



HEALTH PROMOTING HOSPITALS & HEALTH SERVICES

Ospedali e Servizi Sanitari per la Promozione della Salute



HPH *Una Rete dell'OMS*

Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia

LA VALUTAZIONE DELLO STRESS LAVORATIVO IN ASS N° 1 TRIESTINA

La valutazione del rischio stress lavoro-correlato

PREMESSA

Una delle rilevanti novità del Dlgs 81/08 e successive modifiche e integrazioni, consiste nell'obbligo per il Datore di Lavoro, di analizzare e valutare i rischi psicosociali presenti in ambito lavorativo con particolare riferimento al rischio stress lavoro-correlato. Nella definizione dei rischi da stress lavoro-correlato si fa riferimento all'Accordo Europeo sullo stress lavorativo dell'8 ottobre 2004, recepito dall'Italia il 9 giugno 2008. L'Accordo ha l'obiettivo di offrire un quadro di riferimento che consente di individuare, prevenire e gestire i problemi legati allo stress in ambito lavorativo.

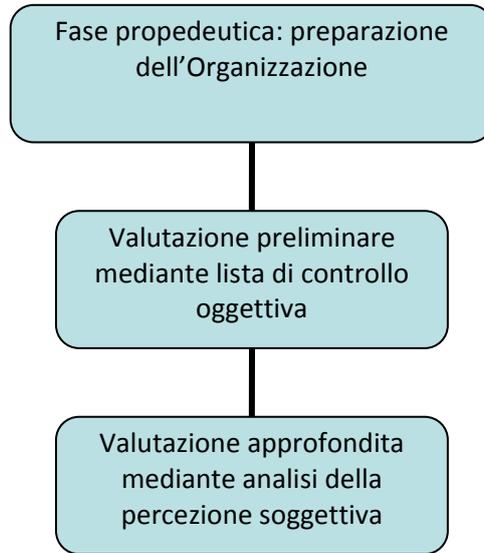
Le successive Linee guida, emanate dalla Commissione Consultiva Permanente per la salute e sicurezza sul lavoro, organo specificamente incaricato di determinare il procedimento di valutazione del rischio stress lavoro-correlato, individuano una metodologia pur lasciando libera la scelta del metodo specifico al Datore di Lavoro.

La valutazione del rischio stress lavoro-correlato prevede l'attivazione di due momenti di rilevazione e valutazione di caratteristiche appartenenti all'organizzazione: una di tipo oggettivo (Diagnosi Preliminare) basata sull'analisi di un panel di fattori definiti "Indicatori Aziendali", "Indicatori di Contenuto" e "Indicatori di Contesto" e una di tipo psicosociale (Diagnosi Approfondita) finalizzata a rilevare la percezione da parte dei lavoratori delle fonti di stress, alla loro valutazione e rilevazione di eventuali sintomi.

La Diagnosi Approfondita si rende necessaria nel caso in cui gli esiti della Diagnosi Preliminare siano di rischio medio-alto e le eventuali azioni di miglioramento non si siano rivelate efficaci.

Il Datore di Lavoro può comunque decidere di effettuare la Diagnosi approfondita indipendentemente dai risultati ottenuti in sede di diagnosi preliminare

Partendo da questi presupposti, l'INAIL ha elaborato una metodica valutativa che recepisce le indicazioni dei Management Standards implementati dall'Health and Safety Executive britannico e che si articola in una serie di fasi successive caratterizzate da livelli crescenti di approfondimento:



Fase propedeutica

La fase propedeutica prevede la preparazione dell'intera organizzazione al processo di valutazione.

A tale scopo, il primo step consiste nella costituzione del "Gruppo di Gestione della Valutazione" con il compito di programmare e coordinare lo svolgimento dell'intero processo valutativo.

Al Gruppo di Gestione della Valutazione partecipano un dirigente delegato dal datore di lavoro, in raccordo con i preposti, il medico competente, il responsabile e gli addetti del Servizio di Prevenzione e Protezione aziendale e i rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza.

Il mandato principale del Gruppo di Gestione della Valutazione consiste nell'assicurare il corretto svolgimento del processo di valutazione e gestione del rischio stress lavoro-correlato.

Valutazione preliminare

La valutazione preliminare consiste nella raccolta ed analisi di una serie di indicatori verificabili per costituire un quadro conoscitivo complessivo dell'organizzazione e definire i criteri di programmazione degli interventi correttivi.

Gli indicatori verificabili sono riportati in una lista di controllo elaborata dal "Network per la Prevenzione del Disagio Psicosociale nei luoghi di lavoro" e validata dall'INAIL che prevede:

- l'analisi di "eventi sentinella" ("ad esempio: indici infortunistici, assenze per malattia, turnover, procedimenti e sanzioni, segnalazioni del medico competente, specifiche e frequenti lamentele formalizzate da parte dei lavoratori");
- l'analisi degli indicatori di contenuto ("ad esempio: ambiente di lavoro e attrezzature; carichi e ritmi di lavoro; orario di lavoro e turni; corrispondenza tra le competenze dei lavoratori e i requisiti professionali richiesti");
- l'analisi degli indicatori di contesto ("ad esempio: ruolo nell'ambito dell'organizzazione; autonomia decisionale e controllo; conflitti interpersonali al lavoro; evoluzione e sviluppo di carriera; comunicazione").

L'elaborazione e l'esame degli eventi sentinella viene svolta dal Gruppo di Gestione della Valutazione in collaborazione con l'Ufficio Personale aziendale e prevede l'analisi degli andamenti degli indicatori nell'ultimo triennio.

La raccolta degli indicatori di contenuto e di contesto deve essere svolta con la partecipazione e collaborazione attiva degli RLS e dei lavoratori, il cui contributo è fondamentale per definire un quadro rappresentativo della realtà lavorativa analizzata.

La lista di controllo deve essere compilata relativamente a "gruppi omogenei di lavoratori", tenendo conto dei livelli di complessità organizzativa, prendendo in considerazione, ad esempio, le differenti partizioni per strutture e/o mansioni omogenee. La "lista di controllo", permette di effettuare una valutazione delle condizioni di rischio attraverso la compilazione degli indicatori che sono stati inseriti secondo lo schema riportato nella pagina seguente.

