



## PRIMO DOCUMENTO DI CONSENSO

# Dallo stress lavoro correlato alla prevenzione dei rischi psicosociali

*A cura del Gruppo di Lavoro CIIP "Stress lavoro-correlato"*



## PRIMO DOCUMENTO DI CONSENSO

### DALLO STRESS LAVORO CORRELATO ALLA PREVENZIONE DEI RISCHI PSICOSOCIALI

CIIP, la Consulta Interassociativa Italiana per la Prevenzione, ha attivato dal 2014 un gruppo di lavoro sullo stress lavoro correlato seguendo e partecipando al dibattito nazionale su un tema di importanza sempre crescente per la salute e la sicurezza dei lavoratori.

La pandemia ma anche la guerra, la precarietà, le condizioni economiche, la crisi climatica, hanno contribuito ad elevare l'attenzione nei confronti dei cambiamenti organizzativi e sociali anche sul lavoro e ad attivare interventi di supporto in azienda per singoli e gruppi di lavoratori, opportunità e necessità che deve essere mantenuta come integrazione della gestione dello stress lavoro correlato.

La prevenzione delle condizioni di salute mentale sul lavoro riguarda infatti la gestione dei rischi psicosociali sul posto di lavoro e l'OMS raccomanda ai datori di lavoro di farlo implementando interventi organizzativi che prendono di mira direttamente le condizioni di lavoro e gli ambienti, come la fornitura di modalità di lavoro flessibili o l'attuazione di strutture per affrontare la violenza e le molestie sul lavoro. [link1](#)

Sul tema delle Aggressioni in sanità, la Presidente CIIP ha trasmesso al Ministro del Lavoro il documento "Aggressioni sul lavoro: un tema di grande attenzione sociale" il 17/12/2019 ed inviato ai Componenti dell'Osservatorio nazionale sulla sicurezza degli esercenti le professioni sanitarie e socio-sanitarie il recente "Riflessione sulle aggressioni in ambito sanitario e socio sanitario" in data 06/06/2022. [link2](#)

La ratifica in Italia della convenzione ILO (legge 04/2021, in vigore dal 29/10/2022) sancisce l'inclusione della violenza e delle molestie nella gestione della salute e della sicurezza sul lavoro in tutti i luoghi di lavoro e fornisce l'opportunità di lavorare su una gestione complessiva dei rischi psicosociali come da tempo l'approccio ergonomico e le norme tecniche indicano.

Con il presente documento, aperto ed in progress, il gruppo di lavoro intende fornire un primo contributo alla discussione e rinnovare l'impegno di CIIP e delle Associazioni a:

- mantenere nel tempo il gruppo di lavoro sullo stress lavoro correlato e aggressioni
- sostenere con iniziative la sensibilizzazione alla cultura del benessere valorizzando il contributo interdisciplinare (psicologi, ergonomi...)
- ribadire la necessità di integrare la prevenzione dei rischi psicosociali e dei disturbi muscolo-scheletrici lavoro-correlati
- promuovere le competenze organizzative delle figure interne al sistema di prevenzione di impresa
- raccogliere e diffondere esperienze, strumenti e soluzioni sulla gestione dello stress lavoro correlato anche considerando le diverse specificità aziendali
- promuovere «l'ascolto attivo» del sistema lavorativo aziendale e istituzionale
- confrontarsi su analisi e soluzioni/proposte operative

## INDICE

1. Gestione dello stress lavoro correlato e prevenzione dei rischi psicosociali	Pag. 3
2. Pandemia Covid-19 2020-2022 e rischio stress lavoro correlato	Pag. 4
3. Dal rischio stress lavoro correlato ai rischi psicosociali	Pag. 5
4. Fattori di rischio psicosociale	Pag. 6
5. Modalità di valutazione del rischio psicosociale	Pag. 7
6. Fasi della valutazione del rischio	Pag. 7
7. Strumenti per la valutazione	Pag. 9
8. Metodi e strumenti per complessità organizzativa: intervista semi-strutturata per PMI	Pag. 11
9. Individuazione di misure correttive collettive ed individuali adatte alla gestione dei nuovi fattori di rischio stress lavoro correlato	Pag. 12
10. Il ruolo dei servizi pubblici nella prevenzione e gestione dei rischi psicosociali e dello stress lavoro-correlato	Pag. 16

## ALLEGATI

A. Checklist per la valutazione ergonomica degli ambienti di lavoro integrate stress lavoro correlato e fattori psicosociali	Pag. 18
B. Lista di controllo per l'analisi dei fattori psicosociali nell'organizzazione – PSAC Psycho-social Assessment Checklist	Pag. 19
C. Scheda rischi psicosociali in azienda	Pag. 22
D. Check List Cambiamenti	Pag. 25
E. Valutazione del rischio stress lavoro correlato – dimensione tecnostress	Pag. 33

## Il gruppo di lavoro CIIP 2022

Antonia Ballottin (SNOP), Quintino Bardoscia, Tommaso Bellandi (SIE), Laura Bodini (CIIP), Danilo Bontadi (ANMA), Renata Borgato (Ambiente&Lavoro), Maria Pia Cancellieri, Paola Cenni, Alberto Crescentini (SIPLO), Angelo D'Errico (AIE), Priscilla Dusi (AIFOS), Claudia Fabris, Maria Frassine (AIFOS), Maria Grazia Fulco, Antonia Guglielmin (SNOP), Annalisa Lama (SIE), Michele Maisetti, Maurizio Martinelli (UNPISI), Modesto Prospero (casa RLS Milano), Patrizia Serranti (SIE), Matteo Tripodina (AIREPSA), Katia Razzini (UNPISI)

Dicembre 2022

## 1- GESTIONE DELLO STRESS LAVORO CORRELATO E PREVENZIONE DEI RISCHI PSICOSOCIALI

Dal 31 dicembre 2010 è in vigore per tutte le aziende italiane l'obbligo di valutare il rischio da stress correlato al lavoro, introdotto in forma esplicita all'interno dell'art. 28 del D.Lgs. 81/08 secondo le indicazioni metodologiche della Commissione Consultiva Permanente, pubblicate con la Lettera Circolare del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali del 18 novembre 2010.

Dall'emanazione del Testo Unico si sono succeduti documenti scientifici e atti di indirizzo che hanno concorso a definire il concetto di stress lavoro-correlato e a sviluppare metodi e strumenti di valutazione. Nel gennaio 2011 è stato pubblicato il "Documento Interlocutorio Consulta Interassociativa Italiana per la Prevenzione" che offriva una ricognizione ragionata su metodi e strumenti disponibili e poneva l'attenzione sulle misure di intervento collettive e individuali da attuare per prevenire lo stress lavoro correlato. [link3](#)

Negli anni 2014-2016 l'efficacia della metodologia di valutazione del rischio stress lavoro correlato e le indicazioni della Commissione Consultiva Permanente del 17 novembre 2010, sono state monitorate nell'ambito del progetto CCM "Piano di monitoraggio e di intervento per l'ottimizzazione della valutazione e gestione dello stress lavoro-correlato". Le indicazioni della Commissione Consultiva, la pubblicazione della metodologia INAIL (2011, 2017 e 2022) e la messa a disposizione di strumenti di valutazione preliminare (oggettiva) ed approfondita (soggettiva) in forma guidata e gratuita, hanno contribuito a rendere l'obbligo praticabile tanto che il 97% delle aziende lo ha assolto, adottando la metodologia INAIL nell'88% dei casi. Il 16% delle aziende ha riscontrato il rischio stress lavoro-correlato, condizione presente in forma maggiore nelle aziende ad alta complessità organizzativa (29% delle imprese tra 250 e 999 lavoratori) dei settori sanità ed assistenza sociale, PA difesa ed istruzione, manifatturiero. Il rischio stress lavoro correlato è stato maggiormente rilevato dove erano stati identificati correttamente i gruppi omogenei di lavoratori e dove erano presenti specifiche professionalità (psicologi) alla guida della valutazione. Il 42% delle aziende, al di là del rischio stress rilevato, ha adottato misure di prevenzione in esito alla valutazione preliminare o approfondita. Atti del Convegno [link4](#)

**In conclusione**, il monitoraggio ha confermato l'efficacia della metodologia introdotta dalla Commissione Consultiva e promosso l'utilizzo della valutazione approfondita come strategia di coinvolgimento dei lavoratori nell'identificazione delle condizioni di stress e strumento di verifica della valutazione preliminare.

Restano le perplessità sull'efficacia del metodo di valutazione del rischio stress lavoro correlato in Italia, in relazione a mancata o limitata:

- cultura del benessere da parte di molte aziende (sottovalutazione del problema, difensivismo, paura di contenziosi medico-legali, burocratismo)
- adozione dell'Accordo Quadro SLC come strategia di miglioramento dell'efficienza delle aziende (art.1 com3) e partecipazione dei lavoratori nella ricerca delle soluzioni (art.4. com3)
- valorizzazione delle competenze, conoscenze interne all'impresa e frequente affidamento ad esterni della VDR
- attivazione di strumenti di ascolto e partecipazione informata e formata di lavoratori e RLS
- coinvolgimento dei medici competenti

- corretta identificazione ed analisi per gruppi omogenei, aspecificità, mancato coinvolgimento degli RLS
- attenzione ai problemi man mano rilevati e scarsa attitudine alle soluzioni (ergonomiche, formative, organizzative) dei problemi individuati
- attenzione agli aspetti di progettazione, organizzazione, gestione del lavoro e predilezione per interventi di prevenzione rivolti al singolo ed al sostegno delle sue capacità di far fronte allo stress [link5](#).

Al di là di posizioni personali, le esperienze in cui si attuano entrambi i tipi di valutazione (preliminare e approfondita) consentono un'analisi più completa della condizione di rischio dei lavoratori e li coinvolgono nell'identificazione delle misure di prevenzione e delle priorità di intervento.

In particolare, considerato che un modello di valutazione dei rischi standard è difficilmente adattabile a tutte le realtà lavorative, attraverso la valutazione approfondita è possibile rilevare le problematiche relative alle dinamiche socio-lavorative che si instaurano nei gruppi di lavoro e che condizionano il clima organizzativo.

Quest'ultimo è tipico ed unico di ogni organizzazione e come tale distingue un ambiente lavorativo da un altro e ne condiziona il suo stato.

## 2 - PANDEMIA COVID-19 2020-2022 E RISCHIO STRESS LAVORO CORRELATO

A marzo 2020 l'Organizzazione mondiale della sanità (Oms) ha dichiarato lo stato di pandemia da Corona virus (Covid-19) e l'Italia è risultato uno dei paesi maggiormente colpiti.

La situazione di emergenza ha esposto aziende e lavoratori a cambiamenti sostanziali per quanto riguarda gli aspetti organizzativi, relazionali e relativi alla sicurezza, contribuendo all'accrescimento dello stress psico-fisico.

Il prolungarsi nel tempo dell'emergenza sanitaria e la richiesta incessante di adattamenti a regole e protocolli ha causato una cronicizzazione dello stress legato al lavoro e per alcuni l'esaurimento delle risorse psicologiche.

**In considerazione dei cambiamenti intervenuti, la metodologia di valutazione del rischio stress lavoro correlato individuata dalla commissione consultiva e messa in opera dagli strumenti in uso precedente è superata in quanto:**

- non prevede l'analisi di fattori di stress emersi con la fase di gestione della pandemia: ad esempio utilizzo delle tecnologie, introduzione lavoro agile
- non analizza tra gli eventi sentinella dati di rilievo: utilizzo cassa integrazione, permessi allungati, forte ridimensionamento/licenziamenti/dimissioni, precarietà del lavoro che hanno un forte impatto sull'organizzazione del lavoro e non rendono confrontabile nel tempo l'effetto degli interventi sulle condizioni di stress come prima della pandemia
- non tiene conto dei cambiamenti intervenuti: modifica di mansione e/o modalità lavorativa, gestione lavoratori fragili, riorganizzazione mense e spazi comuni, gestione fase green pass ed eventuali discriminazioni ...
- non prevede specificità per settori dove sono subentrati fattori di stress differenti: ad esempio scuole, grande distribuzione organizzata, trasporti, PMI
- non è coerente con il progressivo ricompattamento, anche normativo, dello stress lavoro correlato con i rischi psicosociali.

