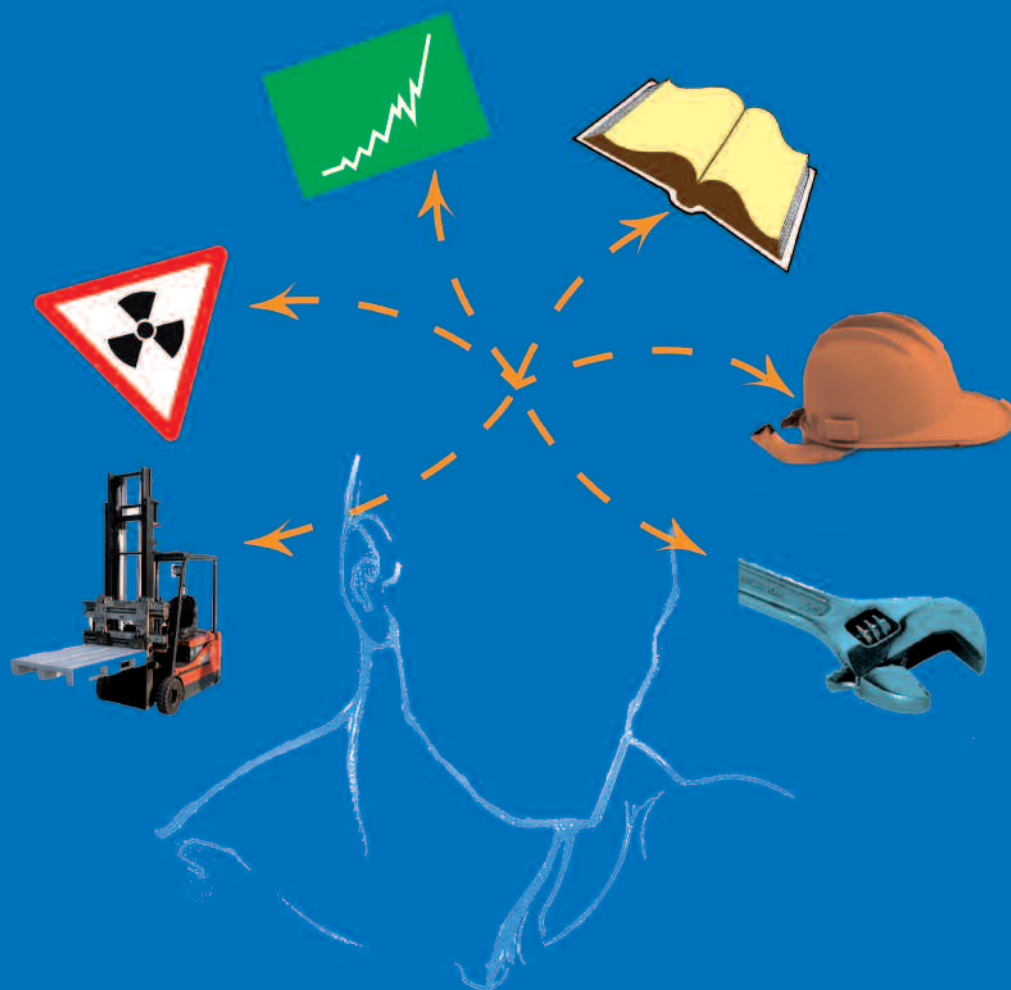




InGenio

IN.DI.LAV.

Modello di valutazione dei rischi
collegati allo stress lavoro-correlato

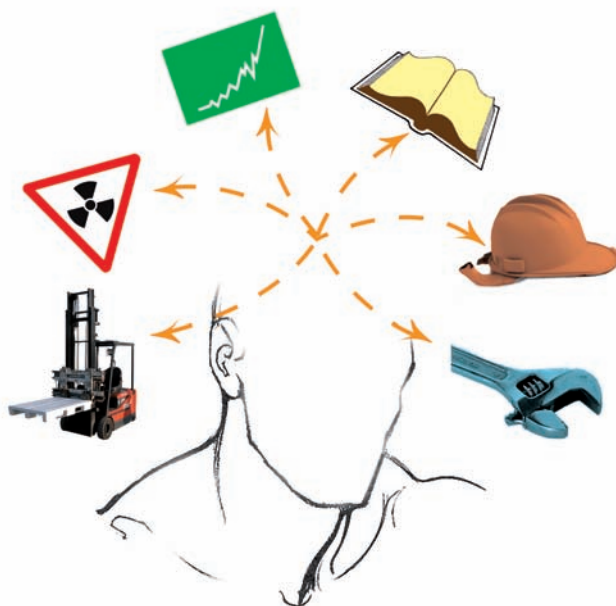




Studi, ricerche e formazione

IN.DI.LAV.

