. In un primo momento gli stressors assorbono le energie individuali e il soggetto in questa fase prova una sensazione di difficoltà nello svolgimento della prestazione. In un secondo momento giunge il cinismo, ossia il soggetto presenta un atteggiamento di indifferenza e distacco emotivo nei confronti degli utenti, dei colleghi e più in generale per l'attività che è chiamato a svolgere. Questa condizione si ripercuote sul rendimento lavorativo e sullo stato di benessere psicofisico del lavoratore.

In riferimento alla natura oggettiva o soggettiva del fenomeno si ritiene che esso si caratterizzi per la presenza di entrambe le componenti. Sicuramente gli elementi soggettivi, quali la personalità, le esperienze passate, la capacità di resistere allo stress, sono determinanti per l'insorgenza del burnout. Questo implica che l'ambiente di lavoro non è l'unico elemento da prendere in considerazione. Tuttavia, i fattori oggettivi sono gli unici sotto il controllo datoriale, in quanto da esso identificabili e modificabili mediante l'adozione di strategie organizzative. È utile quindi, agire preventivamente mediante interventi formativi volti a trasmettere ai lavoratori la consapevolezza del fatto che possono essere esposti a questa sindrome. Infine, in ragione della stretta connessione con lo stress lavoro-correlato, si può ritenere che mediante la valutazione del rischio da stress, ai sensi dell'art. 28 del D.lgs. 81/2008, si possa prevenire anche la comparsa di questo fenomeno.

²⁰ Nel 2019 l'OMS ha inserito il burnout nella lista della Classificazione internazionale delle sindromi di natura fisica o psichica

CAPITOLO 2

INQUADRAMENTO METODOLOGICO

1. La Valutazione del rischio: le indicazioni metodologiche della Commissione consultiva permanente per la salute e sicurezza sul lavoro

Nel capitolo precedente si è osservato come lo stress lavoro-correlato, così come qualsiasi altro rischio, può causare una riduzione dell'efficienza lavorativa e un peggioramento dello stato di salute del soggetto. La corretta gestione di questo fenomeno può contribuire a migliorare le condizioni di benessere sul lavoro, con conseguenti benefici anche sotto il profilo economico e sociale per l'organizzazione. Per tale ragione è importante ora occuparsi della gestione e della prevenzione dello stress lavorativo.

Sotto il profilo prevenzionistico, lo strumento fondamentale per preservare la salute dei lavoratori è la c.d. "Valutazione del rischio", disciplinata all'art. 28 del D.lgs. 81/2008. La valutazione del rischio è un documento che deve essere redatto dal datore di lavoro attraverso un processo di valutazione *"globale e documentale di tutti i rischi presenti nell'ambito organizzativo"*, al fine di individuare le misure di protezione atte a garantire il miglioramento nel tempo dei livelli di salute e sicurezza. Come anticipato, l'art. 28 del D.lgs. 81/2008 sancisce l'obbligo di valutazione di tutti i rischi, anche di quelli connessi allo stress lavoro-correlato. Questa precisazione ha rappresentato un salto di qualità nella tutela della salute e sicurezza sul lavoro e appare conforme con quanto previsto nell'art. 2087 del Codice civile, il quale fa obbligo al datore di lavoro ad adottare tutte le misure necessarie per tutelare l'integrità fisica e la personalità morale del lavoratore²¹. Sicuramente, quanto disposto dall'art. 28, ha costituito un importante passo in avanti per il riconoscimento della protezione integrale del lavoratore, non solo *ex post* ma soprattutto *ex ante*. Tuttavia, la previsione normativa si limita ad introdurre un mero obbligo formale in capo al datore di lavoro, senza specificare nulla in merito alle modalità di valutazione del rischio in esame. Stante queste difficoltà sul piano metodologico, la Commissione consultiva permanente per la salute e sicurezza sul lavoro è intervenuta il 17

²¹ Art. 2087 Codice civile: *"L'imprenditore è tenuto ad adottare nell'esercizio dell'impresa le misure che, secondo la particolarità del lavoro, l'esperienza e la tecnica, sono necessarie a tutelare l'integrità fisica e la personalità morale dei prestatori di lavoro"*.

novembre 2010, elaborando una serie di indicazioni necessarie per la valutazione del rischio da stress lavoro-correlato, fornendo così ai datori di lavoro un “modello” di percorso metodologico. Questo intervento aveva altresì il fine di ridurre il ritardo che si era generato nell’elaborazione delle valutazioni a causa della mancanza di linee guida per la redazione del documento. Sebbene il procedimento di approvazione delle indicazioni proposte dalla Commissione consultiva abbia incontrato numerose difficoltà, il 18 novembre 2010, giorno successivo alla loro adozione, sono state formalizzate mediante l’emanazione della lettera circolare del Ministero del lavoro e delle politiche sociali²². Attraverso questo documento si è diffuso il contenuto delle indicazioni metodologiche ai membri della Commissione consultiva e agli organi di vigilanza. Le indicazioni contenute nella circolare sono diventate vincolanti secondo quanto disposto dall’art. 28, comma 1-bis, il quale prevede che i rischi da stress devono essere valutati osservando le indicazioni della Commissione consultiva medesima. Da ciò, si comprende come, la forma prescelta (lettera circolare) conferisce carattere meramente informativo alle indicazioni metodologiche. Il documento si articola in quattro parti.

La prima, rubricata “*Quadro normativo di riferimento, finalità e struttura del documento*”, chiarisce la struttura e le finalità delle indicazioni metodologiche. Infatti, la Commissione consultiva ha elaborato un percorso metodologico che permette al soggetto obbligato di individuare i rischi da stress e di redigere la valutazione secondo i criteri di semplicità e celerità. Infatti, l’intento di tale organo era quello di mettere a disposizione del datore di lavoro un *modus operandi* che potesse essere facilmente utilizzabile. Per tale ragione, si è proposto un modello che, se seguito correttamente, rappresenti un “*livello minimo di attuazione dell’obbligo*”²³, consentendo la personalizzazione attraverso modifiche *in melius*. In altre parole, si riconosce in capo al datore di lavoro un’ampia libertà di scelta sugli strumenti e metodi da adottare, offrendogli al contempo una traccia metodologica.

La seconda parte del documento è rubricata “*Definizioni e indicazioni generali*” e contiene una definizione *ad hoc* di stress lavoro-correlato rispetto a quella più generica prevista dall’Accordo quadro europeo del 2004. Nel testo si evince come lo stress lavorativo consiste in una

²² V. Lettera circolare del 18 novembre 2010: “Oggetto: lettera circolare in ordine alla approvazione delle indicazioni necessarie alla valutazione del rischio da stress lavoro-correlato di cui all’articolo 28, comma 1-bis, del decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81, e successive modifiche e integrazioni”.

²³ V. Interpello n. 5/2012: “Oggetto: risposta al quesito relativo alla valutazione del rischio stress lavoro-correlato, disciplinata all’articolo 28, comma 1 e 1-bis, del D.lgs. 81/2008 e delle indicazioni metodologiche deliberate in data 17/11/2010 dalla Commissione permanente per la salute e sicurezza del lavoro”.

condizione di squilibrio che si può verificare quando “*il lavoratore non è più in grado di assolvere alle richieste lavorative*”²⁴. Si può osservare come questa definizione, se pur caratterizzata da un maggior grado di specificità, rimanga ancorata alla concezione psicologica di stress, in quanto attribuisce rilievo all’individuo. All’interno di questa sezione si precisa come la valutazione dello stress lavoro-correlato costituisca parte integrante della valutazione del rischio e per tale ragione debba essere eseguita obbligatoriamente dal datore di lavoro²⁵. Tuttavia, si ammette la possibilità di coinvolgere altri soggetti della sicurezza (RSPP, medico competente, RLS) nell’adempimento di quest’obbligo. Ciò che non viene ammesso è il trasferimento delle responsabilità inerenti all’obbligo di valutazione attraverso delega²⁶.

La terza parte è dedicata interamente al “*Percorso metodologico*”, il quale deve essere strutturato in maniera funzionale per poter individuare i fattori di rischio da stress lavoro-correlato e permettere la pianificazione gli interventi volti alla sua eliminazione o quanto meno alla loro riduzione. A tal riguardo la Commissione consultiva precisa come, a causa del potenziale danno derivante dello stress, la valutazione debba coinvolgere tutti i lavoratori, i preposti e i dirigenti, i quali devono a tal fine essere considerati nella loro globalità²⁷. È opportuno precisare come il fenomeno dello stress lavorativo non necessariamente riguardi tutti i lavoratori. Per questa ragione si deve effettuare una valutazione del rischio non incentrata sul singolo dipendente, ma su “*gruppi omogenei di lavoratori*”. E’ quindi importante, organizzare il personale in base all’attività, alle mansioni e alle diverse fonti di rischio, in modo tale da poter individuare i soggetti maggiormente esposti e le possibili misure di contenimento. Ovviamente, l’organizzazione del personale in gruppi omogenei dev’essere orientata a raggruppare coloro che sono esposti ad un medesimo fattore di rischio. Inoltre, l’elemento del raggruppamento che si coglie in questa sezione del documento permette di comprendere il carattere collettivo dello

²⁴ V. Lettera circolare in ordine alla approvazione delle indicazioni necessarie alla valutazione del rischio da stress lavoro-correlato del 18 ottobre 2010.

²⁵ All’interno del documento si sancisce l’indelegabilità dell’obbligo di valutazione del rischio da parte del datore di lavoro. Questa precisazione appare superflua, in quanto la titolarità datoriale dell’obbligo si ricava dall’art. 17 del D.lgs. 81/2008 che sancisce il divieto di delega alla valutazione di tutti i rischi, quindi compresi anche quelli connessi allo stress lavoro-correlato.

²⁶ Nunin R., *La prevenzione dello stress lavoro-correlato. Profili normativi e responsabilità del datore di lavoro*, Edizione Università di Trieste, 2012, p. 59.

²⁷ Nunin R., *ibid*, p. 60.

stress lavoro-correlato, che invece non emerge se ci si sofferma alla mera lettura della definizione del fenomeno²⁸. Infatti, se si attribuisse rilevanza solamente al singolo lavoratore, ai fini della valutazione e prevenzione dello stress, si incorrerebbe nell'errore di focalizzarsi sulla percezione individuale, piuttosto che complessiva, rendendo difficile l'individuazione di un'azione comune da seguire. Infine si prevede che, se un gruppo non è sottoposto a rischi durante lo svolgimento dell'attività lavorativa, allora la valutazione non dev'essere effettuata. Tuttavia, stante le difficoltà legate alla natura del fenomeno in esame, risulta spesso complesso stabilire quali attività non siano soggette a stress. Per questa ragione si riconosce in capo al datore di lavoro la facoltà di individuare, previa consultazione con il Responsabile del Servizio Prevenzione e Protezione e il Medico competente, quali gruppi di lavoratori siano esposti a rischi secondo il metodo che si ritiene più idoneo.

