

MISSIONE BILATERALE DI ASSISTENZA E SUPPORTO IN LIBIA	Volume 16	Luglio 2023 Edizione 12
	Sostituisce	Ottobre 2022 Edizione 11

DOCUMENTO DI VALUTAZIONE DEI RISCHI

VOLUME 16

VALUTAZIONE RISCHIO STRESS LAVORO-CORRELATO

Volume 16	Valutazione Rischio Stress lavoro-Correlato	
-----------	---	--

MISSIONE BILATERALE DI ASSISTENZA E SUPPORTO IN LIBIA	Volume 16	Luglio 2023 Edizione 12
	Sostituisce	Ottobre 2022 Edizione 11

ATTO DI APPROVAZIONE

Approvo il seguente

Volume 16 – Valutazione Rischio Stress

Lavoro-Correlato

Tripoli, lì 05/07/2023

IL COMANDANTE/DATORE DI LAVORO

Gen. B. Michele FRATERRIGO

Volume 16	Valutazione Rischio Stress lavoro-Correlato	
-----------	---	--

MISSIONE BILATERALE DI ASSISTENZA E SUPPORTO IN LIBIA	Volume 16	Luglio 2023 Edizione 12
	Sostituisce	Ottobre 2022 Edizione 11

SOMMARIO

1.	PREMESSA.....	1
2.	IL RISCHIO STRESS LAVORO CORRELATO: METODOLOGIA ADOTTATA	1
3.	IL MODELLO DEI MANAGEMENT STANDARDS	2
3.1.	Fase 1. - preparazione dell'organizzazione	3
3.2.	Fase 2. identificazione dei fattori di rischio stress lavoro - correlato.....	5
3.3.	Fase 3. raccolta dati: valutazione oggettiva e soggettiva	6
3.4.	Fase 4. esplorare i problemi e sviluppare soluzioni	8
3.5.	Fase 5. formalizzazione dei risultati nel documento di valutazione dei rischi: sviluppo ed implementazione di piani di gestione.....	9
3.6.	Fase 6. monitoraggio e revisione del piano d'azione e valutazione della loro efficacia	10
4.	VALUTAZIONE DEL RISCHIO.....	11

Volume 16	Valutazione Rischio Stress lavoro-Correlato	
-----------	---	--

MISSIONE BILATERALE DI ASSISTENZA E SUPPORTO IN LIBIA	Volume 16	Luglio 2023 Edizione 12
	Sostituisce	Ottobre 2022 Edizione 11

1. PREMESSA

Lo stress è la reazione avversa ad eccessive pressioni o ad altro tipo di richieste. Esiste una profonda differenza tra il concetto di “pressione”, un fattore talvolta positivo e motivante, e lo stress che insorge quando il peso di tale pressione diventa eccessivo.

Lo stress lavoro-correlato produce effetti negativi sull’azienda in termini di impegno del lavoratore, prestazione e produttività del personale, incidenti causati da errore umano, turnover del personale e abbandono precoce, tassi di presenza, soddisfazione per il lavoro, potenziali implicazioni legali (Cox, 1978; 1995).

Ci sono prove convincenti che periodi prolungati di stress, tra cui quello lavoro-correlato, possono inficiare lo stato di salute di un individuo. Numerose ricerche hanno dimostrato la forte correlazione tra stress lavoro-correlato e:

- disturbi fisici quali cardiopatie, mal di schiena, cefalee, disturbi intestinali ed altre patologie minori (Cox et al., 2002);
- disturbi psichici quali ansia, depressione, difficoltà di concentrazione, ridotte capacità decisionali (Daniels, 1997; Ferrie et al., 2002).

Adottare provvedimenti per la gestione delle cause dello stress lavoro-correlato rende possibile prevenire o, quanto meno, ridurre l’impatto che questo fenomeno può avere sull’azienda e generare, in questo modo, benefici aziendali.

Lo stesso D.Lgs 81/08, introduce l’obbligo di valutazione dello stress-lavoro correlato, secondo i contenuti dell’Accordo Interconfederale conclusosi l’8 ottobre 2004.

2. IL RISCHIO STRESS LAVORO CORRELATO: METODOLOGIA ADOTTATA

Lo scopo della valutazione del rischio stress lavoro correlato è quello di guidare e sostenere tali soggetti nella riduzione del rischio attraverso l’analisi degli indicatori oggettivi e l’eventuale rilevazione delle condizioni di stress percepito dai lavoratori.

La valutazione dello stress lavoro-correlato si svolge essenzialmente in due fasi, una necessaria (la c.d. “valutazione preliminare”) ed una eventuale, la quale deve essere realizzata unicamente “nel caso in cui la valutazione preliminare riveli elementi di rischio da stress lavoro-correlato e le misure di correzione adottate a seguito della stessa si rivelino inefficaci”.

Più nel dettaglio, ove dalla valutazione preliminare non emergano elementi di rischio da stress lavoro-correlato tali da richiedere il ricorso ad azioni correttive, il datore di lavoro sarà unicamente tenuto a darne conto nel Documento di Valutazione del Rischio (DVR) e a prevedere un piano di monitoraggio. Diversamente, nel caso in cui si rilevino elementi di rischio da stress lavoro-correlato tali da richiedere il ricorso ad azioni correttive, si procede alla pianificazione ed alla adozione degli opportuni interventi correttivi (ad esempio, interventi organizzativi, tecnici, procedurali, comunicativi, formativi, etc). Ove gli interventi correttivi risultino inefficaci, si procede, nei tempi che la stessa impresa definisce nella pianificazione degli interventi, alla fase di valutazione successiva (c.d. valutazione approfondita).

Fondamentale è, come per tutti gli altri rischi, l’assegnazione della valutazione ai soggetti della prevenzione aziendale: D.L., R.S.P.P., e M.C., oltre ad eventuali altri soggetti interni/esterni.

La valutazione del rischio stress lavoro-correlato va condotta secondo le indicazioni già individuate per altri rischi lavorativi, sulla base del modello consolidato previsto dai recepimenti delle direttive europee. La valutazione del rischio, di per sé, non riduce lo stress lavoro-correlato, ma facilita il percorso finalizzato all’adozione di misure correttive.