SCHEMA INDICATORI LISTA DI CONTROLLO

I - EVENTI SENTINELLA (10 indicatori aziendali)	II - AREA CONTENUTO DEL LAVORO (4 aree di indicatori)	III - AREA CONTESTO DEL LAVORO (6 aree di indicatori)
Infortuni	Ambiente di lavoro ed attrezzature di lavoro	Funzione e cultura organizzativa
Assenza per malattia		
Assenze dal lavoro	Pianificazione dei compiti	Ruolo nell'ambito dell'organizzazione
Ferie non godute		
Rotazione del personale	Carico di lavoro - ritmo di lavoro	Evoluzione della carriera
Turnover	Orario di lavoro	Autonomia decisionale controllo del lavoro
Procedimenti/ Sanzioni disciplinari		Rapporti interpersonali sul lavoro
Richieste visite straordinarie		Interfaccia casa lavoro - conciliazione vita/lavoro
Segnalazioni stress lavoro-correlato		
Istanze giudiziarie		

Tutti gli indicatori assumono valori distinti in funzione del carico di stress attribuibile e vengono sintetizzati in un punteggio finale che consente di stimare il livello di rischio presumibile.

Il diverso esito valutativo implicherà interventi ed azioni differenziate e proporzionate al livello di rischio.

Un punteggio complessivo inferiore o uguale al 25% del punteggio massimo configura una condizione di rischio non rilevante. In tale caso il risultato deve essere riportato nel documento di valutazione dei rischi e deve essere predisposto un "piano di monitoraggio" che può essere rappresentato dal periodico controllo degli eventi sentinella.

Qualora il punteggio complessivo si attesti in un intervallo compreso tra il 25% ed il 50% del punteggio massimo, l'analisi degli indicatori evidenzia condizioni di rischio medio. In tal caso è opportuno adottare azioni correttive, che devono essere rivolte agli indicatori di contesto e di contenuto che presentano valori più elevati. Gli interventi che possono essere adottati vanno calibrati in funzione delle problematiche emerse e possono sostanziarsi in modifiche organizzative, azioni tecniche, cambiamenti procedurali, incontri di formazione e/o comunicazione.

Al fine di valutare gli eventuali miglioramenti apportati, va prevista la successiva verifica dell'efficacia degli interventi intrapresi. Qualora tale verifica dia luogo ad esito negativo è necessario procedere alla valutazione approfondita.

Nel caso in cui il risultato complessivo emerso dall'analisi preliminare corrisponda ad un punteggio superiore al 50% del valore massimo, il livello di rischio si rappresenta come elevato. In tal caso devono essere intraprese immediatamente azioni correttive mirate alle aree più critiche prevedendo la sistematica valutazione dell'efficacia.

Qualora le verifiche ed i monitoraggi evidenzino l'inefficacia delle azioni intraprese, va prevista la valutazione approfondita.

Valutazione approfondita

La valutazione approfondita rappresenta l'analisi della percezione soggettiva dei lavoratori. Essa costituisce uno strumento integrativo supplementare e non può sostituirsi alla valutazione degli indicatori oggettivi.

La valutazione approfondita può essere svolta indipendentemente dagli esiti della valutazione oggettiva in quanto rappresenta un'opportunità per definire più chiaramente i fattori di rischio, attraverso il coinvolgimento di tutti i lavoratori che garantiscono l'apporto esperienziale del loro vissuto soggettivo.

Lo svolgimento della valutazione approfondita è particolarmente indicato per quelle realtà che, per settore produttivo e/o dimensioni aziendali, possono rendere complessa la caratterizzazione ottimale del rischio stesso con la sola analisi della lista di controllo della valutazione preliminare.

È questo il caso delle Aziende Sanitarie ed Ospedaliere, caratterizzate da strutture organizzative di notevoli dimensioni e complessità e dalla presenza di attività lavorative ad elevato impatto psicologico e sociale.

Gli strumenti adottabili per la valutazione approfondita possono essere questionari, focus group, interviste semistrutturate, utili a caratterizzare la percezione dei lavoratori rispetto ai possibili fattori di stress.

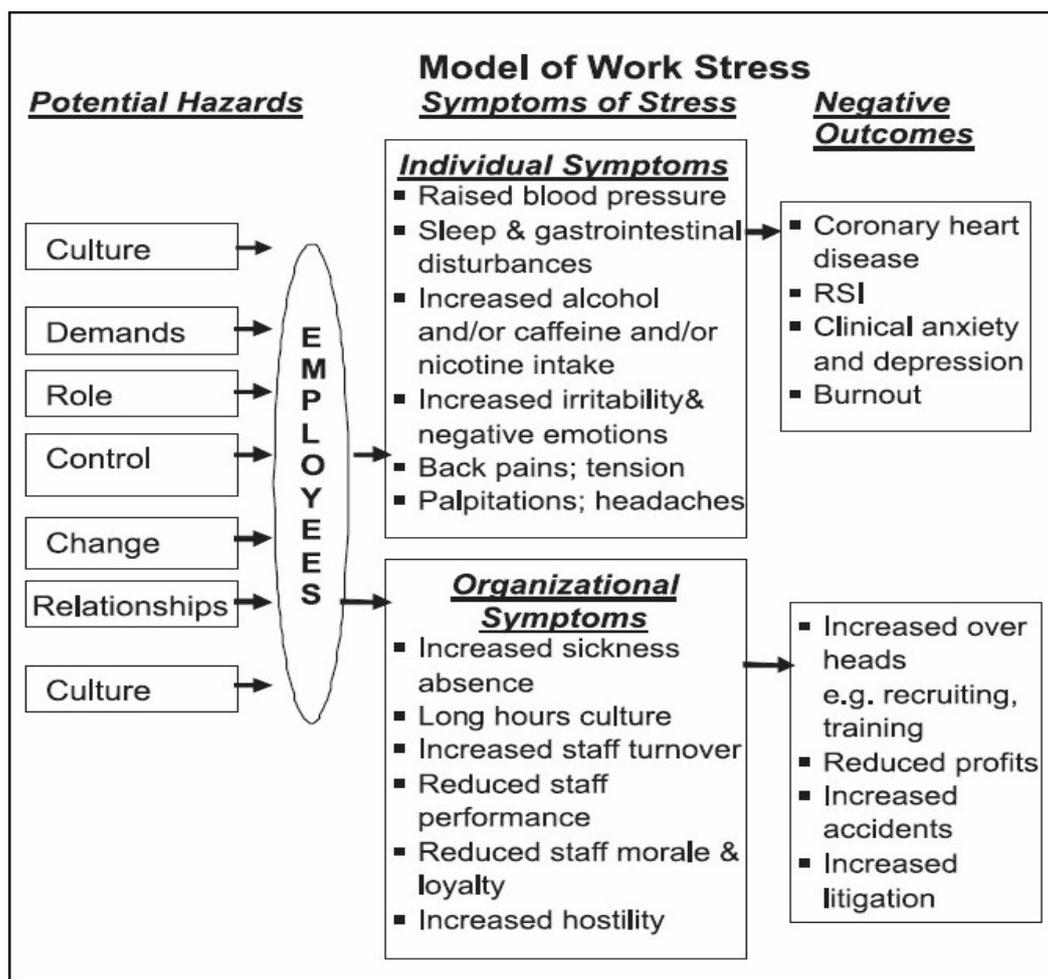
La metodologia proposta dalle linee guida dell'INAIL è strutturata secondo l'impostazione messa a punto dall'Health and Safety Executive inglese che si avvale di un "questionario-strumento indicatore", validato su migliaia di lavoratori in Gran Bretagna e anche in Italia.

