



**UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI TRIESTE**



**Dipartimento di Scienze Mediche, Chirurgiche
e della Salute**

***Corso di Laurea in Tecniche della Prevenzione
nell'Ambiente e nei Luoghi di lavoro***

Indagine sullo Stress Lavoro-Correlato in uno Stabilimento Produttivo: Strategie di Gestione

Laureanda:

Rovis Rita

Relatore:

Dott. Giovanni Missana

Correlatore:

Ing. Yilmar Builes Zapata

Sommario

1. Introduzione	4
2. La valutazione del rischio da stress-lavoro correlato: la cornice di riferimento	6
2. 1 Definizione e Concetto di Stress Lavoro-Correlato	6
2. 2 Cambiamenti nelle Dinamiche del Lavoro	7
2. 3 Caratteristiche dello Stress Lavoro-Correlato	10
2. 4 Teorie Psicologiche sullo Stress Lavoro-Correlato	13
2. 5 Stress Lavoro-Correlato e Salute Organizzativa	16
2. 6 Evoluzione Normativa, Riferimenti Legislativi	17
3. Scopo della tesi	20
4. Materiali e metodi.....	21
4. 1 La valutazione del rischio stress lavoro-correlato.....	21
4. 2 Descrizione del set di ricerca.....	23
4. 3 Percorso operativo	28
4. 4 Definizione dei gruppi omogenei per la valutazione stress lavoro-correlato.....	32
4. 5 Analisi dei dati per la valutazione preliminare.....	33
4. 6 Rilevazione e analisi degli indicatori di Contenuto e di Contesto del lavoro	35
5. Risultati e Discussione	35
5. 1 Risultati delle analisi dei dati per la valutazione preliminare: Eventi sentinella.....	35
5. 2 Risultati delle analisi dei dati per la valutazione preliminare: Indicatori di Contenuto e di Contesto del lavoro	38
6. Conclusioni	43
Bibliografia e Sitografia	45
Allegati	46

*Dedicata a tutti coloro che nella vita non si
sono sentiti abbastanza,
a tutti coloro che non si sono sentiti all'altezza
e a tutti coloro che pensano di non essere in tempo...*

*La forza si dimostra non solo nella capacità di perseverare, ma anche nella capacità di
ricominciare da capo*

Il grande Gatsby, Francis Scott Fitzgerald

1. Introduzione

Lo stress lavoro-correlato rappresenta una delle principali sfide e problematiche per la salute e la sicurezza sul lavoro non solo per il nostro Paese e l'Europa, ma a livello globale.

Un rischio psicosociale complesso, che ha preso sempre più rilievo e importanza negli ultimi tempi con delle ricadute negative in termini di salute mentale delle persone, sulla produttività aziendale e sulla collettività. I risultati di uno studio del 2023 per evidenziare l'impatto economico dello stress occupazionale mostrano delle stime che variano da 54 milioni di euro fino a 280 miliardi di euro a seconda del paese e tali risultati suggeriscono che la perdita di produttività dovuta ad assenteismo e presentismo (i lavoratori si presentano al lavoro quando sono malati e non sono in grado di lavorare con efficienza) ha un impatto economico maggiore rispetto alle spese mediche.¹

Ha acquisito una crescente importanza, sia a livello di attenzione pubblica che di gestione aziendale, per una serie di motivi interconnessi. Tra questi, l'evoluzione delle dinamiche lavorative, l'incremento delle richieste professionali e, in particolare, l'impatto della pandemia di COVID-19 che hanno aumentato i livelli generali di stress a causa di grandi mutamenti nella società e crisi economiche e politiche.

L'indagine «Flash Eurobarometer – OSH Pulse», commissionata dall'EU-OSHA, offre valide indicazioni su una serie di conseguenze che la pandemia di COVID-19 ha avuto sulla salute e sul benessere dei lavoratori e sulle relative misure adottate sui luoghi di lavoro, anche in concomitanza del crescente utilizzo delle tecnologie digitali in tali

¹ EU-OSHA, «Rischi psicosociali e stress nei luoghi di lavoro | Safety and health at work EU-OSHA», 2024, <https://osha.europa.eu/it/themes/psychosocial-risks-and-mental-health>.

ambientanti e nel 2022 mostra che il 27 % dei lavoratori è affetto da stress, ansia o depressione causati o peggiorati dal lavoro. ²

Nel 2020, L'ISTAT (Istituto nazionale di statistica) affrontando la tematica "Salute e sicurezza sul lavoro" in particolare, per gli individui di età compresa fra i 16 e i 74 anni ha raccolto informazioni sugli infortuni accaduti durante lo svolgimento dell'attività lavorativa e sui problemi di salute lavoro correlati. Per gli occupati sono state raccolte anche informazioni sulla percezione dell'esposizione ai fattori di rischio per la salute fisica o psicologica sul luogo di lavoro.

Evidenziando che nei giovani (di età compresa tra i 25 e i 34 anni) più spesso delle persone in altre fasce d'età accusano problemi di stress, depressione o ansia (26,4%), problemi secondi solo a quelli legati alla schiena (31,2%).³

² European Agency For Safety And Health At Work, «OSH Pulse - Occupational Safety and Health in Post-Pandemic Workplaces (Flash Eurobarometer)OSH Pulse - Occupational Safety and Health in Post-Pandemic Workplaces (Flash Eurobarometer)» (GESIS, 2023), <https://doi.org/10.4232/1.14192>.

³ «Salute_e_sicurezza_sul_lavoro_-2020_Istat_Eurostat.pdf», consultato 24 settembre 2024, https://www.istat.it/it/files/2021/11/Salute_e_sicurezza_sul_lavoro_-2020_Istat_Eurostat.pdf.

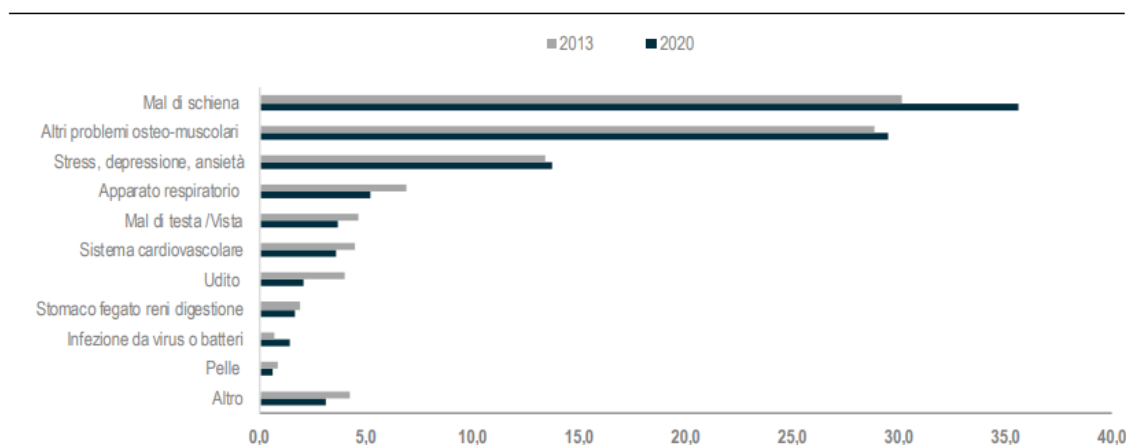


Grafico 1.: OCCUPATI E NON OCCUPATI CON PRECEDENTE ESPERIENZA DI LAVORO CHE HANNO DICHIARATO PROBLEMI DI SALUTE DOVUTI ALL'ATTIVITÀ LAVORATIVA NEGLI ULTIMI 12 MESI PER TIPO DI PROBLEMA.

2. La valutazione del rischio da stress-lavoro correlato: la cornice di riferimento

2. 1 Definizione e Concetto di Stress Lavoro-Correlato

È definito come una condizione caratterizzata da una percezione di squilibrio tra le richieste del contesto lavorativo e le risorse a disposizione del lavoratore per farvi fronte. Questo fenomeno si verifica quando le esigenze professionali superano la capacità dell'individuo di gestirle efficacemente, generando una risposta di stress che può avere ripercussioni sia a livello psicologico che fisico⁴.

⁴ ACCORDO EUROPEO SULLO STRESS SUL LAVORO (8/10/2004)

Dal 31/12/2010 entra in vigore l'obbligo di valutazione del rischio da stress lavoro-correlato. Tale obbligo di valutazione è stato introdotto esplicitamente nell'art. 28 del D. Lgs. 81/08, nel quale si prevede che il datore di lavoro valuti tutti i rischi "[...] tra i quali anche quelli collegati allo stress lavoro-correlato, secondo i contenuti dell'accordo europeo già citato.

2. 2 Cambiamenti nelle Dinamiche del Lavoro

Negli ultimi decenni, il mondo del lavoro ha subito profondi cambiamenti. La globalizzazione e la trasformazione digitale hanno portato a un aumento della competitività e a una maggiore pressione per raggiungere risultati elevati. Questo ha spesso comportato un aumento delle richieste professionali, con carichi di lavoro più pesanti, tempi di risposta più rapidi, e la necessità di essere costantemente reperibili, anche al di fuori degli orari di lavoro tradizionali. Queste condizioni hanno contribuito ad aumentare i livelli di stress lavoro-correlato, poiché i lavoratori si sono trovati a gestire maggiori pressioni con risorse limitate.

Inoltre, il lavoro è diventato sempre più precario. La diffusione di contratti a tempo determinato, di collaborazioni autonome e del lavoro "gig"⁵, ossia basato su incarichi a breve termine o su richiesta, ha aumentato l'incertezza e l'insicurezza occupazionale. Questo clima di instabilità può essere una fonte significativa di stress per i lavoratori, poiché la mancanza di sicurezza sul lavoro e di prospettive di carriera stabili contribuisce a creare ansia e preoccupazione per il futuro. Da notare è che dei quasi tre milioni di atipici (ISTAT, 2018), sei su dieci hanno un contratto inferiore ad un anno e

⁵ Gig Economy: modello economico basato sul lavoro a chiamata, occasionale e temporaneo piuttosto che sulle prestazioni lavorative stabili e continuative, caratterizzate da maggiori garanzie contrattuali.

che questa modalità contrattuale riguarda non solo i giovani, ma sempre più anche gli adulti e i soggetti con figli: nel 2017 circa 1/3 degli atipici aveva tra i 35 e i 49 anni (il 16% aveva 50 o più anni) ed oltre il 36% aveva responsabilità genitoriali.⁶

Le ricerche dimostrano inoltre che il lavoro precario è associato a un maggiore rischio di sviluppare disturbi depressivi, aumentate assenze prolungate per malattia e un rischio significativo di disabilità derivante da un deterioramento della salute psicologica (Burdorf, 2015; Shoss, 2017; Sverke et al., 2002). Una revisione sistematica della letteratura (Kim e von dem Knesebeck, 2015) ha evidenziato che la prolungata percezione di insicurezza lavorativa, intesa come incertezza costante circa la stabilità del proprio impiego e la possibilità di trovare un nuovo lavoro in futuro, rappresenta un rischio significativo per la salute, comparabile agli effetti della disoccupazione. Questi risultati sono stati confermati anche da una recente meta-analisi (Harvey et al., 2017), che ha trovato un'associazione significativa tra l'incertezza lavorativa e i disturbi mentali più comuni, quali ansia, depressione e stress.⁷

La pandemia di COVID-19 ha ulteriormente accentuato l'importanza dello stress lavoro-correlato, portando alla luce nuove sfide e amplificando quelle già esistenti.