Nell'ultima parte del documento, la Commissione consultiva ha previsto che a far data dal 31 dicembre 2010, decorra l'obbligo di valutazione del rischio connesso allo stress lavoro-correlato, specificando che tale scadenza sia essere intesa come momento di avvio delle attività di valutazione ai sensi delle indicazioni metodologiche. La previsione si limita infatti a stabilire le modalità di esecuzione dell'obbligo, senza fissare un termine di scadenza per adempiervi, consapevole della necessità di un congruo lasso di tempo per poter effettuare correttamente tale valutazione. Sempre all'interno di questa parte del documento la Commissione s'impegnava a monitorare l'attività valutativa e a predisporre una relazione, dandosi come scadenza 24 mesi di tempo dall'approvazione del documento. Nell'effettuare ciò, l'organo si è scontrato con le complessità di progettare un monitoraggio di questa rilevanza, finendo per avvalersi dei dati emersi da rilevazioni effettuati da altri enti²⁹.

In conclusione, è opportuno ribadire come le indicazioni della Commissione consultiva se pur siano misure minime, siano state di fondamentale importanza per i datori di lavoro, in quanto hanno permesso loro di svolgere delle valutazioni preliminari, assolvendo in questo modo all'obbligazione generale di garanzia. Tuttavia, si deve ricordare come nulla vieta di poter effettuare valutazioni più approfondite.

²⁸ Giovannone M., Tiraboschi M., *La gestione dello stress lavoro-correlato dopo le indicazioni della Commissione consultiva permanente per la salute e sicurezza sui luoghi di lavoro*, in Naviglio F., *La conoscenza dello stress lavoro-correlato. Una strada verso l'azienda No-Stress*, in Quaderno della Sicurezza AiFOS n. 2/2011, p. 19

²⁹ Giovannone M., Tiraboschi M., *ibid.* p. 25.

2. I soggetti coinvolti nella valutazione e prevenzione del rischio stress lavoro-correlato

La Commissione consultiva permanente, all'interno delle indicazioni metodologiche ha previsto espressamente come la valutazione del rischio da stress lavoro-correlato, in quanto parte integrante della valutazione del rischio, debba essere predisposta obbligatoriamente dal datore di lavoro³⁰. Quest'ultimo è ritenuto il debitore principale dell'obbligazione di garanzia in materia di sicurezza sul lavoro. Tuttavia, nell'adempiere a questo obbligo è chiamato a collaborare con altri soggetti del sistema di prevenzione come il Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione (RSPP), il Medico competente (MC), il Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza (RLS), i Dirigenti e i Preposti.

In seguito ad una prima fase valutativa del rischio da stress lavorativo, il datore è tenuto a predisporre un documento di valutazione del rischio stress lavoro-correlato, il quale integra il c.d. Documento di Valutazione dei Rischi (DVR). Al suo interno devono essere individuati tutti i possibili rischi presenti nell'ambiente di lavoro, oltre che le misure attuabili per prevenire e proteggere i lavoratori. Nel compiere queste analisi, il team di valutazione si basa su una serie di indicatori e informazioni che riguardano principalmente l'organizzazione del personale, la programmazione dell'attività e le misure di sicurezza attuabili³¹. Tuttavia, è fatto obbligo al datore di lavoro aggiornare la Valutazione qualora siano state apportate delle modifiche all'organizzazione del lavoro o al processo produttivo, tali da scaturire nuove fonti di rischio. Tra i diversi compiti a cui è chiamato ad assolvere in materia di sicurezza sul lavoro, il datore è tenuto a formare e aggiornare il team coinvolto nel processo di valutazione, oltre che ad assicurare a tutti i lavoratori un'adeguata formazione e informazione relativamente ai rischi connessi all'attività lavorativa.

Il mancato rispetto delle norme in materia di valutazione dei rischi connessi allo stress lavoro-correlato è fonte di responsabilità datoriale. Nelle ipotesi di omissione della valutazione, sorge

³⁰ Articolo 2 D.lgs. 81/2008 lettera b): *“datore di lavoro: il soggetto titolare del rapporto di lavoro con il lavoratore o, comunque, il soggetto che, secondo il tipo e l'assetto dell'organizzazione nel cui ambito il lavoratore presta la propria attività, ha la responsabilità dell'organizzazione stessa o dell'unità produttiva in quanto esercita i poteri decisionali e di spesa. Nelle pubbliche amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, per datore di lavoro si intende il -dirigente- al quale spettano i poteri di gestione, ovvero il funzionario non avente qualifica dirigenziale, nei soli casi in cui quest'ultimo sia -preposto- ad un ufficio avente autonomia gestionale, individuato dall'organo di vertice delle singole amministrazioni tenendo conto dell'ubicazione e dell'ambito funzionale degli uffici nei quali viene svolta l'attività, e dotato di autonomi poteri decisionali e di spesa. In caso di omessa individuazione, o di individuazione non conforme ai criteri sopra indicati, il datore di lavoro coincide con l'organo di vertice medesimo”*.

³¹ Per un maggiore approfondimento si rimanda al sito: <https://www.puntosicuro.it/pubbliredazionale-C-119/dvr-guida-pratica-per-un-documento-a-norma-AR-19175/>

in capo al datore di lavoro una responsabilità penale, a prescindere dagli esiti negativi che possono derivare da eventuali omissioni. Pertanto, è opportuno distinguere le diverse situazioni che possono verificarsi. Nel caso in cui il datore di lavoro non esegua la valutazione del rischio o non rediga il DVR, l'art. 55 del D.lgs. 81/2008 prevede che lo stesso sia sanzionato con la pena dell'arresto o dell'ammenda³². Diversa è l'ipotesi in cui il debitore adempia a questi obblighi di carattere valutativo, senza però ricomprendere il rischio da stress lavoro-correlato. In questo ultimo caso si equipara il parziale adempimento all'obbligo di valutazione del rischio all'omissione analizzata nel primo caso a livello sanzionatorio. Oltre alla responsabilità penale, il datore è responsabile civilmente per i danni cagionati alla persona del lavoratore per l'esposizione a situazioni di rischio da stress lavoro-correlato. Da ciò si comprende come, sia riconosciuto a capo del datore un dovere prevenzionistico rispetto ai fenomeni da stress lavorativo. Tuttavia, eventuali danni che il lavoratore subisce non gli riconoscono automaticamente il diritto al risarcimento, in quanto è necessario che si dimostri il nesso di causalità tra la lesione psicofisica subita e le condizioni di lavoro. Al contrario, il datore di lavoro potrà essere esonerato dall'onere risarcitorio qualora riuscisse a dimostrare di aver adottato tutte le misure possibili per eliminare o limitare tale rischio³³. Si trattano di oneri probatori gravosi e di difficile dimostrabilità, soprattutto se si considera che il confine tra sfera privata e sfera lavorativa è piuttosto labile, ed è quindi possibile che la condizione di stress derivi da una serie di concause.

Da questa breve analisi si comprende il ruolo fondamentale che il datore di lavoro riveste nel processo valutativo del rischio in esame. Tuttavia, a causa della particolare natura dello stress lavoro-correlato è necessario che, per la sua valutazione, collaborino assieme a lui anche gli altri soggetti della prevenzione. Questi infatti rivestono un ruolo chiave nel processo di valutazione, programmazione e prevenzione, in quanto hanno una conoscenza approfondita dell'organizzazione. La prima figura oggetto di analisi è il Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione (RSPP)³⁴, anche denominato "consulente" del datore di lavoro, in quanto collabora assieme a questo nella fase di progettazione, valutazione e individuazione

³² Nunin R., *ibid*, p. 79-80.

³³ Nunin R., *ibid*, p. 82.

³⁴ Articolo 2 D.lgs. 81/2008 lettera f): "*responsabile del servizio di prevenzione e protezione: persona in possesso delle capacità e dei requisiti professionali di cui all'articolo 32 designata dal datore di lavoro, a cui risponde, per coordinare il servizio di prevenzione e protezione dai rischi*".

delle misure preventive idonee. L'RPSS è chiamato a fornire un apporto prettamente tecnico, per questa ragione deve possedere un'adeguata formazione in materia di protezione e prevenzione, nonché in materia di stress lavoro-correlato. Per questa ragione, la legge prevede espressamente che, per poter svolgere questo ruolo egli debba essere in possesso dei requisiti indicati nell'art. 32 T.U., al fine di garantire competenza tecnica. Il Medico competente (MC)³⁵ è un altro soggetto facente parte del team di valutazione. Egli è un medico in possesso dei requisiti previsti all'art. 38 del D.lgs. 81/2008. È nominato dal datore di lavoro per effettuare la sorveglianza sanitaria e per collaborare assieme a questo e al RSPP durante tutto il percorso di valutazione dei rischi, compreso quello connessi allo stress lavoro-correlato. In riferimento al rischio in esame, egli fornisce un contributo fondamentale, in quanto possiede una formazione adeguata in materia di rischi psicosociali. Durante la valutazione è chiamato ad individuare gli eventi e fattori di rischio collegati alla salute psicofisica. Dopo questa prima fase, partecipa all'elaborazione di una check-list, analizzando e interpretando i risultati emersi nella fase valutativa al fine di predisporre misure idonee per la tutela della salute e sicurezza dei lavoratori. La nomina del MC è obbligatoria solo nei casi in cui i rischi rilevati in azienda rendono necessaria la sorveglianza sanitaria. Da ciò si comprende come questa figura non sia sempre presente³⁶. La sorveglianza sanitaria consiste in una visita medica effettuata dal MC e ha la finalità di valutare l'idoneità del lavoratore alle mansioni in relazione allo specifico rischio al quale è sottoposto³⁷. Per quanto riguarda la sorveglianza sanitaria dei lavoratori esposti al rischio da stress lavoro correlato, il T.U. non impone espressamente un obbligo nei confronti del datore di lavoro, il quale può comunque legittimamente attuarla quando *“la valutazione dei rischi ne evidenzia la necessità”*³⁸. Secondo alcuni invece, la non obbligatorietà della

³⁵ Articolo 2 D.lgs. 81/2008, lettera h): *“medico competente: medico in possesso di uno dei titoli e dei requisiti formativi e professionali di cui all'articolo 38, che collabora, secondo quanto previsto all'articolo 29, comma 1, con il datore di lavoro ai fini della valutazione dei rischi ed è nominato dallo stesso per effettuare la sorveglianza sanitaria e per tutti gli altri compiti di cui al presente decreto”*.

