



**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA**

**DIPARTIMENTO DI FILOSOFIA, SOCIOLOGIA, PEDAGOGIA E PSICOLOGIA APPLICATA**

**CORSO DI LAUREA IN MANAGEMENT DEI SERVIZI EDUCATIVI E FORMAZIONE  
CONTINUA**

**CLASSE DI LAUREA IN PROGRAMMAZIONE E GESTIONE DEI SERVIZI EDUCATIVI LM-50**

**TESI**

**LO STRESS LAVORO-CORRELATO NELLA PROVINCIA DI ANCONA**

**WORK- RELATED STRESS IN THE PROVINCE OF ANCONA**

**RELATORE Prof. Michelangelo Vianello**

**LAUREANDO Samuele Mengarelli**

**MATRICOLA N. 1236337**

**ANNO ACCADEMICO 2023/24**

*“...Un nuovo mistero canta nelle vostre ossa.  
Sviluppate la vostra legittima stranezza.”*

- René Char

## INDICE

	<i>Pag.</i>
INTRODUZIONE .....	3
CAPITOLO 1. FONDAMENTI TEORICI DELLO STRESS LAVORO-CORRELATO .....	4
1.1 <i>Il rapporto tra lavoro e salute</i> .....	4
1.2 <i>Il concetto di stress</i> .....	7
1.3 <i>Le fasi dello stress</i> .....	10
1.4 <i>Lo stress lavoro-correlato</i> .....	14
CAPITOLO 2. FONDAMENTI NORMATIVI .....	19
2.1 <i>Il quadro normativo</i> .....	19
2.2 <i>Salute e sicurezza sul lavoro</i> .....	21
2.3 <i>Gestione dei rischi psicosociali</i> .....	26
CAPITOLO 3. LA VALUTAZIONE DELLO STRESS .....	28
3.1 <i>Il metodo INAIL</i> .....	28
3.2 <i>Calcolo dei punteggi e risultati</i> .....	32
3.3 <i>La gestione del rischio</i> .....	36
CAPITOLO 4. PRESENTAZIONE DEI DATI RACCOLTI .....	38
4.1 <i>La raccolta dei dati</i> .....	38
4.2 <i>Dati generici delle aziende</i> .....	40
4.3 <i>Gruppi omogenei e mansioni</i> .....	47
4.4 <i>Esiti delle valutazioni condotte</i> .....	50
CAPITOLO 5. ANALISI DEI RISULTATI .....	56
5.1 <i>Area Eventi sentinella</i> .....	56
5.2 <i>Area Contenuto del Lavoro</i> .....	58
5.3 <i>Area Contesto del Lavoro</i> .....	66
5.4 <i>Conclusioni</i> .....	77
5.5 <i>Correlazioni</i> .....	78
CAPITOLO 6. DISCUSSIONE DEI RISULTATI .....	80
6.1 <i>Restituzione dei dati</i> .....	80
6.2 <i>Possibili azioni di miglioramento</i> .....	83
CAPITOLO 7. LA GESTIONE DEL RISCHIO .....	88
7.1 <i>Risk management</i> .....	88
7.2 <i>Applicare gli interventi necessari</i> .....	91
CONCLUSIONI .....	95
BIBLIOGRAFIA .....	96
RINGRAZIAMENTI .....	100

## INTRODUZIONE

Lo stress generato dalle attività lavorative è un argomento trasversale ad ogni realtà organizzativa e proprio dell'esperienza di molte persone, gli impatti che questa condizione può causare sono noti e riguardano anche la salute umana. Non a caso la normativa nazionale in materia di salute e sicurezza sul lavoro considera lo stress come un vero e proprio rischio lavorativo e, in quanto tale, deve essere valutato e gestito dall'organizzazione per garantire la tutela dei lavoratori che vi operano.

La peculiarità dell'attività lavorativa, delle condizioni e dell'ambiente in cui viene svolta originano una vasta gamma di possibili pericoli e di probabili rischi che, se non gestiti, possono interessare le persone presenti, i beni aziendali o persino terzi. Compito dell'azienda è impedire che tali rischi, se presenti, possano raggiungere un livello potenziale tale da causare un danno, qualunque esso sia.

L'organizzazione, pubblica o privata che sia, può attingere agli strumenti di supporto utili alla valutazione e alla gestione del rischio stress lavoro-correlato anche tramite appositi supporti messi a sua disposizione. Uno degli strumenti certamente più utilizzati dalle aziende italiane per valutare e gestire il rischio da stress lavoro-correlato è il manuale INAIL 2017 e suoi successivi aggiornamenti. Tale documento rappresenta una metodologia che offre alle aziende un percorso che, attraverso una corretta applicazione, consente di soddisfare l'obbligo di legge e di agire con interventi mirati laddove risulti necessario.

Che le organizzazioni lavorative debbano adempiere all'obbligo della valutazione dei rischi è quindi un dovere indiscutibile, ma la stessa normativa consente loro di utilizzare sia mezzi interni che esterni all'organizzazione. Come mezzi esterni possono essere considerati anche gli studi di consulenza in sicurezza sul lavoro e proprio grazie ad uno di questi si è resa possibile la raccolta dati utile alla presente ricerca.

Il presente studio si pone quindi l'obiettivo di valutare, all'interno di un campione di aziende rappresentativo di diversi settori produttivi, il livello e le principali cause del rischio stress lavoro-correlato nel territorio della provincia di Ancona. Individuati i fattori di rischio ed il livello complessivo si proseguirà con l'identificazione di interventi mirati a rimuovere le cause del rischio o, perlomeno, a ridurre gli effetti nocivi.

Il presente studio condotto sui dati raccolti espone un'analisi dell'impatto dello stress lavoro-correlato per settore produttivo e per mansione lavorativa, consentendo l'individuazione di specifiche misure di miglioramento. Infine il presente elaborato vuole essere uno strumento di supporto per la direzione aziendale che intende agire per migliorare nel concreto le condizioni di lavoro ed abbattere i rischi psicosociali all'interno della propria organizzazione.

## CAPITOLO 1.

### FONDAMENTI TEORICI DELLO STRESS LAVORO-CORRELATO

#### *1.1 Il rapporto tra lavoro e salute*

Lo stress lavoro-correlato rappresenta un argomento centrale nello studio del benessere della persona che svolge un'attività lavorativa; questo termine richiama già a livello etimologico due macro aree semantiche che rappresentano i due concetti alla base del presente studio: il benessere della persona ed il lavoro che essa svolge.

Lo studio della relazione tra questi due argomenti, che fonda le sue origini già dal XVII secolo, richiede oggi un approccio multidisciplinare orientato all'individuazione delle condizioni nocive per il soggetto lavoratore e alla conseguente applicazione di soluzioni tecnico-organizzative appropriate alla riduzione dei cosiddetti fattori di rischio.

È noto infatti che l'attività lavorativa contenga in sé il potenziale di causare danni alle persone e alle cose, ma l'obiettivo di identificare precise misure per limitarne gli effetti avversi può essere raggiunto solo attraverso la comprensione della persona umana e della sua natura biopsicosociale, ossia di tutte quelle caratteristiche che emergono dall'intreccio della componente somatica, psichica e sociale di un essere umano (Engel, 1977).

Noto è anche l'effetto stressogeno che l'attività lavorativa può causare alla persona che la svolge e come le normative nazionali tengano conto di questo fattore nella tutela del lavoratore; pertanto è oggi necessario, oltre che obbligatorio, considerare anche gli impatti psicosociali che il lavoro può avere sugli individui che lo praticano, proprio per evitare il verificarsi nel tempo di effetti dannosi alla salute della persona o al rendimento lavorativo.

Per procedere in linea con quanto premesso, occorre dare una definizione specifica ad entrambe le due aree suddette, ossia il lavoro ed il benessere della persona, che di conseguenza permetteranno di definire e di studiare anche la relazione esistente tra di esse, al centro del presente studio. Secondo quanto riporta l'ultima versione del Vocabolario Treccani (2022), il lavoro è definito al punto 1.d della stessa voce come "*Occupazione retribuita e considerata come mezzo di sostentamento, e quindi esercizio di un mestiere, di un'arte, di una professione*". Ne consegue che lo svolgimento dello stesso origini una professione, la quale espone il lavoratore a quelli che vengono definiti dalla medicina come rischi professionali, ovvero quegli specifici rischi che dipendono dalle caratteristiche dell'attività lavorativa e del contesto in cui tale attività viene svolta, e che possono produrre una perdita delle condizioni di sicurezza sul posto di lavoro tali da impattare sullo stato di salute del lavoratore stesso.

Una prima correlazione tra i concetti di lavoro e di benessere la si trova insita nello stesso significato che ha la parola lavoro, in quanto esso stesso comporta dei rischi per chi lo svolge tra i quali sono compresi anche lo stress lavorativo, annoverato tra quelli definiti come rischi psicosociali. Non risulta però altrettanto semplice definire cosa sia il benessere e per poterlo fare si ricorre alla definizione che l'Organizzazione Mondiale della Sanità (di seguito OMS) offre del concetto di salute.

La stessa OMS nel tempo ha ridefinito più volte tale concetto, in linea con i cambiamenti della società. Una prima definizione è presente nella Costituzione dell'OMS, datata 1948, e cita: *“La salute è uno stato di completo benessere fisico, mentale e sociale, e non semplice assenza di malattia o di infermità”*.

Questa definizione lascia comprendere come lo stato di salute non sia una condizione influenzata soltanto dalle condizioni somatiche della persona, né dalle sole condizioni mentali, ma come all'individuo debba essere garantito per intero il benessere psicofisico in tutti i suoi ambiti di vita, quindi anche sul lavoro, includendo persino gli aspetti sociali e relazionali. Con questa premessa le nazioni del mondo si sono impegnate ad organizzare forme di tutela e assistenza di diversa natura per i propri cittadini.

Una seconda chiave di lettura emerge invece attraverso la più recente definizione, presentata ufficialmente dalla OMS nel 2011, che definisce la salute come la *“capacità di adattamento e di auto gestirsi di fronte alle sfide sociali, fisiche ed emotive”* (Huber et al., 2010).

Questa seconda definizione nasce a causa dei cambiamenti sociali avvenuti nel tempo e aggiunge alla prima la capacità propria della persona di autodeterminarsi, ovvero di fare scelte e muoversi attivamente per ottenere ciò che si desidera; non inquadra più l'individuo come un mero fruitore dei servizi disposti a tutela della sua salute, ma lo considera capace di far fronte autonomamente alle difficoltà che egli incontra e che ne possono intaccare lo stato di salute. Questa definizione infatti richiama le qualità mentali della persona e riconosce come il comportamento umano possa essere anche un rimedio, e non solo una causa, alle condizioni che ne minano il benessere, non soltanto mentale.

Se gli studi inerenti il benessere sui luoghi di lavoro in passato hanno posto prevalentemente l'attenzione sulla sicurezza, dalla fine degli anni '90 del novecento la salute non è più concepita come assenza di malattia, ma come stato di completo di benessere psicofisico. Il focus delle ricerche si sposta dalla cura dello stress al benessere globale, anche all'interno delle organizzazioni lavorative, attraverso un approccio orientato al sistema individuo-organizzazione. Di conseguenza appaiono sempre più importanti le relazioni esistenti all'interno delle organizzazioni, le quali

assumono un ruolo fondamentale nel diffondere supporto sociale, sia che esse si sviluppino a livello orizzontale, ossia tra colleghi, sia che esse si sviluppino a livello verticale, quindi relazioni con soggetti situati a livelli gerarchici differenti (Avallone & Paplomatas, 2005).

Nell'ottica della prevenzione, la qualità delle relazioni ed il benessere che si instaura nel gruppo di persone, anche sul lavoro, acquistano un'importanza notevole e comprovata; l'adattamento di cui ogni individuo è capace si somma a quello degli altri, rafforzato dalle relazioni e dal supporto sociale offertogli.

La capacità di superare le difficoltà, sia in autonomia che in gruppo, diventa il fulcro della questione e richiama il concetto di resilienza, definita come la capacità di un sistema di adattarsi al cambiamento, ovvero il processo di adattamento a fronte di avversità, traumi, tragedie, minacce o fonti significative di stress. Questa capacità si può concepire anche come una funzione psichica, ossia come un'attività propria del sistema nervoso centrale in grado di interpretare gli stimoli esterni e determinando come risposta un certo comportamento, ne deriva che la stessa cambia nel tempo in rapporto all'esperienza della persona che ne modifica i processi mentali (Cyrulnik, 2005).

Da questa premessa ne consegue anche che l'apprendimento, attraverso le sue molteplici forme, gioca un ruolo fondamentale nello sviluppo della capacità di adattamento della persona e diventa esso stesso un mezzo per poter raggiungere e mantenere il proprio stato di benessere. Tale visione della salute risulta interessante in quanto si correla al concetto di lavoro considerando come ogni persona sia dotata di qualità intrinseche che la rendono in grado di affrontare i problemi che incontra e di sviluppare adattamento, compreso in quelle situazioni di difficoltà che possono emergere in occasione di lavoro.

L'individuo merita a priori la tutela della propria salute psichica, fisica e sociale, ma va aggiunto che ad egli è oggi riconosciuto l'essere parte attiva nei processi che riguardano la sua persona, e come tale dovrebbe essere considerato anche in quei processi aziendali di gestione della sicurezza che ne prevengono l'esposizione ai rischi sul lavoro.

La formazione, già considerata un valido strumento di tutela dalle normative in materia di salute e sicurezza sul lavoro, in questo gioca un ruolo molto importante per il lavoratore, sia come mezzo di apprendimento che come mezzo di partecipazione; una buona formazione rende consapevoli dei fattori di rischio professionale, delle relative cause e di come vengono gestiti dall'organizzazione stessa, quindi in ultimo anche di come essere responsabili del proprio stato di salute rispetto al lavoro che si svolge. Un

approfondimento sul tema della formazione del lavoratore verrà effettuato nella terza parte del presente elaborato.

Definito quindi che cosa siano e come si correlino tra loro i concetti di salute e di lavoro, si possono ora analizzare più nello specifico gli aspetti di questa relazione che coinvolgono la dimensione psicologica e sociale del lavoratore; il contesto di lavoro nel suo complesso può presentare elementi di disturbo di varia natura, definiti come rischi professionali, che hanno la capacità di influire anche sul benessere mentale del lavoratore e che per questo sono qualificabili come rischi per la salute e la sicurezza.

La prevenzione dai suddetti rischi si concretizza nel cercare di limitarne la sussistenza nel posto di lavoro, nonché gli effetti diretti alle persone. Tra gli effetti più noti va nominato lo stress, il quale se emerge nella persona per cause connesse alle attività lavorative che essa svolge, prende appunto nome di stress lavoro-correlato. Chiaramente, per poter parlare di questa specifica forma occorre dapprima dare una definizione del concetto generale.

## *1.2 Il concetto di stress*

Lo stress è definito dall'OMS come la risposta funzionale con cui l'organismo reagisce ad uno stimolo di qualsiasi natura; la sua etimologia ha radici anglosassoni, infatti questa parola ha il significato di sforzo e veniva già in passato utilizzata nel linguaggio scientifico per indicare fenomeni della fisica. Volendo porre l'attenzione nello specifico su quegli stimoli che possono avere effetti sulla psiche umana, lo stress viene definito dall'Agenzia europea per la salute e sicurezza sul lavoro come la reazione che si manifesta quando l'individuo percepisce uno squilibrio tra le sollecitazioni ricevute e le risorse che ha a disposizione per farvi fronte; in altre parole con questo termine si indicano quei sintomi che si provano compiendo uno sforzo per adattarsi alle mutate condizioni attorno a sé quando i mezzi per poterlo fare scarseggiano (Nunin, 2013).

Hans Selye introdusse il concetto di Sindrome Generale di Adattamento (di seguito SGA), ovvero una sindrome generata da quei meccanismi atti a ristabilire un nuovo equilibrio interno all'organismo in seguito a fattori di stress che ne hanno alterato lo stato. Tale sindrome risulta essere aspecifica, quindi non riconducibile ad un'unica causa, e si manifesta nell'individuo come conseguenza di uno stimolo qualsiasi ma sufficientemente intenso da indurre una risposta, come dimostrato dalle sue ricerche (Selye, 1955).

In seguito Lazarus e Folkman (1984) definirono lo stress quale *"rapporto tra la persona e l'ambiente, che viene valutato dalla persona stessa come gravoso o superiore alle proprie risorse e minaccioso per il proprio benessere"*. Ne deriva che la dinamica fra



l'individuo e l'ambiente origina una risposta dell'individuo la quale produce degli effetti fisiologici che, se protratti nel tempo, possono avere consistenti effetti dannosi sulla salute; tali effetti negativi sono sintomi aspecifici, appunto come lo è la SGA, quindi non riconducibili univocamente ad una unica causa e possono comparire nell'individuo dal momento in cui questi inizia ad esaurire le risorse a disposizione, ovvero le proprie energie, fisiche o mentali, utilizzate per attivare specifici comportamenti al fine di adattarsi alle mutate condizioni, interne o esterne, che egli vive.

In pratica lo stress è il risultato di un processo di adattamento che coinvolge l'individuo durante la sua interazione con l'ambiente: il soggetto valuta l'evento che deve essere affrontato e cerca una strategia per farvi fronte. Gli effetti dello stress però non sono sempre necessariamente negativi, infatti lo stesso Selye (1974) dimostrò attraverso il suo lavoro che la stimolazione fisiologica e mentale utile ad adattarsi ad un cambiamento nell'ambiente non provoca effetti dannosi sull'individuo se l'adattamento viene infine raggiunto prima dell'esaurimento delle risorse a disposizione dell'individuo; questa considerazione ha permesso di dare una doppia definizione al concetto di stress, dividendo l'eustress dal distress.

Con il primo dei due termini si vuole definire appunto uno sforzo ripagato dal raggiunto adattamento, dal suffisso *eu-* che in greco antico significa "buono", in grado di generare un senso di soddisfazione e appagamento. Questa forma di stress è quindi definibile come una risposta cognitiva positiva al sovraccarico (Lazarus, 1966).

Il presente studio intende però concentrarsi più sul secondo vocabolo in quanto è proprio il distress a causare quegli effetti sulla salute, e anche sulla sicurezza lavorativa, appunto oggetto di questa ricerca. Il distress pertanto viene definito dallo stesso Selye (1974), in contrapposizione all'eustress, come l'impossibilità di un individuo di adattarsi al cambiamento superando i fattori stressogeni, condizione che porta allo sviluppo dei tipici sintomi da stress, dei quali si parlerà più avanti.

Ciò che causa lo stress sono appunto quei fattori stressogeni, denominati anche stressor, ovvero quelle condizioni, oggettive o soggettive, che originano da un cambiamento in essere e alle quali l'individuo deve adattarsi; stimoli assai diversi possono indurre la reazione di stress e quindi, potenzialmente, la malattia. Indipendentemente dalla loro natura, gli stressor possono causare distress in base alla loro intensità e alla loro percezione da parte della persona che li subisce; infatti la percezione gioca un ruolo importante in quanto condizionata dalla soggettività e dalla sensibilità di ciascuno, cosa che rende difficile stabilire delle soglie di sopportazione del livello di intensità degli stressor in maniera universale.

Gli stressor possono essere classificati in base alla loro natura, quali stimoli fisici, come una temperatura sgradevole o un eccessivo rumore di fondo, stimoli biologici, dovuti al

proprio stato di salute o al proprio metabolismo, e stimoli psicosociali, come ad esempio una situazione ansiogena che si sta affrontando o una situazione che riguarda la propria sfera di affetti (Selye, 1974). Questa classificazione degli stressor e il relativo effetto sull'organismo vengono mostrati schematicamente nella Figura 1.

Esistono appunto fattori di stress che possono provenire dall'esterno, così come dall'interno della persona che li vive; i fattori esterni vengono definiti dal contesto in cui si manifestano, dal contenuto delle attività che si stanno svolgendo e dalle condizioni in cui le si svolgono, mentre i fattori interni dipendono essenzialmente dalle caratteristiche soggettive di ciascuno e che ne influenzano la percezione e la resistenza allo sforzo, sia fisico che mentale, necessario per far fronte a quel dato fattore stressogeno (Arcuri, 2009).

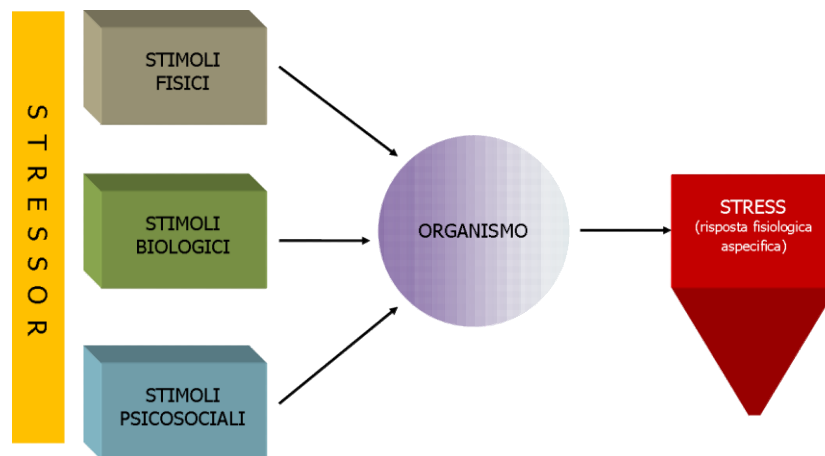


Figura 1. Tipologie di stressor e relativo effetto sull'organismo

Un'altra importante suddivisione degli stressor è quella relativa alle caratteristiche di oggettività o di soggettività degli stessi, infatti la percezione è qualcosa che modifica enormemente l'esperienza che ciascuno ha della medesima condizione stressante; ad esempio, mentre la temperatura di un luogo al chiuso è un parametro oggettivo, la percezione di caldo o di freddo può essere diversa per ciascuno dei presenti in quel luogo e, nonostante il parametro fisico sia certo, alcuni potrebbero dire di avere troppo caldo, altri di sentire freddo, altri ancora invece di percepire quella temperatura come gradevole. Ovviamente il discomfort climatico è una forma di stress fisico, l'organismo si attiverà per ridurre gli effetti di questo malessere percepito: chi sente freddo avrà una risposta organica come i brividi e metterà in atto comportamenti come iniziare a muoversi nel tentativo di scaldarsi o coprirsi con dei vestiti pesanti, viceversa chi percepisce caldo suderà, aprirà una finestra per ventilare l'ambiente o si spoglierà.

Ciò che va sottolineato però è che lo stimolo, pur essendo fisico, può ripercuotersi anche come causa di stress psicologico, specialmente nel caso in cui la percezione di malessere sia molto acuta e/o si prolunghi nel tempo, generando oltre ai disturbi somatici anche disturbi che, a livello esemplificativo, possono riguardare la persona a livello di umore, di comportamento, di reazioni emotive, ecc.

La percezione infatti influenza in maniera significativa la comparsa di stress, la stessa condizione stressogena potrebbe causare effetti molto diversi tra un individuo e l'altro, tanto da risultare insopportabile per alcuni e invece non essere percepita come uno stress da altri. Questa importante differenza possiede delle cause che risiedono nella dimensione individuale di ciascuno, la quale richiama il vissuto, i comportamenti, l'esperienza, la sensibilità, la cognitivà, i traumi subiti, la cultura, ecc.

Risulta quindi molto difficile definire a priori quanto stressante qualcuno possa percepire una data condizione, non a caso lo stress può essere causato per definizione da un non meglio specificato stimolo; ai fini di questo studio diviene pertanto necessario concentrarsi sull'analisi di quelli che sono classificabili quali fattori oggettivi di stress psicologico, ovvero quei fattori potenzialmente in grado di generare una risposta riconducibile alla SGA con impatti anche a livello psicologico.

### 1.3 Le fasi dello stress

Lo stress psicologico (o anche stress mentale) può essere definito, alla luce di quanto già detto, come una sindrome di adattamento alle sollecitazioni dell'ambiente interno o esterno; gli stimoli percepiti vengono valutati cognitivamente dalla persona che li percepisce, come illustrato nella Figura 2. Questo può produrre una reazione emozionale che varia da individuo a individuo e rende questa tipologia di stress parzialmente specifica, sia nei suoi aspetti fisiologici che comportamentali (Arcuri, 2009).

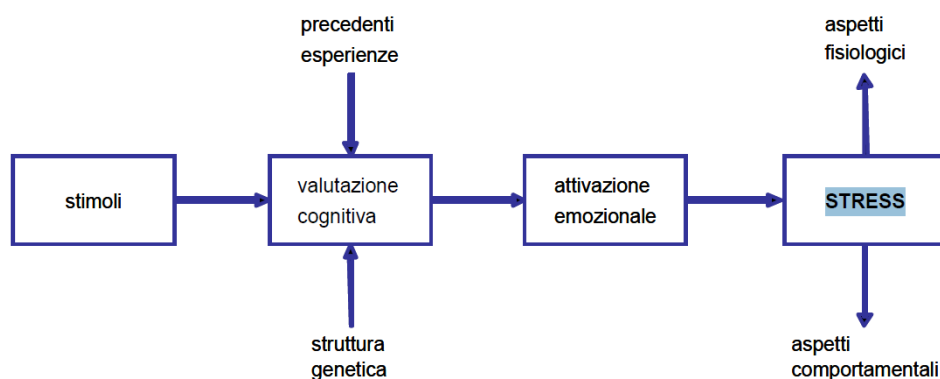


Figura 2. Schema di sviluppo dello stress psicologico

La risposta immediata dell'individuo allo stimolo stressogeno risente delle condizioni abituali o del momento, comprese le caratteristiche della personalità e la capacità di adattamento dell'individuo, definita come stile di coping. Non tutti reagiamo ad uno stimolo nello stesso modo, la risposta è una condizione soggettiva che può produrre effetti positivi o negativi rispetto l'adattamento.

Superato un certo limite, che è soggettivo e dipende dalle caratteristiche del singolo individuo e dalla sua capacità di coping, la risposta adattiva diventa disfunzionale e può determinare il passaggio dallo stress positivo a quello negativo; l'organismo può anche giungere alla perdita dell'omeostasi, ovvero il suo stato di equilibrio fisiologico che ne consente l'espletamento delle funzioni organiche in condizioni ideali (Sterling, 2004).

Come detto in precedenza la durata degli stimoli ha effetti importanti per quanto riguarda lo sviluppo dello stress, facendo riferimento a questo parametro è possibile distinguere tre fasi che caratterizzano la reazione agli stressor, di seguito denominate allarme, adattamento ed esaurimento, e rappresentate in Figura 3.

– *Fase di allarme*: l'organismo reagisce rapidamente allo stimolo attraverso la mobilitazione di energie difensive (innalzamento della frequenza cardiaca, della tensione muscolare, ecc.) che hanno il compito di causare una reazione di attivazione del sistema nervoso;

– *Fase di resistenza*: si attiva solamente se gli stressor sono prolungati e intensi, in questa fase l'adattamento è massimo ma le difese allertate già nella prima fase tendono a stancare e debilitare l'organismo, si possono avere anche manifestazioni transitorie come la diminuzione delle difese immunitarie, inibizione delle reazioni infiammatorie, aumento dell'acidità gastrica, ipertensione arteriosa, ecc.;

– *Fase di esaurimento*: si attiva se lo stato di adattamento della seconda fase viene prolungato oppure l'organismo non è in grado di mettere in atto risposte adeguate, è caratterizzata da squilibri funzionali e da patologie d'organo e si può andare incontro a danni irreversibili.

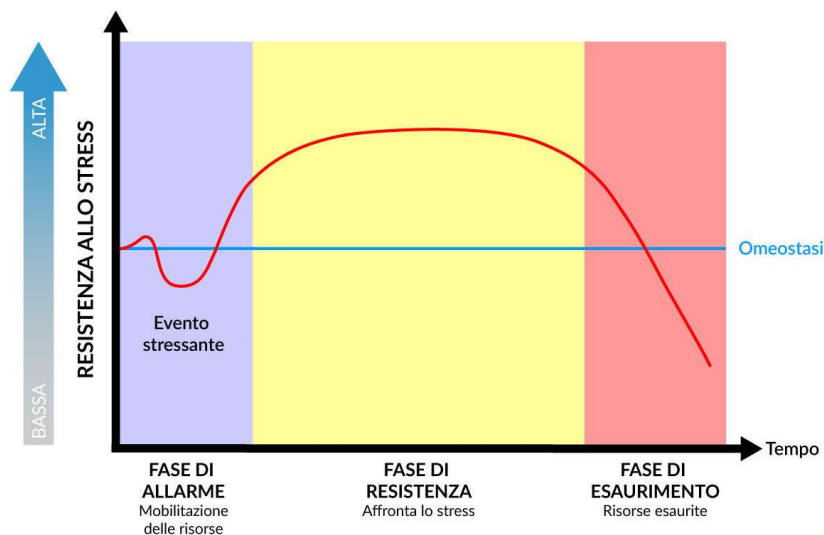


Figura 3. Curva dello stress psicologico

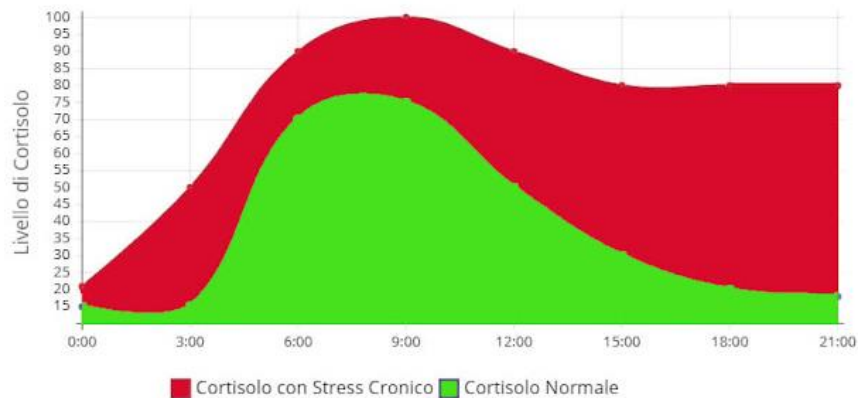
Con l'esaurimento si esauriscono appunto le energie utili all'organismo per recuperare il proprio stato di omeostasi, condizione che comporta inevitabilmente gli effetti alla salute di cui prima. Se lo stress nasce come risposta di adattamento ad una specifica condizione, una risposta maladattativa dell'organismo può determinare la comparsa di specifici sintomi quando l'organismo è soggetto agli effetti prolungati di molteplici fattori di stress (Selye, 1959).

Nello specifico, molti dei sintomi riconducibili allo stress psicologico sono descritti dalla medicina come di natura psicosomatica, ovvero risposte fisiche ad un disagio psicologico che non hanno causa fisiologica o che possono aggravare dei disturbi già presenti, siano questi di natura somatica o psicologica (Pappone, Citro, Natullo & Del Castello, 2005).

Le patologie aspecifiche più diffuse nei paesi ad industrializzazione avanzata sono principalmente le malattie muscoloscheletriche, le malattie mentali e le malattie cardiovascolari. Tutto questo comporta ingenti costi sanitari dello stress e anche costi in termini di perdita, dovuti alla mancata produttività delle persone lavoratrici affette da patologie riconducibili allo stress (Arcuri, 2009).

A livello neurofisiologico, la spiegazione che la medicina ci fornisce circa la comparsa di tali sintomi nell'essere umano causati dallo stress è conseguente ai livelli eccessivi e prolungati di cortisolo libero nell'organismo, tale ormone viene prodotto dalla ghiandola surrenale e stimola la funzionalità del sistema simpatico, ovvero il sistema che attiva le nostre difese davanti ad un pericolo percepito. La reazione che ne scaturisce prende nome di "reazione di attacco o fuga" che da origine ad uno stato di ipereccitazione, noto anche come hyperarousal (Minelli & De Bellis, 2013).

In Figura 4 vengono messe a confronto le curve del cortisolo registrate nell'organismo in condizioni normali e in condizioni stressanti, le curve indicano l'andamento orario della concentrazione di ormone nella circolazione sanguigna espressa in microgrammi (Beltrano, 2020).



*Figura 4.* Curva normale del cortisolo nelle 24 ore paragonata alla concentrazione indotta dallo stress dello stesso ormone

Il cortisolo ad elevate concentrazioni e per periodi di tempo prolungati tende a mantenere uno stato di attività dell'organismo continuo e superiore alla norma, l'eccesso di questo ormone è in grado di indurre nel corpo umano le seguenti condizioni: accumulo di grasso viscerale, ridotta tolleranza al glucosio e insulino-resistenza, perdita di massa muscolare, riduzione della densità minerale ossea, aumento del colesterolo LDL, predisposizione all'insorgenza di obesità e patologie gravi quali il diabete di tipo 2 e le malattie cardiovascolari (Minelli & De Bellis, 2013).