I principali vantaggi di tale strumento sono rappresentati dalla facile somministrabilità, con garanzia dell'anonimato e dall'utilizzabilità in ogni realtà aziendale con più di dieci lavoratori.

La metodologia HSE¹ consente inoltre di avere un quadro sintetico della percezione dei lavoratori rispetto alle sei dimensioni dei Management Standards (domanda; controllo; supporto; relazioni; ruolo e cambiamento).

Il modello interpretativo elaborato dall'Health and Safety Executive è strutturato secondo il seguente schema² :

¹ "Managing the causes of work-related stress. A step-by-step approach using the Management Standards"; 2007; Health and Safety Executive; www.hse.gov.uk



I risultati ottenuti sono inoltre confrontabili rispetto a valori standard di riferimento.

Il "questionario strumento-indicatore" consta di 35 domande strutturate in base alle condizioni di lavoro ritenute potenzialmente stressogene secondo quanto previsto dalle sei dimensioni organizzative indagate dai Management Standards:

- **DOMANDA:** comprende aspetti quali il carico lavorativo, l'organizzazione del lavoro e l'ambiente di lavoro. Tale standard richiede che vi sia un buon bilanciamento tra richieste del lavoro e capacità del lavoratore di soddisfarle; presuppone inoltre l'esistenza di sistemi di risposta ai problemi individuali. Le condizioni di riferimento da perseguire possono essere ad esempio:
 - o Attività lavorative proporzionate alle competenze del lavoratore;

² Subhash S. Sharma (2009); "Model of organizational stress for use within an occupational health education/promotion or well-being of members of the organization"; *Ind Psychiatry J.* 2009 Jul-Dec; 18(2): 135-136.

- Richieste aziendali conseguibili e possibilità di espletarle nell'ambito dell'orario di lavoro;
- Adeguata attenzione alle problematiche che possono affliggere i lavoratori nello svolgimento delle loro attività;
- **CONTROLLO:** definisce il grado di autonomia di cui dispongono i lavoratori nello svolgere la propria attività lavorativa. Lo standard prevede che il lavoratore abbia potere decisionale e possa incidere sulle modalità di espletamento dei propri compiti; devono inoltre essere predisposti sistemi per garantire una risposta ai problemi individuali. Le condizioni di riferimento da perseguire possono essere ad esempio:
 - possibilità di sviluppare nuove competenze e abilità utili allo svolgimento della propria attività lavorativa e alla propria crescita professionale;
 - opportunità di esercitare un controllo sui propri ritmi di lavoro e gestire in maniera flessibile gli orari e le pause.
- **SUPPORTO:** include il sostegno, l'incoraggiamento, il supporto e le risorse garantiti dall'azienda, dai dirigenti e dai colleghi. Questo standard implica che il lavoratore disponga di informazioni e supporto adeguati da parte di colleghi e superiori e che siano predisposti sistemi per garantire una soluzione alle difficoltà individuali. Le condizioni di riferimento da perseguire possono essere ad esempio:
 - conoscenza, da parte dei lavoratori, delle modalità di accesso alla risorse e agli strumenti richiesti per lo svolgimento dei propri incarichi;
 - adozione a livello aziendale di una politica diretta al coinvolgimento dei lavoratori nelle scelte aziendali e predisposizione di sistemi e procedure per supportare i lavoratori;
 - feedback puntuale e costruttivo ai lavoratori;
- **RELAZIONI:** implica la promozione di condizioni favorevoli del clima organizzativo e di un ambiente positivo al fine di prevenire conflitti e attriti sul luogo di lavoro. Lo standard comporta che il lavoratore non si senta oggetto di comportamenti vessatori o intollerabili (ad es. il mobbing) e che vengano assicurati strumenti di risposta alle problematiche individuali. Le condizioni di riferimento da perseguire possono essere ad esempio:
 - promozione di condizioni favorevoli e comportamenti positivi a livello aziendale;

- possibilità da parte del lavoratore di condividere informazioni e conoscenze riguardanti il proprio lavoro;
 - esistenza di sistemi di segnalazione relativamente all'insorgenza di situazioni relazionali inaccettabili;
- RUOLO: consente di verificare il grado di consapevolezza del lavoratore rispetto alla propria posizione nel luogo di lavoro al fine di prevenire l'instaurarsi di conflitti di ruolo. Lo standard richiede che il lavoratore sia consapevole del proprio ruolo, dei compiti e delle responsabilità che gli sono attribuiti e presuppone la presenza di azioni di risposta agli eventuali problemi individuali. Le condizioni di riferimento da perseguire possono essere ad esempio:
- presenza di sistemi informativi e formativi a livello aziendale per garantire ai lavoratori la piena comprensione del proprio ruolo e delle proprie responsabilità;
 - garanzia, da parte dell'azienda di richieste compatibili con il ruolo;
- CAMBIAMENTO: considera in che misura i cambiamenti organizzativi vengono gestiti e comunicati nel contesto aziendale. Lo standard presuppone il coinvolgimento diretto del lavoratore in occasione dei cambiamenti organizzativi, garantendo sistemi di risposta alle eventuali criticità individuali. Le condizioni di riferimento da perseguire possono essere ad esempio:
- predisposizione di sistemi informativi e di coinvolgimento dei lavoratori per garantire la comprensione delle motivazioni alla base dei cambiamenti proposti;
 - conoscenza da parte dei lavoratori delle ripercussioni che i cambiamenti possono apportare alla loro attività lavorativa;
 - garanzia di un sostegno adeguato nei processi di cambiamento.