Ciò ha provocato un cambiamento radicale nel modo in cui le persone lavorano, introducendo misure di distanziamento sociale, chiusure temporanee di luoghi di lavoro e un passaggio ove possibile al lavoro da remoto. Sebbene si possano riscontrare significativi effetti positivi dell'uso delle tecnologie digitali, come un aumento della

⁶ Cristian Balducci e Franco Fraccaroli, «Stress lavoro-correlato: questioni aperte e direzioni future», *Giornale italiano di psicologia*, fasc. 1–2 (2019): 39–66, <https://doi.org/10.1421/93768>.

⁷ Cristian Balducci e Franco Fraccaroli.

produttività, dell'efficacia e dell'efficienza⁸ e il lavoro in smart working offra vantaggi in termini di flessibilità, ha anche creato nuove fonti di stress per i lavoratori.

Fonti di stress derivano da cambiamenti significativi, come la sovrapposizione tra spazi personali e spazi lavorativi, nonché tra vita privata e la vita professionale. Questo costringe i lavoratori a trovare strategie per mantenere dei confini chiari e riuscire a disconnettersi al termine della giornata lavorativa. Questa mancanza di separazione può portare a un fenomeno noto come "tecnostress", caratterizzato da ansia e affaticamento dovuti all'uso prolungato della tecnologia e alla difficoltà di gestire il sovraccarico informativo. Il tecnostress può essere considerato, secondo la definizione proposta da Tarafdar e colleghi (2010), come «lo stress che gli utenti subiscono a causa del multitasking delle applicazioni, della connettività costante, del sovraccarico di informazioni, degli aggiornamenti frequenti del sistema, dell'apprendimento continuo e delle conseguenti insicurezze inerenti al lavoro e ai problemi tecnici Counseling».⁹

Inoltre, la combinazione di responsabilità lavorative e familiari nello stesso spazio fisico ha aumentato lo stress, in particolare per coloro che hanno dovuto gestire contemporaneamente le esigenze di lavoro e quelle della cura dei figli o di familiari.

Un'altra fonte di stress derivante dal lavoro remoto è stata sicuramente anche l'isolamento sociale. L'assenza di interazione faccia a faccia con i colleghi e la mancanza di supporto sociale diretto hanno reso più difficile per molti lavoratori gestire lo stress e mantenere un senso di appartenenza all'organizzazione. Inoltre, la comunicazione virtuale, pur essendo efficace in molte situazioni, può comportare sfide aggiuntive, come la mancanza di chiarezza, difficoltà tecniche e l'aumento del rischio di

⁸ Fulvio Signore et al., «Capitale psicologico e tecnostress», *Counseling* 14, fasc. 1 (febbraio 2021): 92, <https://doi.org/10.14605/CS1412106>.

⁹ Signore et al.

fraintendimenti. Questa situazione può portare a una maggiore sensazione di isolamento e quindi a un aumento dello stress.

2. 3 Caratteristiche dello Stress Lavoro-Correlato

La definizione del concetto di stress, così come lo intendiamo nella società contemporanea, risale al 1936 e la dobbiamo ad un articolo pubblicato su Nature dal medico austriaco Hans Selye che usò la parola “stress” per indicare una condizione definita “**sindrome generale di adattamento**”. Tale sindrome permette all’organismo di adattarsi alle sollecitazioni esterne, in forza di stimoli definiti “**stressor**”, intesi come fattori ambientale che spinge l’organismo all’adattamento. Di conseguenza, possiamo definire stressor (in italiano anche agenti stressanti o fonti di stress) quei fattori ambientali che spingono l’organismo all’adattamento e che attivano la reazione di stress. Per “strain” si intendono invece gli effetti – positivi o negativi – che tali stressors possono provocare nella persona. Gli stressor provenienti dall’esterno possono essere negativi, come una malattia o la paura di perdere il lavoro, ma anche positivi, come la nascita di un figlio o una promozione sul lavoro; possono riguardare la sfera tangibile (ad esempio il traffico stradale per recarsi al lavoro, l’inadeguata illuminazione del posto di lavoro) e quella emozionale-relazionale (ad esempio l’incompatibilità di carattere con il proprio superiore o collega).

Lo stress lavoro-correlato si distingue da altre forme di stress per il suo legame diretto con l’ambiente di lavoro e le condizioni professionali.

Tra le principali caratteristiche dello stress lavoro-correlato vi sono:

- **Fattori Scatenanti:** Tali fattori includono carichi di lavoro eccessivi, mancanza di controllo sulle mansioni, incertezza rispetto ai ruoli e alle responsabilità, e un ambiente di lavoro insicuro o malsano.

- **Risposte Individuali allo Stress:** Ogni individuo può reagire in modo diverso agli stressor lavorativi in base alla propria personalità, alle esperienze pregresse, e alla capacità di resilienza.
- **Impatto sul Benessere Psico-Fisico:** Lo stress lavoro-correlato può manifestarsi con sintomi psicologici (ansia, depressione, irritabilità) e fisici (mal di testa, disturbi del sonno, problemi gastrointestinali).

Table 1: Sintesi delle principali fonti di tensione/stress organizzativa¹⁰

Tipologie di Fonti di Tensione	Esempi
(i) Caratteristiche e natura del lavoro	• Eccessivo vs. limitato/scarso carico lavorativo. • Elevata pressione e/o ritmo lavorativo. • Elevate richieste cognitive ed emotive. • Scarsa varietà nei compiti (monotonia). • Bassa autonomia decisionale e discrezionalità. • Cicli di lavoro troppo brevi. • Frammentazione del lavoro. • Frequenti interruzioni. • Scarso senso attribuito al lavoro. • Mancata corrispondenza tra competenze e posizione lavorativa. • Incertezza nelle <i>prassi</i> e frequenti cambiamenti organizzativi. • Conflitto di ruolo. • Ambiguità di ruolo. • "Insicurezza" lavorativa. • Scarse ricompense ed equità. • Scarse possibilità percepite di promozione/sviluppo personale. • Eccessive interferenze tra vita lavorativa e vita privata (e viceversa).
(ii) Contesto Organizzativo e Sociale del Lavoro	• Scarsa o inadeguata comunicazione. • Carenza di feedback da colleghi e supervisor. • Percezione di una bassa <i>qualità</i> della leadership. • Frequenti conflitti interpersonali. • Scarso "sostegno emotivo" (psicologico) da colleghi e supervisor. • Basso o inadeguato coinvolgimento e partecipazione sui processi organizzativi. • Ingiustizia percepita nella valutazione dei compiti e risultati. • Molestie fisiche e/o morali. • Mobbing. • Ergonomia carente nell'organizzazione dello spazio fisico/qualità degli ambienti. • Percezione di una carente gestione della sicurezza.

¹⁰ Antonio Aiello e Alessio Tesi, «Gestire lo stress da lavoro correlato», 2016.

2. 4 Teorie Psicologiche sullo Stress Lavoro-Correlato

La comprensione del concetto di stress lavoro-correlato si avvale di diverse teorie psicologiche che ne spiegano l'origine e lo sviluppo. Alcune delle principali teorie includono:

- **Teoria dello Stress di Karasek (Domanda-Controllo DCM; Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1992):** Questa teoria, sostiene che lo stress lavoro-correlato si verifica principalmente quando i lavoratori affrontano elevate richieste professionali con un basso livello di controllo sul loro lavoro. Il modello considera due variabili principali: le "richieste lavorative" (job demands) e il "controllo lavorativo" (job control). Le richieste lavorative possono essere sia di tipo fisico (ad esempio, lavori che richiedono sforzi fisici frequenti e prolungati) sia di tipo psicologico (come lavori che richiedono alta concentrazione, ritmi di lavoro intensi o inadeguati). Il "controllo lavorativo" si riferisce, invece, alla discrezionalità e autonomia del lavoratore nel decidere come affrontare tali richieste.

Secondo il DCM, l'interazione tra queste due dimensioni genera quattro specifiche condizioni lavorative:

1. Elevate richieste e basso controllo: definita come "high strain", questa condizione è associata a un elevato rischio di distress, con possibili conseguenze negative sulla salute fisica e psicologica, inclusi i rischi di malattie cardiovascolari.
2. Elevate richieste e alto controllo: definita come "active", questa condizione è associata a bassi livelli di distress. In questo contesto, lo stress moderato (eustress) può favorire prestazioni ottimali, mentre livelli di attivazione troppo bassi o troppo alti portano a prestazioni scadenti.

3. Basse richieste e basso controllo: definita come "passive", questa condizione è caratterizzata da frustrazione, scarsa crescita professionale e bassa soddisfazione lavorativa.

4. Basse richieste e alto controllo: definita come "low strain", questa condizione riflette un ambiente di lavoro “stabile”.

Il modello evidenzia anche gli effetti a lungo termine dell'esposizione a una condizione di high strain. Un'esposizione prolungata può ridurre la capacità di accettare le sfide lavorative, influenzando negativamente sulla dimensione psicologica della “mastery”, ovvero la capacità di gestire situazioni potenzialmente stressanti. Al contrario, un ambiente lavorativo che incoraggia la mastery permette ai lavoratori di gestire meglio situazioni di stress elevato, favorendo lo sviluppo di una personalità proattiva, caratterizzata dall'attitudine a prendere iniziative per risolvere i problemi sul lavoro.¹¹

¹¹ Aiello e Tesi.

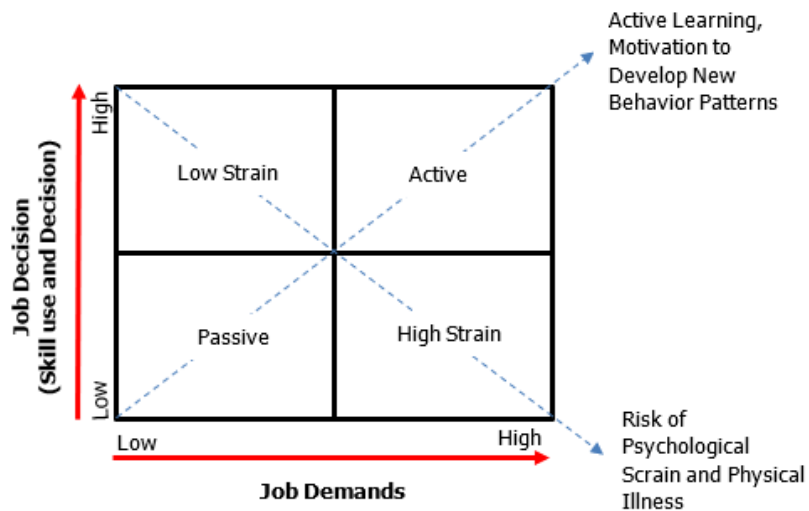


Figure 1: Domanda-Controllo DCM; Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1992)

- Teoria dello Sforzo-Ricompensa di Siegrist:** Secondo questa teoria, lo stress si genera quando esiste uno squilibrio tra lo sforzo messo nel lavoro e le ricompense (economiche, di status, di sicurezza) ricevute. La nascita dello stress è basata quindi, su un rapporto ponderato tra due fattori estrinseci, gli sforzi compiuti dal lavoratore e le ricompense, in termini di emolumenti, stima o opportunità di carriera. I lavoratori esposti a tali condizioni di squilibrio tra sforzo e ricompense potrebbero impegnarsi per riequilibrare la propria situazione nella condizione desiderata, riducendo i propri sforzi o cercando di ottenere maggiori ricompense. Tuttavia, il permanere di una condizione prolungata di disequilibrio potrebbe portare l'individuo a compiere comportamenti negativi quali per esempio, l'abbandono del lavoro. Inoltre, numerosi studi hanno rilevato come elevati sforzi e scarse ricompense possono

rivelarsi correlati a problemi di salute fisica, quali l'incremento significativo di patologie di natura cardiovascolare e psicosomatica. Inoltre, questi stessi studi hanno confermato che uno squilibrio tra sforzi e ricompense risulta spesso un antecedente di sviluppo di burnout lavorativo.¹²

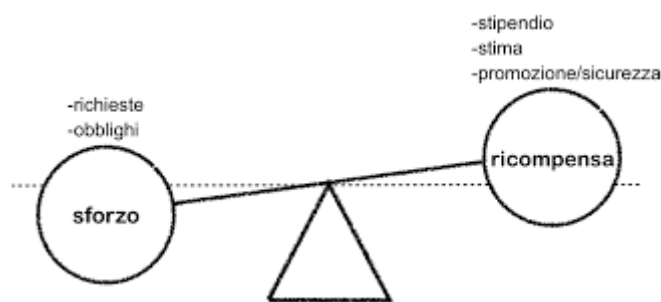


Figure 2: Teoria dello Sforzo-Ricompensa di Siegrist

- **Teoria del Supporto Sociale:** Questa teoria evidenzia come il supporto sociale da parte di colleghi e superiori possa moderare l'impatto dello stress lavoro-correlato, fungendo da "buffer" contro gli effetti negativi degli stressor.

