

# I diversi livelli di intervento post valutazione dello stress lavoro correlato: organizzazione, gruppo, individuo.

## L'esperienza dell'ASS n° 1 Triestina

MICHELA MOTTICA

PSICOLOGA DEL LAVORO E DELLE ORGANIZZAZIONI - PSICOTERAPEUTA  
SERVIZIO DI PREVENZIONE E PROTEZIONE AZIENDALE ASUITS

Come è oramai ben noto, il Dlgs 81/08 richiama in modo esplicito il Datore di lavoro ad occuparsi tra gli altri, anche della gestione del rischio stress lavoro correlato e a farlo conformemente ai principi dell'Accordo Europeo sullo stress del 2004 e delle Linee guida emanate nel 2010 dalla Commissione Consultiva al fine di rispondere al livello minimo di attuazione dell'obbligo.

Di fatto, nel rispetto dei requisiti minimi, il processo di gestione del rischio stress lavoro correlato richiede di seguire il seguente percorso:

- 1) Valutazione preliminare.
- 2) Individuazione e attuazione degli interventi correttivi, se necessari, in base ai risultati della valutazione preliminare.
- 3) Verifica dell'efficacia degli interventi attuati.
- 4) Valutazione approfondita, ove gli interventi correttivi siano risultati inefficaci.
- 5) Individuazione e attuazione di ulteriori interventi correttivi, se necessari, in base ai risultati della valutazione approfondita.

## 6) Monitoraggio e aggiornamento della valutazione.

È auspicabile prevedere a monte del processo, l'attivazione di azioni propedeutiche finalizzate alla preparazione dell'Organizzazione alla valutazione del rischio stress lavoro correlato che comprendono:

- individuazione dei soggetti aziendali, eventualmente affiancati da consulenti esterni, che partecipano al processo di valutazione (costituzione del team di valutazione);
- scelta dello strumento di valutazione;
- formazione dei soggetti valutatori, sul metodo scelto, se necessaria;
- individuazione dei gruppi omogenei/partizioni organizzative in cui suddividere l'azienda, in ragione dell'effettiva organizzazione aziendale;
- definizione delle modalità con cui sentire i lavoratori o gli RLS\RLST, in relazione alla valutazione dei fattori di contesto e di contenuto. Su tutti gli aspetti sopra citati devono essere consultati gli RLS, ai sensi dell'art. 50 comma 1 lett. b del D. Lgs 81/08.

Gli esiti della valutazione Preliminare portano all'individuazione dei livelli di rischio per ogni singolo gruppo omogeneo individuato e consente l'intercettazione e analisi di eventuali criticità nonché le azioni correttive possibili da implementare.