La somministrazione e l'analisi del "questionario-strumento indicatore" deve avvenire per gruppi omogenei di lavoratori per mansioni o strutture organizzative, al fine di avere un dato rappresentativo e idoneo a caratterizzare il contesto lavorativo.

Un elemento importante da assicurare nel corso della rilevazione del questionario soggettivo, è la garanzia dell'anonimato da parte dei compilatori del questionario, assicurata dal fatto che il software di analisi dei dati consente l'elaborazione statistica solo se viene inserito un numero minimo di questionari.

Il software per l'analisi dei dati è rappresentato da un applicativo sviluppato in excel, l'"HSE Management Standards Analysis Tool"³.

Sulla base dell'analisi dei risultati ottenuti dall'utilizzo dello specifico software, è possibile avere, per i diversi gruppi omogenei, esiti differenti caratterizzati da un codice colore che rappresenta la situazione del gruppo in esame rispetto ad uno standard derivante dalla distribuzione statistica delle risposte della popolazione di riferimento.

Codici colore e significato

 **Ottimo livello di prestazione ed è necessario mantenerlo**
Rappresenta chi si colloca ad un livello pari o superiore all'80° percentile

 **Buon livello di prestazione**
Rappresenta chi si colloca ad un livello pari o superiore al 50° percentile ma inferiore all'80° percentile

 **Evidente necessità di interventi correttivi**
Rappresenta chi è al di sotto del 50° percentile ma non inferiore al 20° percentile

 **Necessità di immediati interventi correttivi**
Rappresenta chi è al di sotto del 20° percentile

Il codice colore è utile per evidenziare le aree più critiche rispetto alle quali è necessario intraprendere azioni di miglioramento. Tale analisi può essere condotta sia a livello dei Management Standards, sia può essere effettuata ad un ulteriore livello di approfondimento indagando i singoli items corrispondenti alle 35 domande del questionario.

³ "HSE Management standards Analysis tool.153 User manual"; Health and Safety Executive; <http://www.hseni.gov.uk>

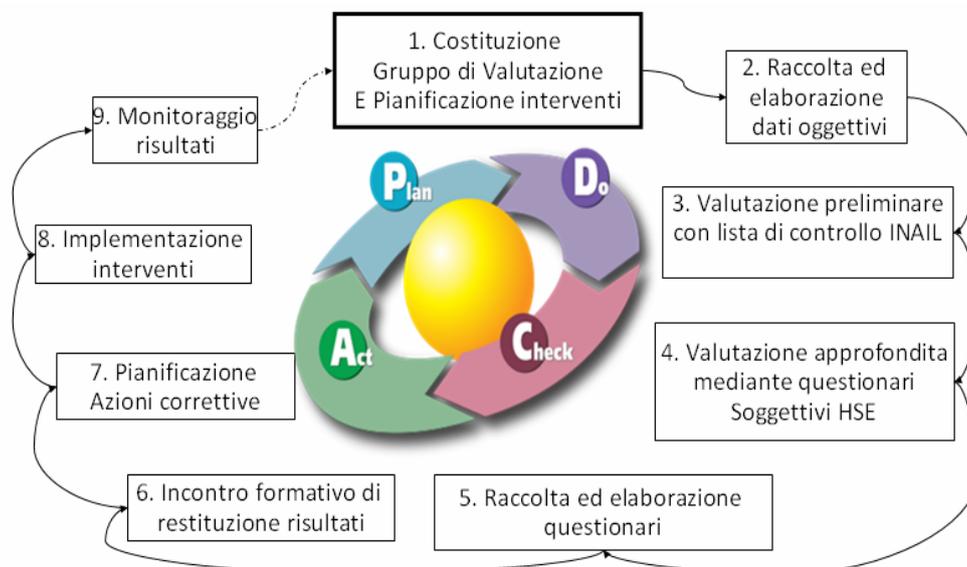
Il percorso operativo

Il percorso di valutazione dello stress lavoro-correlato a livello di Azienda Sanitaria si è sviluppato prevedendo un approccio per fasi successive in linea con i requisiti previsti dalle linee guida INAIL.

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

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

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



L'indagine degli indicatori aziendali oggettivi è stata effettuata grazie alla raccolta ed elaborazione dei dati forniti dall'Ufficio Personale e dalla Struttura Complessa Infermieristica Aziendale relativamente al quadriennio 2007-10.

L'analisi è stata realizzata provvedendo all'elaborazione in forma aggregata dei dati delle singole Strutture e del dato complessivo aziendale mediante software Excel.

Dopo aver completato la raccolta degli indicatori aziendali, si è provveduto allo svolgimento della valutazione preliminare utilizzando la lista di controllo proposta dall'INAIL, relativamente ai fattori di contesto e contenuto del lavoro.

Tale indagine è stata condotta svolgendo un incontro in ciascuna struttura, organizzato in modo da garantire la partecipazione dei Responsabili di Struttura e dei Referenti Infermieristici.

Si è inoltre cercato di assicurare la presenza di almeno un rappresentante per ambito disciplinare presente in pianta organica e almeno un referente per ciascuna sottoarticolazione organizzativa della Struttura. È stata inoltre garantita la partecipazione ed il supporto dei Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza.

Ciascun incontro constava di una fase propedeutica nel corso della quale veniva affrontato il tema dello stress lavoro-correlato e veniva esposta la metodologia di valutazione adottata. Nel corso della fase propedeutica veniva spiegato a tutti i presenti che il questionario doveva essere compilato in forma anonima, indicando esclusivamente la qualifica e la struttura di appartenenza.

Si raccomandava inoltre di rispondere alle domande attenendosi alla massima oggettività possibile, cercando di rappresentare non il proprio vissuto personale quanto la situazione complessiva provata da tutti i colleghi che si era chiamati a rappresentare.

Al termine della prima parte esplicativa, si procedeva alla consegna del questionario contenente la lista di controllo INAIL con le relative indicazioni operative.

Il questionario veniva compilato individualmente e, nel corso della rilevazione, era garantita la presenza ed il supporto del Gruppo di Gestione della Valutazione per rispondere ad eventuali dubbi o incertezze.

Una volta terminato l'incontro venivano raccolti i questionari compilati per l'elaborazione in forma aggregata mediante apposito software applicativo (Excel).

Successivamente alla fase preliminare, la rilevazione dello stress lavoro-correlato è stata completata mediante la somministrazione dei questionari soggettivi basati sugli standard HSE tradotti dall'INAIL. I questionari, con le relative indicazioni operative, sono stati consegnati, chiedendone la compilazione in forma anonima, a tutto il personale della struttura ad opera dei referenti infermieristici.