Oltre alle patologie sopra descritte, relative all'organismo, esiste anche una serie di effetti dello stress psicologico diretti al sistema nervoso centrale e alle sue capacità. La resistenza alla condizione stressante può infatti manifestarsi tramite l'adozione di comportamenti fissi, cioè dei comportamenti più o meno consapevoli che sarà poi difficile abbandonare per tornare alle modalità precedenti al periodo stressante, anche dopo che lo stressor termina (Sterling, 2004).

Elevate concentrazioni di cortisolo prolungate nel tempo possono poi causare modificazioni alle strutture dell'encefalo, con riduzione della neurogenesi, aumentare lo stato di allerta, peggiorare la performance cognitiva e mnesica, nonché interferire negativamente con l'adattamento futuro ad altri fattori di stress (Sorells & Sapolsky, 2007).

Lo stress è quindi in grado di originare una serie di disturbi e condizioni patologiche imputabili direttamente all'eccesso di ormone cortisolo, i principali vengono indicati nella seguente figura.

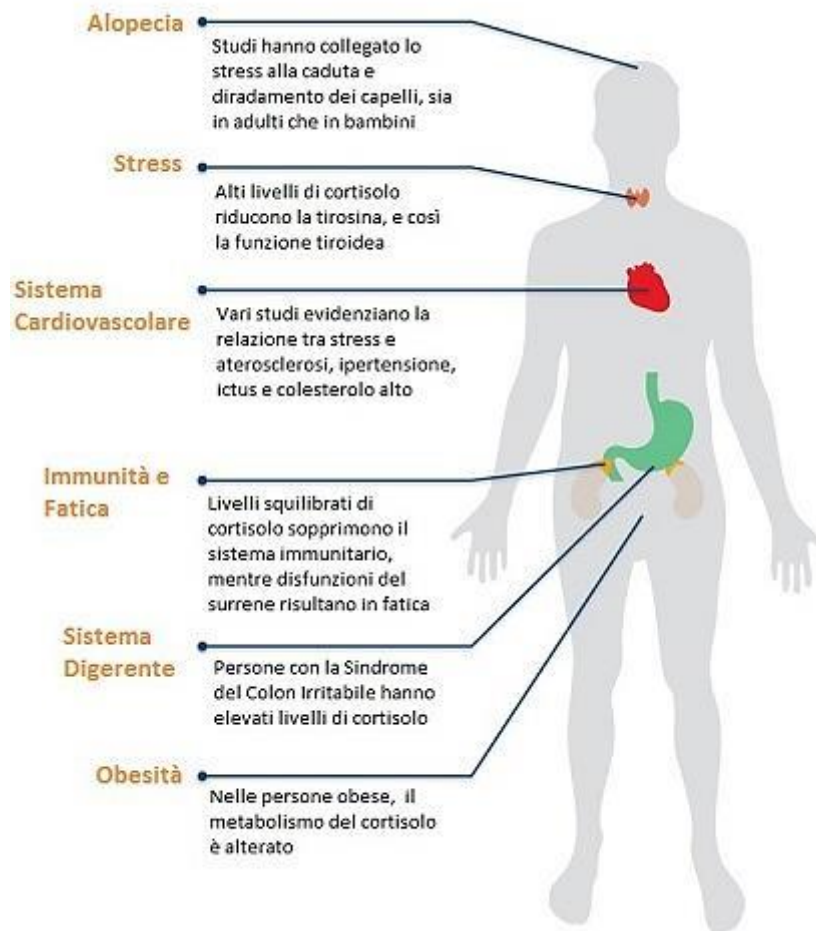


Figura 5. Effetti dello stress sulla salute dovuti all'eccesso di cortisolo

Gli effetti negativi dello stress originano, in sintesi, una condizione potenzialmente pericolosa per la salute umana, dalla quale bisogna tutelarsi onde evitare una serie di ripercussioni sulla propria salute.

#### 1.4 Lo stress lavoro-correlato

Quando le condizioni in grado di originare uno stato di stress nell'organismo dipendono dal lavoro si parla di stress lavorativo, altrimenti noto con il termine stress lavoro-correlato (di seguito SLC); che gli stressor siano originati dal lavoro non cambia i presupposti né gli effetti precedentemente descritti, ma l'origine degli stessi riconduce anche ad una forma particolare di tutela dovuta al lavoratore poiché chi lavora, oltre ad essere esposto alle condizioni stressogene della vita civile, e quindi alle possibili conseguenze sulla propria salute, lo è anche per via delle condizioni di lavoro in cui si

trova ad operare e delle attività lavorative espletate. Lo stress lavoro-correlato quindi si definisce soprattutto dal punto di vista giuridico, oltre che scientifico, appunto in funzione di quelle responsabilità che cadono sull'organizzazione lavorativa che ne è causa alla persona che vi presta lavoro.

In virtù di quanto sopra, nel 2004 è stato definito un accordo quadro a livello europeo finalizzato ad includere i rischi psicosociali tra i rischi correlati all'attività lavorativa; tale accordo definisce lo stress lavorativo come una condizione della persona caratterizzata da disturbi o disfunzioni di natura fisica, psicologica o sociale, in conseguenza del fatto che l'individuo non si senta in grado di corrispondere alle richieste dell'ambiente in cui si trova. Le principali richieste che il lavoro pone all'individuo riguardano il contenuto, ossia la complessità, l'imprevedibilità, le competenze richieste dal lavoro stesso, ma devono essere considerati anche fattori quali i carichi e i ritmi di lavoro, i rischi occupazionali, il grado di responsabilità e la gravità delle possibili conseguenze dell'errore, gli orari di lavoro, le interferenze casa-lavoro e la mobilità fisica, come la necessità di lavorare in posizioni scomode o stancanti (Gigantesco & Lega, 2014).

Come introdotto, lo stress lavorativo si manifesta quando il lavoratore percepisce uno squilibrio tra le richieste avanzate nei suoi confronti e le risorse organizzative e individuali a sua disposizione per fronteggiarle adeguatamente. È possibile adattarsi ed affrontare un'esposizione a richieste elevate nel breve periodo, ma se l'esposizione si protrae nel tempo superando la capacità del lavoratore di compensare lo sforzo, questa riduce l'efficienza lavorativa e diventa rischiosa per la salute.

Arcuri (2009) afferma che *“lo stress non è una malattia, ma lo stato di disagio che, soprattutto se prolungato, può produrre diverse conseguenze sulla salute e ridurre anche l'efficienza lavorativa”*. Lo stress lavorativo pertanto è considerabile una forma di distress che si correla soprattutto ad un'incapacità della persona di gestire le ordinarie tensioni lavorative, che siano determinate da fattori psicosociali o relazionali, oltre che ai possibili stimoli fisici derivanti dall'ambiente di lavoro.

Qualsiasi attività lavorativa comporta necessariamente un certo livello di tensione, ma quando questo livello viene superato per lunghi periodi di tempo l'individuo tendenzialmente non riesce più a gestire le ansie del quotidiano ed il lavoro diventa logorante, nonché fonte di frustrazione e delusione. Tale stato emotivo, come illustrato nel precedente paragrafo, innesca di conseguenza delle reazioni emotive ed ormonali in grado di alterare l'omeostasi dell'organismo.

Questa condizione può produrre nel soggetto interessato delle reazioni acute di tipo psicologico, fisiologico e comportamentale. Nello specifico:

- reazioni psicologiche, relative alle difficoltà relazionali interpersonali e al livello di soddisfazione al lavoro;



- reazioni fisiologiche, che possono riguardare l'alterazione della pressione sanguigna o della frequenza cardiaca, disturbi dell'alimentazione, gastrointestinali, dermatologici, sessuali, ecc.;
- reazioni comportamentali, si riferiscono ad esempio a difficoltà a prendere sonno, o ad abuso di sostanze nocive, quali alcol, tabacco, psicofarmaci o droghe, ecc.

L'Organizzazione Mondiale della Sanità evidenzia che alti livelli di stress lavoro-correlato sono predittivi di un maggior rischio sia di disordini psicologici che di infortuni, patologie e decessi. Esiste una forte correlazione tra questo specifico tipo di stress e alcune patologie quali cardiopatie, disturbi muscolo-scheletrici, cefalee, affezioni gastro-intestinali; è altresì forte la correlazione tra lo stress lavorativo e i disturbi della sfera psichica quali ansia, depressione, difficoltà di concentrazione, ridotte capacità decisionali, modifiche dello stile di vita e comportamentali. Lo stress lavoro-correlato produce inoltre effetti negativi sulle organizzazioni aziendali in termini di impegno, prestazione e produttività del personale, causa incidenti da errore umano, produce turnover e abbandono precoce, causa bassi tassi di presenza, di soddisfazione lavorativa, nonché potenziali implicazioni legali; alcune forme di organizzazione del lavoro possono essere all'origine di situazioni stressanti, ad esempio carichi di lavoro o di responsabilità eccessivi o troppo scarsi, lavoro a turni, lavoro notturno, ripetitività o monotonia (Cortese, Gerbaudo, Marconi & Violante, 2013).

Come precedentemente affermato, lo stress è solo uno dei rischi presenti sul lavoro e fa parte di una più vasta gamma, che nello specifico, viene definita col termine di rischi psicosociali. Secondo la definizione dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro si definiscono rischi psicosociali quei rischi che generano una interazione tra contenuto del lavoro, gestione, organizzazione del lavoro, condizioni ambientali e organizzative e tra competenze ed esigenze dei lavoratori dipendenti (International Labour Organisation, 1986).

Lo stress costituisce uno dei principali effetti dei rischi psicosociali, ma non è certo l'unico. La sindrome del burnout è, ad esempio, il termine con il quale si indica la condizione in cui l'individuo, adibito a determinate mansioni, entra in uno stato di saturazione irreversibile causata da condizioni come un eccessivo carico di lavoro o da mancanza di autonomia, oppure da mansioni frustranti, che comportano l'insorgere di questa sindrome correlata da alienazione e distacco emotivo (Caciolli, 2009).

Altri rischi che hanno medesima natura e che dovrebbero essere presi in considerazione ai fini della prevenzione sono anche lo stalking e le varie forme di violenze e molestie sul luogo di lavoro. Un ulteriore fattore da considerare riguarda la costrittività organizzativa che Caciolli (2009) definisce come *“la condizione in cui il*

*lavoratore fa difficoltà a trovare strategie di adattamento cognitivo rispetto ad una situazione che viene vissuta come ingiusta o non razionale, da cui può derivare un disturbo dell'adattamento*", condizione importante da considerare in quanto la sua percezione, se elevata, è già indice di un significativo rischio psicosociale nell'organizzazione.

Molteplici studi sono stati condotti negli anni allo scopo di valutare l'impatto dello stress lavorativo sulle persone e sulle condizioni che lo favoriscono, secondo il modello transazionale dell'approccio psicologico, che trae le sue origini a sua volta da modelli precedenti, lo stress viene ritenuto un processo transitivo tra individuo e ambiente il cui esito dipende dall'interazione che si stabilisce tra i due sistemi. I modelli transazionali individuano una relazione diretta tra lo stress e la capacità di coping del soggetto, mostrando come lo stress viene determinato da fattori specifici, quali la percezione soggettiva della richiesta, la consapevolezza della situazione e delle proprie capacità per riuscire a fronteggiarla. Si dedusse che lo stress trae origine nella relazione tra la persona e l'ambiente, in maniera puramente soggettiva, determinando una grande variazione individuale non solo nell'esperienza dello stress, ma anche nella risposta allo stesso che sottolinea l'importanza del contesto sociale nella valutazione dell'esperienza dello stress (Favretto, 1994).

Lazarus (1966) identifica due tipi di valutazione:

- Valutazione primaria, che ha luogo quando l'individuo dà significato agli eventi e ne valuta l'importanza. La valutazione a questo livello non è sufficiente all'individuo per decidere il significato di un evento;
- Valutazione secondaria, che definisce ulteriormente il significato di cosa sta succedendo e identifica eventuali strategie di coping.

Da questi concetti si è arrivati a descrivere lo stress come un processo sistematico, che si manifesta secondo una specifica sequenza di fasi in successione, che partono dall'interazione individuo-ambiente e culminano con l'esordio di danni alla salute.

Secondo questo modello lo stress si manifesta quando si presentano delle richieste che superano le capacità di adattamento della persona; con ciò lo stress non dipende unicamente dalla presenza di stressors nell'ambiente esterno, ma anche dalla vulnerabilità della persona in sé e dall'adeguatezza delle sue capacità di difesa. Lo stress viene inteso come uno stato psicologico negativo circa gli aspetti sia emotivi che cognitivi alla base delle rappresentazioni interiori della persona; il significato che l'individuo attribuisce alla situazione vissuta e la valutazione che ne fa, attraverso diversi gradi di consapevolezza, fanno la differenza nella risposta che sarà più o meno

adattiva. La valutazione rappresenta quindi il processo cognitivo estimativo che attribuisce alle transazioni tra la persona e l'ambiente il loro significato (Favretto, 1994). In conclusione, lo stress è in grado di determinare l'insorgenza di patologie nell'individuo e, se la causa di tale rischio è imputabile a fattori psicosociali che originano dall'organizzazione lavorativa, esso diviene un rischio sul lavoro. La valutazione di tale rischio diviene quindi strumento fondamentale per quantificarne il livello, quali specifici fattori lo determinino e che cosa si possa attuare per ridurlo, salvaguardando l'integrità psico-fisica di chi opera in una data organizzazione. Nel prossimo capitolo si illustreranno gli aspetti giuridici e normativi che vanno in tutela del lavoratore.

## CAPITOLO 2.

### FONDAMENTI NORMATIVI

#### *2.1 Il quadro normativo*

Il 2 marzo 2023 la Fondazione Rubes Triva insieme all'Università di Urbino ha presentato a Bilbao la Carta di Urbino, una dichiarazione d'intenti per la promozione del benessere dei lavoratori nei luoghi di lavoro; il luogo della presentazione è stato scelto in quanto la stessa città ospita la sede ufficiale dell'Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro EU-OHSAS. L'obiettivo della Carta è quello di sollecitare una riflessione sulle problematiche relative al tema della prevenzione, stimolando l'attenzione verso i valori indispensabili per la tutela della salute, della sicurezza e del benessere di chi lavora (Della Porta, 2023).

La Carta di Urbino presenta un elenco di dieci principi irrinunciabili per garantire tutele ai lavoratori e benessere organizzativo aziendale, la sua introduzione cita: *“L'integrità psicofisica della persona è un bene assoluto e inalienabile”*. Tale dichiarazione, pur sembrando scontata di fronte la mole di normative e giurisprudenze internazionali afferenti ai temi in essa trattati, nasce appunto per ricordare quanto lavoro ancora, purtroppo, sia necessario svolgere affinché il diritto alla salute e alla sicurezza del lavoratore venga realmente rispettato, specialmente in alcune aree del mondo dove le tutele esistenti non risultano sufficienti o sufficientemente applicate.

A livello europeo la Carta rimarca semplicemente dei valori assodati nel tempo, considerati diritti fondamentali dei lavoratori dalle normative vigenti; tali normative, emanate in sede centrale come direttive e leggi quadro, sono state recepite dai singoli Stati membri e in questo modo ogni nazione appartenente all'Unione Europea (di seguito UE) garantisce l'applicazione degli stessi livelli minimi di salute e sicurezza sul lavoro all'interno dei propri confini. Precisamente, le direttive europee sono provvedimenti che gli stati membri hanno l'obbligo di adottare entro dei termini prestabiliti, la cui entrata in vigore viene definita dalla pubblicazione sulla Gazzetta Ufficiale dell'UE.

La competenza di disporre provvedimenti nell'ambito della sicurezza sul lavoro è stata conferita dagli stati membri alla Comunità Europea attraverso l'art.153 del Trattato sul funzionamento dell'UE (ratificato dall'Italia con la legge 130/08), il quale attribuisce l'autorità all'Europarlamento di poter legiferare in questo ambito. Tutte le direttive emanate a livello comunitario stabiliscono dei criteri minimi, ma gli stati membri in fase di recepimento, sono comunque liberi di adottare prescrizioni più severe per la tutela dei lavoratori; di conseguenza anche la normativa nazionale relativa agli aspetti di

protezione e prevenzione sui luoghi di lavoro può variare tra i diversi paesi dell'Unione, garantendo pur sempre quelle disposizioni minime obbligatoriamente previste dalla legge quadro.

Nello specifico la Direttiva 89/391/CEE, denominata Direttiva Quadro sulla Salute e Sicurezza sul Lavoro ed emanata appunto nel 1989, introduce concetti alcuni fondamentali. Il recepimento di questa direttiva in Italia è stato possibile attraverso il Decreto Legislativo n. 626 del 1994, normativa successivamente abrogata con l'entrata in vigore del più recente Decreto Legislativo 9 aprile 2008, n. 81.

Proprio quest'ultimo decreto, in sigla D.lgs. 81/08, rappresenta a livello nazionale il Testo Unico sulla Salute e Sicurezza (di seguito TUSL), la sua emanazione ha abrogato tutte le normative in materia esistenti in Italia fino a quel momento, raccogliendole in un'unica norma armonizzata a livello europeo. Questo decreto, come normato dall'articolo 3, comma 1 dello stesso, si applica *“a tutti i settori di attività, privati e pubblici, e a tutte le tipologie di rischio”*.

Il D.lgs. 81/08 inquadra funzioni e responsabilità in materia di salute e sicurezza sul lavoro, le stesse vengono attribuite all'organico aziendale oppure, in certi casi, a delle figure esterne all'organizzazione in grado di assolvere i compiti assegnati. Figura centrale nella struttura aziendale diventa il datore di lavoro (di seguito DL) che viene inquadrato *“secondo il tipo e l'assetto dell'organizzazione”* ai sensi dell'art. 2, comma 1, lettera b. Lo stesso DL possiede molteplici doveri dei quali due vengono definiti come non delegabili, secondo l'art. 17 dello stesso decreto, ovvero obblighi la cui responsabilità in nessun caso può essere demandata ad altri. Tali obblighi sono:

- la valutazione di tutti i rischi con la conseguente elaborazione del documento previsto dall'articolo 28;
- la designazione del Responsabile del servizio di prevenzione e protezione dai rischi (di seguito RSPP).

Mentre il secondo obbligo si assolve attraverso una nomina formale, rispetto al primo obbligo si deve fare riferimento all'intera Sezione II del Titolo I del medesimo decreto, intitolata Valutazione dei Rischi. Più precisamente, la valutazione dei rischi viene definita come una *“valutazione globale e documentata di tutti i rischi per la salute e sicurezza dei lavoratori presenti nell'ambito dell'organizzazione in cui essi prestano la propria attività, finalizzata ad individuare le adeguate misure di prevenzione e di protezione e ad elaborare il programma delle misure atte a garantire il miglioramento nel tempo dei livelli di salute e sicurezza”* dall'art. 2, lettera q).

Inoltre, nel comma 1 dell'art. 28 si definisce cosa sia oggetto di questa valutazione: *“La valutazione [...] anche nella scelta delle attrezzature di lavoro e delle sostanze o delle*

*miscele chimiche impiegate, nonché nella sistemazione dei luoghi di lavoro, deve riguardare tutti i rischi per la sicurezza e la salute dei lavoratori, ivi compresi quelli riguardanti gruppi di lavoratori esposti a rischi particolari, tra cui anche quelli collegati allo stress lavoro-correlato, secondo i contenuti dell'Accordo Europeo dell'8 ottobre 2004, e quelli riguardanti le lavoratrici in stato di gravidanza [...], nonché quelli connessi alle differenze di genere, all'età, alla provenienza da altri Paesi e quelli connessi alla specifica tipologia contrattuale attraverso cui viene resa la prestazione di lavoro [...].”.*

In altre parole, la normativa impone alla persona definita quale DL di un'organizzazione di valutare tutti i rischi presenti per questi, inerenti sia alle attività proprie delle diverse mansioni che ai luoghi di lavoro in cui essi operano, inclusi quelli collegati appunto allo stress lavorativo. Per quest'ultima categoria di rischi ai fini della valutazione si fa riferimento diretto all'Accordo Europeo dell'8 ottobre 2004, recepito in Italia attraverso l'Accordo Interconfederale del 9 giugno 2008, il cui obiettivo è quello di aumentare la consapevolezza e la comprensione di tutte le figure aziendali verso lo stress lavorativo e quindi prevenire i problemi conseguenti.

Il suddetto art. 28 impone inoltre, ai commi 2 e 3, che il DL produca un documento con caratteristiche precise, contenente la valutazione effettuata e che, più nello specifico, riporti la metodologia utilizzata, gli esiti della valutazione, le mansioni interessate da ogni rischio, le misure di miglioramento previste per abbassare il rischio risultante, le tempistiche e le responsabilità di applicazione di quest'ultime. Tale documento dovrà poi essere aggiornato nel tempo, come previsto dal comma 3 dell'art. 29, in base ai cambiamenti avvenuti che possono portare alla modificazione del livello di rischio valutato o alla presenza di nuovi rischi, ma anche in base alle modifiche di legge o alle nuove tecniche e tecnologie adottate per la gestione dei processi lavorativi e quindi dei rischi ad essi associabili.

Diviene ora necessario approfondire alcuni aspetti tecnici alla base del processo di valutazione dei rischi.

## *2.2 Salute e sicurezza sul lavoro*

Per prima cosa bisogna definire chi sia il lavoratore in un'organizzazione facendo riferimento al comma 1, la lettera a) dell'art. 2 del TUSL che lo definisce come *“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”.*

Nel linguaggio parlato si tende poi a fare confusione fra il concetto di pericolo e quello di rischio, la normativa in materia di salute e sicurezza sul lavoro contiene invece precise definizioni che facilitano la comprensione, e quindi l'applicazione, di questi termini. Per conoscere le definizioni bisogna fare sempre riferimento all'art. 2 del D.lgs. 81/08, dove alla lettera r) si definisce il pericolo come "*proprietà o qualità intrinseca di un determinato fattore avente il potenziale di causare danni*", mentre alla lettera s) viene definito il rischio quale "*probabilità di raggiungimento del livello potenziale di danno nelle condizioni di impiego o di esposizione a un determinato fattore o agente oppure alla loro combinazione*".

Da quanto sopra si deduce che il pericolo è rappresentato in genere da un oggetto, da una condizione o da un metodo di lavoro in grado di causare danni a cose e/o persone, ad esempio un coltello affilato utilizzato in una cucina, una sostanza chimica, oppure il solo camminare in quota su un ponteggio instabile, col rischio che tali fattori di pericolo possano nuocere al lavoratore che vi è esposto. Il rischio, appunto, non è altro che la probabilità con cui possono verificarsi tali danni in una data condizione di lavoro.

La legge però non impone l'eliminazione completa dei pericoli sul luogo di lavoro, sia perché sarebbe impossibile separare il lavoratore da certe attrezzature obiettivamente pericolose ma utili allo svolgimento delle sue attività, sia perché non tutti i pericoli sono in grado di originare un rischio. Ad esempio, il coltello o la sostanza chimica summenzionati non generano un rischio fintanto che nessuno ne faccia uso e siano ben riposti lontano dalle persone. Viceversa, l'utilizzo improprio delle attrezzature può aumentare significativamente il rischio sul lavoro, come maneggiarli senza dispositivi di protezione adeguati (es. guanti da lavoro), oppure lavorare in condizioni particolari che possono interferire con il normale svolgimento delle attività.

Nel suddetto art. 2 manca però la definizione di danno, omessa a causa dell'immediatezza di tale concetto: il danno altro non è che l'esito negativo che avviene al raggiungimento del livello potenziale sotteso dal rischio. Il danno peggiore si ha quando restano coinvolte delle persone, causandone la perdita di salute e dell'integrità fisica, ma la prevenzione efficace serve anche a limitare i danni ai beni materiali che possono causare perdite economiche ingenti a livello di organizzazione aziendale.

Ogni rischio potenzialmente presente per i lavoratori e per terzi deve essere valutato dal DL, come previsto dalla normativa, sia in condizioni ordinarie di lavoro che di emergenza, tenendo conto dei vari richiami di legge per ogni caso specifico.

Il D.lgs. 81/08 è una normativa corposa, suddivisa in titoli, sezioni e articoli; ogni titolo raccoglie tutti gli articoli inerenti al medesimo argomento. Ad esempio, quanto detto fin ora è tutto riconducibile al Titolo I, che raggruppa le disposizioni di carattere generale applicabili in ogni ambito lavorativo; i successivi titoli del decreto trattano invece

argomenti che di volta in volta il DL dovrà considerare quando pertinenti alla propria organizzazione.

I rischi sul posto di lavoro sono molteplici, il DL deve essere un ottimo conoscitore della propria realtà, altrimenti può sempre ricorrere a dei consulenti esterni all'organizzazione in grado di assisterlo in questa attività. In ragione della complessità di tale adempimento, la legge prevede che venga costituito nell'organizzazione un insieme coordinato di attività e responsabilità, gestite eventualmente da diverse persone, che assolvano tutte le funzioni necessarie al rispetto della salute e della sicurezza dei lavoratori, anche a livello di amministrazione aziendale; tale sistema prende nome di Servizio di Prevenzione e Protezione dai rischi (di seguito SPP) ed è appunto definito dalla normativa come "*insieme delle persone, sistemi e mezzi esterni o interni all'azienda finalizzati all'attività di prevenzione e protezione dai rischi professionali per i lavoratori*" alla lettera l) del già noto art. 2. Diviene ora più semplice capire il ruolo dei RSPP, nominato già all'art. 17 di cui prima.

Come già detto i rischi possibili sono molti e vanno valutati con apposita metodologia, quando prevista; se la normativa invece non indica un metodo specifico la valutazione può essere condotta con altro metodo purché questo venga illustrato nel documento finale che il DL è tenuto a produrre.

Occorre sapere che, essendo il rischio una probabilità, questo può essere dimostrato matematicamente considerando i fattori che lo originano. A tal fine, uno dei metodi più diffusi è quello di quantificare i rischi utilizzando una matrice di probabilità; ciò permette di individuare il livello potenziale di un rischio correlando due fattori quali la durata dell'esposizione del lavoratore al pericolo e la magnitudo del danno che potrebbe verificarsi. Una volta stabiliti i valori da attribuire alle due variabili si ottiene l'indice di rischio con la semplice formula:

$$R = P \times D$$

Dove:

R = indice del rischio valutato

P = probabilità, data dalla durata di esposizione al pericolo

D = gravità del danno possibile

Questa formula origina appunto un risultato, ovvero una matrice, dove man mano i valori di P e di D aumentano ci si allontana dallo zero, aumentando l'indice di rischio risultante; è possibile determinare delle soglie limite oltre le quali il livello potenziale di rischio risulta eccessivo per poter condurre in sicurezza l'attività lavorativa richiesta.



Quando quest'ultima condizione si presenta il DL è tenuto a mettere in atto efficaci misure di contenimento del rischio, ex comma 2, lettera c, art. 28 del TUSL.

Continuando con le definizioni utili, altri due concetti che nel linguaggio comune vengono confusi sono i termini prevenzione e protezione, i quali nel linguaggio tecnico e giuridico acquistano significati specifici e ben diversi. L'art. 2 del TUSL offre alla lettera n) una chiara definizione del concetto di prevenzione, ovvero *“il complesso delle disposizioni o misure necessarie anche secondo la particolarità del lavoro, l'esperienza e la tecnica, per evitare o diminuire i rischi professionali nel rispetto della salute della popolazione e dell'integrità dell'ambiente esterno”*; il concetto di protezione si può trovare invece sul vocabolario (Treccani, 2022) dove viene definito come *“azione o funzione di difesa contro danni eventuali”*.

Dalle suddette definizioni è possibile comprendere come la prevenzione e la protezione agiscano sul rischio e sui suoi effetti, ovvero la prevenzione interviene abbassando la probabilità di esposizione al pericolo (fattore P), mentre la protezione permette di ridurre il possibile danno (fattore D). È previsto dal TUSL che le misure di prevenzione vengano applicate prioritariamente rispetto a quelle di protezione poiché se si riduce l'esposizione ad un pericolo, e quindi la probabilità di accadimento di una situazione potenzialmente dannosa, si possono impedire o perlomeno ridurre i danni conseguenti; le misure di protezione devono invece essere applicate laddove la sola prevenzione non risulti sufficiente a ridurre efficacemente il livello di rischio.

Entrando nello specifico dei rischi che possono coinvolgere le persone sul luogo di lavoro, esempi concreti di prevenzione possono essere delle procedure operative, la formazione del personale, la segnaletica di emergenza, mentre esempi di protezione possono essere i dispositivi di protezione individuali quali guanti da lavoro, calzature di sicurezza, persino le mascherine chirurgiche diffuse ben al di fuori dei luoghi di lavoro durante la pandemia da Covid-19. Gli esempi da fare sarebbero infiniti in quanto le tecnologie e le prassi disponibili al fine di prevenire i rischi e i danni ai lavoratori sono ad oggi davvero molte, adattabili a qualsiasi tipo di condizione operativa.

Sempre allo scopo di stabilire adeguate misure di contenimento si è reso opportuno identificare i rischi attraverso una classificazione, convenzionalmente adottata, sulla base del danno che questi sono in grado di causare al lavoratore. Si definiscono:

- rischi alla sicurezza, in grado di provocare infortuni;
- rischi alla salute, in grado di provocare malattie professionali;
- rischi trasversali, in grado di provocare entrambe le suddette casistiche.

Lo SLC ricade chiaramente nella terza definizione in quanto tale rischio è in grado di causare sia infortuni, ad esempio per problemi di gestione aziendali, che sviluppo di patologie specifiche nel tempo al lavoratore che lo sperimenta.

Si introducono così altri due concetti molto importanti e per i quali la definizione ci viene fornita dall'Istituto Nazionale per l'Assicurazione contro gli Infortuni sul Lavoro (2014) che definisce appunto l'infortunio come *“ogni lesione originata, in occasione di lavoro, da causa violenta che determini la morte della persona o ne menomi parzialmente o totalmente la capacità lavorativa”* comprendendo in tale concetto anche i cosiddetti infortuni in itinere, ovvero quelli che avvengono fuori dall'orario di lavoro, durante il tragitto per recarsi da o alla propria abitazione.

Rispetto all'infortunio, la malattia professionale non contempla la causa violenta, ovvero non compare in conseguenza di un trauma o di un evento immediato, bensì col protrarsi nel tempo di condizioni lavorative sfavorevoli, creando un progressivo peggioramento dello stato di salute del lavoratore e la conseguente comparsa di malattie croniche specifiche rispetto al lavoro svolto nell'arco della propria carriera.

Queste due definizioni consentono di capire come la prevenzione può agire limitando l'esposizione del lavoratore alle situazioni pericolose scongiurando la causa violenta che dà luogo all'infortunio; mentre la protezione, riducendo il danno, aiuta il lavoratore a preservare il suo stato di salute nel tempo. Tutto ciò è possibile a patto che le misure individuate siano opportune al caso e che il lavoratore ne faccia un uso corretto.

La prevenzione quindi gioca un ruolo fondamentale nella tutela del lavoratore, sempre coadiuvata dalla protezione in caso di necessità; se poi il DL individua la presenza di rischi per la salute scatta l'obbligo di introdurre un ulteriore strumento denominato sorveglianza sanitaria.

Secondo la lettera m) dell'art. 2 del TUSL, la sorveglianza sanitaria è un *“insieme degli atti medici, finalizzati alla tutela dello stato di salute e sicurezza dei lavoratori, in relazione all'ambiente di lavoro, ai fattori di rischio professionali e alle modalità di svolgimento dell'attività lavorativa”* e che pertanto viene effettuata dal medico competente (di seguito MC), ovvero un medico con specifica specializzazione e nominato dal DL ex art. 18 del TUSL. Oltre ad effettuare la sorveglianza, il MC effettua visite degli ambienti di lavoro, fornisce pareri, partecipa alla valutazione dei rischi, ecc.

Il DL non possiede infinite competenze, per questo la legge prevede specifiche casistiche nelle quali i compiti e le responsabilità vanno ripartiti tra figure con specializzazioni diverse, in particolar modo al crescere delle dimensioni aziendali; il DL resta comunque una figura centrale, a capo della sicurezza e responsabile ultimo della valutazione in merito ai sensi del suddetto art. 17. Infatti nei luoghi di lavoro ogni rischio nel tempo può evolvere, aumentando o diminuendo, e possono altresì comparire nuovi

rischi dovuti al modificarsi delle condizioni, al sommarsi di fattori presenti, o ai semplici e piccoli cambiamenti che avvengono costantemente in azienda; per questa ragione la valutazione dei rischi diviene un processo continuo, ad opera di più figure, ma sempre orchestrato da chi è il responsabile della realtà lavorativa.

### *2.3 Gestione dei rischi psicosociali*

Come spiegato il datore di lavoro ha il dovere di valutare e gestire tutti i rischi sul luogo di lavoro, compresi quelli di natura psicosociale. Lo stress lavoro-correlato viene menzionato direttamente dalla normativa nell'oggetto della valutazione dei rischi ed essendo un rischio che, come descritto nel capitolo precedente, dipende da molteplici fattori dovuti all'interazione dei lavoratori tra loro, con l'ambiente di lavoro, nonché dalla gestione aziendale, ed è chiaro che non andrebbe mai escluso da un'accurata valutazione.

