



CITTÀ DI IMOLA

---

**VALUTAZIONE DEL RISCHIO  
STRESS LAVORO CORRELATO**

---

**ESTRATTO DELLA RELAZIONE FINALE**

**ALLEGATO del  
DOCUMENTO di VALUTAZIONE DEI RISCHI**

*- art. 17, comma 1, lettera a) D.Lgs. 81/2008*

---

**09 Maggio 2013**

## INDICE

INTRODUZIONE.....	3
IL PERCORSO METODOLOGICO ADOTTATO.....	6
<b><u>RILEVAZIONE ED ANALISI DEGLI INDICATORI OGGETTIVI (EVENTI SENTINELLA)</u></b> .....	7
GLI INDICATORI OGGETTIVI RILEVATI .....	7
RISULTATI.....	9
<b><u>RILEVAZIONE ED ANALISI DI INDICATORI VERIFICABILI DI CONTENUTO E CONTESTO DEL LAVORO ATTRAVERSO APPOSITE CHECKLIST</u></b> .....	11
GLI INDICATORI DI CONTENUTO E CONTESTO RILEVATI .....	11
RISULTATI.....	14
CONCLUSIONI ED IPOTESI DI INTERVENTO.....	22
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI.....	24

## Introduzione

Il D. Lgs. 81/2008 richiede di valutare tutti i rischi per la salute e la sicurezza lavorativa “tra cui anche quelli collegati allo stress lavoro-correlato, secondo i contenuti dell’Accordo Europeo dell’8 ottobre 2004 [...]” (art. 28). In tale accordo lo stress lavoro-correlato viene definito come una “condizione che può essere accompagnata da disturbi o disfunzioni di natura fisica, psicologica e sociale ed è conseguenza del fatto che taluni individui non si sentono in grado di corrispondere alle richieste o aspettative riposte in loro” (art. 3). Più precisamente può essere definito come:

*Una risposta psicofisica che occorre quando le richieste del lavoro superano le risorse o le capacità del lavoratore di farvi fronte o si scontrano eccessivamente con i suoi bisogni (NIOSH, 1999).*

La risposta psicofisica può essere di diversi tipi. Solitamente si distinguono sintomi nella sfera fisica, nella sfera psicologica e nella sfera comportamentale (Tabella 1).

**Tabella 1.** Sintomi dello stress

Sintomi fisici	Sintomi psicologici		Sintomi comportamentali
	Di tipo emotivo	Di tipo cognitivo	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mal di testa, emicrania</li> <li>- Disturbi del sonno</li> <li>- Tensione muscolare</li> <li>- Aumento/perdita di peso</li> <li>- Disturbi gastrointestinali</li> <li>- Aumento pressione sanguigna</li> <li>- Allergie</li> <li>- Aumento tasso colesterolo</li> <li>- Problematiche dermatologiche</li> <li>- Fatica cronica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ansia (tensione)</li> <li>- Depressione</li> <li>- Rabbia (frustrazione, irritabilità)</li> <li>- Paura</li> <li>- Disgusto</li> <li>- Insoddisfazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Difficoltà di memorizzazione e rievocazione</li> <li>- Fuga dei pensieri</li> <li>- Difficoltà di attenzione</li> <li>- Perdita di prospettiva</li> <li>- Tendenza al pensiero ossessivo</li> <li>- Tendenza a focalizzarsi sugli aspetti negativi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assenteismo</li> <li>- Eccessivo consumo di tabacco (es. sigarette)</li> <li>- Eccessivo consumo di farmaci</li> <li>- Eccessivo consumo di alcool</li> <li>- Disfunzioni sessuali</li> <li>- Aggressività</li> <li>- Disturbi dell'alimentazione</li> <li>- Impazienza</li> <li>- Isolamento sociale</li> <li>- Turnover</li> <li>- Presenteismo</li> <li>- Comportamenti insicuri</li> </ul>

Lo stress lavoro-correlato è innescato dai c.d. fattori di rischio psicosociale, i quali si possono definire come:

*Quegli aspetti relativi alla natura ed al contenuto del lavoro, nonché al contesto organizzativo e sociale in cui il lavoro viene svolto, che possono alterare in senso peggiorativo la salute psicofisica dei lavoratori (Cox e Griffiths, 1995; ILO, 1986).*

Una tipologia di tali rischi (Cox et al. 2000; rivista da Dollard et al., 2007) è riportata in Tabella 2.

**Tabella 2.** I fattori di rischio psicosociale

<b>Tipo di rischio psicosociale</b>	<b>Rischio specifico</b>
<b>a) Natura e caratteristiche del lavoro</b>	
Carico di lavoro/passò	Sovraccarico di lavoro (incluso elevato passo/velocità), sottocarico di lavoro
Contenuti del lavoro/richieste	Tipo di richieste (cognitive, emotive, sensoriali, fisiche), monotonia, cicli di lavoro brevi, lavoro frammentato o inutile, non corrispondenza tra lavoro e capacità possedute, scarso feedback, elevata incertezza
Orario di lavoro	Lavoro a turni, orario di lavoro prolungato, rigidità e imprevedibilità dell'orario di lavoro
Controllo del lavoro	Scarsa autonomia, scarso controllo sul carico di lavoro
Ambiente di lavoro ed attrezzature	Condizioni fisiche di lavoro avverse (per temperatura, rumore, illuminazione), inadeguatezza delle strutture e delle attrezzature
<b>b) Contesto organizzativo e sociale</b>	
Ruolo nell'organizzazione	Ambiguità di ruolo, conflitto di ruolo, conflitto famiglia-lavoro, responsabilità eccessiva, peggiore posizionamento nella gerarchia organizzativa
Cultura dell'organizzazione	Comunicazione interna scarsa, staff insufficiente, inadeguata consultazione dei lavoratori, inadeguata gestione dei cambiamenti
Sviluppo di carriera	Insicurezza lavorativa, scarse opportunità di promozione e carriera, scarse opportunità di apprendimento e di sviluppo personale
Relazioni interpersonali	Scarsa qualità della leadership, conflitti interpersonali e mobbing, violenza, inadeguato supporto del superiore e dei colleghi
Giustizia (o equità) organizzativa	Iniquità nella distribuzione delle ricompense e delle risorse, iniquità delle procedure organizzative

La valutazione dello stress lavoro-correlato richiede con ciò di individuare quei fattori di rischio psicosociale (gli stressor = potenziali generatori di stress) maggiormente prevalenti e che mostrano il pattern di relazioni più forti con le reazioni psicofisiche da stress (gli strain = tensioni) mostrate dai lavoratori (Cox et al., 2000). Una volta individuati i fattori coinvolti nello stress lavoro-correlato sarà possibile pianificare e realizzare le misure preventive e protettive per una loro eliminazione, o, qualora ciò non fosse possibile, per una loro riduzione al minimo al fine di attenuarne gli effetti.

Le indicazioni della Commissione consultiva permanente per la salute e la sicurezza sul lavoro (D. Lgs. 81/2008, art. 6<sup>1</sup>) suggeriscono di articolare la valutazione dello stress lavoro-correlato in due fasi, di cui la prima necessaria, mentre la seconda eventuale:

- 1) Rilevazione di indicatori oggettivi (i c.d. eventi 'sentinella': assenze per malattia, indici infortunistici, turnover, procedimenti e sanzioni disciplinari, ecc.) e di indicatori di contenuto e contesto del lavoro (vedi Tabella 2).
- 2) Rilevazione delle percezioni soggettive dei lavoratori, in cui gli indicatori di contenuto e di contesto del lavoro (ai quali si aggiungono specifici indicatori di strain) vengono indagati attraverso le valutazioni dei lavoratori.