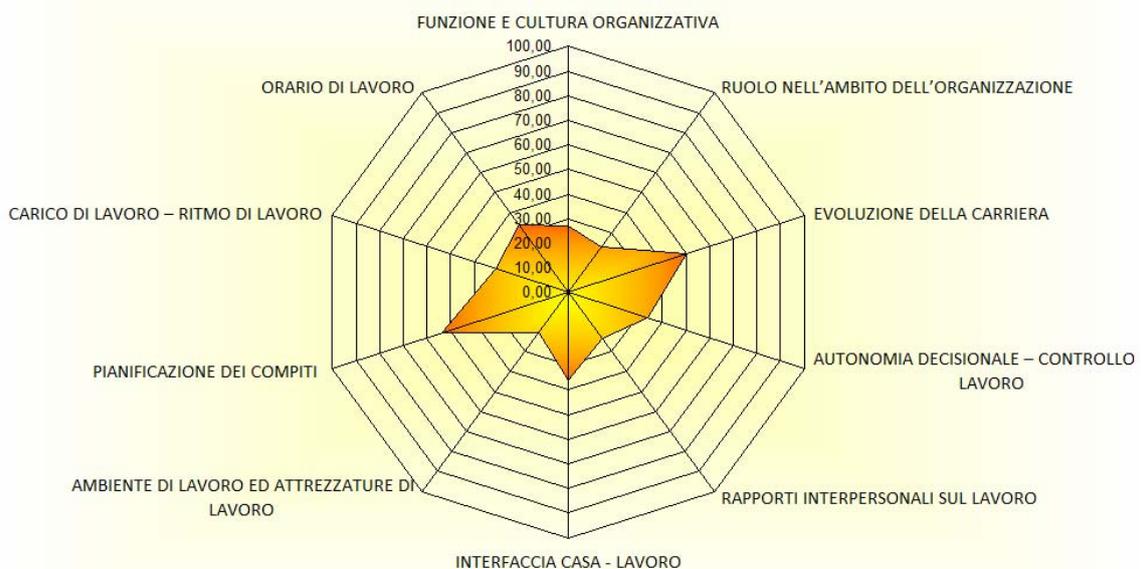
La raccolta dei questionari soggettivi è avvenuta all'incirca un mese dopo la somministrazione e l'elaborazione degli stessi è stata effettuata mediante l'apposito applicativo Excel "Analystool" sviluppato dall'HSE britannico, utilizzando il dataset validato "Organizational Average"⁴.

ESITI DELLA VALUTAZIONE PRELIMINARE

NOTA: l'algoritmo di valutazione preliminare prevede l'aumento dei livelli di rischio all'aumentare dei punteggi nelle diverse aree.

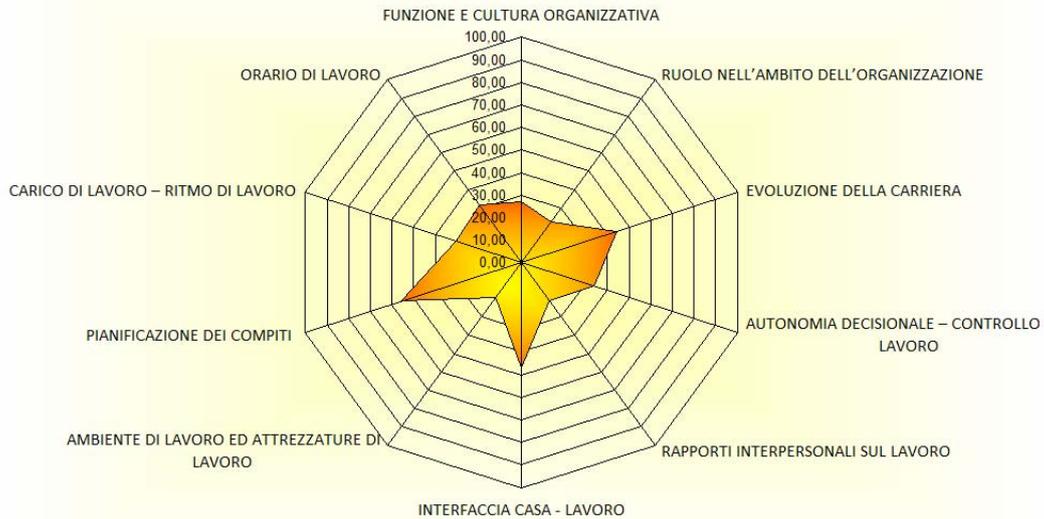
Le dimensioni più critiche sono rappresentate dalle aree in cui il grafico radar è più esteso

Dato complessivo aziendale: % risposte negative

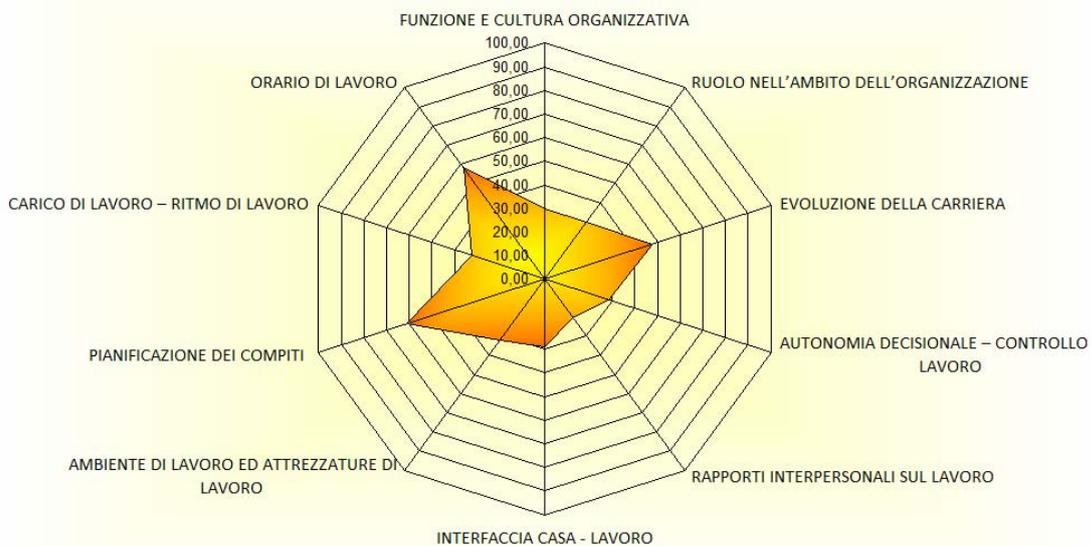


⁴ Kerr R et al. "HSE Management Standards and stress-related work outcomes." OccupMed (Lond). 2009; 59(8):574-9.

