

Rischio stress

Alcune conclusioni dopo dieci anni di raccolta dati

› Carlo Bisio

Psicologo del Lavoro, Ergonomo,
Diploma NEBOSH, Cesvor.com

Da più di dieci anni è stato esplicitato dal legislatore l'obbligo di valutare il rischio stress lavoro-correlato. Chi si occupa del tema ha potuto raccogliere nel tempo numerosi dati. Vediamo alcune elaborazioni fatte su dati raccolti e il loro possibile utilizzo nelle valutazioni del rischio.

La valutazione del rischio stress lavoro correlato

I report internazionali sui rischi emergenti (ad es. EU-OSHA, 2009) citano sistematicamente lo stress come uno di essi. Lo stress viene studiato dalla metà del secolo scorso, ma è diventato un tema popolare dagli anni '70/'80, e ha attirato l'attenzione delle parti sociali europee nei primi anni 2000, portando all'Accordo Europeo del 2004 che nel contesto italiano è stato poi il motore dell'attenzione del nostro legislatore, nonché l'impalcatura concettuale a cui si ispira la norma.

Lo stress è una condizione in cui un soggetto avverte uno scarto fra le richieste che pervengono dall'ambiente (ad es. di impegno relazionale o organizzativo) e le risorse a disposizione per fronteggiarle (ad es. competenze, risorse materiali, supporto dei colleghi e del management). Ove ta-

le scarto ricade entro certi limiti ed è occasionale, esso è funzionale all'adattamento all'ambiente, e consente apprendimento e migliore integrazione nell'ambiente fisico, organizzativo e relazionale. Se invece questo scarto diventa una situazione strutturale, cioè frequente o continua, può portare nel tempo alla comparsa di malattie, e nell'immediato a una riduzione del benessere, a problemi di prestazione (ad esempio errori), a infortuni. Oltre a ciò, esiste un'ormai nota interazione fra una condizione di stress e altri rischi, come quelli ergonomici.

La valutazione "preliminare" e i suoi dati

Nelle prassi (non solo italiane) si usa raccogliere dati:

- in modo "oggettivo", ricavando dati corrispondenti ➔







a evidenze amministrative o a descrizioni obiettive di situazioni di lavoro o dell'organizzazione;

- in modo "soggettivo", ottenendo dati relativi all'espressione di persone esposte al rischio, raccolta attraverso questionari o altri metodi; questa volta si tratta di pareri, punti di vista, percezioni, riguardanti lo stress, le sue fonti, i suoi impatti.

Nella norma italiana la parte oggettiva è obbligatoria, quella soggettiva è eventuale, e diventa necessaria solo ove ricorrano specifiche condizioni.

La valutazione preliminare considera tre tipi di dati, da ricavare per ciascun gruppo omogeneo di lavoratori:

- **fattori di contenuto** del lavoro (relativi cioè al "job content", cioè all'attività specifica svolta dal gruppo di lavoratori per i quali si sta procedendo alla valutazione);
- **fattori di contesto** organizzativo (relativi ai processi dell'organizzazione, spesso trasversali rispetto ai singoli gruppi omogenei);
- **eventi sentinella**, cioè evidenze di indicatori collegabili allo stress, quali l'assenteismo per malattia o indici infortunistici.

La produzione normativa è sostanzialmente ferma dal 2010, sebbene documenti di rilievo, non cogenti, siano stati pubblicati negli anni successivi fino al 2017¹.

Le prassi odierne si sono attestate, in ragione della cultura aziendale, attorno a due nuclei: da un lato c'è chi soddisfa l'obbligo normativo in maniera formale, a scarso valore aggiunto, avendo come obiettivo l'ottemperanza spesso fine a se stessa; d'altro lato vi sono aziende virtuose che hanno compreso l'importanza del tema, e che adottano prassi che vanno oltre all'ottemperanza avendo come obiettivo un reale miglioramento della prestazione organizzativa e del benessere.

Lo stress è una particolare condizione in cui un soggetto avverte uno scarto fra le richieste che pervengono dall'ambiente e le risorse a disposizione per fronteggiarle.