**Modello di valutazione dei rischi
collegati allo stress lavoro-correlato,
in riferimento al nuovo d.lgs. 81/2008
in tema di tutela della salute e sicurezza sul lavoro.**



Responsabile del modello: Dott.ssa Cinzia Frascheri

Premessa

Il metodo di analisi del carico di lavoro che presentiamo, quale risultato finale del progetto di ricerca n. 1676 - pur avendo alla base modelli e studi di carattere scientifico-tecnici - è frutto di un lavoro congiunto e multi-disciplinare svolto da un gruppo scientifico rappresentativo delle diverse componenti interessate dal processo che ha lavorato, avendo quale prioritario scopo quello di produrre uno strumento che potesse essere agevolmente ed efficacemente utilizzato nelle più diverse realtà lavorative.

Puntando a soddisfare lo scopo di poter ottenere un metodo utile per rilevare il carico di lavoro per ciascuna diversa mansione, le condizioni che il comitato scientifico aveva posto erano di due tipi.

Il primo, di non calibrare il modello su di una base esclusivamente centrata sull'autovalutazione da parte dei lavoratori/trici (privilegiando così l'approccio da parte della psicologia); il secondo di non progettare un modello che potesse essere adeguato solo per alcune specifiche realtà lavorative (sia per dimensione che per tipologia produttiva) o, ancor più, per solo alcune specifiche mansioni.

Volendo consegnare il metodo, non solo alla valutazione pubblica, ma alla più diretta ed attuale possibilità da parte delle aziende interessate di applicare nella propria realtà il metodo, la fase di presentazione è stata anticipata da un'ampia sperimentazione in loco.

Il modello è stato, pertanto, applicato su 15 mansioni differenti, nell'ambito di 5 realtà aziendali dalla tipologia produttiva (e di servizi) diversa: metalmeccanica; bancaria; alta tecnologia informatica; sanitaria; di laboratorio.

I risultati ottenuti sono stati di grande rilievo soprattutto sul piano della progettazione e programmazione di interventi adeguati e mirati, volti al fine di alleggerire il carico di lavoro, migliorare le *performance* dei lavoratori/trici, senza per questo dover stravolgere la propria organizzazione del lavoro o affrontare costi ingenti.

Ulteriore particolarità del metodo - calibrata in funzione delle prioritarie esigenze espresse dalle PMI - quella di poter essere gestito, dopo la prima applicazione e rilevazione dei dati, da parte del Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione o dal consulente in materia di salute e sicurezza, anche con una formazione base a carattere tecnico.

Il carico di lavoro, come noto, non è indice di eccessivo lavoro, ma è determinato dalla tensione eccessiva che viene richiesta nel caso in cui si debbano svolgere dei compiti per i quali mancano: o gli adeguati strumenti e supporti (cognitivi, organizzativi e comportamentali) o quando le diverse azioni poste alla base dello svolgimento dell'intera mansione non attivano le principali funzioni cognitive di ciascun soggetto.

Lo stress lavoro-correlato - oggi potenziale rischio previsto quale obbligo a carico del datore di lavoro di valutazione preventiva in ambiente di lavoro (art.28, d.lgs. 81/01) - vede nelle conseguenze da eccessivo e/o non adeguato carico di lavoro, una delle primarie cause della sua insorgenza e, pertanto, del verificarsi di condizioni di disagio lavorativo (nei casi più lievi e di natura collettiva) o di danno lavorativo (nei casi più gravi e di natura individuale).

L'organizzazione nel lavoro: un *asset* fondamentale

Il mondo del lavoro, specie negli ultimi anni, ha subito profondi cambiamenti, susseguitisi ad una velocità sorprendente. Il mercato del lavoro, così come la sua organizzazione, non hanno più nulla a che vedere con quelli che fino a ieri erano ancora considerati i principi regolatori di base, le regole canoniche ed i punti di riferimento certi. A cambiare oggi non è più solo il macro-sistema socio-economico, ma anche il micro-sistema^[1], quello di livello aziendale e, di conseguenza, quello dei consumi e dei bisogni individuali. La dipendenza diretta e reciproca tra il mondo produttivo e quello del mercato del lavoro porta - più di qualsiasi altro momento storico-economico - a non poter prescindere da un'analisi complessiva, cioè da un approccio olistico.

Compito di una buona organizzazione finalizzata a ottimizzare la gestione del lavoro è armonizzare il potenziale rappresentato dalla popolazione lavorativa con le esigenze e le regole aziendali, le criticità del mercato, le disposizioni contrattuali e le istanze della committenza. Un contesto lavorativo senza un'adeguata organizzazione del lavoro (che tende a tutelare e, ancor più, a valorizzare il capitale umano) non è in grado di rendere il lavoro competitivo e di tenere il passo con lo sviluppo - e, soprattutto, con la concorrenza - ancor più se rappresentata a scala mondiale, anziché solo sul piano meramente locale.