A tal proposito l'Istituto Nazionale per l'Assicurazione contro gli Infortuni sul Lavoro (di seguito INAIL) ha prodotto nel tempo un modello di valutazione di questo specifico rischio al fine di supportare il DL nell'espletamento del suo compito e di fornire chiari indizi di miglioramento in caso di riscontro di un livello di rischio oltre la soglia di accettabilità. Questo metodo, che verrà trattato nello specifico nel prossimo capitolo, è stato pubblicato nel 2011 dal Dipartimento di medicina, epidemiologia, igiene del lavoro e ambientale dell'INAIL ed ha poi subito diversi aggiornamenti nel tempo. La versione, aggiornata ed integrata, pubblicata nell'anno 2017, nasce attraverso la partecipazione dell'ente ad importanti esperienze di ricerca con partner nazionali ed internazionali, inoltre la validità ne è stata dimostrata anche dal considerevole utilizzo nel tempo da parte delle aziende italiane. L'obiettivo principale della valutazione di questo rischio è l'identificazione delle criticità presenti in azienda che, se mal gestite, possono far emergere condizioni di SLC nei lavoratori. Il metodo proposto dall'INAIL si applica seguendo un approccio sostenibile, integrato ed articolato per fasi, attraverso il quale le aziende possono implementare una gestione adeguata del rischio; la metodologia dà indicazione anche di specifiche misure correttive e preventive, al fine di migliorare le condizioni di lavoro e i livelli di tutela della salute e sicurezza dei lavoratori (INAIL, 2014).

Un metodo essenziale per prevenire i rischi è certamente quello di mettere a conoscenza i lavoratori delle cause degli stessi e sensibilizzarli ad una condotta responsabile nel rispetto di procedure idonee e dell'organizzazione del lavoro, poiché sapendo che cosa è fonte di problemi la persona eviterà comportamenti scorretti che possano arrecare danno a se stesso e agli altri. La formazione e l'informazione sono gli

strumenti che il datore di lavoro possiede e può attuare a tal fine, contestualmente alle altre misure specifiche che saranno previste dalla valutazione dei rischi.

Gli articoli 36 e 37 del TUSL normano rispettivamente l'informazione e la formazione del lavoratore che, se per il DL rappresentano un dovere, per il lavoratore rappresentano un diritto e una forma di tutela; infatti la norma prevede chiaramente che il DL garantisca tali diritti a ciascun lavoratore. L'ormai noto art. 2 della stessa normativa definisce la formazione alla lettera aa) come il "*processo educativo attraverso il quale trasferire ai lavoratori ed agli altri soggetti del sistema di prevenzione e protezione aziendale conoscenze e procedure utili alla acquisizione di competenze per lo svolgimento in sicurezza dei rispettivi compiti in azienda e alla identificazione, alla riduzione e alla gestione dei rischi*" e alla lettera bb) l'informazione come "*complesso delle attività dirette a fornire conoscenze utili alla identificazione, alla riduzione e alla gestione dei rischi in ambiente di lavoro*".

Approfondendo l'art. 37, il comma 2 fa riferimento ad una normativa tecnica, frutto della Conferenza permanente per i rapporti tra lo Stato, le regioni e le province autonome, nella quale vengono elencati durata, contenuti minimi e modalità di erogazione della formazione. Il riferimento specifico è l'Accordo del 21/12/2011, frutto della Conferenza permanente, che all'art. 4 dà precise indicazioni rispetto all'articolazione del percorso formativo, elencando anche gli argomenti che rappresentano i contenuti di tale percorso, senza tralascia lo SLC. Tutto ciò è significativo in quanto una buona e tempestiva formazione del lavoratore risulta certamente propedeutica alla gestione dei rischi presenti nell'organizzazione, compreso lo SLC; la formazione diventa un modo per consapevolizzare ogni persona all'interno dell'organizzazione rendendola parte attiva nel processo di miglioramento continuo.

Una cosa da non sottovalutare, ed ampiamente dimostrata dalla ricerca, è che il miglioramento delle condizioni di lavoro, inteso anche a livello di salute e sicurezza, interessa positivamente la competitività delle aziende, la produzione, la qualità dei processi interni, nonché il benessere complessivo dell'organizzazione. Da una buona valutazione dei rischi sarà possibile determinare le criticità presenti e quindi programmare interventi mirati che, con una precisa attuazione temporale, produrranno effetti positivi anche oltre al mero rispetto della tutela di sicurezza e salute dei lavoratori.

## CAPITOLO 3.

### LA VALUTAZIONE DELLO STRESS

#### *3.1 Il metodo INAIL*

La valutazione dello SLC è considerata parte integrante della valutazione dei rischi, obbligo non delegabile del DL che nell'espletamento di tale compito sarà tenuto a rispettare le disposizioni dell'art. 28 del TUSL. Come lo stesso norma, la valutazione deve essere effettuata nel rispetto delle indicazioni fornite dalla Commissione consultiva permanente per la salute e sicurezza sul lavoro (di seguito Commissione), ovvero un organismo istituzionale costituito presso il Ministero del lavoro e deputato all'elaborazione e all'applicazione delle misure di prevenzione e protezione. Tale Commissione nel novembre del 2010 ha elaborato le indicazioni necessarie alla valutazione del rischio SLC individuando un percorso metodologico che rappresenta il livello minimo di attuazione di tale obbligo, il quale non preclude in nessun modo la possibilità di attuare un percorso più articolato e basato sulle specifiche necessità delle aziende stesse.

Nelle indicazioni elaborate dalla Commissione viene indicato che la valutazione del rischio SLC dev'essere condotta prendendo in esame non i singoli dipendenti, ma gruppi di lavoratori esposti a rischi dello stesso tipo, ad esempio prendendo in esame tutti i lavoratori che svolgono la stessa mansione. Entra a far parte della metodologia il concetto di gruppo omogeneo di lavoratori (di seguito GOL), ovvero un insieme di lavoratori che, per il tipo di lavorazioni svolte, ambienti di lavoro in cui operano e tempi di frequentazione di tali ambienti, possono essere considerati omogenei dal punto di vista dell'esposizione ai rischi.

Nel 2011 il Dipartimento di medicina, epidemiologia, igiene del lavoro e ambientale dell'INAIL pubblica una metodologia di valutazione del rischio da SLC in linea con le indicazioni della Commissione; nel 2017 viene pubblicata la versione aggiornata di questo metodo a supporto delle aziende per adempiere a quanto previsto dal TUSL.

Il metodo INAIL 2017 rappresenta un percorso integrato per la valutazione del rischio da SLC, si basa su un approccio partecipativo che prevede il coinvolgimento attivo dei lavoratori e di tutte le figure del SPP in quattro fasi che vanno applicate in successione:

- fase propedeutica;
- valutazione preliminare;
- valutazione approfondita;
- pianificazione degli interventi.

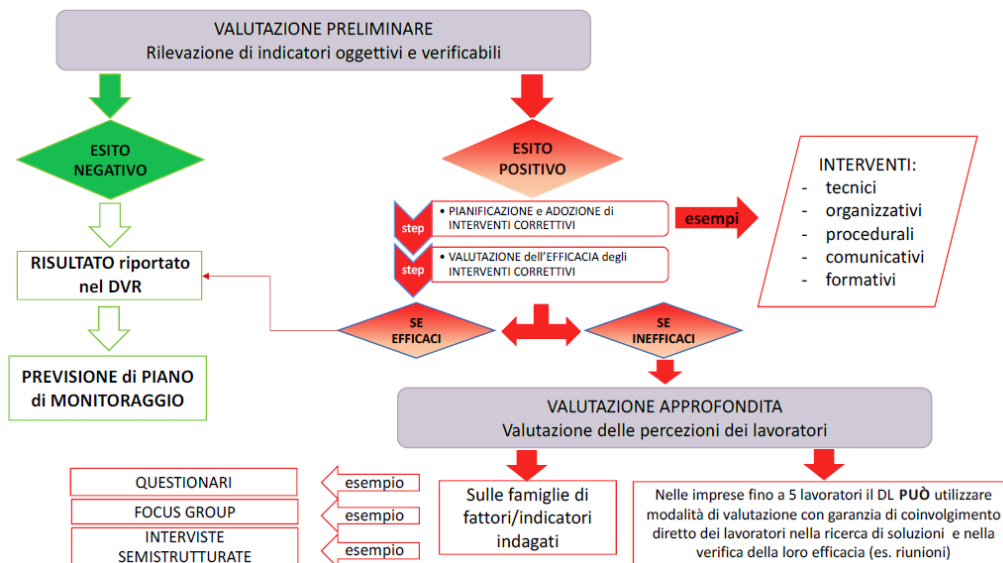


Figura 6. Percorso metodologico di valutazione del rischio SLC

Questo processo fissa gli stessi principi base adottati per la valutazione di tutti gli altri rischi per la salute e sicurezza sul lavoro, ogni fase della metodologia applicata in successione serve per arrivare ad una corretta identificazione del rischio specifico.

Descrivendo le singole fasi in ordine, il metodo inizia da quella denominata preliminare che consiste nella rilevazione di indicatori di rischio SLC oggettivi e verificabili appartenenti a tre famiglie distinte, quali:

- Eventi sentinella;
- fattori di Contenuto del lavoro;
- fattori di Contesto del lavoro.

Gli strumenti utilizzabili previsti nella prima fase sono delle liste di controllo, applicabili dagli stessi soggetti aziendali della prevenzione tramite consultazione di un campione rappresentativo di lavoratori; la scelta e la modalità con cui far partecipare i lavoratori è rimessa al DL, ma proprio il coinvolgimento degli stessi rende peculiare la valutazione del rischio SLC rispetto a quella degli altri rischi.

Se la valutazione preliminare non rileva elementi di rischio SLC si conclude la valutazione con esito negativo, ma occorrerà comunque prevedere un piano di monitoraggio. Nel caso in cui invece emergano elementi di rischio tali da richiedere il ricorso ad azioni correttive, il DL dovrà procedere alla pianificazione di opportuni interventi correttivi e, se questi ultimi si rivelano inefficaci, dovrà passare alla fase successiva, ovvero la valutazione approfondita.

Le fasi successive, obbligatorie in caso di riscontro di un rischio SLC, prevedono la valutazione delle percezioni dei lavoratori sulle famiglie di indicatori oggetto di

valutazione nella fase preliminare, sempre tramite coinvolgimento di un campione rappresentativo di lavoratori. Gli strumenti indicati per la valutazione delle percezioni dei lavoratori che garantiscano il coinvolgimento diretto dei lavoratori nella ricerca delle soluzioni e nella verifica della loro efficacia. Come strumenti sono individuati, a titolo esemplificativo, questionari, focus group o interviste semistrutturate.

La fase propedeutica risulta fondamentale nella corretta valutazione del rischio e si articola in quattro momenti principali, di seguito illustrati:

1. composizione del Gruppo di gestione della valutazione;
2. individuazione dei GOL in azienda;
3. sviluppo e stesura del piano di valutazione e gestione del rischio;
4. sviluppo della strategia comunicativa per il coinvolgimento del personale.

Il Gruppo di gestione deve essere formalmente costituito, su iniziativa del DL ed è composto dalle figure della prevenzione aziendale, oltre che dal DL stesso. La funzione di tale gruppo è quella di programmare, monitorare e agevolare l'attuazione delle attività di valutazione e gestione del rischio attraverso:

- pianificazione delle attività e del relativo un cronoprogramma;
- applicazione del percorso metodologico;
- coinvolgimento dei lavoratori;
- approvazione e restituzione dei risultati della valutazione ai lavoratori;
- pianificazione degli interventi necessari a prevenire il rischio, ove presente;
- monitoraggio del rischio e degli interventi programmati.

A seconda della complessità organizzativa aziendale e delle specifiche esigenze relative al processo di valutazione, detto gruppo può prevedere la partecipazione di personale afferente a specifici servizi o uffici, ad esempio Risorse umane e Formazione, o di figure professionali con competenze specifiche sia interne che esterne all'organizzazione. L'importante è che i criteri adottati per l'individuazione dei GOL siano esaustivamente riportati nel DVR, la denominazione dei gruppi dev'essere tale da rendere riconoscibili i lavoratori che li compongono.

L'obiettivo della valutazione preliminare è valutare gli indicatori organizzativi di natura oggettiva connessi allo SLC in riferimento a ciascun GOL individuato dal Gruppo di gestione; la valutazione si articola in due momenti principali ovvero l'analisi degli Eventi sentinella seguita dall'analisi degli indicatori di Contenuto e di Contesto del lavoro.

Gli Eventi sentinella raccolgono degli indicatori organizzativi considerati possibili fonti di SLC quali: indici infortunistici, assenze per malattia, turnover, procedimenti e sanzioni, segnalazioni del MC, ecc. Questi dati devono riferirsi ai singoli GOL individuati in fase

di preparazione, pertanto tali indici non possono essere calcolati sull'intera azienda e si possono ottenere con l'ausilio della funzione Risorse umane dell'organizzazione.

Per l'analisi degli indicatori di Contenuto e Contesto, invece, è essenziale il coinvolgimento diretto dei lavoratori, o dei loro rappresentanti. È possibile altresì coinvolgere campioni rappresentativi di lavoratori, purché questi siano stati individuati tenendo in considerazione il loro grado di esperienza e conoscenza dell'organizzazione del lavoro, evitando di coinvolgere lavoratori neoassunti o appena trasferiti.

Al fine di condurre un'analisi corretta, il metodo INAIL 2017 offre una Lista di controllo, applicabile per ognuno dei GOL individuati e di seguito spiegata nel dettaglio.

La Lista di controllo è lo strumento per raccogliere e valutare gli elementi oggettivi e di SLC per la fase di valutazione preliminare. Questo strumento nasce attraverso una sperimentazione in 800 aziende, a cura dello Spisal dell'Ulss 20 del Veneto e della Cattedra di Medicina del lavoro dell'Università degli Studi di Verona. Tale Lista permette di effettuare una valutazione delle condizioni di rischio attraverso la compilazione di indicatori riferibili alle tre famiglie identificate secondo lo schema riportato in Figura 7.

Per le Aree di Contenuto e Contesto del lavoro sono state invece identificate specifiche Dimensioni descrittive in raccordo con la classificazione teorica dei fattori di rischio SLC accreditata a livello internazionale dall'Eu-Osha.

<b>I - Area Eventi sentinella (10 Indicatori aziendali)</b>	<b>II - Area Contenuto del lavoro (4 Dimensioni)</b>	<b>III - Area Contesto del lavoro (6 Dimensioni)</b>
Infortuni	Ambiente di lavoro e attrezzature di lavoro (13 indicatori)	Funzione e cultura organizzativa (11 indicatori)
Assenza per malattia		
Assenze dal lavoro	Pianificazione dei compiti (6 indicatori)	Ruolo nell'ambito dell'organizzazione (4 indicatori)
Ferie non godute		
Rotazione del personale	Carico di lavoro/ritmo di lavoro (9 indicatori)	Evoluzione della carriera (3 indicatori)
Turnover	Orario di lavoro (8 indicatori)	Autonomia decisionale/controllo del lavoro (5 indicatori)
Procedimenti/sanzioni disciplinari		
Richieste visite mediche straordinarie al medico competente		Rapporti interpersonali sul lavoro (3 indicatori)
Segnalazioni formalizzate di lamentele dei lavoratori all'azienda o al medico competente		Interfaccia casa lavoro - conciliazione vita/lavoro (4 indicatori)
Istanze giudiziarie per licenziamento, demansionamento, molestie morali e/o sessuali		

Figura 7. La struttura della Lista di controllo



La Lista di controllo di detto metodo, avendo valenza collettiva, si deve applicare ai GOL e non ai singoli lavoratori. Per una corretta valutazione è necessario compilare la Lista in ogni sua parte, non è corretto apportare modifiche alla stessa poiché ne verrebbero alterate le caratteristiche metodologiche. Nulla vieta che vengano valutati aspetti in aggiunta agli indicatori previsti purché questi siano raccolti attraverso strumenti validati che permettano di individuare una soglia d'azione di riferimento.

La Lista prevede due tipologie di risposte:

- andamento temporale diminuito/inalterato/aumentato, nel caso dei primi otto indicatori dell'Area Eventi sentinella;
- risposta dicotomica si/no, per gli ultimi due indicatori dell'Area Eventi sentinella e per tutti gli indicatori relativi alle Aree di Contenuto e Contesto del lavoro.

### 3.2 Calcolo dei punteggi e risultati

Rispetto al metodo suddetto, l'Area degli Eventi sentinella è misurata da 10 indicatori, l'Area Contenuto e l'Area Contesto del lavoro vengono misurate rispettivamente da 4 e 6 dimensioni; ogni dimensione è composta da diversi indicatori, tramite il questionario si attribuisce per ogni indicatore un punteggio che corrisponde ad un determinato livello di rischio SLC, tali i punteggi concorrono anche al risultato complessivo.

Questo specifico metodo, come ogni studio scientifico, ha ricevuto una validazione esterna in cui si correla il punteggio di rischio dei singoli item con indicatori di salute adeguatamente misurati. Il presente elaborato non si concentra specificamente sui risultati della validazione italiana dello Strumento Indicatore, che sono invece riportati nello studio di Rondinone et al. (2012).

Ai fini della valutazione è importante che il punteggio assegnato dal Gruppo di gestione ad ogni indicatore non si basi sulle percezioni dei compilatori, ma venga attribuito considerando la reale condizione osservata per il GOL esaminato. L'attribuzione dei punteggi attraverso la Lista consentirà di passare alla fase di calcolo.

<b>Eventi sentinella</b>	Registro infortuni; verbali ispezioni interne; libro unico del lavoro, buste paga, tabulario ferie, permessi, straordinari, provvedimenti disciplinari, verbali di conciliazione, verbali riunione periodica, richieste di trasferimento, comunicazioni dei lavoratori.
<b>Fattori di Contenuto del lavoro</b>	DVR, orario settimanale medio, giorni lavorativi settimanali, programmazione turni lavorativi, compresi turni notturni, comunicazioni al personale; manuale modello organizzativo e di gestione, se disponibile, procedure formalizzate, circolari di interesse, mansionario, job description.
<b>Fattori di Contesto del lavoro</b>	CCNL applicato/i in azienda; organigramma e ciclo lavorativo; verbali di informazione, formazione, addestramento; report dei capi reparto/ufficio; segnalazioni dei lavoratori, procedure formalizzate, circolari di interesse, mansionario, job description.

Figura 8. Esempi di documentazione a supporto

Per l'Area Eventi Sentinella i punteggi ottenuti da tutti gli indicatori andranno sommati tra loro, il risultato sarà un numero compreso tra 0 e 40 a cui verrà assegnato un punteggio come in Figura 9:

- se il risultato è compreso tra 0 e 10, si inserisce nella tabella finale il valore 0;
- se è compreso tra 11 e 20 si inserisce nella tabella finale il valore 6;
- se è compreso tra 21 e 40 si inserisce nella tabella finale il valore 16.

I - Eventi sentinella		Fasce di rischio					
		Non rilevante		Medio		Alto	
		DA	A	DA	A	DA	A
Punteggio Indicatori Aziendali		0	10	11	20	21	40
Punteggio Area Eventi sentinella da assegnare	(.....)	0		6		16	

Figura 9. Fasce di rischio per il punteggio complessivo dell'Area Eventi Sentinella

La colorazione semaforica aiuta ad individuare il livello di rischio emergente. Una volta compilati tutti gli indicatori delle aree rimanenti è necessario compiere due passaggi per ottenere il punteggio complessivo corrispondente. Il primo è quello di calcolare un punteggio complessivo per ciascuna dimensione attraverso la formula di calcolo:

$$\frac{\text{SOMMA DEI PUNTEGGI DEGLI INDICATORI DELLA DIMENSIONE} * 100}{\text{NUMERO DEGLI INDICATORI DELLA DIMENSIONE}}$$

Con la medesima formula è possibile altresì ottenere il risultato complessivo dell'Area Contesto. Concentrando l'attenzione sull'Area Contenuto del lavoro, la seguente tabella riporta le fasce di rischio relative ai punteggi delle quattro dimensioni per la lettura dei risultati ottenuti dalla Lista.

II - Area Contenuto del Lavoro		Fasce di rischio					
Dimensioni	Punteggi Dimensioni	Non rilevante		Medio		Alto	
		DA	A	DA	A	DA	A
Ambiente di lavoro e attrezzature di lavoro	(.....)	0	22	23	45	46	100
Pianificazione dei compiti	(.....)	0	49	50	82	83	100
Carico di lavoro - ritmo di lavoro	(.....)	0	32	33	55	56	100
Orario di lavoro	(.....)	0	37	38	74	75	100

Figura 10. Fasce di rischio delle Dimensioni dell'Area Contenuto del lavoro

Una volta calcolati i punteggi è possibile ottenere il risultato complessivo dell'Area Contenuto del lavoro calcolandone la media con la formula:

$$\frac{\text{SOMMA DEI PUNTEGGI DELLE DIMENSIONI}}{\text{NUMERO DELLE DIMENSIONI DELL'AREA CONTENUTO DEL LAVORO (N = 4)}}$$

La tabella seguente riporta le fasce di rischio relative al punteggio complessivo dell'Area Contenuto del lavoro per la lettura dei risultati.

	Punteggio medio Area	Fasce di rischio					
		Non rilevante		Medio		Alto	
		DA	A	DA	A	DA	A
Punteggio Area Contenuto	(.....)	0	23	24	43	44	100

Figura 11. Fasce di rischio dell'Area Contenuto del Lavoro

Considerando ora l'Area Contesto del lavoro, la seguente tabella riporta le fasce di rischio relative ai punteggi delle cinque dimensioni per la lettura dei risultati ottenuti.

III - Area Contesto del Lavoro							
Dimensioni	Punteggi Dimensioni	Fasce di rischio					
		Non rilevante		Medio		Alto	
		DA	A	DA	A	DA	A
Funzione e cultura organizzativa	(.....)	0	44	45	72	73	100
Ruolo nell'ambito dell'organizzazione	(.....)	0	49	50	74	75	100
Evoluzione della carriera	(.....)	0	66	67	99	100	
Autonomia decisionale controllo del lavoro	(.....)	0	59	60	79	80	100
Rapporti interpersonali sul lavoro	(.....)	0	66	67	99	100	
Interfaccia casa lavoro conciliazione vita/lavoro*	(.....)*	* Se il punteggio dell'indicatore 'Interfaccia casa lavoro' è uguale a 0, inserire il valore -4. Se superiore a 0, inserire il valore 0					

Figura 12. Fasce di rischio delle singole Dimensioni dell'Area Contesto del lavoro

In questo caso, una volta calcolati i punteggi è possibile ottenere il risultato complessivo dell'Area Contesto del lavoro applicando la formula:

$$\frac{\text{SOMMA DEI PUNTEGGI DELLE SINGOLE DIMENSIONI}}{\text{NUMERO DELLE DIMENSIONI DELL'AREA CONTESTO DEL LAVORO}} - \text{INTERFACCIA CASA/LAVORO}$$

La Figura 13 riporta le fasce di rischio relative al punteggio complessivo dell'Area Contesto del lavoro per la lettura dei risultati. I punteggi ottenuti nelle tre aree dovranno essere sommati per di identificare il totale del punteggio di rischio, come in Figura 14.

	Punteggio medio Area	Fasce di rischio					
		Non rilevante		Medio		Alto	
		DA	A	DA	A	DA	A
Punteggio Area Contesto	(.....)	0	37	38	53	54	100

Figura 13. Fasce di rischio dell'Area Contesto del Lavoro

	Punteggio complessivo	Fasce di rischio					
		Non rilevante		Medio		Alto	
		DA	A	DA	A	DA	A
Punteggio Area Eventi sentinella	(.....) +	0		6		16	
Punteggio Area Contenuto	(.....) +	0	23	24	43	44	100
Punteggio Area Contesto	(.....) =	0	37	38	53	54	100
Punteggio Finale	(.....)	0	58	59	90	91	216

Figura 14. Calcolo del punteggio finale della Lista di controllo

Codice colore	da	a	Requisiti minimi sulla base delle indicazioni della Commissione
	0	58	L'analisi degli indicatori non evidenzia particolari condizioni organizzative che possono determinare la presenza di stress correlato al lavoro. Nel caso in cui la valutazione preliminare identifichi un 'rischio non rilevante', tale risultato va riportato nel DVR e si dovrà prevedere un 'piano di monitoraggio', ad esempio anche attraverso un periodico controllo dell'andamento degli Eventi sentinella.
	59	90	L'analisi degli indicatori evidenzia condizioni organizzative che possono determinare la presenza di stress lavoro-correlato; vanno adottate azioni correttive e successivamente va verificata l'efficacia degli interventi stessi; in caso di inefficacia, si procede alla fase di valutazione approfondita. Per ogni condizione identificata con punteggio MEDIO, si devono adottare adeguate azioni correttive (es. interventi organizzativi, tecnici, procedurali, comunicativi o formativi) riferite, in modo specifico, agli indicatori di Contenuto e/o di Contesto che presentano i valori di rischio più elevato. Successivamente va verificata, anche attraverso un monitoraggio effettuato con le stesse 'liste di controllo', l'efficacia delle azioni correttive; se queste ultime risultano inefficaci, si passa alla valutazione approfondita.
	91	216	L'analisi degli indicatori evidenzia un livello di rischio stress lavoro-correlato ALTO, tale da richiedere il ricorso ad azioni correttive immediate. Vanno adottate azioni correttive corrispondenti alle criticità rilevate; successivamente va verificata l'efficacia degli interventi correttivi; in caso di inefficacia, si procede alla fase di valutazione approfondita. Per ogni condizione identificata con punteggio ALTO, riferito ad una singola Area, si devono adottare adeguate azioni correttive (es. interventi organizzativi, tecnici, procedurali, comunicativi o formativi) riferite in modo specifico agli indicatori di Contenuto e/o di Contesto con i punteggi più a rischio.

Figura 15. Azioni che l'azienda deve intraprendere in base all'esito della valutazione

Dalla Figura 14 si evincono gli intervalli di rischio in riferimento al punteggio finale complessivo che permettono di individuare il livello di SLC per GOL; sulla base del risultato saranno previste specifiche attività come riportato di seguito in Figura 15.

Oltre a consentire il calcolo del punteggio finale, i punteggi di Area e i punteggi delle singole Dimensioni rappresentano una fonte di informazione per comprendere il profilo del gruppo omogeneo valutato e per identificare interventi migliorativi specifici

### *3.3 La gestione del rischio*

Oltre al percorso già illustrato, lo stesso metodo prevede azioni aggiuntive da intraprendere in caso l'esito della valutazione del rischio da SLC abbia dato un risultato superiore al livello non rilevante.

La fase di valutazione approfondita, parte dello stesso metodo, è finalizzata alla rilevazione delle percezioni dei lavoratori riguardo agli aspetti di Contenuto e di Contesto del lavoro. Nulla vieta al DL di effettuare, comunque, una valutazione approfondita, anche in caso di esito negativo della fase preliminare poiché, in ragione della natura complessa e multifattoriale che caratterizza il rischio SLC, l'utilizzo di strumenti e modalità di valutazione differenti costituisce un elemento chiave nell'identificazione del rischio stesso.

La fase di valutazione approfondita integra l'analisi degli indicatori previsti nella fase di valutazione preliminare, quindi in nessun caso può considerarsi sostitutiva o precedente a quest'ultima. Anche la valutazione approfondita deve essere condotta per i GOL già individuati per la fase di valutazione preliminare, questo per garantire la coerenza dei risultati delle due fasi di valutazione e la pianificazione di interventi di miglioramento adatti agli specifici casi.

Gli strumenti da adottare nella valutazione approfondita possono essere diversi: questionari, focus group, interviste semi-strutturate, ecc. Qualunque sia l'approccio è sempre necessario garantire a tutte le figure coinvolte di poter contribuire attivamente sia alla valutazione che in fase di gestione del rischio SLC.

Una volta conclusa la fase di valutazione approfondita, è essenziale prevedere una restituzione dei risultati ai lavoratori al fine di informarli sulla situazione emersa nella propria azienda e dei passi da compiere successivamente, fondamentale anche per dare un significato alla partecipazione dei lavoratori e favorire la comprensione dell'utilità del percorso attuato.

Anche in caso non si renda necessario procedere con la valutazione approfondita, il percorso metodologico prevede, ove necessario, l'identificazione degli interventi necessari alla correzione delle criticità emerse; infatti la valutazione, per quanto

precisa, non porta di per sé alla riduzione del rischio SLC se le informazioni raccolte non vengono usate per individuare opportune misure correttive. L'obiettivo è di evitare che il rischio SLC determini un danno alla salute dei lavoratori, i passi che il metodo INAIL 2017 consiglia per attuare questa seconda fase sono:

1. Identificare le priorità di intervento in base ai risultati della valutazione.
2. Verificare la necessità di eventuali approfondimenti o informazioni integrative.
3. Identificare gli interventi di miglioramento in relazione alle priorità individuate.
4. Definire le risorse necessarie e i responsabili per l'attuazione degli interventi.
5. Pianificazione temporale degli interventi.
6. Individuare le modalità di valutazione per l'efficacia degli interventi.
7. Definire una strategia di comunicazione per la diffusione degli interventi adottati.

Un ulteriore consiglio che il metodo offre per una corretta gestione del rischio SLC è quello di documentare le fasi di valutazione e gestione del rischio nel DVR e con opportuna documentazione a supporto, come la costituzione del Gruppo di gestione, i verbali delle riunioni, la descrizione della metodologia valutativa utilizzata, il cronoprogramma delle attività, le liste di controllo compilate, ecc.

Nei prossimi capitoli si analizzeranno i dati raccolti attraverso la valutazione preliminare del rischio SLC condotta in aziende di diversi settori produttivi con il metodo precedentemente descritto.

## CAPITOLO 4. PRESENTAZIONE DEI DATI RACCOLTI

### *4.1 La raccolta dei dati*

Il presente elaborato è stato redatto allo scopo di analizzare quali criticità impattano maggiormente sulla salute dei lavoratori operanti nel territorio della provincia di Ancona, studiarne le cause e proporre idonee azioni di miglioramento del rischio SLC. La ricerca si basa sui risultati ottenuti dalle valutazioni del rischio stress lavoro-correlato condotte col metodo INAIL 2017 in 67 aziende che insistono nella provincia di Ancona ed afferenti a vari settori produttivi; le valutazioni si sono svolte nel periodo da ottobre 2017 ad agosto 2022, per ogni azienda sono stati individuati uno o più gruppi omogenei di lavoratori ognuno dei quali è stato sottoposto a valutazione come da metodologia di riferimento.

I dati relativi alle aziende e alle valutazioni del rischio SLC sono stati raccolti presso lo studio di consulenza in sicurezza sul lavoro denominato Sereco Srl con sede legale a Jesi (AN) in via Bellagamba snc, dove il sottoscritto ha prestato servizio in qualità di impiegato per quattro anni producendo una buona parte del quantitativo complessivo delle valutazioni eseguite da settembre 2018 alla fine del periodo di riferimento.

Le valutazioni sono state condotte in ciascuna azienda raggruppando i lavoratori in GOL, complessivamente sono stati individuati e analizzati 165 GOL all'interno delle 67 aziende di cui sopra. Non è stato possibile scegliere liberamente le aziende nelle quali svolgere questa valutazione in quanto le stesse si sono presentate come libere clienti dello studio di consulenza dimostrando la necessità, tra le altre cose, di dover ottemperare a tale adempimento.

Per ogni GOL sono stati raccolti i seguenti dati, divisi tra generici e specifici.

I dati generici riguardano informazioni inerenti sia alle aziende che ai singoli GOL in studio, e sono:

1. Numero identificativo dell'azienda di appartenenza;
2. Codice ATECO 2007 dell'azienda di appartenenza;
3. Settore produttivo, individuato in base al codice ATECO;
4. Livello di rischio abbinato dall'INAIL al settore ATECO a cui l'azienda appartiene;
5. Numero di lavoratori complessivo dell'azienda al momento della valutazione;
6. Numero di GOL individuati all'interno dell'azienda;
7. Data in cui è stata prodotta la valutazione;
8. Lettera progressiva indicante il GOL valutato, per ogni azienda;
9. Mansione svolta dai lavoratori del GOL;
10. Numero di lavoratori appartenenti al GOL.

I dati specifici per ogni GOL invece sono i punteggi di ogni item indicato dal modello di valutazione INAIL 2017 dello SLC e verranno analizzati uno ad uno nel prossimo capitolo. In questa sede si terrà conto soltanto del risultato finale della valutazione per ogni GOL, ovvero dall'indice di rischio espresso come giudizio "basso", "medio" o "alto" così come previsto dal modello di valutazione stesso.

