

---

# Corso

## GESTIONE DEL PERSONALE, QUALITÀ DELLA VITA DI LAVORO E STRESS LAVORO-CORRELATO

Istituto Superiore di Sanità in collaborazione con S3 Opus  
Roma, 20-22 giugno 2011

Felice Paolo Arcuri<sup>1</sup> e Silvana Caciolli<sup>2</sup>

<sup>1</sup>S3 Opus, Roma

<sup>2</sup>Dipartimento di Ambiente e Connessa Prevenzione Primaria, ISS

---

**RIASSUNTO** - Le profonde trasformazioni avvenute nel mondo del lavoro hanno portato a considerevoli cambiamenti nelle organizzazioni introducendo nuovi rischi occupazionali. Il DLvo n. 81/2008 prevede che la valutazione dei rischi debba tener conto, tra l'altro, anche dei rischi da stress lavoro-correlato. Questi sono descritti dall'art. 3 dell'Accordo europeo dell'8 ottobre 2004, quale "condizione che può essere accompagnata da disturbi o disfunzioni di natura fisica, psicologica o sociale ed è conseguenza del fatto che taluni individui non si sentano in grado di corrispondere alle richieste o aspettative riposte in loro". Lo stress lavoro-correlato è quello causato da vari fattori propri del contesto lavorativo. Il Corso, oggetto di questa pubblicazione, giunto alla sua terza edizione, ha avuto lo scopo di indicare un percorso metodologico per fornire alle aziende uno strumento utile per una corretta valutazione e gestione dei fattori di rischio da stress lavoro-correlato.

**Parole chiave:** gestione del personale; qualità della vita di lavoro; stress lavoro-correlato

**SUMMARY** (*Training course. Personnel management, job life quality and job-related stress*) - The deep changes which have taken place in the world of job have led to considerable changes in organizations introducing new occupational risks. The Italian Legislative Decree no. 81/2008, provides that risk assessment should take into account, among others, the risks from job-related stress. These are described in Article 3 of the European Agreement, 8 October 2004, as "a state that may be accompanied by discomfort or dysfunction of physical, psychological or social nature, and results from the fact that some individuals do not feel able to respond to the demands or expectations placed on them". The job-related stress is caused by various factors in the working environment. The course, object of this publication, now at its third edition, had the purpose to indicate a methodological approach to provide companies a useful tool for a correct evaluation and management of risk factors due to job-related stress.

**Key words:** personnel management; job life, quality; job-related stress

[silvana.caciolli@iss.it](mailto:silvana.caciolli@iss.it)

---

**I**l 1° gennaio 2011 è entrato in vigore l'obbligo di inserire nel documento di valutazione dei rischi occupazionali anche la valutazione del rischio stress lavoro-correlato. L'art. 32 del DLvo 81/08 stabilisce, inoltre, che tutti coloro che sono responsabili della sicurezza debbano ricevere adeguata formazione in materia di stress da lavoro.

Come testimoniano ormai numerose ricerche, lo stress professionale non è più solo un problema occasionale e individuale: esso ha ormai assunto le proporzioni di un fenomeno globale, che riguarda ogni categoria professionale, ogni luogo di lavoro e ogni Paese. Secondo i dati forniti dall'Agenzia Europea per la Salute e Sicurezza sul lavoro (European Agency for Safety and Health at Work, EU-OSHA), lo stress risulta essere il problema più diffuso tra i lavoratori dell'Unione Europea (UE) dopo il mal di schiena (il 28% dei lavoratori europei riferivano disturbi legati allo stress, contro il 30% relativi al mal di schie-

na): questo equivale a circa 41 milioni di lavoratori dell'UE colpiti ogni anno da stress lavoro-correlato e comporta milioni di giorni di lavoro persi.

La Commissione Europea calcola che, nel 2002, il costo economico annuale dello stress legato al lavoro nell'UE (15 Paesi Membri) sia stato di 20.000 milioni di euro. L'Università di Manchester ha valutato che lo stress assorbe il 30% del costo complessivo di malattie da lavoro e infortuni. Inoltre, nel 2005 l'EU-OSHA ha stimato che lavorare sotto pressione aumenti il tasso degli incidenti sul lavoro di circa il 15%.

