

## **MODULO 4**

**LA VALUTAZIONE DEL RISCHIO STRESS LAVORO  
CORRELATO: IL FOLLOW-UP DELLE AZIENDE, VERIFICA,  
MONITORAGGIO E AGGIORNAMENTO DEL DVR**

A cura del Dr. Mario Marino

**FASI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE E GESTIONE DEL RISCHIO STRESS  
LAVORO CORRELATO NELL' ADATTAMENTO ITALIANO DELLA METODOLOGIA**



A cura del Dr. Mario Marino

1

## FASE PROPEDEUTICA: PREPARAZIONE DELL' ORGANIZZAZIONE

3

Sviluppo del piano di valutazione del rischio

2

Sviluppo di una strategia comunicativa e di coinvolgimento del personale

1

**Costituzione del Gruppo di Gestione della Valutazione:**

(Datore di Lavoro o dirigente ad hoc delegato dal datore di lavoro, RLS/RLST, RSPP, ASPP e MC) Ha l' obiettivo di programmare e coordinare lo svolgimento dell' intero processo valutativo



# La valutazione approfondita: la percezione dei lavoratori

A cura del Dr. Mario Marino

# ACCORDO QUADRO EUROPEO SULLO STRESS LAVORO-CORRELATO (8 ottobre 2004)

Secondo l'accordo quadro europeo sullo stress lavoro-correlato così come recepito dall'accordo interconfederale del 9 giugno 2008 (punto 2, Art.4)

“L'individuazione di un eventuale problema di stress lavoro-correlato può implicare una analisi su fattori quali l'eventuale

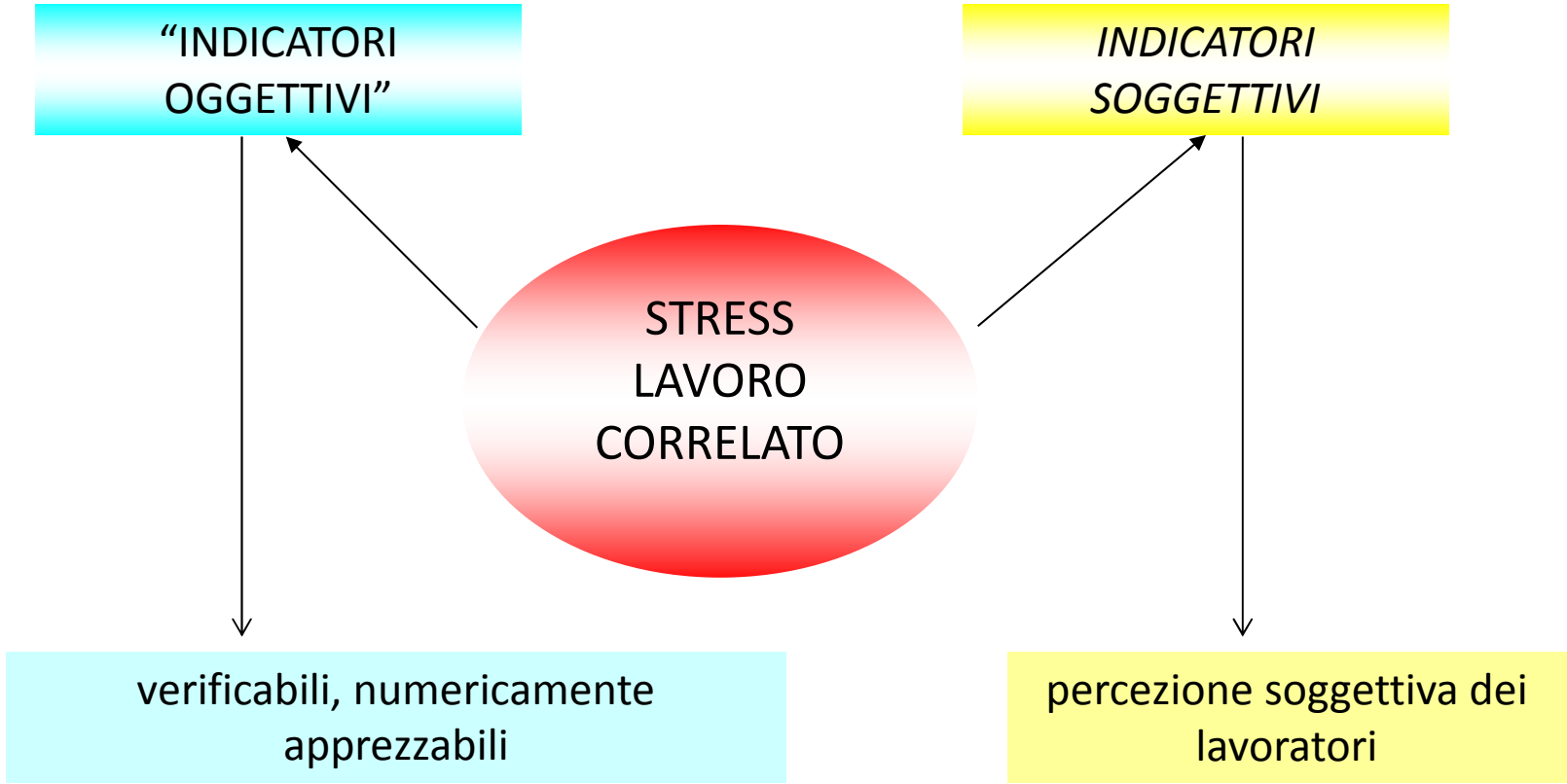
*inadeguatezza nella gestione dell'organizzazione e dei processi di lavoro* (disciplina dell'orario di lavoro, grado di autonomia, corrispondenza tra le competenze dei lavoratori ed i requisiti professionali richiesti, carichi di lavoro, ecc.),

*condizioni di lavoro e ambientali* (esposizione a comportamenti illeciti, rumore, calore, sostanze pericolose, ecc.),

*comunicazione* (incertezza in ordine alle prestazioni richieste, alle prospettive di impiego o ai possibili cambiamenti, ecc.) e

*fattori soggettivi* (tensioni emotive e sociali, sensazione di non poter far fronte alla situazione, percezione di mancanza di attenzione nei propri confronti, ecc.)”