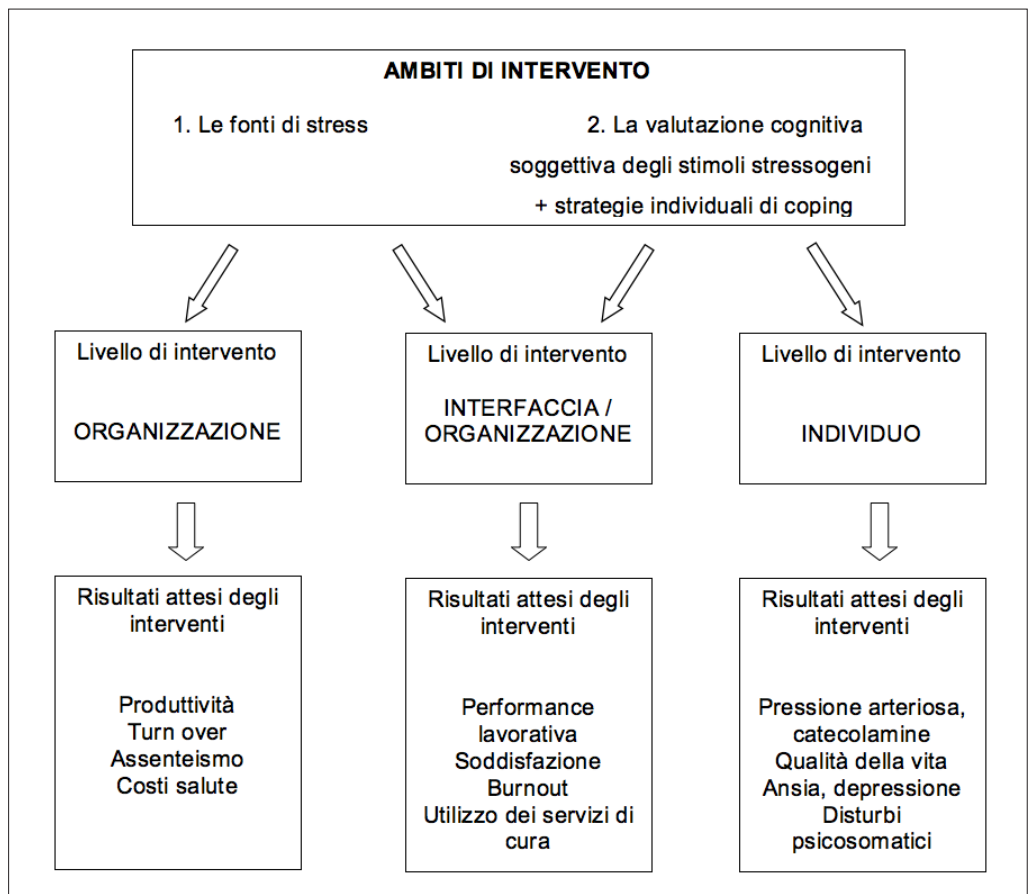
Le misure di prevenzione devono essere individuate con la partecipazione degli RLS e/o dei lavoratori, ai sensi dell'Accordo Quadro Europeo del 2004 e dell'art. 50 comma 1 del D. Lgs 81/08 ed essere pianificata attraverso azioni concrete e verificabili nel tempo. Le misure correttive adottate si devono riferire alle fonti del rischio risultate critiche e, come indicato nell'Accordo Quadro Europeo, possono includere elementi di gestione ed organizzazione del lavoro con interventi di tipo organizzativo, comunicativo, formativo, procedurale e tecnico.

Facendo riferimento alla definizione di stress lavoro correlato data dalla Commissione europea nel 1999 che definisce lo stesso come "un insieme di reazioni emotive, cognitive, comportamentali e fisiologiche ad aspetti avversi e nocivi del contenuto del lavoro".

ro, dell'organizzazione del lavoro e dell'ambiente di lavoro" si nota come essa consideri da un lato le caratteristiche dell'ambiente di lavoro quali stressors e dall'altro, la incisività di una valutazione soggettiva di tali stressors con funzione di mediazione delle reazioni psicofisiche individuali.

Alla luce delle caratteristiche di questo modello è possibile riproporre tali elementi (stressors ambientali versus valutazioni e reazioni soggettive) anche nella logica degli interventi sullo stress riproponendoli nell'individuazione del target (Figura 1).

Figura 1



A livello organizzativo le azioni sono finalizzate a individuare i fattori lavorativi generatori di stress e ad intervenire sul cambiamento della struttura e delle pratiche organizzative nonché sui fattori fisici ed ambientali; a livello dell'interfaccia dell'individuo - organizzazione i possibili interventi mirano a migliorare l'adattamento persona-ambiente e le relazioni sul lavoro; a livello individuale gli interventi hanno come obiettivo il potenziamento delle risorse dell'individuo per un miglior fronteggiamento dello stress.

I tre livelli di intervento sopra illustrati possono essere collocati in parallelo con le possibili strategie di prevenzione seguendo un continuum sull'asse prevenzione Primaria - Secondaria - Terziaria (Figura 2).

Figura 2



Nel biennio 2010-2011 l'allora ASS n.1 Triestina (oggi ASUITS), ha svolto la valutazione del rischio stress lavoro correlato in tutte le sue Strutture Operative recependo la normativa in vigore e seguendo le linee guida emanate dalla Commissione Permanente.

Il percorso operativo si è sviluppato prevedendo un approccio per fasi successive in linea con i requisiti previsti dalle linee guida INAIL.