Volume 16	Valutazione Rischio Stress lavoro-Correlato	Pagina 1 di 13
-----------	---	----------------

MISSIONE BILATERALE DI ASSISTENZA E SUPPORTO IN LIBIA	Volume 16	Luglio 2023 Edizione 12
	Sostituisce	Ottobre 2022 Edizione 11

Per effettuare una simile valutazione, è possibile ricorrere ad una serie di metodologie. Quella a cui si è fatto riferimento per la stesura del presente DVR, è il modello Management Standards sviluppato dall’HSE (Health and Safety Executive) per favorire la riduzione dei livelli di stress lavoro-correlato tra i lavoratori.

Tale modello:

- fornisce esempi di buone pratiche nella valutazione del rischio;
- consente di valutare lo stato dell’azienda, attraverso un approccio integrato il cui ruolo centrale è svolto dalle figure della prevenzione, utilizzando strumenti di valutazione oggettiva e soggettiva basati su un approccio scientifico ed applicativo, che comporta una partecipazione attiva dei lavoratori;
- agevola i percorsi decisionali in merito a processi migliorativi di gestione.

3. IL MODELLO DEI MANAGEMENT STANDARDS

Il modello dei Management Standards illustra sei dimensioni organizzative chiave riconosciute in letteratura come potenziali fonti di stress lavoro-correlato, che sono: Domanda, Controllo, Supporto, Relazioni, Ruolo e Cambiamento.

Per ciascuna delle sei dimensioni dei Management Standards vengono forniti alcuni parametri di riferimento - “Condizioni ideali/Stati da conseguire”- che possono essere utili al DL per identificare le condizioni ideali cui la propria azienda e organizzazione del lavoro dovrebbero tendere.

a) Domanda

Comprende aspetti quali il carico lavorativo, l’organizzazione del lavoro e l’ambiente di lavoro.

Lo standard prevede che i lavoratori siano in grado di soddisfare le richieste provenienti dal lavoro e che vengano forniti, a livello locale, sistemi di risposta ai problemi individuali.

Le “Condizioni ideali/Stati da conseguire” sono, ad esempio:

- richieste, da parte dell’azienda al lavoratore, conseguibili e realizzabili nell’orario di lavoro;
- attività lavorativa concepita sulla base delle competenze del lavoratore;
- adeguata attenzione alla gestione dei problemi legati all’ambiente in cui i lavoratori svolgono la loro attività.

b) Controllo

Riguarda l’autonomia dei lavoratori sulle modalità di svolgimento della propria attività lavorativa.

Lo standard prevede che il lavoratore abbia potere decisionale sul modo di svolgere il proprio lavoro ed esistano sistemi, a livello locale, per rispondere ai problemi individuali.

Le “Condizioni ideali/Stati da conseguire” sono, ad esempio:

- ove possibile, controllo del lavoratore sui propri ritmi di lavoro;
- ove possibile, stimolo al lavoratore a sviluppare nuove competenze per eseguire lavori nuovi;
- gestione delle pause compatibili con le esigenze del lavoratore.

c) Supporto

Include l’incoraggiamento, il supporto e le risorse fornite dall’azienda, dal DL e dai colleghi.

Lo standard prevede che il lavoratore dichiari di avere informazioni e supporto adeguati dai propri colleghi e superiori e che vengano forniti, a livello locale, sistemi di risposta ai problemi individuali.

Le “Condizioni ideali/Stati da conseguire” sono, ad esempio:

- adozione, da parte dell’azienda, di procedure e politiche in grado di offrire sostegno adeguato ai lavoratori;
- conoscenza, da parte dei lavoratori, delle modalità di accesso alle risorse necessarie per svolgere il proprio lavoro;
- feedback puntuale e costruttivo ai lavoratori.

MISSIONE BILATERALE DI ASSISTENZA E SUPPORTO IN LIBIA	Volume 16	Luglio 2023 Edizione 12
	Sostituisce	Ottobre 2022 Edizione 11

d) Relazioni

Include la promozione di un lavoro positivo per evitare i conflitti ed affrontare comportamenti inaccettabili.

Lo standard prevede che il lavoratore non si percepisca quale oggetto di comportamenti inaccettabili (es. il mobbing) e che vengano forniti, a livello locale, sistemi di risposta ai problemi individuali.

Le “Condizioni ideali/Stati da conseguire” sono, ad esempio:

- promozione da parte dell’azienda di comportamenti positivi sul lavoro, per evitare conflitti e garantire correttezza nei comportamenti;
- possibilità di condivisione, da parte del lavoratore, di informazioni relative al proprio lavoro;
- esistenza di sistemi per favorire la segnalazione, da parte dei lavoratori, di insorgenza di comportamenti inaccettabili.

e) Ruolo

Verifica la consapevolezza del lavoratore relativamente alla posizione che riveste nella organizzazione e garantisce che non si verifichino conflitti.

Lo standard prevede che il lavoratore comprenda il proprio ruolo e le proprie responsabilità e che vengano forniti, a livello locale, sistemi di risposta ai problemi individuali.

Le “Condizioni ideali/Stati da conseguire” sono, ad esempio:

- garanzia, da parte dell’azienda, che le richieste ai lavoratori siano compatibili con il loro ruolo;
- informazioni adeguate per consentire ai lavoratori di comprendere il proprio ruolo e le proprie responsabilità.

f) Cambiamento

Valuta in che misura i cambiamenti organizzativi, di qualsiasi entità, vengono gestiti e comunicati nel contesto aziendale.

Lo standard prevede che il lavoratore venga coinvolto in occasioni di cambiamenti organizzativi e che vengano forniti, a livello locale, sistemi di risposta ai problemi individuali.

Le “Condizioni ideali/Stati da conseguire” sono, ad esempio:

- informazioni opportune da parte dell’azienda ai lavoratori per la comprensione delle motivazioni all’origine dei cambiamenti proposti;
- consapevolezza dei lavoratori dell’impatto che un determinato cambiamento potrebbe avere sull’attività lavorativa;
- garanzia di un supporto adeguato durante la fase di cambiamento.