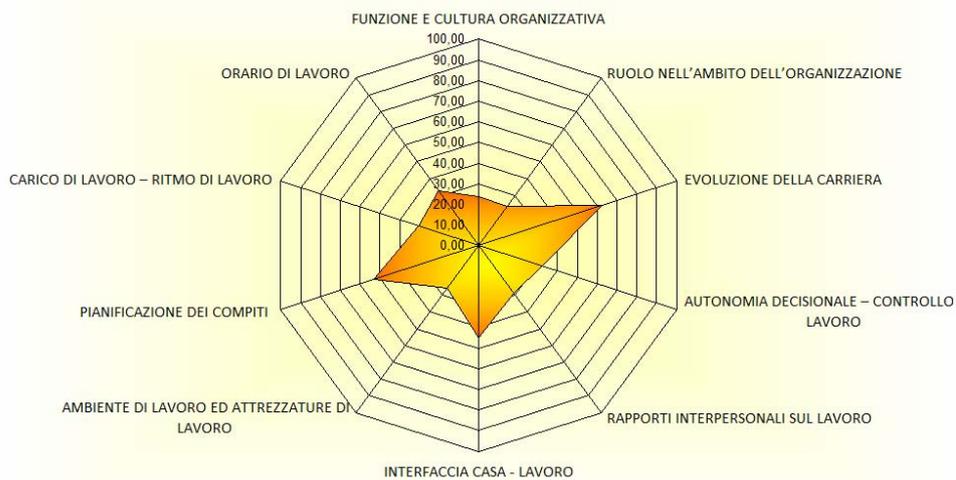
Dato complessivo Distretti: % risposte negative



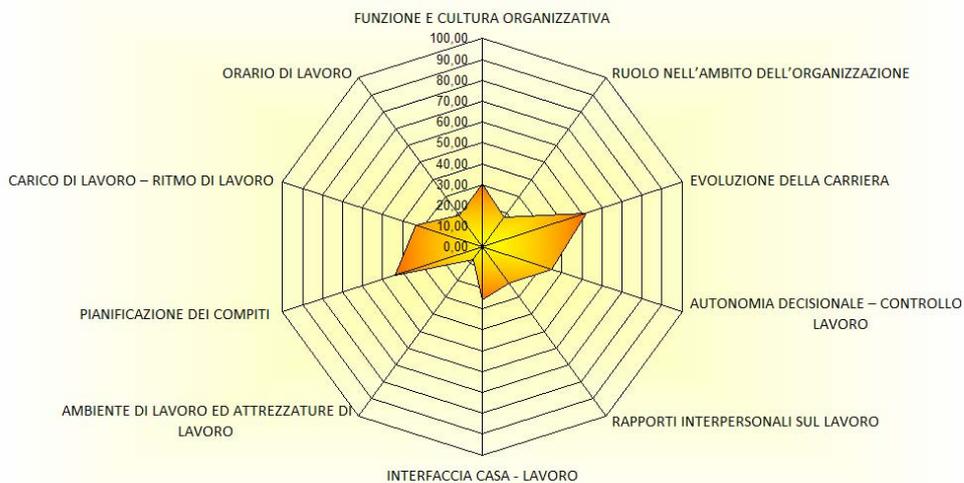
DIPARTIMENTO DI SALUTE MENTALE: % risposte negative



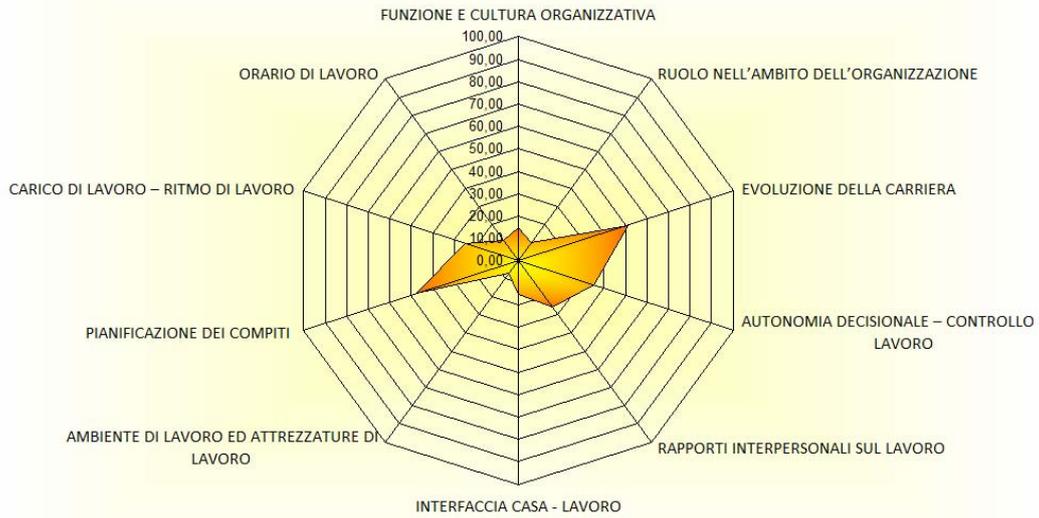
DIPARTIMENTO DELLE DIPENDENZE: % risposte negative



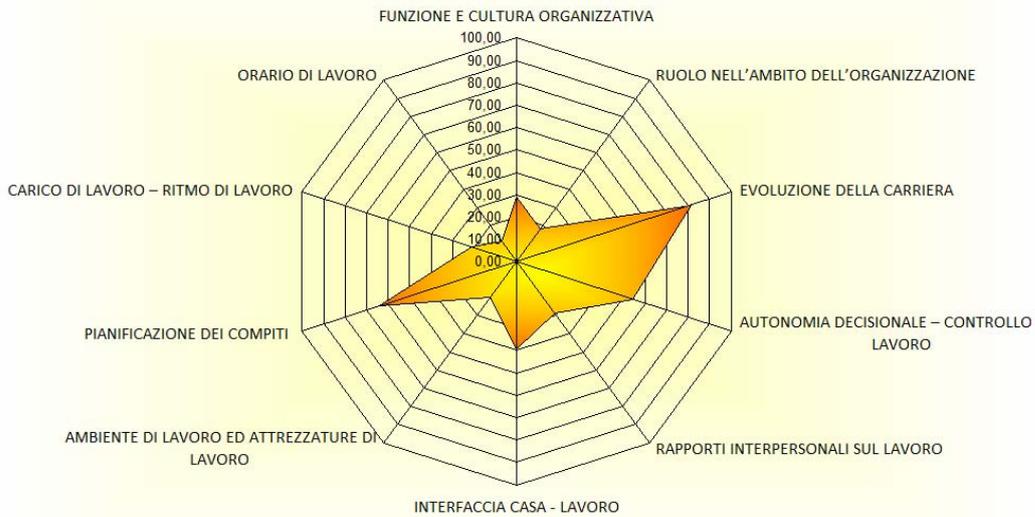
Dato DIPARTIMENTO DI PREVENZIONE: % risposte negative