Il DLvo 81/2008, sulla base anche di quanto previsto dall'Accordo quadro europeo dell'8 ottobre 2004, interviene quindi puntualmente su quella che è diventata una vera e propria emergenza, centrando l'attenzione sullo stress lavoro-correlato. Allo stesso tempo, il nuovo obbligo ha creato non poche difficoltà ai datori di lavoro, ai responsabili del Servizio prevenzione e protezione e, più in generale, a tutti i soggetti interessati alla pro-



mozione della salute, dovute alla profonda differenza di concetti, modelli e strumenti utili per la rilevazione dei rischi di natura psico-sociale da quelli comunemente utilizzati per la rilevazione dei rischi fisici, chimici e biologici. Le metodologie e le strumentazioni utilizzate dai tecnici della sicurezza mal si adattano, infatti, alla rilevazione e valutazione dei nuovi rischi, che sono soggettivi e soggetti a variare nel tempo. Non a caso, la scadenza indicata dal DLvo 81/2008 per la valutazione del rischio stress lavoro-correlato è stata più volte spostata, fino al termine del 1° agosto 2010.

## Formazione del personale sanitario

Il Dipartimento di Ambiente e Connessa Prevenzione Primaria dell'Istituto Superiore di Sanità (ISS) ha realizzato, in collaborazione con l'ente di formazione S3 Opus Srl, nel periodo 20-22 giugno 2011, il Corso di formazione "Gestione del personale, qualità della vita di lavoro e stress lavoro-correlato".

Durante il Corso, giunto ormai alla terza edizione, sono stati illustrati un approccio di riferimento e gli strumenti operativi collegati per un'efficace gestione del personale, che punta sulla valorizzazione del capitale umano, sul miglioramento delle condizioni di lavoro e della motivazione, nonché sulla riduzione e la prevenzione dei rischi organizzativi, quali lo stress

lavoro-correlato, anche alla luce di quanto previsto dalla Circolare 17 novembre 2010 della Commissione Consultiva sullo stress lavoro-correlato.

Il Corso, di 19 ore di formazione, è stato destinato principalmente ai medici del lavoro, agli psicologi, ai responsabili dei Servizi prevenzione e protezione, ai rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza.

Anche per questa iniziativa sono stati richiesti i crediti ECM (Educazione Continua in Medicina) per le figure professionali di medico e di psicologo, per le quali la Commissione Nazionale per la Formazione Continua ha assegnato 19 crediti.

Le tre giornate di formazione si sono sviluppate sulle seguenti aree:

- gestione innovativa delle risorse umane;
- sistemi di valutazione dei rischi organizzativi;
- miglioramento della salute del lavoratore e delle condizioni del lavoro.

La metodologia utilizzata ha alternato le relazioni dei docenti a momenti di didattica attiva, centrata sulla discussione, le esercitazioni, i lavori di gruppo, l'analisi di casi e di buone prassi. Le diverse tematiche sono state affrontate partendo dal loro inquadramento teorico-sistematico, per giungere all'individuazione delle problematiche sul piano operativo e alle indicazioni metodologiche per l'utilizzo di strumenti di rilevazione. Di particolare interesse pratico è risultata l'illustrazione della metodologia SVS (Sistema di valutazione dello Stress), messa a punto dalla S3 Opus e ormai ampiamente sperimentata.