# GLI INDICATORI DELLO STRESS LAVORO CORRELATO



A cura del Dr. Mario Marino

## STRESS OGGETTIVO VERSUS SOGGETTIVO

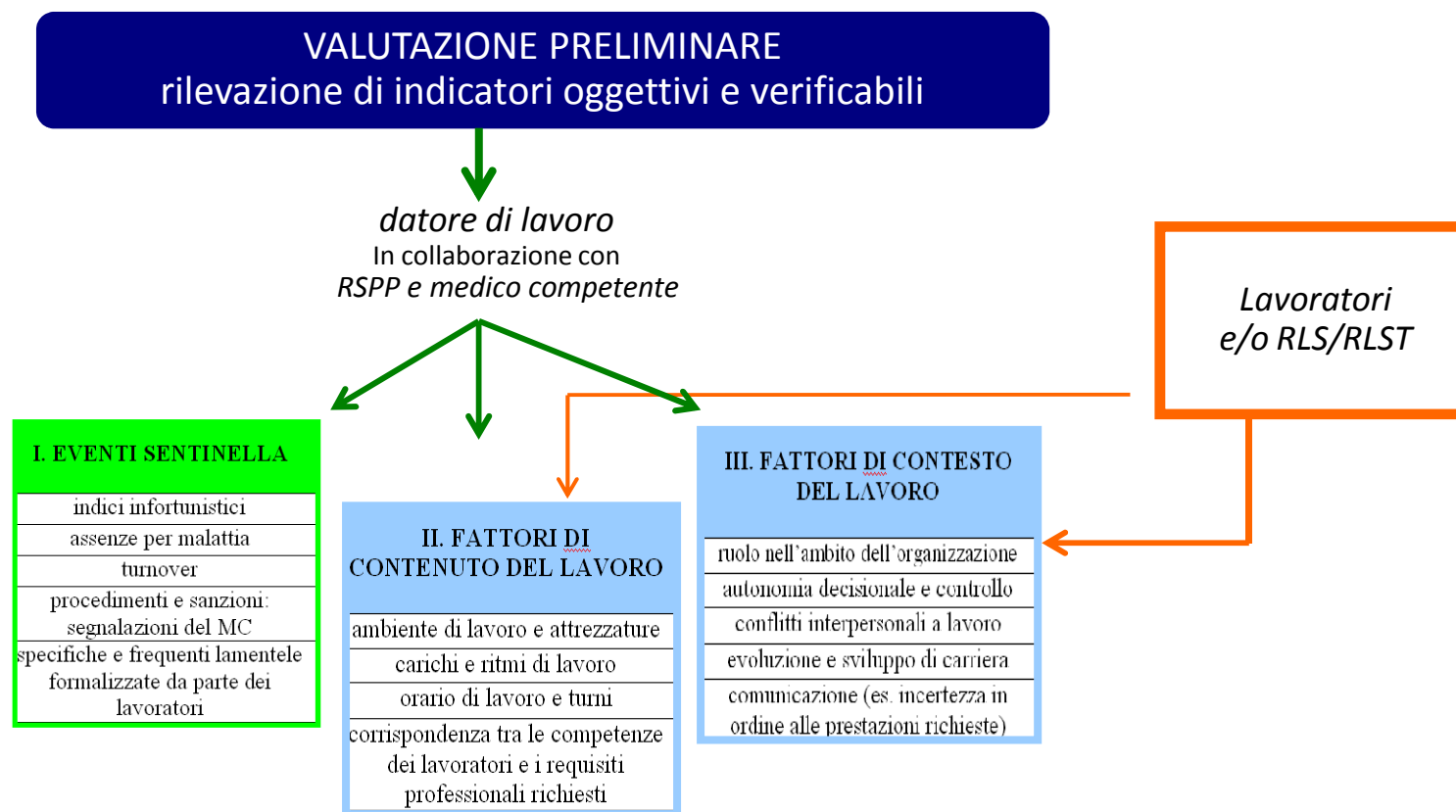


A cura del Dr. Mario Marino



# INDICAZIONI DELLA COMMISSIONE CONSULTIVA PERMANENTE PER LA SALUTE E SICUREZZA SUL LAVORO

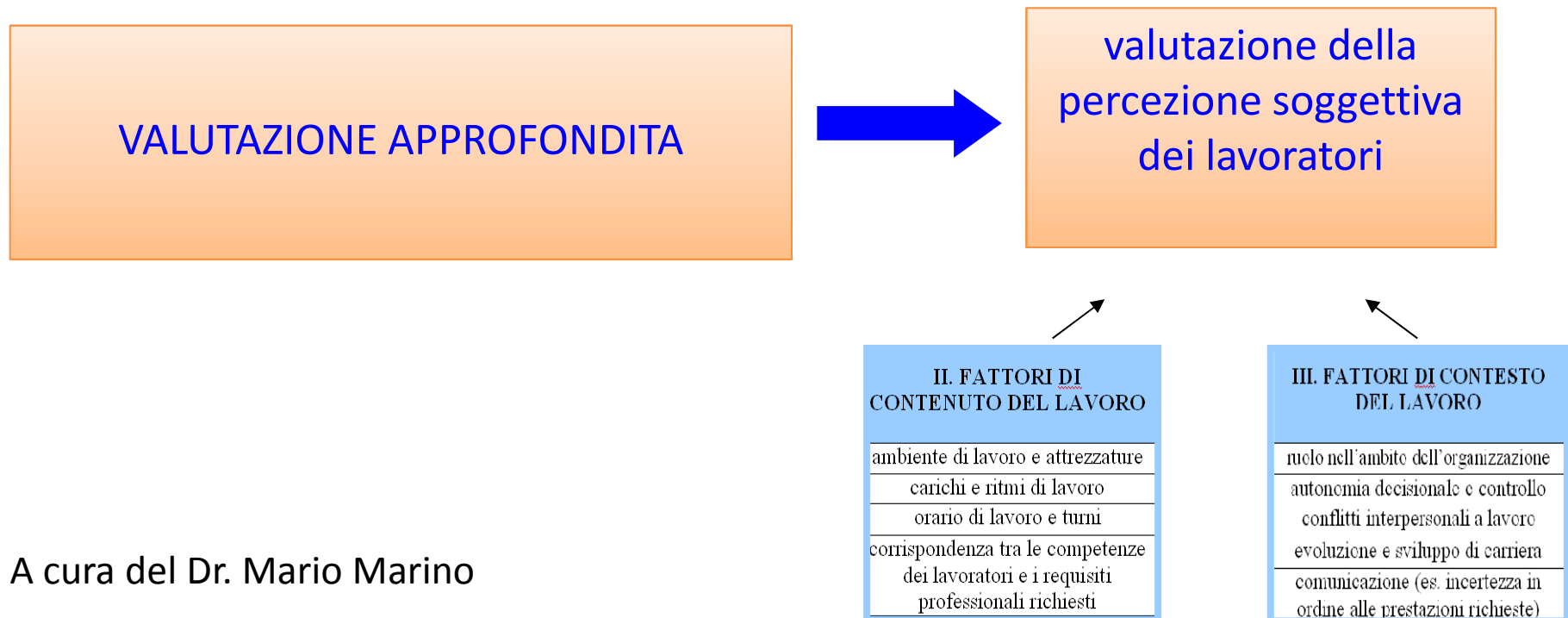
(m\_lps. 15 REGISTRO UFFICIALE MINISTERO partenza 0023692. 18.11.10)



A cura del Dr. Mario Marino

## IN COSA CONSISTE LA VALUTAZIONE APPROFONDATA?

Secondo le indicazioni della commissione consultiva permanente per la salute e sicurezza del lavoro, la valutazione approfondita prevede *la valutazione della percezione soggettiva dei lavoratori* sulle famiglie di fattori/indicatori indagati



A cura del Dr. Mario Marino

## COME PUO' ESSERE ESPLETATA LA FASE DI VALUTAZIONE APPROFONDITA?

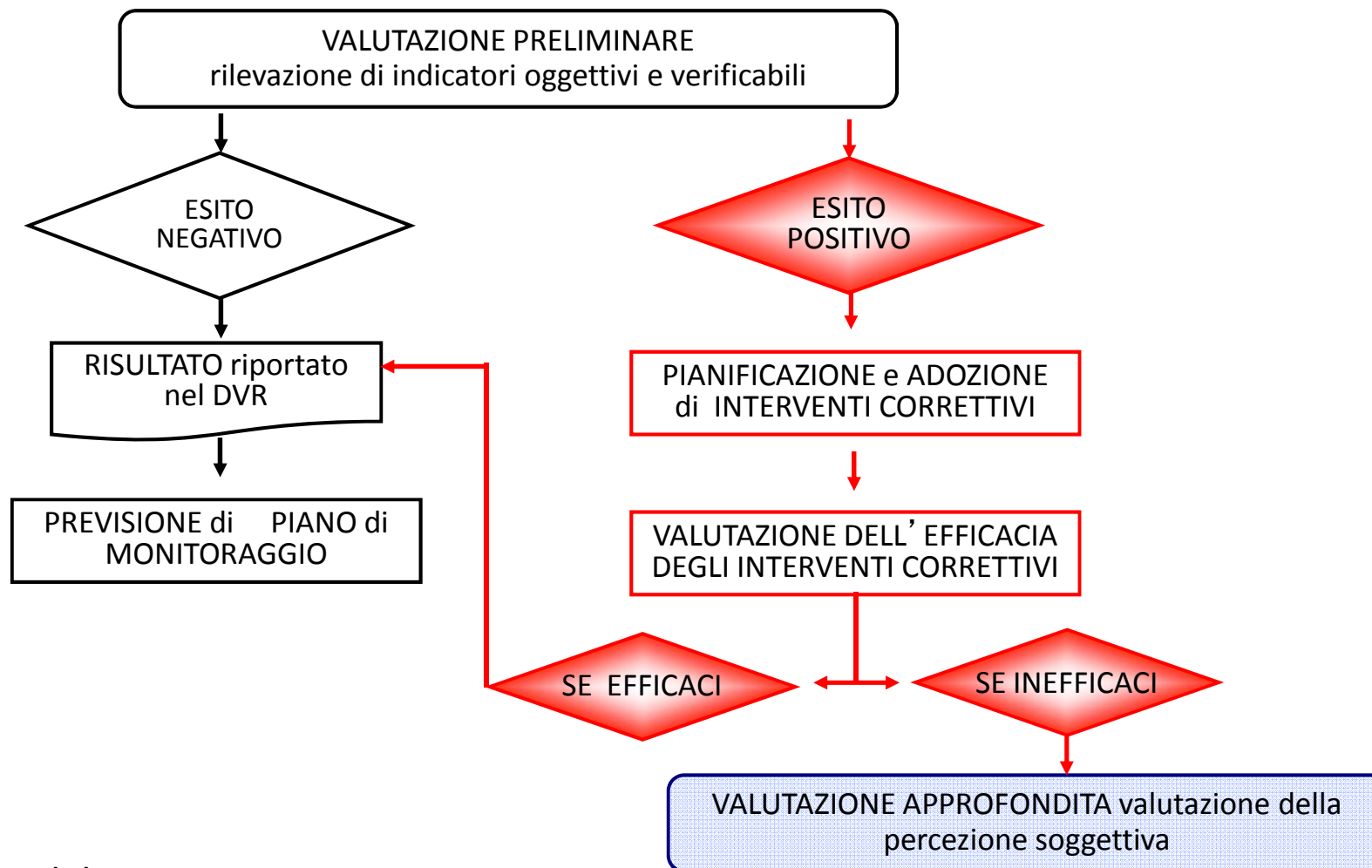
Secondo le indicazioni della commissione consultiva permanente per la salute e sicurezza del lavoro la valutazione approfondita del rischio stress lavoro correlato può essere effettuata – assicurando il coinvolgimento e la partecipazione dei lavoratori coinvolti - tramite:

QUESTIONARI

FOCUS GROUP

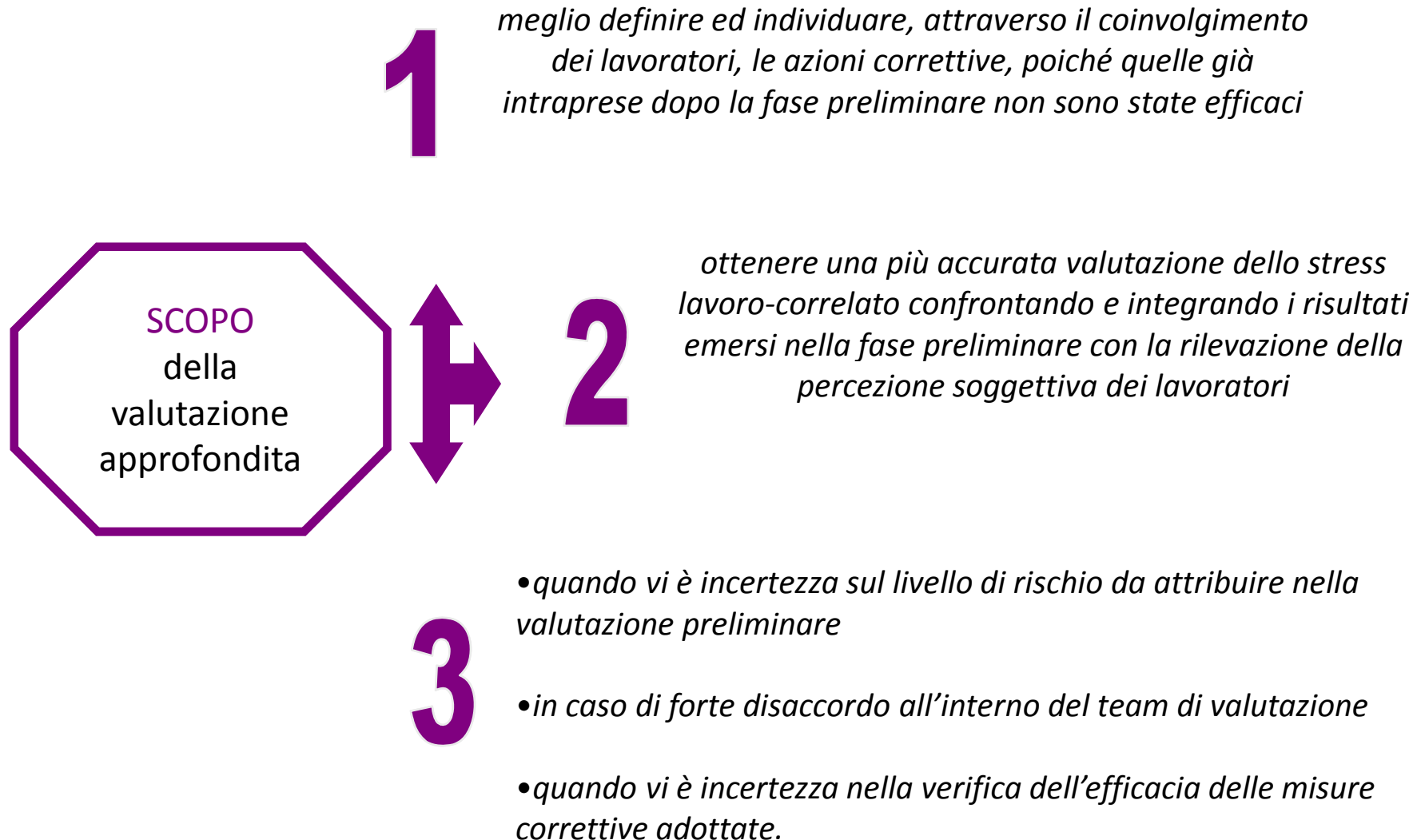
INTERVISTE SEMISTRUTTURATE

# QUANDO EFFETTUARE LA VALUTAZIONE APPROFONDATA SECONDO LE INDICAZIONI DELLA COMMISSIONE CONSULTIVA

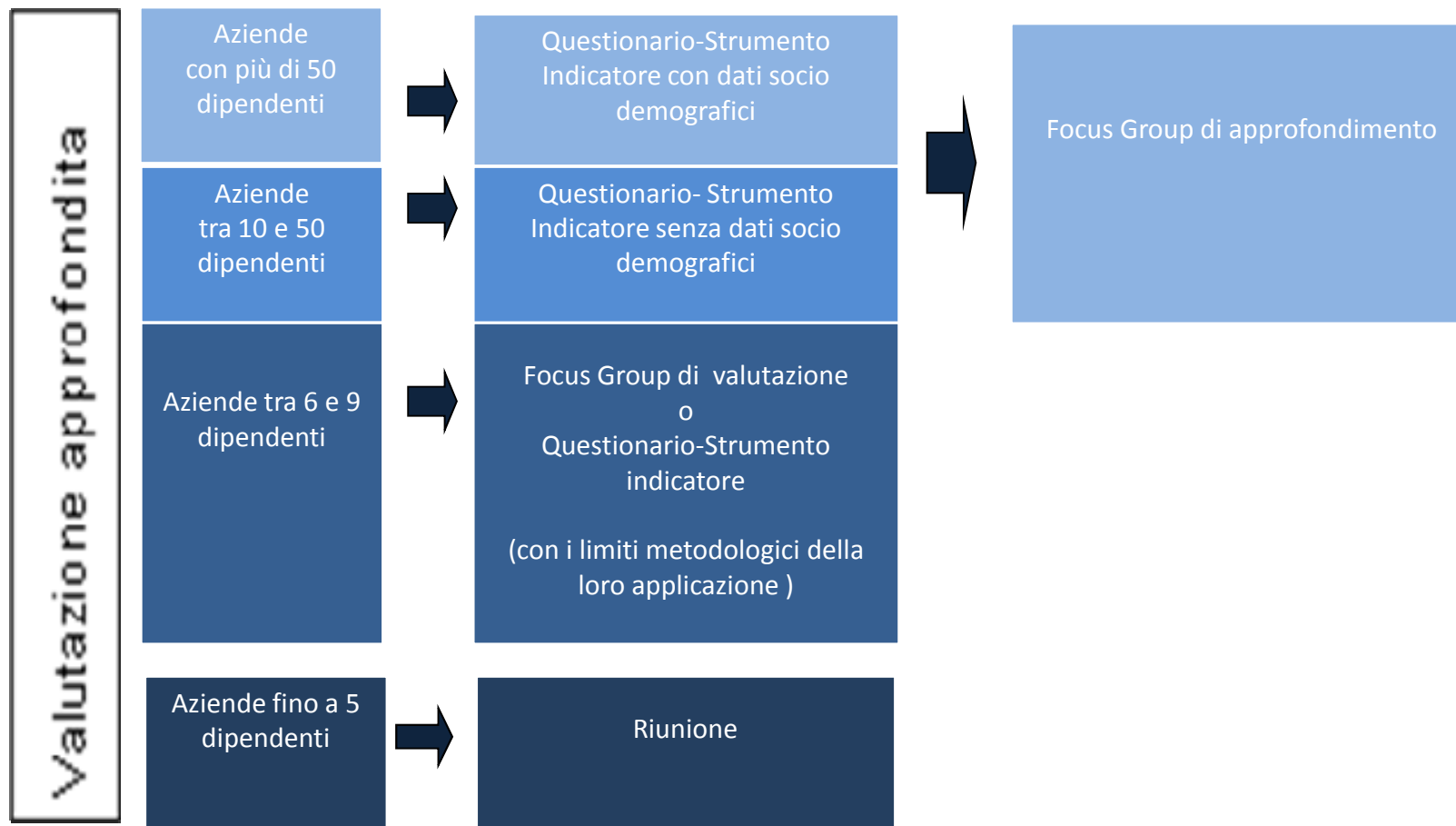


A cura del Dr. Mario Marino

## SCOPI DELLA VALUTAZIONE APPROFONDATA



# MODULARITA' DELLA FASE DI APPROFONDIMENTO IN BASE ALLA DIMENSIONE AZIENDALE



FOCUS GROUP



discussione di gruppo



## Moderatore

Coordina e coinvolge attivamente i partecipanti e finalizza l'approfondimento delle problematiche relative alle cause dello stress lavoro correlato



# GUIDA ALL' ADATTAMENTO METODOLOGICO DEL FOCUS GROUP

## SCelta DEI PARTECIPANTI

- 1 Costituire un gruppo in cui i lavoratori si possano sentire a proprio agio gli uni con gli altri e possano esprimere apertamente le proprie opinioni.
- 2 Assicurare una rappresentanza di genere (uomini/donne) equilibrata
- 3 Nel caso di aziende di grandi dimensioni assicurare il coinvolgimento di tutti i Gruppi Omogenei di lavoratori presi in considerazione nel processo valutativo effettuando per ognuno di essi uno specifico Focus Group



## RUOLO DEL MODERATORE DEL FOCUS GROUP

Il moderatore riveste un ruolo centrale nel Focus Group:

- deve coordinare la discussione assicurando che vengano affrontati in modo adeguato tutti gli argomenti.
- deve gestire le dinamiche di gruppo per permettere ad ogni partecipante di poter esprimere liberamente le proprie opinioni personali.

Risulta fondamentale che il moderatore venga percepito dai partecipanti come una persona **imparziale**, **indipendente**, di cui ci si possa **fidare**.

si consiglia di affidare il ruolo del moderatore ad un lavoratore con adeguate conoscenze degli argomenti trattati e appropriate competenze relazionali.