Alcune evidenze raccolte

Su un insieme di 993 gruppi omogenei di lavoratori, presso 81 organizzazioni, sono stati raccolti fra il 2008 e il 2019 dati sulla valutazione del rischio stress (parte preliminare basata su dati "oggettivi"). I dati sono stati raccolti prevalentemente nel nord Italia, in organizzazioni equamente ripartite fra aziende a vocazione industriale (n. 40) e di servizi (n. 41); i gruppi omogenei invece erano ripartiti fra manager (n. 139), impiegati (n. 515),

supervisor (n. 90) e operai (n. 249). Il metodo per la raccolta dei dati (metodo Cesvor²), messo a punto nel 2008 per fronteggiare la necessità di svolgere valutazioni del rischio secondo le richieste normative e le migliori prassi, si basa sul coinvolgimento di testimoni qualificati per un'analisi obiettiva dei fattori di contesto e di contenuto, e sulla produzione di evidenze amministrative (eventi sentinella); il metodo è poi evoluto nel tempo sulla base dell'esperienza, e la banca dati di riferimento è cresciuta³. Per l'ultima revisione (del 2020) sono state introdotte importanti novità, fra cui la pesatura dei fattori e dei singoli item, nonché alcuni nuovi fattori che vengono misurati; inoltre, la checklist preliminare contenuta nel metodo INAIL (2017) è stata completamente integrata nel metodo.

A partire da un audit basato su una check list appositamente creata, vengono attribuiti punteggi a un certo numero di item; le medie di insiemi di item costituiscono i punteggi ai fattori, i quali sono poi pesati moltiplicandoli per un coefficiente in base all'importanza del fattore⁴.

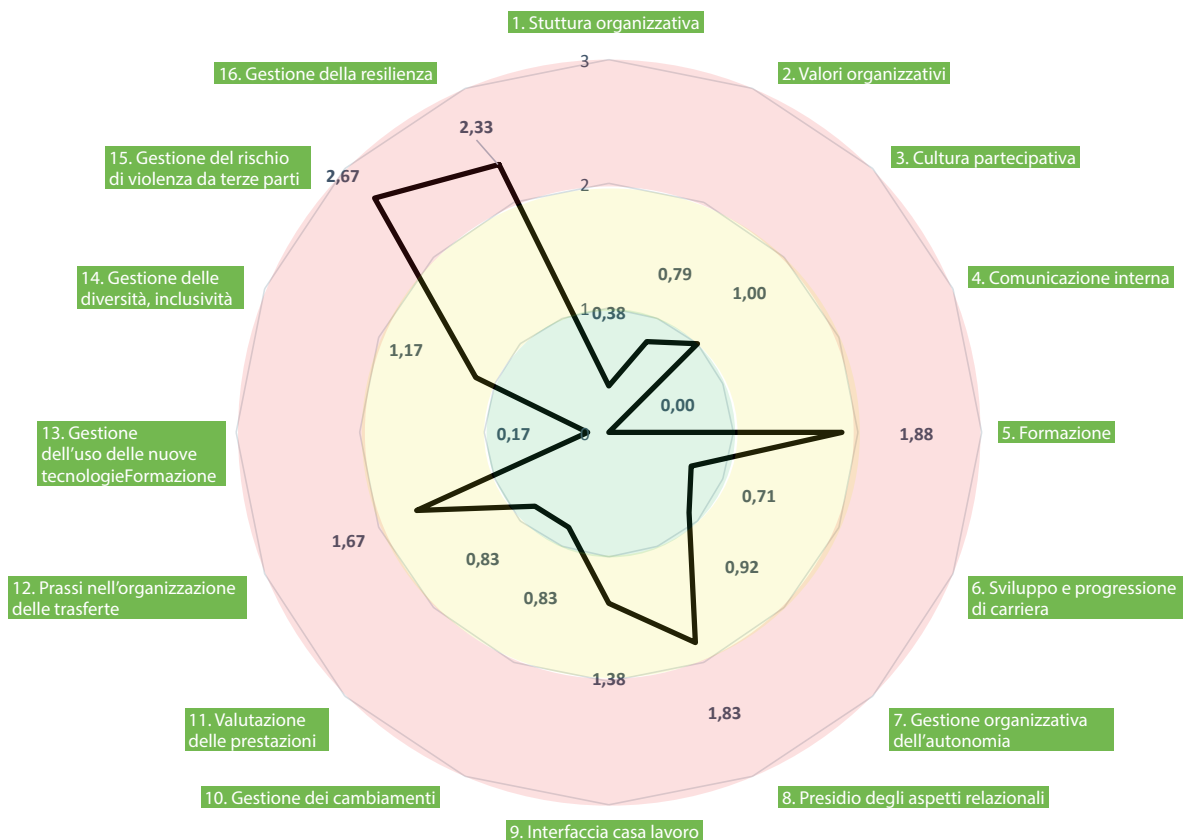
In tabella 1 si riportano alcuni dati dei punteggi ai fattori di contenuto esaminati dal metodo, sul campione storico di 993 gruppi omogenei. ➡

1. Una lettura critica dei principali documenti prodotti fino al 2014 è presente in Bisio (2014).

2. <https://www.cesvor.com/metodo-cesvor-valutazione-rischio-stress/>.