2. 5 Stress Lavoro-Correlato e Salute Organizzativa

Lo stress lavoro-correlato non influisce solo sulla salute individuale, ma ha anche un impatto significativo sulla salute dell'organizzazione nel suo complesso. Secondo Cooper & Marshall (1976) tra le implicazioni più rilevanti per l'organizzazione vi sono:

¹² Aiello e Tesi.

- **Riduzione della Produttività:** I lavoratori stressati tendono ad avere livelli di produttività più bassi, influenzando negativamente l'efficienza complessiva dell'organizzazione.
- **Aumento dell'Assenteismo e Turnover:** Lo stress può portare a un aumento delle assenze per malattia e a una maggiore propensione a cambiare lavoro, comportando costi aggiuntivi per l'organizzazione.
- **Clima Organizzativo Negativo:** Lo stress diffuso può contribuire a creare un clima lavorativo negativo, caratterizzato da bassa motivazione, conflitti interpersonali, e scarsa coesione del team.

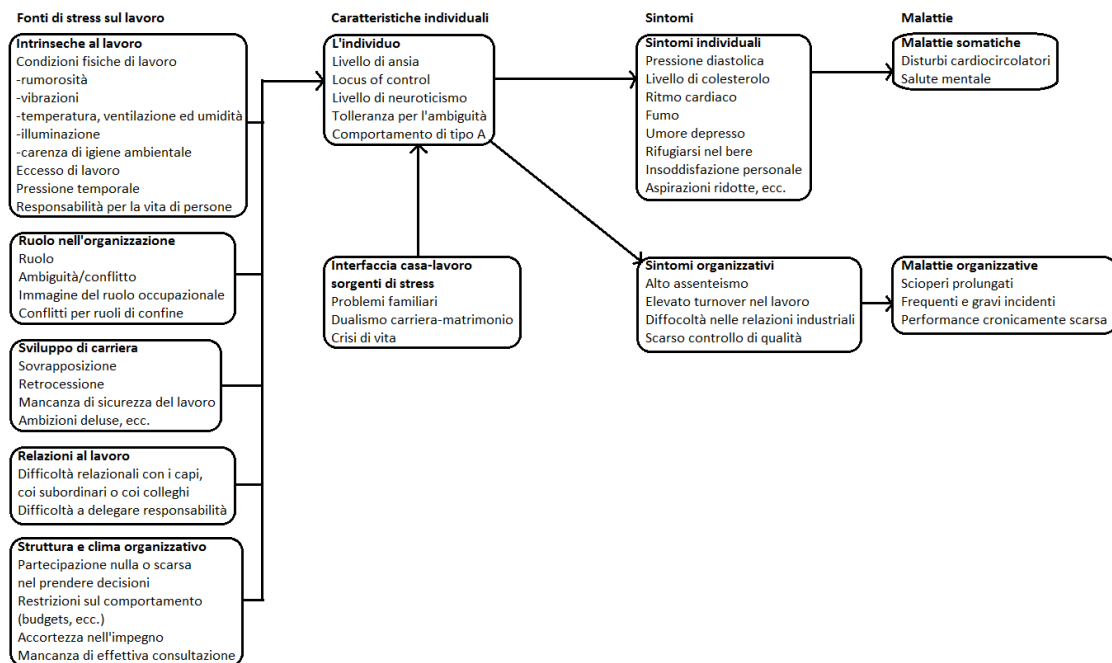


Figure 3: Il modello di stress lavorativo di Cooper (1986)

2. 6 Evoluzione Normativa, Riferimenti Legislativi

L'Accordo quadro europeo dell'8 ottobre 2004 orientato in particolare ai rischi psicosociali, ha trovato in Italia un contesto normativo parzialmente carente. Come

osserva Lazzari, in assenza di una disciplina specifica, tali problematiche sono state affrontate, seppur con i limiti del caso, attraverso l'articolo 2087 del codice civile, spesso utilizzato per regolare le questioni legate al mobbing.¹³

Il recepimento dell'Accordo, che avrebbe dovuto essere completato entro tre anni dalla sua sottoscrizione, ha incontrato notevoli difficoltà, specialmente da parte delle stesse organizzazioni datoriali e sindacali che lo avevano sottoscritto a livello europeo. Il legislatore è intervenuto con il d.lgs. 9 aprile 2008, n. 81, dove, all'articolo 28, tale riferimento, tuttavia, fa richiamo diretto alla versione europea originale.

L'adattamento della metodologia tecnico-scientifica dei rischi psicosociali alla legislazione italiana sulla salute e sicurezza ha dunque reso evidenti alcune difficoltà riferite al corretto inquadramento del tema, in particolare:

la definizione stessa di stress lavoro-correlato che spesso non viene sufficientemente distinto dallo stress in generale. Corradini e Lambertucci cercano di dare supporto elencando ben cinque definizioni anche se non repute facili in termini di traduzione della normativa vigente. In quanto pongono l'accento sulla l'importanza della componente soggettiva, o per meglio dire percettiva, che porta la persona a valutare una situazione più o meno stressante in funzione di diversi fattori, tra i quali le sue caratteristiche di personalità.

L'art. 28, d.lgs n. 81/2008, secondo Gallo viene circoscritto specificatamente alla valutazione da parte del datore di lavoro di quei rischi legati allo stress lavorativo e non in termini generali.

¹³ di Angelo Avarello e Tiziana Fanucchi, «Questioni aperte nella rilevazione del rischio stress lavoro-correlato*», s.d.

l'aggiornamento della valutazione del rischio di stress lavoro-correlato, questione per la quale esistono differenze nelle varie fonti accreditate dalla normativa;

Il d.lgs. 9 aprile 2008, n. 81 con l'art. 29, comma 3, del d.lgs. 9 aprile 2008, n. 81 stabilisce che la valutazione dei rischi deve essere aggiornata in caso di modifiche significative del processo produttivo o dell'organizzazione del lavoro, o quando emergano nuove esigenze in materia di prevenzione e protezione, inclusi eventi come infortuni o risultati della sorveglianza sanitaria. Questo comporta un aggiornamento immediato della valutazione dei rischi, incluso lo stress lavoro-correlato. Tuttavia, dovendo tenere conto degli indicatori «numericamente apprezzabili» (indici infortunistici, assenze per malattia, turnover, procedimenti e sanzioni, segnalazioni del medico competente, specifiche e frequenti lamentele formalizzate da parte dei lavoratori), con un sistema di misurazione omogeneo come l'andamento nel tempo dei valori, si incorre nel paradosso di rilevare il rischio stress lavoro-correlato di quella organizzazione che non esiste più, dato che è cambiata a seguito di quelle modifiche del cambiamento produttivo per le quali è stato necessario aggiornare la valutazione.

L'ISPELS suggerisce che, in assenza di cambiamenti rilevanti, la rivalutazione dello stress lavoro-correlato avvenga almeno ogni due anni.¹⁴

E infine nel mese di settembre del 2017, l'INAIL pubblica il manuale: La metodologia per la valutazione e gestione del rischio stress lavoro-correlato, una revisione di quello del 2011. Anche in questo caso, l'INAIL riporta: «l'adozione del percorso completo richiederà presumibilmente tra i 12 e i 24 mesi, a seconda sia della complessità aziendale che del tempo richiesto affinché gli interventi implementati possano produrre

¹⁴ «SPESL, La valutazione dello stress lavoro-correlato. Proposta metodologica, Roma, ISPELS, 2010, p. 14», s.d.

effetti e risultati apprezzabili. È necessario, in ogni caso, considerare il carattere ciclico del percorso metodologico e, come definito dal Coordinamento tecnico interregionale, la necessità di effettuare una nuova valutazione due/tre anni dopo dall'ultima effettuata»¹⁵

c) la predisposizione del piano di monitoraggio del rischio stress lavoro-correlato, per il quale la legislazione italiana richiede l'attivazione di un processo che non viene ulteriormente specificato, rendendo difficoltoso il suo adempimento.

3. Scopo della tesi

L'obiettivo di questa tesi sperimentale è di valutare i fattori di stress lavoro-correlato presenti in uno stabilimento produttivo di recente costruzione sul territorio di Trieste, caratterizzato in questa fase di forte sviluppo e crescita da cambiamenti rapidi e da un'organizzazione del lavoro in fase di definizione.

Il processo di valutazione e gestione adottato si basa sulla metodologia validata dall'INAIL (Istituto Nazionale Assicurazione Infortuni sul Lavoro), che prevede un approccio a più step e livelli successivi di approfondimento.

Al fine di assicurare un'analisi completa e coerente nel suo complesso, l'intero percorso prevede l'esame di indicatori aziendali verificabili, la compilazione di check-list relative a fattori di contesto e contenuto del lavoro ed infine un'integrazione con i risultati di un'analisi approfondita soggettiva.

Attraverso l'applicazione di questa metodologia strutturata e riconosciuta, la ricerca mira a sviluppare possibili strategie di intervento e misure preventive per mitigare gli

¹⁵ INAIL, *La metodologia per la valutazione e gestione del rischio stress lavoro-correlato*, cit., 2017, p. 36., s.d.

effetti negativi dello stress, migliorare l'ambiente lavorativo e promuovere il benessere generale dei dipendenti tutti valori posti al centro della visione aziendale e priorità del management.

Pertanto, lo scopo della tesi non è soltanto quello di studiare mediante una metodologia specifica, la presenza o meno di livelli di rischio SL-C e di adempiere a un obbligo normativo ma di analizzare le eventuali criticità presenti per supportare la crescita sostenibile dello stabilimento e il miglioramento delle performance aziendali complessive.