La fotografia della attuale condizione di stress lavoro correlato, inoltre, non consente il paragone nel tempo di gruppi omogenei stabili di lavoratori per buona parte delle aziende e non prende in considerazione gli effetti sul singolo che sono emersi ed hanno visto l'attivazione di misure di

supporto da parte di medici competenti e psicologi (colloqui, gruppi di supporto, numeri verdi istituzionali, aziendali .. es. in sanità, nelle scuole, nelle aziende).

### **3 - DAL RISCHIO STRESS LAVORO CORRELATO AI RISCHI PSICOSOCIALI**

Tutte le indicazioni normative e scientifiche degli ultimi anni convergono sulla necessità ed opportunità di aprire la prospettiva della prevenzione ad una analisi più ampia e corrispondente non solo a nuovi fattori di rischio (es. telelavoro), ma anche alla dimensione individuale che ne può derivare.

I fattori di rischio psicosociale comprendono tutte le condizioni in quanto pongono l'attenzione sugli aspetti di progettazione, organizzazione e gestione del lavoro, nonché i rispettivi contesti ambientali e sociali, che potenzialmente possono arrecare danni alla salute psico-fisica: lo stress lavoro-correlato, la fatica mentale e condizioni di molestie e violenze sono tra gli effetti possibili.

Il passaggio dalla prevenzione dello stress lavoro correlato ai rischi psicosociali è brevemente evidenziato da alcuni estratti di seguito evidenziati:

Il Quadro strategico dell'UE 2021-2027 "Salute e sicurezza sul lavoro in un mondo del lavoro in evoluzione" prevede l'attivazione di un *"Focus sui rischi psicosociali"* considerando come i problemi di salute mentale colpiscono circa 84 milioni di persone nell'UE.

A seguito della pandemia molti sono stati i cambiamenti: quasi il 40% dei lavoratori ha iniziato a lavorare da remoto e sono state introdotte in forma massiccia modalità di lavoro come la connettività permanente. La mancanza di interazione sociale, l'uso crescente delle tecnologie e la ricerca di nuovi equilibri nei tempi di vita-lavoro ha determinato un ulteriore aumento di rischi psicosociali ed ergonomici.

La Risoluzione del Parlamento europeo del 5 luglio 2022 sulla salute mentale nel mondo del lavoro digitale (2021/2098 INI) ricorda che esistono molestie e discriminazioni fondate su molteplici motivi, che sono una frequente fonte di stress e di distacco dal luogo di lavoro e sottolinea l'importanza di adottare un approccio individuale e organizzativo, di includere una politica anti-molestie nelle misure di salute e sicurezza nel mondo del lavoro e di favorire il reinserimento nel mondo del lavoro di coloro che sono affetti da problemi psicosociali.

L'introduzione della legge 04/2021 di ratifica della convenzione ILO sancisce l'inclusione della violenza e delle molestie nella gestione della salute e della sicurezza sul lavoro e fornisce l'opportunità di lavorare su una gestione complessiva dei rischi psicosociali come da tempo l'approccio ergonomico e le norme tecniche indicano. Entra in vigore in Italia il 29/10/2022

La norma ISO 45003: 2021 Gestione della salute e sicurezza sul lavoro — Salute psicologica e sicurezza sul lavoro armonizza i contenuti divisi dagli Accordi Europei (Stress Lavoro Correlato 2004; Molestie e Violenze sul lavoro 2007) all'interno dei rischi psicosociali, integrando fattori di progettazione ed organizzazione del lavoro coerenti con i cambiamenti intervenuti con la pandemia. La gestione complessiva dei rischi psicosociali diventa una strategia necessaria per facilitare l'impegno fisico e mentale, con effetti positivi ed utili anche nella prevenzione di violenze sul lavoro, molestie, bullismo, aggressioni, diversità di genere.

La legge LEGGE 14 agosto 2020, n. 113 "Disposizioni in materia di sicurezza per gli esercenti le professioni sanitarie e socio-sanitarie nell'esercizio delle loro funzioni" introduce maggiori tutele per la prevenzione delle molestie e violenze, di cui le aggressioni fanno parte, per gli operatori della sanità.

#### 4 - FATTORI DI RISCHIO PSICOSOCIALE

La revisione delle aree di analisi del rischio, di seguito proposta, tiene conto dei fattori di stress lavoro correlato “tradizionali” e li integra con le condizioni associate al lavoro agile, all’utilizzo della tecnologia, alla gestione del cambiamento, ad una maggiore attenzione alle relazioni ed estende la valutazione anche alle condizioni di molestia e violenza.

Le aree possono essere individuate (sottolineati i fattori che superano quelli previsti dalle indicazioni della Commissione Consultiva Permanente e dall’Accordo Quadro Europeo Stress Lavoro Correlato) come segue:

**I) ASPETTI ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO:** ruoli e aspettative, controllo del lavoro o autonomia, richieste di lavoro, gestione del cambiamento organizzativo, lavoro a distanza e isolato, carico di lavoro e ritmo di lavoro, orario di lavoro e orari, sicurezza del lavoro e lavoro precario.

Valutare la tolleranza all’uso delle nuove tecnologie (es. robotica avanzata, in particolare cobot; droni; stampanti 3D; realtà aumentata, ecc), all’accelerazione esponenziale dei cambiamenti nell’esecuzione del lavoro e l’impatto dei nuovi sistemi di controllo legati anche all’uso della sensoristica

**II) FATTORI SOCIALI SUL LAVORO;** relazioni interpersonali, comando, cultura organizzativa/di gruppo di lavoro (riconoscimento e ricompensa, sviluppo di carriera, supporto), supervisione, civiltà e rispetto, equilibrio tra lavoro e vita privata, violenza sul lavoro, molestie, bullismo e vittimizzazione

**III) AMBIENTE DI LAVORO, ATTREZZATURE E ATTIVITÀ PERICOLOSE:** disponibilità, idoneità, affidabilità, manutenzione o riparazione delle apparecchiature inadeguate, mancanza di spazio, scarsa illuminazione e rumore eccessivo, lavorare in condizioni o situazioni estreme, come temperature molto alte o basse, o in quota e dover operare in ambienti instabili come zone di conflitto, con utilizzo di strumenti tecnologici

Figura 1: dai fattori di stress lavoro correlato ai fattori di rischio psicosociale

		FATTORI DI CONTESTO		FATTORI DI CONTENUTO
		ASPETTI ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO	FATTORI SOCIALI SUL LAVORO	AMBIENTE DI LAVORO, ATTREZZATURE E ATTIVITÀ PERICOLOSE
FATTORI DI RISCHIO PSICOSOCIALE	FATTORI SIC 2010	ruoli e aspettative, controllo del lavoro o autonomia, richieste di lavoro, carico e ritmo di lavoro, turni e orari prolungati	relazioni interpersonali, comando, cultura organizzativa/di gruppo di lavoro (riconoscimento e ricompensa, sviluppo di carriera, supporto)	disponibilità, idoneità, affidabilità, manutenzione o riparazione delle apparecchiature inadeguate, mancanza di spazio, scarsa illuminazione e rumore eccessivo
	FATTORI SIC AGGIUNTIVI	gestione del cambiamento organizzativo	supervisione	lavorare in condizioni o situazioni estreme, come temperature molto alte o basse o in quota
		lavoro a distanza e isolato	civiltà e rispetto	dover operare in ambienti instabili come zone di conflitto
		sicurezza del lavoro e lavoro precario	equilibrio tra lavoro e vita privata	
		tolleranza all’uso delle nuove tecnologie	violenza sul lavoro, molestie, bullismo e vittimizzazione	dover operare con utilizzo di strumenti tecnologici

Oltre ai fattori di rischio psicosociale indicati, possono essere introdotti ulteriori aree o fattori che vengano ritenuti importanti da integrare nel contesto aziendale specifico e che possono essere individuati anche attraverso la fase O MAPPATURA (pag. 6).

## 5 - MODALITA' DI VALUTAZIONE DEL RISCHIO PSICOSOCIALE

Un approccio moderno considera i fattori di rischio psicosociale una mappa con cui l'azienda può costruire un percorso proprio di conoscenza e crescita, individuare misure di prevenzione adeguate e progettare lo sviluppo di competenze interne o l'acquisizione di professionalità che garantiscano un miglior funzionamento dell'organizzazione in ottica di benessere individuale e collettivo.

La valutazione del rischio psicosociale richiede l'impegno di tutta l'azienda, a partire dalla direzione che progetta e gestisce l'organizzazione del lavoro favorendo la partecipazione ed il feedback da parte dei lavoratori per aiutare a determinare l'efficacia delle misure di prevenzione. Segue la presentazione delle fasi.

## 6 – FASI DELLA VALUTAZIONE DEL RISCHIO

### 6.0 MAPPATURA

Il gruppo di valutazione aziendale può utilizzare alcuni strumenti di ricognizione generali per avere una panoramica sulla gestione aziendale dei fattori psicosociali e decidere come attuare il piano di valutazione del rischio.

Questi strumenti possono inoltre essere utilizzati dalle aziende di nuova costituzione come guida per una progettazione ed organizzazione del lavoro attenta al controllo dei fattori psicosociali. La ricognizione compiuta dal gruppo ha consentito di individuare e mettere a disposizione i seguenti strumenti:

- **Checklist per la valutazione ergonomica degli ambienti di lavoro integrata stress lavoro correlato e fattori psicosociali.** La check list, costruita sulle norme tecniche ergonomiche Iso, Cen, Uni, è integrata con items tratti dai contenuti della norma iso 10075-2 e riformulati nel technical report uni 11457 (2012) sullo stress lc e fattori psicosociali pag. 18
- **Lista di controllo per l'analisi dei fattori psicosociali nell'organizzazione – PSAC Psycho-social Assessment Checklist.** La lista di controllo consente una mappatura preliminare che permette di evidenziare punti di forza e necessità di miglioramento riguardo alla gestione dei fattori psicosociali. pag. 19
- **Scheda Rischi Psicosociali in Azienda.** La scheda riprende e contestualizza il lavoro proposto da SECO - Direzione del lavoro Confederazione Svizzera, con l'obiettivo di fornire uno strumento di supporto nella mappatura della situazione aziendale e guida alla progettazione di un intervento di Prevenzione dai rischi psicosociali sul posto di lavoro. pag. 22

### 6.1 INDIVIDUAZIONE GRUPPI OMOGENEI

Il gruppo di valutazione aziendale individua i gruppi omogenei di lavoratori, anche attraverso la fase O, in relazione alla reale organizzazione del lavoro.

Oltre alle indicazioni di costituzione dei gruppi di lavoratori secondo le caratteristiche comuni dal punto di vista organizzativo (ad es. sedi, partizioni organizzative, mansioni, turno notturno...) si segnala l'opportunità di individuare gruppi omogenei in relazione all'esposizione ai fattori di rischio stress correlati al ruolo ed alla modalità di lavoro agile, ove presenti.



### **Gruppo omogeneo per ruolo/leadership**

Coloro che all'interno delle organizzazioni ricoprono ruoli di responsabilità appartengono alla medesima categoria di esposizione al rischio stress lavoro correlato. Non importa quale sia il settore merceologico di riferimento o la dimensione aziendale presso la quale prestano servizio: ciò che accomuna le funzioni di responsabilità è l'impegno nella gestione di risorse e di persone.