Se è possibile affermare, con piena convinzione, quanto sia lunga la tradizione di ricerche in ambito organizzativo e manageriale - a partire dagli studi sulle dinamiche relazionali in ambiente di lavoro fino a giungere a quelle più recenti centrate sul concetto di clima organizzativo e sulle diverse teorie sulle quali la comunità scientifica si è sempre adoperata, sviluppando sistemi gestionali diversi (pur non trovando una linea di

[1] L'economia italiana negli ultimi anni è aumentata (solo) dell'1,2%, quasi un punto percentuale in meno dell'area euro (2,0%). A mancare maggiormente in base alle statistiche è stata l'industria che è rimasta stazionaria. Il contributo maggiore alla crescita è derivato da due settori "tradizionali" quali le costruzioni e l'agricoltura. A seguire, il terziario. La dimensione media delle realtà aziendali italiane si attesta su circa 4,7 addetti per ciascuna. Le Camere di Commercio hanno registrato in questi ultimi anni un aumento di circa 100.000 nuove imprese. Tra queste, un dato particolare, mette in risalto che più di 30mila di queste hanno come titolari immigrati extracomunitari. Il lavoro sommerso, da stime indirette, si calcola fra il 15% e il 17% del totale (seppure molti ritengono che si possa parlare anche di una forbice che va dal 20% al 27%). Sebbene sia ancora insufficiente il livello di informatizzazione delle aziende italiane, in particolare in quelle di media e piccola dimensione, si registra un significativo aumento di strumentazione informatica e di siti strutturati tra le aziende con meno di 10 dipendenti, mentre il numero delle aziende pubbliche in possesso di un proprio sito internet strutturato e accessibile dall'utenza esterna ammontano oggi in Italia soltanto a 90.000 circa.

consenso) - il mondo del lavoro e delle aziende (italiane) non ha mai dimostrato in modo diffuso sintonia d'intenti, interesse, convenienza nell'adoperarsi a conoscere - e quindi adottare - alcun modello, ritenendolo criticamente non "inadeguato e insoddisfacente", bensì "non pragmaticamente necessario" e correlabile ai quotidiani problemi, interessi e obiettivi produttivi e, pertanto, non prioritario per l'imprenditore.

Consolidandosi nel tempo, anziché ridursi, «*sempre più frequentemente i capi responsabili hanno ridotto l'azione manageriale alla definizione degli obiettivi e al controllo dei risultati, trascurando quasi totalmente, attraverso una sorta di delega non richiesta, le differenti operazioni del processo esecutivo. Cresce nella gerarchia un disinteresse per le modalità elaborate nel conseguire i risultati, con la creazione di uno iato esperienziale tra chi definisce cosa si debba fare e ne controlla i risultati conclusivi e tutti coloro che quotidianamente operano lungo le tracce di un'invenzione che (...) non entra (...) in un'esperienza collettiva di successo capace come tale di creare cultura*»^[2]. Così, ponendo la sola produzione avulsa dal contesto lavorativo al centro di tutti gli interventi e di tutte le azioni, l'individuo lavoratore ha sempre ricoperto (oggi, per alcuni aspetti, più che mai) un ruolo all'interno dell'azienda meramente strumentale. Ma se, da un lato, la forza lavoro non aveva dignità nei confronti della direzione aziendale, dall'altro, la comunità lavorativa viveva una sua dimensione collettiva forte e coesa. Modificandosi il tessuto sociale e culturale, le regole di base di un'economia tradizionale, il sistema mercato, venendo meno i valori profondi sul piano sociale, se prima era rappresentato da un modello a rete di origine spontanea, ora non ha più trovato le leve di fondo sulle quali per molti secoli aveva poggiato le basi. Privata di un qualsiasi sistema organizzativo, la gestione del lavoro ha mostrato la sua più ampia vulnerabilità, mettendo in crisi, di conseguenza, la produttività.

Organizzazione del lavoro: armonizzare gli elementi

L'organizzazione del lavoro, se potesse basarsi e riferirsi solo alla gestione degli aspetti meramente strutturali e tecnici, potrebbe essere certa (o comunque tendere), una volta portato tutti i processi a eccellenza, di poter raggiungere la soglia di una piena efficienza, che, a patto di essere monitorata e perseguita, potrebbe mantenersi tale nel tempo. Uno stato di efficienza, difatti, è quando un atto produce l'effetto voluto.