4. Materiali e metodi

4. 1 La valutazione del rischio stress lavoro-correlato

Come presentato nello scopo, la metodologia adottata per il lavoro di Tesi e la successiva valutazione dello stress lavoro correlato è stata quella della metodologia validata dall'INAIL, come da indicazioni della commissione e da nota del Ministero del lavoro e delle politiche sociali. Che hanno guidato l'elaborazione del percorso operativo secondo il principio di:

- a) brevità e semplicità
- b) individuazione di una metodologia applicabile ad ogni organizzazione di lavoro;
- c) applicazione di tale metodologia a gruppi di lavoratori esposti in maniera omogenea allo SLC;
- d) individuazione di una metodologia di maggiore complessità rispetto alla prima, ma eventuale, da utilizzare nel caso in cui la conseguente azione correttiva non abbia abbattuto il rischio;
- e) valorizzazione delle prerogative e delle facoltà dei RLS e dei MC;
- f) individuazione di un periodo transitorio, per quanto di durata limitata, per la programmazione e il completamento delle attività da parte dei soggetti obbligati.

Il percorso metodologico si articola nelle seguenti fasi:

- 1. fase propedeutica;
- 2. fase della valutazione preliminare;

3. fase della valutazione approfondita;
4. fase di pianificazione degli interventi.

La prima fase, la fase preliminare, consiste in un vero e proprio momento di preparazione dell'organizzazione alle attività di valutazione e gestione del rischio.

In questa fase vengono compiuti dei passi fondamentali per il corretto ed efficace sviluppo del percorso metodologico, quali la definizione delle figure coinvolte e dei relativi ruoli, l'identificazione e la pianificazione delle attività da compiere e delle procedure da adottare e la programmazione delle modalità di implementazione del percorso metodologico. L'esperienza di ricerca ha rilevato, nei casi di aziende in cui non è stata implementata la fase propedeutica, differenze significative nei risultati delle valutazioni, che evidenziano una diminuzione di affidabilità ed efficacia nei percorsi metodologici attuati in maniera poco sistematica. La fase propedeutica si definisce in altri quattro momenti principali:

1. costituzione del Gruppo di gestione della valutazione;
2. individuazione dei Gruppi omogenei di lavoratori su cui verrà condotta la valutazione che verrà ampliata e descritta in seguito
3. sviluppo e stesura del piano di valutazione e gestione del rischio;
4. sviluppo di una strategia comunicativa e di coinvolgimento del personale.

La seconda fase consiste nella rilevazione, in tutte le aziende, di 'indicatori di rischio SLC oggettivi e verificabili e ove possibile numericamente apprezzabili', descritte nello specifico in seguito. Per quanto riguarda il ruolo delle figure della prevenzione presenti in azienda, viene precisato che 'in relazione alla valutazione dei fattori di Contesto e di Contenuto [...] serve coinvolgere e sentire i lavoratori e/o il RLS e nelle aziende di maggiori dimensioni è possibile sentire un campione rappresentativo di lavoratori con modalità decise dal datore di lavoro.

Se la valutazione preliminare non rileva elementi di rischio SLC e, quindi, si conclude con un ‘esito negativo’, tale risultato è riportato nel DVR con la previsione, comunque, di un piano di monitoraggio.

Nel caso in cui la valutazione preliminare abbia un ‘esito positivo’, cioè emergano elementi di rischio ‘tali da richiedere il ricorso ad azioni correttive’, si procede alla pianificazione ed alla adozione degli opportuni interventi correttivi e se questi ultimi si rivelano ‘inefficaci’, si passa alla valutazione successiva, cosiddetta ‘valutazione approfondita’. Che consiste in una fase gestita da una figura professionalmente formata come uno psicologo del lavoro che in base alle necessità dell’organizzazione sceglie il suo metodo di approfondimento tramite: questionari, focus group, interviste semistrutturate.

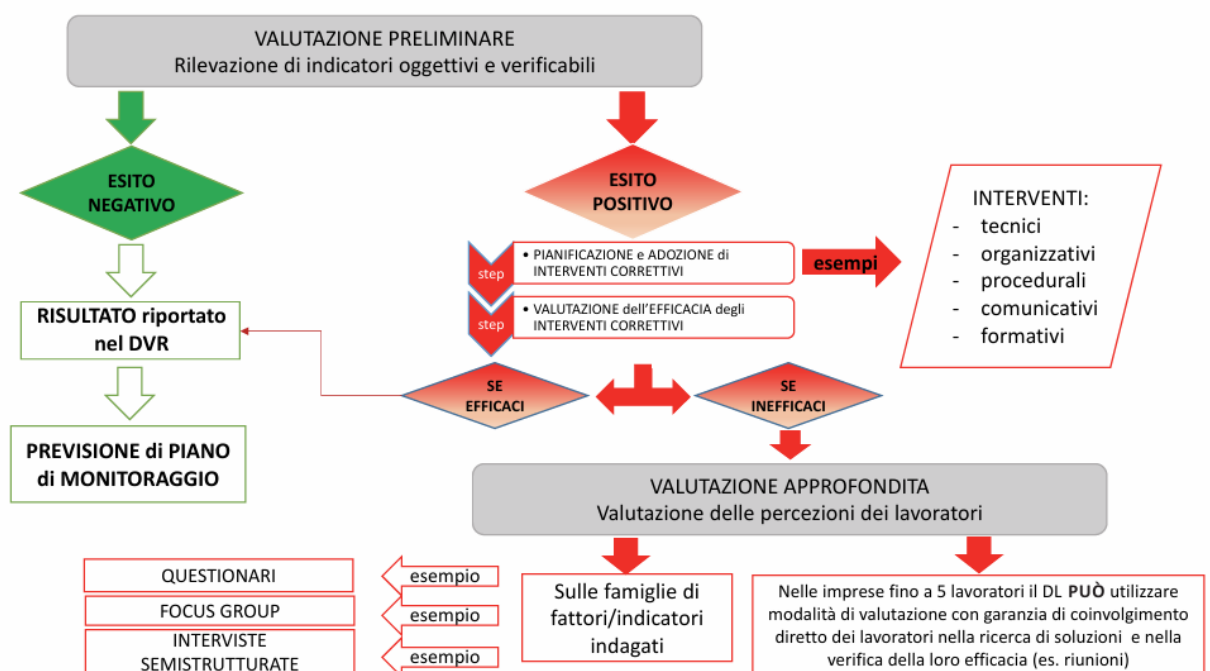


Figure 4: Percorso metodologico di valutazione del rischio SLC

4. 2 Descrizione del set di ricerca

Il mio lavoro di Tesi si è svolto all'interno di uno stabilimento produttivo che si occupa di produrre beni di largo consumo con prodotti alternativi a potenziale rischio ridotto a base di nicotina¹⁶ nel settore del tabacco e di prodotti farmaceutici. Si tratta quindi di uno stabilimento chimico farmaceutico a rischio alto e può presentare al suo interno diversi "stressor" che possono riguardare l'organizzazione del lavoro, l'ambiente o i rapporti interpersonali. Alcuni degli stressor più significativi che possiamo trovare sono: l'esposizione al rumore e a polveri, la movimentazione manuale di carichi, svolgimento di lavoro a turni con turno notturno, l'interazione con macchinari e la presenza di numerosi lavoratori in formazione e quindi non ancora esperti. Tutti fattori di rischio da esaminare e monitorare all'interno della valutazione.

L'azienda è impegnata a ridurre il suo impatto ambientale stabilendo grossi obiettivi nell'ambito ESG (Environment, Society, Governance), come il raggiungimento della carbon neutrality entro il 2030 (entro il 2050 su tutta la sua filiera), l'eliminazione della plastica monouso non necessaria e l'utilizzo esclusivo di imballaggi in plastica riciclabile, riutilizzabile o compostabile entro il 2025. E si impegna nella gestione delle risorse umane predisponendo sia programmi di formazione che programmi di welfare aziendale. Tenendo conto della persona nel suo complesso con le sue peculiarità e caratteristiche e cercando di bilanciare vita privata e lavorativa. Un elemento fondamentale per la gestione della tematica dello stress lavorativo.

L'azienda è strutturata in diverse aree ma le principali a livello operativo sono così suddivise:

¹⁶ «prodotti alternativi al fumo senza combustione, ossia i PRRPs (potentially reduced risk products, prodotti a potenziale rischio ridotto)», s.d.

Un'area d' ufficio Open space in cui si svolgono le attività amministrative pensata e organizzata per essere vista come uno spazio polifunzionale, in grado di ospitare diverse tipologie di attività e adattarsi alle esigenze lavorative dei dipendenti. In cui ci sono le aree comuni e ambienti più riservati, come le stanze private per riunioni o attività individuali che richiedono maggiore concentrazione. Inoltre, nello stesso piano era presente un'area mensa dedicata, pensata per consentire ai lavoratori di prendersi una pausa dai loro compiti e consumare il pasto. Oltre che un'area break per prendere il caffè e socializzare nel momento di pausa.

Questo tipo di disposizione riflette un approccio sempre più diffuso, che mira a rompere le barriere fisiche tra colleghi e a creare un flusso più libero di idee e informazioni. Le postazioni di lavoro sono dotate di scrivanie condivise e con sedie ergonomiche.

Un'area logistica, uno spazio organizzato e strutturato per gestire il flusso di merci e materiali, dall'arrivo alla distribuzione. Composta da magazzini ampi con scaffalature alte e corridoi spaziosi, questa area è dedicata allo stoccaggio, alla movimentazione e al controllo delle merci. In cui gli operatori utilizzano carrelli elevatori o altri mezzi per spostare i prodotti, mentre utilizzano sistemi informatici e di scansione per gestire l'inventario e monitorano i flussi in tempo reale.

In quest'area si svolgono attività chiave come il carico e scarico delle merci dai camion, la catalogazione e la distribuzione interna ed esterna. L'imballaggio dei prodotti per la spedizione e la gestione delle scorte sono altre operazioni fondamentali per garantire che le merci arrivino nei tempi e nelle condizioni previsti. L'efficienza e la precisione sono cruciali, e l'area logistica è progettata per supportare un flusso rapido e organizzato delle operazioni, spesso con una forte componente di automazione.

Infine, c'è l'area di produzione a linea continua che è uno spazio industriale organizzato per la produzione costante e senza "interruzioni". Questa disposizione è tipica di industrie che producono grandi volumi di prodotti standardizzati, come nel settore alimentare, chimico o dell'automotive.

La linea produttiva è composta da macchinari disposti in sequenza, collegati tra loro per eseguire fasi diverse del processo produttivo, in un flusso continuo. Ogni fase, dall'assemblaggio alla lavorazione fino al confezionamento, avviene in modo automatico o semi-automatico, riducendo al minimo i tempi di inattività.

Gli operatori monitorano il corretto funzionamento dei macchinari, intervenendo solo per la manutenzione o in caso di anomalie. L'obiettivo è massimizzare la produttività e l'efficienza, evitando interruzioni nel ciclo di produzione. I materiali o le materie prime entrano all'inizio della linea, e il prodotto finito esce alla fine, pronto per la distribuzione o il magazzino. La sincronizzazione tra i diversi reparti è cruciale per garantire un flusso ininterrotto e ridurre gli sprechi.

Gli operatori e gli uffici contano un personale giovane e dinamico orientato alla formazione continua e al lavoro di squadra.



Figure 5: stabilimento oggetto di studio



Figure 6: operatori che lavorano sulla linea

4.3 Percorso operativo

Il percorso operativo di valutazione dello stress lavoro-correlato a livello aziendale si è sviluppato nel corso del mio tirocinio a partire da metà febbraio 2024, prevedendo un approccio per fasi coerente ai requisiti delle linee guida INAIL.