Queste funzioni sono solitamente affidate a esperti scelti per competenza tecnica specifica in relazione a materiali, macchinari, tecniche di lavorazione. Solo una parte dell'attività del responsabile riguarda aspetti tecnici mentre l'altra è relativa alla gestione delle persone che dovranno contribuire al raggiungimento dell'obiettivo aziendale previsto, aspetto gestionale che richiede competenza e impegno.

La capacità del responsabile/leader di gestire il proprio stress e quello dei gruppi di lavoro porta a una migliore gestione delle risorse e al raggiungimento di un buon sistema resiliente che conduce a superiori livelli di sicurezza dell'organizzazione; di conseguenza si raggiungono anche migliori risultati in termini di efficacia ed efficienza organizzativa in quanto l'organizzazione si può avvalere di persone maggiormente concentrate sugli obiettivi organizzativi, motivate al lavoro, che contribuiscono fattivamente ai risultati attesi con responsabilità, reale spirito di collaborazione, spinta innovativa e creativa a fronte delle sfide proposte.

### **Gruppo omogeneo lavoro agile**

L'attivazione massiccia del lavoro agile in risposta alla pandemia ha innescato fattori di stress legati alla carenza di competenze tecnologiche, alla disponibilità di adeguate attrezzature, allo scollamento nelle modalità comunicative, alla mancanza di progettazione del lavoro non "a vista", alla perdita di socializzazione, alla solitudine ed a problemi di conciliazione vita-lavoro.

Nel 2022 i fattori di stress "da lavoro agile" sono relativi anche a condizioni in parte differenti:

- rientro coatto: il lavoro agile non viene mantenuto attivo neanche per le attività lavorative che si sono rilevate proficue o alternative a quelle in presenza, determinando una riprogettazione della conciliazione vita-lavoro degli operatori ...
- rientro condizionato: quando l'ambiente di lavoro è stato ristrutturato prevedendo la presenza di un numero di operatori inferiore al complessivo, non ci sono "postazioni personali", la presenza va pianificata in relazione alla disponibilità aziendale e può essere compromesso il senso di appartenenza, partecipazione e socializzazione.

## **6.2 INDIVIDUAZIONE METODI E STRUMENTI DI VALUTAZIONE**

Il gruppo di valutazione individua metodi e strumenti oggettivi e/o soggettivi con cui procedere alla valutazione, in relazione alla reale organizzazione del lavoro e tenuto conto di elementi quali:

- esposizione a condizioni di rischio "elevate" (ad es. sanità)
- presenza di fattori aggiuntivi per tutti/alcuni gruppi di lavoratori (ad es. tecnostress, aggressioni)
- complessità organizzativa (ad es. PMI )
- fase di cambiamento in cui si trova l'organizzazione (es. rientro massiccio dal lavoro agile)
- esito delle valutazioni precedenti
- altre condizioni ritenute importanti che verranno indicate nel documento di valutazione dei rischi.

### 6.3 PIANO DI VALUTAZIONE DEL RISCHIO

Il piano di valutazione del rischio prevede l'analisi di eventi sentinella e dei fattori psicosociali (I, II, III pag.5) che consentono di prendere in considerazione il contesto ed il contenuto del lavoro ed operare integrazioni con fattori specifici per tutti o alcuni gruppi di lavoratori.

Gli strumenti già in uso, oltre ai quali va segnalata La metodologia per la valutazione e gestione del rischio stress lavoro-correlato - modulo contestualizzato al settore sanitario (Inail 2022), possono essere integrati per tutta l'azienda o gruppi omogenei specifici con ulteriori strumenti:

- **Check List Cambiamenti.** La checklist per l'analisi dei cambiamenti organizzativi è uno strumento per la raccolta di informazioni finalizzato a supportare un'analisi qualitativa dell'organizzazione. I punteggi assegnati alle diverse domande e le fasce individuate sono un supporto per la definizione delle azioni di miglioramento pag. 25
- **Valutazione del rischio stress lavoro correlato – dimensione tecnostress.** La check list si inserisce all'interno di un panorama dei rischi psicosociali significativamente mutato rispetto al passato, in cui oggi, anche a seguito del periodo di emergenza sanitaria Covid-19 e della conseguente massiccia accelerazione della diffusione delle forme di Smart Working, assume significativo rilievo il rischio tecnostress. pag. 33

Per rapportarsi in modo efficace alla valutazione delle aree che compongono i fattori di rischio psicosociale vanno fatte alcune considerazioni sulle modalità di analisi e gli strumenti da utilizzare.

## 7. STRUMENTI PER LA VALUTAZIONE

La valutazione del rischio psicosociale e dello stress lavoro correlato non si riferisce alla condizione dei singoli ma consiste in una analisi dei fattori di rischio a cui i gruppi di lavoratori sono esposti ed in un monitoraggio dei possibili effetti sull'organizzazione (aumento infortuni, malattia, richieste di trasferimento..) e sul singolo attraverso l'attività del medico competente.

Un ideale processo di valutazione dovrebbe prevedere l'uso di almeno due strumenti di valutazione diversi da somministrare ai medesimi soggetti:

- a) **uno strumento di tipo "qualitativo"** (focus group, intervista libera, ecc.), capace di far emergere elementi importanti inizialmente non rilevabili attraverso gli strumenti "quantitativi".
- b) **uno strumento di tipo "quantitativo"** (check list, questionari di auto-valutazione, interviste strutturate, ecc.) in grado di garantire il rigore della valutazione;

L'utilizzo di due strumenti diversi serve per migliorare la completezza delle informazioni raccolte e per verificare eventuali incongruenze, rifacendosi in questo senso ai principi di triangolazione metodologica dell'informazione (Olsen & Haralambos, 2004).

### Metodi qualitativi

I metodi "qualitativi" maggiormente utilizzati sono il focus group e l'intervista individuale.

**Il focus group** è una tecnica di rilevazione per la ricerca sociale basata sulla discussione tra un piccolo gruppo di persone, alla presenza di uno o più moderatori, focalizzata su un argomento che si vuole indagare in profondità" (Corrao, 2009).

Il moderatore ha l'obiettivo di proporre ai partecipanti degli "stimoli" di tipo verbale, visivo, auditivo, seguendo una linea guida di riferimento più o meno strutturata a seconda degli obiettivi specifici e del tempo a disposizione.

È un metodo molto “potente” per la quantità di informazioni che può fornire. Di contro, comporta alcuni rischi: in alcune situazioni può capitare il caso di “aprire un vaso di Pandora”; non è anonimo ed è soggetto al cosiddetto “errore di valutazione dovuto al facilitatore”; infatti, colui che conduce e stimola il gruppo - per poi estrapolare le informazioni utili alla valutazione - può involontariamente indurre il gruppo a trattare certi temi piuttosto che altri, inficiando l’obiettività della valutazione. Per questi motivi, il focus group deve inevitabilmente essere gestito da persone che abbiano sia la conoscenza delle tecniche che l’esperienza nel gestire situazioni potenzialmente problematiche: è consigliabile, inoltre, che siano figure esterne all’azienda al fine di evitare coinvolgimenti personali in eventuali problemi aziendali precedenti.

**L’intervista individuale** risolve il problema dell’anonimato, ma non quello dell’influenza dell’intervistatore. Per questo motivo, deve essere condotta secondo determinati criteri e deve prevedere una preparazione adeguata dell’intervistatore, il quale deve garantire la più assoluta riservatezza rispetto ai contenuti dell’intervista e deve essere in grado di riconoscere quando vi siano temi da approfondire e informazioni ulteriori da raccogliere.

### **Metodi quantitativi**

I metodi quantitativi si chiamano in questo modo perché attuano una quantificazione dei fenomeni. Oltre alle note **check list**, il metodo standardizzato maggiormente utilizzato è il questionario di autovalutazione. L’utilizzo deve sempre prevedere un intervento precedente di informazione, partecipazione e collaborazione sia del management che dei lavoratori per non compromettere la validità di tutto il processo.

Spesso vengono utilizzati strumenti disponibili sul mercato ma poco congrui rispetto all’obiettivo. Nel caso del **questionario**, si ritiene fondamentale sottolineare che l’utilizzo deve consentire la rilevazione anonima delle percezioni dei lavoratori, che possono successivamente essere aggregate secondo segmenti specifici di popolazione. In sintesi, i questionari:

- non hanno la funzione di identificare “il soggetto con il problema”, non sono finalizzati a valutare lo stato di stress di ciascun singolo individuo, - non devono misurare le eventuali condizioni cliniche patologiche;
- non devono essere sfruttati per la raccolta di dati individuali da inserire nelle cartelle cliniche.

Tutto ciò, infatti, darebbe origine ad un problema di carattere deontologico e legale: “le attività inerenti alla diagnosi di tutti gli stati morbosi organici e funzionali dell’uomo” sono oggetto della professione di medico; “l’uso degli strumenti conoscitivi e di intervento per la diagnosi in ambito psicologico rivolte alla persona, al gruppo, agli organismi sociali e alle comunità” è oggetto della professione di Psicologo.

Il questionario di auto valutazione deve “limitarsi” a rilevare il dato aggregato sulle condizioni diffuse di benessere/malessere psicologico e le risorse esistenti all’interno del contesto lavorativo sulle quali poter far leva per realizzare efficaci interventi migliorativi.

In caso di assenza di figure interne esperte e abilitate (cioè iscritte all’apposito albo professionale), è d’obbligo riferirsi all’art. 31, comma 3 del D.lgs. 81/08, in quanto occorre “avvalersi di persone esterne alla azienda in possesso delle conoscenze professionali necessarie”.

## 8. METODI E STRUMENTI PER COMPLESSITÀ ORGANIZZATIVA: INTERVISTA SEMI-STRUTTURATA PER PMI

L'**intervista semi-strutturata** può essere adottata quale metodo di valutazione del rischio stress lavoro correlato per le piccole aziende in cui l'utilizzo di questionari e focus group sono meno praticabili e utili per l'esiguità del numero di lavoratori.

Rappresenta una modalità di valutazione organizzata attraverso il colloquio di un singolo lavoratore con un intervistatore competente che possa garantire privacy e corretta gestione della rilevazione e dell'analisi dei dati individuali e collettivi.

**Nelle aziende di piccole dimensioni** questo strumento garantisce l'anonimato, favorisce la partecipazione, non ostacola l'attività lavorativa e può essere utilmente adottato:

- in gruppi omogenei specifici in cui l'azione correttiva è stata poco efficace
- quando il gruppo di lavoratori ha particolari caratteristiche in relazione al genere, età, provenienza
- nei casi in cui ci siano lamentele da parte dei lavoratori di condizioni di stress e disagio al lavoro perché dà la possibilità di esprimere al meglio e descrivere le situazioni vissute
- dove già presente il medico competente e/o lo psicologo del lavoro.

A partire dagli esiti della sperimentazione guidata dall'Università di Verona nell'ambito del CCM "Piano di monitoraggio e d'intervento per l'ottimizzazione della valutazione e gestione dello stress lavoro-correlato", l'intervista semi-strutturata, così come predisposta e sperimentata nelle aziende fino a 30 lavoratori, consente di:

- effettuare la valutazione del rischio slc coinvolgendo i lavoratori singolarmente, anche in integrazione alla sorveglianza sanitaria
- valorizzare la percezione del rischio in contesti in cui, per complessità e prossimità tra ddl e lavoratore, i confini tra professionale e personale sono meno marcati e interdipendenti
- affidare a specifiche competenze (medici e psicologi del lavoro) l'analisi del rischio e l'identificazione delle misure correttive collettive ed individuali adatte alla specifica realtà.