Il modello *Management Standards* è un approccio globale che permette di valutare e gestire il rischio stress nei luoghi di lavoro attraverso sei fasi:

- Fase 1. Preparazione dell’organizzazione.
- Fase 2. Identificazione dei fattori di rischio stress: Conoscenza dei Management Standards.
- Fase 3. Raccolta dati: valutazione oggettiva e soggettiva.
- Fase 4. Valutazione del rischio: esplorare problemi e sviluppare soluzioni.
- Fase 5. Formalizzazione dei risultati: sviluppare ed implementare piano/i d’azione.
- Fase 6. Monitoraggio

3.1. Fase 1. - preparazione dell’organizzazione

Eseguire la “preparazione dell’organizzazione” rappresenta un elemento chiave nella valutazione del rischio stress lavoro-correlato.

Alcuni degli obiettivi da raggiungere in questa fase trovano già riscontro all’interno dell’azienda, alcuni, peraltro, anche come obblighi di legge:

- obblighi del DL/dirigenti/preposti nel controllo del rischio;

MISSIONE BILATERALE DI ASSISTENZA E SUPPORTO IN LIBIA	Volume 16	Luglio 2023 Edizione 12
	Sostituisce	Ottobre 2022 Edizione 11

- ruolo chiave delle figure della prevenzione (RLS, RSPP, ASPP, MC) e dei lavoratori nel processo di valutazione e gestione del rischio;
- informazione ai lavoratori sulla natura del rischio.

Nel caso della valutazione del rischio stress lavoro-correlato, tale fase propedeutica risulta di cruciale importanza in quanto:

- l'approccio è relativamente nuovo e differisce da altri utilizzati in precedenza per la gestione del rischio stress lavoro-correlato e, quindi, già noti a datori di lavoro e figure della prevenzione;
- l'approccio si basa prioritariamente sull'impegno e sulla partecipazione attiva ed integrata di DL, figure della prevenzione e lavoratori;
- potrebbe rendersi necessario lo sviluppo o l'adattamento di strutture e procedure organizzative in materia di valutazione del rischio;
- le azioni volte alla gestione delle potenziali cause di stress lavoro-correlato potrebbero riguardare molti o tutti i settori dell'azienda.

Tale lavoro preliminare è centrale per il modello *Management Standards* e deve essere garantito nel tempo.

Prima di iniziare la valutazione del rischio stress lavoro-correlato è quindi importante che il DL, destinatario primario dell'obbligo valutativo, garantisca:

- il coinvolgimento di dirigenti e preposti;
- la collaborazione attiva, come previsto dalla norma, del MC e del RSPP;
- il coinvolgimento del RLS e dei lavoratori;
- l'istituzione di un gruppo di coordinamento;
- lo sviluppo di un piano di progetto;
- le risorse adeguate e, in particolare, la disponibilità temporale del personale;
- lo sviluppo di una strategia comunicativa e di coinvolgimento del personale.

L'importanza dell'impegno dell'alta dirigenza

L'efficacia del modello *Management Standards* per la valutazione di rischio stress lavoro-correlato è estremamente subordinata all'impegno, sia del DL che delle figure della prevenzione e dei lavoratori, durante tutto il processo valutativo.

A garanzia di un efficace impegno del DL dovrebbe esserci un adeguato stanziamento di risorse, sia in termini finanziari che di tempo, che dimostri chiaramente il supporto e la partecipazione del DL stesso, conferendo e riconoscendo autorità ai gruppi impegnati nel processo valutativo come, ad esempio, al gruppo di coordinamento (vedi oltre).

Come garantire l'impegno

a. Impegno dirigenziale

Indipendentemente dagli obblighi normativi, alcuni datori di lavoro sono già coinvolti nella gestione delle cause di stress lavoro-correlato, in quanto consapevoli dei benefici che tale operazione è in grado di apportare all'azienda.

Se si desidera un maggiore coinvolgimento del DL, potrebbe rivelarsi efficace rendere noti, attraverso esempi di buone pratiche, i vantaggi apportati dal processo di valutazione del rischio, nonché i benefici etici e legali ad esso associati.

b. Impegno dei lavoratori e delle figure della prevenzione

Oltre ad un'adeguata informazione diretta a tutti, è importante in particolare il coinvolgimento di un campione rappresentativo dei lavoratori fin dall'inizio del processo ed in ogni sua fase, previa adeguata e specifica informazione/formazione sul contributo all'attività/ruolo che andranno a svolgere nel processo valutativo.

Il gruppo di coordinamento per la gestione del rischio stress lavoro-correlato

MISSIONE BILATERALE DI ASSISTENZA E SUPPORTO IN LIBIA	Volume 16	Luglio 2023 Edizione 12
	Sostituisce	Ottobre 2022 Edizione 11

L'istituzione di un gruppo di coordinamento, costituito dal DL o dirigente ad hoc delegato in raccordo con preposti, RLS, RSPP, ASPP e MC, ha l'obiettivo di gestire e coordinare lo svolgimento dell'intero processo valutativo.

La funzione chiave del gruppo di coordinamento è monitorare ed agevolare l'attuazione del programma previsto dal modello Management Standards attraverso:

- pianificazione del progetto;
- gestione del progetto;
- promozione dell'iniziativa all'interno dell'azienda;
- supervisione del progetto;
- approvazione dei piani d'azione;
- creazione ed approvazione dei report di gestione.

Si suggerisce di individuare, all'interno del gruppo di coordinamento, due figure chiave:

Il Capo Progetto: ha l'iniziativa del progetto, garantisce gli adeguati finanziamenti ed ha la responsabilità del buon funzionamento dell'intero processo; in considerazione anche della normativa vigente, tale ruolo potrebbe essere del DL o suo delegato (es: responsabile risorse umane).

Il Responsabile Gestionale del Progetto: riveste il ruolo di *project manager* e, quindi, agevola e coordina gli incontri in raccordo con le figure della prevenzione, formalizza i processi decisionali al fine di creare un piano di verifica dei risultati e controlla la tempistica e le risorse necessarie.

Sviluppo del progetto

È necessario pianificare lo svolgimento del processo valutativo, al fine di poter successivamente dimostrare il rispetto degli obblighi normativi, anche attraverso la predisposizione di un adeguato e puntuale cronoprogramma che, pur lasciando un margine per eventuali imprevisti, preveda, per ogni singola fase, oltre alla sua durata, anche, in modo puntuale, le attività da svolgere e i soggetti che devono adempiere i diversi compiti.