Tra i dati generici la raccolta dei codici ATECO 2007, ovvero un elenco di codici ISTAT per la classificazione delle attività economiche, è risultata funzionale all'individuazione della terza e della quarta serie di dati, infatti il settore produttivo è abbinato in maniera univoca al codice stesso attraverso una lettera dell'alfabeto che lo identifica. Le aziende in cui sono state condotte le valutazioni appartengono agli 11 settori produttivi di seguito elencati con la lettera corrispondente:

- A – Agricoltura, silvicoltura e pesca;
- C – Attività manifatturiere;
- F – Costruzioni;
- G – Commercio;
- J – Servizi di informazione e comunicazione;
- L – Attività immobiliari;
- M – Attività professionali; scientifiche e tecniche;
- N – Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese;
- O – Amministrazione pubblica e difesa; assicurazione sociale obbligatoria;
- Q – Sanità e assistenza sociale;
- S – Altre attività di servizi.

Il livello di rischio, ovvero la quarta serie di dati, viene espresso per ogni settore produttivo dall'Allegato II dell'Accordo Stato-Regioni 21/12/2011 come giudizio (rischio basso, medio o alto) alla stregua dell'indice del rischio stress. L'art. 37 del TUSL obbliga il DL a formare i lavoratori, i corsi di formazione previsti dall'accordo; questa normativa prevede infatti una durata variabile della formazione in relazione al settore di rischio individuato, tanto maggiore è il rischio e tanto maggiori saranno il monte ore formativo e gli argomenti da trattare. La formazione è infatti un valido strumento di prevenzione dei rischi, pertanto può essere utile confrontare il risultato finale di ogni valutazione al livello di rischio individuato per il settore produttivo dell'azienda in cui opera il GOL analizzato per verificare se la formazione sia risultata efficace o siano necessari ulteriori misure.

In base al citato Accordo Stato-Regioni la classificazione del rischio per i suddetti settori produttivi è la seguente:



- Rischio ALTO per i settori C , F e Q;
- Rischio MEDIO per i settori A e O;
- Rischio BASSO per i settori G, J, L M, N e S.

La quinta e la sesta serie di dati offrono una dimensione dell'azienda in cui è stata effettuata la valutazione in termini di ampiezza dell'organico e specializzazione dello stesso, la settima colloca la valutazione nel periodo temporale di riferimento. Le successive serie di dati offrono una descrizione di ogni GOL valutato definendone la mansione svolta dai lavoratori che ne fanno parte e la numerosità dello stesso.

È bene precisare che le mansioni indicate non corrispondono al CCNL di riferimento, bensì sono state indicate per rappresentare a grandi linee la tipologia di attività svolta dai lavoratori appartenenti al GOL valutato, come di seguito esplicitato:

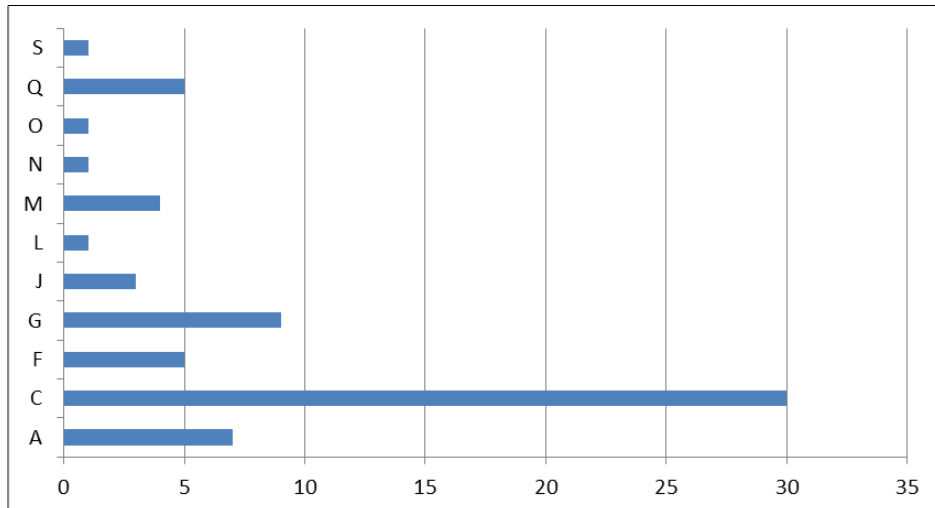
- Operai agricoli - personale operativo del settore A;
- Albergatori - addetti delle strutture ricettive;
- Ausiliari - personale di pulizia e di supporto all'organizzazione;
- Autisti - personale addetto alla guida dei mezzi e al trasporto;
- Impiegati - personale che svolge lavoro di ufficio;
- Impiegati tecnici - addetti al lavoro di ufficio e di laboratorio o di supervisione;
- Magazzinieri - personale che si occupa di logistica e gestione dei magazzini;
- Meccanici - addetti alla manutenzione di macchine, impianti ed attrezzature;
- Operai - personale addetto alla produzione.

Si effettua ora una descrizione delle realtà valutate attraverso i dati generici raccolti.

#### *4.2 Dati generici delle aziende*

Una prima analisi dei dati raccolti è possibile incrociando il numero identificativo dell'azienda di appartenenza ed il settore produttivo aziendale, individuato in base al codice ATECO. Rispetto al settore produttivo le aziende in cui sono state condotte le valutazioni sono distribuite come nella figura seguente.

Il settore più rappresentato è quello delle "Attività manifatturiere" con ben 30 aziende su 67 e che per questo merita un approfondimento a sé, degli altri settori sono state valutate un numero di aziende che non supera in nessun caso le 10 unità come mostrato nella figura seguente.



*Figura 16. Distribuzione delle aziende in studio in base al settore produttivo*

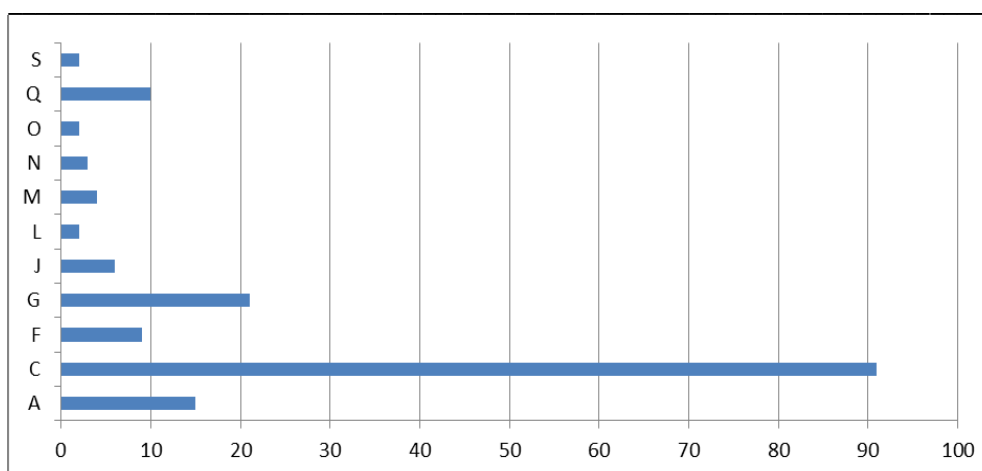
Si può ora comparare la suddetta distribuzione con quella generale dell'intero territorio marchigiano prendendo a riferimento i dati raccolti da Infocamere nel 2020 ed elaborati dalla stessa Regione Marche. Alla fine del 2020 sul territorio regionale le aziende attive in totale superavano le 145000 unità. Facendo riferimento ai soli settori produttivi sopra elencati, è possibile calcolare la percentuale di aziende corrispondente e paragonarla con quella calcolata per le aziende in studio. Si fa notare che l'anno considerato dallo studio Infocamere si adatta perfettamente ai dati raccolti per questa ricerca in quanto il 2020 cade esattamente a metà del periodo temporale in cui i dati sono stati raccolti.

Tabella 1

*Aziende nel territorio regionale e in studio per settore produttivo*

Settore produttivo	Aziende in regione	% Aziende in regione	% Aziende in studio
A	23391	16,050	10,4
C	18323	12,573	44,8
F	19688	13,509	7,5
G	34268	23,514	13,4
J	2916	2,001	4,5
L	7291	5,003	1,5
M	5404	3,708	6,0
N	4216	2,893	1,5
O	3	0,002	1,5
Q	880	0,604	7,5
S	6896	4,732	1,5

Da tale confronto emerge che il campione raccolto non è rappresentativo del territorio. Suddividendo i GOL valutati rispetto al settore produttivo dell'azienda di riferimento si ottiene la seguente rappresentazione grafica dove il settore più rappresentato è il C (Attività manifatturiere) con 91 valutazioni eseguite, ovvero oltre la metà del totale. Seguono il settore G (Commercio), il settore A (Agricoltura) ed il settore Q (Sanità). Nessun altro settore analizzato presenta un numero di valutazioni pari o superiore alle 10 unità; il grafico seguente mostra la suddetta distribuzione.



*Figura 17.* Distribuzione dei GOL in base al settore produttivo di riferimento dell'azienda di appartenenza

Mettendo a confronto il numero di aziende valutate e di valutazioni eseguite per ciascun settore produttivo si ottiene la seguente tabella. Dall'ultima colonna della stessa si evince, per ogni settore, in quanti GOL mediamente siano stati suddivisi i lavoratori.

Tabella 2

*Distribuzione delle aziende e dei GOL per settore produttivo*

Settore produttivo	Aziende	N. di GOL valutati	Media delle valutazioni eseguite azienda
A	7	15	2,14
C	30	91	3,03
F	5	9	1,80
G	9	21	2,33
J	3	6	2
L	1	2	2
M	4	4	1
N	1	3	3
O	1	2	2
Q	5	10	2
S	1	2	2
<b>Totale</b>	<b>67</b>	<b>165</b>	<b>2,46</b>

Considerando una media complessiva di 2,45 valutazioni condotte per azienda, si può affermare che per ciascuna azienda sono stati individuati almeno 2 o 3 GOL durante la fase di analisi del rischio, i quali sono stati poi sottoposti alla valutazione. Il grafico seguente mette a confronto le distribuzioni percentuali relative al numero di aziende e di valutazioni effettuate per GOL rispetto al settore produttivo di riferimento.

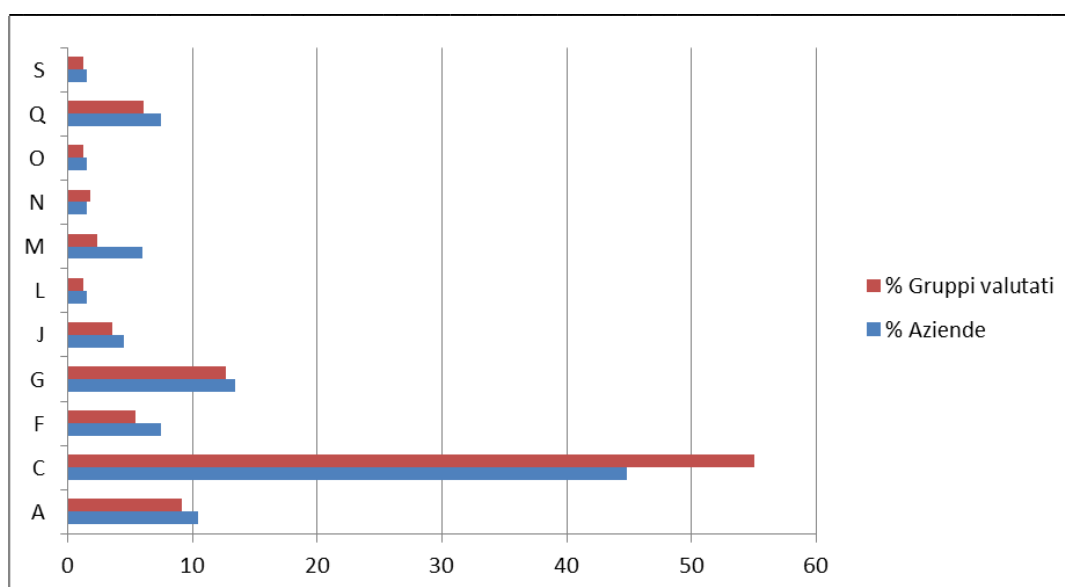


Figura 18. Distribuzione dei GOL e delle aziende in percentuale per settore produttivo

Se si vuole analizzare con maggiore esattezza la distribuzione dei GOL, e quindi delle valutazioni effettuate, rispetto alle aziende individuate e al loro settore produttivo di riferimento, si può osservare la seguente tabella.

Tabella 3

*Distribuzione delle valutazioni effettuate in base settore produttivo*

Settore produttivo	N. di GOL										Totale valutazioni per settore
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
A	7	5	3								15
C	30	24	16	6	5	4	3	1	1	1	91
F	5	4									9
G	9	7	4	1							21
J	3	1	1	1							6
L	1	1									2
M	4										4
N	1	1	1								3
O	1	1									2
Q	5	4	1								10
S	1	1									2
<b>Totale</b>	<b>67</b>	<b>49</b>	<b>26</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>165</b>

Dall'ultima riga della stessa si evince che per ciascuna azienda è stato individuato almeno un GOL, i quali sono stati sottoposti a valutazione. Si deduce anche che per ben 18 aziende è stato individuato nel loro organico un solo GOL, ovvero tutti i lavoratori presenti svolgono le medesime attività lavorative, con scarsa specializzazione e suddivisione dei compiti; questi lavoratori sono quindi tutti esposti agli stessi rischi lavorativi, compreso il rischio da SLC.

Continuando, per 26 aziende sulle 67 complessive sono stati individuati tre GOL, per 8 sulle 67 aziende ne sono stati individuati quattro, e così via. Soltanto un'azienda mostra una complessità tale da vedere il proprio organico suddiviso in ben 10 GOL. Si deduce che l'88% circa delle valutazioni sono state eseguite in aziende in cui sono stati individuati meno di 4 GOL.

La tabella di seguito mostra il numero di aziende, rispetto al settore produttivo di appartenenza, che presentano un dato numero di GOL individuati nel loro organico.

Tabella 4

Numero di aziende in base al numero di GOL individuati nel loro organico

Settore produttivo	N. di GOL								N. aziende
	1	2	3	4	5	6	7	>8	
A	2	2	3						7
C	6	8	10	1	1	1	2	1	30
F	1	4							5
G	2	3	3	1					9
J	2	0	0	1					3
L	0	1							1
M	4								4
N	0	0	1						1
O	0	1							1
Q	1	3	1						5
S	0	1							1
<b>Totale</b>	<b>18</b>	<b>23</b>	<b>18</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>67</b>

Risulta che nella maggior parte delle aziende sono presenti 2 GOL, generalmente questa distribuzione avviene dividendo i lavoratori tra chi opera nella produzione e chi in un altro settore aziendale, ad esempio uffici o logistica.

Il grafico nella figura di seguito mostra la distribuzione delle aziende rispetto al numero di GOL individuati all'interno del loro organico.

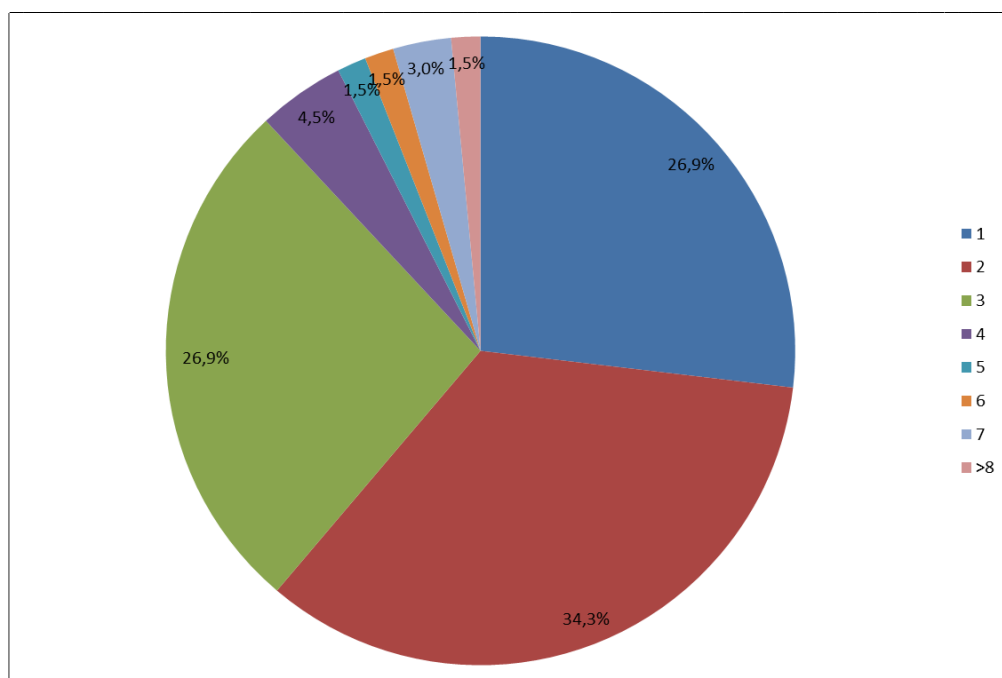


Figura 19. Distribuzione delle aziende rispetto al numero di GOL individuati in esse

Questa distribuzione consente di apprezzare come la maggior parte delle aziende in studio abbiano una struttura interna semplice, dove l'organico risulta suddiviso in poche mansioni e gli addetti prestano servizio nel medesimo luogo di lavoro; infatti nell'88% circa delle stesse sono stati individuati meno di 4 GOL.

Come mostrato nella Tabella 4 solo i settori C (Attività manifatturiere), G (Commercio) e J (Servizi di informazione e comunicazione) presentano almeno un'azienda con un numero di GOL individuati superiore a 3; nello specifico al settore C appartengono 6 di queste aziende, al settore G e J ne appartiene solo una per ciascuno.

Tale ipotesi viene confermata considerando il numero di lavoratori complessivo operanti nelle aziende, infatti nelle aziende dove sono state effettuate le valutazioni prestano servizio complessivamente un numero di 1610 lavoratori, per una media di circa 24,03 lavoratori per azienda. Prendendo come riferimento il parametro della media si osserva che ben 50 aziende sul totale possiedono un organico inferiore a questo valore, ovvero in 3 aziende su 4.

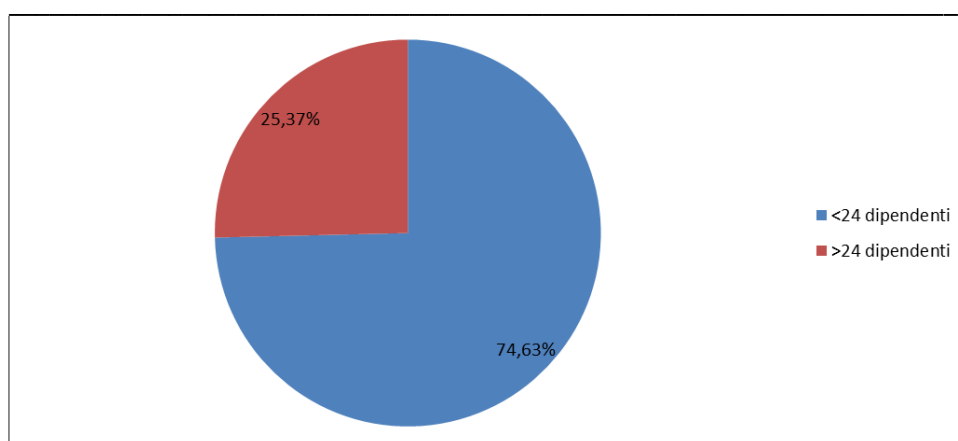


Figura 20. Distribuzione delle aziende rispetto alla media di lavoratori per azienda

Le aziende in studio vanno da un minimo di 2 lavoratori ad un massimo di 220 in organico al momento della valutazione, con una netta prevalenza delle aziende con un numero di dipendenti al di sotto della media calcolata.

Volendo attenerci al Decreto 18 aprile 2005 "Adeguamento alla disciplina comunitaria dei criteri di individuazione di piccole e medie imprese" possiamo suddividere le aziende in studio per dimensione, in base alle definizioni in esso contenute:

- Micro impresa: meno di 10 occupanti;
- Piccola impresa: da 10 a 49 occupanti;
- Media impresa: da 50 a 249 occupanti;
- Grande impresa: oltre 249 occupanti.

In pratica nel campione in studio sono rappresentate solo le aziende dalla micro alla media, con una prevalenza delle piccole che rappresentano poco più della metà delle aziende in cui si è condotta la valutazione SLC.

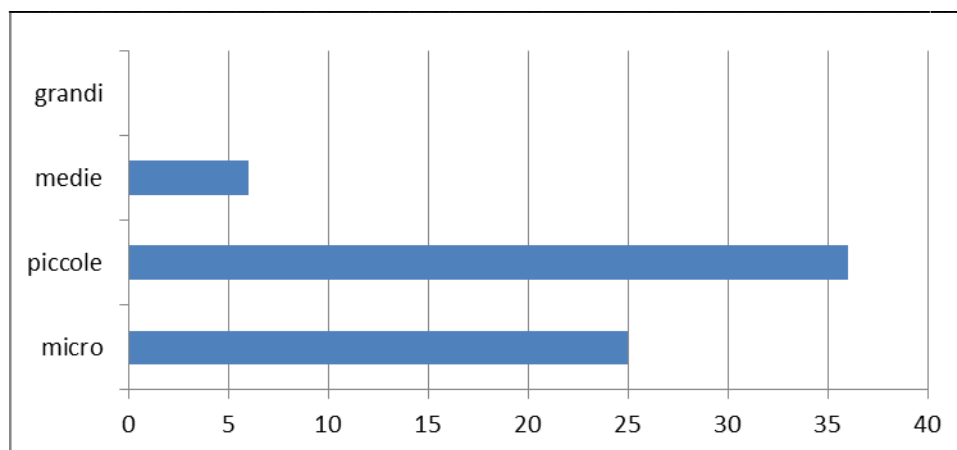


Figura 21. Distribuzione delle aziende in base alla dimensione del loro organico

#### 4.3 Gruppi omogenei e mansioni

Confrontando le mansioni svolte dai lavoratori e la numerosità dei GOL valutati si possono ricavare le seguenti distribuzioni. La tabella di seguito individua quanti GOL svolgono la mansione indicata e la figura seguente ne mostra la rappresentazione grafica.

Tabella 5

*Distribuzione dei GOL in base alla mansione svolta*

Mansione	N. di GOL	% GOL
Operai Agricoli	10	6,06%
Albergatori	1	0,61%
Ausiliari	4	2,42%
Autisti	7	4,24%
Impiegati	50	30,30%
Impiegati Tecnici	7	4,24%
Magazzinieri	17	10,30%
Meccanici	2	1,21%
Operai	67	40,61%
<b>Totale</b>	<b>165</b>	<b>100,00%</b>



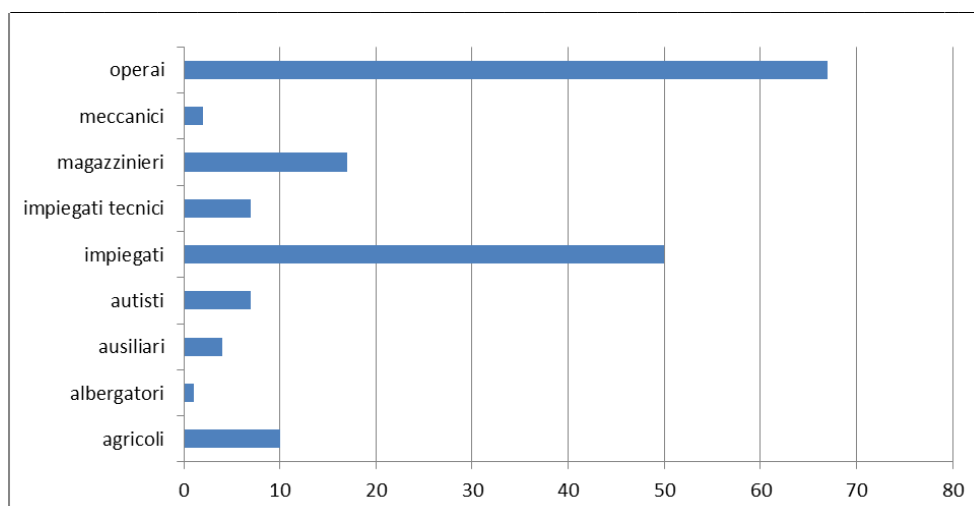


Figura 22. Distribuzione dei GOL in base alla mansione

Per avere uno spaccato migliore della distribuzione delle mansioni svolte, la tabella seguente mostra per ogni settore produttivo quali mansioni sono presenti e quanti GOL sono stati individuati per ciascuna mansione.

Tabella 6

Distribuzione delle valutazioni effettuate per settore produttivo

Sett.	Mansione									Tot
	Agricoli	Alberg.	Ausil.	Autisti	Impieg.	Imp.tec.	Magazz.	Mecc.	Oper.	
A	10	1			3		1			15
C				2	23	4	8	2	52	91
F					4				5	9
G				1	7		5		8	21
J					3	1	1		1	6
L			1		1					2
M					3	1				4
N					1	1	1			3
O					2					2
Q			3	4	3					10
S							1		1	2
Tot.	10	1	4	7	50	7	17	2	67	165
%	6,06	0,61	2,42	4,24	30,30	4,24	10,30	1,21	40,61	100

I GOL analizzati risultano composti da un minimo di 2 a un massimo di 59 lavoratori, per una media di 9,76 lavoratori per GOL.

La distribuzione percentuale delle mansioni dimostra una numerosità molto più elevata per le mansioni di operaio e impiegato, rispettivamente del 56,21% e del 23,6% sul totale. L'analisi dei dati raccolti attraverso la valutazione SLC di queste due mansioni specifiche richiederà un approfondimento.

Tabella 7

*Distribuzione dei lavoratori per tipologia di mansione*

Mansione	N. addetti	% Addetti
Agricoli	73	4,53
Albergatori	12	0,75
Ausiliari	14	0,87
Autisti	53	3,29
Impiegati	380	23,60
Impiegati Tecnici	31	1,93
Magazzinieri	130	8,07
Meccanici	12	0,75
Operai	905	56,21
<b>Totale</b>	<b>1610</b>	<b>100</b>

Concentrandosi sulla classificazione delle aziende, è possibile anche suddividere la totalità delle stesse in base al livello di rischio individuato rispetto al settore produttivo di appartenenza. Oltre la metà delle aziende in studio ricadono nel livello alto.

Tabella 8

*Distribuzione delle aziende secondo la classificazione del rischio secondo in base al settore produttivo*

Livello di rischio	N. di aziende	%
Basso	20	29,85%
Medio	6	8,96%
Alto	41	61,19%
<b>Totale</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Mettendo in paragone il rischio stabilito per settore col rischio risultante dall'analisi condotta per ogni GOL è possibile produrre la seguente tabella.

Tabella 9

*Distribuzione delle valutazioni in base al risultato e*

Rischio abbinato al settore produttivo	Rischio individuato			Totale
	Basso	Medio	Alto	
Basso	37	3	0	40
Medio	11	1	0	12
Alto	101	10	2	113
<b>Totale</b>	<b>149</b>	<b>12</b>	<b>113</b>	<b>165</b>

Si nota che la maggior parte delle valutazioni ha dato come risultato un rischio basso, anche per le aziende appartenenti a settori classificati a rischio alto dalla normativa.

#### 4.4 Esiti delle valutazioni condotte

Studiando l'esito delle valutazioni svolte si ottiene la seguente tabella.

Tabella 10

*Distribuzione dei GOL in base ai risultati delle valutazioni svolte*

Livello di rischio finale	N. di GOL	% di GOL
Alto	2	1,21%
Medio	14	8,48%
Basso	149	90,30%
Totale	165	100,00%

Circa il 90,3% dei GOL valutati nella aziende presentano un rischio SLC basso, solo il 9,7% delle valutazioni eseguite ha originato un valore superiore al limite stabilito per legge (rischio medio e rischio alto). Di queste ultime solo il 1,2% circa mostra valori di stress non accettabili per lo svolgimento in salute e sicurezza dell'attività lavorativa (rischio alto) e che pertanto richiedono interventi urgenti di miglioramento.

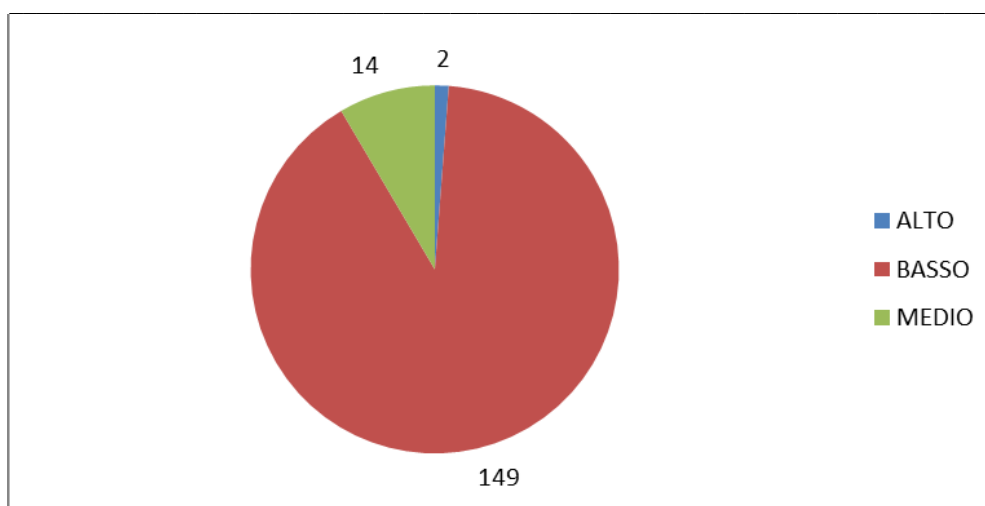


Figura 23. Distribuzione delle valutazioni in base all'esito

La tabella di seguito mostra la distribuzione degli esiti della valutazione rispetto al settore produttivo.

Tabella 11

*Distribuzione dei risultati delle valutazioni in base al settore produttivo*

Settore	Livello del rischio SLC			Totale
	Alto	Medio	Basso	
A		1	14	15
C	2	10	79	91
F			9	9
G			21	21
J		2	4	6
L			2	2
M			4	4
N		1	2	3
O			2	2
Q			10	10
S			2	2
<b>Totale</b>	<b>2</b>	<b>14</b>	<b>149</b>	<b>165</b>

Rispetto al settore produttivo si riscontrano valutazioni che hanno originato un valore di rischio medio nei settori A (Agricoltura), C (Attività manifatturiere), J (Servizi di informazione e comunicazione) e N (Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese) con prevalenza per il settore C (Attività manifatturiere) essendo questo più rappresentato. Il valore alto viene raggiunto solo da 2 valutazioni su 165, entrambe svolte nel settore C. Tutti gli altri settori presentano solo esiti valutativi di rischio basso. Prendendo in esame solo i settori menzionati otteniamo le seguenti distribuzioni percentuali rispetto all'esito delle valutazioni per ogni settore:

Tabella 12

*Distribuzione percentuale delle valutazioni eseguite nei settori che hanno dato esiti di rischio medio e rischio alto, in base all'esito e al settore*

Settore	Esito della valutazione			Totale
	Alto	Medio	Basso	
A	0,0%	6,7%	93,3%	100,0%
C	2,2%	11,0%	86,8%	100,0%
J	0,0%	33,3%	66,7%	100,0%
N	0,0%	33,3%	66,7%	100,0%
<b>Totale</b>	<b>1,7%</b>	<b>12,2%</b>	<b>86,1%</b>	<b>100,0%</b>

In percentuale rispetto al numero di valutazioni eseguite per ogni settore, il settore A (Agricoltura) mostra gli esiti migliori, con una percentuale di valutazioni che hanno originato un rischio basso superiore al 90%. I settori J (Servizi di informazione e comunicazione) e N (Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese) possiedono parimenti le minori percentuali relativamente al rischio basso e quelle

maggiori relativamente al rischio medio. Il settore C (Attività manifatturiere) si attesta a metà tra i risultati ottenuti dagli altri settori in esame, però mostra anche valori di rischio alto pur se in percentuale minima.

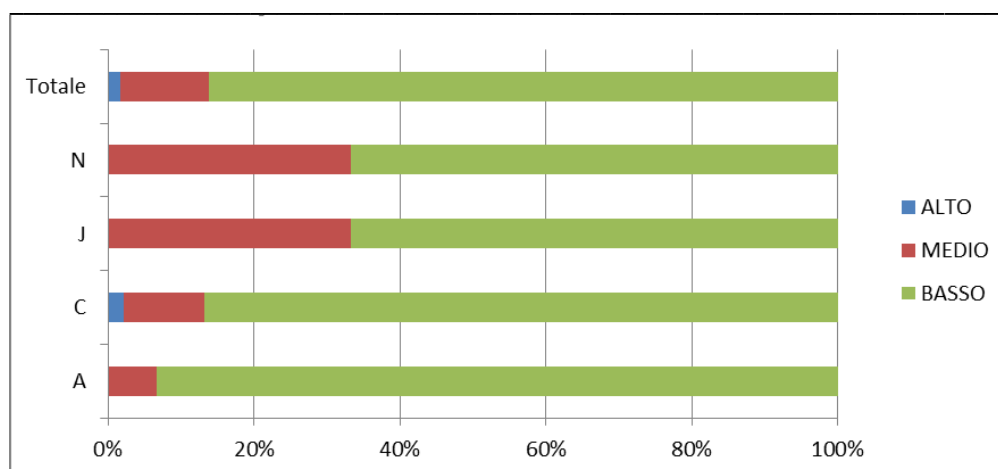


Figura 24. Distribuzione percentuale delle valutazioni dei settori produttivi maggiormente rappresentati in base all'esito delle stesse

La tabella seguente mostra invece la distribuzione temporale delle valutazioni eseguite per settore produttivo

Tabella 13

Distribuzione delle valutazioni in base all'anno di produzione e al settore

Settore produttivo	Anno						Tot. per settore
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	
A		2	1	6		6	15
C	6	15	25	5	10	30	91
F		8		1			9
G		10	4		2	5	21
J		1		1	4		6
L					2		2
M		2	1			1	4
N		3					3
O					2		2
Q		2	2	1	5		10
S						2	2
Tot. per anno	6	43	33	14	25	44	165

Se si volesse suddividere le valutazioni secondo il periodo cronologico in cui sono state prodotte otterremmo un'interessante riflessione, considerando anche gli effetti della pandemia da Covid-19 ed evidenziando i possibili effetti sul rischio SLC.