Sebbene, quindi, la rilevazione delle percezioni soggettive appaia non necessaria, l'Istituto Superiore per la Prevenzione e la Sicurezza del Lavoro (ISPESL), ora assorbito dall'INAIL, nella proposta metodologica per la valutazione dello stress lavoro-correlato (ISPESL, 2010) – a cui le indicazioni della Commissione consultiva evidentemente si richiamano – evidenzia che: “Completare l'indagine oggettiva/verificabile con la valutazione soggettiva dello stress lavoro-correlato permette una lettura più completa e affidabile delle condizioni di vita e di lavoro” (p. 23). Più recentemente l'INAIL (2011) rimarca che “[...] proprio per la peculiarità del rischio da stress lavoro-correlato, la puntuale analisi della percezione dei lavoratori costituisce un elemento chiave nella caratterizzazione del rischio stesso” (p. 26). Fonti autorevoli evidenziano in realtà come il ricorso alle percezioni soggettive dei lavoratori sia indispensabile nella valutazione del rischio stress lavoro-correlato:

*Si dovrebbero ottenere informazioni riguardanti le percezioni del lavoratore relative alle sue condizioni di lavoro ed i livelli percepiti di stress, salute, e soddisfazione. [...] Misure oggettive come indici di assenteismo, malattia, turnover, o problemi di prestazione possono anche essere esaminati per valutare la presenza e la portata del problema stress. Tuttavia queste misure sono solo, nel migliore dei casi, degli indicatori grezzi dello stress (NIOSH, 1999)*

---

<sup>1</sup> Vedi Lettera Circolare n. 23692 del 18/11/2010 del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.

## **Il percorso metodologico adottato**

Alla luce delle considerazioni introduttive il percorso metodologico scelto per la presente valutazione è consistito delle seguenti fasi:

- 1) Rilevazione ed analisi di indicatori oggettivi (eventi sentinella) provenienti dai flussi informativi interni
- 2) Rilevazione ed analisi di indicatori verificabili di contesto e contenuto del lavoro utilizzando apposite checklist
- 3) Approfondimento, ove si evidenzi la necessità, attraverso la rilevazione ed analisi delle percezioni soggettive dei lavoratori

Preliminarmente all'inizio delle attività di rilevazione sono stati effettuati alcuni incontri tra l'RSPP ed i consulenti esterni per concordare le diverse fasi del progetto ed elaborare una proposta relativa all'individuazione dei gruppi omogenei, da sottoporre successivamente al gruppo di lavoro sulla valutazione dello stress. In data 5 giugno 2012, in occasione della presentazione ufficiale del progetto di valutazione, si è riunito per la prima volta il gruppo di lavoro (è stato redatto verbale della riunione). Hanno aderito al gruppo il Direttore Generale del Comune di Imola ed i Datori di Lavoro, il Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione (Ing. Roncassaglia), il Medico Competente (Dott.ssa Landi), un Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza, un referente del Servizio Personale (Sig.ra dall'Olmo), un referente dei Sistemi Informativi (Sig. Fusaro) e tre consulenti (Dott.ri Piattella, Balducci e Romagnoli). Una riunione successiva è stata effettuata in data 30 ottobre 2012 tra i consulenti che hanno provveduto all'elaborazione dei dati sugli indicatori oggettivi, l'RSPP ed il referente del Servizio Personale. Tale riunione è stata propedeutica a quella di presentazione dei dati relativi alla prima fase al gruppo di lavoro, riunione programmata approssimativamente per dicembre 2012.

*Di seguito, per completezza d'analisi, si riportano anche i risultati dei tre gruppi relativi al Settore Opere Pubbliche e Manutenzione (Amministrativi, Tecnici e Operatori). I servizi relativi ai tre gruppi citati dal 01/01/2013 sono stati trasferiti alla società del comune BeniComuni srl, pertanto successive e ulteriori valutazioni in merito spetteranno alla società citata.*

## Rilevazione ed analisi degli indicatori oggettivi (eventi sentinella)

### Gli indicatori oggettivi rilevati

Seguendo la proposta metodologica INAIL (2011) ci si è concentrati sui dieci indicatori presentati in Tabella 3.

**Tabella 3.** Gli indicatori oggettivi considerati

<b>Indicatore</b>	<b>Metodo di calcolo, definizione o nota</b>
<b>1. Indici infortunistici</b>	$(n^{\circ} \text{ infortuni} / n^{\circ} \text{ lavoratori}) * 100$ Sono compresi infortuni in itinere in presenza di lavoro a turni.
<b>2. Assenza per malattia</b>	Sono escluse assenze per maternità ed allattamento.
<b>3. % Assenze dal lavoro</b>	$(n^{\circ} \text{ ore lavorative perse} / n^{\circ} \text{ ore lavorative potenziali da contratto}) * 100$ .
<b>4. % Ferie non godute</b>	$(n. \text{ giorni di ferie non goduti nell'anno} / n. \text{ giorni di ferie contrattualmente previsti e maturati}) * 100$
<b>5. % Trasferimenti interni richiesti dal personale</b>	$(n. \text{ richieste di trasferimento} / n. \text{ lavoratori nella struttura}) * 100$ .
<b>6. % Rotazione del personale (usciti-entrati)</b>	$((n. \text{ lavoratori usciti} + n. \text{ lavoratori entrati}) / n. \text{ tot. lavoratori nella struttura}) * 100$ .
<b>7. Procedimenti e sanzioni disciplinari</b>	
<b>8. Richieste di visite mediche straordinarie al medico competente</b>	
<b>9. Segnalazioni formalizzate di lamentele dei lavoratori all'Azienda o al Medico Competente</b>	
<b>10. Istanze giudiziarie per licenziamento/demansionamento/molestie morali e/o sessuali</b>	

La struttura organizzativa del Comune di Imola è stata suddivisa in 3 Aree relativamente omogenee per responsabilità o tipo di lavoro svolto. Queste sono state denominate nel modo seguente: Gruppo A-Attività Amministrative Prevalenti; GruppoB - Attività Specialistiche Prevalenti; Gruppo C- Accorpamento Attività Plurisetoriali. Il Gruppo A consta di 5 Settori suddivisi in 12 Servizi; il Gruppo B consta di 6 Settori suddivisi in 22 Servizi; il Gruppo C consta dei 2 gruppi dei Dirigenti e dei Responsabili di servizio. L'analisi degli indicatori oggettivi è stata svolta per Aree, Settori e Servizi (inclusi i due gruppi dei Dirigenti e dei Responsabili di Servizio); successivamente si pondererà se mantenere la valutazione ad un tale livello di dettaglio.

Gli indicatori sono stati analizzati per gli anni 2009-2010-2011 seguendo il sistema di assegnazione dei punteggi elaborato da INAIL (2011). Per gli indicatori da 1 a 8 sono stati assegnati i seguenti punti:

0	0	1	4
Se il dato del 2011 è in diminuzione rispetto alla media dei 3 anni considerati.	Se il dato del 2011 è uguale alla media dei 3 anni considerati ma entrambi sono 0	Se il dato del 2011 è uguale alla media dei 3 anni considerati ma entrambi sono diversi da 0	Se il dato del 2011 è maggiore della media dei 3 anni considerati.

Relativamente agli indicatori 9 e 10 (Segnalazioni formalizzate di lamentele dei lavoratori all'azienda o al medico competente e Istanze giudiziarie – vedi Tabella 3), in questo caso non è stato considerato l'andamento temporale. L'attribuzione dei punteggi è stata invece fatta nel modo seguente (INAIL, 2011):

0	4
Nel periodo 2009-2010-2011 non vi sono state segnalazioni / istanze	Nel periodo 2009-2010-2011 vi sono state segnalazioni / istanze

Il punteggio totale ottenuto agli indicatori oggettivi 1-10 può variare da 0 a 40. Tabella 4 rappresenta il livello di rischio associato a diversi *range* di punteggio totale (INAIL, 2011).

**Tabella 4.** Soglie di rischio associate a diversi punteggi

Totale punteggio:	Livello di rischio stress:
Da 0 a 10	Basso
Da 11 a 20	Medio
Da 21 a 40	Alto

E' necessario sottolineare, comunque, come la base empirica di tale sistema di punteggi fornito dall'INAIL e della conseguente differenziazione dei tre livelli di rischio sia sconosciuta. Da cui ne deriva la grande cautela che è doveroso mantenere nell'interpretazione dei risultati.



## Risultati

Sono stati valutati in tutto 34 Servizi del Comune di Imola più i due gruppi dei Dirigenti e dei Responsabili di Servizio, analizzando dati relativi ad un totale di 626 lavoratori nel 2009, 622 nel 2010 e 604 nel 2011. I dati grezzi su cui sono state condotte le elaborazioni per l'assegnazione dei punteggi sono in possesso del Servizio di Prevenzione e Protezione.