## COMPITI DEL MODERATORE DEL FOCUS GROUP

- Aprire i lavori illustrando gli obiettivi del focus Group
- Presentare ai partecipanti gli argomenti in programma
- Assicurare il rispetto dei tempi previsti
- Incoraggiare la partecipazione di ciascun membro del gruppo
- Ricapitolare gli argomenti discussi per verificare la corretta interpretazione delle opinioni emerse all'interno del gruppo
- Mantenere alta l'attenzione dei partecipanti
- Garantire che vengano affrontate tutte le questioni chiave

# INDICAZIONI PER LA STRUTTURAZIONE DEL FOCUS GROUP

**Step 1 - Apertura lavori:** presentazione del moderatore e dei partecipanti, specificare obiettivi, argomenti in programma e tempi del Focus Group

**Step 2 – Avvio della discussione:** il moderatore sollecita ogni partecipante ad esprimere liberamente il proprio punto di vista sulle criticità organizzative e sugli aspetti del lavoro potenzialmente stressogeni.

**Step 3 – Approfondimento dei risultati della valutazione preliminare ed approfondita:** ai partecipanti viene chiesto di esprimere la propria interpretazione circa i risultati emersi dalla Lista di Controllo e dal Questionario strumento indicatore, focalizzando l'attenzione sulle criticità emerse e proponendo al gruppo di interpretare le cause di tali criticità.

**Step 4 – Raccolta di suggerimenti relativi a misure correttive:** il moderatore riepiloga le principali indicazioni emerse durante le fasi precedenti e chiede ai partecipanti di formulare delle proposte per affrontare e gestire le criticità evidenziate.

# Verifica, monitoraggio e aggiornamento del DVR stress lavoro correlato

A cura del Dr. Mario Marino

# D.Lgs. 81/08

## Art. 17

(Obblighi del datore di lavoro non delegabili)

1. Il datore di lavoro non può delegare le seguenti attività:
  - a) la valutazione di tutti i rischi con la **conseguente elaborazione del documento previsto dall'articolo 28;**
  - b) la designazione del responsabile del servizio di prevenzione e protezione dai rischi.

A cura del Dr. Mario Marino

# D.Lgs. 81/08

(con modifiche D.Lgs 106/09)

## Art. 28

(Oggetto della valutazione dei rischi)

1. La valutazione di cui all'articolo 17, comma 1, lettera a), anche nella scelta delle attrezzature di lavoro e delle sostanze o dei preparati chimici impiegati, nonché nella sistemazione dei luoghi di lavoro, deve riguardare **tutti i rischi per la sicurezza e la salute dei lavoratori, ivi compresi quelli riguardanti gruppi di lavoratori esposti a rischi particolari, tra cui anche quelli collegati allo stress lavoro-correlato**, secondo i contenuti dell'Accordo Europeo dell'8 ottobre 2004, .....
  
- 1bis. **La valutazione dello stress lavoro-correlato di cui al comma 1 è effettuata nel rispetto delle indicazioni di cui all'articolo 6, comma 8, lettera m-quater, ....**

A cura del Dr. Mario Marino

# D.Lgs. 81/08

(con modifiche D.Lgs 106/09)

## Art. 28

2. Il documento di cui all'articolo 17, comma 1, lettera a), redatto a conclusione della valutazione può essere tenuto, nel rispetto delle previsioni di cui all'articolo 53, su supporto informatico... e contenere:

- a) una relazione sulla valutazione di tutti i rischi per la sicurezza e la salute durante l'attività lavorativa, nella quale siano specificati i criteri adottati per la valutazione stessa. La scelta dei criteri di redazione del documento è rimessa al datore di lavoro, che vi provvede con criteri di semplicità, brevità e comprensibilità, in modo da garantirne la completezza e l'idoneità quale strumento operativo di pianificazione degli interventi aziendali e di prevenzione;
- b) l'indicazione delle misure di prevenzione e di protezione attuate e dei dispositivi di protezione individuali adottati, a seguito della valutazione di cui all'articolo 17, comma 1, lettera a);
- c) il programma delle misure ritenute opportune per garantire il miglioramento nel tempo dei livelli di sicurezza;
- d) l'individuazione delle procedure per l'attuazione delle misure da realizzare, nonché dei ruoli dell'organizzazione aziendale che vi debbono provvedere, a cui devono essere assegnati unicamente soggetti in possesso di adeguate competenze e poteri;
- e) l'indicazione del nominativo del responsabile del servizio di prevenzione e protezione, del rappresentante dei lavoratori per la sicurezza o di quello territoriale e del medico competente che ha partecipato alla valutazione del rischio;
- f) l'individuazione delle mansioni che eventualmente espongono i lavoratori a rischi specifici che richiedono una riconosciuta capacità professionale, specifica esperienza, adeguata formazione e addestramento.

A cura del Dr. Mario Marino

# D.Lgs. 81/08

(con modifiche D.Lgs 106/09)

Art. 29.

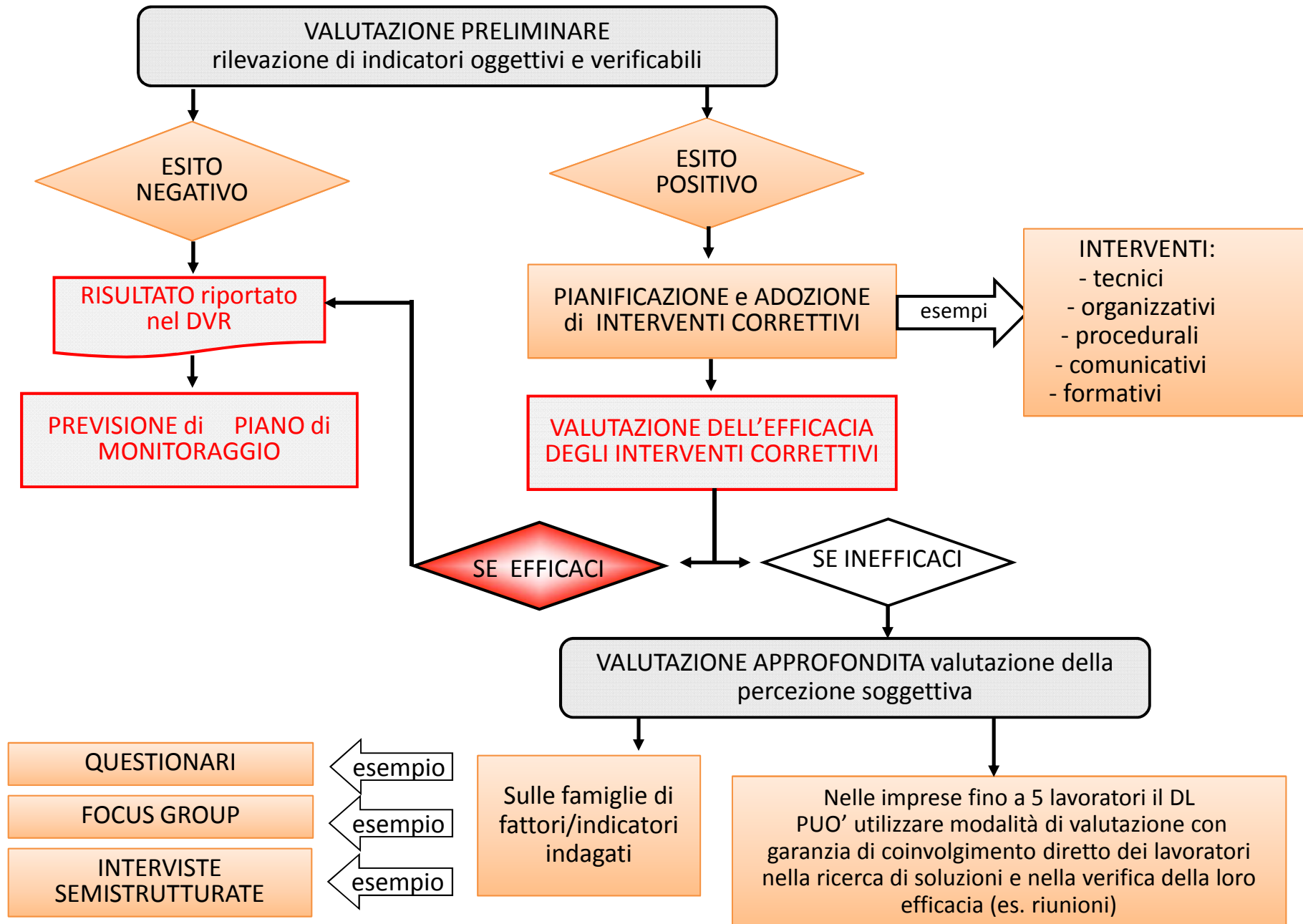
(Modalità di effettuazione della valutazione dei rischi)

3. La valutazione dei rischi deve essere immediatamente rielaborata, nel rispetto delle modalità di cui ai commi 1 e 2, in occasione di modifiche del processo produttivo o della organizzazione del lavoro significative ai fini della salute e sicurezza dei lavoratori, o in relazione al grado di evoluzione della tecnica, della prevenzione o della protezione o a seguito di infortuni significativi o quando i risultati della sorveglianza sanitaria ne evidenzino la necessità. A seguito di tale rielaborazione, le misure di prevenzione debbono essere aggiornate. Nelle ipotesi di cui ai periodi che precedono il documento di valutazione dei rischi deve essere rielaborato, nel rispetto delle modalità di cui ai commi 1 e 2, nel termine di trenta giorni dalle rispettive causali.