Gli anni che hanno dato la luce ad un maggior numero di valutazioni sono il 2018, il 2019 ed il 2022 che insieme coprono il 70% delle valutazioni totali; chiaramente l'anno

2017 offre un numero esiguo di valutazioni comprendendo un lasso temporale minore, in quanto la raccolta parte da ottobre 2017. Gli anni 2020 e 2021 invece hanno visto un calo delle richieste di valutazione del rischio SLC a seguito degli effetti economico-sociali dovuti alle misure allora in vigore di contenimento della pandemia da Covid-19.

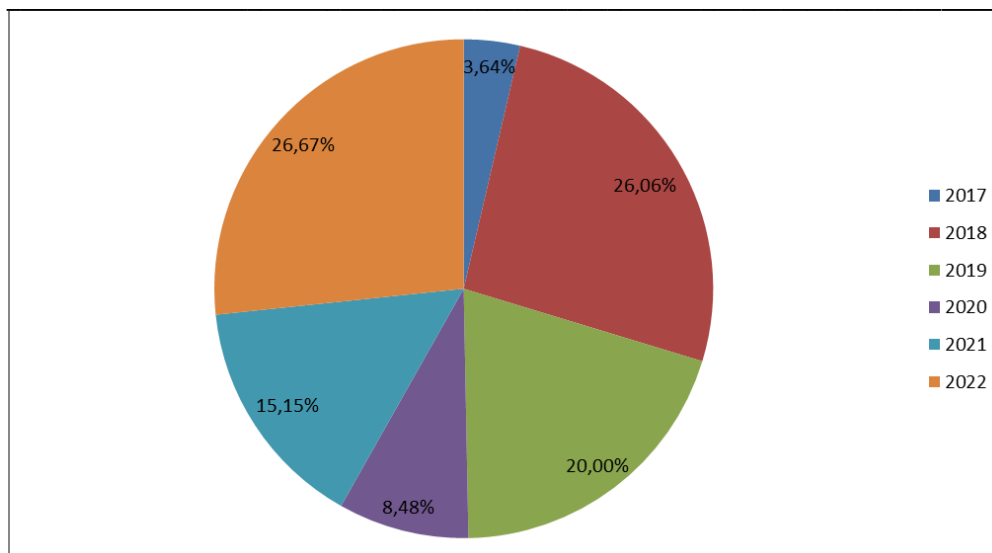


Figura 25. Distribuzione delle valutazioni eseguite per ogni anno del periodo di riferimento

Poiché non è disponibile un numero di valutazioni uguale per ogni anno in esame, occorre trasformare i valori della suddetta tabella in percentuale sul totale di riga, ottenendo la seguente tabella.

Tabella 14

Percentuale di valutazioni in base all'esito, raccolte per anno

Anno	Livello di rischio		
	Basso	Medio	Alto
2017	100,0%	0,0%	0,0%
2018	95,3%	4,7%	0,0%
2019	93,9%	6,1%	0,0%
2020	100,0%	0,0%	0,0%
2021	88,0%	12,0%	0,0%
2022	79,5%	15,9%	4,5%
Totale	90,3%	8,5%	1,2%

Dalla stessa si osserva un mantenimento di bassi livelli di stress negli anni dal 2017 al 2020, che supera per ogni anno di questo periodo un valore del 90% sul totale delle valutazioni eseguite. Invece nei due anni successivi si assiste ad un peggioramento progressivo, con valori in crescita del numero di valutazioni che hanno originato un rischio di livello medio o alto. Tale distribuzione è rappresentata nel grafico di seguito.

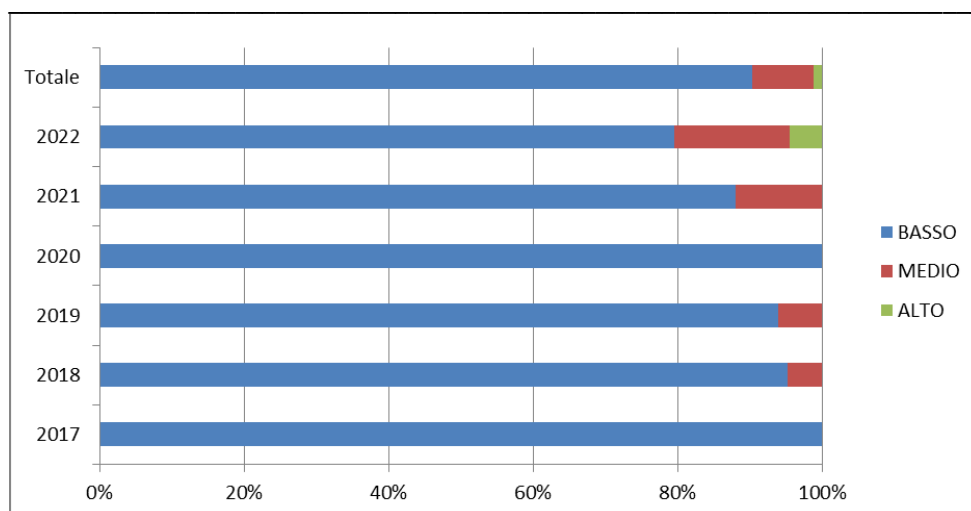


Figura 26. Distribuzione delle valutazioni per anno in base all'esito

Questo peggioramento può essere anch'esso ricondotto ai cambiamenti socioeconomici causati dalle misure di contenimento della pandemia da Covid-19 e dall'effetto che gli stessi hanno avuto conseguentemente sulle aziende; sebbene col regredire nel tempo della pandemia tali misure siano state rese sempre meno restrittive, le stesse sembrano aver causato delle criticità nella gestione delle imprese tali da ripercuotersi sul clima lavorativo e sul benessere psicologico dei lavoratori. Tali aspetti verranno approfonditi nei prossimi capitoli.

Il seguente grafico a dispersione mostra tale andamento in tutto il periodo temporale di riferimento, le correlazioni tra le distribuzioni degli anni risultano medio-forti con una tendenza negativa per le valutazioni che hanno dato esito di rischio basso e tendenza positiva per le altre, come mostrato nelle figure di seguito.

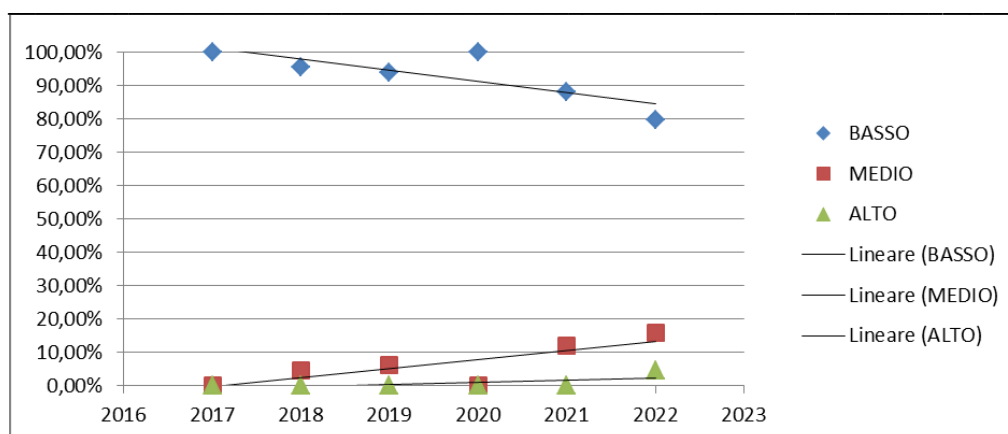


Figura 27. Andamento degli esiti di valutazione nell'intero periodo di riferimento

Se si riduce il periodo temporale, considerando solo le valutazioni eseguite dal 2020 in poi, osserviamo un peggioramento dell'andamento con valori di correlazione che si rafforzano, mantenendo lo stesso segno.

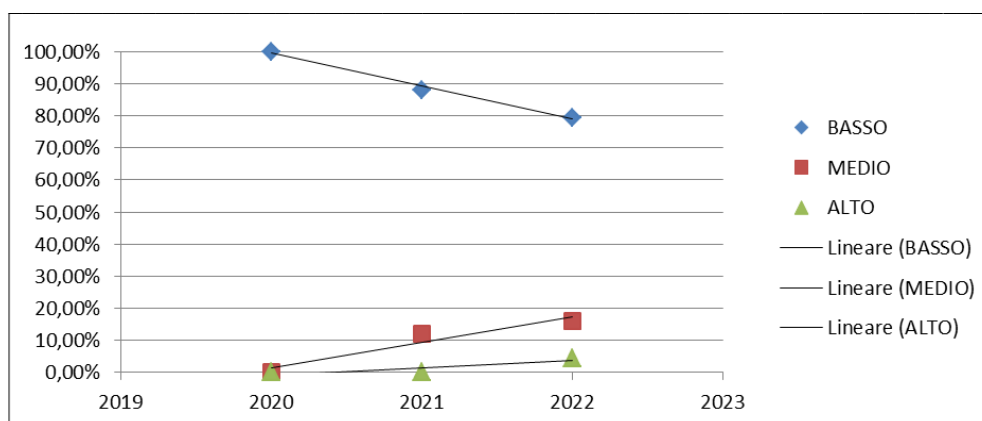


Figura 28. Andamento degli esiti di valutazione negli ultimi 3 anni del periodo

Questi valori potrebbero indicare che, se lo studio fosse continuato anche per l'anno 2023, il numero di valutazioni con esito di rischio basso sarebbe ulteriormente diminuito, vedendo un innalzamento generale dei livelli di SLC. Non vi è certezza di questo però, considerando la mancanza di dati empirici e un graduale processo di ritorno alle condizioni di lavoro pre-pandemiche.



## CAPITOLO 5.

### ANALISI DEI RISULTATI

Vengono di seguito analizzati i dati in forma aggregata ottenuti dalla compilazione della Lista di controllo del metodo di valutazione del rischio SLC, edizione INAIL 2017.

Su 165 valutazioni totali 65 valutazioni sono state condotte in GOL svolgenti mansione di Operaio, 50 in GOL svolgenti mansione di Impiegato e 17 svolgenti mansione di Magazziniere. Rispetto al settore produttivo, 91 valutazioni sono state condotte in GOL appartenenti ad aziende del settore produttivo C (attività manifatturiere).

La seguente analisi punta ad individuare, per ogni dimensione della Lista di controllo, i settori e le mansioni che hanno originato punteggi peggiori, quindi riconoscere i principali fattori di rischio SLC presenti nel campione analizzato.

Ogni dimensione valuta specifici fattori di rischio presenti nel lavoro. Quando il punteggio associato alla dimensione risulta basso anche il rischio SLC collegato a tali fattori lo è, in questo caso la legge prevede di intervenire mantenendo le già presenti condizioni di lavoro e monitorando nel tempo il livello di SLC. Quando invece il rischio calcolato risulta superiore al livello basso si dovrà agire con interventi mirati.

La presente analisi mette a confronto gli esiti di valutazione di ogni dimensione della Lista di controllo espressi in percentuale, esaminando i casi laddove il punteggio della valutazione supera il livello basso nella dimensione di riferimento sarà possibile individuare i fattori di rischio SLC presenti nella popolazione in studio.

Di seguito si procede all'analisi per le dimensioni di ogni area del questionario.

#### *5.1 Area Eventi sentinella*

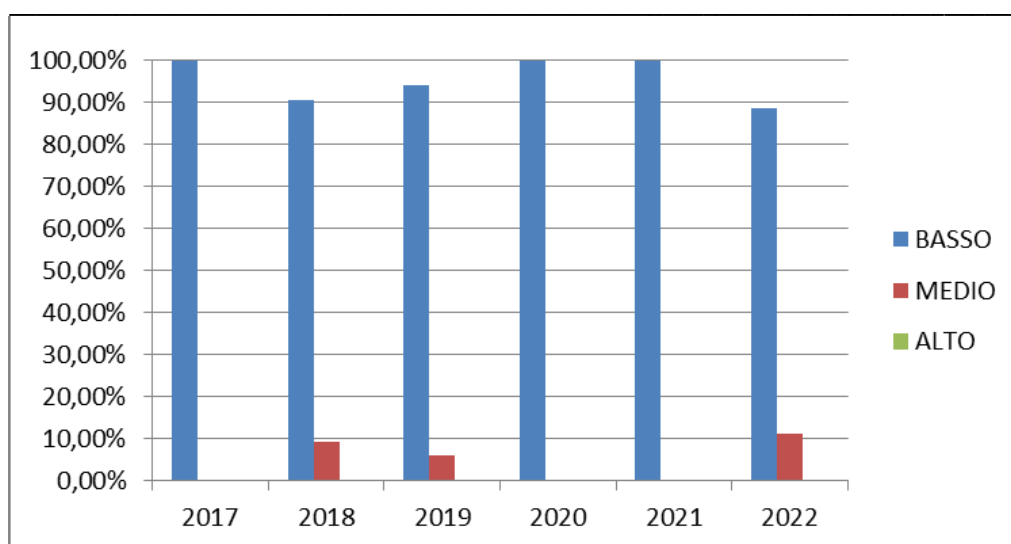
Il punteggio finale viene considerato basso da 0 a 10, medio da 11 a 20 e alto da 21 a 40. Non si potrà tenere conto del valore originato dalle singole dimensione componenti tale area in quanto lo stesso metodo assegna un valore di rischio solo al valore finale originato dalla somma dei punti attribuiti ad ogni dimensione.

Complessivamente 154 GOL su 165 hanno ottenuto un punteggio basso, ovvero il 93,34% del totale, medio i restanti 11 (6,66%). Di questi ultimi, 10 risultano appartenere ad aziende del settore C (attività manifatturiere) e uno solo al settore M, ma visto in proporzione il settore M mostra un picco di casi maggiore rispetto al primo settore, come in Tabella 15.

La valutazione degli eventi sentinella tiene conto dell'andamento di specifici indicatori nel corso dei 3 anni precedenti la data di valutazione, di GOL che hanno originato un valore di rischio superiore a basso ne sono stati valutati 4 nell'anno 2018 (36,37%), 2

nel 2019 (18,19%) e 5 nel 2022 (45,46%). Per questi ultimi le criticità che hanno causato un aumento del rischio potrebbero essere imputabili anche alle mutate condizioni di lavoro nel biennio 2020-2021, anni interessati dalla pandemia da Covid-19 e dalle relative misure di contenimento.

Le mansioni svolte dai GOL che hanno ottenuto un punteggio di rischio medio sono Impiegati, Magazzinieri e Operai. Tali GOL risultano composti da un minimo di 3 a un massimo di 40 lavoratori per una media di 17,64 lavoratori per GOL, contro una media complessiva di 9,76. Va considerato inoltre che le aziende appartenenti al settore C, ovvero quelle numericamente più presenti, risultano di dimensioni mediamente maggiori rispetto al totale di quelle in studio, la media di lavoratori per GOL di questo specifico settore è infatti pari a 11,63.



*Figura 29.* Esiti della valutazione per gruppi omogenei suddivisi per anno dell'Area Eventi sentinella

#### *Mansioni specifiche*

Per quanto riguarda gli Operai, 62 GOL su 67 hanno ottenuto un punteggio basso, ovvero il 92,54% del totale, percentuale non distante da quella calcolata per i GOL complessivamente in studio. I restanti 5 GOL hanno originato un valore di rischio medio, tutti appartenenti al settore C. Di queste ultime valutazioni ne sono state condotte 2 nell'anno 2018 (40%) e 3 nel 2022 (60%).

Le valutazioni svolte per i GOL di impiegati hanno originato 47 esiti a rischio basso su un totale di 50, ovvero il 94%. Delle tre che hanno dato un esito di rischio medio due appartengono al settore C, una al settore M e sono state prodotte negli anni 2018 (66,67%) e 2022 (33,34%).

Per la mansione Magazziniere sono state svolte 17 valutazioni delle quali 14 hanno originato un rischio basso (82,35%), le restanti sono state tutte condotte in GOL appartenenti ad aziende del settore C negli anni 2019 (66,67%) e 2022 (33,34%).

Tabella 15

*Esiti di valutazione dell'Area Eventi sentinella per settore produttivo e per mansione*

Settore produttivo	Rischio			Mansione	Rischio		
	Basso	Medio	Alto		Basso	Medio	Alto
A	100	0%	0%	Agricoli	100%	0%	0%
C	89,01%	10,99%	0%	Albergatori	100%	0%	0%
F	100%	0%	0%	Ausiliari	100%	0%	0%
G	100%	0%	0%	Autisti	100%	0%	0%
J	100%	0%	0%	Impiegati	94,00%	6,00%	0%
L	100%	0%	0%	Impiegati tecnici	100%	0%	0%
M	75,00%	25,00%	0%	Magazzinieri	82,35%	17,65%	0%
N	100%	0%	0%	Meccanici	100%	0%	0%
O	100%	0%	0%	Operai	92,54%	7,46%	0%
Q	100%	0%	0%				
S	100%	0%	0%				
Tot.	93,33%	6,67%	0%	Tot.	93,33%	6,67%	0%

## 5.2 Area Contenuto del Lavoro

- Ambiente di lavoro e attrezzature di lavoro

Questa dimensione fa riferimento alle caratteristiche fisiche dell'ambiente di lavoro e a problemi inerenti alle strutture presenti e alle attrezzature di lavoro.

Il punteggio di questa dimensione viene considerato basso da 0 a 22, medio da 23 a 45 e alto da 46 a 100.

Su 165 valutazioni effettuate sono 122 (73,94%) i GOL che hanno ottenuto un punteggio basso, 37 (22,42%) un punteggio medio e 6 (3,64%) alto. Questi ultimi GOL svolgono tutti la mansione Operaio e appartengono ad aziende del settore produttivo C (attività manifatturiere), le valutazioni sono state condotte nel 2021 (16,67%) e nel 2022 (83,34%). La numerosità di questi gruppi non risulta molto elevata, infatti questi GOL vanno da un minimo di 5 a un massimo di 9 lavoratori cadauno per una media di 5,67, quindi più bassa della media complessiva (9,76). Dato spiegabile poiché le aziende di piccole dimensioni svolgono perlopiù attività di tipo artigianale, che espongono i lavoratori a più rischi, ed hanno meno potere di investire in sicurezza.

I GOL che hanno ottenuto un rischio medio mostrano più variabilità, appartengono ai settori A (agricoltura), C (attività manifatturiere), J (informazioni e comunicazioni), L (attività immobiliari), N (noleggio, agenzie di viaggio e di supporto alle imprese) e Q (sanità). Le mansioni interessate sono Agricoli, Albergatori, Ausiliari, Autisti, Impiegati Tecnici, Magazzinieri, Meccanici e Operai. La media dei lavoratori per gruppo è di 10,43 quindi leggermente superiore alla media complessiva. Le valutazioni sono state condotte in tutti gli anni del periodo considerato con una maggiore rappresentatività dell'anno 2022 (37,84%).

Albergatori, Ausiliari, Autisti, Meccanici mostrano percentuali oltre il 50% di rischio superiore a basso. Non si individua un rischio superiore a basso per la mansione Impiegato, una delle mansioni maggiormente rappresentate, poiché lo svolgimento delle attività proprie dell'impiegato generalmente non espone il lavoratore ad ambienti pericolosi, né ad attrezzature pericolose.

Tabella 16

*Esiti di valutazione della dimensione Ambiente di lavoro e attrezzature di lavoro per settore produttivo e per mansione*

Settore produttivo	Rischio			Mansione	Rischio		
	Basso	Medio	Alto		Basso	Medio	Alto
A	66,67%	33,33%	0%	Agricoli	60,00%	40,00%	0%
C	67,03%	26,37%	6,59%	Albergatori	0,00%	100,00%	0%
F	100,00%	0%	0%	Ausiliari	25,00%	75,00%	0%
G	100,00%	0%	0%	Autisti	42,86%	57,14%	0%
J	83,33%	16,67%	0%	Impiegati	100%	0%	0%
L	50,00%	50,00%	0%	Impiegati tecnici	57,14%	42,86%	0%
M	100,00%	0%	0%	Magazzinieri	88,24%	11,76%	0%
N	66,67%	33,33%	0%	Meccanici	50,00%	50,00%	0%
O	100,00%	0%	0%	Operai	62,69%	28,36%	8,96%
Q	50,00%	50,00%	0%				
S	100,00%	0%	0%				
Tot.	73,94%	22,42%	3,64%	Tot.	73,94%	22,42%	3,64%

Le valutazioni condotte mostrano risultati via via peggiori nel lasso di tempo di riferimento, infatti la maggior parte dei risultati negativi sono emersi dalle valutazioni condotte nel 2022. Tale peggioramento, graduale e continuo, non sembra casuale, infatti potrebbe essere connesso a più fattori quali: un'aumentata percezione dei pericoli da parte dei lavoratori, una diminuzione dell'investimento delle aziende in sicurezza e in attrezzature, mutamenti organizzativi e delle normative sul lavoro.

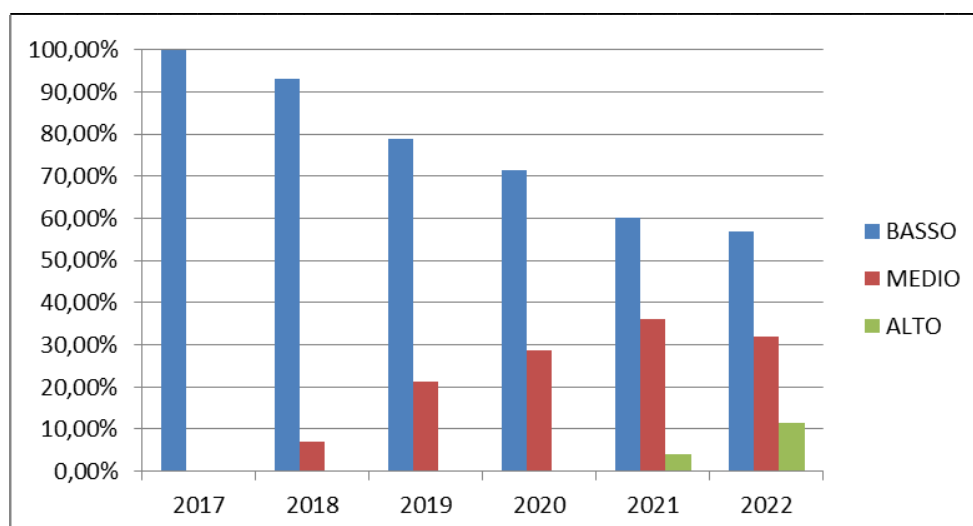


Figura 30. Esiti della valutazione per gruppi omogenei suddivisi per anno della dimensione Ambiente di lavoro e attrezzature di lavoro

- Pianificazione dei compiti

Questa dimensione, secondo il metodo, descrive “*quelle situazioni in cui si verifica la mancata corrispondenza tra le risorse umane e strumentali disponibili e lo svolgimento delle attività, l’esecuzione dei compiti assegnati e delle prestazioni*”. Il punteggio finale viene considerato basso da 0 a 49, medio da 50 a 82 e alto da 83 a 100.

Su 165 valutazioni effettuate sono 150 (90,91%) i GOL che hanno ottenuto un punteggio basso, 14 (8,48%) un punteggio medio e 1 (0,61%) alto, quest’ultimo appartenente al settore C (attività manifatturiere) e alla mansione Operai.

I GOL le cui valutazioni hanno originato un rischio di livello medio per questo dimensione appartengono ai settori C (attività manifatturiere), G (commercio), J (informazioni e comunicazioni), N (noleggio, agenzie di viaggio e di supporto alle imprese) e Q (sanità).

Il motivo per cui tali settori produttivi sono così colpiti è possibile ricondurlo al fatto che occupano molte mansioni diverse, inoltre le organizzazioni che ne fanno parte hanno in media un organico maggiore di quelle analizzate per altri settori, in media 11,63 lavoratori per ogni GOL. Ciò comporta una maggiore complessità nella pianificazione e nella comunicazione aziendale a tutti i livelli.

Le mansioni svolte dai GOL che presentano un rischio superiore a basso sono Autisti, Impiegati, Impiegati Tecnici, Meccanici, Operai e Magazzinieri, di cui quella che mostra risultati peggiore è Meccanici. Di questi gruppi la numerosità risulta più elevata rispetto la media, infatti questi GOL vanno da un minimo di 2 a un massimo di 40 lavoratori cadauno per una media di 15,14.

Tabella 17

*Esiti di valutazione della dimensione Pianificazione dei compiti per settore produttivo e per mansione*

Settore produttivo	Rischio			Mansione	Rischio		
	Basso	Medio	Alto		Basso	Medio	Alto
A	100%	0%	0%	Agricoli	100%	0%	0%
C	87,91%	10,99%	1,10%	Albergatori	100%	0%	0%
F	100%	0%	0%	Ausiliari	100%	0%	0%
G	95,24%	4,76%	0%	Autisti	85,71%	14,29%	0%
J	83,33%	16,67%	0%	Impiegati	90,00%	10,00%	0%
L	100%	0%	0%	Impiegati tecnici	71,43%	28,57%	0%
M	100%	0%	0%	Magazzinieri	94,12%	5,88%	0%
N	66,67%	33,33%	0%	Meccanici	50,00%	50,00%	0%
O	100%	0%	0%	Operai	92,54%	5,97%	1,49%
Q	90,00%	10,00%	0%				
S	100%	0%	0%				
Tot.	90,91%	8,48%	0,61%	Tot.	90,91%	8,48%	0,61%

Le valutazioni che hanno generato un rischio superiore a basso sono state condotte dal 2018 al 2022 compresi, con un aumento di casi valutati nel 2019 (33,34%) e nel 2022 (46,67%). Si osserva che nel 2019 non compaiono Operai e 3 gruppi su 5 sono Impiegati, mentre la situazione nel 2022 è opposta in quanto 5 valutazioni su 7 interessano Operai e una soltanto gli Impiegati. Si può ipotizzare che tale cambiamento sia dettato dal fatto che in tempo di pandemia da Covid-19 l'impiegato poteva svolgere il suo lavoro anche da casa (smart working) con maggiore flessibilità nella pianificazione dei compiti nella giornata lavorativa, lo stesso non è stato possibile per l'operaio che doveva comunque recarsi sul luogo di lavoro per consentire la produzione, sottostando alle rigide norme di contenimento della pandemia.

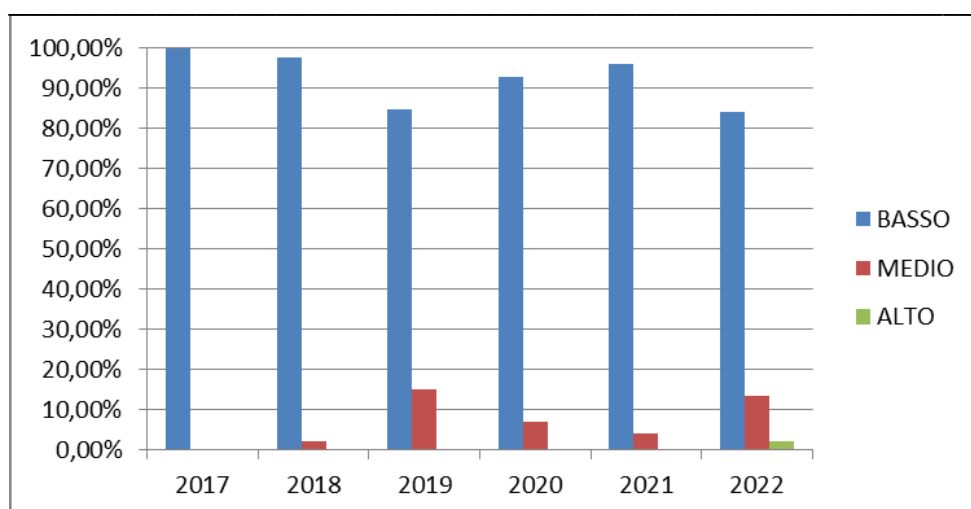


Figura 31. Esiti della valutazione per gruppi omogenei suddivisi per anno della dimensione Pianificazione dei compiti

- Carico di lavoro/ritmo di lavoro

Questa dimensione descrive le condizioni di sovraccarico o sottocarico di lavoro, la mancanza di controllo sul ritmo di lavoro, il carico di lavoro sia in senso fisico che cognitivo, dovuto alla necessità di prendere decisioni rapide e di avere responsabilità nei confronti di terzi, impianti e produzioni.

Il punteggio finale viene considerato basso da 0 a 32, medio da 33 a 55 e alto da 56 a 100. Su 165 valutazioni effettuate sono 140 (84,85%) i GOL che hanno ottenuto un punteggio basso, 23 (13,94%) un punteggio medio e 2 (1,21%) alto, quest'ultime appartenenti entrambe al settore C (attività manifatturiere) ed effettuate entrambe prima del 2020.

I GOL le cui valutazioni hanno originato un rischio di livello medio per questa dimensione appartengono ai settori A (agricoltura), C (attività manifatturiere), F (costruzioni), J (informazioni e comunicazioni) e Q (sanità), condotte in tutti gli anni considerati nel periodo di riferimento con un picco nel 2021 in cui se ne contano 8 (34,78%). Di questi GOL le mansioni svolte sono Agricoli, Albergatori, Ausiliari, Autisti, Impiegati, Impiegati tecnici, Magazzinieri e Operai, dove anche in questo caso i risultati peggiori sono a carico della mansione Albergatori.

Tabella 18

*Esiti di valutazione della dimensione Carico di lavoro/ritmo di lavoro per settore produttivo e per mansione*

Settore produttivo	Rischio			Mansione	Rischio		
	Basso	Medio	Alto		Basso	Medio	Alto
A	73,33%	26,67%	0%	Agricoli	70,00%	30,00%	0%
C	86,81%	10,99%	2,20%	Albergatori	0%	100%	0%
F	88,89%	11,11%	0%	Ausiliari	50,00%	50,00%	0%
G	100%	0%	0%	Autisti	57,14%	42,86%	0%
J	66,67%	33,33%	0%	Impiegati	96,00%	4,00%	0%
L	100%	0%	0%	Impiegati tecnici	57,14%	42,86%	0%
M	100%	0%	0%	Magazzinieri	88,24%	11,76%	0%
N	100%	0%	0%	Meccanici	50,00%	50,00%	0%
O	100%	0%	0%	Operai	88,06%	8,96%	2,99%
Q	40,00%	60,00%	0%				
S	100%	0%	0%				
Tot.	84,85%	13,94%	1,21%	Tot.	84,85%	13,94%	1,21%

Complessivamente questo rischio interessa quei settori dove il carico di lavoro, fisico o mentale, è notoriamente elevato. L'andamento nel tempo mostra dapprima una graduale diminuzione delle valutazioni con esito basso e un aumento progressivo di quelle ad esito medio, per poi mostrare un'inversione di tendenza nell'ultimo anno.

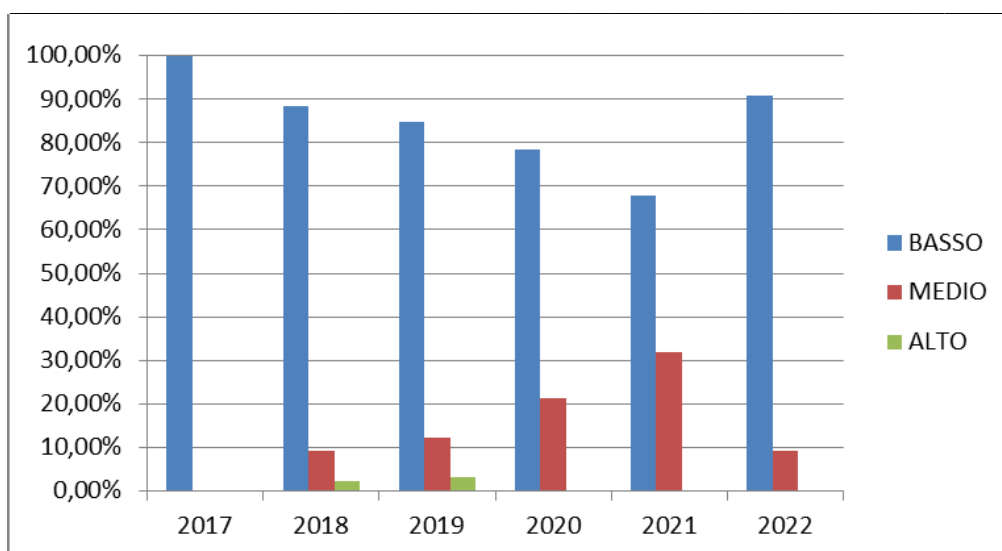


Figura 32. Esiti della valutazione per gruppi omogenei suddivisi per anno della dimensione Carico di lavoro/ritmo di lavoro

- Orario di lavoro

Questa dimensione tiene in considerazione fattori come la presenza di turni nell'orario di lavoro e orari rigidi, imprevedibili o eccessivamente lunghi. Il punteggio finale viene considerato basso da 0 a 37, medio da 38 a 74 e alto da 75 a 100.