**Tabella 5** riporta i punteggi ottenuti agli indicatori oggettivi dal Gruppo A-Attività Amministrative Prevalenti suddivisi per i relativi Settori e Servizi. I risultati evidenziano che non sono presenti strutture con un punteggio totale superiore a 20, corrispondente al livello di rischio "alto". Dei 12 Servizi, 9 (75%) hanno totalizzato un punteggio che rientra nella classe di rischio "basso", 3 Servizi (25%) hanno totalizzato un punteggio che rientra nella classe di rischio "medio". Complessivamente, comunque, la classe di rischio del Gruppo A si attesta su un livello "medio".

**Tabella 6** riporta i punteggi ottenuti agli indicatori oggettivi dal Gruppo B-Attività Specialistiche Prevalenti. Anche in questo caso i risultati evidenziano che non sono presenti strutture con un punteggio totale superiore a 20, corrispondente ad un livello di rischio "alto". Dei 22 Servizi, 14 (63,6%) hanno totalizzato un punteggio che rientra nella classe di rischio "basso", mentre 8 (36,4%) hanno totalizzato un punteggio che rientra nella classe di rischio "medio". Complessivamente il Gruppo B si attesta su un livello di rischio "medio".

**Tabella 7** riporta i punteggi ottenuti agli indicatori oggettivi dal Gruppo C-Accorpamento Attività Plurisettoriali. Anche in questo caso i risultati evidenziano che non sono presenti situazioni con un punteggio totale superiore a 20, corrispondente ad un livello di rischio "alto". Dei due gruppi di lavoratori (Dirigenti e Responsabili di Servizio), uno ha totalizzato un punteggio che rientra nella classe di rischio "basso" (i Dirigenti), mentre l'altro ha totalizzato un punteggio che rientra nella classe di rischio "medio" (i Responsabili di Servizio). Complessivamente il Gruppo C si attesta su un livello di rischio "medio".

Il dato complessivo relativo ai 3 macro gruppi individuati (A, B, C), in tutti i casi indicativo di un rischio "medio", suggerisce quindi conclusioni non coerenti con l'analisi condotta a livello dei Servizi. Similmente anche l'analisi condotta a livello di Settori (includendo in essi anche i gruppi dei Dirigenti e dei Responsabili di Servizio), la quale evidenzia 7 Settori a rischio "medio" sui 13 indagati (53,8%), conduce a conclusioni non del tutto coerenti con l'analisi a livello dei Servizi. Tale differenza nelle conclusioni che possono essere tratte dal diverso livello di aggregazione nell'analisi dei dati (Servizi *versus* Settori o macro gruppi), può essere dovuta al fatto che l'assegnazione dei punteggi, nella gran parte dei casi, è ancorata all'andamento degli indicatori nel tempo (INAIL, 2011). Quindi, ad esempio, se ad un certo indicatore diversi Servizi dello stesso Settore fanno tutti registrare andamenti *lievemente* in diminuzione o anche costanti nel tempo, mentre un solo Servizio un andamento in *netto* aumento, il peso di quest'ultimo nel determinare

l'andamento complessivo del Settore e quindi il punteggio ad esso assegnato all'indicatore considerato, può essere decisivo, determinando un rischio complessivo più elevato di quanto l'analisi di dettaglio sembrerebbe suggerire. Come è evidente, la strutturazione dei dati secondo il modello proposto dall'INAIL può portare ad alcune situazioni di difficile interpretazione. Per cui si evidenziano dei risultati per certi aspetti paradossali. Come ad esempio quello relativo al Gruppo A, in cui il 75,0% dei Servizi ha evidenziato un rischio "basso", ma complessivamente il Gruppo A risulta comunque a rischio "medio" proprio per l'effetto decisivo di 3 Servizi su 12 (il 25,0%).

## **Rilevazione ed analisi di indicatori verificabili di contenuto e contesto del lavoro attraverso apposite checklist**

### **Gli indicatori di contenuto e contesto rilevati**

Seguendo la proposta metodologica ISPESL-INAIL nella sua versione più aggiornata (INAIL, 2011), in linea con le indicazioni della Commissione consultiva di cui all'art. 6 del D. Lgs. 81/2008, sono stati valutati i seguenti indicatori di contenuto e contesto del lavoro (cfr. Tabella 2, p. 4, della relazione relativa alla "Rilevazione ed analisi degli indicatori oggettivi"):

#### *Contenuti del lavoro:*

- Ambiente di lavoro ed attrezzature di lavoro (ad es. Inadeguato comfort acustico, microclima);
- Pianificazione dei compiti (ad es. Lavoro con frequenti interruzioni, adeguatezza delle risorse umane);
- Carico di lavoro/ritmo di lavoro (ad es. Autonomia nell'esecuzione dei compiti, variazioni imprevedibili nella quantità di lavoro);
- Orario di lavoro (ad es. Svolgimento abituale di lavoro straordinario, pause di lavoro chiaramente definite).

#### *Contesto del lavoro:*

- Funzione e cultura organizzativa (ad es. Diffusione organigramma aziendale, diffusione delle procedure aziendali ai lavoratori);
- Ruolo nell'ambito dell'organizzazione (ad es. Ruoli chiaramente definiti, sovrapposizione di ruoli differenti sulle stesse persone);
- Evoluzione della carriera (ad es. Sono definiti i criteri per l'avanzamento di carriera, esistono sistemi di valutazione dei dirigenti/capi in relazione alla corretta gestione del personale);
- Autonomia decisionale/controllo del lavoro (ad es. Il lavoro dipende da compiti precedentemente svolti da altri, i lavoratori hanno sufficiente autonomia per l'esecuzione dei compiti);
- Rapporti interpersonali (ad es. Possibilità di comunicare con i dirigenti di grado superiore da parte dei lavoratori, segnalazione di frequenti litigi);
- Interfaccia casa/lavoro – conciliazione vita/lavoro (ad es. Possibilità di orario flessibile, possibilità di effettuare la pausa pasto in luogo adeguato).

Tali indicatori sono stati indagati per mezzo di un'apposita checklist suggerita da INAIL (2011), riprodotta in Appendice alla seguente relazione. In tale checklist, ciascun aspetto caratterizzante gli indicatori di contenuto e contesto presenta una modalità di risposta dicotomica di tipo Si/No. Alla risposta viene assegnato un punteggio di 1 nel caso in cui essa indichi esposizione all'aspetto ritenuto stressante, viceversa il punteggio assegnato è 0 (vedi Appendice).

Per ogni indicatore di contenuto e contesto vengono sommati i punteggi ottenuti ai diversi aspetti che lo caratterizzano, ottenendo così un punteggio totale. Successivamente si sommano i punteggi totali dei diversi indicatori ad ottenere un punteggio totale di area. Le tabelle 1 e 2 rappresentano il livello di rischio associato a diversi *range* di punteggio sia a livello di singolo indicatore che a livello di area (INAIL, 2011).

**Tabella 1.** Livelli di rischio associati a diversi range di punteggio agli indicatori di contenuto del lavoro.

<b>AREA CONTENUTO DEL LAVORO</b>						
INDICATORE	<b>RISCHIO</b>					
	<b>Non rilevante</b>		<b>MEDIO</b>		<b>ALTO</b>	
	<b>DA</b>	<b>A</b>	<b>DA</b>	<b>A</b>	<b>DA</b>	<b>A</b>
Ambiente di lavoro ed attrezzature di lavoro	0	5	6	9	10	13
Pianificazione dei compiti	0	2	3	4	5	6
Carico di lavoro/ritmo di lavoro	0	4	5	7	8	9
Orario di lavoro	0	2	3	5	6	8
<b>TOTALE PUNTEGGIO</b>	<b>0</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>36</b>

**Tabella 2.** Livelli di rischio associati a diversi range di punteggio agli indicatori di contesto del lavoro.

<b>AREA CONTESTO DEL LAVORO</b>						
INDICATORE	<b>RISCHIO</b>					
	<b>Non rilevante</b>		<b>MEDIO</b>		<b>ALTO</b>	
	<b>DA</b>	<b>A</b>	<b>DA</b>	<b>A</b>	<b>DA</b>	<b>A</b>
Funzione e cultura organizzativa	0	4	5	7	8	11
Ruolo nell'ambito dell'organizzazione	0	1	2	3	4	
Evoluzione della carriera	0	1	2		3	
Autonomia decisionale/controllo del lavoro	0	1	2	3	4	5
Rapporti interpersonali sul lavoro	0	1	2		3	
Interfaccia casa-lavoro*						
<b>TOTALE PUNTEGGIO</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>26</b>

(\*) Se il punteggio totale dell'indicatore "Interfaccia casa lavoro" è uguale a 0, il valore considerato per il calcolo del punteggio totale di Area è -1; se il punteggio è invece superiore a 0, il valore considerato per il calcolo del punteggio totale di Area è 0.