A cura del Dr. Mario Marino



# INDICAZIONI DELLA COMMISSIONE CONSULTIVA

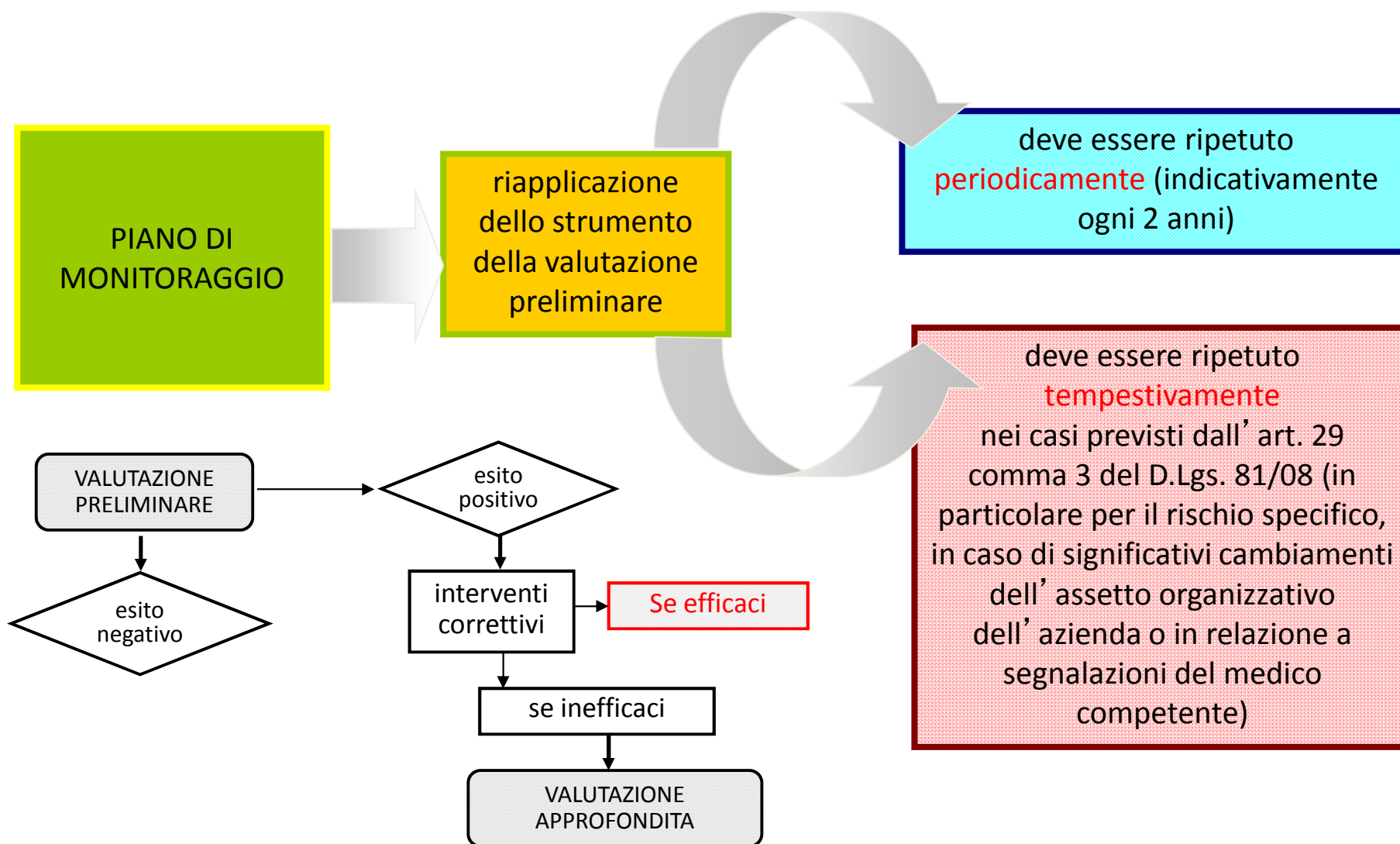


## I CONTENUTI MINIMI DEL DVR

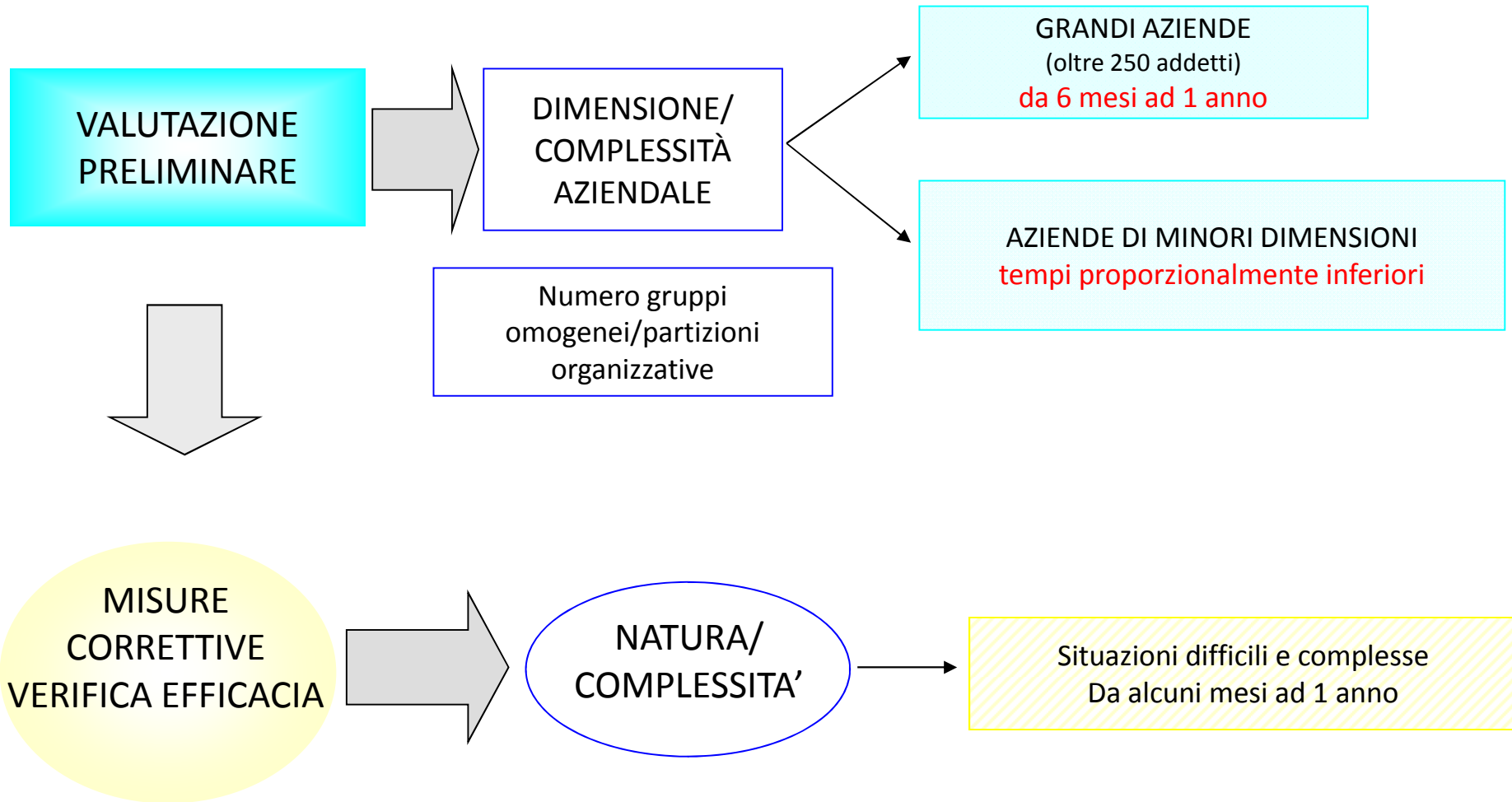
### secondo le disposizioni dell'art. 28 comma 2 del D.Lgs. 81/08 e le indicazioni metodologiche della Commissione Consultiva

1. descrizione dell'azienda e dell'attività lavorativa, che contenga gli elementi utili a giustificare il criterio di individuazione dei gruppi omogenei/partizioni organizzative
2. criteri e metodi di valutazione e figure aziendali coinvolte
3. modalità con la quale sono stati sentiti i lavoratori in rapporto ai fattori di contenuto e contesto
4. formazione delle figure aziendali coinvolte, ove effettuata
5. azioni comunicative ed informative, per tutti i lavoratori, ove intraprese
6. individuazione dei gruppi omogenei di lavoratori o delle partizioni organizzative per ognuna delle quali è stata effettuata la valutazione e esplicitazione del criterio adottato per l'individuazione
7. analisi del rischio e risultati (valutazione preliminare, verifica dell'efficacia di interventi adottati ed eventuale valutazione approfondita)
8. misure di prevenzione, sia quelle in atto, sia quelle da adottare con interventi correttivi in base all'esito della valutazione
9. il piano attuativo delle misure e degli interventi, con l'indicazione dei soggetti aziendali che vi devono provvedere
10. pianificazione del monitoraggio nel tempo ed aggiornamento periodico