È necessario sviluppare un piano accurato, volto all'individuazione dei problemi e dei miglioramenti necessari; è altresì importante sviluppare un progetto comunicativo che permetta la comunicazione a due vie, essenziale per lo svolgimento del processo e per la gestione delle aspettative del personale.

Al fine di garantire un processo di comunicazione efficace, è importante formalizzare quanto svolto in ogni singola fase del processo, prima di procedere con la successiva.

Potrebbe rivelarsi utile, anche perché corrispondente a quanto previsto nell'Accordo europeo, sviluppare una politica di gestione dello stress lavoro-correlato a livello aziendale che dimostri l'importanza attribuita alla problematica e che definisca gli obiettivi che si intende perseguire.

3.2. Fase 2. identificazione dei fattori di rischio stress lavoro - correlato

I *Management Standards* fanno riferimento ai sei principali fattori di stress lavoro-correlato (Domanda, Controllo, Supporto, Relazioni, Ruolo e Cambiamento). È importante che i membri del gruppo di coordinamento, unitamente a tutti coloro i quali sono coinvolti nel processo di valutazione del rischio, siano a conoscenza dei contenuti del modello *Management Standards*:

- i sei fattori di rischio di stress lavoro-correlato su cui si basa il modello;
- le modalità con le quali i *Management Standards* si adattano alla propria azienda;
- il confronto tra le proprie condizioni organizzative e le "buone pratiche di gestione" previste dal modello;
- i fattori di rischio di stress lavoro-correlato specifici per la propria azienda o luogo di lavoro;
- la necessità di concentrarsi su prevenzione e gestione delle cause che sono all'origine dello stress lavoro-correlato;
- la necessità di gestire l'intero approccio a livello aziendale.

Volume 16	Valutazione Rischio Stress lavoro-Correlato	Pagina 5 di 13
-----------	---	----------------

MISSIONE BILATERALE DI ASSISTENZA E SUPPORTO IN LIBIA	Volume 16	Luglio 2023 Edizione 12
	Sostituisce	Ottobre 2022 Edizione 11

Le sei aree chiave su cui si fondano i *Management Standards* riguardano le principali fonti di stress negli ambienti di lavoro e, pertanto, acquisire familiarità con esse rappresenta un buon punto di partenza.

I sei principali fattori di rischio non agiscono individualmente; il più delle volte essi si sovrappongono, si combinano ed interagiscono. Si consiglia, pertanto, di concepire la “progettazione del lavoro” il più possibile nel suo insieme e non intervenire su ogni fattore singolarmente. Un approccio globale che tenga conto anche dell’influenza degli altri elementi, tenendo in considerazione anche le specificità dell’azienda, produrrà, risultati migliori.

Confronto tra le proprie condizioni organizzative con le “buone pratiche di gestione” previste dal modello *Management Standards*

Il modello *Management Standards* contribuisce a valutare la qualità delle prestazioni eseguite nella gestione delle potenziali cause di stress lavoro-correlato.

Il modello non prevede che ogni DL soddisfi ciascuno dei sei standard al primo tentativo; essi, piuttosto, rappresentano un obiettivo per l’azienda nel suo complesso in un processo continuo di valutazione e gestione del rischio.

Fattori di rischio specifici presenti nella propria azienda

Unitamente ai fattori generali di rischio illustrati nel modello *Management Standards*, potrebbero esistere rischi specifici a cui i lavoratori, o alcuni di essi, potrebbero essere esposti in relazione alla natura del lavoro e al contesto in cui questo viene svolto. Il DL e i membri del gruppo di coordinamento sono chiamati ad identificarli.

Tali rischi possono:

- rientrare esplicitamente nei sei fattori di rischio del modello *Management Standards*;
- rientrare implicitamente nei fattori di rischio del modello proposto (ad esempio, i rischi associati al lavoro a contatto con il pubblico afferiscono allo Standard delle Richieste);
- non rientrare nei sei fattori di rischio stabiliti dal modello.

Prevenzione e gestione delle cause dello stress lavoro-correlato

È fondamentale che i membri del gruppo di coordinamento, unitamente a tutti gli attori coinvolti nel processo di valutazione del rischio, siano consapevoli della necessità di concentrarsi sulla prevenzione e la gestione delle cause che sono all’origine dello stress lavoro-correlato, piuttosto che cercare di risolvere i problemi o i casi di eccessive pressioni sui lavoratori solo dopo che si sono verificati.

Durante il processo di valutazione dei rischi cui sono esposti i lavoratori, è importante anche affrontare tutte quelle questioni che, a livello aziendale, potrebbero avere un forte impatto su gruppi più o meno consistenti di lavoratori piuttosto che sul singolo individuo.

3.3. Fase 3. raccolta dati: valutazione oggettiva e soggettiva

In questa fase del processo di valutazione del rischio, è necessario, per prima cosa, che il DL riconosca la difficoltà da parte del lavoratore di svolgere la propria attività se sottoposto a pressioni eccessive tali da esporlo al rischio stress lavoro-correlato.

Informazioni e dati provenienti da più fonti consentono di verificare, a grandi linee, se lo stress lavoro-correlato rappresenti un potenziale problema per la propria azienda e di individuare, eventualmente, chi e in che modo, tra i lavoratori, sia più esposto a rischi di danneggiamento.

Questo è il primo passo per valutare il divario esistente tra la situazione corrente in cui versa la propria azienda ed il modello ideale.

Le fonti principali per eseguire tale valutazione sono:

- tecniche di valutazione oggettiva (fonti di informazioni e dati già disponibili all’interno dell’azienda);

Volume 16	Valutazione Rischio Stress lavoro-Correlato	Pagina 6 di 13
-----------	---	----------------

MISSIONE BILATERALE DI ASSISTENZA E SUPPORTO IN LIBIA	Volume 16	Luglio 2023 Edizione 12
	Sostituisce	Ottobre 2022 Edizione 11

- valutazione soggettiva dello stress lavoro-correlato da parte dei lavoratori;

Tecniche di valutazione oggettiva

L'azienda potrebbe aver già raccolto in passato informazioni utili per fornire una prima e generica indicazione sulla possibilità che lo stress lavoro-correlato rappresenti o meno un problema al suo interno. Grazie a tali informazioni è possibile individuare le aree di maggior criticità in relazione allo stress lavoro-correlato all'interno dell'azienda ed identificarne le potenziali cause.