3. Precedenti pubblicazioni sullo stesso metodo sono: Bisio, Campanini e Sala, 2016, Bisio e Campanini, 2015; il metodo è stato anche citato fra gli 'Occupational Health Intervention' all'interno degli atti della 9ª Conference of the European Academy of Occupational Health Psychology (Iavicoli et al., 2010).

4. Il coefficiente è diverso in relazione alla categoria di gruppo e al tipo di organizzazione.



AREA FATTORI DI CONTESTO:	Punteggio
1. Struttura organizzativa	0,38
2. Valori organizzativi	0,79
3. Cultura partecipativa	1,00
4. Comunicazione interna	0,00
5. Formazione	1,88
6. Sviluppo e progressione di carriera	0,71
7. Gestione organizzativa dell'autonomia	0,92
8. Presidio degli aspetti relazionali	1,83

AREA FATTORI DI CONTESTO:	Punteggio
9. Interfaccia casa lavoro	1,38
10. Gestione dei cambiamenti	0,83
11. Valutazione delle prestazioni	0,83
12. Prassi nell'organizzazione delle trasferte	1,67
13. Gestione dell'uso delle nuove tecnologie	0,17
14. Gestione della diversità, inclusività	1,17
15. Gestione del rischio di violenza da terze parti	2,67
16. Gestione della resilienza	2,33

FIGURA 1 > Analisi dei fattori di contesto in un'organizzazione.

	Luogo e ambiente di lavoro	Organizzazione della postazione di lavoro	Metodi per lo svolgimento del compito	Uso di strumenti e attrezzature	Fattori di carico mentale cognitivo	Fattori di carico mentale emotivo
Media	1,56	0,83	1,43	0,94	2,46	1,81
Numero di casi	993	993	308	256	993	993

Note: il punteggio su ciascuna scala varia da 0 a 3.

Il numero di casi validi risente del fatto che alcuni fattori sono stati rilevati solo su gruppi di 'blue collar'.

I fattori di contenuto rilevati dal metodo sono in tutto 11.

TABELLA 1 > Media dei punteggi raccolti su alcuni fattori di contenuto nel campione storico.



	Struttura organizzativa	Comunicazione interna	Processi formativi	Sviluppo e progressione di carriera	Interfaccia casa-lavoro	Gestione dei cambiamenti
Media	1,47	1,24	1,25	2,00	1,20	1,80
Numero di casi	81	81	81	81	76	81

Note: il punteggio su ciascuna scala varia da 0 a 3.

I fattori di contenuto su cui esiste una significativa banca dati sono 11; nella nuova versione del metodo questi fattori sono in tutto 16.

TABELLA 2 > Media dei punteggi raccolti su alcuni fattori di contesto nel campione storico.

In tabella 2 si riportano alcuni dati dei punteggi ai fattori di contesto sul campione storico di 81 organizzazioni esaminate.

Per gli eventi sentinella sono presenti dati analoghi, ricavati a volte per gruppo omogeneo altre volte per raggruppamenti di gruppi omogenei.

Ad esempio, per quanto riguarda il tasso di malattia (percentuale di giornate di malattia in rapporto alle giornate lavorabili), su 234 osservazioni fatte si è ottenuta una media pari a 2,25⁵. La distribuzione dei dati consente di conoscere il posizionamento di un nuovo gruppo omogeneo rispetto al campione storico. Se vengono usati i decili per tale comparazione, è possibile dire che un gruppo omogeneo in cui il tasso di assenteismo per malattia sia pari a 1,00 si pone al quarto decile della distribuzione osservata, mentre un gruppo il cui tasso sia pari a 3,00 si pone al settimo decile della distribuzione.

Per discriminare meglio è possibile al bisogno usare i percentili. È anche possibile fare confronti per sotto-campioni, conoscendo la distribuzione dei gruppi in aziende di servizi e dei gruppi in aziende a maggior vocazione industriale. Il vantaggio di una comparazione con un sub-campione più specifico (costituito da un insieme di gruppi più simili fra di loro) deve però pagare lo scotto di una numerosità inferiore di casi per il confronto.

Per le valutazioni del rischio, l'uso dei dati derivanti da una banca dati storica può essere di aiuto poiché fornisce parametri di riferimento empiricamente ricavati.