L'organizzazione del lavoro però non può trascurare che all'interno del processo lavorativo non vi sia solo la componente tecnica, ma anche l'elemento pulsante, la componen-

[2] G. Varchetta, Soddisfazione per il lavoro e climi organizzativi in Sviluppo & Organizzazione n.206, nov.dic. 2004.

te umana rappresentata dalla popolazione lavorativa nel suo complesso. Pertanto, lo stato di efficienza, raggiungibile portando i processi tecnici ad eccellenza, dovendo necessariamente comprendere anche il fattore umano, muta le sue caratteristiche, perdendo, da un lato, la certezza di una meccanica riproducibilità degli effetti voluti e acquistando, dall'altro, la possibilità di poter giungere a un livello ben più complesso, di efficacia degli effetti, pur non sempre matematicamente certi, ma garanti di consistenza evolutiva. L'efficacia, difatti non è uno stato nel quale un atto produce effetti voluti, bensì è la capacità di questo di produrli. Sostenere, quindi, che il «manager è responsabile dell'efficienza, mentre è co-responsabile dell'efficacia» sta a significare che i processi che possono svolgersi influenzati dalla componente umana sono molto più variabili, dinamici, ma senz'altro potenzialmente più significativi in quanto produttivi di evoluzione e progresso, crescita e mutamento, a confronto di quelli tecnici, per loro essenza privi di capacità autonoma di cambiamento.

La co-responsabilità della figura apicale prevede, pertanto, non un più ridotto e limitato campo di intervento nei confronti di una gestione tesa all'efficienza, ma una necessaria valutazione, analisi e coinvolgimento della componente relativa alle risorse umane presenti e tipiche del contesto lavorativo di riferimento e, al contempo, una piena consapevolezza di non poter governare e determinare in maniera autoritaria e vincolante i processi e il raggiungimento degli effetti preventivati come sul piano tecnico. In questo modo, la co-responsabilità può agevolare e favorire le dinamiche di processo e di sviluppo mediante azioni mirate, giungendo a stimolare e a rendere l'organizzazione del lavoro (non trascurando il clima organizzativo) un terreno, per alcuni aspetti di fondamentale concretezza e per altri di più "virtuale" consistenza, adeguatamente fertile per il radicamento di percorsi, di processi e per il consolidamento di pratiche finalizzate a produrre effetti efficaci a durata costante, evolutiva, ma significativamente collettiva. La potenzialità data dal fattore umano all'interno dei processi (lavorativi), se rappresenta un dato oggettivo innegabile, al contempo, va valutata alla luce della complessità intrinseca che la relativa gestione richiede per poter esprimere il proprio valore, di regole, interventi, gestioni particolari e specifiche riassumibili in una strategia d'insieme e progettazione complessiva. Questa politica è declinabile e attuabile mediante una pianificazione di interventi non reiterabili o applicabili indifferentemente a qualsiasi realtà collettiva, ma rispondenti a esigenze/caratteristiche di uno specifico contesto lavorativo tipizzato dal proprio sistema produttivo e dalla propria concezione e modello organizzativo del lavoro.

Per giungere a un mero risultato di efficienza, pertanto, le leve sulle quali poter/dover agire non potranno che essere: le regole, le formule, gli *standard*, i documenti e, in caso

di necessità, dovendo ricondurre l'agire entro limiti previsti (imposti), si adotteranno delibere, disposizioni e norme, fino a trovare supporto nelle sanzioni. Ma, a fronte del raggiungimento di un livello di efficacia tenendo conto prioritariamente del fattore umano quale componente centrale e determinante dei processi, le leve di riferimento potranno ritenersi non solo quelle rispondenti in senso stretto alla condizione causa ed effetto, azione e re-azione, ma, prioritariamente, a quelle rispondenti a logiche, criteri, modalità basate su condizioni variabili quali la motivazione, l'appartenenza, il senso del dovere, il sapere, la competenza, la *mission*, l'emozione, lo spirito di gruppo, la solidarietà, come anche il conflitto, la concorrenza, la paura, l'ansia, la tensione, la fatica mentale e fisica, l'interesse e il rapporto con la gerarchia.

Favorire il bisogno di cambiamento culturale

Ogni cambiamento necessita di una o più spinte che, variando, incidono sul cambiamento stesso e, addirittura, sulla relativa natura. Prima di arrivare al "cuore" del problema è bene analizzare, a titolo di paragone, un paio di casi di mutazioni imposte. Quando alcuni anni fa, per motivi "tecnici", si è dovuto mutare la modalità di composizione del numero per telefonare ai telefoni cellulari (si è dovuto eliminare da tutti i numeri la prima cifra "0"), il cambiamento è stato radicale, ma ha comportato un periodo di adattamento piuttosto limitato. Nel caso specifico, infatti, a contribuire in modo sostanziale sono state sia la spinta individuale (necessità di utilizzare lo strumento) sia il blocco strutturale che, dopo un certo tempo, ha impedito di telefonare a chiunque non rispettasse le nuove regole previste. Un cambiamento radicale e complessivo, visto il significativo numero di popolazione coinvolta, ma che non può essere ricompreso tra quelli sociali profondi; difatti, è possibile tranquillamente ipotizzare, a fronte di un eventuale ulteriore cambiamento, un riadattamento in tempi brevi senza alcun trauma o resistenza particolare. La necessità (e pertanto la scelta cosciente e autonoma) dell'adozione di uno strumento utile può risultare determinante nell'accorciare i tempi di cambiamento.