³⁶ PUNTOSICURO, *Gestione dello stress lavoro-correlato: il ruolo del medico competente*, in PuntoSicuro.it, 2015.

³⁷ Per approfondire il tema della sorveglianza sanitaria si rimanda al sito: <https://sqpiu.it/rischio-stress-il-medico-competente-e-la-sorveglianza-sanitaria/>

³⁸ Articolo 18 D.lgs. 81/2008.

sorveglianza sanitaria per lo stress lavoro-correlato imporrebbe indirettamente al datore di lavoro il ricorso a misure di prevenzione primaria³⁹.

Oltre agli attori tradizionali della prevenzione, un valido contributo alla valutazione del rischio da stress lavoro-correlato può essere offerto da professionisti esterni, come ad esempio da psicologi del lavoro. Nonostante le indicazioni metodologiche non prevedano nulla in merito, si ammette la possibilità per il datore di lavoro di avvalersi di soggetti esterni durante il processo valutativo. Questa facoltà è stata in parte prevista anche all'interno dell'Accordo quadro europeo del 2004, al cui art. 6, c. 2, riconosce la possibilità di ricorrere ad “*esperti esterni*” qualora l'azienda non disponga di adeguate competenze interne⁴⁰.

Un altro soggetto coinvolto nel processo valutativo e preventivo è il Rappresentante dei lavoratori per la sicurezza (RLS)⁴¹. Il ruolo fondamentale che esso riveste è giustificato dal fatto che si tratta di una persona nominata direttamente dai lavoratori per farsi rappresentare in materia di sicurezza. Si trova quindi, in una posizione che gli consente, da un lato di aver ben chiare quelle che sono le condizioni di lavoro e i rischi ai quali i lavoratori sono sottoposti, dall'altro di poter comunicare direttamente con il datore di lavoro, potendo avanzare suggerimenti grazie alla conoscenza della realtà organizzativa. L'RLS è pertanto chiamato a partecipare al percorso di valutazione del rischio da stress lavoro-correlato. Questo presuppone una conoscenza in materia di rischi psicosociali e di metodologia di valutazione adottata dall'organizzazione.

La collaborazione richiesta ai diversi attori, per la gestione del rischio da stress lavoro-correlato, trova giustificazione nel fatto che si trattano di questioni interdisciplinari, secondo cui un buon risultato può essere garantito solo mediante un'azione sinergica tra più soggetti, al fine di migliorare l'organizzazione e assicurare la tutela dei lavoratori.

Per quanto riguarda i soggetti destinatari dell'obbligo di valutazione del rischio da stress lavoro-correlato, le indicazioni metodologiche sottolineano il potenziale dannoso dello stress

³⁹ Isolani L., *Stress lavoro-correlato. Il medico competente: ruolo, compiti e opportunità*, in Angelini L. (a cura di), *La prevenzione dei rischi da stress lavoro-correlato. Profili normativi e metodiche di valutazione*, in *I Working Papers* di Olympus 31/2014, p. 116

⁴⁰ V. Articolo 6, comma 2, Accordo quadro europeo dell'8 ottobre 2004.

⁴¹ Articolo 2 del D.lgs. 81/2008 lettera i): “*rappresentante dei lavoratori per la sicurezza: persona eletta o designata per rappresentare i lavoratori per quanto concerne gli aspetti della salute e della sicurezza durante il lavoro*”.

lavorativo e come esso possa colpire qualsiasi organizzazione. Pertanto, tutte le aziende sono potenzialmente soggette alla verifica e alla valutazione dello stress lavoro-correlato⁴².

In riferimento ai soggetti destinatari, le indicazioni metodologiche, oltre ad individuare la categoria dei lavoratori, richiamano anche i dirigenti e i preposti. I Dirigenti⁴³ sono coloro che operano all'interno dell'organizzazione, in quanto sono chiamati ad attuare le direttive impartite loro dal datore di lavoro, nonché ad organizzare l'attività lavorativa. I Preposti⁴⁴, invece, sono a tutti gli effetti dei dipendenti che, in base al contratto di lavoro, alle mansioni e al livello di inquadramento, sono incaricati di sovrintendere l'attività lavorativa, di controllare la corretta esecuzione delle mansioni e delle direttive da parte dei lavoratori.

Nell'ambito della sicurezza sul lavoro queste due figure sono sempre sentite e coinvolte, ma la normativa non riconosce loro specifiche funzioni al riguardo. Tra i compiti che possono svolgere, previa autorizzazione da parte del datore di lavoro, si prevede la possibilità di poter consultare l'RLS, per quanto riguarda la valutazione del rischio, anche in riferimento al rischio da stress lavoro-correlato. Inoltre, possono impartire delle direttive ai lavoratori, sempre tenendo conto delle loro capacità e dei rischi a cui sono sottoposti e possono aggiornare preventivamente le misure di prevenzione in caso di mutamenti organizzativi o produttivi, segnalando tempestivamente i nuovi rischi. Infine possono essere chiamati a informare o formare i lavoratori in materia di sicurezza⁴⁵.

L'ultima categoria di soggetti da analizzare sono i lavoratori, i quali sono considerati i destinatari per eccellenza dell'obbligo di valutazione del rischio. È opportuno precisare come, in materia di sicurezza sul lavoro, per lavoratore si intenda non solo il soggetto titolare di un rapporto di lavoro subordinato, ma più in generale tutti coloro che entrano nell'ambiente di

⁴² Masi M., *Lo stress legato all'attività lavorativa: un problema sociale e i modelli di prevenzione*, in Naviglio F. (a cura di), *La conoscenza dello stress lavoro-correlato. Una strada verso il No-Stress*, in Quaderno della Sicurezza AiFOS n. 2/2011, p. 7.

⁴³ Articolo 2 del D.lgs. 81/2008 lettera d): *“dirigente: persona che, in ragione delle competenze professionali e di poteri gerarchici e funzionali adeguati alla natura dell'incarico conferitogli, attua le direttive del datore di lavoro organizzando l'attività lavorativa e vigilando su di essa”*.

⁴⁴ Articolo 2 del D.lgs. 81/2008 lettera e): *“preposto: persona che, in ragione delle competenze professionali e nei limiti di poteri gerarchici e funzionali adeguati alla natura dell'incarico conferitogli, sovrintende alla attività lavorativa e garantisce l'attuazione delle direttive ricevute, controllandone la corretta esecuzione da parte dei lavoratori ed esercitando un funzionale potere di iniziativa”*.

⁴⁵ Per un maggior approfondimento si rimanda al sito: <https://www.insic.it/sicurezza-sul-lavoro/dalla-relazione-della-commissione-parlamentare-lavoro-al-senato-il-preposto-e-le-novita-della-riforma/>

lavoro⁴⁶. Come già anticipato in precedenza, i lavoratori non devono essere considerati singolarmente, ma collettivamente, come gruppo omogeneo di soggetti esposti al medesimo rischio.

Nell'ambito della sicurezza sul lavoro, i lavoratori non devono essere considerati "soggetti passivi", in quanto possono fornire un contributo fondamentale se partecipano attivamente durante il percorso di valutazione. Infatti, essi sono a conoscenza degli specifici problemi e dei rischi in esso presenti, in quanto operano all'interno dell'ambiente di lavoro. Da ciò, si comprende come il loro coinvolgimento sia fondamentale, in quanto possono fornire al team di valutazione tutta una serie di osservazioni su quelle che sono le situazioni di rischio e gli interventi correttivi attuabili.

Infine, è importante precisare come il mero coinvolgimento nel processo valutativo delle figure finora analizzate non sia sufficiente per garantire effettiva tutela, ma è necessario che ciascun attore venga adeguatamente formato e informato. Lo stesso legislatore in riferimento allo stress lavoro-correlato afferma come questo "nuovo rischio" richieda una formazione adeguata nei confronti dei lavoratori. Infatti, l'individuazione e la valutazione dei rischi è un momento fondamentale, ma non si può garantire effettiva tutela e prevenzione se poi è carente la formazione e l'informazione nei confronti dei lavoratori.

⁴⁶ Articolo 2, D.lgs. 81/2008, lettera a): *"lavoratore: persona che, indipendentemente dalla tipologia contrattuale, svolge un'attività lavorativa nell'ambito dell'organizzazione di un -datore di lavoro- pubblico o privato, con o senza retribuzione, anche al solo fine di apprendere un mestiere, un'arte o una professione, esclusi gli addetti ai servizi domestici e familiari. Al lavoratore così' definito e' equiparato: il socio lavoratore di cooperativa o di società, anche di fatto, che presta la sua attività per conto delle società e dell'ente stesso; l'associato in partecipazione di cui all'articolo 2549, e seguenti del codice civile; il soggetto beneficiario delle iniziative di tirocini formativi e di orientamento di cui all'articolo 18 della legge 24 giugno 1997, n. 196, e di cui a specifiche disposizioni delle leggi regionali promosse al fine di realizzare momenti di alternanza tra studio e lavoro o di agevolare le scelte professionali mediante la conoscenza diretta del mondo del lavoro (3); l'allievo degli istituti di istruzione ed universitari e il partecipante ai corsi di formazione professionale nei quali si faccia uso di laboratori, attrezzature di lavoro in genere, agenti chimici, fisici e biologici, ivi comprese le apparecchiature fornite di videoterminali limitatamente ai periodi in cui l'allievo sia effettivamente applicato alla strumentazioni o ai laboratori in questione; il volontario, come definito dalla legge Legge 11 agosto 1991, n. 266; i volontari del Corpo nazionale dei vigili del fuoco e della protezione civile; il lavoratore di cui al decreto legislativo 1° dicembre 1997, n. 468, e successive modificazioni"*.

3. Il percorso metodologico di valutazione del rischio

La Commissione consultiva permanente, all'interno delle indicazioni metodologiche, ha elaborato un percorso per redigere la valutazione dei rischi connessi allo stress lavoro-correlato. Il percorso metodologico proposto è stato pensato come un vero e proprio *iter*, articolato in più fasi, le quali sono alternate da momenti di verifica, di osservazione e dall'eventuale ricorso a misure correttive. Il procedimento si suddivide in una prima fase "necessaria", che tutti i datori di lavoro dovranno porre in essere, e una seconda fase individuata come "eventuale", da intraprendere solo se nella prima fase sono emersi elementi di rischio da SLC e gli strumenti che sono stati adottati per farvi fronte si sia rivelati inefficaci⁴⁷. È opportuno precisare come, l'iter operativo proposto costituisce una "base minima" a cui ogni datore di lavoro deve far riferimento per adempiere all'obbligo di valutazione del rischio in esame. Ogni realtà aziendale sarà tenuta ad organizzare il procedimento, tenendo conto delle esigenze della propria organizzazione. Per questa ragione, la Commissione consultiva non ha predisposto un percorso operativo dettagliato, ma si è limitata ad individuare i passaggi essenziali. Questa libertà metodologica che è stata riconosciuta in capo al datore è in linea con il principio di diretta gestione della valutazione del rischio, al quale l'organo si è ispirato per la redazione del documento⁴⁸.