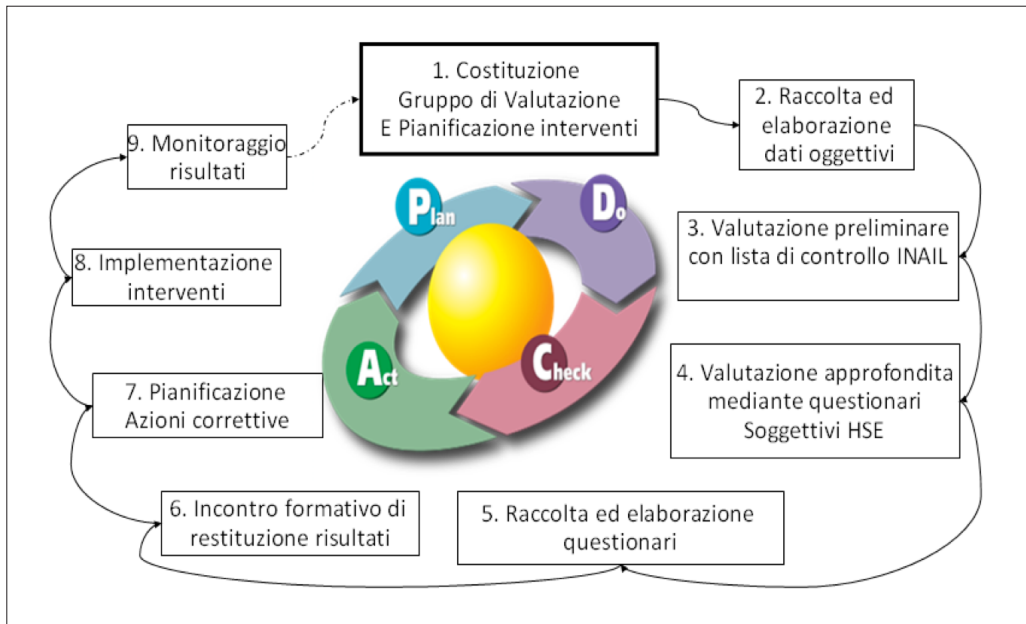
La prima fase è stata l'istituzione del Gruppo di Gestione della Valutazione, costituito da:

- un nucleo fisso, rappresentato dal Medico Competente, dal Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione e dai Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza. Tale nucleo di valutazione ha consentito di garantire la continuità delle operazioni di valutazione e gestione dello stress lavoro-correlato, assicurando criteri omogenei nelle diverse strutture aziendali;
- una componente variabile definita in funzione delle strutture aziendali oggetto di valutazione. Essa risultava formata dal Dirigente (di Struttura Operativa, nel caso dei Distretti o di Struttura Complessa, nel caso dei Centri di Salute Mentale o degli Uffici) e dal Dirigente o Coordinatore infermieristico.

La metodologia operativa adottata è stata impostata recependo le indicazioni delle linee guida dell'INAIL in base al percorso metodologico riportato in Figura 3.

La scelta dell'azienda è stata quella di svolgere sia la valutazione Preliminare che quella Approfondita utilizzando in ordine, la check list elaborata dal "Network per la Prevenzione del Disagio Psicosociale nei luoghi di lavoro" e validata dall'INAIL e lo strumento "Questionario-strumento indicatore" predisposto dall'Health and Safety Executive inglese valicato anche per la realtà italiana.

Figura 3



#### LE AZIONI DI INTERVENTO IN ASS N.1 TRIESTINA

Il modello di gestione del rischio stress lavoro correlato in ASS n. 1 Triestina riflette l'approccio sopra descritto adottando un modello di intervento a tre livelli:

- ORGANIZZATIVO
- INTERFACCIA INDIVIDUO – LAVORO (GRUPPO)
- INDIVIDUALE

Gli interventi a *livello organizzativo* si sono sviluppati soprattutto attraverso l'erogazione di iniziative informative sulle tecniche di gestione dello stress. Nel tempo l'articolazione e i contenuti dei corsi sono stati modificati alla luce delle esigenze dei lavoratori e delle criticità che maggiormente venivano di volta in volta messe in luce durante i corsi stessi.