Il dipartimento aziendale EHS mi ha coinvolto nelle varie fasi di lavoro e negli incontri con il personale dell'aziendale, l'ufficio delle risorse umane, l'RLS e il medico competente.

Lo svolgimento degli incontri ha avuto un ruolo cruciale nello studio, sia per evidenziare le problematiche aziendali sia poi per ottenere un'analisi completa e il più rappresentativa possibile della situazione di stress all'interno del sito produttivo.

Le fasi sono state così organizzate:

- **Costituzione di un Gruppo di Lavoro Interno**

Definire i ruoli e le responsabilità di ciascun membro del gruppo nella valutazione.

- **Pianificazione del Processo di Valutazione:**

Stabilire un piano di azione con tempistiche precise per ogni fase della valutazione e l'identificare le risorse necessarie

- **Sensibilizzazione e Coinvolgimento del Personale:**

Informare e sensibilizzare tutti i dipendenti sul processo di valutazione e sulla sua importanza per il miglioramento delle condizioni di lavoro.

Rassicurare i lavoratori sulla riservatezza dei dati raccolti e incoraggiare una partecipazione attiva e onesta.

- **Raccolta dei Dati Oggettivi:**

Raccogliere e analizzare i dati aziendali oggettivi come i tassi di assenteismo, turnover, infortuni e malattie professionali, utilizzando i registri aziendali.

Esaminare eventuali precedenti relazioni sugli incidenti e segnalazioni di stress

- **Identificazione delle Aree di Intervento Prioritarie:**

Sulla base dell'analisi dei dati, individuare le aree critiche in cui è necessario intervenire per ridurre i livelli di stress lavoro-correlato.

- **Sviluppo di Misure di Intervento e Prevenzione:**

Proporre misure correttive e preventive specifiche per affrontare i rischi psicosociali identificati, come miglioramenti organizzativi, formazione per la gestione dello stress, e promozione del benessere sul posto di lavoro.

Elaborare un piano d'azione dettagliato per l'implementazione delle misure proposte, definendo tempi, responsabilità, e risorse necessarie.

- **Implementazione degli Interventi:**

Attuare le misure di intervento pianificate in collaborazione con il management e i rappresentanti dei lavoratori.

Fornire formazione e supporto ai dipendenti e ai manager su come gestire lo stress lavoro-correlato e promuovere un ambiente di lavoro positivo.

- **Monitoraggio e Valutazione dell'Efficacia degli Interventi:**

Stabilire indicatori chiave di prestazione (KPI) per monitorare l'efficacia delle misure di intervento implementate.

- **Revisione e Aggiornamento del Piano di Gestione dello Stress:**

Rivedere periodicamente i risultati del monitoraggio e aggiornare il piano di gestione dello stress in base ai cambiamenti organizzativi o alle nuove esigenze dei lavoratori.

Nella tabella, sono riportate le fasi nella loro distribuzione temporale:

	Gennaio	Febbraio	Marzo	Maggio	Giugno	Luglio	Agosto	Settembre
Ricerca della letteratura di riferimento: Lo stress lavoro-correlato.								

Costituzione di un Gruppo di Lavoro Interno								
Pianificazione del Processo di Valutazione								
Sensibilizzazione e Coinvolgimento del Personale								
Elaborazione dei gruppi omogenei								
Analisi dei dati per la valutazione preliminare: Rilevazione e analisi degli indicatori di Contenuto e di Contesto del lavoro								
Fase di pianificazione degli interventi correttivi e piano di monitoraggio								
Piano d'azione di miglioramento								
Elaborazione dei dati								
Stesura della tesi								

4. 4 Definizione dei gruppi omogenei per la valutazione stress lavoro-correlato.

In base alle indicazioni della Commissione consultiva permanente per la salute e la sicurezza sul lavoro e alle caratteristiche specifiche dell'organizzazione aziendale, è stato scelto il criterio relativo alla mansione e al reparto di appartenenza: aggruppando i lavoratori in base alle loro mansioni e al reparto in cui svolgono il loro lavoro, si facilita l'identificazione dei rischi specifici associati a ciascuna attività e si semplifica la progettazione di misure preventive e di interventi mirati per ridurre tali rischi. Inoltre, questa suddivisione permette una valutazione più precisa degli effetti dello stress lavoro-correlato su gruppi di lavoratori con compiti simili.

Adoperando, quindi la classificazione aziendale del gruppo omogeneo, utilizzata già all'interno dell'organizzazione per formazione e l'addestramento dei dipendenti, ne sono conseguiti i seguenti gruppi omogenei:

- Impiegato amministrativo
- Impiegato tecnico
- MO - Maintenance
- MO - Production
- MO- Quality
- NRT- Production
- NRT - Maintenance
- LOGISTICA- Material Handler

Questa suddivisione fornirà una base solida per condurre una valutazione completa del rischio SLC e implementare interventi mirati per migliorare la salute e il benessere dei dipendenti, all'interno dell'intera tesi. Accorpati però in tre aree suddivise per il criterio

di dove svolgono la loro mansione per quanto riguarda l'analisi della valutazione preliminare:

- AREA UFFICI (di cui fanno parte impiegato amministrativo e gli impiegati tecnici)
- AREA DI PRODUZIONE (di cui fanno parte: MO* - Maintenance ,MO - Production ,MO- Quality, NRT- Production , NRT – Maintenance)
- AREA DI LOGISTICA (Material Handler)

4. 5 Analisi dei dati per la valutazione preliminare

La valutazione preliminare dello stress lavoro-correlato (SLC) si articola in due fasi fondamentali:

- l'analisi degli eventi sentinella
- la rilevazione e analisi degli indicatori di contenuto e contesto del lavoro.

Per agevolare il processo di rilevazione e analisi degli eventi sentinella e dei fattori di contenuto e contesto del lavoro, la metodologia INAIL fornisce una lista di controllo da compilare per ciascuno dei gruppi omogenei individuati.

La Lista di controllo proposta nella metodologia INAIL per la fase di valutazione preliminare è il risultato di una revisione critica della proposta del network nazionale per la prevenzione del disagio psicosociale nei luoghi di lavoro.

La Lista di controllo consente di valutare le condizioni di rischio tramite la compilazione di indicatori relativi alle tre famiglie identificate dalle Indicazioni della Commissione:

- I – Area Eventi sentinella

- II – Area Contenuto del lavoro
- III – Area Contesto del lavoro

Questi indicatori sono organizzati secondo uno schema che include 10 dimensioni principali per le aree di contenuto e contesto del lavoro. Questa classificazione è in linea con la teoria dei fattori di rischio SLC, riconosciuta a livello internazionale, offerta dall'Eu-Osha.

I – Area Eventi sentinella (10 Indicatori aziendali)	II – Area Contenuto del lavoro (4 Dimensioni)	III – Area Contesto del lavoro (6 Dimensioni)
Infortuni	Ambiente di lavoro e attrezzature di lavoro (13 indicatori)	Funzione e cultura organizzativa (11 indicatori)
Assenza per malattia		
Assenze dal lavoro	Pianificazione dei compiti (6 indicatori)	Ruolo nell'ambito dell'organizzazione (4 indicatori)
Ferie non godute		
Rotazione del personale	Carico di lavoro/ritmo di lavoro (9 indicatori)	Evoluzione della carriera (3 indicatori)
Turnover	Orario di lavoro (8 indicatori)	Autonomia decisionale/controllo del lavoro (5 indicatori)
Procedimenti/sanzioni disciplinari		
Richieste visite mediche straordinarie al medico competente		Rapporti interpersonali sul lavoro (3 indicatori)
Segnalazioni formalizzate di lamentele dei lavoratori all'azienda o al medico competente		Interfaccia casa lavoro - conciliazione vita/lavoro (4 indicatori)
Istanze giudiziarie per licenziamento, demansionamento, molestie morali e/o sessuali		

Table 2: Schema degli indicatori aziendali

Nell'analisi degli eventi sentinella, si procede alla raccolta e all'analisi di indicatori organizzativi considerati possibili esiti di SLC. Questi includono indici come infortuni sul lavoro, assenze per malattia, turnover, procedimenti disciplinari, segnalazioni del medico competente e lamentele formali dei lavoratori. Nel processo di valutazione preliminare dello stress lavoro-correlato (SLC), sono stati coinvolti attivamente i dipendenti dell'ufficio del personale per la raccolta e l'analisi degli eventi sentinella. Tuttavia, è emersa una criticità relativa alla recente costituzione dell'azienda, dalla quale abbiamo svolto un'analisi divisa per quadrimestri a partire da giugno 2023 a maggio 2024.

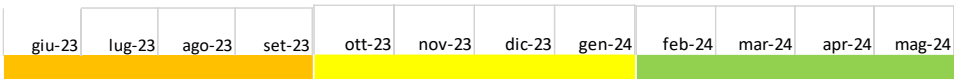
4. 6 Rilevazione e analisi degli indicatori di Contenuto e di Contesto del lavoro

La rilevazione e analisi degli indicatori di contenuto e contesto del lavoro comprendono aspetti come l'ambiente di lavoro, i carichi di lavoro, l'orario e i turni di lavoro, la corrispondenza tra le competenze dei lavoratori e i requisiti professionali, nonché il ruolo nell'organizzazione, l'autonomia decisionale, i conflitti interpersonali, l'evoluzione di carriera e la comunicazione.

5. Risultati e Discussione

5. 1 Risultati delle analisi dei dati per la valutazione preliminare: Eventi sentinella

Analizzando tre quadrimestri che comprendono il periodo da: giugno 2023 a settembre 2023, ottobre 2023 a gennaio 2024 e febbraio 2024 a maggio 2024. Gli indici degli eventi sentinella hanno avuto il seguente andamento:



Per il gruppo omogeneo dell'ufficio:

1. Gli indici infortunistici: in tutti e tre i periodi non si sono verificati, ottenendo quindi all'interno della check list una diminuzione.
2. La percentuale di assenze per malattia: hanno subito un aumento nel periodo tra ottobre 2023 e gennaio 2024, rispetto al quadrimestre precedente e un aumento a quello successivo.
3. La percentuale di assenze dal lavoro: hanno seguito lo stesso andamento delle assenze per malattia quindi con un incremento tra ottobre 2023 e gennaio 2024 per poi diminuire il quadrimestre successivo.
4. La percentuale di ferie non godute: la percentuale è aumentata nel secondo periodo per poi aumentare
5. La percentuale di trasferimenti richiesti dal personale: il personale non ha mai richiesto di essere trasferito ad altri dipartimenti.
6. La percentuale di rotazione del personale: la rotazione maggiore del personale si ha avuta tra ottobre 2023 e gennaio 2024.
7. Percentuale di richieste visite mediche straordinarie al medico competente: Non sono state recepite
8. Segnalazioni formalizzate di lamentele dei lavoratori all'azienda o al medico competente: non sono state formalizzate nella storia dell'azienda
9. Istanze giudiziarie per licenziamento/ demansionamento/ molestie morali e/o sessuali: non sono state formalizzate nella storia dell'azienda

Per il gruppo omogeneo di produzione:

1. Gli indici infortunistici: in tutti e tre i periodi non si sono verificati, ottenendo quindi all'interno della check list una diminuzione.