Esistono diverse fonti di informazioni e dati già disponibili all'interno dell'azienda:

- dati relativi all'assenteismo;
- indicatori emersi dal contributo del MC nel processo di valutazione del rischio;
- indicatori emersi dai sopralluoghi effettuati dal MC possibilmente insieme al RSPP;
- turnover, inteso come elevata rotazione del personale, tenendo conto del numero di cessazioni dei rapporti di lavoro avvenute nel corso dell'anno solare e calcolate sull'organico stabile;
- elevati indici di infortuni e di malattie professionali;
- incontri di gruppo e colloqui informali con il personale possono costituire un ulteriore elemento conoscitivo e di approfondimento sull'insorgenza di stress lavoro-correlato in relazione agli aspetti dell'attività professionale.

È, comunque, importante rilevare tutte quelle informazioni oggettive, come:

- orario di lavoro;
- turni di lavoro (ad es., quello notturno);
- condizioni di lavoro e ambientali pericolose (ad es., esposizione a rumore);
- aspetti legati all'organizzazione del lavoro (ad es., catene di montaggio);
- caratteristiche del lavoro stesso (ad es., lavoratori di front-office, professioni d'aiuto etc.);
- aspetti relativi alla valutazione del rendimento e della produttività.

Valutazione soggettiva dello stress lavoro-correlato da parte dei lavoratori

Il modello *Management Standards* concepisce l'indagine come un'utile fonte di informazioni per verificare se lo stress lavoro-correlato rappresenti un potenziale problema per i lavoratori ed individuare chi può esserne colpito e con quale modalità.

La validità di indagini sotto forma di questionari di autovalutazione è spesso argomento di discussione, in quanto il loro esito è subordinato alla percezione soggettiva del problema. Tuttavia, è dimostrato che la percezione individuale riveste un ruolo chiave nel prevenire l'insorgenza di patologie da stress lavoro-correlate. Le percezioni dei lavoratori, pertanto, rappresentano un utile indicatore dello stato di salute dell'azienda e possono essere parte integrante di una strategia di più ampio respiro volta ad individuare e gestire le potenziali fonti di stress lavoro-correlato.

I *Management Standards* prevedono uno strumento di indagine chiamato Questionario di valutazione della percezione soggettiva dello stress lavoro-correlato, che può essere somministrato a ogni categoria di lavoratore.

Il Questionario è composto da 39 *items* riguardanti le condizioni di lavoro ritenute potenziali cause di stress all'interno dell'azienda e che corrispondono ai sei fattori di rischio definiti dal modello *Management Standards*.

Il lavoratore fornisce le risposte in base alla propria percezione relativamente a tali fattori legati all'attività lavorativa svolta.

Uso esclusivo di strumenti di indagine personalizzati

Numerose aziende utilizzano indagini sulle condizioni di lavoro, rivolte ai lavoratori, per rilevare se lo stress lavoro-correlato rappresenti o meno un problema per la forza lavoro ed individuare, eventualmente, chi potrebbe esserne vittima ed in che modo.

Se si intende condurre un'indagine del tutto personalizzata, è essenziale verificare che questa non trascuri nessuna di quelle aree considerate potenziali cause di stress per il lavoratore e, a tal fine, può

Volume 16	Valutazione Rischio Stress lavoro-Correlato	Pagina 7 di 13
-----------	---	----------------

MISSIONE BILATERALE DI ASSISTENZA E SUPPORTO IN LIBIA	Volume 16	Luglio 2023 Edizione 12
	Sostituisce	Ottobre 2022 Edizione 11

rivelarsi utile valutare in quale misura ciascuno dei sei standard venga trattato nel proprio modello e chiedersi, ad esempio, quali siano le domande relative a ciascuno di essi; la presenza di eventuali lacune potrebbe suggerire la necessità di inserire ulteriori domande nel Questionario o raccogliere più informazioni su quel determinato standard attraverso vari strumenti tra cui, ad esempio, il colloquio con i lavoratori.

La comunicazione dei risultati, resta comunque fondamentale.

Come comunicare i risultati ottenuti

Una volta somministrato il Questionario indicatore sullo stress lavoro correlato ed analizzati i risultati, è importante una comunicazione efficace dei risultati stessi, alle figure della prevenzione ed ai lavoratori.

L'indagine è solo l'inizio del processo di valutazione del rischio nonché un indicatore generico della situazione organizzativa. Essa rappresenta un punto di partenza per la gestione delle potenziali cause di stress lavoro-correlato e non fornisce una diagnosi chiara di tutte le probabili fonti di stress.

I dati prodotti devono essere presentati come una possibilità di sviluppo per il futuro dell'azienda.

Laddove i risultati dell'indagine rilevino la necessità di adottare provvedimenti in numerose aree, queste possono rappresentare le basi su cui istituire un focus group, guida utile per l'adozione di misure successive.

E' bene non diffondere unicamente i risultati del Questionario, ma inserirlo nel processo globale.

3.4. Fase 4. esplorare i problemi e sviluppare soluzioni

Una volta raccolte le informazioni iniziali per eseguire una valutazione di rischio stress lavoro correlato (come descritto nella Fase 3), il DL dovrebbe confermare i risultati ottenuti, analizzarne il significato e discutere possibili soluzioni, avvalendosi di un *focus group ad hoc* costituito con il coinvolgimento diretto delle figure della prevenzione e dei lavoratori rappresentativi di gruppi individuati nelle fasi precedenti.

Consultare i lavoratori per sondare i problemi e confermare o riconsiderare i risultati iniziali.

È importante che il quadro iniziale ed il divario tra condizione corrente della propria azienda e quella desiderata, emersi durante la Fase 3 del processo, non siano considerati definitivi, ma come elementi da confermare, riconsiderare e sondare ulteriormente con i lavoratori ed i loro rappresentanti.