Di natura diversa, invece, si deve considerare il cambiamento rappresentato dall'obbligo di allacciare le cinture di sicurezza in macchina. Questo cambiamento, seppur anch'esso radicale e coinvolgente un numero ampio di individui, non ha sortito lo stesso risultato in termini di rispetto (e di tempo) come per il precedente. In questo caso, infatti, le due spinte coercitive, di natura strutturale la prima e di interesse l'altra, contrariamente al caso precedente, non hanno rappresentato per la popolazione una motivazione sufficiente al cambiamento. In questo caso, infatti, potendo ugualmente utilizzare la macchina senza dover mettere le cinture ed essendovi sanzione/restrizione solo in caso di presenza attiva delle forze dell'ordine, il cambiamento culturale sociale non

si è radicato diffusamente, tenendo anche conto del potenziale di pericolosità rappresentato dal mancato rispetto del precetto normativo; solamente chi, infatti, ne ha colto e fatto proprio il valore profondo della disposizione volta alla tutela della persona ha modificato il suo comportamento, mentre chi lo ha solo accolto come mero obbligo imposto lo ha gestito in maniera occasionale o strumentale (mettendosi le cinture solo in presenza di pericolo di controllo). Si coglie, in questo senso, come, al di là delle caratteristiche più o meno significative e determinanti delle spinte per il cambiamento, il fattore umano, la variabile soggettiva e la discrezionalità personale continuo in maniera assoluta in qualsiasi processo di cambiamento culturale a carattere individuale e pertanto sociale. L'organizzazione del lavoro, pur essendo costituita da una struttura basata su aspetti di natura formale e da una sua oggettività di procedimenti e di procedure, ha parallelamente una sua ampia dimensione (il cuore pulsante) fondata su aspetti di natura informale e altri tipici frutto di processi, atteggiamenti, consuetudini e modalità proprie caratteristiche di quella collettività a cui il singolo appartiene.

Gli aspetti di natura informale «*si trovano concretizzati nella prassi routinaria quotidiana e definiscono lo scenario di azione degli attori. Sono essi che determinano le modalità operative spontanee di un'organizzazione. Ogni aspetto dell'organizzazione risulta carico di significati simbolici che fanno riferimento direttamente al mondo dei valori profondi, personali, ma soprattutto collettivi*»^[3]. Pertanto, per attuare un cambiamento culturale profondo e radicato in un contesto organizzativo in ambiente di lavoro, non si può pensare di prescindere dal promuovere spinte che, più che trovare ragione in mere imposizioni coercitive, in limiti oggettivi e strutturali, nascano piuttosto da esigenze sentite ed espresse dalla collettività che è chiamata a compiere il cambiamento. Nessun mutamento culturale può trovare concreta cittadinanza in una collettività che non ha vissuto, partecipato e “condiviso” (accettato e compreso) la creazione delle spinte e le leve del cambiamento. È provato come gli interventi di cambiamento organizzativo in ambito lavorativo siano uno dei motivi di maggior causa di situazioni di malessere diffuso nelle popolazioni lavorative. Le ragioni profonde di questo stato, al di là delle singole variabili e accentuazioni personali, si collocano non tanto (o soltanto) nella difficoltà di dover affrontare elementi nuovi/diversi sul piano (con tutto ciò che questo comporta dal punto di vista, fisico e biologico, dall'impiego di energie sovradimensionato al normale svolgimento delle proprie attività), ma, principalmente, nella resistenza che viene a crearsi, non avendo partecipato al processo di scelta del cambiamento, condiviso le ragioni e vissuto “emotivamente” le fasi di avvicinamento alla decisione di cambiamento.

[3] K.Weick, Senso e significato nell'organizzazione, tr.it. Cortina, Milano 1997.