Il dialogo con i lavoratori consentirà al datore di lavoro di assolvere all'obbligo periodico della valutazione del rischio stress lavoro correlato, all'intervistatore (medico e/o psicologo del lavoro) di acquisire i dati individuali sulla percezione dei rischi di mansione e all'interessato di elevare il livello di conoscenza, di consapevolezza, di sensibilità e di attenzione verso i possibili eventi infortunistici; dalle statistiche INAIL, possiamo rilevare infatti che le PMI patiscono, in proporzione, un più alto tasso di infortuni/incidenti rispetto alle imprese di dimensioni maggiori.

I risultati della sperimentazione confermano l'utilità ed efficacia della modalità di valutazione (intervento Perbellini [link6](#) in ATTI DEL CONVEGNO) e restiamo in attesa di pubblicazione da parte di INAIL.

## **9. INDIVIDUAZIONE DI MISURE CORRETTIVE COLLETTIVE ED INDIVIDUALI ADATTE ALLA GESTIONE DEI NUOVI FATTORI DI RISCHIO STRESS LAVORO CORRELATO**

In linea generale, l'Accordo Quadro Europeo indica come la prevenzione, l'eliminazione o la riduzione dei problemi di stress lavoro-correlato possano comportare l'adozione di interventi che si riferiscono alle fonti del rischio e possono includere: misure di gestione e di comunicazione, la formazione dei dirigenti e dei lavoratori e l'informazione e consultazione dei lavoratori.

Una volta conclusa la parte di valutazione, il percorso metodologico adottato prevede infatti l'identificazione degli interventi e delle azioni necessarie a correggere le criticità emerse ed a migliorare le condizioni di lavoro.

Abbiamo già riportato e sottolineato all'inizio del presente documento quanto l'emergenza pandemica abbia esposto aziende e lavoratori a cambiamenti sostanziali per quanto riguarda gli aspetti organizzativi, relazionali e relativi alla sicurezza, contribuendo alla diminuzione del benessere psico-fisico.

A questo punto, a maggior ragione, il focus del processo di gestione del rischio stress lavoro correlato dovrebbe spostarsi sul piano di azione, che non può ridursi a un monitoraggio annuale e a una valutazione come spesso accade triennale, ma dovrebbe rappresentare invece un impegno costante da parte del gruppo di gestione che progetta, realizza e valuta le azioni di intervento a intervalli regolari in base alle caratteristiche dell'azienda e all'esito dell'ultima valutazione effettuata.

Da quanto emerge dall'esperienza ormai decennale di valutazione, sembra che nel nostro Paese siano in percentuale poche le aziende virtuose che adottino veri e propri piani di monitoraggio e azione e, quando li realizzano, l'enfasi è spesso posta sulle misure individuali (es. percorso formativo individuali sulla resilienza, sportelli di ascolto, counseling, coaching) o su misure collettive (formazione di team/reparti su soft skills quali ad esempio il team working o la gestione dei conflitti) piuttosto che sugli interventi primari di tipo organizzativo che spesso risultano i veri stressor riconosciuti dalla maggioranza dei lavoratori ma sui quali si ritiene spesso complesso o troppo rischioso intervenire.

Fanno parte delle azioni correttive di tipo organizzativo anche gli interventi che consentono la gestione delle condizioni di disagio al lavoro e dei comportamenti prevaricatori o illeciti. L'adozione di un codice etico o di comportamento, ad esempio, può facilitare l'identificazione di comportamenti non accettabili in azienda e responsabilizzare i dirigenti nella promozione ed applicazione delle procedure per contrastarli.

Inoltre, si deve tener conto che spesso i piani intrapresi sono separati dalle altre azioni di management organizzativo dettati dal vertice aziendale, quasi come se fosse un "rischio" specifico da gestire da parte del Servizio di Prevenzione e Protezione e non una "criticità" di interesse dell'intero management aziendale. L'opportunità è invece da cavalcarsi nell'integrare i risultati della valutazione del rischio stress da lavoro correlato con gli esiti di altre analisi (es. indagini di clima, bilancio di genere, percorsi di carriera...), in capo ad altre funzioni aziendali, per poi lavorare in perfetta sincronia in termini di ruoli e di tempi per sviluppare piani di azione congiunti e coesi verso un unico obiettivo comune.

Le modifiche all'organizzazione aziendale, passando anche verso i cambiamenti culturali di cui si è tanto discusso negli ultimi anni, necessitano della massima collaborazione e coesione di tutte le funzioni aziendali.

Gli interventi di formazione per la prevenzione del rischio stress al lavoro non riguardano solo percorsi di apprendimento per incremento di conoscenza ma integrano e rendono efficaci molte delle azioni correttive.

Se la formazione rivolta allo sviluppo di competenze tecniche è più frequentemente pianificata perché tradizionalmente ritenuta utile, maggiore attenzione va dedicata alla costruzione di percorsi di apprendimento che concorrano a costruire il ruolo dei dirigenti e dei preposti. La capacità di gestione dei singoli e dei gruppi di persone, la comunicazione, il coinvolgimento, il controllo e lo sviluppo di autonomia, l'attenzione al compito ed alle persone sono parte del ruolo che va costruito e sostenuto in azienda nonché preteso dalla direzione come dai sottoposti.

Oltre a tutte le misure correttive collegate all'organizzazione e gestione del lavoro, vanno considerati anche gli **effetti del carico di lavoro mentale** capaci di indurre: fatica mentale generalizzata, monotonia, ridotta vigilanza (con rischio di errori/incidenti), saturazione mentale (con rischio di disagio psichiatrico).

Tutti questi potenziali effetti andrebbero ricondotti ad interventi di miglioramento che riguardano i compiti, l'organizzazione delle procedure e dei tempi di lavoro, l'ambiente, le attrezzature in uso ed i dispositivi di conciliazione vita-lavoro.

#### **Quali suggerimenti per contrastare la monotonia ?**

- Favorire possibilità relazionali con collaboratori e superiori
- Verificare l'adeguatezza delle pause di riposo
- Ridurre la staticità di certe mansioni
- Non concentrare l'attività lavorativa prevalentemente nelle ore pomeridiane e/o notturne
- Rendere più "qualificanti" le attività attraverso maggior varietà, allargamento o arricchimento dei compiti
- Facilitare una comunicazione "fluida" fra collaboratori
- Favorire un livello di autonomia accettabile nella scelta del ritmo di lavoro (evitando tempi troppo imposti e "scanditi")
- Limitare gli effetti negativi del lavoro in turno
- Laddove non fosse possibile "aggirare" progettualmente la monotonia (attraverso metodi tecnici e organizzativi) viene raccomandata la meccanizzazione o automazione delle funzioni più ripetitive. Sul rischio di ridotta vigilanza, gli indicatori proposti fanno riferimento ad un'adeguata progettazione di compiti, segnali e dispositivi di controllo, variabili ambientali e layout, organizzazione temporale del lavoro, per evitare lo scadimento nel tempo delle prestazioni di rilevamento di segnali e/o diagnosi del sistema per non compromettere l'affidabilità del lavoratore che "vigila" e, di conseguenza, la sicurezza del sistema.

#### **Quali suggerimenti per contrastare la ridotta vigilanza ?**

- Evitare di sottoporre il lavoratore a continue e differenziate richieste di attenzione
- Evitare di richiedere al lavoratore un'attenzione troppo prolungata, a prescindere dalla frequenza dell'evento da controllare
- Verificare che i segnali da controllare siano facilmente distinguibili
- Evitare richieste di rilevazioni rapide e consecutive (senza parametri di confronto sui displays)
- Ridurre l'incertezza del segnale attraverso conferme retroattive (feedback)
- Dotare l'operatore delle attrezzature tecniche necessarie a supportare la sua prestazione.

Sul rischio di saturazione mentale gli indicatori proposti dalla norma fanno riferimento ad un'adeguata progettazione per evitare sia la ripetitività di una singola mansione, sia l'eccessiva "somiglianza strutturale" fra compiti diversi .

### Quali suggerimenti per contrastare la saturazione mentale ?

- Aiutare l'operatore a percepire il senso del suo lavoro.
- Coinvolgere l'operatore, convincendolo che i progressi raggiunti dal sistema dipendono anche e "comunque" dal suo contributo lavorativo.
- Renderlo consapevole che fa parte di un sistema dove l'operato di ciascuno permette la realizzazione degli obiettivi
- Renderlo partecipe delle decisioni organizzative

Segue tabella con esempi di interventi correttivi e di miglioramento in relazione al tecnostress

Classificazione degli interventi di gestione del rischio Tecnostress				
Livello di intervento	Target dell'intervento	Efficacia rischi o Tecnostress	Alcuni esempi di interventi	Esempi di indicatori di riferimento – Lista di controllo
Prevenzione primaria	Sono orientati a prevenire l'esposizione a fonti di Tecnostress, riducendole / contenendole o modificandole.	Alta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formazione per lo sviluppo di competenze trasversali specifiche (comunicazione virtuale e basi del galateo digitale)</li> <li>- Definizione e adozione di un codice di galateo digitale</li> <li>- Introduzione di strumenti di condivisione delle agende dei lavoratori per la pianificazione di telefonate e riunioni online</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lo svolgimento della mansione richiede il costante utilizzo di più strumenti digitali contemporaneamente.</li> <li>- È necessario mantenere attivi gli strumenti di comunicazione digitale anche al di fuori dell'orario di lavoro.</li> <li>- I dispositivi tecnologici sono coinvolti in tutte le attività principali dei lavoratori.</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adeguamento e aggiornamento di strumenti digitali a scarsa affidabilità e/o accessibilità</li> <li>- Formazione per lo sviluppo di competenze tecniche specifiche (capacità di utilizzo degli strumenti digitali)</li> <li>- Formazione o informazione in occasione di aggiornamenti hardware o software significativi</li> <li>- Formazione per lo sviluppo di competenze trasversali specifiche (flessibilità cognitiva e problem solving per affrontare efficacemente occasioni di aggiornamenti hardware o software significativi)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gli strumenti tecnologici utilizzati sono affidabili e presentano caratteristiche adeguate.</li> <li>- Gli strumenti tecnologici utilizzati risultano accessibili per i lavoratori e sono caratterizzati da bassa complessità.</li> <li>- È garantito un adeguato supporto ai lavoratori in caso di significativi cambiamenti tecnologici dei dispositivi prevalentemente utilizzati.</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Introduzione di modalità di ricezione manuale o in orari predefiniti degli input ricevuti tramite gli strumenti digitali (es. mail, altre notifiche)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lo svolgimento della mansione richiede il costante utilizzo di più strumenti digitali contemporaneamente</li> <li>- I lavoratori riescono a processare tutte le informazioni ricevute tramite gli strumenti di comunicazione digitale entro i tempi previsti.</li> </ul>
Prevenzione secondaria	Mirano all'accrescimento del livello di consapevolezza del lavoratore sulle fonti di Tecnostress e delle relative conseguenze per la salute e a fornire al lavoratore competenze e risorse utili a gestire e fronteggiare le situazioni di Tecnostress.	Media	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Introduzione di timer e registri orari ad uso riservato dei lavoratori volti a mantenere traccia dell'uso continuativo degli strumenti tecnologici in orario extra-lavorativo</li> <li>- Formazione per lo sviluppo di conoscenze sugli effetti specifici del Tecnostress (nomofobia, dipendenze specifiche, vamping, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- È necessario mantenere attivi gli strumenti di comunicazione digitale anche al di fuori dell'orario di lavoro.</li> <li>- I dispositivi tecnologici sono coinvolti in tutte le attività principali dei lavoratori.</li> </ul>
Prevenzione terziaria	Sono finalizzate alla riduzione o contenimento degli effetti negativi sulla salute associati a problematiche di Tecnostress. Sono pertanto interventi reattivi da adottare quando gli effetti del Tecnostress si sono già manifestati, al fine di facilitare il ritorno alle piene funzionalità sociali e lavorative.	Bassa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Centro/Sportello d'ascolto</li> <li>- Identificazione di figure di riferimento interne all'azienda per consulenza e supporto in caso di percezione di cyberbullismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- È necessario mantenere attivi gli strumenti di comunicazione digitale anche al di fuori dell'orario di lavoro.</li> <li>- I lavoratori riescono a processare tutte le informazioni ricevute tramite gli strumenti di comunicazione digitale entro i tempi previsti.</li> </ul>



## 10. IL RUOLO DEI SERVIZI PUBBLICI NELLA PREVENZIONE E GESTIONE DEI RISCHI PSICOSOCIALI E DELLO STRESS LAVORO-CORRELATO

I Servizi Prevenzione e Sicurezza negli Ambienti di Lavoro (SPSAL/SPreSAL) delle ASL/ATS hanno funzioni di formazione, assistenza e vigilanza in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, rivolte alla prevenzione degli infortuni e delle malattie professionali, attribuite dalla Legge 833/78 di riforma del Servizio Sanitario Nazionale, confermate dal D.Lgs. 502/92 (istitutivo del Dipartimento di Prevenzione) e dal D.Lgs. 81/08. Lo stesso D.Lgs. 81/08 assegna anche alle ASL compiti di promozione della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro (Art.10). L'attuazione del Piano Nazionale della Prevenzione (PNP), declinato nei Piani regionali (PRP) e territoriali, prevede inoltre un'analisi dei bisogni e dei dati epidemiologici relativi all'emersione di fenomeni patologici o disagi lavorativi legati allo stato di salute o di benessere della popolazione lavorativa.