La prima fase valutativa è definita come "fase necessaria" e non "obbligatoria". La decisione di utilizzare un termine piuttosto che un altro non è casuale, ma risponde all'esigenza di obbligare le realtà aziendali che non hanno ancora eseguito la valutazione del rischio da stress lavoro-correlato di procedervi; mentre per quelle che hanno già assolto tale obbligo, di verificare la conformità del procedimento teorizzato con quello da loro adottato. All'interno di questa prima fase si eseguono le c.d. "*valutazioni preliminari*", le quali hanno lo scopo di individuare la presenza di eventuali indicatori oggettivi di rischio da stress lavoro-correlato; questi devono essere facilmente verificabili e riconducibili ad almeno tre categorie, quali: gli eventi sentinella, i fattori di contenuto del lavoro e i fattori di contesto lavorativo. In realtà, l'individuazione di queste tre categorie di indicatori da parte della Commissione non è vincolante, ma è riconosciuta la possibilità ad ogni realtà organizzativa di poter individuare

⁴⁷ Nanim R., *La prevenzione dello stress lavoro-correlato. Profili normativi e responsabilità del datore di lavoro*, Edizione Università di Trieste, 2012, p. 59.

⁴⁸ Giovannone M., Tiraboschi M., *ibid*, p. 23.

degli indicatori differenti. Infatti, quelli richiamati all'interno delle indicazioni metodologiche sono stati elencati a mero titolo esemplificativo.

La fase “necessaria” è caratterizzata innanzitutto dall'analisi degli “*eventi sentinella di tipo oggettivo*”⁴⁹, i quali consistono in una serie di indicatori che possono essere considerati come “possibili sintomi” dello stress lavoro-correlato. La loro individuazione e analisi, proprio perché sono considerati come “*possibili effetti*” dello stress lavorativo, è fondamentale, in quanto permette di prevenire situazioni difformi rispetto al regolare andamento aziendale. Tuttavia, visto che ogni evento può derivare da diverse cause, la finalità di analizzare questi indicatori è quella di stabilire se lo stress lavoro-correlato possa aver contribuito, anche solo in parte, alla loro realizzazione. A titolo esemplificativo sono stati fatti rientrare all'interno di questa categoria gli infortuni, il turnover, le assenze per malattia, le segnalazioni al medico competente, le lamentele da parte del personale, nonché l'irrogazione di sanzioni disciplinari. In seguito alla selezione e all'analisi di questi indicatori, è opportuno consultare una serie di soggetti, quali il Medico competente o l'Ufficio Risorse umane, che possono essere in possesso di informazioni utili sulla frequenza di questi accadimenti, al fine di svolgere correttamente la valutazione⁵⁰. Tuttavia, la valutazione preliminare non si conclude con la mera analisi degli eventi sentinella, ma prosegue con la ricerca degli indicatori riguardanti i fattori di contenuto del lavoro. All'interno di questa categoria sono fatti rientrare tutti gli elementi inerenti la tipologia di attività lavorativa svolta dai gruppi omogenei di lavoratori, nonché le modalità con le quali il lavoro viene organizzato. La lista, sempre a titolo esemplificativo, prevede tutti quei fattori riguardanti l'ambiente di lavoro e le attrezzature utilizzate, i ritmi lavorativi, l'orario di lavoro, la corrispondenza tra competenze richieste e quelle effettivamente possedute dai lavoratori per lo svolgimento delle mansioni⁵¹. Secondo la Commissione consultiva gli indicatori che rientrano in questa categoria devono essere considerati come possibile “causa” dello stress lavoro-correlato, ossia qualora si verificasse uno di questi fattori si ritiene altamente probabile l'insorgenza di condizioni di stress. In tal senso, i fattori di contenuto devono essere valutati in base al loro potenziale stressogeno. La terza categoria di indicatori riguarda i fattori di contesto

⁴⁹ Balducci C., *Gestire lo stress nelle organizzazioni*, Società Editrice il Mulino, 2021, p. 35.

⁵⁰ PUNTOSICURO, *La fase preliminare della valutazione del rischio stress lavoro-correlato*, in PuntoSicuro.it, giugno 2018

⁵¹ Balducci C., *ibid*, p. 38.

del lavoro. Allo stesso modo dei fattori di contenuto, anche questi sono degli elementi che possono configurarsi come possibili “cause” dello stress lavoro-correlato. Tra i fattori elencati, appare importante sottolineare il ruolo ricoperto dai lavoratori stessi, cioè il modo in cui questi si rapportano all’interno dell’organizzazione, le modalità attuate in azienda per gestire i rapporti interpersonali, le modalità comunicative, la presenza di ricorrenti situazioni di conflitto, nonché l’autonomia riconosciuta ad ogni lavoratore nello svolgimento dell’attività. Tuttavia, la valutazione dei fattori di contenuto e di contesto del lavoro richiede una conoscenza approfondita della realtà organizzativa. È quindi necessario in questa fase sentire i lavoratori e i rispettivi rappresentanti, in quanto sono i soli a conoscenza delle dinamiche interne all’organizzazione. Infatti, il datore di lavoro pur essendo il responsabile della realtà aziendale, non sempre è a conoscenza degli aspetti interni; per tale ragione è essenziale il contributo offerto dai lavoratori. In quest’ottica la valutazione dei rischi stress lavoro-correlato prevede il coinvolgimento in primis degli attori della prevenzione e successivamente di tutta la forza lavoro⁵². Tuttavia, tale previsione è distante dalla realtà operativa, in quanto è consuetudine che in questa fase preliminare il datore di lavoro esegua la valutazione escludendo i destinatari diretti (lavoratori).

In seguito all’analisi di questi indicatori, è fondamentale porre attenzione sui risultati che emergono e sulla loro interpretazione, in quanto non sempre la rilevazione di criticità deve essere considerata sintomo del rischio da stress lavoro-correlato. E’ pur vero che si trattano di valutazioni complesse, anche per l’elevato grado di soggettività del fenomeno in esame; per questo è frequente il ricorso a professionisti esterni competenti in materia di rischi psicosociali. La valutazione preliminare può concludersi con un esito positivo o negativo in termini di stress lavoro-correlato. Si ha esito negativo quando non si è rilevato alcun elemento di rischio; in questo caso il datore sarà tenuto ad indicare i risultati emersi all’interno del DVR, allegando la descrizione del percorso metodologico svolto e il piano di monitoraggio che si intenderà attuare successivamente. Tuttavia, si riconosce la possibilità di poter proseguire con una valutazione approfondita anche in caso di esito negativo; questo accade molto spesso quando sorgono dei dubbi sull’attendibilità dei risultati emersi in fase preliminare, sull’efficacia delle misure

⁵² INAIL, *La metodologia per la valutazione e gestione del rischio stress lavoro-correlato. Manuale ad uso delle aziende in attuazione del D.lgs. 81/2008 e s.m.i.*, Milano, 2017, p. 25.

adottate o semplicemente se si desidera porre in essere degli interventi migliorativi⁵³. Nel caso contrario in cui decida di concludere il percorso valutativo, il datore di lavoro se ne assume la responsabilità e sarà chiamato a rispondere delle eventuali conseguenze della propria decisione. Al contrario, si parla di esito positivo quando dalla valutazione preliminare si rileva la presenza di elementi di rischio SLC; in questo caso il datore è tenuto a pianificare e applicare misure correttive idonee, avvalendosi del contributo del RSPP e del Rappresentante dei lavoratori per la sicurezza. L'adozione di misure correttive ha la finalità di eliminare o quantomeno ridurre al minimo le problematiche attinenti allo stress lavorativo. Le indicazioni metodologiche individuano, sempre a titolo esemplificativo, alcuni interventi che possono essere adottati. Del resto non potrebbe essere diversamente visto che le misure per poter essere efficaci devono essere individuate sulla base dei fattori di rischio emersi durante la valutazione, tenendo conto delle peculiarità del contesto organizzativo in questione. L'elenco prevede interventi di carattere organizzativo, tecnico e procedurale, comunicativo e formativo, nonché interventi riparatori e individuali⁵⁴. Una volta adottate queste misure, il datore di lavoro è tenuto a verificarne l'efficacia. Durante la fase di verifica, si prevede il coinvolgimento di tutti i soggetti che hanno partecipato al processo valutativo. La verifica deve essere eseguita dopo un certo arco di tempo dalla loro adozione (un anno minimo), in quanto gli effetti risultano osservabili solo nel lungo periodo. L'esito dell'azione di verifica permette di stabilire la prosecuzione o meno del processo valutativo. Infatti, se si rileva che questi interventi siano andati a buon fine, avendo prodotto un miglioramento del livello di stress lavorativo, allora il procedimento potrà concludersi e i risultati dovranno essere inseriti all'interno del DVR, allegando un programma di monitoraggio da compiersi successivamente. Nel caso contrario in cui le misure risultano inefficaci, sarà necessario intraprendere la valutazione approfondita.

La seconda fase valutativa, denominata “*valutazione approfondita*”, ha ad oggetto sempre le medesime categorie di indicatori analizzati nella fase precedente, ma prevede il coinvolgimento diretto dei lavoratori, i quali mediante appositi strumenti sono chiamati a fornire le loro

⁵³ Angelini L., *Dalle species al genus (o viceversa). Note sull'obbligo di valutazione dello stress lavoro-correlato e di rischi psico-sociali*, in Angelini L. (a cura di), *La prevenzione dei rischi da stress lavoro-correlato. Profili normativi e metodi di valutazione*, in Olympus 31/2014, p. 85.