2. La percentuale di assenze per malattia: hanno subito un aumento dal primo quadrimestre al secondo per riavere un calo nell'ultimo.
3. La percentuale di assenze dal lavoro: seguono lo stesso andamento delle assenze per malattia
4. La percentuale di ferie non godute: hanno avuto una diminuzione nel primo periodo e poi un calo.
5. La percentuale di trasferimenti richiesti dal personale: il personale non ha richiesto trasferimenti.
6. La percentuale di rotazione del personale: C'è stata una diminuzione nel secondo periodo rispetto al primo e poi un successivo aumento.
7. Percentuale di richieste visite mediche straordinarie al medico competente: Non sono state recepite
8. Segnalazioni formalizzate di lamentele dei lavoratori all'azienda o al medico competente: non sono state formalizzate nella storia dell'azienda
9. Istanze giudiziarie per licenziamento/ demansionamento/ molestie morali e/o sessuali: non sono state formalizzate nella storia dell'azienda

Per il gruppo omogeneo di logistica:

1. Gli indici infortunistici: in tutti e tre i periodi non si sono verificati, ottenendo quindi all'interno della check list una diminuzione.
2. La percentuale di assenze per malattia: hanno subito un aumento solo nel terzo periodo
3. La percentuale di assenze dal lavoro: hanno avuto una diminuzione nel secondo periodo e un leggero aumento.
4. La percentuale di ferie non godute: sono aumentate nei tre quadrimestri.

5. La percentuale di trasferimenti richiesti dal personale: Non sono stati richiesti trasferimenti dal personale.
6. La percentuale di rotazione del personale: La percentuale di rotazione del personale è aumentata solo nel primo periodo.
7. Percentuale di richieste visite mediche straordinarie al medico competente: Non sono state recepite.
8. Segnalazioni formalizzate di lamentele dei lavoratori all'azienda o al medico competente: non sono state formalizzate nella storia dell'azienda
9. Istanze giudiziarie per licenziamento/ demansionamento/ molestie morali e/o sessuali: non sono state formalizzate nella storia dell'azienda.

5. 2 Risultati delle analisi dei dati per la valutazione preliminare: Indicatori di Contenuto e di Contesto del lavoro

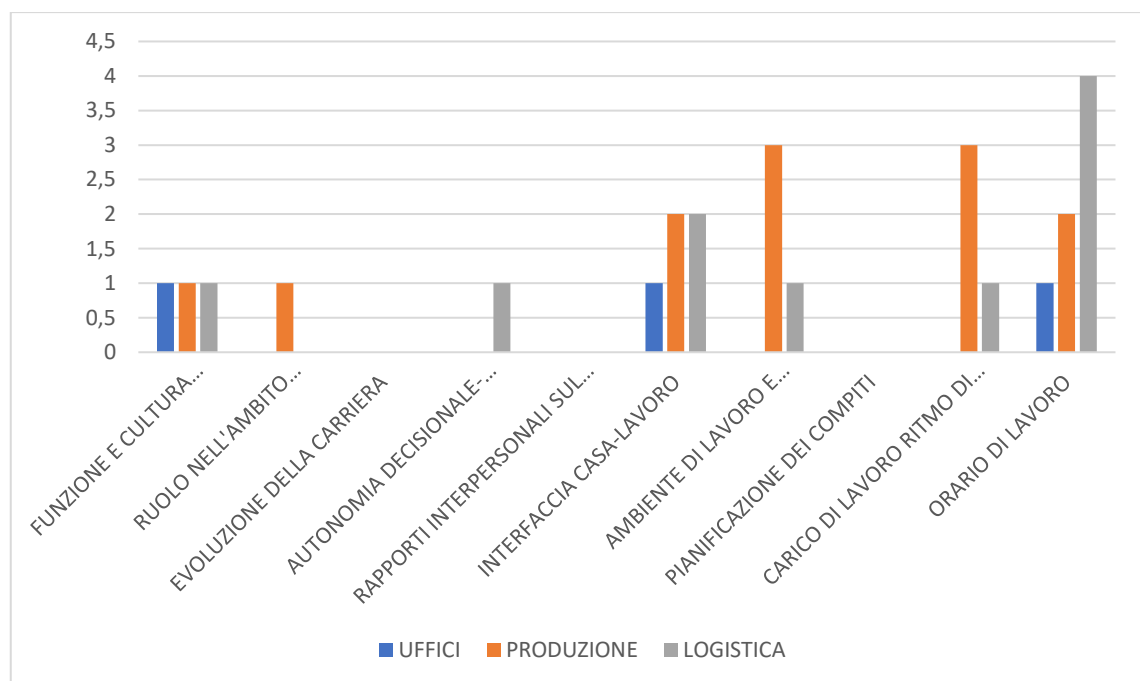


Table 3: Istogramma suddiviso per gruppi omogenei oggetto di studio per gli indicatori di Contenuto e di Contesto del lavoro

Il grafico condiviso evidenzia una serie di tematiche lavorative chiave, confrontando tre dipartimenti (Uffici, Produzione e Logistica) su vari aspetti. Ogni settore ha una valutazione diversa per le diverse aree, e da questo possiamo trarre alcune considerazioni più dettagliate per ogni area di analisi. Di seguito, ampliamo la discussione punto per punto, cercando di trarre conclusioni sulle dinamiche di ciascun dipartimento.

1. Funzione e cultura aziendale

Questa area riguarda principalmente la percezione dei dipendenti rispetto alla cultura organizzativa e alla mission dell'azienda. I valori molto bassi (vicini allo zero) per tutti i dipartimenti indicano che questo non è un fattore particolarmente critico tra i vari settori. Suggerire anche ci sia una percezione simile tra i lavoratori di Uffici, Produzione e Logistica rispetto al contributo dell'azienda a un ambiente di lavoro positivo.

2. Ruolo nell'ambito lavorativo ed evoluzione della carriera

La produzione è l'unico dipartimento che ha un punteggio per questo fattore, anche se molto basso. Ciò potrebbe suggerire che i lavoratori in Produzione non vedono molte opportunità di crescita o sviluppo di carriera, e non hanno una chiara visione del loro ruolo all'interno dell'azienda. Il fatto che gli Uffici e la Logistica non mostrino valori potrebbe significare che questi dipartimenti non percepiscono questo aspetto come particolarmente problematico, o che non è stato rilevante nei dati raccolti. Ed è sicuramente un fattore da monitorare. Questa differenza è significativa, in quanto suggerisce che la Produzione potrebbe avere bisogno di un focus maggiore su politiche di sviluppo professionale, mentoring e opportunità di avanzamento, per ridurre l'insoddisfazione legata a questi aspetti.

3. Autonomia decisionale

Solo la Produzione ha un valore in questa categoria, ma è piuttosto basso. Questo suggerisce che i lavoratori della produzione sentono di avere poca autonomia nelle decisioni relative al loro lavoro quotidiano. Potrebbe essere che i processi in Produzione siano fortemente standardizzati o che ci siano linee gerarchiche molto rigide, che limitano la libertà decisionale dei dipendenti.

4. Rapporti interpersonali sul lavoro

Non sono presenti valori per questa categoria in nessuno dei dipartimenti. In quanto non risulta un aspetto critico e l'ambiente interpersonale è buono. Anche grazie alle attività di team building e ai momenti di condivisione.

5. Ambiente di lavoro e interfaccia casa-lavoro

Qui vediamo i primi punteggi significativi per Produzione e Logistica, mentre gli Uffici hanno un valore basso. In quanto l'ufficio ha la possibilità di avere l'orario flessibile e alcune giornate di smart working. Cosa invece impossibile per la produzione che ha i turni fissi a rotazione e la stessa tipologia di turnazione per la logistica. Elemento su cui non si può intervenire per la tipologia di lavorazione. Elemento che inoltre che i dipendenti di Produzione e Logistica sentono più pressioni o difficoltà nel bilanciare il lavoro con la vita domestica, probabilmente dovute alla natura più fisica o logistica del lavoro in questi settori. In particolare, in Logistica vediamo un punteggio leggermente più alto, il che potrebbe riflettere sfide legate agli orari di lavoro variabili, ai turni o a una maggiore richiesta di flessibilità.

6. Pianificazione dei compiti

La Produzione ha un punteggio più alto in questa categoria, seguito dalla Logistica, mentre gli Uffici hanno un punteggio molto basso. Questo potrebbe indicare che, in Produzione, la pianificazione del lavoro è una delle principali difficoltà per i dipendenti. Forse ci sono inefficienze nella distribuzione dei compiti, nella gestione del tempo o

nella chiarezza delle responsabilità. Anche la Logistica mostra difficoltà in quest'area, suggerendo che la gestione dei compiti sia percepita come un aspetto problematico, forse a causa della complessità della catena di distribuzione o della gestione delle spedizioni. Tutti elementi che verranno indagati in seguito.

Gli Uffici, invece, potrebbero godere di una pianificazione dei compiti più chiara e lineare, probabilmente grazie alla natura del lavoro più basata su obiettivi amministrativi o di progetto, che offre maggiore controllo sui tempi e sugli incarichi.

7. Carico di lavoro e ritmo di lavoro

Il carico di lavoro e il ritmo di lavoro sembrano essere sfide significative soprattutto per la Produzione. I punteggi sono i più alti in questa categoria rispetto a tutte le altre variabili analizzate, il che suggerisce che i lavoratori della produzione percepiscono un carico di lavoro eccessivo o un ritmo di lavoro insostenibile. Questo potrebbe essere dovuto a ritmi produttivi serrati, a richieste continue o a pressioni per rispettare scadenze. La Logistica mostra un livello moderato di difficoltà in questo senso, indicando che anche in questo settore c'è una percezione di pesantezza nel carico di lavoro, probabilmente legata ai ritmi serrati di spedizioni, movimentazione merci e logistica di magazzino.

Gli Uffici, invece, hanno un punteggio molto più basso, il che potrebbe indicare una gestione più sostenibile del carico di lavoro, con ritmi meno intensi o una maggiore capacità di gestire il proprio tempo.