A questo proposito il recente Piano Nazionale della Prevenzione 2020-2025, è da considerarsi lo strumento programmatico finalizzato a perseguire il generale obiettivo di promozione della salute e prevenzione delle malattie, attraverso una declinazione territoriale ed azioni di tipo trasversale che garantiscano uno sviluppo equo e partecipato.

Nello specifico, la linea di intervento sullo stress e sui rischi psicosociali, Programma Predefinito n.8, si propone di innalzare gradualmente il livello di attenzione intervenendo in comparti identificati "a rischio" attraverso l'attuazione di Piani Mirati di Prevenzione. Lo sviluppo di azioni rivolte ad incrementare la crescita della cultura della sicurezza, il coinvolgimento attivo degli stakeholders e di tutte le figure della prevenzione aziendale consentirà di seguire criteri di uniformità, trasparenza, equità nella prevenzione dei rischi psicosociali e dello stress, fenomeno che, come noto, è ampiamente sommerso.

L'attività di verifica di efficacia, fase finale del percorso, sarà indirizzata alle aziende dei comparti nei quali sono state evidenziate le criticità maggiori, in particolare alla luce dei cambiamenti organizzativi ancora in corso e consentirà di raccogliere e diffondere buone pratiche specifiche per comparto, in continuità con quanto avvenuto per il CCM 2013-2015 "*Piano di monitoraggio e di intervento per l'ottimizzazione della valutazione e gestione del rischio stress lavoro-correlato*" in alcuni comparti significativi [link7](#).

Considerato che le condizioni di stress e malessere correlate a disfunzioni organizzative possono sfociare in malattie per lavoratori appartenenti a contesti occupazionali a rischio, i Servizi di Prevenzione dovrebbero organizzarsi, quantomeno a livello regionale, con la costituzione di centri di accoglienza e gestione dei casi mediante équipes multidisciplinari sia per la ricognizione dei bisogni che per l'elaborazione delle più appropriate, conseguenti risposte.

A tal proposito e in continuità con il documento pubblicato dal Coordinamento Tecnico Interregionale della Prevenzione nei Luoghi di Lavoro "CTIPLL" nel 2012: "*Piano formativo per gli operatori dei Servizi di Prevenzione e sicurezza negli ambienti di lavoro*", al fine di attivare e definire un gruppo di professionisti sul tema specifico, e avuto riguardo delle recenti innovazioni normative (L. 113/2020 sicurezza degli operatori sanitari; legge 4/2021 ratifica della convenzione ILO in tema di violenza e molestie; L. 215/2021 estensione delle attività vigilanza all'ITL), occorre rielaborare ed adeguare il programma formativo, finalizzato all'acquisizione di conoscenze specifiche in tema di Stress e Rischi Psicosociali, sui metodi e strumenti utilizzabili nel processo di valutazione del rischio, che lo rendano adeguato al contesto di riferimento. Occorre altresì conoscere gli orientamenti e le principali norme nazionali, regionali e le direttive europee tenendo in considerazione che Regioni

come il Lazio, l'Abruzzo, l'Umbria, il Friuli Venezia Giulia, il Veneto e la Puglia hanno emanato proprie leggi sulla prevenzione e il contrasto dei fenomeni di mobbing e rischi psicosociali nei luoghi di lavoro e sanità, con istituzione di osservatori e attivazione di centri di ascolto e accoglienza per la gestione dei casi [link8](#).

Considerato che quanto appena descritto è il background di attivazione nazionale sul tema SLC e rischi psicosociali, è auspicabile che esso rappresenti il necessario stimolo all'aggiornamento del personale dei servizi (medici del lavoro, assistenti sanitari, infermieri, tecnici della prevenzione..), all'integrazione delle psicologi del lavoro ([link9](#)) ed all'emanazione di una regolamentazione di carattere nazionale che a sua volta, anche per mitigare disomogeneità ed iniquità territoriali, funga da guida ed indirizzo cogenti per tutte le Regioni e le Province autonome affinché:

- i Servizi, quale logica conseguenza del documento approvato dal Coordinamento TIPLL, siano in grado di effettuare la gestione delle condizioni afferenti ai rischi Psicosociali rispondenti ad un modello univoco. L'accoglienza di casi singoli o di gruppi di lavoratori presuppone la presa in carico da parte di équipes collegiali composte da figure professionali competenti che erogheranno prestazioni di tipo diagnostico e terapeutico ed interverranno in azienda per favorire il reinserimento lavorativo;
- si proceda alla messa a punto di rinnovati strumenti da fornire ai Servizi per la promozione e l'assistenza sulla materia del benessere lavorativo. Ciò anche in circostanze in cui, rilevata l'esistenza di situazioni di criticità, i Servizi possano attivarsi in prevenzione primaria nei particolari contesti aziendali da cui provengono i casi in osservazione nell'identificazione delle misure per la prevenzione dei rischi psicosociali.

Da questo punto di vista, quanto si propone è in stretta aderenza alle previsioni del Programma Predefinito 8 del Piano Nazionale della Prevenzione ed è il completamento di quanto proposto dal CTIPLL nel 2012 e che non ha ancora raggiunto uniformità di attuazione su tutto il territorio nazionale.

## A. Checklist per la valutazione ergonomica degli ambienti di lavoro integrate stress lavoro correlato e fattori psicosociali

Checklist per la valutazione ergonomica degli ambienti di lavoro – P.Cenni

La check list, costruita sulle norme tecniche ergonomiche Iso, Cen, Uni, nel rispetto della legislazione SSL è disponibile al seguente [link10](#). Alla check si possono aggiungere i seguenti items tratti dai contenuti della norma iso 10075-2 e riformulati nel technical report uni 11457 (2012) sullo stress lavoro correlato e fattori psicosociali

1. Sul lavoro, gli obiettivi da perseguire sono stati chiari da subito?
2. Si sentirebbe aiutato se dovesse decidere come svolgere compiti complessi o impegnativi?
3. Lo svolgimento del suo lavoro la mette in relazione con uno o più responsabili (referenti o capi)?
4. Le bastano le informazioni che deve trattare (nel caso riuscirebbe a “filtrare” quelle utili fra quelle disponibili)?
5. Le informazioni da elaborare sono chiare (non ambigue) oppure le deve “interpretarle”?
6. Riesce a distinguere fra segnali utili e segnali irrilevanti? Le sarebbe utile “personalizzare” la segnaletica per adattarla meglio alla sua capacità di percepirla attraverso l’uso di colori, forme o caratteristiche di durata?
7. Nel caso di segnali ridondanti da recepire, esiste una loro programmazione adatta alle sue esigenze operative?
8. I display informativi (interfacce), nel prevedere congruenti e adeguate manovre di comando, rispettano le sue aspettative “analogiche” e culturali?
9. Quando elabora informazioni lo fa in modo seriale (una alla volta) oppure deve percepirla in modo parallelo (nel loro insieme)?
10. Pensa sia importante rispettare i “limiti naturali” dell’uomo (evitando di sottoporlo a più stimoli contemporaneamente), quando deve svolgere compiti che richiedono attenzione?
11. Pensa sia importante che il sistema di lavoro risponda in tempi brevi per evitare che ritardi possano indurre l’operatore a faticose e rischiose “anticipazioni mentali”?
12. Pensa sia importante evitare che un operatore si “rappresenti mentalmente” (in modo incoerente ed incompleto) il proprio contesto lavorativo, laddove sarebbe opportuna una configurazione di sistema, realmente adattata alle funzioni assegnate?
13. Pensa sia importante evitare il “giudizio assoluto dell’operatore” su dati o parametri da trattare, attraverso la disponibilità di criteri, indici o parametri di confronto rapido e strumentale?
14. Quando le viene presentata un’informazione da trattare, le viene dato il tempo necessario per evitare che il sovraccarico della memoria di lavoro (a breve termine) non le consenta di attenzionare e memorizzare l’informazione rilevante? Anche la memoria a lungo termine non va sovraccaricata mettendo a disposizione delle facilities per un adeguato recupero delle informazioni.
15. Pensa sia opportuno progettare dei supporti decisionali o dispositivi di feedback, a conferma delle azioni compiute?
16. Pensa sia opportuno progettare un sistema di lavoro in grado di semplificare la dimensionalità delle prestazioni motorie, evitando la contemporaneità dei movimenti simultanei?
17. Pensa che siano adeguate le condizioni ambientali del suo contesto lavorativo (microclima, illuminazione, rumore, etc.)? Pensa vi sia un clima di buona interazione sociale?
18. Sul lavoro ritiene sia ridotta il più possibile la dipendenza da compiti svolti da altri, prevedendo buffers o modulatori per migliorare l’autonomia operativa?
19. Sul lavoro ritiene venga evitata la pressione temporale (troppo da fare in poco tempo), in modo da non indurre l’operatore a ricercare rischiose/pericolose “scorciatoie”?
20. Ritiene che il sistema di lavoro in cui opera sia “tollerante all’errore” (nel senso che l’ultima azione dell’operatore sia reversibile)?
21. Pensa sia importante che un sistema di lavoro sia in grado di ridurre al minimo le conseguenze negative (errori e/o incidenti) riconducibili a comportamenti/gesti dell’uomo, attraverso barriere di sicurezza, doppi controlli e controlli di congruenza).