Un utile strumento di consultazione dei lavoratori consiste nel convocare un *focus group* o gruppi di discussione; il coinvolgimento dei lavoratori che condividono gli stessi interessi, perché provenienti, ad esempio, dallo stesso reparto o che svolgono attività simili all'interno dell'organizzazione, consentirà di sondare con maggiore profondità quelle problematiche emerse dai risultati della valutazione del rischio.

Il *focus group*, o gruppi di discussione simili, rappresenta, altresì, un'importante occasione per DL, figure della prevenzione e lavoratori per valutare i risultati ottenuti nella fase precedente del processo, prendendo in considerazione i punti di vista comuni sulle specificità relative ai vari settori dell'azienda.

Risoluzione dei problemi attraverso focus group

Il *focus group* consente di analizzare le principali fonti potenziali di pressioni eccessive nei luoghi di lavoro e di verificarle con i lavoratori, oltre a rappresentare un'opportunità ideale per la discussione di possibili soluzioni.

È fondamentale, pertanto, che i lavoratori e le figure della prevenzione prendano parte a tali processi in quanto:

- sono i soggetti più vicini alle problematiche identificate;
- rappresentino le fonti più attendibili con le quali analizzare l'applicabilità delle soluzioni proposte;

MISSIONE BILATERALE DI ASSISTENZA E SUPPORTO IN LIBIA	Volume 16	Luglio 2023 Edizione 12
	Sostituisce	Ottobre 2022 Edizione 11

- il coinvolgimento in particolare dei lavoratori, con un ruolo attivo nello sviluppo ed approvazione di soluzioni contribuisce, con maggior probabilità, a garantire il successo delle
- azioni concordate.

Durante un *focus group* può essere utile prendere in esame gli “Stati da conseguire” previsti dal modello *Management Standards* e verificare se le buone pratiche individuate sono riscontrabili all’interno della propria azienda; su tali elementi sarà possibile articolare parte delle discussioni da tenere in seno al gruppo.

E’ da sottolineare che il *focus group* deve essere condotto in modo tale da garantire il rispetto della *privacy* dei singoli lavoratori, specie se non partecipanti direttamente al *focus group*, soprattutto per quanto concerne il trattamento dei cosiddetti “dati sensibili”, ai sensi del D.Lgs 196/03.

Come sviluppare soluzioni

Lo sviluppo di soluzioni è spesso considerato la parte più complessa nel processo di gestione delle potenziali cause di stress lavoro-correlato. L’obiettivo ideale è fornire soluzioni sviluppate a livello locale, che tengano conto del contesto lavorativo specifico dell’organizzazione in cui si è riscontrato il problema.

Comunicazione del risultato: fornire *feedback*

È essenziale stabilire una comunicazione aperta con DL, dirigenti, preposti, figure della prevenzione e lavoratori anche al fine di un puntuale aggiornamento durante lo svolgimento del processo di valutazione. Non ci si può aspettare, ad esempio, che i lavoratori partecipino ad un *focus group* per la discussione di un problema se il DL non si assume almeno l’impegno di condividere con loro, subito dopo, i risultati conseguiti.

3.5. Fase 5. formalizzazione dei risultati nel documento di valutazione dei rischi: sviluppo ed implementazione di piani di gestione

Una volta giunti in questa fase del processo di valutazione del rischio stress lavoro-correlato previsto dal modello *Management Standards*, le figure della prevenzione ed i lavoratori sono stati già consultati, sono state esplorate le aree di intervento ed adottate alcune misure preliminari per lo sviluppo futuro delle soluzioni proposte.

È essenziale, in questa fase, che si registrino i dati fin qui rilevati; secondo il modello proposto, il miglior modo per farlo consiste nell’elaborare e diffondere un piano d’azione.

Le funzioni chiave di un piano d’azione sono:

- stabilire gli obiettivi da conseguire;
- assegnare le priorità;
- dimostrare che il DL tiene seriamente conto delle preoccupazioni sollevate dai lavoratori;
- fornire gli elementi in relazione ai quali procedere con valutazioni e revisioni.

Sviluppare un proprio piano d’azione

Piani d’azione preliminari

Secondo il modello proposto, il risultato principale di un *focus group* dovrebbe essere l’elaborazione di un piano d’azione preliminare. A tal fine è utile veicolare le azioni definite:

- nell’ambito delle azioni strategiche a livello aziendale che il *focus group* intende sottoporre
- all’attenzione del gruppo di coordinamento;
- nell’ambito degli interventi che i membri del *focus group* sono in grado di portare avanti all’interno del reparto o della propria unità organizzativa e sui quali possono esercitare la propria influenza.

Piano d’azione globale

Secondo il modello *Management Standards*, il gruppo di coordinamento è responsabile di selezionare e raccogliere le parti più rilevanti dei piani d’azione preliminari e convogliarle in un piano d’azione globale valido per l’intera organizzazione o per parte di essa.

Volume 16	Valutazione Rischio Stress lavoro-Correlato	Pagina 9 di 13
-----------	---	----------------

MISSIONE BILATERALE DI ASSISTENZA E SUPPORTO IN LIBIA	Volume 16	Luglio 2023 Edizione 12
	Sostituisce	Ottobre 2022 Edizione 11

Nell'elaborazione di un piano d'azione globale, il *gruppo di coordinamento* decide, generalmente, di concentrarsi sulle azioni strategiche da intraprendere a livello aziendale; tuttavia, al DL può rivelarsi utile la definizione di azioni da intraprendere nell'ambito dei diversi livelli aziendali, a seconda della natura dell'organizzazione o dei problemi in essa riscontrati.

I piani d'azione rivestono un ruolo chiave all'interno di tali processi; le funzioni base di un piano d'azione sono:

- definizione delle modalità di individuazione del problema;
- individuazione del problema;
- individuazione dei provvedimenti/soluzioni da adottare;
- definizione delle modalità con cui si è giunti alla soluzione del problema;
- identificazione dei singoli obiettivi da raggiungere e della relativa tempistica;
- feedback ai lavoratori relativamente al progresso registrato;
- indicazione delle tempistiche di revisione in relazione a quanto stabilito nel piano d'azione.