⁵⁴ Gli interventi che possono essere adottati saranno oggetto di approfondimento all'interno del paragrafo quinto, capitolo secondo.

percezioni. Il fatto che si prendano in esame i medesimi indicatori potrebbe far sorgere il dubbio che questa fase sia identica alla precedente. In realtà l'obiettivo è quello di svolgere una valutazione più dettagliata mediante il coinvolgimento diretto dei lavoratori, i quali non vengono solo "sentiti", ma vengono raccolte e valutate le loro "percezioni soggettive" al fine di avere una chiara panoramica di quelle che sono le problematiche presenti nell'organizzazione. In questo modo, è data la possibilità al datore di lavoro di conoscere più da vicino la realtà aziendale e pianificare l'adozione di misure correttive idonee alle difficoltà emerse. Tuttavia, le indicazioni metodologiche non si sono occupate di descrivere nello specifico l'*iter* valutativo, a dimostrazione del fatto che si tratta di una fase "*eventuale*", la cui attivazione è rimessa alla "discrezionalità datoriale"⁵⁵, anche per quanto concerne la decisione se estendere questa analisi a tutti i gruppi omogenei di lavoratori o coinvolgere solo quei gruppi rispetto ai quali i precedenti interventi correttivi sono risultati inefficaci. Proprio per il suo carattere eventuale, questa valutazione può rivelarsi opportuna in caso di incertezza sul livello di rischio da stress lavorativo, o sull'efficacia degli interventi attuati, nonché in caso di contrasti di opinione all'interno del team di valutazione. Terminata questa nuova valutazione e attuati gli interventi correttivi, il datore di lavoro è chiamato a verificarne nuovamente l'efficacia, inserendo i risultati nel DVR e programmando un nuovo piano di monitoraggio per osservare periodicamente la situazione.

Si prevede inoltre un percorso operativo differente per quanto riguarda la valutazione approfondita del rischio SLC in base alle dimensioni aziendali. All'interno delle organizzazioni di grandi dimensioni, stante le difficoltà di coinvolgere direttamente tutto il personale, si ammette la possibilità che l'analisi possa essere svolta attraverso un "campione rappresentativo di lavoratori"⁵⁶. Mentre per le aziende che impiegano un numero di lavoratori pari o inferiore a cinque è possibile utilizzare strumenti che coinvolgono in prima persona tutti i lavoratori.

Le indicazioni metodologiche non specificano entro quale termine la valutazione del rischio da stress lavoro-correlato possa ritenersi valida. Per colmare questa lacuna si fa riferimento a quanto disposto dal D.lgs. 81/2008, il quale prevede che la valutazione del rischio deve essere aggiornata qualora siano state apportate delle modifiche all'organizzazione o al processo

⁵⁵ Pasquarella V., *La disciplina dello stress lavoro-correlato tra fonti europee e nazionali: limiti e criticità*, in *I Working Papers di Olympus* 6/2012, p. 15.

⁵⁶ Pasquarella V., *ibid*, p. 19.

produttivo “*significantive ai fini della salute e sicurezza dei lavoratori*”⁵⁷, nonché in caso di infortuni sul lavoro e innovazioni tecniche rilevanti sotto il profilo della sicurezza.

4. La proposta metodologica dell’INAIL

La Commissione consultiva permanente attraverso l’elaborazione delle indicazioni metodologiche si era prefissata l’obiettivo di fornire ai datori di lavoro un percorso metodologico per la valutazione e gestione del rischio da stress lavoro-correlato, basandosi sui principi di semplicità e celerità. L’intento dell’organo era quello di fornire delle linee guida generali, designando ai datori di lavoro il compito di personalizzare il programma metodologico e gli strumenti da utilizzare in fase di valutazione. L’ampia libertà di scelta non è stata subito colta dai datori di lavoro, i quali in mancanza di indicazioni dettagliate sono restati per lungo tempo inerti dall’assolvimento l’obbligo di valutazione dei rischi da SLC. A fronte delle lacune metodologiche emerse, l’INAIL ha ritenuto opportuno intervenire per integrare il modello operativo proposto dalla Commissione, venendo così ad elaborare nel maggio 2011 un proprio “percorso metodologico”, che è stato poi oggetto di revisione nel 2017. La proposta operativa dell’INAIL non ha rappresentato l’unico intervento in materia, in quanto sono state emanate negli anni altre metodologie a livello territoriale; addirittura alcune di esse erano state sviluppate ancora prima dell’emanazione delle indicazioni della Commissione consultiva⁵⁸. Tuttavia, le proposte a livello centrale hanno sempre prevalso a causa del valore che esse assumono; tra gli interventi più importanti si menziona la Proposta Metodologica dell’ISPESL⁵⁹ e l’Approccio integrato secondo il modello HSE previsto dal D.lgs. 81/2008 e poi successivamente revisionato. Infatti, nel 2017 l’INAIL ha pubblicato un nuovo Manuale di valutazione: “*La metodologia per la valutazione e gestione del rischio stress lavoro-correlato. Manuale ad uso delle aziende in attuazione del D.lgs. 81/2008 e s.m.i.*”, finalizzato alla valutazione e gestione del rischio sopracitato. Si tratta di una versione aggiornata della proposta

⁵⁷ Articolo 29, comma 3, del D.lgs. 81/2008.

⁵⁸ V. ad esempio: “*Guida Operativa del Coordinamento Tecnico interregionale della prevenzione nei luoghi di lavoro*” del 2010; “*Proposta metodologica dello SPISAL di Verona*” del 2009.

⁵⁹ ISPESL era l’Istituto superiore per la prevenzione e la sicurezza sul lavoro; soppresso e confluito all’interno dell’INAIL nel 2010.

metodologica, basata sul “Modello dei *Management Standard*”⁶⁰. Questo approccio, sviluppato dall’*Health and Safety Executive* (HSE), prevede che manager, lavoratori e i loro rappresentanti collaborino assieme per migliorare le condizioni di lavoro al fine di garantire il benessere organizzativo. L’impostazione accolta dall’INAIL si fonda su un approccio di tipo partecipativo alla valutazione del rischio da stress lavoro-correlato, in quanto prevede il coinvolgimento attivo sia degli attori della prevenzione, che dei lavoratori. La metodologia proposta alle aziende si articola in quattro fasi; oltre alla fase necessaria ed eventuali previste dalle indicazioni metodologiche, si è integrata una fase iniziale c.d. “*propedeutica*” e una fase finale di “*pianificazione degli interventi*”. Nel Manuale la valutazione del rischio viene descritta come un percorso dinamico e strutturato in diversi *step*, precisando il tempo necessario per il suo espletamento. Il processo valutativo può infatti estendersi fino a due anni a seconda della complessità dell’organizzazione. Inoltre, è stato indicato il termine di validità della valutazione dei rischi, prevedendo che essa debba essere aggiornata una volta che siano trascorsi due o tre anni dall’ultimo accertamento. Queste indicazioni hanno colmato alcune lacune presenti nelle indicazioni metodologiche.

Come anticipato, la metodologia proposta dall’INAIL prevede che la valutazione vera e propria sia anticipata da una “*fase propedeutica*”, che si sostanzia nel compimento di una serie di azioni finalizzate a preparare l’organizzazione al processo valutativo. In questa fase iniziale, la prima azione che deve essere posta in essere dal datore di lavoro consiste nella formazione del team di valutazione, ovvero nell’individuazione dei soggetti chiamati a partecipare all’attività di valutazione (RSPP, Medico competente, RLS, professionisti esterni)⁶¹. Una volta identificato il gruppo, questo sarà chiamato a programmare il percorso valutativo, che consiste nella scelta del piano d’azione da compiere, del metodo da seguire, dei tempi da rispettare, nonché nell’individuazione dei gruppi omogeneo di lavoratori a cui sottoporre la valutazione. Tra le altre attività che il datore di lavoro è chiamato ad espletare in questa fase iniziale, vi è l’accertamento del livello di conoscenza da parte dei soggetti della prevenzione e dei lavoratori in materia di stress lavoro-correlato. L’eventuale rilevazione di lacune formative obbliga il datore a programmare un tempestivo percorso informativo attinenti al rischio in esame. Da ciò

⁶⁰ INAIL, *Valutazione e gestione del rischio da stress lavoro-correlato. Manuale ad uso delle aziende in attuazione del D.lgs. 81/2008 e s.m.i.*, 2017, p. 4.

⁶¹ INAIL, *ibid*, p. 20-23.

si può comprendere come l'introduzione della fase propedeutica all'interno della metodologia INAIL ha rappresentato un salto di qualità in materia di valutazione del rischio da SLC, a differenza delle indicazioni metodologiche che nulla prevedono al riguardo. Infatti, sono emerse significative differenze in termini di affidabilità in quei casi in cui la valutazione sia stata effettuata senza espletare prima queste azioni preparatorie⁶².

Al termine di questa prima fase si deve procedere con l'informativa ai lavoratori; si tratta di un momento in cui viene illustrato al personale il programma di valutazione che si intende attuare, presentando i soggetti coinvolti e i termini entro cui si intende concludere il procedimento.

Una volta espletata questa fase si può procedere con la valutazione vera e propria, che inizia con la fase di valutazione preliminare (v. par. 3). Eseguita dal gruppo di soggetti coinvolti nella valutazione, ha come scopo principale quello di rilevare ed analizzare gli indicatori di rischio SLC riferibili a ciascun gruppo omogeneo di lavoratori. A differenza delle indicazioni metodologiche, l'INAIL consiglia di condividere i risultati con i lavoratori, in quanto diretti interessati. Segue poi la fase della valutazione approfondita, prevista dalla Commissione consultiva come fase eventuale. Al contrario, l'ente suggerisce ai datori di lavoro di adempiervi a prescindere dai risultati emersi nella fase precedente, in quanto essa rappresenta un'opportunità per l'organizzazione di identificare in modo più approfondito il rischio da stress e poter così migliorare le condizioni di salute dei lavoratori.

Ultimate queste valutazioni, segue l'ultima fase di *"pianificazione degli interventi"*, che consiste nell'individuazione delle misure correttive. Per poter espletare questo step è necessario aver svolto correttamente la valutazione del rischio, proprio perché si tratta di una fase eventuale che dev'essere necessariamente intrapresa qualora si individuano dei rischi da stress lavoro-correlato. La programmazione degli interventi correttivi presuppone l'individuazione dei soggetti responsabili alla loro attuazione, nonché delle risorse economiche da impiegare e dei tempi richiesti per il loro intervento. Inoltre, si deve pianificare l'attività di verifica dell'efficacia delle misure attuate, la quale deve essere svolta dopo un certo arco di tempo dalla loro applicazione.

Si comprende come all'interno del processo valutativo un ruolo fondamentale è svolto dal datore di lavoro e dal team di valutazione, i quali devono necessariamente presentare un atteggiamento positivo e di apertura verso gli eventuali interventi che si devono attuare.

⁶² INAIL, *ibis*, p. 20.

Solamente con azioni proattive è possibile prevenire il rischio da stress lavoro-correlato e promuovere il benessere psicofisico all'interno della realtà aziendale.