Le fusioni aziendali, i ridimensionamenti, gli accorpamenti, oggi purtroppo realtà costanti di una dimensione economica di forte crisi iniziata sul finire degli anni '90, hanno comportato un livello di malessere diffuso nelle realtà aziendali che ha significativamente oltrepassato la soglia connaturale del disagio dovuto alla trasformazione di molte situazioni aziendali un tempo floride e in crescita, a una dimensione di crisi e di regresso. La condizione di malessere diffuso oggi è molto più conseguenza di una diffusa inadeguata capacità organizzativa di gestione e accompagnamento di questi processi di cambiamento che di una oggettiva condizione di crisi sul livello produttivo (che, comunque, non può essere ignorata). Non si dimentichi che, ancora oggi, nelle realtà lavorative italiane il principale motivo per il quale l'applicazione delle regole in materia di salute e sicurezza tende a mancare - e con questo un radicamento profondo della cultura della prevenzione e protezione dei lavoratori in ambiente di lavoro e dell'importanza della valutazione di tutti i rischi a cui i soggetti attivi in azienda sono esposti - non è da imputare prioritariamente a un mero mancato rispetto degli obblighi di legge previsti, *in primis*, a carico del datore di lavoro, ma al mancato salto culturale e, pertanto, al significativo cambiamento sociale che non è avvenuto nella popolazione lavorativa (intesa nel senso più ampio, ricomprendendo tutti i soggetti), a causa dei quali ancora oggi non viene percepita l'importanza della salvaguardia della salute e, al contempo, si è persa la capacità di "reagire" di fronte ai dati drammatici degli infortuni e delle morti sul lavoro.

L'analisi delle fonti del malessere

Molti oggi sono i dati che affermano la significativa correlazione tra lo *stress sul lavoro* e le caratteristiche dell'organizzazione del lavoro (o meglio della sua assenza o della sua inadeguatezza e insufficienza). Secondo i dati emersi dalla «*Fourth European Survey on Working Conditions in the European Union*», pubblicata dalla Fondazione Europea di Dublino nel 2005, il 28% dei lavoratori dell'Unione Europea riferivano disturbi correlati allo *stress*; percentuale che equivale a circa 41 milioni di lavoratori europei colpiti ogni anno da *stress* legato ad attività lavorativa.

Sebbene il lavoro rappresenti soltanto uno dei possibili aspetti della vita da cui può derivare l'esperienza di *stress* e di malattia, le ricerche e gli studi oggi lo identificano come una delle principali fonti. Diviene, pertanto, di rilevante interesse analizzare alcuni degli indicatori più significativi che sono stati riconosciuti determinanti nel contesto lavorativo per poter elaborare una diagnosi di clima mettendo sotto analisi gli elementi "sensibili" con i quali il clima organizzativo di una realtà aziendale si caratterizza e si identifica. Non può, infatti, essere trascurato il moderno concetto secondo il quale «è difficile pensare che gli assetti che si andranno a costituire negli anni a venire potranno

essere determinati unicamente da forze economiche e politiche, senza alcun contributo da parte dei soggetti sociali (...), all'interno del processo di globalizzazione occorrerà distinguere comunque la dimensione strutturale da quella soggettiva»^[4].

Non va certo considerato che tutti gli indicatori^[5] rappresentino un ambito di analisi (necessaria) in ogni realtà lavorativa. Ma l'elenco, dal chiaro fine esemplificativo sebbene non esaustivo, funge da monito nel far emergere gli aspetti più ricorrenti di debolezza e di criticità nelle organizzazioni del lavoro al fine di richiamarne l'attenzione e la necessaria valutazione per poter identificare al meglio quelli che sono (forniti dalla casistica e dagli studi di settore) gli spazi e gli ambiti nei quali si va (potenzialmente) annidando, in forme diverse, quel "malessere" a carattere collettivo che spesso se trascurato, sottovalutato o non oggettivato, conduce a situazioni di disagio lavorativo diffuso e difficile da recuperare, in tempi utili, senza rischiare l'insorgenza di gravi e permanenti danni ai lavoratori.

Le nuove disposizioni legislative

Con il recente varo del d.lgs. n. 81 del 2008, attraverso il quale si è giunti ad un intervento di armonizzazione e riforma dell'intera legislazione antinfortunistica italiana, il tema dello stress lavoro-correlato ha finalmente trovato la sua adeguata collocazione quale elemento obbligatorio da analizzare nell'ambito della valutazione dei rischi in ambiente di lavoro.

Il legislatore della riforma, intervenendo in modo adeguato e scientifico, ha fatto chiarezza indicando in maniera esplicita, tra i potenziali rischi da valutare, lo «stress lavo-

[4] C. Giaccardi, M. Magatti, *L'io globale*, Laterza, Roma-Bari, 2003.