Durante l'elaborazione di un piano d'azione, è importante che:

- sia assegnato un giusto ordine di priorità alle azioni suggerite;
- siano stanziati le risorse sufficienti per la sua realizzazione;
- il piano sia assegnato ad un individuo o ad un'attività;
- siano concordati dei termini ultimi per il suo compimento.

3.6. Fase 6. monitoraggio e revisione del piano d'azione e valutazione della loro efficacia

Come revisionare il proprio lavoro

È essenziale revisionare ogni provvedimento adottato per contrastare le fonti di eccessive pressioni nel luogo di lavoro e per farlo è necessario:

- monitorare l'implementazione del proprio piano d'azione per verificare che si adottino tutte le misure concordate;
- valutare l'efficacia delle soluzioni implementate e decidere quali ulteriori azioni o informazioni potrebbero rivelarsi necessarie.

Monitorare e documentare il progresso in relazione al proprio piano d'azione

È bene verificare periodicamente che vengano adottate le azioni concordate come, ad esempio, l'organizzazione di incontri e di specifiche attività.

È importante documentare il progresso compiuto rispetto a quanto stabilito dal piano d'azione.

Valutare l'efficacia delle soluzioni

Tempistiche

La frequenza con cui deve essere eseguita la valutazione delle soluzioni adottate sarà subordinata alla tipologia delle stesse; infatti, il tempo richiesto ad un provvedimento per generare risultati "apprezzabili" e che soddisfino le aspettative, può variare profondamente a seconda della tipologia di intervento stesso.

In alcuni casi, una certa tipologia di intervento può produrre risultati immediati. Apportare modifiche all'ambiente in cui si svolge il proprio lavoro, ad esempio, richiede solamente alcuni giorni; potrebbero volerci mesi, invece, per implementare una soluzione complessa e a lungo termine (ad esempio, l'introduzione di un nuovo sistema di turni del personale) o, ancor più, per provvedimenti mirati ad apportare un cambiamento culturale nel lungo periodo.

Metodi di raccolta dati ed informazioni

I metodi di raccolta dati ed informazioni per la valutazione dell'efficacia delle soluzioni adottate dipenderanno, anche in questo caso, dalla tipologia delle stesse.

Consultazione dei lavoratori

Volume 16	Valutazione Rischio Stress lavoro-Correlato	Pagina 10 di 13
-----------	---	-----------------

MISSIONE BILATERALE DI ASSISTENZA E SUPPORTO IN LIBIA	Volume 16	Luglio 2023 Edizione 12
	Sostituisce	Ottobre 2022 Edizione 11

Il coinvolgimento dei lavoratori, o di un loro campione rappresentativo tramite iniziative di consultazione, è essenziale alla verifica delle azioni correttive implementate.

Raccolta dati

Il monitoraggio e la verifica degli indicatori usati nella valutazione oggettiva (Fase 3) costituirà un importante strumento per monitorare il progresso registrato in relazione alle soluzioni adottate.

Indagini di follow-up

Un ulteriore metodo di misurazione del progresso compiuto consiste nel ripetere lo svolgimento dell'indagine prevista dal modello *Management Standards* o di altre tipologie di indagini utilizzate nella Fase 3.

Nell'ambito dei "continui miglioramenti" previsti dal modello proposto, è possibile farlo dopo un determinato periodo di tempo dallo svolgimento della prima indagine ed utilizzare tale strumento, ad esempio, come indagine annuale.

Giunti a questo punto, è possibile considerare ultimate tutte le fasi del processo di valutazione del rischio previste dal modello *Management Standards*.

4. VALUTAZIONE DEL RISCHIO

Sebbene il processo di valutazione del rischio si concentri prioritariamente su quelle problematiche, presenti nel contesto lavorativo, che possono rappresentare potenziale fonte di stress per alcuni gruppi di lavoratori, è opportuno prestare una reale attenzione anche ad eventuali problemi individuali emergenti, ad esempio, dall'indagine tramite il Questionario indicatore, la cui somministrazione è in forma anonima, nel rispetto del dettato del D.Lgs 196/03, o dai *focus group*.

In effetti, sia l'indagine tramite il Questionario indicatore, sia i *focus group* potrebbero far emergere problemi specifici, diversi da quelli riscontrati nella maggioranza, che vanno a coinvolgere solo alcuni lavoratori; di conseguenza, le soluzioni sviluppate per la maggioranza dei lavoratori potrebbero non rivelarsi efficaci per la risoluzione dei problemi che coinvolgono solo alcuni di essi.

La letteratura scientifica, in tale ambito, è molto limitata e, specie in riferimento al ruolo del MC nella gestione delle problematiche da stress lavoro-correlato, si ritiene condivisibile l'approccio della Società Italiana di Medicina del Lavoro e Igiene Industriale (S.I.M.L.I.I.) (Cesana et al,2006).

Il coinvolgimento del MC potrebbe richiedersi nel momento in cui, a fronte di una situazione di assenza del cosiddetto "rischio residuo da stress lavoro-correlato", vengono rilevate criticità relativamente a singoli lavoratori in settori diversi dell'azienda; naturalmente, tenuto conto della peculiarità delle problematiche che coinvolgono la sfera psichica del lavoratore, il ruolo del MC, nel rispetto del segreto professionale, sarà fondamentale nella gestione di tali casi.

A tale proposito, si ritiene opportuna un'adeguata informativa ai lavoratori per illustrare loro la possibilità di rivolgersi al MC anche attraverso la richiesta di visita medica ex art. 41 comma 2 lett. c) D.Lgs 81/08 e s.m.i..

Pertanto, il contributo del MC, tenuto conto dei due diversi momenti, cioè quello di collaborazione alla valutazione del rischio e quello di effettuazione della sorveglianza sanitaria, durante i quali è chiamato a svolgere la propria attività, risulta di primaria importanza per l'individuazione di indicatori utili alla gestione del rischio.

Il coinvolgimento del MC è necessario anche in un auspicabile processo aziendale di realizzazione, nel contesto del "sistema di promozione della salute e sicurezza" di cui all'art. 2 comma 1 lett. p) D.Lgs 81/08 e s.m.i., ad esempio, di programmi di intervento per la facilitazione all'accesso a servizi specifici di consulenza.