## B. PSAC - Psychosocial Assessment Checklist

Rischi Organizzativi e Psicosociali – ambiente&sicurezza sul lavoro C.Bisio, C. Fabris

<b>In che misura, nell'analisi del contesto:</b>	
1	Si tiene conto delle esigenze e aspettative dei lavoratori, stabilendo comunicazione e consultazione con essi
2	Si tiene conto delle esigenze e aspettative delle altre parti interessate, stabilendo comunicazione e consultazione con esse
3	Si analizza il contesto interno fino a considerare la conflittualità o la sinergia fra persone
4	Si analizza il contesto interno fino a considerare i possibili conflitti o le sinergie tra funzioni organizzative
5	Si analizza il contesto interno ed esterno fino a considerare i possibili conflitti o le sinergie con terze parti
6	Si considerano gli aspetti di sostenibilità (economica, sociale, ambientale)
7	Si considerano gli aspetti di inclusività (gestione delle diversità di genere, di età, di provenienza, ecc.)
8	Si considerano gli aspetti di responsabilità sociale che possono influire sul benessere delle persone
9	Si individuano aspetti (di contesto interno ed esterno) che sono poi effettivamente utilizzati per l'analisi dei fattori psicosociali
10	Si giunge a un'effettiva comprensione del contesto psicosociale (aspetti soggettivi, relazioni, dinamiche di gruppo e organizzative, ecc.)
11	Si individuano aspetti che sono poi utili per influenzare il contesto psicosociale (aspetti soggettivi, relazioni, dinamiche di gruppo e organizzative, ecc.)
<b>In che misura la leadership:</b>	
12	Propone ed ottiene una visione condivisa e una chiarezza dello scopo
13	Si dimostra in grado di influenzare positivamente il contesto psicosociale (aspetti soggettivi, relazioni, dinamiche di gruppo e organizzative, ecc.)
14	Guida una cultura della resilienza nell'organizzazione
15	Dimostra abilità di anticipare e gestire i cambiamenti maggiori esogeni
16	Per la gestione dei fattori psicosociali assegna ruoli, autorità, responsabilità e obbligo di rendere conto nell'organizzazione
17	Realizza una partecipazione e consultazione dei lavoratori sui fattori psicosociali
18	Influenza positivamente gli aspetti di sostenibilità (economica, sociale, ambientale)
19	Influenza positivamente gli aspetti di inclusività (gestione delle diversità di genere, di età, di provenienza, ecc.)
20	Influenza positivamente gli aspetti di responsabilità sociale che possono influire sul benessere delle persone
<b>In che misura i processi di pianificazione:</b>	
21	Tengono conto della possibilità di influenzare il contesto psicosociale (aspetti soggettivi, relazioni, dinamiche di gruppo e organizzative, ecc.)
22	Mettono a disposizione risorse adeguate per gestire i processi
23	Sviluppano e coordinano le discipline e le competenze necessarie al benessere e alla resilienza (incluse competenze psicologiche, mediche, ergonomiche, organizzative)
24	Considerano la necessità di anticipare e gestire i cambiamenti maggiori esogeni

25	Pianificano i cambiamenti endogeni tenendo conto del contesto psicosociale (resistenze al cambiamento, aspetti soggettivi, relazioni, altre dinamiche)
26	Si basano su comunicazione, consultazione e partecipazione ai fini di affrontare i rischi e le opportunità psicosociali
27	Individuano sistematicamente, in modo continuo e proattivo, i fattori psicosociali rilevanti (ad es. collegati a stress, burnout, violenze sul lavoro, discriminazioni)
28	Valutano i fattori psicosociali rilevanti (ad es. collegati a stress, burnout, violenze sul lavoro, discriminazioni)
29	Considerano processi per il trattamento dei fattori psicosociali
30	Tengono conto delle buone prassi di progettazione ergonomica dei sistemi di lavoro (ad es. secondo le indicazioni della ISO 6385)
31	Tengono conto del carico mentale (ad es. secondo le indicazioni della ISO 10075)
32	Tengono conto dei temi di sostenibilità (economica, sociale, ambientale)
33	Tengono conto dei temi di responsabilità sociale che possono influire sul benessere delle persone
<b>In che misura i processi di supporto:</b>	
34	Generano informazioni e conoscenze condivise utili alla gestione del contesto psicosociale (aspetti soggettivi, relazioni, dinamiche di gruppo e organizzative, ecc.)
35	Mettono a disposizione le risorse necessarie
36	Si avvalgono delle discipline e delle competenze necessarie al benessere e alla resilienza (incluse competenze psicologiche, mediche, ergonomiche, organizzative)
37	Forniscono un supporto al miglioramento continuo
38	Tengono conto delle buone prassi di progettazione ergonomica dei sistemi di lavoro (ad es. secondo le indicazioni della ISO 6385)
39	Tengono conto del carico mentale (ad es. secondo le indicazioni della ISO 10075)
40	Forniscono le competenze e la consapevolezza necessarie alle persone
41	Producono processi di comunicazione organizzativa efficaci
42	Considerano e gestiscono in modo positivo la conflittualità o la sinergia fra persone
43	Considerano e gestiscono in modo positivo i possibili conflitti o le sinergie tra funzioni organizzative
44	Considerano e gestiscono in modo positivo i possibili conflitti o le sinergie con terze parti
45	Tengono conto degli aspetti di sostenibilità (economica, sociale, ambientale)
46	Tengono conto degli aspetti di responsabilità sociale che possono influire sul benessere delle persone
47	Si basano sulla consultazione e partecipazione dei lavoratori (anche prevedendo un sistema di riporto efficace per gli aspetti psicosociali)
<b>In che misura durante le attività operative</b>	
48	Sono a disposizione le risorse necessarie
49	Ci si avvale delle discipline e delle competenze necessarie al benessere e alla resilienza
50	Si realizzano azioni di trattamento dei rischi per i fattori psicosociali
51	Si considerano e gestiscono in modo positivo la conflittualità o la sinergia fra persone
52	Si considerano e gestiscono in modo positivo i possibili conflitti o le sinergie tra funzioni organizzative
53	Si considerano e gestiscono in modo positivo i possibili conflitti o le sinergie con terze parti
54	Si considerano e gestiscono gli aspetti relativi all'inclusività (gestione delle diversità di genere, età, provenienza, ecc.)

55	Si considerano e gestiscono gli aspetti relativi alla sostenibilità (economica, sociale, ambientale)
56	Si considerano e gestiscono gli aspetti relativi alla responsabilità sociale che possono influire sul benessere delle persone
57	Ci si basa sulla consultazione e partecipazione dei lavoratori (incluso un sistema di riporto e segnalazione efficace per i fattori psicosociali)
58	Si procede in modo efficace all'eliminazione dei pericoli o alla riduzione dei rischi per i fattori psicosociali (al livello ALARP, secondo una gerarchia delle misure, ecc.)
59	Si gestiscono i cambiamenti (esogeni ed endogeni) tenendo conto dei fattori psicosociali
<b>In che misura nella valutazione delle prestazioni</b>	
60	Si valuta l'analisi del contesto svolta e il livello di comprensione del contesto
61	Si valuta la cultura a supporto della resilienza e del benessere
62	Si valutano i processi di trattamento del rischio (loro appropriatezza, loro efficacia, in che misura sono implementati, ecc.)
63	Si valutano gli aspetti di inclusività (gestione delle diversità di genere, età, provenienza, ecc.)
64	Si valutano gli aspetti di sostenibilità (economica, sociale, ambientale)
65	Si valutano gli aspetti di responsabilità sociale che possono influire sul benessere delle persone
66	Si procede, per i fattori psicosociali, a monitoraggio, misurazione, analisi e valutazione delle prestazioni (con indicatori proattivi e reattivi)
67	Si tiene conto dei dati della valutazione delle prestazioni per individuare e raggiungere obiettivi di miglioramento sui fattori psicosociali
<b>In che misura, per il miglioramento continuo</b>	
68	Si riceve un supporto efficace dall'Alta Direzione
69	Si rivedono le modalità di trattamento del rischio per i fattori psicosociali
70	Si rivedono le modalità di gestione degli aspetti di inclusività (gestione delle diversità di genere, età, provenienza, ecc.)
71	Si rivedono le modalità di gestione degli aspetti di sostenibilità (economica, sociale, ambientale)
72	Si rivedono le modalità di gestione degli aspetti di responsabilità sociale che possono influire sul benessere delle persone
73	Ci si basa per i fattori psicosociali sul monitoraggio, misurazione, analisi e valutazione delle prestazioni
74	Ci sono processi per il trattamento di episodi e situazioni negativi, azioni correttive

## PUNTEGGIO

Per ogni item occorre dare un punteggio pari a:

**0** se “Il punto non è preso in considerazione e non vi sono azioni pianificate per realizzarlo”

**1** se “Il punto è preso in considerazione, non è attuato ma sono pianificate azioni per attuarlo”

**2** se “Il punto è parzialmente soddisfatto”

**3** se “Il punto è soddisfatto e sono disponibili evidenze della sua realizzazione”

### C. Scheda rischi psicosociali in azienda

A.Ballottin, G.Cicotto, S.Lazzarini. E.Foddai \_GRUPPO B [Link11](#)

La scheda seguente riprende e contestualizza il lavoro proposto da SECO | Direzione del lavoro Confederazione Svizzera con l'obiettivo di fornire uno strumento di supporto nella mappatura della situazione aziendale e favorire la progettazione di interventi di prevenzione dai rischi psicosociali sul posto di lavoro.

#### 1. L'impegno della direzione aziendale per la protezione dai rischi psicosociali (stress lc, molestie e violenze) si manifesta «visibilmente»?

- sì, per iscritto
- sì, a voce
- no

Esempi: • nella missione aziendale • negli obiettivi aziendali • nei corsi di formazione programmati (oltre a quelli previsti da D.Lgs81/08) • certificazioni aziendali che li prevedono (es.ISO45003) • indagini di clima/benessere

**AZIONI CORRETTIVE:** es. inserimento negli obiettivi aziendali l'eliminazione delle molestie /violenze, adozione dichiarazione acc. quadro europeo 2016, indagine di clima per coinvolgere i lavoratori e monitorare la percezione collettiva del fenomeno...

#### 2. I dirigenti conoscono il loro ruolo in materia di rischi psicosociali sul lavoro?

- sì, per iscritto
- sì, a voce
- no

Esempi: • gestione conflitti • funzione di ascolto dei lavoratori • funzione di assistenza e supporto alla risoluzione dei problemi segnalati

**AZIONI CORRETTIVE:** es. mappatura dei problemi segnalati ed identificazione di una procedura aziendale per la gestione dei più frequenti (per il rientro dopo lunga assenza per malattia/maternità/smart working..), progettazione ed erogazione di corsi di formazione specifici, supporto ai dirigenti nella gestione diretta dei conflitti

#### 3. La distribuzione dei compiti in materia di protezione dai rischi psicosociali è regolamentata tra i responsabili delle risorse umane, i responsabili gerarchici, la persona di riferimento di fiducia e altri professionisti (RSPP, RLS, il medico competente, specialisti della sicurezza sul lavoro..)?

- sì
- no

Esempi: • procedura • riunioni di coordinamento • formazione specifica • report annuali

**AZIONI CORRETTIVE:** es. mappatura delle attività svolte da ogni referente e verifica della comunicazione effettuata ai lavoratori con identificazione chiara del flusso: chi ascolta, chi gestisce, chi arriva alle risorse umane per che cosa ...,

**4. Al suo interno l'azienda dispone di sufficienti competenze specifiche in materia di rischi psicosociali?**

- sì
- no

Esempi: • per valutare il rischio • per elaborare misure correttive • per supportare rientro al lavoro di lavoratori fragili • per gestire casi di molestie e violenze

**AZIONI CORRETTIVE:** es. quali referenti interni hanno partecipato alla valutazione del rischio. Quale formazione hanno effettuato, chi ha individuato e verificato le misure correttive e come. Individuazione delle competenze necessarie ed eventuale integrazione di personale o consulenti per attività specifica per quante ore la settimana/mese

**5. L'azienda dispone di un codice etico/condotta/comportamento per la gestione delle molestie/violenze?**

- sì
- no

Esempi: • codice etico senza procedura • codice di condotta/comportamento senza referente per la gestione • presente ma identifica poche condizioni (es: solo molestie sessuali) • manca un report di attività non identificativo del caso ma delle condizioni generali presenti in azienda

**AZIONI CORRETTIVE:** es. revisionare il codice presente con condizioni aggiornate (es. legge4/21), verificare se la procedura è funzionante ed eventualmente integrarla, report di attività inserito nella riunione annuale salute e sicurezza, comunicare ai lavoratori le nuove modalità, organizzare momenti informativi

**6. La valutazione del rischio stress lavoro correlato è:**

- recente (massimo ultimi 3 anni)

Verifica negli eventi sentinella e nei fattori di contesto e contenuto corrispondenti se ci sono dati (oggettivi/soggettivi) e indicatori sulla gestione delle molestie e violenze.