E' importante ribadire, comunque, che la base empirica di tale sistema di punteggi fornito da INAIL e della conseguente differenziazione dei tre livelli di rischio non sia nota. Con ciò è necessario esercitare grande cautela nell'interpretazione dei risultati.

Altro elemento di criticità è relativo al chi deve compilare la checklist. Secondo le indicazioni della Commissione consultiva, "occorre sentire i lavoratori e/o il RLS/RLST. Nelle aziende di maggiori dimensioni è possibile sentire un campione rappresentativo di lavoratori. La scelta delle modalità tramite cui sentire i lavoratori è rimessa al datore di lavoro, anche in relazione alla metodologia di valutazione adottata". Nella presente valutazione è stato coinvolto almeno un lavoratore per

ciascuno dei 36 gruppi omogenei individuati, per i quali è stata svolta la valutazione degli indicatori aziendali (vedi tabelle 5-7 della relazione relativa alla “Rilevazione ed analisi degli indicatori oggettivi”)<sup>2</sup>. Nella scelta dei lavoratori è stato utilizzato il seguente criterio: la compilazione è stata eseguita dal RLS ove presente nel gruppo omogeneo; alternativamente la checklist è stata sottoposta al lavoratore/lavoratrice con più anni di anzianità all’interno del gruppo. A parità di anzianità di servizio nel gruppo, infine, la checklist è stata compilata dalla lavoratrice (valutazione di genere). E’ da rilevare che in alcuni gruppi omogenei sono stati inclusi lavoratori con tipi di lavoro simili ma non del tutto coincidenti (ad es. lavoratori del Servizio Ragioneria e del Servizio Controllo di gestione, vedi tabelle 5-7 della relazione relativa alla “Rilevazione ed analisi degli indicatori oggettivi”). In questi casi è stata richiesta la compilazione di due o tre checklist diverse, a seconda di quanti tipi di lavoro diversi sono stati forzati all’interno dello stesso gruppo omogeneo. Successivamente, per il calcolo dei livelli di rischio associati al gruppo omogeneo, è stata considerata la checklist con risultati peggiori (criterio del maggior rischio) nel caso di un gruppo omogeneo formato da due diversi tipi di lavoro. Diversamente, nel caso di un gruppo omogeneo formato da tre diversi tipi di lavoro, le tre checklist disponibili sono state combinate in una nuova checklist in cui ad ogni singola voce veniva associato il punteggio (0 o 1) emerso due volte su tre nelle checklist di partenza (criterio della maggioranza). Nel caso dei due gruppi dei Dirigenti e dei Responsabili di servizio la checklist è stata sottoposta a tutti, procedendo poi a combinare le risposte fornite dai diversi Dirigenti e Responsabili, usando il criterio della maggioranza, in due nuove checklist riassuntive.

Inoltre ai Responsabili ed ai Dirigenti è stata sottoposta una checklist aggiuntiva nella quale sono stati sollecitati a fornire una valutazione dei fattori di contesto e contenuto relativamente alla situazione dei lavoratori del proprio Servizio e Settore, rispettivamente. In tale modo per la gran parte dei gruppi omogenei è stata ottenuta non solo una valutazione fornita dai lavoratori, ma anche una valutazione indipendente. Nel caso di Responsabili e Dirigenti di più Servizi/Settori è stata richiesta la compilazione di più checklist aggiuntive, una per ciascun Servizio/Settore coordinato. Nel caso invece in cui vi erano più Responsabili di Servizi inglobati nel medesimo gruppo omogeneo, si è proceduto a combinare le loro risposte in una nuova checklist riassuntiva seguendo i criteri già descritti sopra (maggior rischio o maggioranza). L’obiettivo perseguito attraverso la compilazione di queste checklist aggiuntive era quello di valutare la corrispondenza tra come i lavoratori descrivevano il proprio ambiente di lavoro e come questo veniva descritto dai Responsabili e dai Dirigenti. Tuttavia è da notare che non è stato sempre possibile ottenere una corrispondenza univoca e/o completa tra il giudizio espresso dal/i lavoratore/i sul gruppo omogeneo di appartenenza e il giudizio espresso sullo stesso dal/i Responsabile/i<sup>3</sup>. In questi casi i risultati basati sul giudizio del/i Responsabile/i sono stati omissi. L’esposizione dei risultati relativi a queste checklist aggiuntive, a cui è stato dato spazio nella presentazione effettuata nell’incontro con i Datori di Lavoro ed il Direttore Generale dell’Ente in data 12/03/2013, sarà limitata nella presente relazione, visto il loro carattere del tutto sperimentale e considerato che questi dati non sono indispensabili ai fini della valutazione<sup>4</sup>.

Tutte le checklist prevedevano anche una parte aggiuntiva finale nella quale il compilatore veniva sollecitato sulla frequenza con cui aveva esperito nell’ultimo mese diversi stati affettivi (rabbia, pessimismo, soddisfazione, entusiasmo). I risultati relativi a questa parte aggiuntiva sono presentati in Appendice, differenziando i livelli medi di frequenza riportati su ciascuno stato affettivo dai lavoratori, da quelli riportati dai Responsabili e dai Dirigenti.

---

<sup>2</sup> E’ da rilevare che il settore Opere pubbliche, e con ciò i relativi gruppi omogenei individuati, a partire dal 1/1/2013 non afferisce più direttamente al Comune di Imola.

<sup>3</sup> E’ il caso ad esempio di diversi gruppi omogenei appartenenti al Settore Cultura.

<sup>4</sup> Le checklist compilate da Dirigenti e Responsabili sui lavoratori, qui non riportate, sono possedute dal SPP.

Considerato inoltre che alcuni aspetti relativi agli indicatori di contenuto e contesto presentano una natura oggettiva o comunque verificabile (ad es. “Presenza di un sistema di gestione della sicurezza aziendale”), richiedendo con ciò di interpellare chi possiede una conoscenza adeguata su di essi, mentre altri sono maggiormente soggettivi o comunque legati al tipo di lavoro svolto (ad es. “I lavoratori hanno sufficiente autonomia per l’esecuzione dei compiti”), è stato deciso di suddividere la checklist in due parti. Una prima parte, relativa agli aspetti più oggettivi o verificabili e ritenuti applicabili a tutti i lavoratori dell’Ente, è stata compilata dal RSPP insieme ad una rappresentanza dei Datori di Lavoro [Dirigenti], nel corso di un’apposita riunione tenutasi in data 15/11/2012.<sup>5</sup> Una seconda parte, quella costituita dagli aspetti più soggettivi o legati al tipo di lavoro svolto, è stata compilata dai lavoratori così come descritto sopra. Le risposte della prima parte sono state mantenute costanti in tutte le checklist compilate dai lavoratori.

La compilazione delle checklist è avvenuta nei giorni 4 ed 11 dicembre 2012. I lavoratori, inclusi i Dirigenti e i Responsabili, sono stati convocati a gruppi in una saletta riunioni dell’Ente. Sono state presenti durante la compilazione anche la RSPP e la sig.ra dall’Olmo, che hanno curato gli aspetti organizzativi degli incontri. Preliminarmente ad ogni compilazione è stata mostrata una breve presentazione introduttiva sullo stress e sui suoi fattori di rischio da parte dei consulenti esterni, i quali rimanevano poi disponibili a rispondere ad eventuali richieste di chiarimento dei lavoratori relativamente ai diversi aspetti indagati dalla checklist. In sostanza, quindi, si è trattato di una compilazione assistita. Infine, al termine della compilazione vi era spazio per raccogliere eventuali impressioni dei partecipanti che potessero essere utili al fine di contestualizzare le risposte fornite.