## La metodologia SVS per l'analisi organizzativa

SVS è una metodologia di analisi organizzativa che si basa sulla raccolta di dati aziendali "oggettivi" (tasso di assenteismo, turnover, infortuni, conflittualità, ecc.) e dati soggettivi rilevati attraverso un apposito questionario (Questionario Stress Lavoro-Correlato, QSLC). Questi due strumenti consentono di rilevare in modo puntuale i più importanti indicatori relativi ai principali fattori di rischio stress lavoro-correlato, riassumibili nei seguenti gruppi:

- caratteristiche del lavoro (contenuto del lavoro, aspetti quantitativi e temporali, possibilità di controllo, ecc.);
- condizioni fisiche dell'ambiente di lavoro (igiene, rischio chimico, fisico, biologico, comfort);
- fattori socio-organizzativi (clima, stile di management, possibilità di carriera, pari opportunità, sicurezza del posto di lavoro, ecc.);

- rapporti interpersonali con i capi e nel gruppo di lavoro;
- conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro.

Vengono inoltre rilevate le principali reazioni dei lavoratori agli stimoli stressogeni, sia di tipo fisico che di tipo psicologico e comportamentale.

Il sistema di elaborazione è particolarmente complesso e consente di tenere conto di indicatori oggettivi e soggettivi e delle diverse condizioni personali dei lavoratori. Inoltre, il punteggio viene completato attraverso due correttivi, legati al trend aziendale e al *benchmarking* con le altre aziende. La funzione di *benchmarking* consente anche di effettuare un'analisi dei diversi livelli di stress (e dei diversi fattori che li possono generare) per le diverse strutture che compongono l'organizzazione.

Per facilitare il lavoro dei responsabili della sicurezza, S3 Opus ha realizzato un apposito software per l'elaborazione statistica dei dati. Il software SVS è un sistema di nuova generazione, in grado di effettuare in maniera completamente automatica, senza dispendio di tempi e costi, la valutazione del rischio stress lavoro-correlato, tramite il semplice inserimento dei dati



oggettivi e soggettivi. Il programma, attraverso una ben collaudata procedura informatizzata, realizza la valutazione del livello di stress presente nell'organizzazione, sulla base di una scala centesimale e consente la classificazione in tre fasce di rischio (basso, medio, alto).

Come ben specificato nell'Accordo quadro europeo, la finalità della valutazione è di offrire ai datori di lavoro e ai lavoratori un quadro di riferimento per individuare e prevenire o gestire problemi di stress lavoro-correlato, non quella di attribuire la responsabilità dello stress all'individuo. Gli strumenti adottati non hanno quindi la funzione di identificare "il soggetto con il problema" ma di consentire la rilevazione anonima delle disfunzioni organizzative e delle percezioni dei lavoratori, che contribuiscono a identificare le condizioni su cui intervenire per ridurre e gestire la condizione di stress al lavoro.

Il sistema SVS consente, oltre all'adempimento degli obblighi di legge in maniera rapida e puntuale, anche di facilitare la prevenzione, la gestione e la riduzione dei problemi organizzativi che producono stress psicologico, con conseguente perdita di motivazione e produttività. La valutazione del rischio stress lavoro-correlato potrà essere ripetuta annualmente tramite il software. La ripetizione della rilevazione consentirà di costruire trend aziendali, che evidenziano i risultati ottenuti dalle eventuali azioni di prevenzione intraprese per la riduzione dello stress lavoro-correlato.

La riduzione dello stress e degli altri rischi psicosociali nelle organizzazioni trova nei principi ergonomici contributi essenziali e insostituibili alla riprogettazione del lavoro e al miglioramento complessivo degli ambienti organizzativi, del clima, della qualità della vita di lavoro e, in ultima analisi, della salute e della redditività dei lavoratori. La centralità dell'approccio ergonomico per affrontare le problematiche connesse allo stress è ben documentata nella norma EN ISO 10075-1 (ampliamento della norma di base ISO 6385:1981 Ergonomic principles of the design of work systems). Tale norma introduce il problema dello stress, dello *strain* e della fatica mentale sul lavoro ed è esplicitamente richiamata dal DLvo 81/2008 (art. 15, lettera d), che impone al datore di lavoro il "rispetto dei principi ergonomici nell'organizzazione del lavoro, nella concezione dei posti di lavoro, nella scelta delle attrezzature e nella definizione dei metodi di lavoro e produzione, in particolare al fine di ridurre gli effetti sulla salute del lavoro monotono e di quello ripetitivo". ■