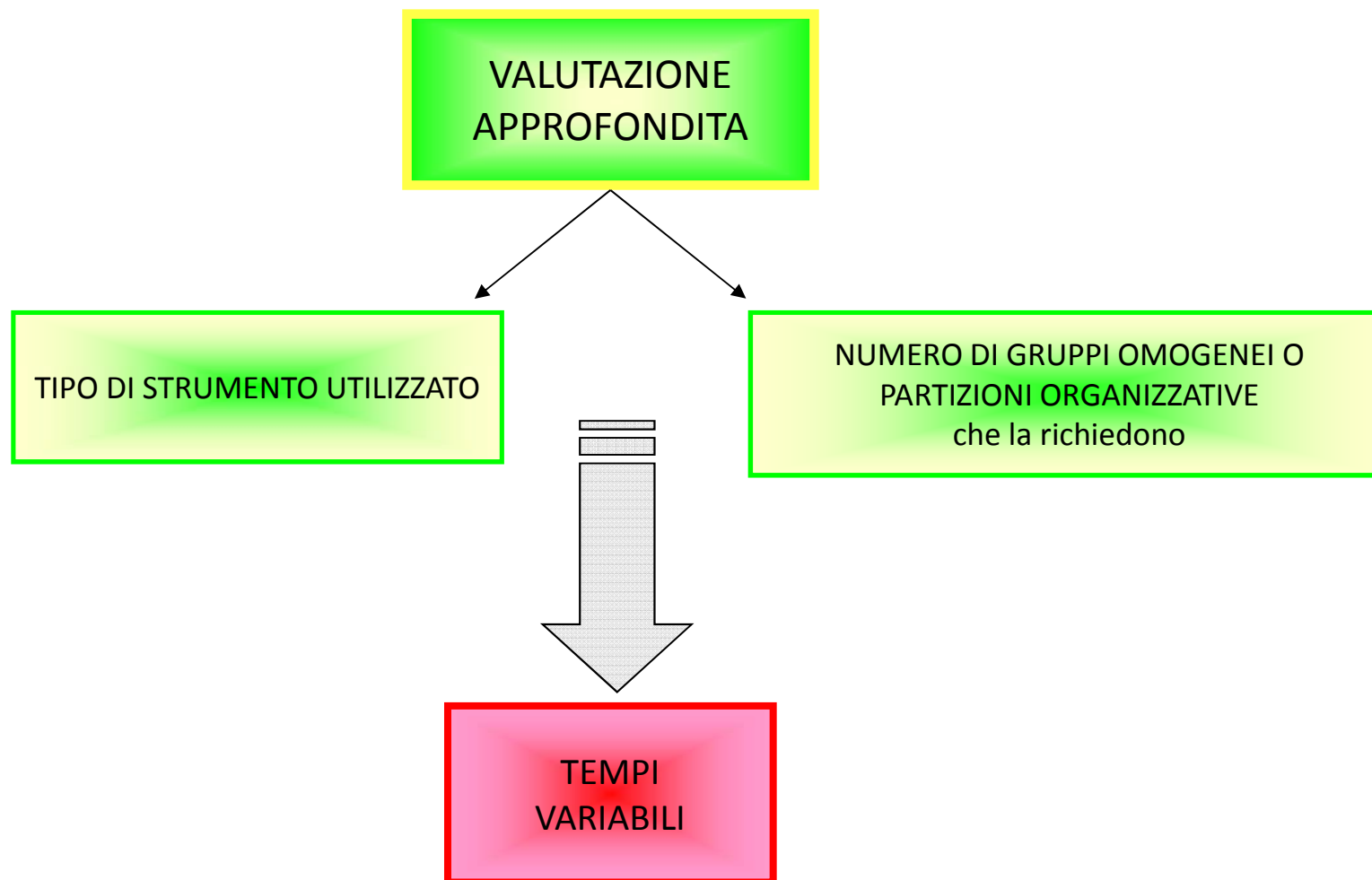
# I TEMPI PER LA VERIFICA E L'AGGIORNAMENTO DELLA VALUTAZIONE DEL RISCHIO DA STRESS LAVORO-CORRELATO



# TEMPI PER L'ATTUAZIONE DELLA VALUTAZIONE PRELIMINARE



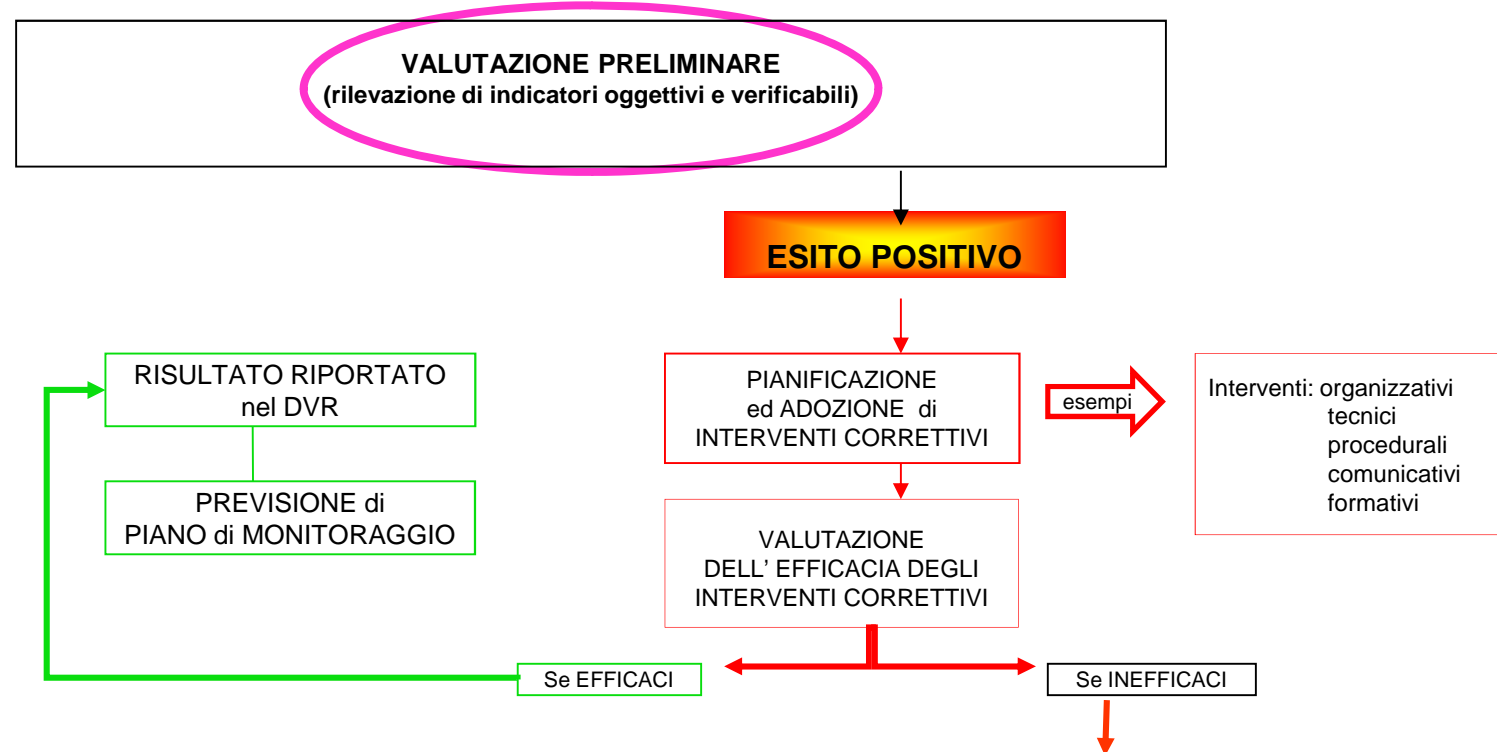
# TEMPI PER L'ATTUAZIONE DELLA VALUTAZIONE APPROFONDITA



# Valutazione preliminare - Interventi correttivi

## NEL CASO IN CUI SI RILEVINO ELEMENTI DI RISCHIO

- **misure organizzative** sull'attività lavorativa (orario sostenibile, alternanza di mansioni nei limiti di legge e contratti...)
- **misure tecniche** (es. potenziamento degli automatismi tecnologici)
- **misure procedurali** (definizione di procedure di lavoro...)
- **comunicazione**
- **formazione**



# Misure di prevenzione

Le **soluzioni di prevenzione collettiva** possono riguardare misure tecniche (potenziamento degli automatismi tecnologici...), misure organizzative sull'attività lavorativa (orario sostenibile, alternanza di mansioni nei limiti di legge e contratti, riprogrammazione attività...), misure procedurali (definizione di procedure di lavoro...), misure ergonomiche (progettazione ergonomica dell'ambiente e dei processi di lavoro) e misure di revisione della politica aziendale (azioni di miglioramento della comunicazione interna, della gestione, delle relazioni, ecc.).

Le **soluzioni rivolte agli individui** sono finalizzate alla gestione di problemi specifici, diversi da quelli riscontrati nella maggioranza, che riguardano solo alcuni lavoratori.

Possono essere attuate soluzioni di supporto ai singoli lavoratori (counselling, consultori interni, sportelli di ascolto) e interventi da parte del medico competente anche a seguito di richiesta di visita medica da parte del lavoratore.