## **Risultati**

### **Quadro generale**

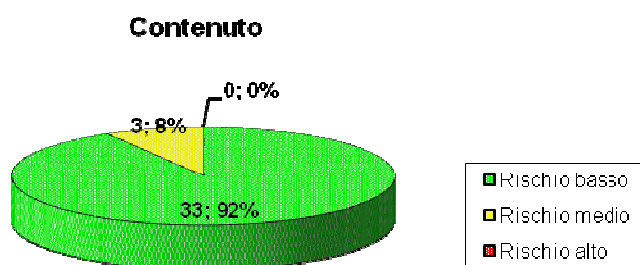
Le checklist cartacee compilate dai lavoratori del Comune di Imola sono conservate dal SPP. I risultati verranno esposti innanzitutto in maniera aggregata, partendo da quanto riportato dai lavoratori coinvolti relativamente alla situazione lavorativa del proprio gruppo omogeneo. Si analizzerà in particolare il dato complessivo relativo all’area del contenuto e all’area del contesto del lavoro, quindi il dato complessivo derivante dalla combinazione dei punteggi ottenuti in queste due aree con quelli riguardanti gli indicatori aziendali preliminarmente valutati. Ciò permetterà di evidenziare il quadro generale di rischio stress emerso per il Comune di Imola. Successivamente verrà presentato il dato relativo a ciascun fattore di contenuto e contesto del lavoro, al fine di analizzare possibili criticità a tale livello. Infine verranno presentati i punteggi ed il relativo livello di rischio in maniera analitica per ognuno dei 36 gruppi omogenei individuati.

Le figure 1 e 2 riportano i risultati complessivi per i 36 gruppi omogenei agli indicatori di contenuto (ambiente ed attrezzature, pianificazione dei compiti, carico di lavoro ecc.) e di contesto del lavoro (funzione e cultura, ruolo nell’organizzazione, carriera, ecc.). Per entrambi i tipi di indicatori non vi sono gruppi omogenei che fanno registrare un punteggio che cade nell’area del rischio alto per lo stress. Inoltre è evidente che per entrambi i tipi di indicatori prevalgono situazioni di rischio basso, le quali costituiscono l’92% dei casi (33 gruppi su 36) relativamente agli indicatori di contenuto del lavoro ed il 64% dei casi (23 gruppi su 36) relativamente agli indicatori di contesto. Nel complesso i risultati sono abbastanza confortanti, pur emergendo per un certo numero di gruppi (soprattutto nel

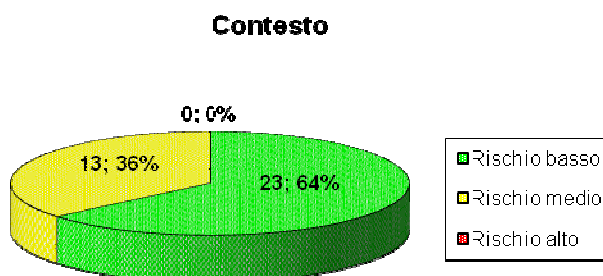
---

<sup>5</sup> Si veda l’Appendice per individuare quegli aspetti che sono stati considerati in questa prima parte.

caso dei fattori di contesto del lavoro) un rischio medio i cui fattori specifici verranno analizzati sotto.



**Figura 1.** Fattori di contenuto: Livello di rischio associato ai 36 gruppi omogenei individuati



**Figura 2.** Fattori di contesto: Livello di rischio associato ai 36 gruppi omogenei individuati

Successivamente ai punteggi totali delle aree contenuto e contesto ottenuti da ogni gruppo omogeneo è stato sommato il rispettivo punteggio totale ottenuto agli indicatori aziendali (vedi tabelle 5-7 della relazione relativa alla “Rilevazione ed analisi degli indicatori oggettivi”), considerando la ponderazione di quest’ultimo indicata da INAIL (2011, p. 49<sup>6</sup>). Un punteggio totale ai tre gruppi di indicatori (aziendali, di contenuto e di contesto) che cade nel range 0-17 definisce un rischio basso o non rilevante per lo stress (evidenziato dal colore verde); il rischio viene definito medio per punteggi nel range 18-34 (colore giallo) ed alto per punteggi tra 35 e 67 (colore rosso) (INAIL, 2011, p. 51). Il quadro complessivo di rischio emerso per il Comune di Imola è riportato in Figura 3.

<sup>6</sup> Per punteggi agli indicatori aziendali tra 0 e 10 (vedi Tabella 5 della relazione sulla FASE 1, colonna denominata “totale”) si assegna il punteggio di 0 (rischio stress irrilevante); per punteggi tra 11 e 20 il punteggio di 2 (rischio stress medio), per punteggi tra 21 e 40 il punteggio di 5 (rischio stress alto).

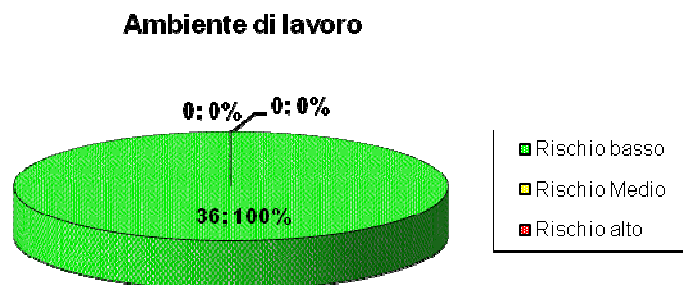


**Figura 3.** Quadro complessivo di rischio per il Comune di Imola (indicatori aziendali, fattori di contesto e di contenuto del lavoro)

Il quadro complessivo non evidenzia la presenza di gruppi omogenei a rischio alto per lo stress. Emerge invece un'equa distribuzione di gruppi omogenei a rischio basso e medio. Da notare è che rispetto alle Figure 1 e 2 la situazione appare relativamente meno rosea, indicando ciò che a tale situazione contribuiscono in maniera più marcata gli indicatori aziendali (indici infortunistici, assenze, turnover, ecc.). E' da rimarcare che questi ultimi non indagano i fattori dello stress ma dei fenomeni che possono essere conseguenza dello stress, quindi la loro utilità in termini preventivi è limitata.

**Analisi relativa ai singoli fattori di contenuto e contesto del lavoro**

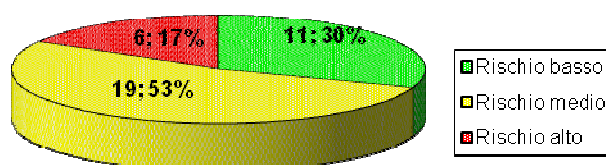
Il quadro generale di rischio non permette un'analisi dettagliata dei fattori di contenuto e contesto del lavoro al fine di evidenziarne le criticità. E' quindi necessario procedere con una tale analisi. Le figure da 4 a 13 analizzano la situazione di rischio per lo stress dei 36 gruppi omogenei considerati relativamente a ciascun fattore di contenuto (figure 4-7) e contesto (figure 8-13) del lavoro.