[5] Secondo l'Accordo europeo sullo Stress sul Lavoro, siglato nell'Ottobre 2004 da tutti i Paesi europei (ed oggi recepito a livello italiano ed inserito nella legislazione nazionale in materia di salute e sicurezza sul lavoro), i principali indicatori correlati potenzialmente ai fenomeni di stress sul lavoro, oggetto di necessaria analisi preventiva sul livello collettivo e nell'ambito del contesto lavorativo, sono: l'organizzazione del lavoro e i processi (disposizioni di orario di lavoro, grado di autonomia, abilità e requisiti professionali dei lavoratori, carico di lavoro, ecc.), condizioni di lavoro ed ambiente (esposizione a comportamenti negativi, rumore, calore, sostanze pericolose, ecc.), comunicazione (incertezza circa che cos'è previsto sul lavoro, prospettive di carriera, cambiamenti, ecc.) e fattori soggettivi (pressioni emotive e sociali, incapacità di fare fronte alle richieste, percezione della mancanza di supporto, ecc.) Mentre, secondo la European Agency for Safety and Health at Work (2000), gli indicatori di rilievo da prendere in esame per un'adeguata analisi del clima organizzativo in azienda, in base al contesto organizzativo sono: la cultura organizzativa; le modalità di gestione dei ruoli; i processi di sviluppo di carriera; i criteri di decisione e controllo; le relazioni interpersonali; il livello decisionale. In base alle modalità di lavoro, sono, invece: il carico di lavoro e i ritmi di lavoro; l'ambiente; la programmazione del lavoro; lo svolgimento della funzione. Per consultare approfonditamente entrambe le liste degli indicatori vd.: C.Frascheri, *Stress sul lavoro. I rischi emergenti nelle organizzazioni pubbliche e private*, Maggioli, Bologna 2006.

ro-correlato» (art. 28, d.lgs. 81/08), anziché la più ampia, ma di certo inesatta, dicitura dei rischi psico-sociali (nei quali vi sono ricompresi anche il mobbing e le violenze sul lavoro), essendo quello della valutazione dei rischi un ambito di analisi a carattere necessariamente preventivo e collettivo e, pertanto, estraneo a dinamiche di natura volontaria, dolosa ed individuale (quali il mobbing e le violenze sul lavoro).

Il richiamo puntuale, nel dettato del testo legislativo, all'Accordo europeo siglato nell'Ottobre del 2004, da tutti i Paesi europei, determina oggi, ancora più con chiarezza, i parametri a cui fare riferimento.

Richiamando brevemente uno dei passaggi più rilevanti dell'Accordo europeo, in merito ai fattori più significativi da analizzare quali ambiti potenziali di rischio stress lavoro-correlato si legge: «Identificare se c'è un problema di stress lavoro-correlato può richiedere un'analisi dei fattori come l'organizzazione del lavoro e i processi (disposizioni di orario di lavoro, grado di autonomia, abilità e requisiti professionali dei lavoratori, carico di lavoro, ecc.), condizioni di lavoro ed ambiente (esposizione a comportamenti negativi, rumore, calore, sostanze pericolose, ecc.), comunicazione (incertezza circa che cos'è previsto sul lavoro, prospettive di carriera, cambiamenti, ecc.) e fattori soggettivi (pressioni emotive e sociali, incapacità di fare fronte alle richieste, percezione della mancanza di supporto, ecc.)».

Il nuovo modello di valutazione dei rischi, quale rinnovato obbligo a carico del datore di lavoro, sarà operativo, sul piano documentale, a partire dal prossimo Gennaio 2009, prevedendo pertanto una previa analisi e valutazione delle diverse mansioni, nel proprio contesto lavorativo, alla luce di questo nuovo potenziale rischio.

Un metodo di analisi del carico di lavoro

Ritenendo di rilevante importanza, anche sulla base di un ampio supporto di studi, prendere a riferimento il carico di lavoro quale indicatore significativo di potenziale disagio, da parte della collettività lavorativa, in ambito lavorativo è stato elaborato uno specifico metodo di analisi.

Rifuggendo l'approccio tipico (e al contempo spesso debole e non scientifico) che porta a valutare le condizioni di lavoro mediante raccolta di dati basati esclusivamente sulla percezione del singolo lavoratore (di frequente, poi, anche non previamente informato e/o formato sul linguaggio, obiettivi e scopo della rilevazione), si è lavorato incentrando il metodo intorno a una struttura semplice abbinata alla fallibilità dell'operatore in cui si ritiene di fondamentale importanza la quantificazione di un indice di rischio che tenga conto delle condizioni ambientali, del *task*, ma, soprattutto, delle funzioni cognitive abbinate a una determinata mansione (seguendo una metodologia basata sull'osservazione^[7] e non sull'auto-valutazione).