Così, da corsi pensati per veicolare contenuti teorico-pratici sul significato dello stress lavoro correlato e sulla sua gestione dedicati a gruppi professionali misti, si è arrivati ad articolare corsi dedicati a gruppo professionali omogenei finalizzati principalmente all'individuazione consensuale di potenziali criticità collegate all'attività e al ruolo professionale nonché all'individuazione di strategia di fronteggiamento (coping) specificatamente collegate alle criticità emerse.

Questo ha consentito all'Azienda di arricchire il bagaglio di informazioni relative ai fattori di rischio e di co-costruire "soluzioni" e strategie specifiche per i diversi ruoli professionali.

Gli interventi a *livello interfaccia individuo* – lavoro con ricadute sul gruppo, ha visto in particolare lo sviluppo di un progetto pilota di consulenza interna specificatamente dedicato alla realtà dei ruoli amministrativi.

In particolare, alla luce degli esiti della valutazione del rischio stress lavoro correlato svolta nel 2011 e delle specifiche richieste della Direzione Amministrativa, si è proposto un progetto di intervento di gestione del rischio stress lavoro correlato specificatamente dedicato alle seguenti Strutture Complesse:

- S.C. Affari Generali
- S.C. Programmazione e Controllo Acquisti
- S.C. Immobili e Impianti
- S.C. Gestione e Valutazione del Personale
- S.C. Sistema Informativo
- S.C. Finanza e Controllo

Il Piano ha previsto l'attivazione delle seguenti fasi e il coinvolgimento diretto dei Responsabili di Struttura Complessa come primo livello di intervento:

### *Individuazione e pianificazione degli interventi correttivi*

- 1 - *Incontro preliminare* con il Direttore Amministrativo e i Responsabili di Struttura Complessa finalizzato alla condivisione dei risultati della valutazione del rischio stress lavoro correlato dell'Area Amministrativa;

- 2 - *Focus group* composto dai Responsabili di Struttura Complessa finalizzato a:
  - condividere/confermare/riconsiderare/approfondire gli esiti della Valutazione del rischio stress lavoro correlato
  - individuare consensualmente le criticità specificatamente collegate al Ruolo di Responsabile ricoperto
  - individuare e approvare consensualmente le possibili soluzioni
- 3 - *Definizione e sviluppo del "Piano di Azione" (fase documentale):*
  - descrizione delle modalità che hanno portato all'individuazione dei problemi
  - descrizione delle criticità individuate nei focus group
  - descrizione delle modalità di intervento individuate nei focus group
  - definizione degli obiettivi e meta-obiettivi di miglioramento e relativa individuazione del timing
  - assegnazione delle opportune priorità
- 4 - *Condivisione del Piano di Azione con il Direttore Amministrativo e i Responsabili di Struttura Complessa.*

#### *Adozione degli interventi correttivi sulle strutture identificate*

- 1 - Implementazione dei provvedimenti individuati secondo le modalità e tempistiche descritte nel Piano d'Azione.  
In particolare il lavoro con i Responsabili delle varie Strutture Amministrative, configuratosi di fatto come un servizio di counselling organizzativo, ha permesso di individuare e convalidare consensualmente le seguenti criticità nonché le relative azioni di miglioramento che di fatto sono state implementate nel corso del progetto attraverso incontri a cadenza mensile.



AREE DI MIGLIORAMENTO	AZIONI DI MIGLIORAMENTO
<p>Agire la leadership (aspetti soft collegati al ruolo): Potenziamento delle competenze di leadership con particolare riferimento alla gestione delle relazioni interpersonali, gestione del conflitto, motivazione dei collaboratori</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- potenziare la comunicazione interpersonale;</li> <li>- acquisire uno stile funzionale alla gestione dei conflitti interpersonali;</li> <li>- sviluppare la competenza del feedback costruttivo;</li> <li>- saper agire la delega quale strumento di valorizzazione delle risorse umane;</li> <li>- individuare le leve motivazionali dei propri collaboratori;</li> <li>- potenziare la consapevolezza di ruolo.</li> </ul>

### *Messa a punto degli strumenti di valutazione dell'efficacia dell'intervento*

#### 1 - Monitoraggio e revisione del Piano di Azione:

- feedback ai Responsabili sui progressi conseguiti
- individuazione delle tempistiche di revisione di azioni di miglioramento

#### *Risorse*

- 1 - SPPA (Psicologo del lavoro) e Medico Competente.