**Figura 4.** Livello di rischio per i 36 gruppi omogenei individuati al fattore di contenuto: Ambiente di lavoro

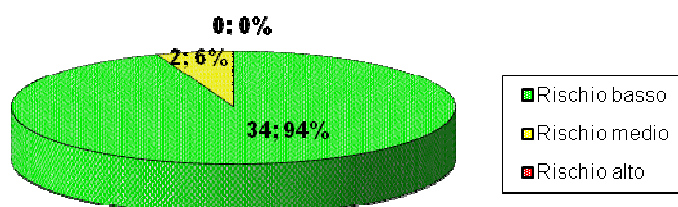


### Pianificazione dei compiti



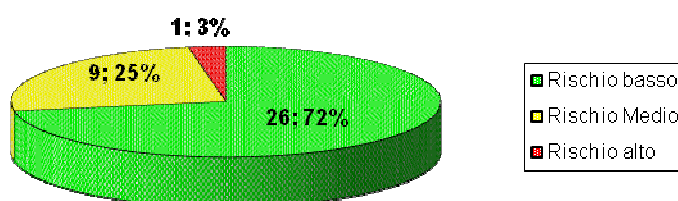
**Figura 5.** Livello di rischio per i 36 gruppi omogenei individuati al fattore di contenuto: Pianificazione dei compiti

### Carico di lavoro/ritmo di lavoro



**Figura 6.** Livello di rischio per i 36 gruppi omogenei individuati al fattore di contenuto: Carico di lavoro

### Orario di lavoro

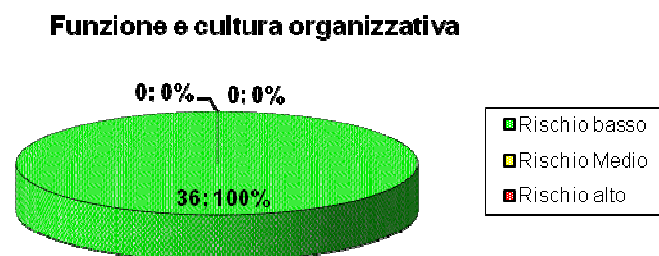


**Figura 7.** Livello di rischio per i 36 gruppi omogenei individuati al fattore di contenuto: Orario di lavoro

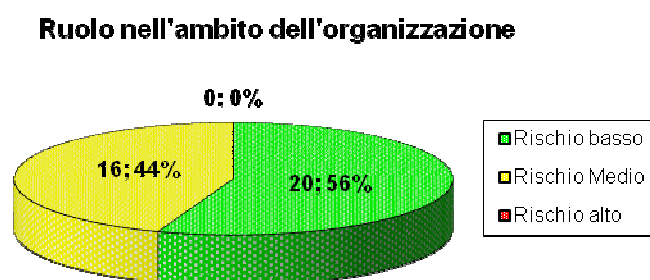
Per ciò che concerne i fattori di contenuto del lavoro, emergono in maniera piuttosto chiara delle criticità relativamente alla pianificazione dei compiti, per la quale 6 gruppi omogenei si collocano ad un livello alto di rischio e 19 gruppi ad un livello medio di rischio. Nei gruppi in cui il fattore pianificazione dei compiti ha fatto registrare un livello di rischio alto, gli aspetti specifici menzionati in tutti i casi e che con ciò dovrebbero essere considerati per finalità preventive sono i

seguenti: inadeguatezza delle risorse strumentali necessarie allo svolgimento dei compiti; il lavoro subisce frequenti interruzioni; lo svolgimento della mansione richiede di eseguire più compiti contemporaneamente. Seguono: inadeguatezza delle risorse umane necessarie allo svolgimento dei compiti; non chiara definizione dei compiti. Il fatto che oltre ai 6 gruppi a rischio alto ve ne siano 19 (53%) a rischio medio su questo specifico fattore, suggerisce che piuttosto che trovarci di fronte a dei casi isolati di carente pianificazione dei compiti, questa potrebbe essere elemento critico trasversalmente e con ciò richiedere interventi di revisione generalizzati nelle diverse strutture dell'Ente.

Oltre alla pianificazione dei compiti un altro fattore in cui appare un livello di rischio alto è quello dell'orario di lavoro. Qui, tuttavia, è solo 1 dei 36 gruppi omogenei che fa registrare un'elevazione preoccupante. Questa è determinata dai seguenti aspetti specifici relativi all'orario di lavoro: viene abitualmente svolto lavoro straordinario; è presente un orario di lavoro rigido (non flessibile); le pause di lavoro non sono chiaramente definite; è presente lavoro a turni; è abituale il lavoro a turni notturni; è presente il turno notturno fisso o a rotazione.

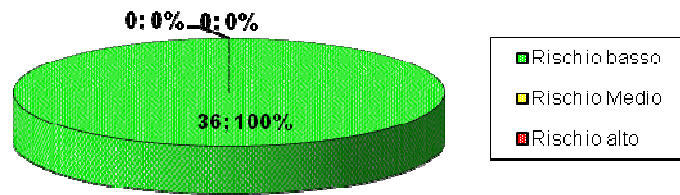


**Figura 8.** Livello di rischio per i 36 gruppi omogenei individuati al fattore di contesto: Funzione e cultura organizzativa



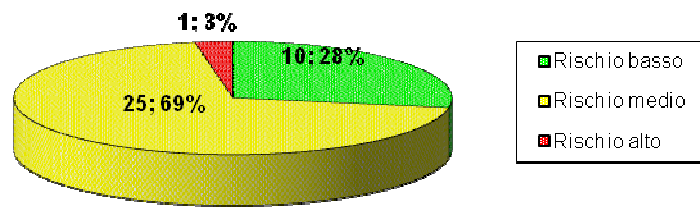
**Figura 9.** Livello di rischio per i 36 gruppi omogenei individuati al fattore di contesto: Ruolo nell'organizzazione

### Evoluzione della carriera



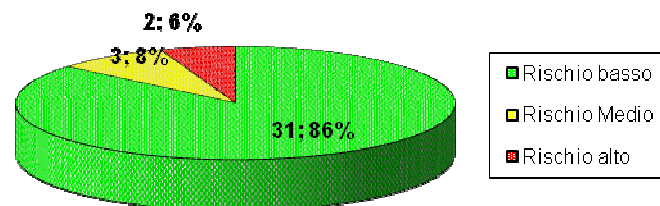
**Figura 10.** Livello di rischio per i 36 gruppi omogenei individuati al fattore di contesto: Evoluzione della carriera

### Autonomia decisionale e controllo

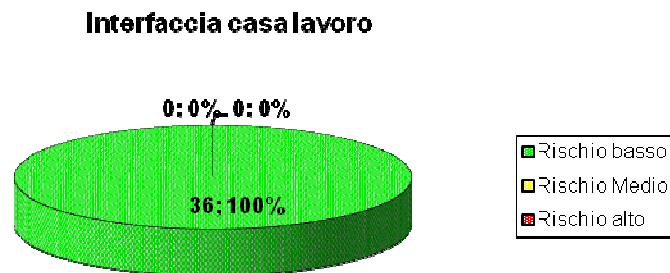


**Figura 11.** Livello di rischio per i 36 gruppi omogenei individuati al fattore di contesto: Autonomia e controllo

### Rapporti interpersonali sul lavoro



**Figura 12.** Livello di rischio per i 36 gruppi omogenei individuati al fattore di contesto: Rapporti interpersonali



**Figura 13.** Livello di rischio per i 36 gruppi omogenei individuati al fattore di contesto: Interfaccia casa lavoro

Relativamente ai fattori di contesto del lavoro, 2 di essi evidenziano in alcuni casi un rischio alto per lo stress. Si tratta innanzitutto del fattore rapporti interpersonali, che in due gruppi omogenei emerge come inadeguato a causa dei seguenti aspetti: non vi è possibilità di comunicare con i dirigenti di livello superiore da parte dei lavoratori; non vengono gestiti eventuali comportamenti prevaricatori o illeciti da parte dei superiori e/o dei colleghi; vi è la segnalazione frequente di conflitti / litigi. E' da notare che basterebbe il miglioramento di uno di questi tre aspetti per portare il rischio su questo fattore da un livello alto ad un livello medio. Comunque è da sottolineare come i due gruppi omogenei in cui emerge un rischio alto per i rapporti interpersonali appaiono costituire dei casi isolati, in quanto nell'insieme (86% dei casi) prevalgono situazioni di rischio basso.

L'altro fattore in cui si nota in un caso un rischio alto per lo stress è l'autonomia decisionale e controllo. Qui gli aspetti critici risultano essere i seguenti: il lavoro dipende da compiti precedentemente svolti da altri; i lavoratori non hanno a disposizione le informazioni sulle decisioni centrali o della struttura relative al gruppo di lavoro; non sono predisposti strumenti di partecipazione decisionale dei lavoratori alle scelte dell'Ente; sono presenti rigidi protocolli di supervisione sul lavoro svolto. Anche in questo caso basterebbe migliorare un aspetto critico per portare il gruppo omogeneo da un livello di rischio alto ad uno medio. Tuttavia è da notare che, nel complesso, il fattore autonomia decisionale e controllo evidenzia trasversalmente una certa criticità, dato che in 26 dei 36 gruppi omogenei analizzati (72% dei casi) esso indica un livello di rischio almeno medio.