Su 165 valutazioni effettuate sono 145 (87,88%) i GOL che hanno ottenuto un punteggio basso, 19 (12,12%) un punteggio medio e nessuno alto.

I GOL la cui valutazione ha originato un rischio medio in questa dimensione appartengono ai settori C (attività manifatturiere), G (commercio), J (informazioni e comunicazioni), Q (sanità) e sono state condotte dall'anno al 2022. Le mansioni più interessate sono Ausiliari e Autisti.



Tabella 19

*Esiti di valutazione della dimensione Orario di lavoro per settore produttivo e per mansione*

Settore produttivo	Rischio			Mansione	Rischio		
	Basso	Medio	Alto		Basso	Medio	Alto
A	100%	0%	0%	Agricoli	100%	0%	0%
C	89,01%	10,99%	0%	Albergatori	100%	0%	0%
F	100,00%	0%	0%	Ausiliari	50,00%	50,00%	0%
G	85,71%	14,29%	0%	Autisti	0%	100,00%	0%
J	83,33%	16,67%	0%	Impiegati	100%	0%	0%
L	100%	0%	0%	Impiegati tecnici	100%	0%	0%
M	100%	0%	0%	Magazzinieri	94,12%	5,88%	0%
N	100%	0%	0%	Meccanici	100%	0%	0%
O	100%	0%	0%	Operai	85,07%	14,93%	0%
Q	40,00%	60,00%	0%				
S	100%	0%	0%				
Tot.	87,88%	12,12%	0%	Tot.	87,88%	12,12%	0%

La media di lavoratori per ogni GOL in cui il punteggio è risultato superiore al rischio basso risulta molto simile alla media calcolata per il totale.

Complessivamente questo rischio risulta maggiore per quelle professioni che si vedono necessariamente costrette a coprire più turni di lavoro nella giornata e/o a svolgere orari di lavoro rigidi per garantire la continuità della produzione, specialmente in settori legati all'industria, al commercio e alla sanità. Si riscontra anche un graduale peggioramento dei valori nel tempo.

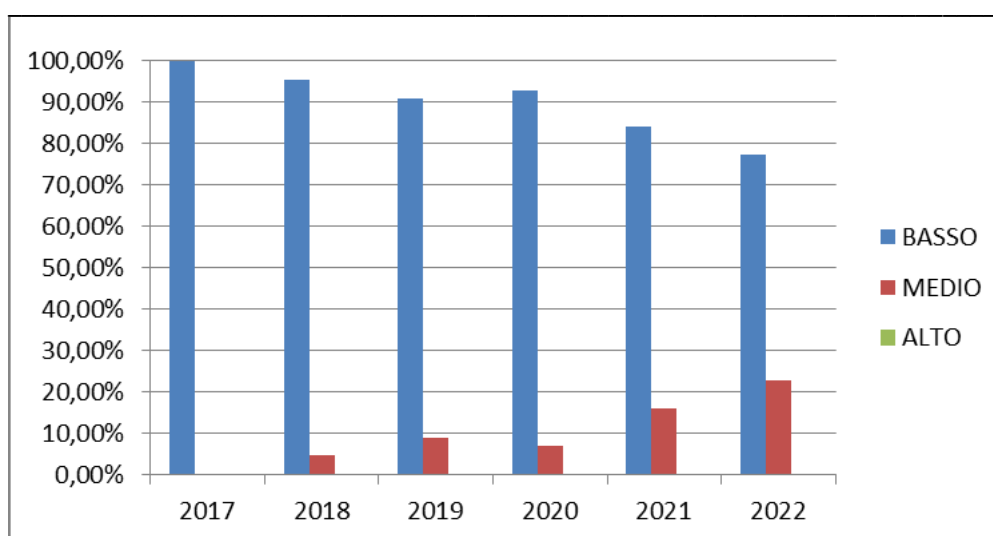


Figura 33. Esiti della valutazione per gruppi omogenei suddivisi per anno della dimensione Orario di lavoro

### *Punteggio complessivo dell'Area Contenuto del Lavoro*

Il punteggio finale dell'Area viene considerato basso da 0 a 23, medio da 24 a 43 e alto da 44 a 100. Su 165 valutazioni effettuate sono 136 (82,43%) i GOL che hanno ottenuto un punteggio basso, 28 (16,97%) un punteggio medio e solo uno (0,61%) alto, quest'ultimo appartenente al settore C (attività manifatturiere).

Essendo questa variabile numerica continua, è possibile calcolare la media che risulta di 15,38 punti, mentre la mediana è di 14 e la moda è pari a 13,75.

Tabella 20

### *Esiti di valutazione complessivi dell'Area Contenuto del Lavoro per settore produttivo e per mansione*

Settore produttivo	Rischio			Mansione	Rischio		
	Basso	Medio	Alto		Basso	Medio	Alto
A	86,67%	13,33%	0%	Agricoli	90,00%	10,00%	0%
C	78,02%	20,88%	1,10%	Albergatori	0%	100%	0%
F	100%	0%	0%	Ausiliari	75,00%	25,00%	0%
G	95,24%	4,76%	0%	Autisti	42,86%	42,86%	14,29%
J	83,33%	16,67%	0%	Impiegati	96,00%	4,00%	0%
L	100%	0%	0%	Impiegati tecnici	71,43%	28,57%	0%
M	100%	0%	0%	Magazzinieri	94,12%	5,88%	0%
N	100%	0%	0%	Meccanici	50,00%	50,00%	0%
O	100%	0%	0%	Operai	77,61%	20,90%	1,49%
Q	60,00%	30,00%	10,00%				
S	100%	0%	0%				
Tot.	83,03%	15,76%	1,21%	Tot.	83,03%	15,76%	1,21%

I GOL la cui valutazione ha originato un rischio medio in questa dimensione appartengono ai settori A (agricoltura), C (attività manifatturiera), G (commercio), J (informazioni e comunicazioni) e Q (sanità), dove quest'ultimo ha originato i risultati peggiori.

La distribuzione temporale mostra un andamento in peggioramento dei risultati, anche se graduale. Il 2022 è l'anno che mostra più valutazioni che hanno originato un risultato di rischio superiore a basso, mentre il 2020 è tra tutti l'anno che presenta più valutazioni che hanno originato un rischio alto.

Per quanto riguarda le mansioni i Meccanici presentano i risultati peggiori.

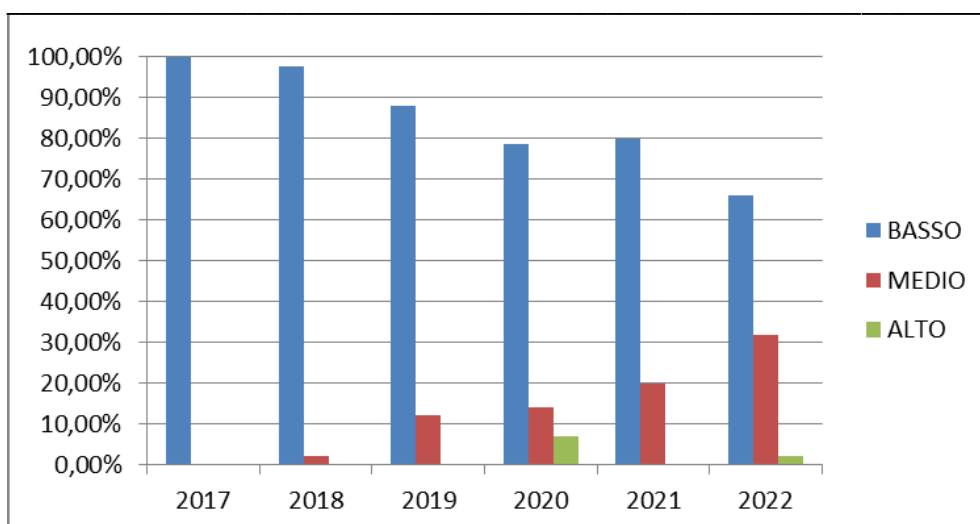


Figura 34. Esiti della valutazione per gruppi omogenei suddivisi per anno dell'Area Contenuto del Lavoro

### 5.3 Area Contesto del Lavoro

Anche per questa specifica Area verranno analizzate una per una tutte le dimensioni che la compongono, seguirà un commento finale.

#### - Funzione e cultura organizzativa

Questa dimensione valuta gli aspetti relativi alla conoscenza da parte dei lavoratori della struttura organizzativa, la diffusione di procedure e obiettivi organizzativi, la comunicazione aziendale e lo sviluppo del personale. Il punteggio viene considerato basso da 0 a 44, medio da 45 a 72 e alto da 73 a 100.

Su 165 valutazioni effettuate sono 133 (80,61%) i GOL che hanno ottenuto un punteggio basso, 28 (16,97%) un punteggio medio e 4 (2,42%) alto. Di questi ultimi, tre appartengono al settore C (attività manifatturiere) e uno al settore A (agricoltura), le quattro valutazioni sono state eseguite tra il 2018 ed il 2019, le mansioni interessate sono Agricoli, Autisti ed Operai.

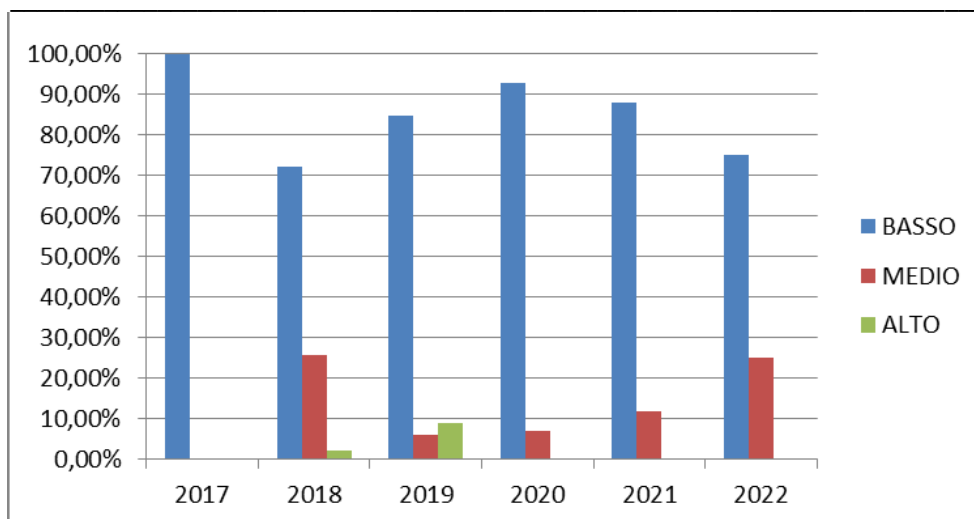
I GOL la cui valutazione ha originato un rischio medio in questa dimensione appartengono ai settori A (agricoltura), C (attività manifatturiere), F (costruzioni), G (commercio), J (informazioni e comunicazioni), N (noleggio, agenzie di viaggio e di supporto alle imprese) ed O (pubblica amministrazione). Le mansioni coinvolte sono diverse, si contano principalmente Agricoli, Impiegati, Impiegati tecnici ed Operai. Dette valutazioni sono state svolte in tutti gli anni del periodo considerato, mostrando però un picco negli anni 2018 e 2022, anni in cui se ne contano 10 cadauno.

Tabella 21

*Esiti di valutazione della dimensione Funzione e cultura organizzativa per mansione*

Settore produttivo	Rischio			Mansione	Rischio		
	Basso	Medio	Alto		Basso	Medio	Alto
A	80,00%	13,33%	6,67%	Agricoli	70,00%	20,00%	10,00%
C	78,02%	18,68%	3,30%	Albergatori	100,00%	0,00%	0%
F	88,89%	11,11%	0%	Ausiliari	100,00%	0,00%	0%
G	80,95%	19,05%	0%	Autisti	85,71%	0,00%	14,29%
J	83,33%	16,67%	0%	Impiegati	78,00%	22,00%	0%
L	100,00%	0%	0%	Impiegati tecnici	85,71%	14,29%	0%
M	100,00%	0%	0%	Magazzinieri	94,12%	5,88%	0%
N	33,33%	66,67%	0%	Meccanici	100,00%	0,00%	0%
O	50,00%	50,00%	0%	Operai	77,61%	19,40%	2,99%
Q	100%	0%	0%				
S	100%	0%	0%				
Tot.	80,61%	16,97%	2,42%	Tot.	80,61%	16,97%	2,42%

La distribuzione temporale complessiva delle valutazioni lascia intendere che gli aspetti valutati in questa dimensione mostrano delle carenze già da prima dell'avvento della pandemia da Covid-19, il motivo per cui negli anni 2020 e 2021 risultano meno valutazioni è legato unicamente al fatto che la pandemia ha ridotto il carico di lavoro per lo studio di consulenza che le ha condotte.



*Figura 35. Esiti della valutazione per gruppi omogenei suddivisi per anno della dimensione Funzione e cultura organizzativa*

Si nota invece che la media di addetti per i GOL la cui valutazione di questa dimensione ha originato un valore superiore a basso risulta piuttosto modesto, ovvero 5,44 addetti per gruppo. Complessivamente questi risultati lasciano intuire che nelle aziende di dimensioni più ridotte è ridotta anche la cosiddetta “cultura organizzativa” delle persone che vi lavorano, ossia la conoscenza della struttura organizzativa, degli obiettivi organizzativi, del motivo per il quale vengono adottate specifiche procedure. In alcune aziende può risultare carente anche la comunicazione interna e le politiche aziendali di sviluppo del personale, aspetti che si collegano fortemente con la mancanza di conoscenza della struttura organizzativa e degli obiettivi aziendali.

- Ruolo nell'ambito dell'organizzazione

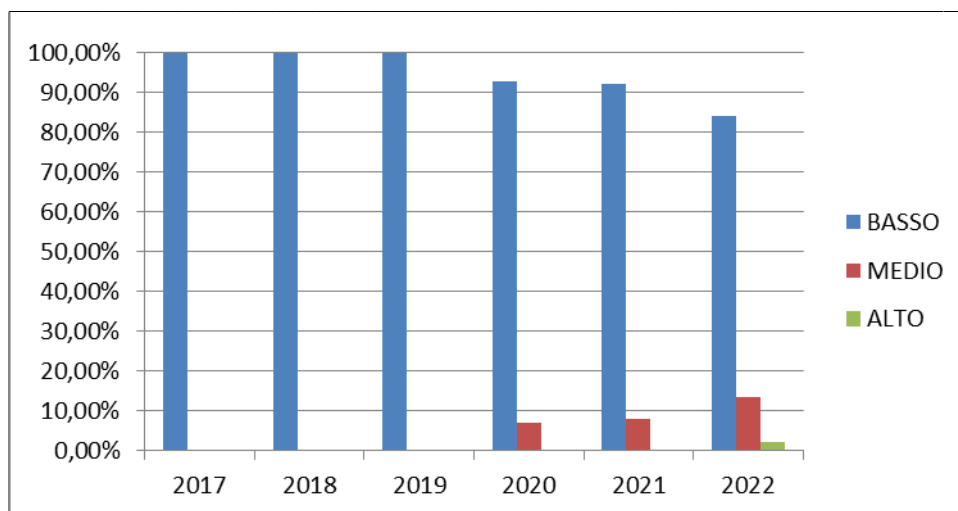
Questa dimensione indaga sulla presenza di condizioni di ambiguità, sovrapposizione e conflitto di ruoli lavorativi, ovvero situazioni in cui non sono chiari i compiti assegnati ed il ruolo che rivestono i singoli lavoratori. Il punteggio viene considerato basso da 0 a 49, medio da 50 a 74 e alto da 75 a 100. Su 165 valutazioni effettuate sono 155 (93,94%) i GOL che hanno ottenuto un punteggio basso, 9 (5,46%) un punteggio medio e uno solo (0,61%) alto. Quest'ultimo appartiene al settore C (attività manifatturiere), la mansione svolta dai componenti è Operai e la valutazione è stata condotta nel 2022. I GOL che hanno ottenuto un punteggio di livello medio appartengono ai settori A (agricoltura), C (attività manifatturiere) e J (informazioni e comunicazioni), le mansioni svolte sono varie ma prevalgono anche in questo caso gli Albergatori, tutte queste valutazioni sono state condotte dal 2020 in poi di cui il 66,67% nel 2022.

Tabella 22

*Esiti di valutazione della dimensione Ruolo nell'ambito dell'organizzazione per settore produttivo e per mansione*

Settore produttivo	Rischio			Mansione	Rischio		
	Basso	Medio	Alto		Basso	Medio	Alto
A	80,00%	20,00%	0%	Agricoli	100%	0%	0%
C	93,41%	5,49%	1,10%	Albergatori	0%	100%	0%
F	100%	0%	0%	Ausiliari	100%	0%	0%
G	100%	0%	0%	Autisti	100%	0%	0%
J	83,33%	16,67%	0%	Impiegati	98,00%	2,00%	0%
L	100%	0%	0%	Impiegati tecnici	71,43%	28,57%	0%
M	100%	0%	0%	Magazzinieri	94,12%	5,88%	0%
N	100%	0%	0%	Meccanici	100%	0%	0%
O	100%	0%	0%	Operai	92,54%	5,97%	1,49%
Q	100%	0%	0%				
S	100%	0%	0%				
Tot.	93,94%	5,45%	0,61%	Tot.	93,94%	5,45%	0,61%

Questa dimensione si attesta come quella con i risultati migliori, sia di questa che della precedente Area. La media dei lavoratori per ogni GOL, il cui risultato per questa dimensione è superiore a basso, si attesta a 12,40 quindi al di sopra della media complessiva. In conclusione i risultati peggiori ottenuti lasciano intuire che le disposizioni di contenimento della pandemia da Covid-19 abbiano influito negativamente sulla distribuzione dei compiti e dei ruoli lavorativi.



*Figura 36.* Esiti della valutazione per gruppi omogenei suddivisi per anno della dimensione Ruolo nell'ambito dell'organizzazione

- Evoluzione di carriera

Questa dimensione descrive le realtà organizzative in cui i criteri per la progressione di carriera non sono stati stabiliti o non sono chiaramente definiti, considera altresì l'incertezza lavorativa e lo scarso valore sociale attribuito al lavoro che si svolge.

Il punteggio viene considerato basso da 0 a 66, medio da 67 a 99 e alto al raggiungimento di 100. Su 165 valutazioni effettuate sono 42 (25,45%) i GOL che hanno ottenuto un punteggio basso, 95 (57,58%) un punteggio medio e 28 (16,97%) alto. Appare subito chiaro che i risultati di questa dimensione siano molto negativi: in nessun'altra dimensione analizzata di quest'Area, né delle Aree precedentemente analizzate, il numero delle valutazioni che hanno originato un esito di rischio basso risulta inferiore rispetto a quelle che hanno originato un esito di rischio medio.

I GOL che hanno ottenuto un punteggio di rischio alto appartengono ai settori A (agricoltura), C (attività manifatturiere), F (costruzioni), J (informazioni e comunicazioni), M (attività professionali) ed N (noleggio, agenzie di viaggio e di supporto alle imprese), di cui i risultati peggiori li consegue M. Le mansioni svolte dagli stessi sono Agricoli, Impiegati, Impiegati tecnici, Magazzinieri e Operai, di cui i risultati

peggiori sono di Agricoli e Impiegati. Questi GOL sono stati valutati negli anni dal 2018 fino alla fine del periodo di riferimento, ma si assiste ad un picco nel primo anno con il 57,14% delle valutazioni, per osservare poi una graduale diminuzione negli anni successivi. La numerosità di questi gruppi non risulta molto elevata, infatti questi GOL mostrano un numero medio di lavoratori pari a 6,82 quindi più basso della media complessiva. I GOL che hanno ottenuto un rischio medio mostrano più variabilità, appartengono a tutti i settori, eccetto il settore O (pubblica amministrazione), e nello specifico i settori A (agricoltura), C (attività manifatturiere), J (informazioni e comunicazioni) e Q (sanità) mostrano risultati oltre il 60%. Le mansioni interessate sono tutte tranne gli Albergatori, le più rappresentate sono Agricoli, Autisti ed Impiegati tecnici che superano tutte il 70%. In questo caso la media dei lavoratori per gruppo è di 10,60 quindi leggermente superiore alla media complessiva.

Le valutazioni sono state condotte in tutti gli anni del periodo considerato con una maggiore rappresentatività dell'anno 2022 (41,05%), si nota invece che negli anni 2019 e 2021 si hanno 19 valutazioni cadauno, ovvero ciascuno compone il 20% del totale.

Questi risultati fanno intuire come per alcune mansioni ci sia poco margine di avanzamento di carriera, indipendentemente dal settore produttivo di riferimento, e che questa condizione di SLC fosse già presente nelle aziende del territorio in studio da prima dello scoppio della pandemia da Covid-19. Si nota infatti che dal 2018 al 2022, benché il numero di GOL che hanno ottenuto un risultato di rischio alto siano diminuiti, è aumentato del doppio il numero di valutazioni che hanno originato un rischio medio.

Tabella 23

*Esiti di valutazione della dimensione Evoluzione di carriera per settore produttivo e per mansione*

Settore produttivo	Rischio			Mansione	Rischio		
	Basso	Medio	Alto		Basso	Medio	Alto
A	10,00%	70,00%	20,00%	Agricoli	26,67%	60,00%	33%
C	100%	0%	0%	Albergatori	17,58%	61,54%	20,88%
F	50,00%	50,00%	0%	Ausiliari	33,33%	33,33%	33,33%
G	28,57%	71,43%	0%	Autisti	52,38%	47,62%	0%
J	24,00%	56,00%	20,00%	Impiegati	16,67%	66,67%	16,67%
L	14,29%	71,43%	14,29%	Impiegati tecnici	0%	100%	0%
M	29,41%	58,82%	11,76%	Magazzinieri	0%	50,00%	50,00%
N	50,00%	50,00%	0%	Meccanici	33,33%	33,33%	33,33%
O	25,37%	55,22%	19,40%	Operai	100%	0%	0%
Q	25,45%	57,58%	16,97%				
S	10,00%	70,00%	20,00%				
Tot.	25,45%	57,58%	16,97%	Tot.	25,45%	57,58%	16,97%

Sembra quindi che a priori del periodo pandemico esistesse un divario maggiore tra le aziende virtuose, che avevano già messo in chiaro i criteri di avanzamento di carriera per i propri lavoratori, e quelle che invece non avevano previsto alcun tipo di riconoscimento o benefit, generalmente di dimensioni inferiori alle prime. Negli anni della pandemia si assiste ad un rovesciamento dei valori, con una diminuzione delle aziende non adempienti, contro un numero crescente di aziende nelle quali i sistemi di premiazione e di avanzamento di carriera non sembrano più sufficienti davanti ai cambiamenti lavorativi in corso in quegli anni.

Complessivamente questa dimensione ha originato i risultati peggiori, le mansioni più colpite sono Agricoli, Impiegati, Impiegati tecnici e Operai indipendentemente dal settore produttivo, anche se il settore J (informazioni e comunicazioni) mostra un picco in negativo di valutazioni aventi esito di rischio basso.

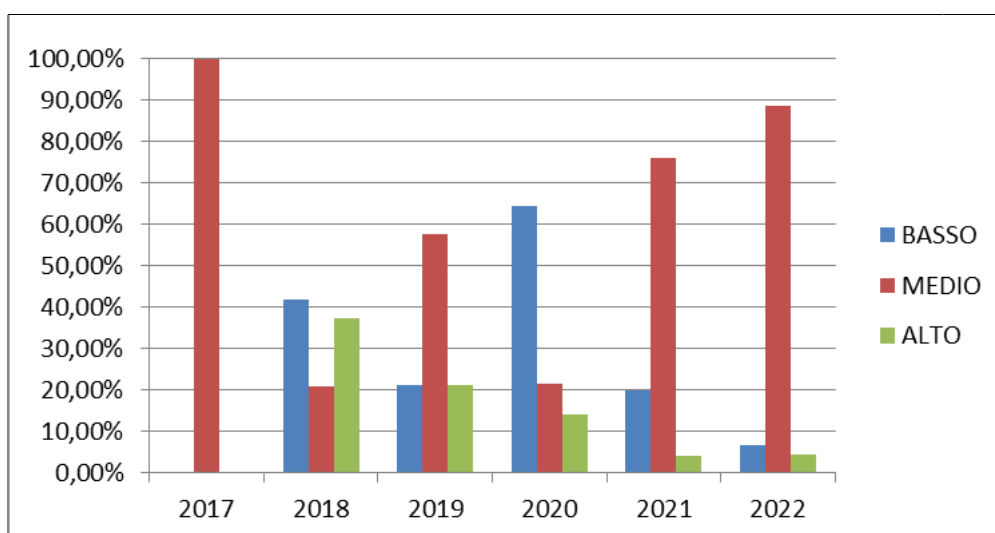


Figura 37. Esiti della valutazione per gruppi omogenei suddivisi per anno della dimensione Evoluzione di carriera

- Autonomia decisionale / Controllo del lavoro

Questa dimensione, secondo il metodo usato, descrive *“le situazioni in cui si verifica scarsa o ridotta partecipazione al processo decisionale e la carenza di autonomia sulla pianificazione e svolgimento del proprio lavoro e/o prestazione”*.

Il punteggio viene considerato basso da 0 a 59, medio da 60 a 79 e alto da 80 a 100. Su 165 valutazioni effettuate sono 144 (87,27%) i GOL che hanno ottenuto un punteggio basso, 18 (10,91%) un punteggio medio e 3 (1,82%) alto. Di questi ultimi i settori coinvolti sono il C (attività manifatturiere) e il J (informazioni e comunicazioni), le



mansioni svolti dai GOL sono Impiegati, Magazzinieri e Operai, le valutazioni sono state condotte una nel 2019 e due nel 2021.

I GOL che hanno ottenuto un rischio di livello medio appartengono ai medesimi settori produttivi più il settore A (agricoltura), ma il settore C (attività manifatturiere) mostra un picco in positivo così come la mansione Albergatori.

La media di lavoratori per GOL che hanno ottenuto un punteggio superiore a basso risulta elevata, infatti si attesta a 18,39 ovvero il doppio della media complessiva.

Tabella 24

*Esiti di valutazione della dimensione Autonomia decisionale/Controllo del lavoro per mansione*

Settore produttivo	Rischio			Mansione	Rischio		
	Basso	Medio	Alto		Basso	Medio	Alto
A	100%	0%	0%	Agricoli	93,33%	6,67%	0%
C	0%	100,00%	0%	Albergatori	81,32%	17,58%	1,10%
F	100%	0%	0%	Ausiliari	100%	0,00%	0%
G	100%	0%	0%	Autisti	100%	0,00%	0%
J	96,00%	2,00%	2,00%	Impiegati	50,00%	16,67%	33,33%
L	100%	0%	0%	Impiegati tecnici	100,00%	0%	0%
M	88,24%	5,88%	5,88%	Magazzinieri	100%	0%	0%
N	100%	0%	0%	Meccanici	100%	0%	0%
O	76,12%	22,39%	1,49%	Operai	100%	0%	0%
Q	87,27%	10,91%	1,82%				
S	100%	0%	0%				
Tot.	87,27%	10,91%	1,82%	Tot.	87,27%	10,91%	1,82%

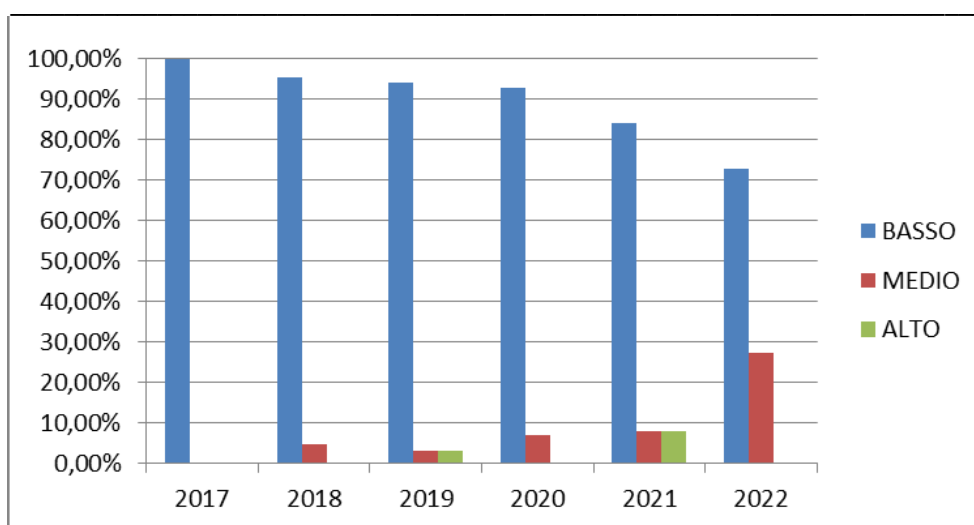


Figura 38. Esiti della valutazione per gruppi omogenei suddivisi per anno della dimensione Autonomia decisionale/Controllo del lavoro

In conclusione questa dimensione ha originato risultati buoni, eccetto per i settori C (attività manifatturiere) e J (informazioni e comunicazioni), in aziende di dimensioni superiori alla media, per mansioni lavorative che generalmente rispondono di decisioni e programmazioni altrui. Il 2022 è l'anno che presenta più risultati negativi, anche se a confronto con gli anni immediatamente precedenti non ha prodotto valutazioni di livello alto; sembra comunque che anche questa dimensione sia stata influenzata in qualche modo dagli effetti delle misure di contenimento della pandemia da Covid-19.

- Rapporti interpersonali sul lavoro

Questa dimensione indaga sui rapporti e la qualità della comunicazione con i superiori, la presenza di conflitti interpersonali e la gestione di comportamenti illeciti sul lavoro.

Il punteggio viene considerato basso da 0 a 66, medio da 67 a 99 e alto al raggiungimento di 100. Su 165 valutazioni effettuate sono 164 (99,39%) i GOL che hanno ottenuto un punteggio basso, uno solo (0,61%) un punteggio medio e nessuno ha ottenuto un punteggio alto, rappresentando così la dimensione originante i risultati migliori in assoluto. Il GOL che ha ottenuto un punteggio di rischio superiore a basso appartiene al settore C (attività manifatturiere), la mansione svolta dagli addetti è Operai, la valutazione è stata condotta nell'anno 2022. Non si evince altro.

Tabella 25

*Esiti di valutazione della dimensione Rapporti interpersonali sul lavoro per settore produttivo e per mansione*

Settore produttivo	Rischio			Mansione	Rischio		
	Basso	Medio	Alto		Basso	Medio	Alto
A	100%	0%	0%	Agricoli	100%	0%	0%
C	98,90%	1,10%	0%	Albergatori	100%	0%	0%
F	100%	0%	0%	Ausiliari	100%	0%	0%
G	100%	0%	0%	Autisti	100%	0%	0%
J	100%	0%	0%	Impiegati	100%	0%	0%
L	100%	0%	0%	Impiegati tecnici	100%	0%	0%
M	100%	0%	0%	Magazzinieri	100%	0%	0%
N	100%	0%	0%	Meccanici	100%	0%	0%
O	100%	0%	0%	Operai	98,51%	1,49%	0%
Q	100%	0%	0%				
S	100%	0%	0%				
Tot.	99,39%	0,61%	0%	Tot.	99,39%	0,61%	0%

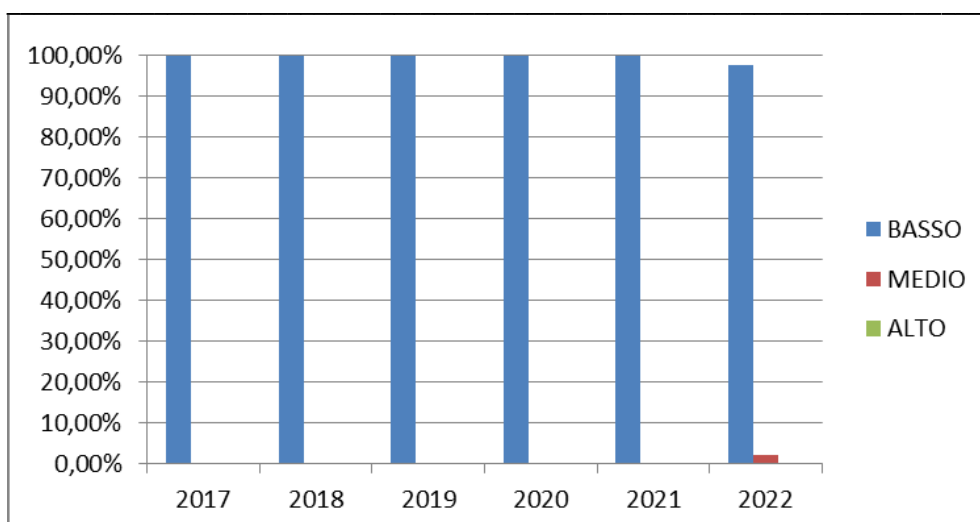


Figura 39. Esiti della valutazione per gruppi omogenei suddivisi per anno della dimensione Rapporti interpersonali sul lavoro

- Interfaccia casa-lavoro

Questa dimensione valuta le condizioni che possono favorire oppure ostacolare la conciliazione tra il tempo di vita e di lavoro. Il metodo prevede solo per questa dimensione due punteggi: se il punteggio attribuito a ciascun indicatore sarà pari a zero il punteggio finale da attribuire per questa dimensione è -4, altrimenti il punteggio da attribuire è zero. Non esiste quindi una scala di valori catalogabili da basso ad alto come per le altre dimensioni, tuttavia il punteggio più alto indica comunque che nel GOL analizzato sono presenti fattori che favoriscono lo SLC.