## Accordo quadro europeo sullo stress lavoro-correlato

PREVENIRE, ELIMINARE O RIDURRE I PROBLEMI DI STRESS DA LAVORO

- **misure di gestione e di comunicazione** in grado di **chiarire gli obiettivi** aziendali e il **ruolo** di ciascun lavoratore, di assicurare un **sostegno** adeguato da parte della direzione **ai singoli individui e ai team di lavoro**, di portare a coerenza **responsabilità e controllo sul lavoro**, di migliorare **l'organizzazione, i processi, le condizioni e l'ambiente di lavoro**.
- **la formazione dei dirigenti e dei lavoratori** per migliorare la loro **consapevolezza e la loro comprensione** nei confronti dello stress, delle sue possibili cause e del modo in cui affrontarlo, e/o per adattarsi al cambiamento
- **l'informazione e la consultazione dei lavoratori e/o dei loro rappresentanti**, in conformità alla legislazione europea e nazionale, ai contratti collettivi e alle prassi.



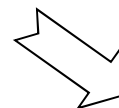
## In cosa consistono le misure correttive ?

La corretta esecuzione della VALUTAZIONE PRELIMINARE consente di comprendere quali sono le eventuali criticità relative all'azienda o ai gruppi omogenei individuati.

Ogni criticità porta ad individuare l'azione correttiva corrispondente da attivare, in coerenza con le caratteristiche e le modalità dell'azienda.

## **Commissione Consultiva: azioni correttive**

Le misure correttive adottate si devono riferire alle fonti del rischio risultate critiche



### **MISURE DI TIPO**

organizzativo  
comunicativo  
formativo  
procedurale  
tecnico

<b>CONTESTO DEL LAVORO</b>	<b>CONTENUTO DEL LAVORO</b>
Ruolo nell'ambito dell'organizzazione	Ambiente ed attrezzature di lavoro
Autonomia decisionale e controllo	Carico di lavoro e ritmo di lavoro
Conflitti interpersonali al lavoro	Orario di lavoro e turni
Evoluzione e sviluppo della carriera	Corrispondenza tra competenze dei lavoratori e requisiti professionali richiesti
Comunicazione	

## ***RUOLO NELL'AMBITO DELL'ORGANIZZAZIONE***

- Non è chiaramente definita la linea gerarchica aziendale
- Ci sono sovrapposizioni di ruoli differenti sulle stesse persone
- Ci sono errori per indicazioni contrastanti



Chiarezza nell'attribuzione del ruolo e della responsabilità connessa

Chiara indicazione delle responsabilità in relazione al proprio compito e a quello dei colleghi (i lavoratori conoscono l'ordine in cui il potere è esercitato e delegato: datore di lavoro, dirigenti e preposti)

Previsione di momenti di coordinamento per evitare indicazioni contrapposte

Formazione al ruolo ed alla sua gestione

Verifica del corretto recepimento da parte di ciascun lavoratore del ruolo attribuito

## ***Esempio***

Ogni criticità porta ad individuare l'azione correttiva corrispondente da attivare, in coerenza con le caratteristiche e le modalità dell'azienda.

***I lavoratori NON conoscono la linea gerarchica aziendale***  
*Diffusione dell'organigramma, degli obiettivi e delle procedure aziendali a tutti i lavoratori.*

***I ruoli NON sono chiaramente definiti***  
*Chiara definizione del ruolo e degli obiettivi che sono assegnati*

## ***AUTONOMIA DECISIONALE E CONTROLLO***

- Il lavoro dipende da compiti svolti da altri
- Non è autonoma la decisione di ordine e modalità di esecuzione
- Non sono noti obiettivi e scelte aziendali relative alla attività
- L'operatore non è consultato per scelte che riguardano il suo lavoro
- Il lavoro è solo controllato da altri



Valorizzazione dell'esperienza

Il lavoratore partecipa alle decisioni che riguardano il proprio gruppo di lavoro (proposte di miglioramento)

Il lavoratore sceglie in parte come organizzare il proprio lavoro e come portarlo a termine

Protocolli di supervisione del lavoro chiari e condivisi

Introduzione di sistemi di auto-controllo da parte del lavoratore

## **Esempio**

**il lavoro dipende da compiti precedentemente svolti da altri**

*Promuovere maggiore conoscenza delle attività precedenti e successive e lo sviluppo di attività di accompagnamento tra una fase e l'altra*

**I lavoratori non hanno autonomia per l'esecuzione dei compiti**

*Valorizzare l'esperienza dei lavoratori e la possibilità di esecuzione autonoma*

**I lavoratori hanno a disposizione le informazioni sulle decisioni aziendali relative al gruppo di lavoro**

*Informare i lavoratori affinché comprendano meglio le motivazioni di alcune decisioni e non le interpretino come azioni negative volontarie o mancata attenzione della direzione*

**Sono predisposti strumenti di partecipazione decisionale dei lavoratori alle scelte aziendali**

*L'azienda mette a disposizione sistemi di comunicazione permanenti e favorisce l'invio delle idee, consigli, indicazioni al superiore diretto*

## CONFLITTI INTERPERSONALI AL LAVORO

- “conflitti storici” non gestiti – gruppi o singoli che non comunicano
- condizioni di conflitto in corso – prevaricazioni, ingiurie.....
- assenza del dirigente nella gestione delle condizioni di conflitto
- condizioni note di disagio individuale o di gruppo



Adozione di un codice etico o di comportamento quale autonormazione del ddl per recepire e gestire condizioni di eccessiva conflittualità, comportamenti provocatori o, comunque illeciti e singoli casi di disagio lavorativo

Identificazione di criteri e procedure chiare da adottare in caso di disagio, chiaramente comunicate a tutti

Formare dirigenti e preposti alla gestione delle condizioni conflittuali

Individuare chiaramente orari e modalità per comunicare con il proprio superiore

Nominare un referente interno\esterno per l'ascolto e gestione

## Esempio

**Vengono gestiti eventuali comportamenti prevaricatori o illeciti da parte dei superiori e dei colleghi**

*Il dirigente è formato al ruolo ed ha a disposizione il codice aziendale ed il referente interno per supportarlo nella gestione dei comportamenti prevaricatori*

**Vi è la segnalazione frequente di conflitti / litigi**

*Il dirigente, formato al ruolo, si preoccupa della gestione dei conflitti in ambiente di lavoro e prende tutti i provvedimenti del caso*

**Identificazione di un referente per i casi di disagio lavorativo**

*La direzione indica una persona o ufficio di fiducia, che svolgerà funzioni di ascolto, gestione e ricerca della soluzione a casi individuali di disagio lavorativo. I dirigenti hanno il dovere di prevenire il verificarsi di comportamenti molesti e discriminatori favorendo il diffondersi di corrette relazioni interpersonali”*



## EVOLUZIONE E SVILUPPO DELLA CARRIERA

- Mancanza di criteri per la progressione di carriera
- Mancanza di sistemi di valutazione delle competenze
- Assenza di percorsi formativi di sviluppo



Chiara identificazione dei criteri di valutazione del personale

Individuazione della “gestione del personale” quale criterio assegnato per i dirigenti

Chiara identificazione e comunicazione dei criteri di progressione

Mappatura delle competenze interne ed identificazione delle possibili progressioni

Piano di formazione che comprende:

- Sviluppo di competenze relative alla mansione
- Sviluppo di competenze di ruolo

A cura del Dr. Mario Marino

## Esempio

### **Sono definiti i criteri per l'avanzamento di carriera**

*Identificare i criteri di avanzamento di carriera ed informare tutti i lavoratori.  
Eventualmente indicare che non sono possibili avanzamenti di carriera ed informare tutti i lavoratori*

### **Esistono sistemi di valutazione dei dirigenti/capi in relazione alla corretta gestione del personale subordinato**

*Introdurre i criteri di valutazione dei dirigenti in riferimento alla gestione del personale. Prevedere la formazione al ruolo, al codice di comportamento ed un percorso specifico per il referente interno per la gestione dei casi*

## COMUNICAZIONE

- Mancanza di comprensione per l'organizzazione del lavoro
- Nessuna conoscenza degli obiettivi e delle procedure aziendali
- Assenza di un sistema informativo per tutti i lavoratori
- Nessuna forma organizzata di comunicazione tra dirigenti e lavoratori
- Mancata attenzione alla formazione del personale



Diffusione dell'organigramma, delle procedure e degli obiettivi aziendali  
Costruzione di un sistema informativo che coinvolga tutti i lavoratori  
Organizzazione di incontri tra dirigenti e lavoratori  
Predisposizione di strumenti di partecipazione  
Piano di formazione per i lavoratori  
Identificazione di un referente per i casi di disagio al lavoro

## Esempio

### **Diffusione organigramma aziendale**

*L'organigramma è lo schema o rappresentazione grafico-descrittiva della struttura dell'azienda, delle funzioni e delle attività*

### **Diffusione delle procedure aziendali**

*La procedura deve rappresentare l'attività reale ed essere oggetto di condivisione, informazione e formazione dei lavoratori cui fa capo*

### **Diffusione degli obiettivi aziendali ai lavoratori**

*La comunicazione, può avvenire in occasione della chiusura o apertura d'anno, può essere affidata ai dirigenti o integrata in momenti di comunicazione o formazione già pianificati*