5. Gli strumenti valutativi

La valutazione del rischio stress lavoro-correlato presuppone il ricorso ad una serie di strumenti valutativi, i quali sono fondamentali per poter rilevare la presenza del rischio all'interno del gruppo omogeneo di lavoratori. La corretta applicazione della strumentazione garantisce l'attendibilità dei risultati, facilitando l'adozione delle misure correttive. Per quanto concerne l'individuazione della strumentazione utilizzabile, la Commissione consultiva nel documento non impone l'uso di uno strumento piuttosto che di un altro, ma si limita semplicemente a richiamare alcune tecniche valutative a mero titolo esemplificativo, affidando al datore di lavoro il compito di individuare gli strumenti da applicare. Al contrario, la proposta metodologica dell'INAIL si è ampiamente dedicata alla descrizione degli strumenti utilizzabili, in particolar modo del *focus group* e delle diverse tipologie di questionari.

Le indicazioni metodologiche all'interno della sezione dedicata alla “*Metodologia*” propongono di utilizzare durante la fase preliminare le liste di controllo (*check-list*). Questo strumento, se utilizzato all'interno del processo valutativo dello SLC, permette di indagare l'organizzazione del lavoro attraverso una serie di azioni e domande riguardanti gli eventi sentinella, i fattori di contesto e di contenuto del lavoro. Il ricorso alle liste di controllo nella prima fase valutativa è consentito, purché questo strumento sia idoneo al contesto da analizzare. Le *check-list* sono state ampiamente promosse anche dall'INAIL come efficace strumento di rilevazione del rischio da SLC. Nella proposta metodologia l'ente non solo ne promuove il ricorso durante la fase preliminare, ma ha anche realizzato una lista di controllo standard⁶³. Va precisato che la parte relativa agli indicatori di rischio non può essere ridotta, mentre è auspicabile una sua implementazione alla luce delle peculiarità presenti nella singola realtà produttiva.

La lista di controllo deve essere obbligatoriamente redatta dal datore di lavoro (o dal soggetto responsabile) e destinata a gruppi omogenei di lavoratori. Al termine della compilazione verrà

⁶³ V. Appendice 2 – INAIL, *ibid*, p. 70.

assegnato un punteggio ad ogni indicatore individuato durante la compilazione. In questo modo si otterrà un punteggio complessivo che corrisponde al livello di rischio rilevato.

Per quanto concerne la fase di valutazione approfondita, la Commissione ha individuato tre tipologie di strumenti (*focus group*, questionari, interviste semi-strutturate), i quali sono accomunati dall'obiettivo di rilevare le percezioni soggettive dei lavoratori. Tuttavia, il datore di lavoro non è obbligato ad adottare uno di questi strumenti, in quanto non si trattano di elencazioni tassative, ma è libero di scegliere tecniche valutative diverse⁶⁴. L'individuazione dello strumento di valutazione da utilizzare non è una decisione semplice, in quanto ha un impatto rilevante sull'efficacia della valutazione stessa. È quindi opportuno compiere una scelta ponderata, individuando uno strumento che permetta di raccogliere le percezioni soggettive dei lavoratori sulle tre categorie di indicatori.

In questa trattazione ci limiteremo ad analizzare gli strumenti menzionati all'interno delle indicazioni metodologiche. In ordine di citazione individuiamo lo strumento del questionario, il quale è particolarmente utile per le organizzazioni di grandi dimensioni. Infatti, in contesti aziendali consistenti può agevolare la fase di raccolta, analisi e sintesi dei dati, garantendo l'anonimato dei lavoratori. Al fine di garantire la validità dello strumento è importante costruire un questionario *ad hoc*, idoneo ad analizzare l'organizzazione lavorativa e il grado di benessere percepito. Attraverso la somministrazione del test, il professionista è in grado di individuare la presenza di fonti di rischio da stress lavoro-correlato all'interno dell'azienda. Questa tipologia di questionario viene utilizzata generalmente per rilevare la presenza di rischi connessi allo SLC. Tuttavia, sono previste anche altre tipologie di questionari, i quali hanno l'obiettivo di rilevare specifici aspetti del rischio da stress lavoro-correlato, come ad esempio le cause dello stress, gli effetti o le conseguenze che si possono produrre⁶⁵.

Un altro strumento valutativo è il *focus group*⁶⁶, previsto sia dalle indicazioni metodologiche della Consulta, sia all'interno della guida operativa dell'INAIL. Quest'ultima sottolinea come si tratti di uno strumento a supporto degli altri metodi quantitativi, come le liste di controllo o i questionari. Il *focus group* consiste in una tecnica di raccolta dati di tipo qualitativo che si fonda sul coinvolgimento di un gruppo ristretto di lavoratori, i quali sono chiamati ad esprimere e

⁶⁴ Nunin R., *ibid*, p. 65.

⁶⁵ PUNTOSICURO, *Stress: gli strumenti da usare nella fase di valutazione approfondita*, novembre 2018.

⁶⁶ INAIL, *ibid*, p. 48-49.

confrontare le proprie opinioni con quelle degli altri. A causa della propria struttura è necessario porvi grande attenzione nella gestione, in quanto vi è un elevato rischio di condizionare le percezioni soggettive dei lavoratori. L'INAIL paragona il *focus group* ad una riunione in ragione del fatto che si tratta di uno strumento che può essere utilizzato all'interno di aziende di piccole dimensioni. Infatti, nelle riunioni, stante il numero ridotto di partecipanti, è possibile che ognuno possa esprimere pareri, suggerimenti o criticità, consentendo l'individuazione di soluzioni o proposte di intervento.

Infine, l'ultimo strumento proposto è l'intervista semi-strutturata, la quale viene condotta da un soggetto (intervistatore) nei confronti di singoli soggetti o di gruppi. L'intervista si basa su un insieme di "domanda precostituite", in quanto l'intervistatore individua le tematiche da affrontare durante l'indagine e le informazioni da raccogliere. Tuttavia, si parla d'intervista semi-struttura perché, nonostante il percorso sia già strutturato, nel corso dell'intervista le domande verranno adeguate in base alle risposte che si otterranno. Questo strumento permette di raccogliere informazioni precise, ma può essere utilizzato solamente se il numero di soggetti intervistati è esiguo, in quanto la raccolta e la sintesi dei dati richiede del tempo.

6. Tipologie di interventi

Lo stress lavoro-correlato può essere gestito in chiave prevenzionistica come qualsiasi altro rischio tradizionale. Sicuramente la valutazione del rischio da SLC costituisce il primo intervento correttivo che può essere posto in essere, con la conseguenza che, se il processo valutativo rilevasse la presenza di fattori di stress si è chiamati ad adottare ulteriori interventi correttivi al fine di eliminare o quantomeno ridurre il rischio. Tuttavia, è fondamentale intervenire ancora prima della manifestazione del fenomeno, secondo un'ottica preventiva, al fine di rimuovere tutte le potenziali fonti di rischio. Queste azioni preventive si distinguono in misure collettive, quando coinvolgono l'intera organizzazione aziendale o parte di essa, e misure individuali, quando sono destinate al singolo individuo.

Lo stesso Accordo quadro europeo del 2004 all'art. 6 si è occupato di individuare le c.d. "*misure antistress*"⁶⁷ che possono essere adottate, partendo dal presupposto che le principali fonti di rischio da stress lavoro-correlato derivino dalla progettazione e pianificazione del lavoro e dai

⁶⁷ V. Articolo 6 dell'Accordo quadro europeo dell'8 ottobre 2004.

contesti sociali e organizzativi. Per questa ragione, tra gli interventi menzionati emergono quelli di carattere organizzativo, comunicativo e formativo. Nello specifico, gli interventi organizzativi consistono nella specificazione degli obiettivi perseguiti dall'organizzazione e dal ruolo svolto dai singoli lavoratori, nella gestione delle condizioni di disagio lavorativo, nonché nella pianificazione del lavoro e nella definizione dei criteri per l'avanzamento di carriera. Gli interventi comunicativi hanno la finalità di creare un sistema che coinvolga il più ampio numero di lavoratori, al fine di garantire chiarezza e comprensione per quanto riguarda l'organizzazione e le scelte aziendali.

Infine, gli interventi formativi e informativi sono rivolti principalmente a dirigenti e lavoratori. Essi mirano a fornire tutta una serie di conoscenze in materia di stress lavoro-correlato, al fine di incentivare la comprensione del fenomeno. Pertanto, le misure finora menzionate possono riguardare l'intera organizzazione, così come il singolo individuo⁶⁸, anche se in relazione allo stress lavoro-correlato sono più frequenti gli interventi di carattere individuale. L'attenzione è principalmente rivolta all'individuo che si trova in uno stato di stress, rispetto alle variabili collettive, nonostante le difficoltà che possono emergere nella pianificazione di misure individuali; difficoltà che possono derivare dalle differenze interindividuali o da possibili interferenze tra vita personale e lavorativa. Al contrario, la Commissione consultiva permanente all'interno delle indicazioni metodologiche fa riferimento in modo generico alle misure correttive adottabili, richiamando non solo gli interventi organizzativi, comunicativi e formativi, ma anche quelli di carattere tecnico e procedurale. I primi riguardano tutti quegli interventi tecnici che possono essere adottati all'interno dell'ambiente di lavoro per prevenire e contrastare le fonti di stress (es. utilizzo di attrezzature tecnologiche); mentre gli interventi procedurali consistono in quelle misure che hanno l'obiettivo di rendere più sostenibile il contesto lavorativo (es. riprogrammazione dell'attività lavorativa, dell'orario di lavoro, dell'ambiente fisico). La proposta metodologica dell'INAIL prevede l'adozione delle misure correttive solo una volta conclusa la valutazione del rischio, al fine di individuare le azioni più idonee sulla base dell'esito ottenuto. La letteratura più recente sottolinea come i modelli di intervento sono sempre più orientati a considerare le interconnessioni esistenti tra salute individuale e quella dell'organizzazione. Secondo questa impostazione, per fronteggiare lo stress lavorativo la soluzione deve essere ricercata nella organizzazione e gestione del lavoro,

⁶⁸ Curzi Y., Fabbri T.M., *Lavoro e salute: Approcci e strumenti per la prevenzione dello stress e la promozione del benessere al lavoro*, 2012, p. 164.

in quanto è preferibile prevenire i danni piuttosto che affrontare le conseguenze a posteriori⁶⁹. Tuttavia, le diverse tipologie di interventi attuabili si possono categorizzare in tre livelli di prevenzione: primaria, secondaria e terziaria. Gli interventi di prevenzione primaria possono definirsi come quell'insieme di azioni incentrate principalmente sull'organizzazione e in grado di “*agire sulla fonte dello stress*”⁷⁰. Le azioni di prevenzione secondaria sono invece orientate ad incentivare la capacità dei lavoratori di gestire situazioni stressanti; mentre la prevenzione terziaria consiste in interventi che si possono attuare solo a situazione già realizzata, al fine di neutralizzare gli effetti prodotti. L'INAIL suggerisce di rafforzare contestualmente tutte le misure di prevenzione, in quanto contribuiscono alla gestione dello stress lavorativo⁷¹. Tuttavia, si può osservare come, le misure preventive di tipo secondario e terziario sono incentrate sull'individuo e sugli effetti che lo stress lavorativo può produrre su di lui, secondo un approccio “curativo” del rischio. La conseguenza è che, applicando questi interventi, si richiede un adattamento del lavoratore alle condizioni lavorative stressanti. Al contrario la prevenzione primaria, proprio perché incentrate sull'organizzazione e la gestione del lavoro in un'ottica preventiva, cerca di adeguare il contesto lavorativo alle esigenze dei lavoratori. Per questa ragione, si ritiene che, le misure preventive di tipo primario debbano rimanere la principale fonte di intervento da attuare in materia di gestione e prevenzione dello stress lavoro-correlato.