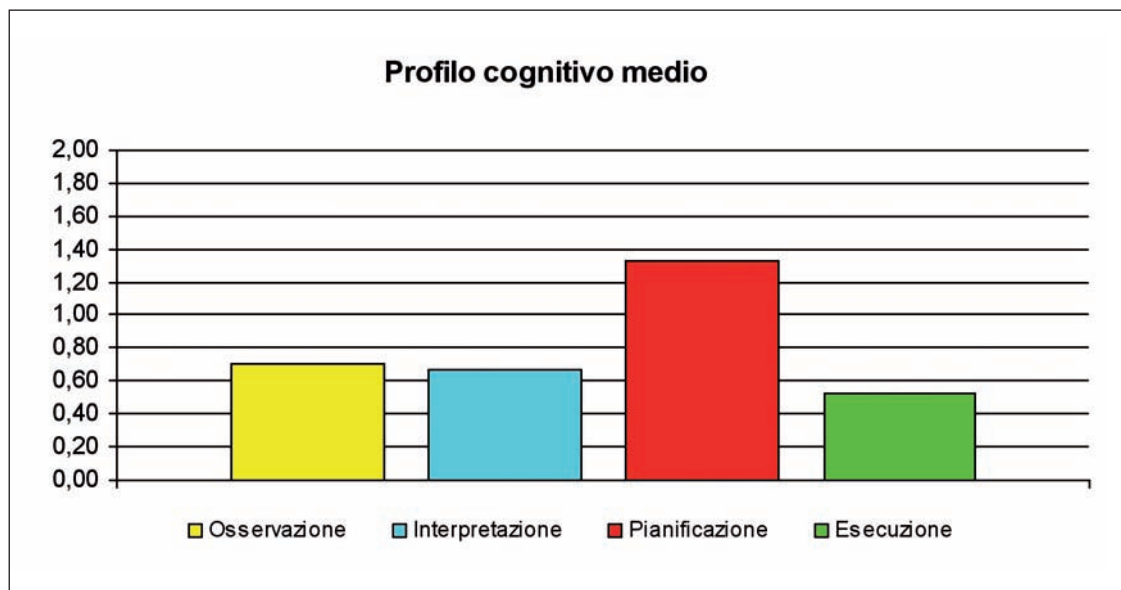
Partendo dalla metodologia della *Task Analysis*, che permette di identificare ed esaminare i *task* che devono essere eseguiti dagli operatori quando interagiscono con un sistema, ma anche di studiare ciò che è richiesto in termini di azioni e/o processi al fine di raggiungere uno scopo, si giunge a svolgere una valutazione del carico cognitivo richiesto da una determinata prestazione.

Le fasi di analisi intermedie, prima di giungere all'esito finale, sono:

- 1) Fase dell'analisi mediante la *Hierarchical Task Analysis - HTA*. Metodo in base al quale l'analista esamina le procedure secondo un approccio "dal basso verso l'alto", attribuendo un ordine gerarchico per cui l'operatore non può compiere un *task* se prima non ha compiuto i precedenti;
- 2) Fase dell'analisi mediante la metodologia *CREAM - Cognitive Reliability and Error Method Analysis*. Metodo di analisi cognitivo sulla valutazione del potenziale di rischio rappresentato dall'eventuale errore umano, necessario per svolgere una valutazione del carico cognitivo richiesto da una determinata prestazione.

L'esito dell'analisi è quello di poter esprimere un giudizio di affidabilità del sistema organizzativo interno alla realtà lavorativa (analizzabile anche per singole unità operative), attraverso l'**indice di valutazione della funzione *f***, che esprime un'analisi-giudizio di merito sul carico cognitivo associabile a una determinata funzione, permettendo, così, di poter identificare le carenze organizzative riferite alle singole funzioni (e, pertanto, ai lavoratori a esse impiegati), dando indicazione su quali ambiti (se necessario) dover intervenire per migliorare.

[7] La metodologia è stata progettata a uso dei Responsabili del Servizio di Prevenzione e Protezione (RSPP), basandola, pertanto, su criteri di carattere tecnico e non psicologico, corredandola di tabelle e indicatori di analisi applicabili in modo logico e pragmatico, in ogni realtà lavorativa, a ogni funzione/mansione in essa svolta. Un'ampia sperimentazione è già stata svolta ad oggi in ambienti di lavoro diversificati, quali: aziende metalmeccaniche; banche; aziende informatiche e di servizi; aziende ospedaliere...



Sono molte le realtà lavorative ancora oggi nelle quali, spesso, per una non adeguata (o disattenta) capacità organizzativa e gestionale, il clima lavorativo, le *performance* e le condizioni ambientali sono minati da uno stato di malessere diffuso dei lavoratori e delle lavoratrici che, nel tempo, procura conseguenze dalle ripercussioni diverse, a partire dalla qualità della produzione, all'immagine dell'azienda, al senso di appartenenza, ai costi (in particolare sanitari), all'assenteismo fino al *turn over*, per poi giungere drammaticamente a produrre disagio lavorativo ed eventuali casi di danno individuale.