Su 165 valutazioni effettuate sono 30 (18,19%) i GOL che hanno ottenuto il punteggio più favorevole, pari a -4, mentre sono 135 (81,81%) quelli che hanno ottenuto un punteggio pari a zero.

I GOL che hanno ottenuto un punteggio peggiore in questa dimensione appartengono a tutti i settori, eccetto O (pubblica amministrazione) ed S (altre attività), mentre non si esclude nessuna mansione.

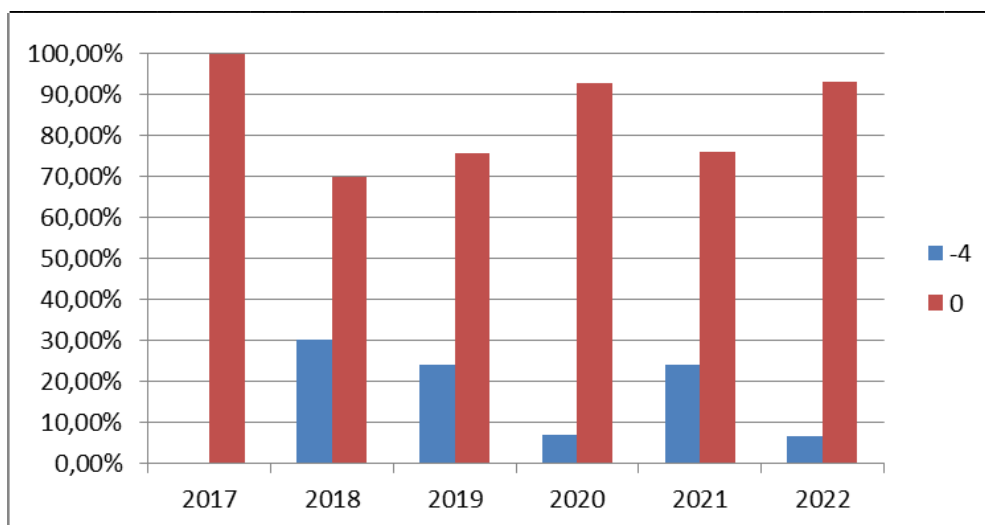
I settori che hanno ottenuto risultati peggiori sono A (agricoltura) e C (attività manifatturiere), le mansioni sono Agricoli ed Albergatori.

La distribuzione temporale delle valutazioni risulta piuttosto regolare, fa eccezione solo l'anno 2017 che mostra solo risultati negativi.

Tabella 26

*Esiti di valutazione della dimensione Interfaccia casa-lavoro per settore produttivo e per mansione*

Settore produttivo	Punteggio		Mansione	Punteggio	
	- 4	0		- 4	0
A	6,67%	93,33%	Agricoli	10,00%	90,00%
C	12,09%	87,91%	Albergatori	0%	100%
F	0%	100%	Ausiliari	50,00%	50,00%
G	38,10%	61,90%	Autisti	28,57%	71,43%
J	0%	100%	Impiegati	26,00%	74,00%
L	50,00%	50,00%	Impiegati tecnici	14,29%	85,71%
M	25,00%	75,00%	Magazzinieri	17,65%	82,35%
N	0%	100%	Meccanici	50,00%	50,00%
O	100%	0%	Operai	11,94%	88,06%
Q	50,00%	50,00%			
S	100%	0%			
Tot.	18,79%	81,21%	Tot.	18,79%	81,21%



*Figura 40. Esiti della valutazione per gruppi omogenei suddivisi per anno della dimensione Interfaccia casa-lavoro*

*Punteggio complessivo dell'Area Contenuto del Lavoro*

Il punteggio finale dell'Area viene considerato basso da 0 a 37, medio da 38 a 53 e alto da 54 a 100. Su 165 valutazioni effettuate sono 150 (90,91%) i GOL che hanno ottenuto un punteggio basso, 15 (9,09%) un punteggio medio e nessuno alto, dando risultati migliori dell'area precedente.

I GOL la cui valutazione ha originato un rischio medio in questa dimensione appartengono ai settori A (agricoltura), C (attività manifatturiere), F (costruzioni), J (informazioni e comunicazioni) e N (noleggio, agenzie di viaggio e di supporto alle imprese), dove quest'ultimo presenta la percentuale maggiore. Per quanto riguarda le mansioni gli Operai presentano la percentuale maggiore di valutazioni originanti un rischio superiore a basso

Tabella 27

*Esiti di valutazione complessivi dell'Area Contenuto del Lavoro per settore produttivo e per mansione*

Settore produttivo	Rischio			Mansione	Rischio		
	Basso	Medio	Alto		Basso	Medio	Alto
A	86,67%	13,33%	0%	Agricoli	90,00%	10,00%	0%
C	89,01%	10,99%	0%	Albergatori	100%	0%	0%
F	88,89%	11,11%	0%	Ausiliari	100%	0%	0%
G	100%	0%	0%	Autisti	100%	0%	0%
J	83,33%	16,67%	0%	Impiegati	96,00%	4,00%	0%
L	100%	0%	0%	Impiegati tecnici	100%	0%	0%
M	100%	0%	0%	Magazzinieri	88,24%	11,76%	0%
N	66,67%	33,33%	0%	Meccanici	100%	0%	0%
O	100%	0%	0%	Operai	85,07%	14,93%	0%
Q	100%	0%	0%				
S	100%	0%	0%				
Tot.	90,91%	9,09%	0%	Tot.	90,91%	9,09%	0%

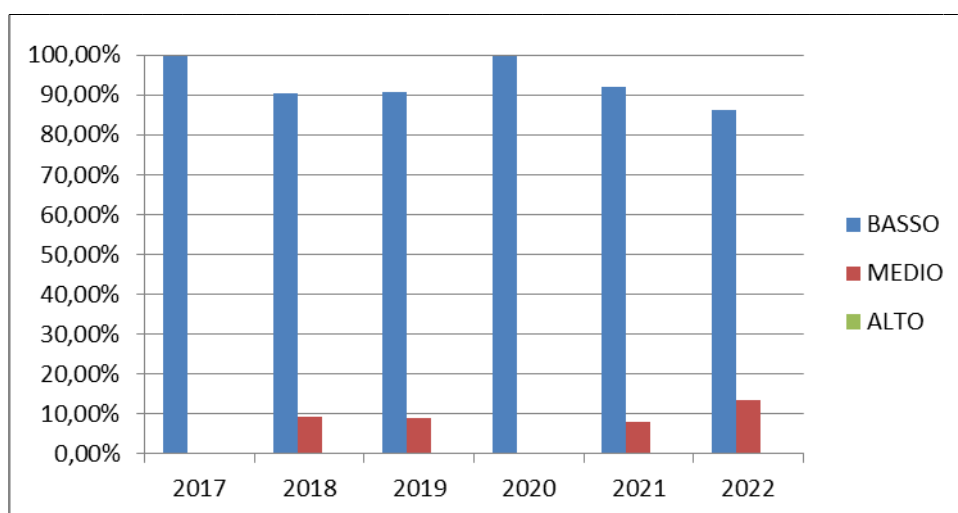


Figura 41. Esiti della valutazione per gruppi omogenei suddivisi per anno dell'Area Contenuto del Lavoro

#### 5.4 Conclusioni

I risultati delle valutazioni condotte, espressi per ogni dimensione contemplata dal metodo INAIL 2017, è stata riassunta nella tabella seguente. La stessa permette di individuare, sia nella nell'Area Contenuto che in quella di Contesto del lavoro, le dimensioni che hanno originato risultati migliori e peggiori.

Tabella 42

*Esiti di valutazione complessivi per ogni dimensione*

Area	Dimensione	Rischio		
		Basso	Medio	Alto
Eventi sentinella	Tot.	93,33%	6,67%	0%
Contenuto del lavoro	Ambiente di lavoro e attrezzature di lavoro	73,94%	22,42%	3,64%
	Pianificazione dei compiti	90,91%	8,48%	0,61%
	Carico di lavoro/ritmo di lavoro	84,85%	13,94%	1,21%
	Orario di lavoro	87,88%	12,12%	0%
	Tot. Contenuto del lavoro	83,03%	15,76%	1,21%
Contesto del lavoro	Funzione e cultura organizzativa	80,61%	16,97%	2,42%
	Ruolo nell'ambito dell'organizzazione	93,94%	5,45%	0,61%
	Evoluzione di carriera	25,45%	57,58%	16,97%
	Autonomia decisionale/ Controllo del lavoro	87,27%	10,91%	1,82%
	Rapporti interpersonali sul lavoro	99,39%	0,61%	0%
	Interfaccia casa-lavoro	( - 4) 18,79%	(0) 81,21%	
	Tot. Contesto del lavoro	90,91%	9,09%	0%
Esito finale	Tot. Complessivo	90,30%	8,48%	1,21%

Dalla suddetta tabella risulta immediato intuire quelle che sono le dimensioni originanti i risultati peggiori sul campione in esame: confrontando il valore in percentuale di rischio basso di ogni dimensione con quello del totale della stessa area di riferimento è possibile avere già un quadro delle dimensioni che, generalizzando, nelle aziende del territorio in studio rappresentano delle condizioni di lavoro non adeguatamente gestite. Dunque per proseguire è necessario fissare dei parametri. Laddove il risultato di valutazioni a rischio basso della singola dimensione origina una percentuale inferiore a quella del rischio basso complessivo della stessa area di riferimento, occorre considerare quella dimensione a causa del risultato scarsamente soddisfacente che ha

originato. Occorre inoltre considerare tutte quelle dimensioni laddove la percentuale di valutazioni a rischio alto, ove presente, risulti uguale o maggiore di quella del rischio alto del totale complessivo.

È ora possibile stilare un elenco di dimensioni che andranno prese in esame per stabilire quali interventi di miglioramento attivare, come di seguito.

Per l'Area Contenuto del lavoro si hanno:

- Ambiente di lavoro e attrezzature di lavoro;
- Carico di lavoro/ritmo di lavoro.

Per l'Area Contesto del lavoro invece si hanno:

- Funzione e cultura organizzativa;
- Evoluzione di carriera;
- Autonomia decisionale/Controllo del lavoro.

Alle suddette si aggiunge anche la dimensione Interfaccia casa-lavoro che, seppur non originando dei risultati classificabili con la tripartizione basso-medio-alto, ha prodotto un esito poco soddisfacente e pertanto dovrà essere considerata.

### *5.5 Correlazioni*

Calcolando le correlazione esistenti tra tutte le variabili finora analizzate si è potuta costruire la tabella seguente.

Dalla stessa si nota una correlazione interna molto bassa, come ad indicare che i risultati delle diverse dimensioni analizzate non siano dipendenti l'uno dall'altro. Questo è del tutto comprensibile in quanto le diverse dimensioni valutano aspetti profondamente differenti e che variano sostanzialmente in relazione alla tipologia di organizzazione lavorativa, pertanto il loro andamento non risulta correlato.

Al contrario, la correlazione tra i totali di area e le variabili relative alla sessa area risulta più forte e sempre positiva, stesso dicasi della correlazione tra il Totale complessivo e le singole dimensioni.

Risulta ancora più forte, e sempre positiva, la correlazione esistente tra il Totale complessivo e gli indici di area, fatta eccezione per l'Area Eventi sentinella. Quest'ultima area mostra una correlazione molto bassa e non sempre positiva con tutte le altre variabili, totali compresi. Sebbene tale area produca un valore indipendente dai risultati delle altre dimensioni, non è da escludere che tali valori possano significare una mancanza di supporto empirico per il fine stesso degli indicatori dell'Area Eventi.

Tabella 28

Tabella di correlazione interna delle variabili e dell'indice complessivo con le variabili

Aree		Eventi Sentinella	Area Contenuto del lavoro				Area Contesto del lavoro					Totali					
Aree	Dimensioni		Ambiente	Pianificaz.	Carico	Orario	Funzione	Ruolo	Evoluz.	Autonomia	Rapporti	Interfac.	Contenuto	Contesto	Complessivo		
Eventi Sentinella		1															
Area Contenuto del lavoro	Ambiente	-0,0738	1														
	Pianificazione	0,1504	0,1135	1													
	Carico	0,1424	0,2225	0,1200	1												
	Orario	-0,1077	0,4327	0,0844	0,3031	1											
Area Contesto del lavoro	Funzione	-0,1509	0,0463	-0,0918	-0,0968	0,0462	1										
	Ruolo	0,1932	0,2258	0,3775	0,1090	0,0493	-0,0502	1									
	Evoluzione	0,0814	-0,0685	0,0531	0,0477	-0,0737	0,2614	0,0181	1								
	Autonomia	0,1257	0,2436	0,1311	0,1221	0,1141	0,0564	0,1353	0,0830	1							
	Rapporti	-0,0787	-0,0198	0,0888	-0,0312	-0,0571	0,2269	0,1777	0,0415	-0,0513	1						
	Interfaccia	0,0041	0,1869	0,0231	0,0343	0,0911	0,0356	0,1879	0,0617	0,2245	0,0763	1					
Totali	Contenuto	0,0483	0,6531	0,5855	0,5977	0,7109	/	/	/	/	/	/	1				
	Contesto	0,0736	/	/	/	/	0,5485	0,4141	0,6347	0,5259	0,4147	0,3614	0,1847	1			
Complessivo		0,1775	0,5041	0,4947	0,4223	0,4472	0,3307	0,4881	0,4282	0,5095	0,2724	0,3200	0,7361	0,7941	1		

- Legenda:
- azzurro: correlazione interna dell'Area Contenuto del lavoro;
  - rosa: correlazione interna dell'Area Contesto del lavoro;
  - verdino: correlazione interna tra le variabili della prima e della seconda area;
  - giallo: correlazione tra l'indice complessivo e le singole dimensioni o totali di area;
  - grigio: correlazioni tra l'Area Eventi sentinella e le altre variabili.



## CAPITOLO 6.

### DISCUSSIONE DEI RISULTATI

A seguito dell'analisi condotta si evince che il campione di aziende esaminato nel territorio della provincia di Ancona è caratterizzato da piccole e medie imprese che svolgono principalmente attività manifatturiere. L'analisi delle valutazioni del rischio ha evidenziato valori di stress bassi nel 90,3% dei GOL in esame.

Il metodo di valutazione utilizzato non si limita ad originare un risultato finale, ma individua in ciascuna valutazione un valore di rischio per ogni dimensione di fattori che sinergicamente concorrono ad essere causa di SLC.

Le aziende in cui i risultati di valutazione mostrino la presenza di un rischio medio o alto hanno per legge il dovere di intervenire per migliorare le condizioni di lavoro. Al contrario, il pericolo che le aziende dove le valutazioni diano un rischio basso sottovalutino le criticità emerse risulta elevato, tale incuria può nel tempo generare un peggioramento delle condizioni di lavoro e di salute dei lavoratori. Per tale ragione è sempre importante gestire correttamente le criticità emerse e monitorare.

#### *6.1 Restituzione dei dati*

Complessivamente, anche se oltre il 90% delle valutazioni origina come esito finale un punteggio di rischio SLC di livello basso, emergono numerose criticità in tutte le mansioni e tutti i settori produttivi considerati. Nell'Area Contenuto del lavoro la situazione peggiore è rappresentata dalla dimensione Ambiente di lavoro e attrezzature di lavoro; nell'Area Contesto del lavoro è la dimensione Evoluzione di carriera che produce i risultati peggiori in assoluto, negativi anche i risultati della dimensione Interfaccia casa-lavoro.

I settori produttivi G (commercio) e Q (sanità) hanno ottenuto valutazioni di rischio superiore a basso per l'Area Contenuto del lavoro, i settori F (costruzioni) e N (noleggio, agenzie di viaggio e di supporto alle imprese) per l'Area Contesto del lavoro, mentre i settori A (agricoltori), C (attività manifatturiere) e J (informazioni e comunicazioni) in entrambe le aree.

Per quanto riguarda le mansioni, tutte hanno ottenuto una percentuale di rischio superiore a basso per l'Area Contenuto del lavoro, mentre Agricoli, Impiegati, Magazzinieri e Operai l'hanno ottenuta anche per l'Area Contesto del lavoro. Nel periodo temporale considerato si nota un peggioramento dei risultati negli anni, infatti il 2022 ha originato la maggior parte delle valutazioni con esito superiore a basso.

Di seguito si offre una restituzione dei principali risultati ottenuti dall'analisi condotta per ciascuna delle tre aree contemplate dal metodo utilizzato.

- *Eventi sentinella*

Sebbene la maggior parte dei risultati inerenti all'Area Eventi Sentinella siano buoni dal punto di vista del rischio SLC, risulta difficile indagare sulle cause che hanno originato un aumento del punteggio finale nel 6,67% dei casi in studio. Questo perché, considerando che tali valori contemplano l'andamento degli indicatori dell'Area nei 3 anni precedenti il momento della valutazione, non è possibile risalire con certezza dai soli valori numerici alle condizioni reali che ne hanno causato l'incremento con certezza.

Si può dire però che il biennio 2020 – 2022 è stato caratterizzato quasi interamente dalla promulgazione di normative di contenimento della pandemia da Covid-19, ora quasi tutte decadute, le quali hanno introdotto non pochi cambiamenti sul lavoro, recepiti dalle aziende e dai cittadini con non poche difficoltà. Questo, unito ad altri vari possibili fattori interni, ha sicuramente contribuito ad aumentare l'esito di rischio di quest'Area nelle aziende valutate alla fine del periodo di riferimento.

I risultati dell'analisi di quest'Area non mostrano nemmeno una correlazione apprezzabile con i risultati delle altre dimensioni né coi i totali della altre aree del metodo utilizzato.

- *Contenuto del lavoro*

Si può affermare in conclusione che la dimensione dell'Area Contenuto del lavoro che ha ottenuto risultati peggiori è la prima, Ambiente di lavoro e attrezzature di lavoro, con il 26,06% di valutazioni che hanno originato un rischio superiore a basso. La dimensione che ha originato risultati migliori invece è Pianificazione dei compiti, con il 90,91% di risultati a rischio basso.

La mansione che in percentuale presenta valori peggiori in questa Area è quella di Operaio che, in 3 dimensioni su 4, ha ottenuto punteggi di rischio alto, anche se mai oltre l'8,96% del totale delle valutazioni eseguite per questa mansione. Le mansioni Albergatori, Ausiliari, Autisti e Meccanici hanno ottenuto una percentuale di valutazioni con esito superiore a basso maggiore di quelle che hanno originato un rischio basso in almeno una dimensione.

I settori che hanno ottenuto risultati peggiori sono A (agricoltura), C (attività manifatturiere), G (commercio), J (informazioni e comunicazioni) e Q (sanità), di cui C e Q mostrano anche una percentuale di risultati di rischio alto.

Le valutazioni peggiori si sono avute nell'arco del 2022, da notare però che è il 2020 l'anno che mostra un picco di valutazioni originanti un esito di rischio alto.

In totale l'83,03% delle valutazioni ha originato un punteggio finale pari a basso; di queste ben 100 valutazioni, ovvero il 60,61%, hanno originato un valore basso in ogni dimensione di quest'Area. Complessivamente più della metà dei GOL analizzati non presenta criticità in nessuna dimensione, e di conseguenza nemmeno nel risultato complessivo, dell'Area Contenuto del lavoro.

#### - *Contesto del lavoro*

La dimensione che ha ottenuto risultati peggiori pe l'Area Contesto del lavoro Evoluzione di carriera, con il 74,55% di valutazioni che hanno originato un rischio superiore a basso. Nello specifico, per questa dimensione 8 mansioni su 9 mostrano una percentuale di valutazioni originanti un esito superiore a basso del 50% o più. La dimensione che ha originato risultati migliori invece è Rapporti interpersonali sul lavoro, con il 99,39% di risultati a rischio basso sul totale.

La mansione Operai presenta in quest'Area risultati di rischio alto in tutte le dimensioni, fatte salve le ultime due dove per Rapporti interpersonali sul lavoro si assiste ad un miglioramento generale dei valori, mentre per Interfaccia casa-lavoro non è possibile la classificazioni in basso, medio e alto. Si nota però che in alcune dimensioni le mansioni Agricoli, Autisti, Impiegati e Magazzinieri, mostrano una percentuale di valutazioni a rischio alto maggiore di quella degli Operai.

Gli Albergatori hanno ottenuto una percentuale di valutazioni originanti esito medio pari al 100% per la dimensione Ruolo nell'ambito dell'organizzazione, mentre gli Autisti nella dimensione Funzione e cultura organizzativa ottengono un 14,29% di valutazioni originanti un rischio alto e uno 0% di valutazioni originanti un rischio medio.

La dimensione Interfaccia casa-lavoro mostra risultati peggiorativi in ogni mansione e in tutti i settori ad eccezione dell'O (pubblica amministrazione) e dell'S (altri servizi). I settori produttivi A (agricoltura), C (attività manifatturiere), F (costruzioni), J (informazioni e comunicazioni) e N (noleggio, agenzie di viaggio e di supporto alle imprese) sono quelli che ottengono in percentuale più valutazioni di rischio superiore. A livello temporale si assiste ad una tendenza di generale peggioramento nel periodo di riferimento, infatti i risultati peggiori per quest'Area si sono ottenuti nell'anno 2022, anche se con un andamento non regolare.

In totale il 90,91% delle valutazioni ha originato un punteggio finale originante un rischio basso; di queste ben 132 valutazioni, ovvero l'80% del totale, hanno originato un valore basso in ogni dimensione di quest'Area dove è possibile questa classificazione del rischio. Complessivamente più della metà dei GOL analizzati non

presenta criticità in nessuna dimensione, e nemmeno nel risultato complessivo, dell'Area Contesto del lavoro.

## *6.2 Possibili azioni di miglioramento*

È ora opportuno individuare le cause che in fase di valutazione ne hanno condizionato il risultato per ciascuna delle dimensioni che hanno originato i valori peggiori, come stabilito al paragrafo 5.4 del capitolo precedente.

Il metodo INAIL 2017 tiene conto di specifici item per ogni dimensione, gli stessi rappresentano specifici stressor e quindi devono trovare riscontro negativo nel gruppo omogeneo analizzato per produrre un risultato di valutazione quanto più prossimo allo zero. Pertanto, le misure di miglioramento da apportare dovranno concorrere ad eliminare, o almeno ridurre, le cause del rischio ed ottenere un buon risultato di valutazione per ogni dimensione considerata dal metodo.

### *Area Contenuto del lavoro*

Si elencano specifici interventi di miglioramento per le specifiche dimensioni.

#### *- Ambiente di lavoro e attrezzature di lavoro*

Le condizioni che vanno a peggiorare i valori di questa dimensione sono connesse ai rischi fisici e meccanici presenti sul luogo di lavoro in conseguenza dell'attività che vi si svolge, quali: rumore, utilizzo di prodotti chimici, microclima, movimentazione manuale dei carichi, ecc. Come è facile intuire tutti questi rischi sono oggetto della valutazione che il Datore di lavoro è tenuto a produrre, pertanto la gestione degli stessi comporta anche degli effetti migliorativi nell'esito di valutazione del rischio da stress lavorativo. Sembra che il peggioramento graduale dei risultati di questa dimensione nel tempo possa essere legato ad un'incuria dovuta alla mancata applicazione di specifiche misure di miglioramento rispetto ai rischi presenti in azienda o ad una aumentata percezione del rischio nel tempo da parte dei lavoratori che vi sono esposti.

Le aziende dei settori A (agricoltura) e C (attività manifatturiere), essendo caratterizzate da una produzione che si effettua tramite lavoro fisico ed in presenza di macchinari, dovrebbero prestare particolare attenzioni a fattori come l'esposizione dei lavoratori a rumori elevati e continuativi, utilizzo massiccio di sostanze chimiche, possibilità di regolazione della temperatura ambientale e arieggiamento dei locali, buona illuminazione degli ambienti di lavoro, chiara segnalazione dei pericoli e dei

presidi di emergenza, l'esposizione dei lavoratori a vibrazione meccaniche, manutenzione corretta e periodica degli impianti e delle attrezzature di lavoro.

Le aziende dei settori G (commercio), J (informazioni e comunicazioni) e Q (sanità) sono caratterizzati principalmente da altri rischi dovuti alla presenza del pubblico e delle merci, quindi è consigliabile prestare attenzione ai rischi di movimentazione manuale dei carichi o delle persone, al lavoro che si svolge in condizioni di orario notturno, in solitario o con rischio di aggressione fisica da parte dell'utenza, agli agenti biologici trasmissibili, alla possibile esposizione a radiazioni ionizzanti e non, e alla presenza di sostanze chimiche o cancerogene.

Tra le mansioni risultate più a rischio quella dei Meccanici è chiaramente esposta al primo gruppo di rischi, mentre Albergatori, Ausiliari e Autisti sono mansioni che, per quanto differenti tra loro, sono più caratterizzati dal secondo gruppo di rischi, questo indipendentemente dal settore produttivo in cui risultano inseriti.

Per tutti i settori e tutte le mansioni è sempre importante verificare la fornitura aziendale di DPI idonei rispetto alla lavorazione effettuata e al livello di rischio valutato.

#### - Carico di lavoro/ritmo di lavoro

Questa dimensione valuta aspetti più legati alle caratteristiche del lavoro assegnato e alla gestione dello stesso. Per migliorare tali condizioni bisognerebbe garantire ai lavoratori: autonomia nella esecuzione dei compiti, impegni di lavoro distribuibili durante tutto l'orario di lavoro e non improrogabili, possibilità di regolare il ritmo con cui si lavora in base alle proprie capacità fisiche e mentali e alle proprie necessità fisiologiche. Appare già chiaro che le aziende appartenenti ai settori produttivi A (agricoltura), C (attività manifatturiere), e Q (sanità) siano influenzate da queste condizioni a causa della natura delle attività lavorative svolte.

Altre condizioni da garantire sono: evitare la ripetitività delle azioni, facilità nel controllo delle funzioni degli impianti e delle attrezzature utilizzate, distribuzione delle responsabilità dei diversi processi lavorativi su più figure in grado di coprire anche diversi turni di lavoro in maniera alternata.

Risulta chiaro che non sempre la gestione degli aspetti che rendono il lavoro troppo o troppo poco intenso sia facile, soprattutto per quelle mansioni in cui i lavoratori svolgono la propria attività in front-office con il pubblico o in reparti sanitari, oppure che eseguono operazioni manuali standardizzate o con macchinari scarsamente regolabili. Spesso l'organico aziendale, la disponibilità di fondi e le competenze del personale rendono difficoltosa anche una distribuzione equa delle responsabilità e una gestione organizzativa tale da rendere omogenea la distribuzione del carico di lavoro tra tutti i lavoratori e durante tutto l'orario di lavoro, per evitare momenti vuoti o urgenze.

### *Area Contesto del lavoro*

Anche di questa area si propongono interventi per migliorare gli esiti valutati dalle dimensioni di seguito.

#### - Funzione e cultura organizzativa

Alcune indicazioni possono essere fornite a favore di questa dimensione indipendentemente dal settore produttivo e dalla mansione lavorativa esaminata. Ad esempio, chiarire le responsabilità, i compiti e le gerarchie è fondamentale per evitare ambiguità all'interno dell'organizzazione che possono ripercuotersi generando condizioni di stress. L'organigramma aziendale è lo schema della struttura dell'azienda, delle funzioni e delle attività esistenti, diffonderlo aiuta a generare chiarezza a tutti i livelli dell'organizzazione. Stessa cosa dicasi delle procedure di lavoro, infatti la procedura è un'indicazione formalizzata dei processi lavorativi dell'azienda la quale contiene le modalità da adottare nelle varie fasi di un'attività, applicabili solo se appropriatamente diffuse e comprese.

Gli obiettivi aziendali, come anche gli obiettivi di budget, dovrebbero essere comunicati ai lavoratori attraverso documentazione appropriata o momenti di riunione. Infatti un lavoratore che ignora i motivi che hanno spinto l'azienda ad adottare certe disposizioni si sentirà meno partecipe del gruppo di lavoro, nonché faticcherà a capire il senso di tali disposizioni e ad applicarle efficacemente (Bergami, 1996).

La diffusione degli obiettivi si accompagna anche a momenti di comunicazione, strutturati e periodici, di tutto il personale. Analoghi momenti di comunicazione dovrebbero avvenire tra i lavoratori ed i loro superiori diretti per comunicazione, aggiornamento, risoluzione di problemi e passaggi di consegne.

Una chiara definizione di un sistema di gestione della sicurezza definisce le modalità per individuare, all'interno della struttura organizzativa aziendale, le responsabilità, le procedure, i processi e le risorse per la realizzazione della politica aziendale di prevenzione, nel rispetto delle norme di salute e sicurezza vigenti. Così anche è importante definire un piano formativo per la crescita professionale dei lavoratori, per lo sviluppo e l'aggiornamento delle competenze.

La presenza di codice etico e di comportamento esplicitano la volontà dell'organizzazione di contrastare condizioni di molestie, discriminazioni e conflitti. Importante è anche l'identificazione di un referente per l'ascolto e la gestione dei casi di disagio lavorativo, quest'ultima condizione trova però difficile riscontro nel campione analizzato. L'unica figura aziendale che sembra coincidere, seppur parzialmente, con questa definizione cade nel rappresentante dei lavoratori per la sicurezza, definita sempre dall'art. 2 del più volte citato D.Lgs. 81/08.

Si raccomanda comunque l'applicazione di quanto consigliato nei settori produttivi A (agricoltura), C (attività manifatturiere) e J (informazioni e comunicazioni) nei quali si sono registrati i risultati peggiori.

- Evoluzione di carriera

I pessimi risultati ottenuti in questa dimensione sono indice della mancanza di cultura nelle aziende del territorio in studio circa l'importanza di stabilire un percorso professionale chiaro e conosciuto per i lavoratori. Che la possibilità di ambire ad una qualifica professionale migliore, e quindi ad una migliore retribuzione, sia un fattore motivante e fidelizzante per il lavoratore è qualcosa di immediato da comprendere, ciò che manca è una formalizzazione dei termini utile a capire quali azioni e quali tempistiche siano necessarie per poter raggiungere dei risultati e quindi conquistare un avanzamento nella propria carriera professionale. Risulta necessaria l'applicazione di alcune misure in tutti i settori produttivi, indipendentemente dalle mansioni svolte dai lavoratori e dai reparti in cui essi operano.

Definire i criteri per l'avanzamento di carriera per tutti i lavoratori aiuta a fare chiarezza circa le aspettative del lavoratore sul proprio futuro lavorativo e su quelle che sono le azioni che dovrà intraprendere per poter ambire nel tempo ad una crescita professionale. Tali criteri vanno specificati in base alla mansione svolta e alle possibilità di assolvere a ruoli diversi, alla possibilità dei lavoratori di conseguire dei titoli di studio o a sottoporsi a dei programmi formativi interni. Importante è non porre dei criteri troppo rigidi o di stabilire una linea di avanzamento poco flessibile, questo per evitare che alcune azioni intraprese dai lavoratori o che le loro differenze individuali non vengano prese in considerazione e diano luogo a sentimenti di frustrazione per non vedere realizzate le proprie aspirazioni (Fraccaroli, 2005).

Per migliorare la partecipazione dei lavoratori sarebbe utile introdurre anche dei sistemi di valutazione dei dirigenti e dei capi reparto, i lavoratori subordinati dovrebbero poter esprimere un voto di gradimento del lavoro svolto dai loro superiori in relazione alla corretta gestione del personale e del lavoro. La direzione aziendale dovrebbe poi garantire anche l'utilizzo di questi sistemi per la scelta dei dirigenti e dei capi, nonché per l'assegnazione di specifici incarichi e responsabilità.