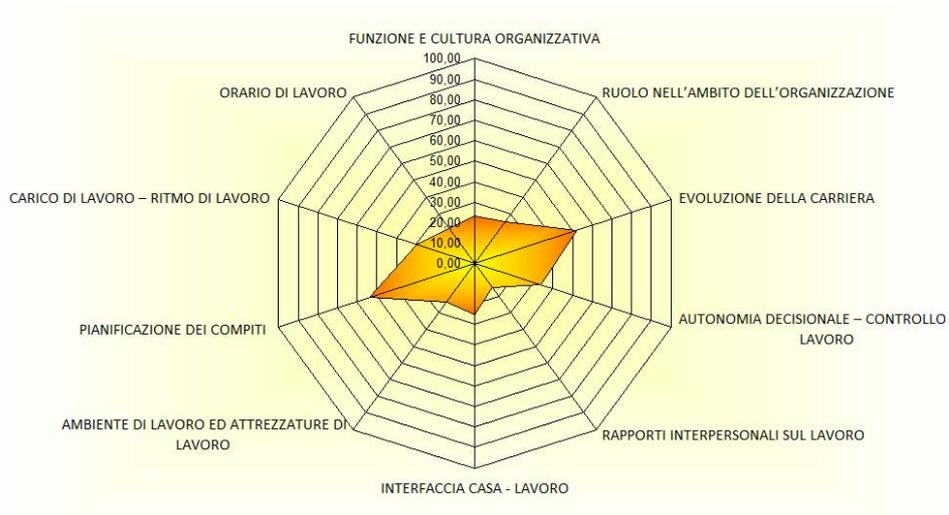
UFFICI: % risposte negative



CENTRO SOCIALE ONCOLOGICO: % risposte negative



CENTRO CARDIO VASCOLARE: % risposte negative

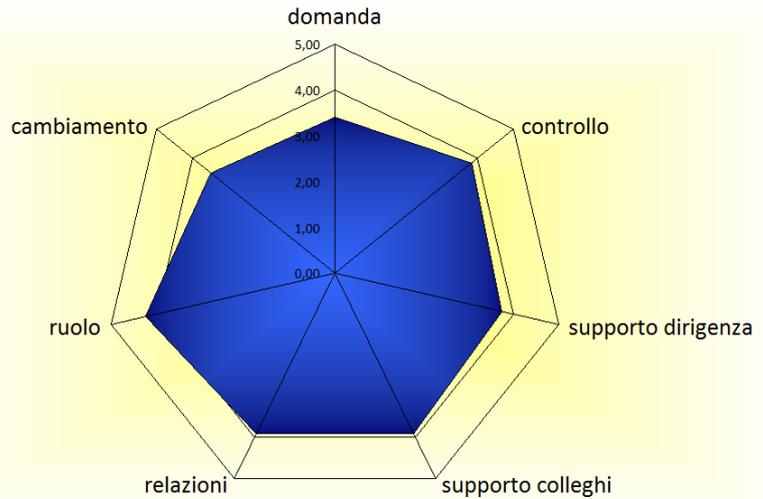


ESITI DELLA VALUTAZIONE APPROFONDATA

NOTA: l'algoritmo di valutazione approfondita prevede l'aumento dei livelli di rischio al diminuire dei punteggi relativi ai Management Standards. Il valore massimo, corrispondente ad una situazione ottimale, è 5 mentre le aree più critiche sono quelle in cui il grafico radar è più retratto in quanto presenta punteggi minori.

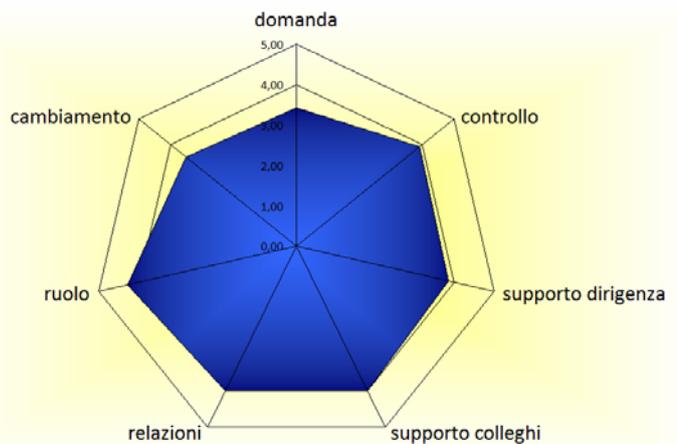
Dato complessivo aziendale

domanda	3,41
controllo	3,82
supporto dirigenza	3,73
supporto colleghi	3,89
relazioni	3,90
ruolo	4,24
cambiamento	3,47



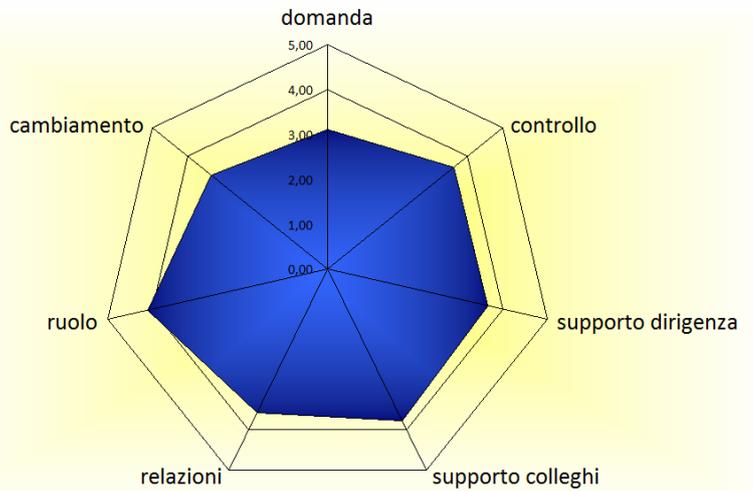
Dato complessivo Distretti

domanda	3,42
controllo	3,90
supporto dirigenza	3,84
supporto colleghi	3,99
relazioni	4,00
ruolo	4,27
cambiamento	3,51