- da aggiornare (svolta oltre 3 anni fa o non coerente con il cambiamento organizzativo intervenuto)

Rappresenta alla direzione la necessità/opportunità di effettuare la rivalutazione

- non presente

Rappresenta alla direzione la necessità di effettuare la valutazione del rischio stress lavoro correlato

**AZIONI CORRETTIVE:** es. nuova valutazione del rischio stress lavoro correlato con particolare attenzione per le molestie e violenze sia nella ricognizione dei dati oggettivi (valutazione preliminare) che in eventuali approfondimenti tramite focus group

**7. Se presente la valutazione del rischio stress lavoro correlato, identifica mansioni o processi o partizioni organizzative/reparti/uffici lavorativi a rischio molestie e/o violenze?**

- sì
- no

Esempi: Istanze giudiziarie per licenziamento/ demansionamento/ molestie morali e/o sessuali, Lavoro notturno, solitario, con rischio di aggressione fisica da parte dell'utenza

- verificare se sono state già strutturate azioni correttive specifiche

**AZIONI CORRETTIVE:** es. individuare misure correttive specifiche per la prevenzione delle molestie e violenze in azienda



## D. Check List Cambiamenti

E. Bertoni, C. Dell'Agli, E. Padovan, A. Petromilli, A. Serpelloni GRUPPO C [Link11](#)

### DIMENSIONE DEL CAMBIAMENTO AZIENDALE

1	Nell'ultimo anno l'azienda ha dovuto gestire e affrontare cambiamenti organizzativi importanti?	Più di uno	Uno importante	No	
2	Se sì hanno interessato l'intera azienda o alcune aree aziendali	Intera azienda	Parziale Alcune aree aziendali	<i>Se sì o parzialmente, specificare la tipologia, le aree interessate % di aree interessate sul totale % lavoratori interessati sul totale</i>	
3	Se sì o parzialmente, il cambiamento era atteso e programmato o si è reso necessario per gestire una situazione critica	Atteso e programmato		Non atteso, reazione ad una emergenza	
<i>Tipologia di Cambiamento</i>		<i>Aree aziendali interessate</i>			
4	L'azienda ha dovuto sospendere l'attività per gestire il cambiamento?	Sì	Parzialmente	NO	<i>Se sì o parzialmente specificare periodo e modalità</i>
<i>Dal</i>		<i>Al</i>		<i>Modalità</i>	
5	L'azienda ha avuto una variazione nelle attività produttive nell'ultimo anno	NO	Incremento	Diminuzione	
<i>Dal</i>		<i>Al</i>		<i>Cause</i>	
6	L'azienda ha avuto una variazione nel personale (dipendente o con altre forme contrattuali) nell'ultimo anno?	NO	Incremento	Diminuzione	
<i>2021</i>		<i>Tempo indet.</i>			
<i>2021</i>		<i>Tempo det.</i>			
<i>2020</i>		<i>Tempo indet.</i>			
<i>2020</i>		<i>Tempo det.</i>			
7	L'azienda ha avuto inserimenti di nuove professionalità (dipendente o con altre forme contrattuali) nell'ultimo anno	SI	NO	<i>Se "SI" in quali ambiti professionali (sicurezza, informatica, ...) % inserimenti sul totale</i>	
8	In azienda sono intervenuti nuovi rischi (oltre il rischio COVID ) per la salute e sicurezza dei lavoratori, o ci sono stati significativi cambiamenti di quelli preesistenti	SI	NO	<i>Se "SI" specificare ..... .....</i>	

**AMPIEZZA DEL CAMBIAMENTO: TIPOLOGIA DI MODIFICHE ORGANIZZATIVE**

9	Adozione del Protocollo COVID-lavoro del 14.03.20 e modificato il 24.04.20 o Protocollo specifico di settore	Completa	Parziale	Assente		
10	Cambiamenti in ruoli o mansioni (es. accorpamenti, allargamento mansioni per gestire il cambiamento, ecc)	Completa	Parziale	Assente		
11	Modifiche orario di lavoro (es. scaglionamenti ingresso/uscita, apertura parziale azienda, interruzione o introduzione turni, modifiche part time...)	Completi	Parziali	Assenti		
12	Cambiamenti di sede lavorativa	Completi	Parziali	Assenti	Specificare quali	
13	Introduzione modifiche di reparto/attività/sede	SI		NO		Specificare le tipologie delle modifiche
14	% lavoratori che hanno avuto almeno 1 modifica (di reparto, attività, sede, ecc)				Indicare mansioni o reparti che hanno avuto una modifica dell'orario di lavoro.	
15	Utilizzo Smart working	SI		NO		
16	% lavoratori in smart working	2019	2020	2021		
17	% lavoratori in smart working su personale impiegatizio totale					
18	La modalità di utilizzo dello smart working ad oggi è previsto che sia mantenuta anche al termine del periodo di emergenza?	SI	NO	Se "SI" con che modalità (alcuni giorni a settimana, in base alle richieste, etc.)		

## PROCEDURE DEL CAMBIAMENTO: AZIONI PREVENTIVE O DI SUPPORTO

1	È stato indicato un referente interno per la gestione della fase di cambiamento	SÌ	NO	Verificare la presenza di un referente interno o la presenza di più referenti specifici di settore/reparto. Verificare la formazione del/i referente/i.
2	Coinvolgimento preventivo dei lavoratori alla situazione di cambiamento	Completa	Parziale	Assente
3	Piani formativi/azioni formative o addestrative realizzati negli ultimi due anni relativi a: aspetti legati strettamente al cambiamento in atto (tecnici, organizzativi, digitali)	SI	NO	% lavoratori interessati
4	Piani formativi su Soft Skills a supporto del cambiamento o dei team di lavoro	SI	NO	% lavoratori interessati
5	I lavoratori sono stati formati/addestrati in relazione alle modifiche lavorative	% di lavoratori formati	Specificare quali azioni (affiancamento, formazione, ecc) e modalità attivate	
6	È stata attivata una procedura per l'accompagnamento dei lavoratori allo smart working?	SI	NO	es auto-organizzazione, diritto disconnessione
7	Sono stati forniti strumenti e dispositivi ai lavoratori in SMART WORKING?	SI	NO	Rete, pc, programmi, telefono...
8	Sono stati forniti supporti ai lavoratori in SMART WORKING?	SI	NO	Formazione, supporto Informatico
9	In azienda, nell'ultimo anno sono stati previsti momenti di condivisione, non strettamente legati all'esecuzione del lavoro, tra i dipendenti?"	SI	NO	Se "SI" cosa è stato previsto (coffee break virtuali, gruppi di confronto/ascolto, etc.)
10	Sono stati forniti strumenti e dispositivi ai lavoratori (non in SMARTWORKING) soggetti ad un cambiamento nell'esecuzione del proprio lavoro	SI	NO	Telefono, auto aziendale, strumenti per mobilità sostenibile...
11	L'azienda adotta politiche di welfare aziendale, integrazione salariale o anticipi CIG	SI	NO	Specificare quali
12	In azienda, nell'ultimo anno, sono state attivate azioni a favore del benessere dei lavoratori	SI	NO	Se "SI" di che tipologia (es. corsi on line di ginnastica posturale, corsi di meditazione, etc.)
13	Informazione e formazione su gestione dello stress collegato all'emergenza sanitaria	SÌ	NO	Modalità
	<b>Sviluppo ruoli chiave per il supporto</b>			
14	Negli ultimi anni sono state proposte attività formative specifiche ai ruoli di coordinamento/supervisione (capi/preposti/dirigenti) es formazione sul team, leadership, azioni di coaching, facilitazione, ecc	SI	NO	

Azioni di supporto nei team, attivate dai team leader				
15	Nei team di lavoro sono attivate azioni di informazione, affiancamento supporto ai lavoratori (riunioni periodiche di team, colloqui, ecc)	SI	NO	% di team interessati ad almeno una azione di supporto periodica
16	È stato indicato un referente per la gestione del disagio dei lavoratori	Sì	NO	<i>Se sì, indicare se interno o esterno, modalità operative per la gestione del disagio dei lavoratori. Definire le figure professionali che si occupano della gestione, indicare le modalità</i>
17	L'azienda ha effettuato azioni informative di sensibilizzazione al servizio di ascolto/funzioni di supporto?	Sì	NO	<i>Se sì, indicare quali</i>
18	Esiste un report di accesso al servizio di ascolto/funzioni di supporto?	Sì	NO	

## LEGITTIMITA' DEL CAMBIAMENTO: PIANO / STRATEGIA DI COMUNICAZIONE

1	Comunicazione ai lavoratori in relazione ai cambiamenti introdotti (riunioni, incontri, e-mail, telefoniche, bacheca, sito aziendale)	Sì	NO	<i>Verificare i flussi informativi aziendali, eventuali difficoltà nella comunicazione, coinvolgimento dei lavoratori e modalità adottate.</i>
2	Comunicazione a tutti i lavoratori, anche tramite i loro rappresentanti, di criteri e motivazioni dei cambiamenti introdotti	Sì	NO	
3	Nell'ultimo anno nell'esecuzione del lavoro del gruppo omogeneo si sono modificati i flussi informativi tra colleghi?	Sì	NO	<i>Se "SI" indichi principali modifiche (es. utilizzo nuovi software, intensificazioni di mail e telefonate, ....</i>
4	Nell'ultimo anno nell'esecuzione del lavoro del gruppo omogeneo si sono modificati i flussi informativi con i responsabili?	Sì	NO	<i>Se "SI" indichi principali modifiche (es. utilizzo nuovi software, intensificazioni di mail e telefonate, ....</i>
5	Comunicazione ai lavoratori sulla tutela della salute in relazione al COVID	Sì	NO	<i>Modalità</i>

PUNTEGGI

CAMBIAMENTO AZIENDALE

		Più di uno	Uno importante	NO
D1	Nell'ultimo anno l'azienda ha dovuto gestire e affrontare i cambiamenti organizzativi importanti?	4	2	0
		Intera azienda	Parziale	
D2	Se sì hanno interessato l'intera azienda o alcune aree aziendali	2	1	
		Atteso e programmato	Non atteso	
D3	Se sì o parzialmente, il cambiamento era atteso e programmato o si è reso necessario per gestire una situazione critica	1	4	
		Sì	Parzialmente	NO
D4	L'azienda ha dovuto sospendere l'attività per gestire il cambiamento?	4	2	0
		NO	Incremento	Diminuzione
D5	L'azienda ha avuto una variazione nelle attività produttive nell'ultimo anno	0	2	3
D6	L'azienda ha avuto una variazione nel personale (dipendente o con altre forme contrattuali) nell'ultimo anno?	0	1	3
		SI	NO	
D7	L'azienda ha avuto inserimenti di nuove professionalità (dipendente o con altre forme contrattuali) nell'ultimo anno	1	0	
D8	In azienda sono intervenuti nuovi rischi (oltre il rischio COVID ) per la salute e sicurezza dei lavoratori, o ci sono stati significativi cambiamenti di quelli preesistenti	1	0	
		Completa	Parziale	Assente
D9	Adozione del Protocollo COVID-lavoro del 14.03.20 e modificato il 24.04.20 o Protocollo specifico di settore	2	1	5
D10	Cambiamenti in ruoli o mansioni (es. accorpamenti, allargamento mansioni per gestire il cambiamento, ecc	2	1	0
D11	Modifiche orario di lavoro (es. scaglionamenti ingresso/uscita, apertura parziale azienda, interruzione o introduzione turni, modifiche part time...)	2	1	0
D12	Cambiamenti di sede lavorativa	2	1	0
D13	Introduzione modifiche di reparto/attività/sede	Sì		No
		1		0