Lo svolgimento della prestazione lavorativa all'estero, per la sua particolarità, presenta implicazioni medico-sanitarie che possono influire sull'integrità psico-fisica del lavoratore e, quindi, la sua capacità

Volume 16	Valutazione Rischio Stress lavoro-Correlato	Pagina 11 di 13
-----------	---	-----------------

MISSIONE BILATERALE DI ASSISTENZA E SUPPORTO IN LIBIA	Volume 16	Luglio 2023 Edizione 12
	Sostituisce	Ottobre 2022 Edizione 11

lavorativa. I rischi di natura sanitaria che possono interessare i lavoratori sono numerosi e di diverse tipologie:

- malattie causate da infezioni (es. epidemie, pandemie, punture d'insetto);
- condizioni climatiche: calore, freddo ed umidità; nello stesso Paese, potrebbero esservi notevoli differenze a seconda dell'area nella quale si andrà a svolgere l'attività lavorativa (ad esempio, aree desertiche rispetto a quelle della foresta pluviale, aree urbane rispetto a quelle rurali ecc.);
- aspetti legati all'alimentazione (scarsa igiene nella preparazione e conservazione dei cibi, intolleranze ecc.);
- disagio adattativo, legato alla mancanza di comodità, all'isolamento o alla lontananza dalla famiglia, che può sfociare in sindromi ansioso-depressive;
- altri fattori che, pur non rappresentando un problema in Italia, sono incompatibili con il nuovo ambiente o possono aggravarsi nei Paesi di destinazione (es. predisposizione del lavoratore a malattie o patologie).

Pertanto, di fondamentale importanza, è stata la valutazione del rischio stress da lavoro correlato con l'apporto del modello di cui sopra.

a) Domanda

Il lavoro da espletare, non è risultato molto differente da quello svolto in patria, se non per il tipo di personale con cui relazionarsi. Visto il contesto, qualsiasi attività richiesta al lavoratore, a meno di esigenze operative impellenti, è conseguibile e realizzabile nell'orario di lavoro e concepita unicamente sulla base delle competenze del lavoratore in relazione anche all'ambiente in cui opera.

b) Controllo

Trattandosi di attività *joint*, al lavoratore è data piena autonomia nella gestione delle relazioni con l'intento di sviluppare anche nuove competenze sulla base di modi diversi di affrontare le problematiche, gestendo autonomamente pause e tempi.

c) Supporto

Considerato il contesto, il lavoratore è a conoscenza del fatto che l'organizzazione si rende disponibile ad offrire il proprio sostegno e le risorse a disposizione. In più occasioni formali ma anche conviviali, al personale viene fornito un puntuale aggiornamento su cosa sta accadendo e cosa accadrà.

d) Relazioni

Il condividere quasi tutto il tempo insieme, (lavoro, pranzo, cena, colazione e tempo libero), evita conflitti ed affronta, in modo informale, eventuali comportamenti inaccettabili. Informale, che consente, in taluni casi, un confronto sullo stesso piano.

e) Ruolo

Il ruolo di ogni lavoratore, è fondamentale per la perfetta riuscita della missione. Ad ognuno, salvi i casi operativi estremi, è richiesto di svolgere mansioni in base al proprio ruolo.

f) Cambiamento

Qualora ci fosse la necessità di effettuare cambiamenti all'interno della missione MIASIT, il personale è prontamente aggiornato e sentito su probabili controindicazioni.

Considerato l'ambiente in cui si è chiamati ad operare, il DL è consapevole delle difficoltà che potrebbero generarsi da parte del lavoratore se venisse chiamato a svolgere la propria attività sottoposto a pressioni eccessive.

Tale situazione è rassicurata anche dalle informazioni e dati provenienti dalle seguenti fonti:

- **assenteismo:** Non si segnalano particolari criticità, il dato è confermato dal fatto che il personale inviato in licenza ha sempre rispettato le date di rientro stabilite dalla linea di Comando;
- **indicatori emersi dai sopralluoghi effettuati dal MC e dal RSPP:** In tutti i sopralluoghi non sono emerse situazioni di rischio e/o di insofferenza da parte del personale intervistato;

Volume 16	Valutazione Rischio Stress lavoro-Correlato	Pagina 12 di 13
-----------	---	-----------------

MISSIONE BILATERALE DI ASSISTENZA E SUPPORTO IN LIBIA	Volume 16	Luglio 2023 Edizione 12
	Sostituisce	Ottobre 2022 Edizione 11

- **il personale effettua turnazioni periodiche:** di massima la turnazione trimestrale e semestrale del personale presente in Te. Op. viene incontro alle aspettative del personale;
- **indici di infortuni e di malattie professionali contenuti:** il contenuto numero di infortuni rappresenta un indice di valutazione ottimale sullo stato di soddisfazione del personale;
- incontri di gruppo e colloqui informali con il personale possono costituire un ulteriore elemento conoscitivo e di approfondimento sull'insorgenza di stress lavoro-correlato in relazione agli aspetti dell'attività professionale = il personale quotidianamente è insieme sia per il lavoro che per le attività extraprofessionali;
- **orario di lavoro:** di massima l'attività lavorativa viene svolta dalle 08.00 alle 18.00 dal lunedì alla domenica, tranne il sabato in cui si effettua il *Minimum Manning*. Gli orari non sono rigidi e tengono conto del rischio calore e delle esigenze della singola cellula e/o Unità Produttiva;
- **turni di lavoro notturno:** Turni notturni per il personale di guardia alla videosorveglianza;
- **condizioni di lavoro e ambientali pericolose** (ad es., esposizione a rumore) = Non sono state riscontrate particolari criticità;
- **aspetti legati all'organizzazione del lavoro** (ad es., catene di montaggio) = Non sono state riscontrate particolari criticità.

5. CONCLUSIONI

- L'indeterminatezza nel rispetto dei turni di avvicendamento del personale, a causa della concessione dei visti sui passaporti, ha generato in taluni casi malumore nel personale che ha in molti casi superato il periodo di mandato.
- Nonostante gli aspetti summenzionati, il rischio Stress lavoro-Correlato può essere considerato verosimilmente moderato, tenuto conto anche del continuo mutamento dell'ambiente circostante (climatologico, sanitario e geo-politico).