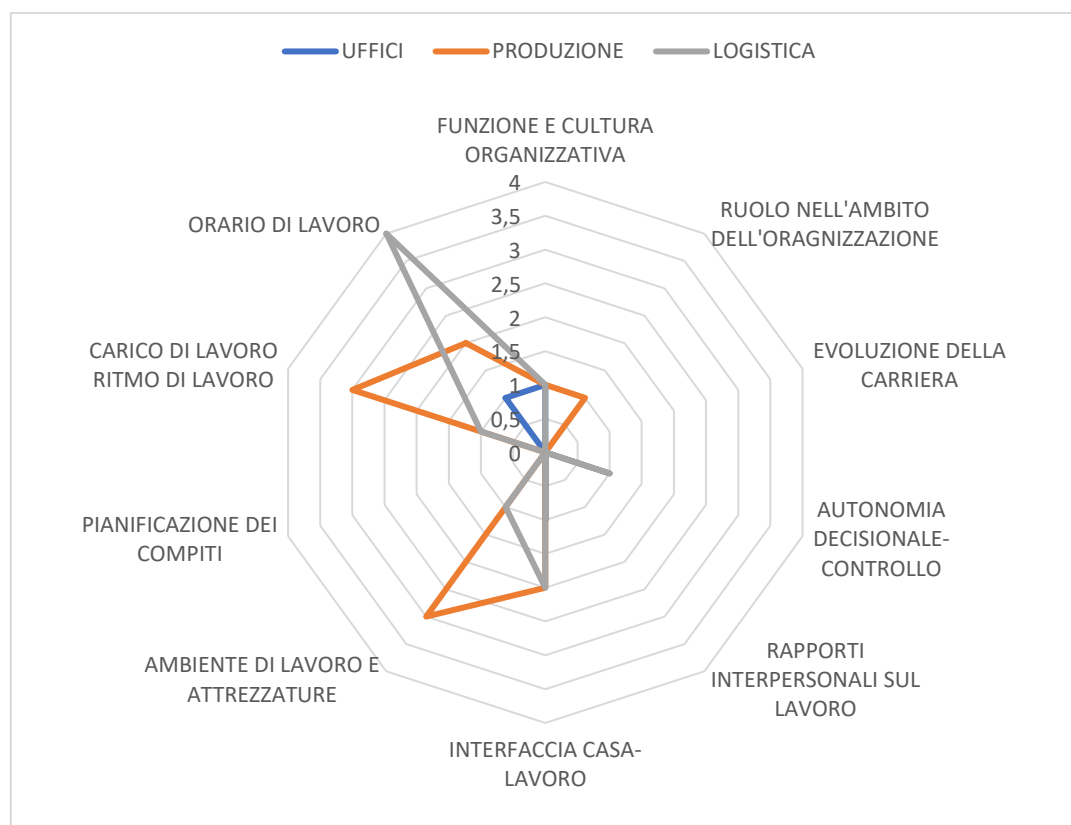
8. Orario di lavoro

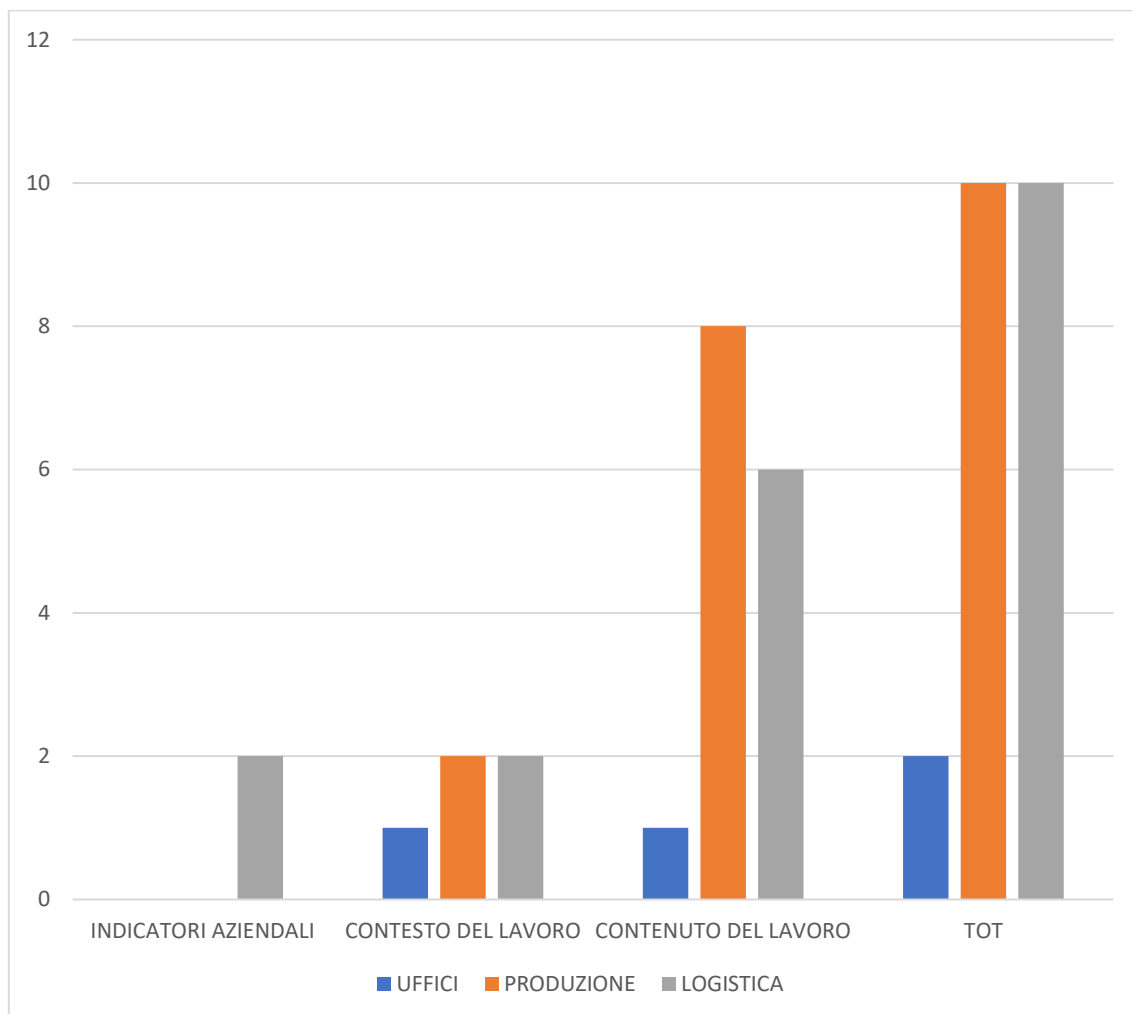
In questa categoria, la Logistica emerge come il dipartimento con i maggiori problemi relativi all'orario di lavoro, con un punteggio alto. Ciò suggerisce che gli orari di lavoro in Logistica potrebbero essere irregolari, con turni lunghi o imprevedibili, che rendono

difficoltosa la conciliazione tra lavoro e vita privata. Anche la Produzione mostra una certa insoddisfazione, ma meno intensa rispetto alla Logistica.

Gli Uffici, come per altre categorie, hanno un punteggio molto basso, il che indica che gli orari di lavoro in questo settore sono più gestibili e regolari, con minori lamentele da parte dei dipendenti.

Ogni dipartimento presenta quindi sfide differenti che potrebbero richiedere interventi mirati per migliorare il benessere dei dipendenti.





6. Conclusioni

La metodologia adottata nell'ambito di questa tesi ha permesso di restituire un quadro complessivo dello stato di stress lavoro-correlato all'interno dello stabilimento produttivo in esame. Attraverso l'applicazione di strumenti standardizzati e una rigorosa analisi basata sul modello proposto dall'INAIL, l'organizzazione ha potuto identificare le principali fonti di stress, a livello collettivo, e ottenere una visione chiara delle condizioni lavorative che potrebbero favorire o inibire il benessere dei dipendenti. Tale approccio ha consentito non solo di mappare lo stato attuale del rischio stress, ma anche

di gettare le basi per lo sviluppo di un piano di monitoraggio e miglioramento continuo. Questo aspetto è di cruciale importanza, specialmente in un contesto produttivo in fase di espansione e caratterizzato da cambiamenti organizzativi rapidi, come quello oggetto di questo studio. Tuttavia, una delle principali criticità emerse durante l'implementazione della metodologia riguarda la standardizzazione del processo. Sebbene gli strumenti standardizzati offrano il vantaggio di una valutazione oggettiva e comparabile, possono risultare meno efficaci nel catturare le peculiarità e le specificità di uno stabilimento produttivo caratterizzato da dinamiche uniche. Nello specifico, la metodologia, basata su parametri e procedure definite, può non adattarsi perfettamente alle condizioni lavorative, alle pratiche operative e alla cultura organizzativa di uno stabilimento in rapido sviluppo, limitando così la sua capacità di fornire una rappresentazione completamente aderente alla realtà. In conclusione, pur riconoscendo i benefici della metodologia adottata, è necessario riflettere sulle sue limitazioni e promuovere un approccio integrato e flessibile per affrontare le sfide legate allo stress lavoro-correlato in contesti produttivi complessi e in continua evoluzione. L'integrazione tra valutazioni standardizzate e strumenti più qualitativi e adattabili può contribuire a una gestione più efficace del benessere organizzativo e a un miglioramento sostenibile delle condizioni lavorative. Solo in questo modo sarà possibile non solo monitorare lo stress in modo continuo, ma anche favorire il benessere complessivo dei lavoratori e, di conseguenza, la produttività e la competitività dello stabilimento sul lungo periodo.

Bibliografia e Sitografia

- Aiello, Antonio, e Alessio Tesi. «Gestire lo stress da lavoro correlato», 2016.
- Avarello, di Angelo, e Tiziana Fanucchi. «Questioni aperte nella rilevazione del rischio stress lavoro-correlato*», s.d.
- Cristian Balducci e Franco Fraccaroli. «Stress lavoro-correlato: questioni aperte e direzioni future». *Giornale italiano di psicologia*, fasc. 1–2 (2019): 39–66.
<https://doi.org/10.1421/93768>.
- EU-OSHA. «Rischi psicosociali e stress nei luoghi di lavoro | Safety and health at work EU-OSHA», 2024. <https://osha.europa.eu/it/themes/psychosocial-risks-and-mental-health>.
- European Agency For Safety And Health At Work. «OSH Pulse - Occupational Safety and Health in Post-Pandemic Workplaces (Flash Eurobarometer)OSH Pulse - Occupational Safety and Health in Post-Pandemic Workplaces (Flash Eurobarometer)». GESIS, 2023.
<https://doi.org/10.4232/1.14192>.
- INAIL, *La metodologia per la valutazione e gestione del rischio stress lavoro-correlato*, cit., 2017, p. 36., s.d.
- «prodotti alternativi al fumo senza combustione, ossia i nostri PRRPs (potentially reduced risk products, prodotti a potenziale rischio ridotto)», s.d.
- «Salute_e_sicurezza_sul_lavoro_-2020_Istat_Eurostat.pdf». Consultato 24 settembre 2024.
https://www.istat.it/it/files/2021/11/Salute_e_sicurezza_sul_lavoro_-2020_Istat_Eurostat.pdf.
- Signore, Fulvio, Emanuela Ingusci, Paola Pasca, Elisa De Carlo, Andreina Madaro, Monica Molino, e Claudio Giovanni Cortese. «Capitale psicologico e tecnostress». *Counseling* 14, fasc. 1 (febbraio 2021): 92. <https://doi.org/10.14605/CS1412106>.
- «SPESL, La valutazione dello stress lavoro-correlato. Proposta metodologica, Roma, ISPESL, 2010, p. 14», s.d.
- ACCORDO EUROPEO SULLO STRESS SUL LAVORO (8/10/2004)

Allegati

ISPESL-Stress lavoro-correlato, check list per l'individuazione degli indicatori oggettivi

SCHEDA AZIENDA	
DATA COMPILAZIONE	
IMPRESA	
MANSIONE \ REPARTO	
COMPILATA DA:	
☐ DATORE DI LAVORO	
☐ RSPP	
☐ RLS	
☐ MEDICO COMPETENTE	
☐ DIRETTORE PERSONALE	
☐ RESPONSABILE QUALITA'	
☐ RESPONSABILE UNITA' PRODUTTIVA	
☐ PSICOLOGO	
☐ ALTRO	
NOTE	