L'utilizzo dei decili per posizionare un nuovo grup-

po omogeneo consente un interessante *benchmark* per la valutazione di un fattore di rischio, o di un evento sentinella.

Ovviamente è poi di interesse considerare indici sintetici, funzionali alla costruzione di una matrice di rischio Esposizione x Danno:

- Per l'esposizione ai fattori di rischio un indice sintetico può essere costituito dalla somma dei punteggi ai fattori di contenuto e di contesto, comparata con la distribuzione del campione storico (in decili o centili).
- Mentre per gli eventi sentinella, la somma dei decili in cui si posiziona un gruppo nelle singole distribuzioni di alcuni eventi sentinella più significativi può essere un interessante indice sintetico di "danno".

In figura 2 un esempio di matrice di rischio ottenuta in una valutazione presso un'organizzazione.

Alcune conclusioni dai dati

I dati non sono stati raccolti attraverso una specifica ricerca, che avrebbe consentito una diversa sistematicità e standardizzazione della banca dati. Essi si sono accumulati sommando nell'arco di più di dieci anni tutte le informazioni derivanti da interventi di valutazione del rischio. Costituiscono comunque, a parere di chi scrive, un interessante campione, dal quale nel seguito si prova a trarre alcune conclusioni⁶.

- Nel complesso, su 81 organizzazioni analizzate, vi sono alcuni fattori di contesto che ottengono ➔

5. Trattasi della media delle osservazioni (gruppi), e non di una media fra i soggetti componenti i gruppi.

6. Per gli obiettivi di questo articolo ci si limita a una descrizione discorsiva di alcune tendenze consolidate nel campione osservato.

GRUPPO OMOGENEO: IMPIEGATI

Punteggio complessivo degli eventi sentinella
(espresso su scala da 0 a 30, dopo avere considerato la posizione
del gruppo rispetto alla distribuzione del campione storico
in 6 indicatori di eventi sentinella)

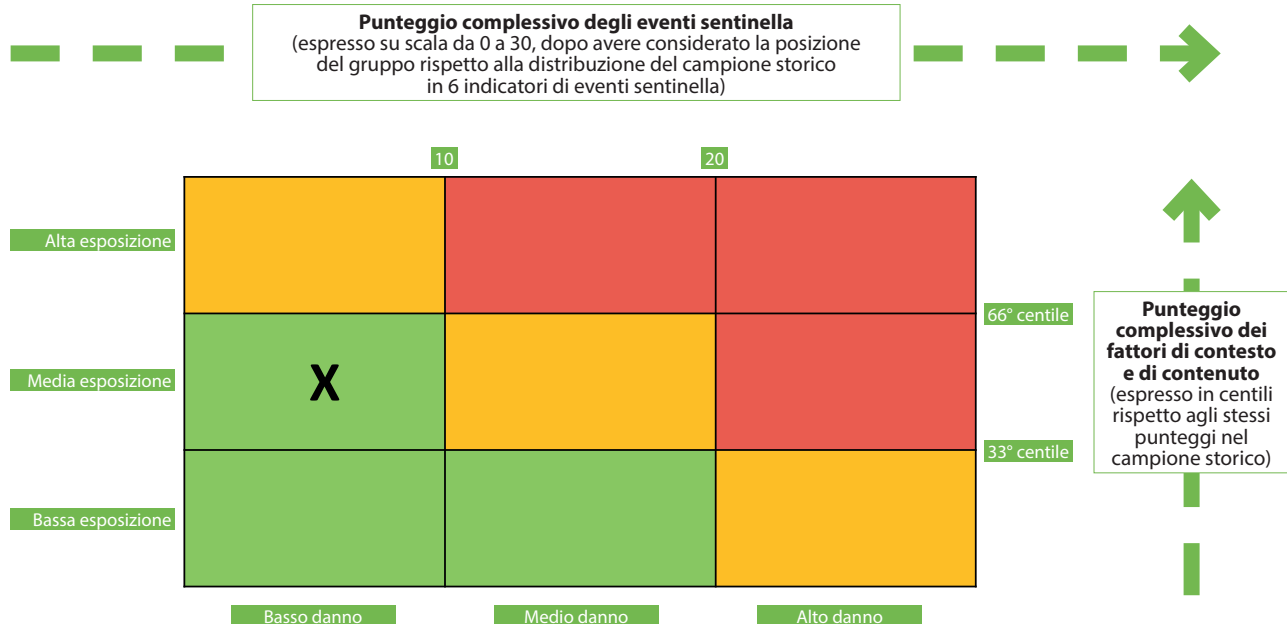


FIGURA 2 ▶ Matrice di rischio per un gruppo di impiegati sulla base del metodo Cesvor, con la spiegazione della composizione delle variabili e i valori soglia fra i livelli di esposizione e di danno.



punteggi più favorevoli; essi sono Interfaccia casa-lavoro, Comunicazione interna e Processi formativi; mentre altri fattori sono tendenzialmente più problematici, quali Sviluppo e progressione di carriera, Presidio degli aspetti relazionali, Gestione dei cambiamenti.