⁶⁹ Mottura B., Baratti A., Converso D., *Valutazione, prevenzione e gestione dello stress lavoro-correlato*, in PuntoSicuro, 2009.

⁷⁰ Balducci C., *Gestire lo stress nelle organizzazioni*, Società editrice il Mulino, 2021, p. 49.

⁷¹ INAIL, *Valutazione e gestione del rischio da stress lavoro-correlato. Manuale ad uso delle aziende in attuazione del D.lgs. 81/2008 e s.m.i.*, 2017, p. 56.

CAPITOLO 3

IL BENESSERE ORGANIZZATIVO

1. *Nozione di benessere organizzativo*

Il benessere organizzativo, anche denominato *wellness at work*, è un concetto complesso e multidisciplinare, quale risultato della correlazione di diversi fattori. E' stato definito come *“l'insieme dei nuclei culturali, dei processi e delle pratiche organizzative che animano la convivenza nei contesti di lavoro, promuovendo, mantenendo e migliorando la qualità della vita e il benessere fisico, psicologico e sociale delle comunità lavorative”*⁷². In altre parole, questo complesso costruito può essere inteso come *“la capacità di un'organizzazione di promuovere e mantenere il più alto grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori in ogni tipo di occupazione”*⁷³.

Il benessere organizzativo è un concetto relativamente recente, in quanto per il passato l'attenzione non era tanto rivolta alle condizioni di lavoro delle persone sotto il profilo psicologico, ma era focalizzata sull'incremento della produttività aziendale e dello sviluppo tecnologico. Solo a partire dagli anni Ottanta del secolo scorso le organizzazioni aziendali hanno iniziato ad interessarsi al “grado di benessere” percepito dal personale, in quanto si è compreso come esso possa costituire un valore aggiunto per il miglioramento dello stato di salute e dell'efficienza individuale e collettiva⁷⁴. Questa nuova prospettiva ha modificato le priorità di molte organizzazioni, le quali iniziarono ad affiancare alla prevenzione delle malattie fisiche, considerate fino a quel momento l'unica fonte di tutela della salute dei lavoratori, interventi rivolti al wellness. Si evince come la nozione di benessere lavorativo non deve essere intesa come mera assenza di malattia, ma si fonda su un'idea molto più strutturata di salute psicofisica e sociale del lavoratore. Esso infatti, si persegue all'interno dell'ambiente di lavoro, mediante la realizzazione di azioni che mirano ad incentivare il perseguimento di comportamenti sani e una migliore qualità dei rapporti interpersonali tra lavoratori. Trattandosi

⁷² Avallone F., Paplomatas A., *Salute Organizzativa, psicologia del benessere nei contesti lavorativi*, Raffaello Cortina Editore, 2005, p. 66.

⁷³ Avallone F., Paplomatas A., *ibid*, p. 66.

⁷⁴ Castello A., *Clima organizzativo*, in *Psicologia del Lavoro*, ottobre 2018.

pertanto di un concetto fortemente legato al contesto lavorativo, è fondamentale la partecipazione attiva di tutti i lavoratori, oltre che dell'organizzazione⁷⁵. Pertanto, si è dimostrato come, le aziende più efficienti e produttive sono quelle in cui si riscontra un elevato grado di benessere tra i lavoratori. Da ciò si comprende come, il suo incremento costituisca un supporto per le imprese che desiderano migliorare la produttività e lo stato di salute dell'organizzazione. Questo è possibile attraverso il compimento di una serie di interventi che possono essere posti in essere in base alle criticità riscontrate sul luogo di lavoro (es. iniziative per favorire la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, la riduzione delle discriminazioni tra lavoratori, interventi psicosociali per aiutare dipendenti in stato di bisogno).

Il benessere organizzativo è un costrutto molto ampio, quale risultato di una varietà di elementi di difficile identificazione. Un importante contributo per l'individuazione dei fattori che concorrono alla realizzazione della salute aziendale, è stato offerto dal professore Avallone F., il quale ha individuato una serie di elementi che concorrono ad incrementare e/o peggiorare il benessere lavorativo⁷⁶, quali:

- Ambiente di lavoro confortevole;
- Le percezioni soggettivi dei lavoratori;
- Chiarezza degli obiettivi;
- Ascolto dei dipendenti;
- Circolazione di informazioni;
- Percezioni sull'equità aziendale;
- Presenza di conflitti interni;
- Ambiente relazionale collaborativo;
- Livello di sicurezza;
- Percezione sullo stress lavoro-correlato e rischi psicosociali;
- Livello di soddisfazione dei lavoratori;
- Situazioni di isolamento;

In particolar modo, le caratteristiche dell'ambiente di lavoro, la chiarezza degli obiettivi da perseguire, la comunicazione, la corretta circolazione di informazioni, il coinvolgimento dei

⁷⁵ PWC-ADAPT, *Wellness at work*, p. 8. <https://www.pwc.com/it/it/publications/docs/pwc-adapt-wellness-at-work.pdf>

⁷⁶ Menduto T., *Benessere organizzativo: concetto e indicazioni normative*, in PuntoSicuro.it, 2016.

lavoratori nell'attività lavorativa, la motivazione, la fiducia e un clima relazionale collaborativo e positivo, oltre che un'attenta prevenzione agli infortuni e ai rischi emergenti, sono tutti fattori che concorrono a migliorare la salute fisica e mentale dei lavoratori, apportando benefici alla salute dell'azienda stessa⁷⁷.

Altri aspetti imprescindibili per la realizzazione del benessere aziendale sono il clima organizzativo e la cultura aziendale. Per clima organizzativo s'intende, quell'insieme di percezioni e valutazioni che un gruppo di lavoratori matura nei confronti dell'ambiente di lavoro in cui si trova inserito. Esso è in grado di influenzare in modo significativo l'andamento dell'azienda e il comportamento del personale. Si tratta di un aspetto importantissimo per il successo di un'impresa, in quanto il modo in cui un dipendente percepisce il contesto e le relazioni lavorative si ripercuote direttamente su tutta una serie di aspetti, quali la motivazione, l'impegno, il senso di appartenenza all'organizzazione, la gratificazione ottenuta dall'attività lavorativa⁷⁸. Di conseguenza, il clima organizzativo deriva dalla cultura aziendale, intesa come quell'insieme di principi, norme, valori e relazioni che fondano l'organizzazione. La cultura organizzativa deve necessariamente essere condivisa con tutti i soggetti coinvolti nell'attività, in quanto incide positivamente sull'efficienza dell'azienda. Infatti, la motivazione, la produttività, la collaborazione, aumentano quando gli individui condividono i medesimi valori⁷⁹.

Altri indici che contribuiscono alla valutazione del benessere aziendale sono il senso di appartenenza, la prospettiva di futuro, la socialità, l'equilibrio vita-lavoro e la fiducia nelle capacità manageriali⁸⁰. Affianco agli indicatori "positivi" del benessere si individuano quelli "negativi", ossia una serie di situazioni che possono rilevare la presenza di malessere all'interno dell'organizzazione, come ad esempio: nervosismo, assenteismo, disapprovazione, anaffettività al lavoro. Da questa breve analisi in materia di benessere organizzativo emerge come esso

⁷⁷ Castello A., *Salute organizzativa*, in *Psicologia del Lavoro*, 30 gennaio 2009.

⁷⁸ CNR, *Il benessere, il clima e la cultura delle organizzazioni: significati ed evoluzioni in letteratura*, Roma, 2012, p. 32.

⁷⁹ CNR, *ibid*, p. 47.

⁸⁰ ENEA, *La valutazione del benessere organizzativo. Rilevazioni della soddisfazione interna dell'Agenzia*, ottobre 2011, 32-33.

rappresenti una nozione articolata, la cui realizzazione richiede un'attenzione particolare e un approccio globale.

2. La Valutazione del rischio stress lavoro-correlato e la promozione del benessere organizzativo

La consapevolezza dell'importanza del benessere psicofisico dei lavoratori per garantire il buon funzionamento dell'azienda si è maturata negli ultimi anni, anche a causa dei molteplici cambiamenti sociali e organizzativi che hanno coinvolto il mondo del lavoro. Tra i principali fattori che concorrono a promuovere la salute in ambito organizzativo si individua anche la percezione dello stress lavoro-correlato da parte dei lavoratori. Quest'ultimo è infatti, un fenomeno che si trova in contrasto con il concetto di benessere. Lo stress è un fenomeno soggettivo, che riguarda il rapporto tra l'ambiente lavorativo e il modo in cui il soggetto percepisce e affronta lo *stressor*. Questo può derivare da una serie di situazioni inerenti l'assetto organizzativo, come ad esempio: il contesto lavorativo, i carichi di lavoro eccessivi, gli orari inadeguati, la scarsa qualità delle relazioni interpersonali, la mancanza di comunicazione e di formazione relativa all'attività da svolgersi. Pertanto si può osservare come, i fattori sottesi al fenomeno in esame siano sovrapponibili a quelli del benessere organizzativo precedentemente analizzati. Dalla correlazione esistente tra i due fenomeni, si può affermare che *“dove inizia lo stress finisce il benessere e viceversa”*⁸¹. Imparare a gestire le tensioni lavorative è fondamentale per ridurre la fatica connaturata all'attività lavorativa, ma spesso non è sufficiente. È quindi necessario prevenire e contenere le situazioni stressanti, al fine incentivare il bene-stare. Questo richiede un intervento da parte delle organizzazioni, le quali sono chiamate a promuovere ambienti di lavoro accoglienti e stimolanti, caratterizzati da relazioni interpersonali positive e gratificanti. In altre parole, occuparsi della prevenzione dello stress e del benessere organizzativo significa favorire la crescita personale e la salute dei lavoratori. In questa direzione si è orientato anche il legislatore, il quale nell'individuare l'oggetto della valutazione dei rischi, sancisce l'obbligo di tener conto anche dei rischi connessi allo stress lavorativo⁸². L'assolvimento di questo obbligo normativo, secondo il percorso metodologico analizzato nel capitolo precedente, rappresenta un'occasione di analisi e di intervento per

⁸¹ Selvadio M., *Valutare lo stress per promuovere il benessere*, in PuntoSicuro, gennaio 2016.