Infine vale la pena richiamare una qualche attenzione sul fattore ruolo nell'organizzazione, il quale pur non mostrando gruppi a rischio alto, evidenzia comunque un certo numero di casi (16 su 36, 44%) in cui il rischio è medio. Tra l'altro il fattore ruolo nell'organizzazione è associato in parte al fattore pianificazione dei compiti, in quanto una carente pianificazione del lavoro nelle strutture organizzative dell'Ente si ripercuote verosimilmente sulla chiarezza dei compiti e delle responsabilità così come percepite dai lavoratori.

La situazione di dettaglio dei singoli gruppi omogenei va interpretata primariamente alla luce del punteggio totale ottenuto (INAIL, 2011, p. 24) utilizzando il giudizio fornito dal lavoratore (Indicazioni della Commissione consultiva del 18/11/2010), ricordando che un punteggio fino a 17 definisce un rischio basso (colore verde), un punteggio tra 18 e 34 un rischio medio (colore giallo) ed un punteggio tra 35 e 67 un rischio alto (colore rosso). Considerato che non vi sono gruppi omogenei a rischio alto, l'attenzione dovrà cadere in primis su quei gruppi che segnalano nel complesso un rischio medio (in totale 18), valutando quei fattori di contenuto e contesto che più contribuiscono a tale rischio e concentrandosi primariamente sugli aspetti critici di quei fattori che evidenziano un rischio alto. Tali aspetti critici sono segnalati in corrispondenza di ciascun gruppo omogeneo. Tuttavia, anche nel caso di un livello totale di rischio basso sarebbe comunque auspicabile dedicare una certa attenzione a quei fattori specifici che segnalano un rischio alto per lo stress.

E' importante sottolineare, comunque, che per quei i gruppi che segnalano un rischio medio per lo stress in realtà il punteggio complessivo si colloca molto vicino alla soglia inferiore che definisce un tale livello di rischio, corrispondente al punteggio di 18. Anzi frequentemente il punteggio complessivo cade proprio sul valore soglia di 18, ad indicare che il rischio potrebbe essere meglio definito come medio-basso. Questo dato rinforza l'idea che la situazione complessiva del Comune di Imola sia abbastanza confortante nell'opinione dei lavoratori coinvolti. Il punteggio totale in assoluto più elevato (25) è ottenuto dal gruppo omogeneo Attività esterne della Polizia municipale, gruppo il cui lavoro è noto in letteratura (vedi Cesana et al., 2006) presentare delle criticità che possono mettere alla prova i lavoratori. Nel presente caso queste criticità sembrano riguardare in particolare l'orario di lavoro, che richiede l'effettuazione di straordinari e turnazioni anche notturne, situazioni che però si ricollegano alla natura stessa del lavoro e che sono difficilmente modificabili in ottica di prevenzione primaria. In aggiunta a quanto emerso dalla checklist è stato inoltre segnalato un certo disagio relativo alla difficoltà di gestione dei rapporti con la comunità, rapporti che possono assumere carattere conflittuale, generando così nei lavoratori situazioni di stress anche marcato. Di nuovo, questi elementi di rischio per lo stress appaiono difficilmente modificabili in quanto connessi al tipo di lavoro. Varrebbe la pena, quindi, pensare semmai a delle azioni di prevenzione secondaria (Fraccaroli e Balducci, 2011), alcune delle quali saranno discusse nelle conclusioni.

Da notare, inoltre, è che in generale emerge una certa convergenza tra la valutazione dei fattori di rischio effettuata dal lavoratore e la valutazione espressa dal Responsabile (laddove presente) relativamente alle condizioni di lavoro a cui sono esposti i propri collaboratori.<sup>7</sup> Infatti da un punto di vista qualitativo, ossia per ciò che riguarda il livello complessivo di rischio emerso, nella gran parte dei casi (15 su 23) lavoratore e Responsabile indicano lo stesso livello di rischio, pur avendo compilato la checklist separatamente. In caso di divergenza, inoltre, essa riguarda comunque livelli di rischio 'adiacenti' (basso e medio). Tale dato è di un certo conforto per ciò che riguarda le conclusioni finali tratte. Vale la pena anche sottolineare che non sempre la valutazione complessiva ricavata dal lavoratore è indicativa di un maggior rischio rispetto a quella ricavata dal Responsabile, come ci si sarebbe potuti aspettare; ciò accade infatti solo in 11 casi su 23, mentre nello stesso numero di casi è il Responsabile ad esprimere un giudizio indicativo di maggior rischio rispetto al lavoratore (in un caso il punteggio di lavoratore e Responsabile coincide).

---

<sup>7</sup> Le valutazioni dei responsabili, qui non riportate, sono possedute dal SPP.

## **Conclusioni ed ipotesi di intervento**

L'analisi delle checklist compilate dai lavoratori del Comune di Imola relativamente ai fattori di contenuto e di contesto del lavoro, le possibili cause dello stress da lavoro (vedi Organizzazione Mondiale della Sanità, 2010) evidenzia dei risultati abbastanza convergenti con quanto emerso dall'analisi degli indicatori aziendali effettuata preliminarmente, che nella gran parte dei casi mostra un rischio basso per lo stress. La situazione complessiva derivante dalla combinazione dei tre gruppi di indicatori (aziendali o eventi 'sentinella', contesto e contenuto) evidenzia un rischio basso per la metà dei gruppi omogenei individuati e medio per i restanti gruppi. Si escludono, con ciò, situazioni complessive di rischio alto richiedenti interventi urgenti di cambiamento delle condizioni di lavoro.

E' necessario rimarcare che a queste conclusioni si è giunti attraverso un coinvolgimento significativo e diretto dei lavoratori del Comune di Imola, dato che per ogni gruppo omogeneo i risultati ottenuti si basano sulle risposte fornite da almeno un lavoratore, piuttosto che sulle risposte ricavate esclusivamente dagli attori chiave della sicurezza dell'Ente (ad es. RSPP e RLS), dai Datori di Lavoro e dai Responsabili di Servizio, il cui giudizio è stato comunque considerato.

Nonostante il quadro complessivo non allarmante, sono comunque emerse delle criticità che richiedono una certa attenzione in chiave preventiva, criticità rispetto alle quali verrà dato un feedback in particolare ai Responsabili coinvolti, figure il cui ruolo è cruciale a livello preventivo. Posto che ogni Datore di Lavoro dell'Ente, d'accordo con i Responsabili dei diversi Servizi o strutture, può agire individualmente e nel modo ritenuto più opportuno per fronteggiare le criticità riguardanti i singoli gruppi omogenei su cui è stata condotta l'analisi, le seguenti considerazioni fanno riferimento al quadro complessivo emerso, al fine di evidenziare delle strategie preventive di sistema, ossia trasversali ai diversi gruppi individuati.

A livello complessivo la criticità che sembra essere più ricorrente e che appare destare una relativamente maggiore preoccupazione riguarda la pianificazione dei compiti, fattore sul quale è emerso un rischio alto o medio in un certo numero di casi (6 su 36, 17% e 19 su 36, 53%, rispettivamente). Alcuni aspetti critici relativi a questo fattore (vedi Appendice per l'elenco dei singoli aspetti che lo caratterizzano) sono forse difficilmente modificabili nelle contingenze attuali (ad es. l'inadeguatezza delle risorse umane necessarie allo svolgimento dei compiti), mentre per altri (ad es. l'inadeguatezza delle risorse strumentali necessarie allo svolgimento del lavoro, la non chiara definizione dei compiti e le frequenti interruzioni subite dal lavoro) vi potrebbero essere dei margini di miglioramento con azioni svolte dai Datori di Lavoro e/o dai Responsabili. Azioni quali, ad esempio, una ricognizione delle carenze strumentali seguita appena possibile da un approvvigionamento mirato di strumentazione sostitutiva o aggiuntiva e riunioni con i lavoratori coordinati mirate ad una migliore organizzazione delle attività e ad un chiarimento dei singoli ruoli. Da notare è che il miglioramento di un singolo aspetto critico su questo fattore farebbe già passare i gruppi omogenei evidenziatisi ad alto rischio ad un livello di rischio medio. Inoltre vale la pena sottolineare che le carenze a livello di pianificazione dei compiti si ripercuotono negativamente, con ogni probabilità, anche sul fattore ruolo nell'organizzazione, il quale ha in effetti evidenziato in un certo numero di casi (16 su 36, 44%, spesso gli stessi in cui la pianificazione dei compiti è emersa con qualche carenza) un livello di rischio medio. Ciò è dovuto al fatto che i due fattori risultano abbastanza strettamente connessi, anzi alcuni aspetti del ruolo quali una chiara definizione dei compiti sono ricompresi anche nella pianificazione del lavoro.