- Le aziende di servizi risultano più virtuose sui fattori Gestione dell'autonomia e Interfaccia casa-lavoro, mentre quelle a maggiore vocazione industriale risultano più virtuose nei fattori Struttura organizzativa, Cultura partecipativa, Comunicazione interna, Sviluppo e progressione di carriera, Presidio degli aspetti relazionali, Gestione dei cambiamenti.
- Per quanto riguarda i fattori di contenuto, i fattori mediamente più favorevoli nel campione complessivo costituito da tutti i gruppi omogenei sono *Uso di strumenti manuali e attrezzature* (rilevata solo presso i *blue collar*) e *Organizzazione della postazione di lavoro*; mentre quelli più sfavorevoli appaiono essere gli *Aspetti organizzativi del ruolo*,

gli *Aspetti di orari, turni e reperibilità*, i *Fattori di carico cognitivo*.

- Analizzando i risultati per categorie di gruppi (*"white collar"* suddivisi in impiegati e manager, in ragione del livello di responsabilità e possibilità decisionale; e *"blue collar"* suddivisi in supervisori e operai) emergono tendenze interessanti nei punteggi ai diversi fattori di contenuto, ad esempio:
 - Il gruppo dei *blue collar* "supervisori" sembra avere punteggi più critici rispetto agli altri gruppi, in particolare per gli Aspetti organizzativi del ruolo e per il Carico mentale cognitivo.
 - Il gruppo dei *blue collar* "operai" ha punteggi più alti nei fattori Luogo e ambiente di lavoro, e nei fattori ergonomici.
 - Il gruppo dei *white collar* "manager" ha punteggi più sfavorevoli nei fattori di Carico mentale cognitivo e nei fattori di Carico emotivo.
 - Il gruppo dei *white collar* "impiegati" ha punteggi intermedi rispetto agli altri gruppi in tutti i fattori. ■

BIBLIOGRAFIA

- Accordo Europeo sullo stress lavoro-correlato, dell'08.10.2004.
- Bisio C., Lettura critica dei principali documenti italiani in materia di stress lavoro-correlato, in Dossier Ambiente (ISSN 1825-5396), Anno XXVII n. 106, 2014.
- Bisio C., Campanini P., La valutazione del rischio stress come occasione di analisi organizzativa, *Personale e lavoro*, 567, 05/2015.
- Bisio C., Campanini P., Sala G., Definizione del metodo Cesvor basato sull'analisi ergonomica per la valutazione del rischio stress lavoro-correlato, in *Rivista Italiana di Ergonomia*, n. 1/2016, p. 159-164.
- Bisio C., Guardavilla A. (curatori), Dossier Ambiente (ISSN 1825-5396), numero monotematico "Stress lavoro correlato e benessere organizzativo", Anno XXVII n. 106, 2014.
- D.Lgs. 81/08 Testo unico sulla sicurezza e salute sui luoghi di lavoro, e successive modifiche e integrazioni.
- EU-OSHA (European Agency for Safety and Health at Work), New and emerging risks in occupational safety and health, European Risk Observatory, 2009.
- Iavicoli, Jain, Patyx, Tang (a cura di; 2010) "Book of proceedings. 9° Conference of the European Academy of Occupational Health Psychology", Nottingham University Press, ISBN 978-1-907284-46-5.
- INAIL, "La metodologia per la valutazione e gestione del rischio stress lavoro-correlato. Manuale ad uso delle aziende in attuazione del D. Lgs.81/2008 e smi", 2017.
- Lettera Circolare 23692 del 18.11.2010 del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, che riporta le indicazioni della Commissione consultiva in ordine allo stress lavoro-correlato.
- Valutazione e gestione del rischio stress da lavoro-correlato. Guida Operativa, a cura del Coordinamento Tecnico Interregionale della Prevenzione nei Luoghi di Lavoro, marzo 2010, e successiva versione del 2011.