### **Presenza di un piano formativo per la crescita professionale dei lavoratori**

*L'azienda prevede per i lavoratori la partecipazione o l'organizzazione di corsi di formazione trasversali (sicurezza, informatica.... ), specifici (per sviluppo di competenze aggiuntive o aggiornamento) o di ruolo (es: gestione conflitti)*

# AMBIENTE DI LAVORO E ATTREZZATURE DI LAVORO

**AMBIENTE DI LAVORO** si riferisce:

- Spazi di lavoro
- Comfort e igiene della postazione di lavoro
- Condizioni di illuminazione
- Condizione microclimatiche e climatiche
- Esposizione a rumore e vibrazioni
- Esposizione a rischio cancerogeno/chimico
- Postazione di lavoro e videoterminali
- Esposizione a radiazioni ionizzanti e rischio biologico
- Rischio movimentazione manuale dei carichi
- Lavoro a rischio di aggressione fisica e lavoro solitario

**ATTREZZATURE DI LAVORO :**

- Idoneità delle attrezzature al lavoro
- Adeguata manutenzione macchine e attrezzature

DOCUMENTO  
VALUTAZIONE  
DEI RISCHI

## CARICO DI LAVORO-RITMO DI LAVORO

- Inadeguatezza dei carichi di lavoro (in eccesso o in difetto)
- Ritmi di lavoro troppo elevati
- Variazioni imprevedibili dei ritmi di lavoro
- Assenza di attività per lunghi periodi del turno di lavoro
- Rigidità dei ritmi di lavoro

si riferisce anche a carichi psicologici

- Necessità di prendere decisioni rapide
- Utilizzo di macchine o attrezzature ad alto rischio
- Lavoro ad elevata responsabilità per terzi, impianti o produzioni



Equa \ migliore distribuzione dei carichi di lavoro fra i lavoratori  
Programmazione delle attività in modo da ridurre la variabilità dei carichi di lavoro ed evitare frequenti interruzioni del lavoro  
Introduzione pause  
Alternanza con altre mansioni  
Migliorare il coordinamento fra le varie fasi di lavoro

## Esempio

### **Ci sono frequenti variazioni imprevedibili della quantità di lavoro**

*1) se ci sono tempi vuoti riempirli 2) se la variazione del carico dipende da altre fasi di lavoro all'interno dell'azienda, correggere e ottimizzare 3) se la variazione dipende dall'esterno garantire al lavoratore una maggiore flessibilità e autonomia*

### **Vi è assenza di attività per lunghi periodi nel turno lavorativo**

*Identificare attività secondarie da effettuare nei tempi vuoti, anche su proposte indicate dai lavoratori*

### **Il lavoratore non può agire sul ritmo della macchina**

*Inserimento di pause durante il turno di lavoro*

### **I lavoratori devono prendere decisioni rapide**

*Identificazione della responsabilità. Formazione e comunicazione ai lavoratori*

### **Lavoro con elevata responsabilità per terzi, impianti e produzione**

*I lavoratori eseguono compiti di responsabilità la cui errata esecuzione può danneggiare l'azienda, utenti/clienti o il territorio. Formazione e comunicazione ai lavoratori*

## ORARIO DI LAVORO E TURNI

- orario di lavoro prolungato ed imprevedibile
- mancanza di flessibilità
- Inadeguata organizzazione del lavoro a turni e lavoro notturno



Introduzione di flessibilità dell'orario di entrata e uscita dal lavoro  
Programmazione del calendario dei turni  
Consultazione dei lavoratori per la programmazione che tenga conto di necessità, disponibilità dei singoli lavoratori, pendolarismo...  
Rotazione oraria dei turni di lavoro  
Non si fa ricorso allo straordinario alla fine di un turno notturno  
Si riduce al minimo il numero di notti consecutive  
Si inserisce il giorno di riposo dopo il turno di notte  
Si concede il massimo numero possibile di pause soprattutto per i turni notturni  
Durante il lavoro notturno vengono garantiti servizi equivalenti a quelli previsti per il turno diurno



## Esempio

### **30 Viene abitualmente svolto lavoro straordinario**

*Il lavoro straordinario non può essere abituale. Se necessario in modo continuativo, è necessario verificare le possibilità di integrare l'organico con altri lavoratori.*

### **32 La programmazione dell'orario varia frequentemente**

*I turni di lavoro devono essere programmati e comunicati ai lavoratori mensilmente*

### **33 Le pause di lavoro sono chiaramente definite**

*Le pause di lavoro sono chiaramente definite ed è verificato il loro rispetto*

# CORRISPONDENZA TRA COMPETENZE DEI LAVORATORI E REQUISITI PROFESSIONALI RICHIESTI

Verifica della corrispondenza numero dei lavoratori per lo svolgimento dei compiti

- N° lavoratori e attività lavorativa nel tempo
- quanti lavoratori pensionati\dimessi sono stati reintegrati
- quanti macchinari\attrezzature\strumenti di lavoro nuovi sono stati introdotti
- quanti corsi di formazione\aggiornamento sono programmati\effettuati



Introdurre registrazione delle competenze ed un piano di formazione

Aggiornamento in caso di :

trasferimento, cambiamento di mansioni, introduzione di nuove attrezzature di lavoro, nuove tecnologie .....

## Le azioni correttive

- STRUMENTI DI PARTECIPAZIONE DEI LAVORATORI
- INTERVENTI DI FORMAZIONE

favoriscono l'attivazione del processo di cambiamento  
integrano e rendono efficaci molte delle azioni correttive

## Strumenti di partecipazione dei lavoratori

La partecipazione dei lavoratori nella definizione delle azioni correttive può

- migliorare l'interpretazione dei dati raccolti
- contribuire a decidere l'azione correttiva più efficace, pratica e fattibile
- assegnare una priorità alle aree critiche

Può essere utilizzata la modalità del focus group per restituire i risultati della **VALUTAZIONE PRELIMINARE** ai lavoratori e chiedere il loro contributo sulla pianificazione delle azioni correttive

## ***Interventi di formazione***

Gli interventi di formazione integrano e rendono efficaci molte delle azioni correttive

- formazione tecnica (utilizzo strumenti, metodi di lavoro...)
- sviluppo di competenza (pianificazione compiti, autonomia.)
- formazione al ruolo (gestione attività e persone)

## **RUOLO DEI DIRIGENTI**

Gestione persone, comunicazione, relazione, conflitti  
Capacità di distribuzione dei compiti e carichi di lavoro  
Delega e verifica delle attività

.....

## ***Se non è possibile intervenire con le misure correttive ?***

Nel caso in cui non sia possibile intervenire sull'indicatore specifico che risulta carente

- perché intrinseco al lavoro (es. turni, orari)
- per difficoltà di modifica dell'organizzazione, (es. evoluzione di carriera),

Necessario indicarlo e agire su altre condizioni negative prioritariamente **della stessa area**, per favorire un migliore bilanciamento della situazione di stress.

## ***Esempio - soluzione diretta***

L'indicatore critico determina l'azione correttiva corrispondente da attivare, secondo le caratteristiche dell'azienda.

<b>Indicatore</b>	<b>azione correttiva</b>
<b>DIFFUSIONE ORGANIGRAMMA AZIENDALE</b>	<b>Se manca va redatto il documento Se c'è, va verificata la congruenza con la realtà ed eventualmente aggiornato. Se non è conosciuto, va diffuso a tutti i lavoratori attraverso il sistema di comunicazione interno</b>

## 1- esempio - soluzione di area comunicazione

L'indicatore critico appartiene ad un'area di indicatori predittivi di stress che concorre a soddisfare. Verificare se l'azione correttiva può essere sostenuta o integrata con altri indicatori correlati della stessa area

Indicatore	Possibile azione correttiva	Indicatori collegati
<b>Diffusione organigramma aziendale</b>	Va diffuso a tutti i lavoratori attraverso il sistema di comunicazione interno	Area comunicazione
Presenza di un sistema di comunicazione aziendale (bacheca, internet, busta paga, volantini....)		←
Effettuazione riunioni/incontri tra dirigenti e lavoratori		←



## 1- esempio - azioni correttive correlate

Verificare se l'azione correttiva può essere sostenuta o integrata con altre azioni correttive identificate in tutta la valutazione preliminare

Indicatore	Possibile azione correttiva	Indicatori collegati
<b>Diffusione organigramma aziendale</b>	Va diffuso a tutti i lavoratori attraverso il sistema di comunicazione interno	Area comunicazione
42	Presenza di un sistema di comunicazione aziendale (bacheca, internet, busta paga, volantini....)	
43	Effettuazione riunioni/incontri tra dirigenti e lavoratori	
53 Evoluz. Carriera	Introdurre i criteri di valutazione dei dirigenti in riferimento alla gestione del personale.	

The diagram illustrates the relationships between the indicators. A red arrow originates from the 'Diffusione organigramma aziendale' indicator and points to indicators 42, 43, and 53. Blue arrows originate from the 'Area comunicazione' indicator and point to indicators 42 and 43.

## ***Verifica di efficacia delle misure correttive***

- Riapplicazione dello strumento adottato con la valutazione preliminare.
- Coinvolgimento di tutti i referenti della valutazione preliminare, eventualmente integrati con altri che sono stati oggetto delle azioni correttive

### TEMPI

- Entro un anno dalla attivazione delle misure correttive
- Se entro due anni non si sono evidenziati miglioramenti secondo i parametri oggettivi, è necessario procedere alla valutazione approfondita.