⁸² V. Articolo 28 del D.lgs. 81/2008.

migliorare il processo di interazione tra individuo e organizzazione⁸³. Lo svolgimento di un'indagine adeguata, da parte dei soggetti responsabili in materia di sicurezza, favorisce la raccolta degli indicatori positivi (es. collaborazione, condivisione dei valori organizzativi) e negativi (es. turnover, assenteismo, conflittualità) del benessere individuale e aziendale. Tra gli strumenti maggiormente utilizzati per valutare il grado di benessere percepito dai lavoratori, viene spesso utilizzato il questionario. Si tratta di uno strumento con finalità conoscitive delle dinamiche interne, che permette di individuare e misurare la presenza di criticità, punti di debolezza e di forza del contesto lavorativo. Il questionario si struttura in una serie di domande che permettono di analizzare un insieme di fattori organizzativi in grado di favorire il benessere (es. comfort dell'ambiente di lavoro, ascolto attivo, valorizzazione delle competenze ecc.). Le domande, se formulate ed interpretate correttamente dai soggetti chiamati alla compilazione, contribuiscono all'individuazione di interventi migliorativi del livello di benessere organizzativo.

Altri strumenti che possono essere utilizzati sono il *focus group* e le interviste semi-strutturate, le quali sono state analizzate nel capitolo precedente. Tuttavia, il ricorso a quest'ultime è ridotto per l'elevato rischio di condizionamento dei soggetti intervistati a causa delle modalità di raccolta dei dati⁸⁴.

L'attenzione è quindi rivolta, agli strumenti utilizzabili dai datori di lavoro per individuare, gestire e prevenire il rischio di stress lavoro-correlato, al fine di promuovere migliori condizioni di salute e sicurezza sul lavoro, nonché il benessere e l'efficienza individuale e aziendale. Tuttavia, se da un lato è vero che, un elevato livello di sicurezza sul lavoro non implica direttamente la generazione di benessere, dall'altro lato un'indagine sugli *stressors* presenti sul luogo di lavoro potrebbe rappresentare un'opportunità di miglioramento e di crescita della salute individuale e collettiva⁸⁵. Da ciò si comprende come, la valutazione del rischio stress lavoro-correlato possa essere considerata uno strumento fondamentale per gestire e prevenire lo stress ed incentivare il benessere organizzativo.

⁸³ Rosiello A., *Benessere organizzativo*, in Wikilabour.it

⁸⁴ INAIL, *La metodologia per la valutazione e gestione del rischio stress lavoro-correlato. Manuale ad uso delle aziende in attuazione del D.lgs. 81/2008 e s.m.i.*, Milano, 2017, p. 48.

⁸⁵ Selvadio M., *ibid.*

3. Il rapporto tra benessere organizzativo e performance aziendale

La prevenzione del rischio da stress lavorativo e la promozione del benessere organizzativo sono due elementi centrali per il miglioramento delle performance di un'azienda. Le persone infatti, costituiscono una risorsa essenziale e imprescindibile per il successo aziendale⁸⁶. È fondamentale che le organizzazioni si prendano cura del benessere dei lavoratori, attraverso interventi che promuovono ambienti di lavoro stimolanti, in grado di ascoltare e rispondere alle esigenze personali, anche al fine di aumentare la motivazione dei lavoratori e prevenire lo stress lavoro-correlato.

La Sodexo Benefits & Rewards, nel 2014, ha condotto una ricerca su un campione di 800 aziende. Da quest'indagine è emerso come, la quasi totalità degli imprenditori intervistati è concorde nel rilevare un "rapporto causa-effetto" tra la soddisfazione dei dipendenti e i risultati economici conseguibili. Dall'indagine si è anche dimostrato come, nelle imprese in cui vi è un alto livello di coinvolgimento dei dipendenti, si registra una diminuzione del 20% del turnover e dell'assenteismo, oltre che un miglioramento generale dell'atmosfera lavorativa e della reputazione dell'azienda dall'esterno. In particolar modo, il 90% degli intervistati è d'accordo nell'affermare che le performance aziendali sono connesse alla motivazione, alla valorizzazione e al riconoscimento personale. Allo stesso modo, è elevata la percentuale di coloro che ritengono che i risultati conseguibili da un'azienda siano connessi con il sistema di sicurezza attuato dalla stessa⁸⁷. Si comprende come nell'attuale panorama sia fondamentale che le organizzazioni affrontino la tematica del benessere lavorativo, ponendo le persone e la loro sicurezza al centro della cultura aziendale.

Concludendo, si può affermare come la Valutazione del rischio da stress lavoro-correlato, e più in generale di tutti i rischi, non deve essere solo intesa come un mero obbligo normativo da assolvere, ma anche un'opportunità offerta dal legislatore per incrementare il livello di benessere delle organizzazioni. Infatti, *"il lavoro non può e non deve essere causa di malessere*

⁸⁶ Franco M., *Investire sul capitale umano: benessere organizzativo e soddisfazione lavorativa*, in Franco M., Gregori G.L., Marcone M.R., *Le opportunità oltre la crisi. Prospettive manageriali e strategie pubbliche dei Paesi dell'Europa del Sud*, Esculapio, 2012, p. 128.

⁸⁷ Per un maggior approfondimento sullo studio condotto si rimanda al sito: <https://blog.sodexo.it/il-benessere-organizzativo-come-chiave-per-il-successo>

e di disagio da parte dei lavoratori, bensì un'occasione di valorizzazione e di sviluppo della personalità umana”⁸⁸.

⁸⁸ Franco M., *ibid*, p. 129.

BIBLIOGRAFIA

Angelini L., *Dalle species al genus (o viceversa). Note sull'obbligo di valutazione dello stress lavoro-correlato e di rischi psico-sociali*, in Angelini L. (a cura di), *La prevenzione dei rischi da stress lavoro-correlato. Profili normativi e metodi di valutazione*, in Olympus 31/2014, Urbino, novembre 2013.

Avallone F., Paplomatas A., *Salute organizzativa. Psicologia del benessere nei contesti lavorativi*, Raffaello Cortina Editore, 2005.

Balducci C., *Gestire lo stress nelle organizzazioni*, Il Mulino, Bologna 2021.

CNR (Consiglio Nazionale delle Ricerche), *Il benessere, il clima e la cultura delle organizzazioni: significati ed evoluzioni in letteratura*, Roma, 2012 (<https://www.cnr.it/sites/default/files/public/media/benessere-org/Il-benessere-il-clima-e-la-cultura-delle-organizzazioni.pdf>).

Curzi Y., Fabbri T.M., *Lavoro e salute. Approcci e strumenti per la prevenzione dello stress e la promozione del benessere al lavoro*, in Collana fondazione Marco Biagi, Torino, 2012.

Di Biasio C., *Psicologia della sicurezza sul lavoro. Rischio, benessere e ricerca del significato*, Giunti Organizzazioni Speciali, 2009.

ENEA, *La valutazione del benessere organizzativo. Rilevazioni della soddisfazione interna dell'Agenzia*, ottobre 2011 (www.enea.it).

Favretto G., *Le forme del mobbing. Cause e conseguenze di dinamiche organizzative disfunzionali*, Raffaello Cortina Editore Milano, 2005.

Franco M., *Investire sul capitale umano: benessere organizzativo e soddisfazione lavorativa*, in Franco M., Gregori G.L., Marcone M.R., *Le opportunità oltre la crisi. Prospettive manageriali e strategie pubbliche dei Paesi dell'Europa del Sud*, Esculapio, 2012.

Giovannone M., Tiraboschi M., *La gestione dello stress lavoro-correlato dopo le indicazioni della Commissione consultiva permanente per la salute e sicurezza sui luoghi di lavoro*, in Naviglio F., *La conoscenza dello stress lavoro-correlato. Una strada verso l'azienda No-Stress*, in Quaderno della Sicurezza AiFOS n. 2/2011.

Hassard J., Cox T., *Work-related stress: Nature and management*, in EU-OSHA, 26 gennaio 2015.

INAIL, *La metodologia per la valutazione e gestione del rischio stress lavoro-correlato. Manuale ad uso delle aziende in attuazione del D.lgs. 81/2008 e s.m.i.*, Milano, 2017.

Isolani L., *Stress lavoro-correlato. Il medico competente: ruolo, compiti e opportunità*, in Angelini L. (a cura di), *La prevenzione dei rischi da stress lavoro-correlato. Profili normativi e metodiche di valutazione*, in *I Working Papers di Olympus* 31/2014.

Masi M., *Lo stress legato all'attività lavorativa: un problema sociale e i modelli di prevenzione*, in Naviglio F. (a cura di), *La conoscenza dello stress lavoro-correlato. Una strada verso il No-Stress*, in Quaderno della Sicurezza AiFOS n. 2/2011, Brescia.

Maslach, C., Leiter, M. P., *The Truth about Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to do about It*, San Francisco, 1997.

Nunin R., *La prevenzione dello stress lavoro-correlato. Profili normativi e responsabilità del datore di lavoro*, in Edizione Università di Trieste, 2012.

Pasquarella V., *La disciplina dello stress lavoro-correlato tra fonti europee e nazionali: limiti e criticità*, in *Working Papers di Olympus* 6/2012.

PWC-ADAPT, *Wellness at work*, 2017 (<https://www.pwc.com/it/it/publications/docs/pwc-adapt-wellness-at-work.pdf>)

Zappoli L., Pascucci P., Natullo G., *Le nuove regole per la salute e la sicurezza dei lavoratori*, Milano, 2010.

SITOGRAFIA

https://aifos.org/home/news/int/interventi_commenti/la_metodologia_inail_per_la_valutazione_del_rischio_da_stress_lavoro-correlato

<https://ec.europa.eu/eurostat/web/lfs/data/database>

<https://osha.europa.eu/en>

<https://www.inail.it/cs/internet/attivita/prevenzione-e-sicurezza/promozione-e-cultura-della-prevenzione/buone-prassi/commissione-consultiva-permanente.html>

<https://www.lavoro.gov.it/documenti-e-norme/normative/Documents/2010/LC-18novembre2010.pdf>

<https://www.psicologiadellavoro.org/>

<https://www.puntosicuro.it/>

<https://www.senato.it/istituzione/la-costituzione>

<https://www.treccani.it/>

<https://www.wikilabour.it/>