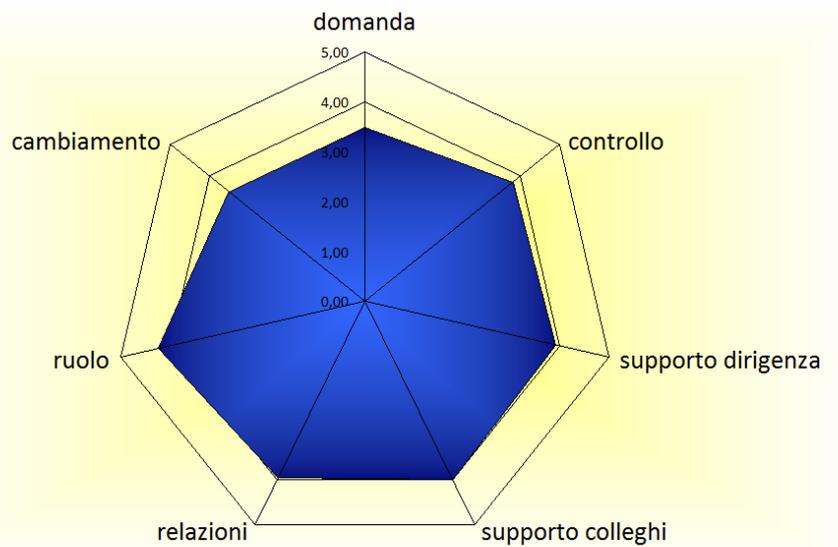
DIPARTIMENTO DI SALUTE MENTALE

domanda	3,12
controllo	3,60
supporto dirigenza	3,64
supporto colleghi	3,76
relazioni	3,57
ruolo	4,07
cambiamento	3,32



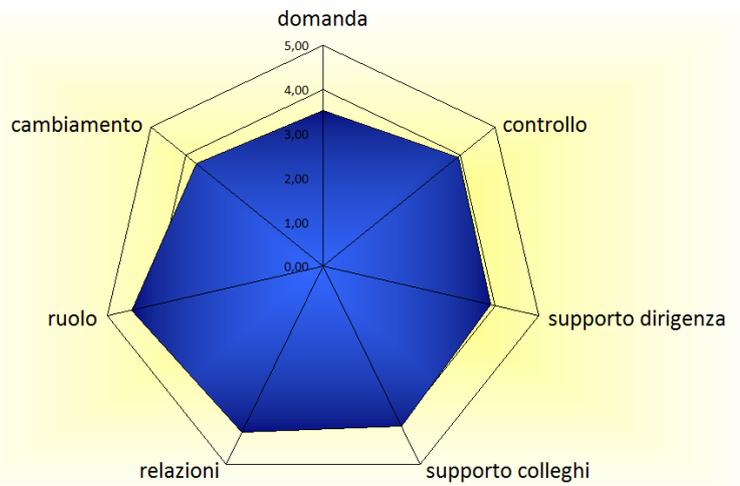
DIPARTIMENTO DELLE DIPENDENZE:

domanda	3,49
controllo	3,80
supporto dirigenza	3,89
supporto colleghi	4,00
relazioni	3,93
ruolo	4,22
cambiamento	3,49



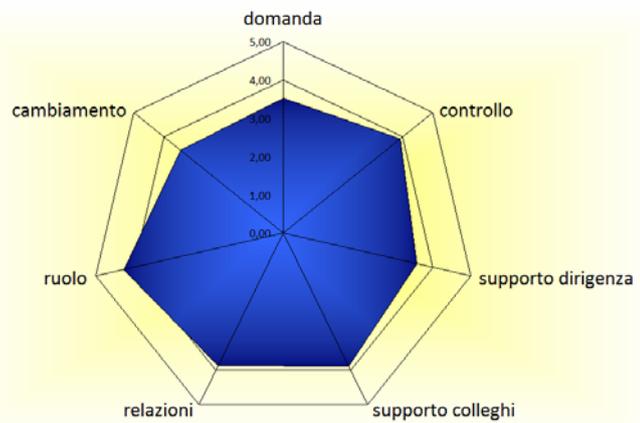
DIPARTIMENTO DI PREVENZIONE

domanda	3,52
controllo	3,92
supporto dirigenza	3,87
supporto colleghi	4,03
relazioni	4,19
ruolo	4,42
cambiamento	3,68



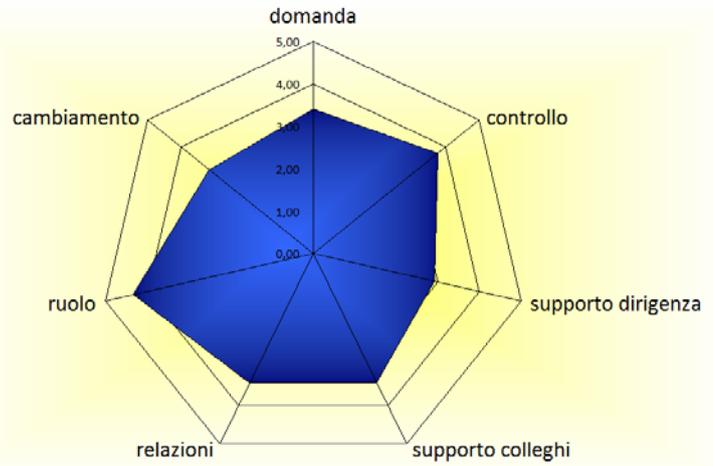
UFFICI

domanda	3,53
controllo	3,89
supporto dirigenza	3,56
supporto colleghi	3,88
relazioni	3,85
ruolo	4,25
cambiamento	3,43



CENTRO SOCIALE ONCOLOGICO

domanda	3,40
controllo	3,75
supporto dirigenza	2,91
supporto colleghi	3,39
relazioni	3,40
ruolo	4,34
cambiamento	3,13



CENTRO CARDIO VASCOLARE

domanda	3,34
controllo	3,42
supporto dirigenza	3,92
supporto colleghi	3,59
relazioni	3,97
ruolo	4,14
cambiamento	3,51