Un ulteriore fattore che da evidenza di qualche criticità è quello dell'autonomia decisionale e controllo, che nella gran parte dei casi (26 su 36, 72%) si colloca ad un livello di rischio almeno medio. Gli aspetti critici più ricorrenti di questo fattore sono i seguenti: il lavoro dipende da compiti

precedentemente svolti da altri, non sono predisposti strumenti di partecipazione decisionale dei lavoratori alle scelte dell'Ente, i lavoratori non hanno a disposizione le informazioni sulle decisioni aziendali relative al gruppo di lavoro. Dei tre quello che forse risulta modificabile in maniera relativamente più agevole risulta essere la carenza di informazioni sulle decisioni prese dal centro, carenza che influenza la prestazione lavorativa lasciando verosimilmente i lavoratori in una situazione di incertezza per ciò che riguarda le azioni lavorative da intraprendere, con ciò sottraendo loro controllo sul proprio lavoro. Questo elemento solleva qualche riserva sulla qualità della comunicazione interna e forse è anche ricollegato al momento di cambiamento organizzativo che sta caratterizzando l'Ente.

Nel complesso i tre fattori menzionati (pianificazione dei compiti, ruolo e autonomia decisionale e controllo) chiamano in causa, almeno in un certo grado, le figure di coordinamento ed in particolare quelle che stanno a più immediato contatto con i lavoratori, ossia i Responsabili. La pianificazione dei compiti e la chiarezza del ruolo dei collaboratori, infatti, dipendono in maniera marcata dallo stile di coordinamento adottato dal diretto superiore dei lavoratori, stile che può essere più o meno efficace ai fini della strutturazione del lavoro nei limiti della propria sfera di influenza. Ovviamente non è escluso che i Responsabili trasmettano ai lavoratori delle difficoltà per ciò che riguarda la pianificazione ed il controllo a cui essi stessi sono esposti in origine.

Alla luce di queste riflessioni e considerato il livello di rischio non allarmante emerso per l'Ente nel suo complesso (ferme restando le criticità sulle quali è possibile e necessario un intervento immediato a livello dei singoli gruppi omogenei), **appare possibile ipotizzare l'implementazione di una strategia preventiva di medio periodo e di sistema (vedi l'esempio fornito da INAIL, 2011, p. 25), prima di tornare a monitorare le condizioni esistenti.** Tale strategia potrebbe consistere nella formazione delle figure di coordinamento dell'Ente su tematiche riguardanti la gestione efficace dei gruppi di lavoro, ancorando questa formazione anche al tema dello stress lavorativo. Sensibilizzando i Responsabili sul proprio ruolo chiave per la buona organizzazione del lavoro, con un intervento formativo mirato e ad elevato coinvolgimento (Burke et al., 2006), ossia secondo una modalità operativa che faciliti apprendimenti immediatamente trasferibili nel contesto lavorativo, è possibile che diverse delle criticità evidenziate vadano incontro ad un significativo ridimensionamento.

Parallelamente appare auspicabile un'attività di sensibilizzazione in tema di stress e benessere lavorativo rivolta a tutti i lavoratori dell'Ente, fatta in prima battuta anche semplicemente attraverso la distribuzione di materiale informativo, se non con interventi formativi veri e propri. Tale attività è essenziale, in quanto gli strumenti diagnostici impiegati per la presente valutazione non hanno indagato direttamente il fenomeno dello stress e l'entità dei suoi sintomi (ad es. burnout) eventualmente riportati dai lavoratori. *Quindi non si può escludere che, seppur con un quadro nel complesso non allarmante, vi siano situazioni di disagio psicofisico anche marcato dovute al lavoro che non sono state intercettate.* A tal fine, contestualmente alla restituzione dei presenti risultati nella forma ritenuta più appropriata ai lavoratori dell'Ente, appare opportuno segnalare chiaramente ai lavoratori che chiunque si trovi a vivere situazioni di disagio lavorativo è incoraggiato ad avvalersi dei dispositivi preventivi già esistenti, ad esempio chiedendo un incontro con il Medico Competente per una disamina approfondita della propria situazione al fine dell'adozione delle iniziative più opportune. Se da una parte, infatti, è vero che la prevenzione elettiva secondo il D. Lgs. 81/2008 è quella di tipo primario, le criticità individuali già esistenti sono più facilmente ed immediatamente gestibili con interventi di tipo secondario e/o terziario, i quali con ciò dovrebbero essere presi in considerazione. Diversi Enti pubblici e organizzazioni private si sono dotate anche di dispositivi preventivi quali punti di ascolto per i lavoratori in situazione di difficoltà, gestiti da personale esterno e coordinati con l'attività del Medico Competente. Anche questa è un'iniziativa che, in prospettiva, potrebbe essere valutata.

Infine va ricordato che gli strumenti utilizzati nella presente valutazione (ad es. le checklist), strumenti proposti da INAIL (2011), *mancono di una validazione* per ciò che riguarda il loro potere predittivo nel segnalare situazioni di criticità. La base empirica del sistema di calcolo e pesatura dei punteggi relativamente ad ogni fattore considerato è infatti *sconosciuta*. Inoltre, quantunque nella presente valutazione sia stato coinvolto un certo numero di lavoratori nella compilazione delle checklist, tale numero rimane comunque limitato rispetto al totale dei lavoratori del Comune di Imola. Con ciò non si può ragionevolmente escludere che in realtà non sia stato ‘dipinto’ un quadro rappresentativo della situazione complessiva per ciò che riguarda il rischio stress. E’ la stessa INAIL (2011, p. 26) a suggerire che in quelle realtà organizzative di più grandi dimensioni, l’adozione delle sole checklist potrebbe essere *insufficiente* per una caratterizzazione ottimale del rischio stress.

Alla luce delle suddette considerazioni, a parere degli estensori della presenta relazione risulta necessario giungere alla fase della *valutazione approfondita*, la sola in grado di fornire *informazioni valide ed attendibili* sulla percezione che i lavoratori hanno delle proprie condizioni di lavoro e sulla prevalenza di situazioni di disagio lavorativo ricollegabili alle condizioni lavorative. Punto di forza di tale valutazione, inoltre, è la possibilità di *confrontare la situazione emersa nel Comune di Imola con i dati di riferimento posseduti da INAIL riguardanti una varietà di organizzazioni lavorative e con ciò di appurare in maniera ben più robusta, rispetto a quanto sino ad ora fatto, il quadro complessivo esistente*. Ciò è di importanza fondamentale, in particolare se i risultati della valutazione dovessero essere utilizzati ai fini del cambiamento organizzativo, cambiamento che potrebbe rivelarsi irrilevante per la gran parte dei lavoratori se ancorato ai soli esiti delle checklist.

### **Riferimenti bibliografici**

- Burke M. J. et al. (2006). Relative effectiveness of worker safety and health training methods. *American Journal of Public Health*, 96, 315-324.
- Cesana et al. (2006). *Valutazione, prevenzione e correzione degli effetti nocivi dello stress da lavoro. Documento di consenso SIMLII*. Pavia: PIME Editrice.
- Fraccaroli, F. e Balducci, C. (2011). *Stress e rischi psicosociali nelle organizzazioni*. Bologna: Il Mulino.
- INAIL (2011). *Valutazione e gestione del rischio da stress lavoro-correlato. Manuale ad uso delle aziende in attuazione del D. Lgs. 81/08 e s.m.i.* Roma: INAIL.
- Organizzazione Mondiale della Sanità (2010). *Impatto sulla salute dei fattori di rischio psicosociale al lavoro (Health impact of psychosocial hazards at work)*. Ginevra: Autore.