AREA INDICATORI AZIENDALI						
		DIMINUITO	INALTERATO	AUMENTATO	SE = 0	
1	INDICI INFORTUNISTICI					AZIONI DI MIGLIORAMENTO
2	Assenze per malattia (non maternità, allattameto, congedo matrimoniale)					
3	ASSENZE DAL LAVORO					
4	% FERIE NON GODUTE					
5	% TRASFERIMENTI INTERNI RICHIESTI DAL PERSONALE					
6	% ROTAZIONE DE PERSONALE (usciti-entrati)					
7	PROCEDIMENTI/SANZIONI DISCIPLINARI					
8	N. di visite su richiesta del lavoratore al medico competente (D.Lgs. 81/2008, art.41 c2 lett c)					
9	SEGNALAZIONI FORMALIZZATE DEL MEDICO COMPETENTE DI CONDIZIONI STRESS AL LAVORO	ASSENTI		PRESENTI		
10	ISTANZE GIUDIZIARIE PER LICENZIAMENTO/DEMANSIONAMENTO					
PUNTEGGIO INDICATORI AZIENDALI						0
IDENTIFICAZIONE LIVELLO DI RISCHIO E TRASFORMAZIONE DEL PUNTEGGIO						0 0 0
Sì						
ISTANZE GIUDIZIARIE PER MOLESTIE MORALI/SESSUALI O DIAGNOSI DI MOLESTIA MORALE PROTRATTA DA PARTE DI CENTRO SPECIALIZZATO						

AREA CONTESTO DEL LAVORO

FUNZIONE E CULTURA ORGANIZZATIVA

N	INDICATORE	SI	NO	AZIONI DI MIGLIORAMENTO
1	Diffusione organigramma aziendale			
2	Presenza di procedure aziendali			
3	Diffusione delle procedure aziendali ai lavoratori			
4	Diffusione degli obiettivi aziendali ai lavoratori			
5	Sistema di gestione della sicurezza aziendale. Certificazioni SA8000 e BS OHSAS 18001:2007			
6	Presenza di un sistema di comunicazione aziendale (bacheca, internet, busta paga, volantini....)			
7	Effettuazione riunioni/incontri tra dirigenti e lavoratori			
8	Presenza di un piano formativo per la crescita professionale dei lavoratori			
9	Presenza di momenti di comunicazione dell'azienda a tutto il personale			
10	Presenza di codice etico e di comportamento			
11	Presenza di sistemi per il recepimento e la gestione dei casi di disagio lavorativo			

PUNTEGGIO AREA FUNZIONE E CULTURA ORGANIZZATIVA

0

IDENTIFICAZIONE LIVELLO DI RISCHIO



RUOLO NELL'AMBITO DELL'ORGANIZZAZIONE

N	INDICATORE	SI	NO	AZIONI DI MIGLIORAMENTO
1	I lavoratori conoscono la linea gerarchica aziendale			
2	I ruoli sono chiaramente definiti			
3	Vi è una sovrapposizione di ruoli differenti sulle stesse persone (capo turno/preposto/responsabile qualità)			
4	Accade di frequente che i dirigenti/preposti forniscano informazioni contrastanti circa il lavoro da svolgere			

PUNTEGGIO AREA RUOLO NELL'AMBITO DELL'ORGANIZZAZIONE

0

IDENTIFICAZIONE LIVELLO DI RISCHIO



EVOLUZIONE DELLA CARRIERA

N	INDICATORE	SI	NO
1	Sono definiti i criteri per l'avanzamento di carriera		
2	Esistono sistemi premianti in relazione alla corretta gestione del personale da parte dei dirigenti/capi		
3	Esistono sistemi premianti in relazione al raggiungimento degli obiettivi di sicurezza		

AZIONI DI MIGLIORAMENTO

PUNTEGGIO AREA EVOLUZIONE DELLA CARRIERA**0****IDENTIFICAZIONE LIVELLO DI RISCHIO**

--	--	--

AUTONOMIA DECISIONALE – CONTROLLO DEL LAVORO

N	INDICATORE	SI	NO
1	Il lavoro dipende da compiti precedentemente svolti da altri		
2	I lavoratori hanno sufficiente autonomia per l'esecuzione dei compiti		
3	I lavoratori hanno a disposizione le informazioni sulle decisioni aziendali relative al gruppo di lavoro		
4	Sono predisposti strumenti di partecipazione decisionale dei lavoratori alle scelte aziendali		
5	Sono presenti rigidi protocolli di supervisione sul lavoro svolto		

AZIONI DI MIGLIORAMENTO

PUNTEGGIO AREA AUTONOMIA DECISIONALE - CONTROLLO DEL LAVORO**0****IDENTIFICAZIONE LIVELLO DI RISCHIO**

--	--	--

RAPPORTI INTERPERSONALI SUL LAVORO

N	INDICATORE	SI	NO
1	Possibilità di comunicare con i dirigenti di grado superiore da parte dei lavoratori		
2	Vengono gestiti eventuali comportamenti prevaricatori o illeciti da parte dei superiori e dei colleghi		
3	Vi è la segnalazione frequente di conflitti / litigi		

AZIONI DI MIGLIORAMENTO

PUNTEGGIO AREA RAPPORTI INTERPERSONALI SUL LAVORO**0****IDENTIFICAZIONE LIVELLO DI RISCHIO**

X		
---	--	--

INTERFACCIA CASA - LAVORO

N	INDICATORE	SI	NO
1	Possibilità di effettuare la pausa pasto in luogo adeguato - mensa aziendale		
2	Possibilità di orario flessibile		
3	Possibilità di raggiungere il posto di lavoro con mezzi pubblici/navetta dell'impresa		
4	Possibilità di svolgere lavoro part-time verticale/orizzontale		

MIGLIORABILE

PUNTEGGIO AREA RAPPORTI INTERPERSONALI SUL LAVORO**0****IDENTIFICAZIONE LIVELLO DI RISCHIO**

	0
--	---

TRASFORMAZIONE DEL PUNTEGGIO**0**

RISULTATI DEGLI INDICATORI DELL'AREA CONTESTO DEL LAVORO

INDICATORE
Funzione e cultura organizzativa
Ruolo nell'ambito dell'organizzazione
Evoluzione della carriera
Autonomia decisionale – controllo del lavoro
Rapporti interpersonali sul lavoro
Interfaccia casa lavoro – conciliazione vita/lavoro *

0
0
0
0
0
0

IDENTIFICAZIONE LIVELLO DI RISCHIO

prestare particolare attenzione agli indicatori nella fascia rossa

PUNTEGGIO CONTESTO DEL LAVORO

0

CONTENUTO DEL LAVORO

AMBIENTE DI LAVORO ED ATTREZZATURE DI LAVORO

N	INDICATORE	SI	NO
1	Esposizione a rumore sup. al secondo livello d'azione		
2	Inadeguato comfort acustico (ambiente non industriale)		
3	Rischio cancerogeno/chimico non irrilevante		
4	Microclima adeguato		
5	Adeguate illuminazione con particolare riguardo alle attività ad elevato impiego visivo (VDT, lavori fini, ecc.)		
6	Rischio movimentazione manuale dei carichi		
7	Disponibilità adeguati e confortevoli DPI		
8	Lavoro a rischio di aggressione fisica/lavoro solitario		
9	Segnaletica di sicurezza chiara, immediata e pertinente ai rischi		
10	Esposizione a vibrazione superiore al limite d'azione		
11	Adeguate manutenzione macchine ed attrezzature		
12	Esposizione a radiazioni ionizzanti		
13	Esposizione a rischio biologico		

se non previsti segnare SI

AZIONI DI MIGLIORAMENTO

PUNTEGGIO AREA AMBIENTE DI LAVORO ED ATTREZZATURE DI LAVORO

0

IDENTIFICAZIONE LIVELLO DI RISCHIO

--	--	--

PIANIFICAZIONE DEI COMPITI

N	INDICATORE
1	Il lavoro subisce frequenti interruzioni
2	Adeguatezza delle risorse strumentali necessarie allo svolgimento dei compiti
3	E' presente un lavoro caratterizzato da alta monotonia
4	Lo svolgimento della mansione richiede di eseguire più compiti contemporaneamente
5	Chiara definizione dei compiti
6	Adeguatezza delle risorse umane necessarie allo svolgimento dei compiti

SI	NO

AZIONI DI MIGLIORAMENTO

PUNTEGGIO AREA PIANIFICAZIONE DEI COMPITI

0

IDENTIFICAZIONE LIVELLO DI RISCHIO

X

CARICO DI LAVORO – RITMO DI LAVORO

N	INDICATORE
1	I lavoratori hanno autonomia nella esecuzione dei compiti
2	Ci sono variazioni imprevedibili della quantità di lavoro
3	Vi è assenza di compiti per lunghi periodi nel turno lavorativo
4	E' presente un lavoro caratterizzato da alta ripetitività
5	Il ritmo lavorativo per l'esecuzione del compito, è prefissato
6	Il lavoratore non può agire sul ritmo della macchina
7	I lavoratori devono prendere decisioni rapide
8	Lavoro con utilizzo di macchine ed attrezzature ad alto rischio
9	Lavoro con elevata responsabilità per terzi, impianti e produzione

SI	NO

Se non previsto
segnare NO

AZIONI DI MIGLIORAMENTO

PUNTEGGIO AREA CARICO DI LAVORO - RITMO DI LAVORO

0

IDENTIFICAZIONE LIVELLO DI RISCHIO

ORARIO DI LAVORO

N	INDICATORE
1	E' presente regolarmente un orario lavorativo superiore alle 8 ore
2	Viene abitualmente svolto lavoro straordinario
3	E' presente orario di lavoro rigido (non flessibile)?
4	La programmazione dell'orario varia frequentemente
5	Le pause di lavoro sono chiaramente definite
6	E' presente il lavoro a turni
7	E' abituale il lavoro a turni notturni
8	E' presente il turno notturno fisso o a rotazione

SI NO

AZIONI DI MIGLIORAMENTO

PUNTEGGIO AREA ORARIO DI LAVORO

0

IDENTIFICAZIONE LIVELLO DI RISCHIO

--	--	--

RISULTATI - AREA CONTENUTO DEL LAVORO

INDICATORE
Ambiente di lavoro ed attrezzature di lavoro
Pianificazione dei compiti
Carico di lavoro - ritmo di lavoro
Orario di lavoro

IDENTIFICAZIONE LIVELLO DI RISCHIO

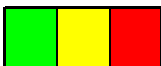
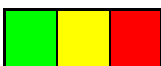
0
0
0
0

PUNTEGGIO CONTENUTO DEL LAVORO

0

IDENTIFICAZIONE DELLA CONDIZIONE DI RISCHIO

IDENTIFICAZIONE LIVELLO DI RISCHIO

INDICATORI AZIENDALI	0	
CONTESTO DEL LAVORO	0	
CONTENUTO DEL LAVORO	0	
TOTALE	0	

RISCHIO BASSO		L'analisi degli indicatori non evidenzia particolari condizioni organizzative che possono determinare la presenza di stress correlato al lavoro. Ripetere la valutazione in caso di cambiamenti organizzativi aziendali o comunque ogni 2 anni.
RISCHIO MEDIO		L'analisi degli indicatori evidenzia condizioni organizzative che possono determinare la presenza di stress correlato al lavoro. Per ogni condizione di rischio identificata si devono adottare le azioni di miglioramento mirate. Monitoraggio annuale degli indicatori. Se queste non determinano un miglioramento entro un anno, sarà necessario procedere al secondo livello di valutazione.
RISCHIO ALTO		L'analisi degli indicatori evidenzia condizioni organizzative con sicura presenza di stress correlato al lavoro. Si deve effettuare una valutazione della percezione dello stress dei lavoratori. E' necessario oltre al monitoraggio delle condizioni di stress la verifica di efficacia delle azioni di miglioramento.