		Pari a 0%	Da 0,1 a 5%	Da 5% a 10%	Da 10% a 20%	Da 20% a 50%	Oltre 50%
D14	% lavoratori che hanno avuto almeno 1 modifica (di reparto, attività, sede, ecc)	0	1	2	3	4	5
D15	Utilizzo Smart working	Sì			No		
		1			0		
D16		2021>2019			Altri valori		
	% lavoratori in smart working	1			o		

17	% lavoratori in smart working su personale impiegatizio totale	0 – 25%	25 – 50 %	> 50%
		0	2	4
18	La modalità di utilizzo dello smart working ad oggi è previsto che sia mantenuta anche al termine del periodo di emergenza?	Sì	NO	
		1	0	

Da	A	Tipologia di cambiamento	Valore
0	10	Cambiamento debole	0
11	17	Cambiamento moderato	1
18	25	Cambiamento importante	2
26	47	Cambiamento critico	3

## PROCEDURE DEL CAMBIAMENTO: AZIONI PREVENTIVE O DI SUPPORTO

P1	È stato indicato un referente interno per la gestione della fase di cambiamento	Sì	NO	
		0	1	
P2	Coinvolgimento preventivo dei lavoratori alla situazione di cambiamento	Completa	Parziale	Assente
		0	1	2
		sì	no	
P3	Piani formativi/azioni formative o addestrative realizzate negli ultimi due anni relativi a: aspetti legati strettamente al cambiamento in atto (tecnici, organizzativi, digitali)	0	1	
P4	Piani formativi su Soft Skills a supporto del cambiamento o dei team di lavoro	0	1	

P5	I lavoratori sono stati formati/addestrati in relazione alle modifiche lavorative	0 – 25%	26 – 50%	> 50%
		4	2	0
		sì	no	
P6	È stata attivata una procedura per l'accompagnamento dei lavoratori allo smart working?	0	1	
P7	Sono stati forniti strumenti e dispositivi ai lavoratori in SMART WORKING?	0	1	
P8	Sono stati forniti supporti ai lavoratori in SMART WORKING?	0	0,5	
P9	In azienda, nell'ultimo anno sono stati previsti momenti di condivisione, non strettamente legati all'esecuzione del lavoro, tra i dipendenti?"	0	1	
P10	Sono stati forniti strumenti e dispositivi ai lavoratori (non in SMARTWORKING) soggetti ad un cambiamento nell'esecuzione del proprio lavoro	0	0,5	
P11	L'azienda adotta politiche di welfare aziendale, integrazione salariale o anticipi CIG	0	1	
P12	In azienda, nell'ultimo anno, sono state attivate azioni a favore del benessere dei lavoratori	0	1	
P13	Informazione e formazione su gestione dello stress collegato all'emergenza sanitaria	0	1	
P14	Negli ultimi anni sono state proposte attività formative specifiche ai ruoli di coordinamento/supervisione (capi/preposti/dirigenti) es formazione sul team, leadership, azioni di coaching, facilitazione, ecc	0	1	
P15	Nei team di lavoro sono attivate azioni di informazione, affiancamento supporto ai lavoratori (riunioni periodiche di team, colloqui, ecc)	0	1	
P16	È stato indicato un referente per la gestione del disagio dei lavoratori	0	1	
P17	L'azienda ha effettuato azioni in-formative di sensibilizzazione al servizio di ascolto/funzioni di supporto?	0	1	

Da	A	Tipologia di cambiamento	Valore
0	6	Procedure idonee	0
7	11	Procedure sufficientemente idonee	1
12	14	Procedure non idonee	2
15	20	Procedure critiche	3

## LEGITTIMITA' DEL CAMBIAMENTO: PIANO / STRATEGIA DI COMUNICAZIONE

		SÌ	NO
L1	Comunicazione ai lavoratori in relazione ai cambiamenti introdotti (riunioni, incontri, e-mail, telefoniche, bacheca, sito aziendale)	0	1
L2	Comunicazione a tutti i lavoratori, anche tramite i loro rappresentanti, di criteri e motivazioni dei cambiamenti introdotti	0	1
L3	Nell'ultimo anno nell'esecuzione del lavoro del gruppo omogeneo si sono modificati i flussi informativi tra colleghi?	0	1
L4	Nell'ultimo anno nell'esecuzione del lavoro del gruppo omogeneo si sono modificati i flussi informativi con i responsabili?	0	1
L5	Comunicazione ai lavoratori sulla tutela della salute in relazione al COVID	0	1

Da	A	Tipologia di cambiamento	Valore
0	1	Legittimità idonea	0
	2	Legittimità sufficiente	1
	3	Legittimità non idonea	2
4	5	Legittimità critica	3



## E. Valutazione Rischio Stress Lavoro Correlato – Dimensione Tecnostress

P.Dusi, I. Trainito

<b>Tecnostress</b>					
La dimensione indaga le modalità di rapporto con la tecnologia, in termini di pervasività, usabilità e dinamicità della stessa. Include indicatori riferiti all'eventuale utilizzo costante, simultaneo ed eccessivo degli strumenti digitali, che potrebbe implicare un flusso di input sovradimensionato e continuo, causando sovraccarico informativo, e necessità di operare in multitasking, gestendo e svolgendo contemporaneamente più attività connesse all'uso di dispositivi tecnologici.					
<b>N.</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Punteggio finale</b>	<b>Note</b>
1	Lo svolgimento della mansione richiede il costante utilizzo di più strumenti digitali contemporaneamente.	1 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>		
	Il normale svolgimento delle attività lavorative prevede l'uso parallelo e simultaneo di più dispositivi informatici e/o di applicazioni installate sullo stesso dispositivo (es. smartphone, computer, tablet, mail, chat, piattaforme di video-conferenza, etc.).				
2	I lavoratori riescono a processare tutte le informazioni ricevute tramite gli strumenti di comunicazione digitale entro i tempi previsti.	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>		
	Nella maggior parte dei casi i lavoratori riescono a portare a termine le attività che prevedono l'elaborazione degli input informativi entro le tempistiche definite e attese (es. leggere e rispondere alle mail ricevute, ricontattare i mittenti di chiamate senza risposta, etc.).				
3	I dispositivi tecnologici sono coinvolti in tutte le attività principali dei lavoratori.	1 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>		
	Le attività più importanti dei lavoratori non possono essere svolte senza l'ausilio della tecnologia.				
4	È necessario mantenere attivi gli strumenti di comunicazione digitale anche al di fuori dell'orario di lavoro.	1 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>		
	Ai fini dell'efficace svolgimento del ruolo, può essere abitualmente richiesto di utilizzare gli strumenti di comunicazione digitale in orario extra-lavorativo (es. ricevere, leggere e processare le mail / i messaggi, rispondere a telefonate, effettuare videocall, etc.).				
5	Gli strumenti tecnologici utilizzati sono affidabili e presentano caratteristiche adeguate.	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>		
	Gli strumenti in dotazione (a livello sia hardware, sia software) sono caratterizzati da un funzionamento corretto, sono resistenti ai guasti e corrispondono ai bisogni dell'utente.				
6	Gli strumenti tecnologici utilizzati risultano accessibili per i lavoratori e sono caratterizzati da bassa complessità.	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>		
	Gli strumenti in dotazione (a livello sia hardware, sia software) sono utilizzabili da qualsiasi tipo di utente (es. giovane, anziano, con disabilità) e non richiedono al lavoratore sforzi cognitivi eccessivi ai fini del loro corretto uso.				
7	È garantito un adeguato supporto ai lavoratori in caso di significativi cambiamenti tecnologici dei dispositivi prevalentemente utilizzati.	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>		
	Se subentrano significativi cambiamenti tecnologici che riguardano gli strumenti digitali principali per l'attività dei lavoratori (es. aggiornamenti software) è possibile contare su supporti che ne agevolino l'uso (es. affiancamento / supporto da colleghi esperti o da consulenti, interventi formativi, etc.).				

**TECNOSTRESS: PROPOSTA DI ESEMPI DI INTERVENTI CORRETTIVI E DI MIGLIORAMENTO**

Classificazione degli interventi di gestione del rischio Tecnostress				
Livello di intervento	Target dell'intervento	Efficacia rischio Tecnostress	Alcuni esempi di interventi	Esempi di indicatori di riferimento – Lista di controllo
Prevenzione primaria	Sono orientati a prevenire l'esposizione a fonti di Tecnostress, riducendole / contenendole o modificandole.	Alta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formazione per lo sviluppo di competenze trasversali specifiche (comunicazione virtuale e basi del galateo digitale)</li> <li>- Definizione e adozione di un codice di galateo digitale</li> <li>- Introduzione di strumenti di condivisione delle agende dei lavoratori per la pianificazione di telefonate e riunioni online</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lo svolgimento della mansione richiede il costante utilizzo di più strumenti digitali contemporaneamente.</li> <li>- È necessario mantenere attivi gli strumenti di comunicazione digitale anche al di fuori dell'orario di lavoro.</li> <li>- I dispositivi tecnologici sono coinvolti in tutte le attività principali dei lavoratori.</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adeguamento e aggiornamento di strumenti digitali a scarsa affidabilità e/o accessibilità</li> <li>- Formazione per lo sviluppo di competenze tecniche specifiche (capacità di utilizzo degli strumenti digitali)</li> <li>- Formazione o informazione in occasione di aggiornamenti hardware o software significativi</li> <li>- Formazione per lo sviluppo di competenze trasversali specifiche (flessibilità cognitiva e problem solving per affrontare efficacemente occasioni di aggiornamenti hardware o software significativi )</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gli strumenti tecnologici utilizzati sono affidabili e presentano caratteristiche adeguate.</li> <li>- Gli strumenti tecnologici utilizzati risultano accessibili per i lavoratori e sono caratterizzati da bassa complessità.</li> <li>- È garantito un adeguato supporto ai lavoratori in caso di significativi cambiamenti tecnologici dei dispositivi prevalentemente utilizzati.</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Introduzione di modalità di ricezione manuale o in orari predefiniti degli input ricevuti tramite gli strumenti digitali (es. mail, altre notifiche)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lo svolgimento della mansione richiede il costante utilizzo di più strumenti digitali contemporaneamente</li> <li>- I lavoratori riescono a processare tutte le informazioni ricevute tramite gli strumenti di comunicazione digitale entro i tempi previsti.</li> </ul>
Prevenzione secondaria	Mirano all'accrescimento	Media	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Introduzione di timer e registri orari ad uso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- È necessario mantenere attivi gli</li> </ul>

	<p>del livello di consapevolezza del lavoratore sulle fonti di Tecnostress e delle relative conseguenze per la salute e a fornire al lavoratore competenze e risorse utili a gestire e fronteggiare le situazioni di Tecnostress.</p>		<p>riservato dei lavoratori volti a mantenere traccia dell'uso continuativo degli strumenti tecnologici in orario extra-lavorativo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formazione per lo sviluppo di conoscenze sugli effetti specifici del Tecnostress (nomofobia, dipendenze specifiche, vamping, etc.)</li> </ul>	<p>strumenti di comunicazione digitale anche al di fuori dell'orario di lavoro.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- I dispositivi tecnologici sono coinvolti in tutte le attività principali dei lavoratori.</li> </ul>
Prevenzione terziaria	<p>Sono finalizzate alla riduzione o contenimento degli effetti negativi sulla salute associati a problematiche di Tecnostress. Sono pertanto interventi reattivi da adottare quando gli effetti del Tecnostress si sono già manifestati, al fine di facilitare il ritorno alle piene funzionalità sociali e lavorative.</p>	Bassa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Centro/Sportello d'ascolto</li> <li>- Identificazione di figure di riferimento interne all'azienda per consulenza e supporto in caso di percezione di cyberbullismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- È necessario mantenere attivi gli strumenti di comunicazione digitale anche al di fuori dell'orario di lavoro.</li> <li>- I lavoratori riescono a processare tutte le informazioni ricevute tramite gli strumenti di comunicazione digitale entro i tempi previsti.</li> </ul>