#### *Timing*

aprile 2014 - luglio 2014

Gli interventi a *livello individuale* si traducono di fatto nella possibilità di accesso ad un servizio di consulenza psicologica su invio del Medico Competente. Tali incontri, condotti con uno psicologo psicoterapeuta esperto di psicologia del lavoro e delle organizzazioni, rappresentano per il lavoratore, uno spazio di ascolto, conteni-

mento e in parte potenziamento di alcune risorse personali relative a fattori percepiti come critici nell'ambito lavorativo.

## CONCLUSIONI

La gestione del rischio stress lavoro correlato, intesa come presidio dell'intero processo che parte dalla preparazione dell'azienda alla tematica, passa dalla rilevazione del livello di rischio e si conclude con l'individuazione delle azioni di miglioramento, non dovrebbe rappresentare soltanto un "episodio" di impegno organizzativo ascritto alla specifica tematica della tutela della salute e sicurezza del lavoratore. Occuparsi di stress lavoro correlato dovrebbe significare il riconoscere il valore primario della risorsa umana nei contesti organizzati senza la quale qualsiasi realtà lavorativa rischia di disattendere ai livelli di efficienza ed efficacia prefissati e al mantenimento di adeguati livelli di salute organizzativa.

L'analisi del rischio andrebbe auspicabilmente integrata con le politiche di sicurezza complessive dell'azienda ma anche con le politiche di gestione delle risorse umane riconoscendosi parte integrante del processo di miglioramento continuo.

D. Lgs 81/08.

Accordo europeo del 08/10/2004.

D. Lgs 106/09 (correttivo del D. Lgs 81/08).

Circ. n. 167 / 2010 – E.S.: VDR STRESS – LINEE GUIDA UFFICIALI – Circolare Min. Lavoro 18.11.2010.

ACCORDO INTERCONFEDERALE 09.06.2008 (recepimento dell'accordo europeo).

La valutazione del rischio stress lavoro correlato – proposta metodologica – ISPESL, Gruppo di lavoro nel Network nazionale per la prevenzione e del disagio psicosociale nei luoghi di lavoro.

Proposta di metodo per la valutazione del rischio stress lavoro correlato – Azienda ULSS 21, Azienda ULSS 22, Maggio 2009.

La valutazione del rischio stress lavoro correlato – proposta metodologica – ISPESL, Gruppo di lavoro nel Network nazionale per la prevenzione e del disagio psicosociale nei luoghi di lavoro.

Valutazione e gestione del rischio da stress lavoro correlato – guida operativa. Coordinamento tecnico interregionale per la prevenzione dei luoghi di lavoro- marzo 2010.

Indirizzi generali per la valutazione e gestione del rischio stress lavorativo alla luce dell'accordo Europeo 8.10.2004 (art.28 comma 1 Dlgs 81/08 e successive modifiche e integrazioni) – Regione Lombardia all. del ddg n. 13559 del 10.12.2009.

Standards europei ed internazionali relativi ai rischi psicosociali sul lavoro (07- PRIMA-EF, 2008. Pubblicato dall'OMS nel 2008 con il titolo "PRIMA-EF: Guidance on the European Framework for psychosocial risk management: a resource for employers and worker representatives).

Ricerca sullo stress correlato al lavoro. – Agenzia Europea per la Sicurezza e Salute sul lavoro – 2000 – Institute of work, health & organisations university of Nottingham business school Jubilee Campus UK – T. Cox, A. Griffiths, E. Rial González.

Stress lavoro correlato – Indicazioni per la corretta gestione del rischio e per l'attività di vigilanza alla luce della lettera circolare del 18 novembre 2010 del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. Coordinamento Tecnico Interregionale della Prevenzione nei Luoghi di Lavoro.

Salute organizzativa. – F. Avallone, A. Paplomatas – Raffaello Cortina Editore 2005.

Psicologia per la sicurezza sul lavoro – C. Bisio – Giunti O.S. 2009.