Importante è anche l'introduzione di sistemi di verifica del raggiungimento degli obiettivi di salute e sicurezza, infatti i dirigenti e i lavoratori se consapevoli di essere valutati in merito al corretto utilizzo dei DPI, delle attrezzature, del rispetto delle procedure di lavoro, saranno più motivati anche all'applicazione delle corrette prassi di lavoro. Altra scelta che le aziende possono compiere è l'adesione volontaria al conseguimento di specifiche certificazioni riconosciute in ambito internazionale che attestino gli sforzi

compiuti dall'organizzazione a garanzia della sicurezza dei lavoratori, per fare un esempio, come la UNI ISO 45001.

- Autonomia decisionale/Controllo del lavoro

Questa dimensione tiene conto se il lavoro dipende da compiti precedentemente svolti da altri, se ci sia sufficiente autonomia per l'esecuzione dei compiti da parte del lavoratore, se ci sia una diffusa conoscenza degli obiettivi aziendali da raggiungere e partecipazione dei lavoratori alle scelte aziendali.

Si consigliano questi interventi per i settori produttiva (agricoltura), C (attività manifatturiera) e J (informazioni e comunicazioni) e per tutte le aziende in cui i lavoratori svolgono attività di Albergatori, Impiegati, Magazzinieri e Operai.

I lavoratori dovrebbero poter partecipare alla decisione delle modalità di esecuzione del lavoro assegnato, questo permettere loro di acquisire maggiore autonomia, migliorare la gestione del lavoro e sentirsi più partecipi.

I lavoratori devono altresì essere messi a conoscenza degli obiettivi aziendali e della funzione specifica che viene attribuita al gruppo di cui fanno parte, è importante farli partecipi e coinvolgerli nelle decisioni che li riguardano come GOL. Un maggiore partecipazione dei lavoratori permette di gestire il lavoro e di risolvere i problemi con un minore sforzo dell'organizzazione.

L'organizzazione dovrebbe quindi consultare i lavoratori prelieve prese di posizione della direzione aziendale e lasciare inoltre che gli stessi possano fare proposte di miglioramento ai loro dirigenti in qualsiasi momento.

Se il lavoro viene controllato da altri che verificano rigidamente tempi e risultati, la pressione che si crea sui lavoratori può essere molto forte. Individuare delle strategie per garantire i controlli senza appesantire i protocolli di supervisione o iper-responsabilizzare gli addetti si rivelerà un metodo vincente.

- Interfaccia casa-lavoro

Per migliorare questa dimensione le aziende dovrebbero facilitare l'equilibrio tra la vita privata e la vita lavorativa dei lavoratori con alcuni accorgimenti, come offrire loro la possibilità di orario flessibile (anche tramite lavoro agile o lavoro da remoto), rendere il posto di lavoro raggiungibile con ausilio di mezzi pubblici o mettere a disposizione una navetta, svolgere lavoro part-time (verticale, orizzontale o misto), predisporre una mensa aziendale o almeno identificare un locale adeguatamente arredato per poter effettuare la pausa pasto. Anche questa dimensione ha originato un risultato non molto buono per più settori, pertanto le suddette misure hanno carattere generale ed estendibile ad ogni tipologia di realtà.



## CAPITOLO 7.

### LA GESTIONE DEL RISCHIO

#### *7.1 Risk management*

Avendo quantificato il rischio da stress lavoro-correlato e identificato i principali fattori che lo causano occorre, a questo punto, che le aziende del territorio in studio procedano con un'adeguata gestione degli interventi previsti per ridurre il rischio individuato.

Con il termine "risk management" si indica la gestione che l'azienda fa dei rischi che ne caratterizzano le attività, i quali possono avere molteplice natura. Focalizzando l'attenzione sui rischi alla salute e alla sicurezza le azioni da intraprendere saranno orientate al miglioramento delle condizioni di lavoro e alla tutela dei lavoratori.

Le aziende italiane dispongono di un Servizio di Prevenzione e Protezione, ai sensi del D.Lgs 81/08, con lo specifico compito di provvedere proprio ad organizzare e disporre misure adatte ad eliminare, o almeno contenere, detti rischi. Risulta chiaro che per essere efficace, il lavoro di scelta ed applicazione degli interventi migliorativi dovrà essere specifico e mirato alla realtà in cui si opera, tramite l'ausilio di tutti i mezzi aziendali necessari.

Infatti, dall'analisi condotta emerge che in termini di sicurezza per le aziende del territorio analizzato ci sia molto da migliorare nella gestione delle risorse umane e nelle politiche sul personale. Ovviamente la direzione aziendale, preso atto del livello e delle cause specifiche di stress nella propria organizzazione, sarà tenuta ad attivare tutte le funzioni aziendali coinvolte, intercettare le criticità e le possibilità concrete di azione, quindi definire chiaramente il percorso di scelta ed attuazione delle misure di miglioramento.

Gli approcci utili per realizzare gli interventi necessari e ridurre il rischio sono principalmente di tipo:

- Organizzativo, per adeguare le risorse strumentali ed umane allo svolgimento delle mansioni, distribuire adeguatamente i carichi di lavoro, organizzare gli orari e i turni di lavoro, prevedere buone prassi e procedure operative;
- Tecnico, per adeguare gli ambienti di lavoro e valutare l'effettiva rilevanza dei problemi, sviluppare un'analisi dei luoghi di lavoro che consenta una migliore gestione di impianti, strutture e attrezzature attraverso idonei interventi di manutenzione programmati;
- Comunicativo, per diffondere l'organigramma e le responsabilità, le procedure e gli obiettivi aziendali, effettuare riunioni tra dirigenti e lavoratori, favorire la

- partecipazione decisionale dei lavoratori alle scelte aziendali, sviluppare un flusso comunicativo che vada dal dirigente al lavoratore e viceversa;
- Formativo, per sensibilizzare e formare i lavoratori e i dirigenti sul proprio ruolo, gestire sinergicamente le azioni di prevenzione dei rischi, istruire i lavoratori circa le novità di produzione e le corrette procedure da applicare.

L'ordine in cui si prevedono questi approcci non è casuale, scelti gli interventi bisognerà organizzare e programmare le varie fasi di attuazione e monitoraggio, partendo dall'applicazione delle misure atte a ridurre i rischi più evidenti come i rischi ambientali per la salute e la sicurezza che incidono negativamente sul livello dello stress. Gestire poi la comunicazione consente sia di veicolare l'informazione diretta ai lavoratori, sia di far "emergere il sommerso", ovvero svelare le esperienze, i linguaggi utilizzati e le dinamiche esistenti per scovare quelle che sono le reali difficoltà all'interno dei processi lavorativi e degli ambienti di lavoro, quindi attuare gli interventi necessari e formare il personale ai corretti comportamenti da adottare (Wenger, 2006). Il gruppo omogeneo di lavoratori infatti rappresenta una vera e propria comunità di pratiche che agisce in un contesto preciso per un fine altrettanto preciso, quali il luogo di lavoro e il lavoro da compiere. I membri del GOL interagiscono per provvedere allo svolgimento delle attività richieste in base a funzioni e ruoli predisposti dall'organizzazione, ma comunque in maniera autonoma dando luogo a comportamenti e relazioni peculiari in ogni diverso gruppo di lavoro. Viene da sé che per trovare gli interventi giusti da applicare ai fini della gestione del rischio e del miglioramento della qualità del lavoro è necessario conoscere bene la realtà dell'organizzazione e del contesto lavorativo.

La formazione in questo gioca un ruolo fondamentale, ma non può avere un buon esito se questo intervento non viene perfettamente allineato alle scelte e agli obiettivi che l'organizzazione si prefigge. Appesantire il lavoro con un eccesso di processi e di burocrazia è purtroppo l'esito che sovente la sicurezza produce, senza un reale miglioramento delle condizioni dei lavoratori, problema che probabilmente nasce da una resistenza della direzione nell'organizzazione a recepire ed adattarsi alle misure imposte dagli sviluppi normativi, tecnici e di mercato, specialmente in quelle piccole realtà lavorative che per ragioni strutturali ed economiche non hanno la possibilità di gestire tali processi in maniera continua ed efficace.

La formazione per essere efficace non deve limitarsi ad essere una mera applicazione burocratica della normativa, ma un momento di chiarificazione e aggiornamento teorico-pratico, con argomenti calibrati alla realtà operativa, in grado di promuovere soft e hard skill dei partecipanti.

Una seria sessione formativa può costruire un dialogo tra docenti e discenti che consente a questi ultimi di esprimersi, raccontando le reali criticità e permettendo al formatore di cogliere quelle sfumature esistenti nel contesto e nelle relazioni di lavoro che permetteranno di individuare i giusti interventi e, soprattutto, gli approcci adatti per attuarli.

Se infatti il GOL in sé è comunità di pratiche, l'ambiente di lavoro è un luogo di apprendimento non formale, luogo in cui il lavoratore si trova per molto tempo della sua vita, divenendo così anche luogo di apprendimento continuo in ragione dei continui cambiamenti che insistono circa gli assetti aziendali, le tecniche e le modalità operative, le istruzioni operative, gli aggiornamenti normativi e lo sviluppo delle relazioni interpersonali. Sul luogo di lavoro ogni membro del GOL sviluppa ed applica conoscenze e competenze, ottenendo riconoscimento del proprio operato e del proprio ruolo da parte degli altri membri.

Si aggiunge che il lavoratore trascorre sul posto di lavoro una carriera diventata significativamente più lunga rispetto a un tempo, dove gli sviluppi della tecnica, delle normative e del mercato gli richiedono un aggiornamento costante, cosa che ha trasformato il luogo di lavoro in luogo di apprendimento continuo. Anche la recente scomparsa di Jaques Delors ce lo ricorda.

Le occasioni per l'azienda di organizzare apposite formazioni non sembrano scarseggiare, la formazione può quindi diventare anche un'opportunità per "educare" la persona ai cambiamenti sociali e lavorativi in essere, migliorare i rapporti e la gestione delle attività pratiche; non a caso i pilastri dell'educazione si riassumono nell'imparare "ad essere", "a fare", "ad imparare" e "a vivere insieme" (Delors, 1997).

Sono queste tutte condizioni essenziali per essere persone adulte, ma anche lavoratori adulti che si muovono oggi in un mondo in veloce divenire e dove l'invecchiamento della popolazione lavorativa sta producendo non poche difficoltà (Eurofound, 2024).

Con questa visione il luogo di lavoro diventa luogo di vita, dove in effetti la persona trascorre buona parte della sua esistenza come individuo adulto ed è per questo che si vorrebbe prospettare una buona permanenza di ogni persona in tale ambiente. È infatti vero che quanto si apprende sul lavoro ha il potenziale di diventare un bagaglio spendibile anche nell'ambiente di vita, e viceversa, creando nuove possibilità per la persona, per la comunità e per le organizzazioni.

Ovviamente non si dovrebbe lasciare alle singole organizzazioni tutto il peso della gestione di queste trasformazioni sociali, considerando anche la rilevanza pedagogica del lavoro e gli impatti che nel tempo si avranno sulla popolazione, ma ciò che ogni azienda nel territorio anconetano potrà fare nel suo piccolo può essere riassunto in quanto descritto di seguito.

## *7.2 Applicare gli interventi necessari*

Si esplicano di seguito alcune modalità per una più immediata applicazione delle principali misure di miglioramento individuate nel capitolo precedente, specifiche per Area del metodo INAIL 2017.

### - Area Contesto del lavoro

Gestire i rischi sul lavoro che influenzano la dimensione Ambiente di lavoro e attrezzature di lavoro è cosa complessa, anche se i pericoli che causano tali rischi sono percepibili ad occhio. Garantire la manutenzione delle attrezzature e degli ambienti di lavoro, gestire gli spazi evitando pericoli dovuti all'intralcio reciproco durante le lavorazioni e all'inciampo, eseguire periodicamente le valutazioni strumentali dei rischi specifici che riguardano un determinato GOL sono i principali suggerimenti che si possono dare per ridurre l'impatto negativo del lavoro sulle persone, sia dal punto di vista dell'incolumità fisica, che per le conseguenze dal punto di vista psicologico. Un ambiente malsano, l'utilizzo obbligato di attrezzature pericolose, la mancanza di organizzazione durante l'esecuzione delle lavorazioni sono condizioni che richiedono al lavoratore una ipervigilanza durante il lavoro a causa dell'aumentato rischio infortunistico percepito, condizione che se non gestita nel tempo va a generare un affaticamento cronico del lavoratore, oppure un'abitudine dello stesso a lavorare in situazioni anomale e sviluppare un eccesso di sicurezza tale da sottostimare il reale rischio di infortunio ed assumere comportamenti insicuri.

Anche la scelta dei Dispositivi di Protezione Individuale (di seguito DPI) è fondamentale: articoli inadatti possono comportare difficoltà per l'operatore nell'esecuzione delle lavorazioni senza che questi risulti adeguatamente protetto. I DPI dovrebbero essere anche fruibili e sostituiti ai primi segni di usura.

L'organizzazione deve adoperarsi attraverso il Servizio di Prevenzione e Protezione, organizzando gli interventi necessari e programmando una periodicità dei controlli, sia all'ambiente che alle attrezzature in uso, atti a prevenire condizioni di rischio; si dovranno altresì suddividere gli incarichi ed individuare il personale in grado di espletarli correttamente attraverso l'ausilio della funzione Gestione Risorse Umane (di seguito GRU), si dovranno individuare adeguate procedure operative da diffondere al personale per evitare il generarsi di condizioni e situazioni di pericolo durante il lavoro.

L'organizzazione potrà anche rivolgersi a personale esterno qualificato per effettuare quanto suddetto, valutandone costi e benefici, e dovrà provvedere altresì per gestire il proprio organico al fine di migliorare le condizioni di lavoro caratterizzato da orario

notturno, lavoro solitario o con rischio di aggressione, gestendo adeguatamente i turni di lavoro, sorveglianza sanitaria e fornendo anche idonei dispositivi di sicurezza.

Tutti questi interventi chiaramente prevedono dei costi la cui gestione è importante che avvenga in sede di direzione aziendale, i manager devono però sempre aver chiaro che investire in sicurezza significa, oltre che migliorare la salute dei lavoratori, aumentare la qualità del lavoro e la produzione, originando così un circolo virtuoso.

La corretta gestione degli incarichi lavorativi e dei turni di lavoro è fondamentale anche per ripartire adeguatamente il carico di lavoro, qui la funzione GRU è di fondamentale importanza; per adempiere a tale intervento va però considerata anche la formazione del personale, nonché le inclinazioni soggettive dei lavoratori. Infatti, se per gestire un rischio oggettivo legato all'ambiente di lavoro è sufficiente intervenire con delle misure tecniche, il rischio che la mole di lavoro sia eccessiva o scarsa, o eccessivamente complicata da svolgere, dipende molto dalle caratteristiche personali di chi si trova a svolgere il compito. È il caso della dimensione Carico di lavoro/ritmo di lavoro.

Un lavoratore con scarse formazione ed esperienza troverà certamente più complicato gestire il lavoro rispetto al collega più esperto, con ovvie ripercussioni psicosomatiche dovute alla natura del compito, e questa osservazione si conclude specificando l'importanza dell'affiancamento cosiddetto "on the job" come buona prassi aziendale e occasione di apprendimento. Ovviamente esistono anche altre possibilità di formazione ed apprendimento per il lavoratore, ma si è voluto dare risalto all'affiancamento operativo poiché nella realtà troppo spesso questo metodo, per quanto efficace, viene sottovalutato in ragione del costo del personale e del tempo da dedicare a chi sta imparando. La funzione GRU inoltre dovrà poi provvedere, insieme al SPP, al fabbisogno formativo complessivo dell'organizzazione programmando e pianificando gli interventi secondo necessità.

Risulta altrettanto necessario anche rapportare la mole di lavoro rispetto al numero di lavoratori impiegati per evitare di sovraccaricare alcuni o lasciare privi di compiti altri, questo è possibile rapportando la quantità di lavoro alle capacità operative dei singoli addetti, suddividendo anche i compiti in base alla specializzazione degli stessi, fornendo opportune procedure in grado di facilitare la gestione e rendere più fluide le diverse operazioni da compiere. La funzione GRU in questo caso deve rivolgersi ai capogruppo/capoturno e alle persone con più esperienza nell'organizzazione per carpire le informazioni adatte alla creazione di un buon assetto organizzativo, prevedendo anche quelle situazioni di fluttuazioni improvvise del carico di lavoro per modulare la quantità di organico necessario in relazione al turno.

- Area Contenuto del lavoro

Nelle aziende, seppur di piccola dimensione, è sempre opportuno definire chiaramente ruoli e responsabilità, procedure operative e modalità di gestione dei processi, ed eventualmente anche codice etico o di condotta.

È molto importante permettere durante l'anno diversi momenti di confronto e di comunicazione col personale, il primo permette di ascoltare necessità e proposte che possono emergere a tutti i livelli, il secondo a creare chiarezza ed uniformità delle informazioni, entrambi i momenti consentono ai lavoratori tutti di sentirsi parte dell'azienda, creando coesione e condivisione. Importante è anche mettere i lavoratori a conoscenza degli obiettivi aziendali e delle decisioni che riguardano il GOL di cui fanno parte, inoltre si dovranno prevedere momenti di consultazione dei lavoratori da attuare anche attraverso convocazione di loro rappresentanti (preposti, sindacati, ecc.). Altrettanto importante, per quanto difficile per le piccole aziende, è quello di prevedere un piano di crescita professionale e formativo per i propri lavoratori, definendo le possibilità di sviluppo e di avanzamento di carriera per il personale. I percorsi possono essere definiti in maniera specifica in base ai ruoli di lavoro disponibili, oppure in base alle inclinazioni personali del lavoratore e alle necessità di crescita aziendale; il Datore di Lavoro può fare riferimento di volta in volta a dei consulenti esterni specializzati nel diritto del lavoro. Importante è anche stabilire una retribuzione adeguata per ogni compito assunto in più e dei benefit per ogni livello di avanzamento, sempre con l'ausilio della funzione GRU.

Investire in questo senso consente al lavoratore di sentirsi riconosciuto sia nel gruppo di lavoro che nell'organizzazione, offrendo un progressivo aumento di compiti e responsabilità proporzionale al tempo di servizio, che porta dei benefici sia alla persona che all'organizzazione con relativa riduzione del turnover, maggiore qualificazione del personale, minore costi di organico e risorse esterne.

Intervento non meno importante è quello di creare un buon interfaccia casa-lavoro offrendo, quando possibile, la possibilità di lavoro agile o con orario part time. Per le aziende ubicate in località non servite dai mezzi pubblici, sarebbe da considerare l'offerta di rimborsi carburante per i lavoratori residenti oltre una certa distanza dalla sede di lavoro, oppure mettere a disposizione dei mezzi di trasporto aziendali. Importante è anche predisporre una mensa aziendale o almeno un locale adeguatamente arredato e ed igienizzato per poter effettuare la pausa pasto, buona cosa sarebbe anche quella di offrire dei benefit come buoni pasto per quei lavoratori che effettuano la pausa sul posto di lavoro.

Argomento piuttosto sentito oggi sono le politiche e le certificazioni volontarie in materia di salute e sicurezza, qualità, ambiente, parità di genere, ecc. Queste ed altre certificazioni, se ottenute, attesterebbero lo sforzo dell'organizzazione nella gestione delle criticità. Sebbene tali certificazioni non siano obbligatorie e richiedano un certo impegno organizzativo, soprattutto in fase iniziale di attuazione, le stesse sono in grado di produrre importanti effetti economici in termini di competitività e di recupero fiscale.

In ultimo, ma non meno importante, si vuole anche sottolineare l'importanza della consulenza psicologia sul lavoro, ogni azienda che si accorga di non riuscire a gestire internamente le problematiche legate ai rapporti interpersonali e ai processi organizzativi in modo efficace dovrebbe prendere consapevolezza circa la possibilità, o in certi casi la necessità, di rivolgersi a personale esterno qualificato. Le stesse linee guida emanate da INAIL per la gestione dello stress indicano come un consulente psicologo sia la persona in grado di accompagnare l'azienda nella corretta conduzione della valutazione del rischio SLC, individuare le vere cause del rischio e le idonee azioni correttive, nonché stabilire un piano sostenibile per la realizzazione delle stesse.

Il presente elaborato, ponendosi l'obiettivo di essere un "mezzo" efficace per stimolare il cambiamento positivo e non un "fine" di natura solamente teorica, ha voluto mettere a disposizione quante più informazioni utili possibile per chi sarà chiamato a provvedere al miglioramento delle condizioni di lavoro nelle aziende interessate, ricordando che tutelare le persone sul posto di lavoro, oltre a garantire la qualità del lavoro, è anche un importante metodo di tutela della salute pubblica e di rispetto verso la persona oltre al ruolo che occupa in azienda.

## CONCLUSIONI

Il percorso che ha portato alla realizzazione del presente elaborato parte dalla fine del 2018, anno in cui lo scrivente iniziò a redigere le prime valutazioni del rischio da stress lavoro-correlato per le aziende del campione di riferimento, e si conclude oggi passando per molte tappe. Il fine ultimo della realizzazione di un tale lavoro, prima ancora di concretizzarsi nella produzione di una tesi di laurea, è quello di offrire uno spaccato concreto delle condizioni di lavoro della popolazione attiva in un territorio molto caro al sottoscritto.

Come detto lo stress può impattare nella vita di ciascuno anche con effetti gravi sulla salute e sulla qualità della vita, fuori e dentro il lavoro. Analizzare un fenomeno legato alla salute delle persone non significa solo dare evidenza degli aspetti positivi e negativi che lo contraddistinguono, ma soprattutto significa permettere, a chi ne è in grado, di modulare le proprie azioni nell'ottica del miglioramento.

Dalla ricerca condotta è emerso che l'indice complessivo di rischio da stress lavoro-correlato, valutato con metodologia INAIL 2017, risulta di livello accettabile in più del 90% dei casi in studio. Il buon risultato emerso però non deve trarre in inganno, infatti nonostante l'esito positivo nel campione in studio sono emerse diverse criticità.

Lo studio condotto ha fornito una chiara evidenza degli aspetti oggettivi di rischio presenti per ogni settore produttivo e mansione lavorativa considerati nel campione in studio. Agire rimuovendo le cause di rischio specifiche per ogni caso esaminato potrà essere di giovamento all'organizzazione per la qualità del lavoro, la produttività e, non meno importante, per la salute di chi vi opera.

Sebbene il risultato complessivo risulti positivo, l'attenzione ai rischi presenti nell'ambiente di lavoro non deve mai calare. La normativa nazionale in materia di salute e sicurezza sul lavoro stabilisce che ogni rischio presente per il lavoratore deve essere tendenzialmente eliminato o, laddove non sia possibile, ridotto ai minimi termini con applicazione di misure idonee.

L'organizzazione lavorativa è quindi tenuta ad adoperarsi per il suddetto fine ricordando che anche nella più stabile delle imprese i rischi mutano nel tempo, sia qualitativamente che quantitativamente. Gestire le criticità presenti, anche se allo stato attuale non costituiscono grave pericolo, significa saper agire nell'ottica di un monitoraggio attento ed evitare che le stesse si propaghino nel tempo causando disagi sempre più percepibili.

L'auspicio, infine, è che il presente elaborato possa essere uno strumento utile e di supporto alle aziende del territorio in esame che intendano migliorare nel concreto la gestione del rischio da stress lavoro-correlato.



## BIBLIOGRAFIA

Accordo Interconfederale del 9 giugno 2008 “Accordo Interconfederale di recepimento dell'accordo quadro europeo concluso l'8 ottobre 2004 tra UNICE/UAPME, CEEP e CES sullo stress sul lavoro”.

Accordo Stato-Regioni 21 dicembre 2011, “Formazione dei lavoratori ai sensi dell'articolo 37, comma 2, del decreto legislativo 9 aprile 2008 n. 81, e s.m.i.”.

Arcuri, F. (2009). L'approccio sociologico allo stress lavoro-correlato. In S. Caciolli (A cura di) *Gestione del personale, qualità della vita di lavoro e stress lavoro-correlato* (pp. 50-62). Roma: Istituto Superiore di Sanità.

Avallone, F., & Paplomatas, A. (2005). *Salute organizzativa*. Milano: Raffaello Cortina.

Beltrano, G. (2020). Il cortisolo ed i suoi effetti negativi. Consultato da: <http://www.gasparebeltrano.it/2020/01/il-cortisolo-ed-effetti-negativi.html>

Bergami, M. (1996). *L'identificazione con l'impresa. Comportamenti individuali e processi organizzativi*. Roma: La nuova Italia Scientifica.

Caciolli, S. (2009). Salute e benessere negli ambienti di lavoro. Formazione del personale sanitario. In S. Caciolli (A cura di) *Gestione del personale, qualità della vita di lavoro e stress lavoro-correlato* (pp. 50-62). Roma: Istituto Superiore di Sanità.

Cortese, C. G., Gerbaudo, L., Manconi, M. P. & Violante, B. (2013). L'identificazione dei fattori di rischio stress lavoro-correlato in un'Azienda Sanitaria Ospedaliera: un approccio quali-quantitativo. *La Medicina del Lavoro*, 104(2), 141-157. doi: 10.3402/qhw.v8i0.19823

Cyrułnik, B., & Malaguti, E. (2005). *Costruire la resilienza. La riorganizzazione positiva della vita e la creazione di legami significativi*. Trento: Erikson.

Decreto Legislativo 9 aprile 2008, n. 81. Attuazione dell'articolo 1 della legge 3 agosto 2007, n. 123, in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro. (G.U. Serie Generale n.101 del 30-04-2008 - Suppl. Ordinario n. 108).

Decreto del Ministero Delle Attività Produttive del 18 aprile 2005 “Adeguamento alla disciplina comunitaria dei criteri di individuazione di piccole e medie imprese”.

Della Porta, D. (2023, March 7). Il “Benessere della persona che lavora”. Ecco la Carta d'Urbino. *Quotidiano Sanità*, p. 30.

Delors, J. (A cura di). (1997). *Nell'educazione un tesoro*. Roma: Armando Editore.

Engel, G. L. (1977). The need for a new medical model: A challenge for biomedicine. *Science*, 196, 129-136. doi: 10.1126/science.847460

Eurofond (2024). *Invecchiamento della forza lavoro*. Available from Eurofond Web site <https://www.eurofound.europa.eu/it/topic/invecchiamento-della-forza-lavoro>

Favretto, G. (1999). *Lo stress nelle organizzazioni*. Bologna: Il Mulino.

Fraccaroli, F. (2005) *Progettare la carriera*. Milano: Cortina.

Gigantesco, A., & Lega, I. (2014). *Stress lavorativo e salute mentale*. Istituto Superiore di Sanità. Consultato da: [www.epicentro.iss.it/lavoro/GigantescoLega2014](http://www.epicentro.iss.it/lavoro/GigantescoLega2014)

Huber, M., Knottnerus, J. A., Green, L., Van der Horst, H., Jadad, A. R., Kromhout, D., et al.(2011). How should we define health?. *British Medical Journal*, 343. doi: d4163.doi: 10.1136/bmj.d4163

Infocamere (2021). *Nota sull'andamento della demografia delle imprese delle Marche*. Camera di Commercio delle Marche.

International Labour Organization (1986). *Psychosocial factors at work: recognition and control*. Report of the Joint ILO/ WHO Committee on Occupational Health. Nona Sessione, Genova, 18-24 Settembre, 1984. Occupational Safety and Health Series, 56. Consultato da: [http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/1986/86B09\\_301\\_engl.pdf](http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/1986/86B09_301_engl.pdf)

Istituto Nazionale per l'Assicurazione contro gli Infortuni sul Lavoro. (2014). *Storia della prevenzione*. Milano, Tipografia INAIL.

Istituto Nazionale per l'Assicurazione contro gli Infortuni sul Lavoro. (2017). 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, Tipografia INAIL.

Lazarus, R. S. (1966). Psychological stress and the coping process. New York: McGraw-Hill.

Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). Stress, appraisal, and coping. New York: Springer Publishing Company.

Minelli, A., & De Bellis, R. (2013). Effetti dello stress sui sistemi biologici. Possiamo misurarli?. Atti del Convegno Urbino 8 novembre 2013, 94-106. doi: 10.1016/j.bbi.2006.11.006

Circolare del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali del 18 novembre 2010 "Approvazione delle indicazioni necessarie alla valutazione del rischio da stress lavoro-correlato di cui all'articolo 28, comma 1- bis, del d.lgs. 9 aprile 2008, n. 81".

Nunin, R. (2013). Prevenzione dello stress lavoro-correlato e responsabilità datoriali: nuove prospettive per la tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro. Atti del Convegno Urbino 8 novembre 2013, 9-23. doi: 10.1016/j.bbi.2006.11.006

Pappone, P., Citro, A., Natullo, O., & Del Castello, E. (2005). Patologia psichica da stress, mobbing e costrittività organizzativa. La tutela dell'INAIL. Edizioni Inail.

Rondinone, B. M., Persechino, B., Castaldi, T., Valenti, A., Ferrante, P., Ronchetti, M., & Iavicoli, S. (2012). Work-related stress risk assessment in Italy: the validation study of health safety and executive indicator tool. *Giornale italiano di medicina del lavoro ed ergonomia*. 34(4), pp. 392-399. doi: 10.1016/j.shaw.2013.05.002

Selye, H. (1955). Stress and disease. *Science*, 122(3171), 625-631. doi:10.1126/science.122.3171.625

Selye, H. (1959). Perspectives in stress research. *Perspectives in Biology and Medicine*, 2(4), 403-416. doi: 10.1353/pbm.1959.0000

Selye, H. (1974). Stress without stress. Philadelphia: Lippincott.

Sorells, S. F., & Sapolsky, R. M. (2007). An inflammatory review of glucocorticoid actions in the CNS. *Brain, Behavior, and Immunity*, 21, 259-272.

Sterling, P. (2004). Principles of allostasis: Optimal design, predictive regulation, pathophysiology, and rational therapeutics. In J. Schulkin (Ed.). *Allostasis, homeostasis, and the costs of physiological adaptation* (pp. 17-64) Cambridge: Cambridge University Press.

Treccani. (s.d.). Vocabolario Treccani online. Ultimo accesso: 17 novembre 2022, <https://www.treccani.it/vocabolario/>

Wenger, E. (2006). *Comunità di pratica. Apprendimento, significato e identità*. Milano: Raffaello Cortina Editore.

## RINGRAZIAMENTI

I miei ringraziamenti vanno a tutti coloro che hanno contribuito, anche indirettamente, alla stesura di questo elaborato, ma in senso più ampio anche a tutte le persone che mi sono state vicine, sostenendomi in questi anni e permettendomi di arrivare fin qui.

Ringrazio i docenti dell'Università che con dedizione mi hanno accompagnato in questo percorso. Ringrazio specialmente il Prof. Michelangelo Vianello, che accettando di fare da Relatore per questa tesi mi ha offerto la sua massima disponibilità per risolvere ogni mio dubbio.

Ringrazio tutto il personale dello studio Sereco srl di Jesi, ovvero la realtà che mi ha visto crescere a livello professionale e umano. In modo particolare ringrazio Silvia e Alessandro Giacomo Barchiesi per la gentile concessione dei dati che hanno consentito la produzione di questa ricerca, li ringrazio anche e soprattutto per avermi dato una grandissima possibilità quando anni fa decisero di assumermi nella loro azienda. Ringrazio inoltre tutti i miei ex colleghi che con pazienza e dedizione mi hanno trasmesso tanto in quegli anni e mi hanno aiutato a percorrere la mia strada nel lavoro così come nella vita.

Ringrazio la Cooperativa Sociale COOSS Marche Scpa per avermi permesso di trasformare la mia vocazione al sociale in una professione ed avermi altresì consentito di continuare agevolmente questo percorso di studi magistrali dapprima intrapreso. In particolar modo ringrazio il geom. Alessandro Barca ed i colleghi nello staff del suo Dipartimento aziendale per avermi sostenuto in questo percorso che ha intrecciato lo studio ed il lavoro.

Ringrazio tutta la mia famiglia per avermi sostenuto in ogni modo possibile, restandomi sempre vicina e dandomi sempre una rampa di lancio per essere all'altezza delle mie ambizioni. Grazie anche a mia zia Alessandra per la correzione degli errori di battitura.

Ringrazio i miei amici che, nonostante gli impegni di tutti i giorni, per me ci sono. Ringrazio quelli di una vita, conosciuti tra le vie di paese e i banchi di scuola, con i quali ho condiviso tantissimi momenti e che mi hanno dato sempre sostegno, nel buono e nel cattivo tempo, scegliendo comunque di restarmi vicino. Ringrazio quelli che ho incontrato più di recente e che trovano lo stesso un motivo per esserci.

Ringrazio chi divide la vita con me e nonostante le difficoltà trova ancora un modo per sorridere insieme.

*“Essere grato non solo per le cose buone che sono accadute nella tua vita, ma anche per le sfide, ti fa crescere.”*

- Karen A. Baquiran