

I WORKING PAPERS DI

---

OLYMPUS

31/2014

a cura di  
Luciano Angelini

La prevenzione dei rischi da stress  
lavoro-correlato  
Profili normativi e metodiche di valutazione

Atti del Convegno  
Urbino - 8 novembre 2013

## I WORKING PAPERS DI OLYMPUS

Registrato presso il Tribunale di Urbino al n. 230 del 12 maggio 2011

“I Working Papers di Olympus” costituiscono una raccolta seriale e progressiva, pubblicata *on line*, di saggi dedicati specificamente al Diritto della salute e sicurezza sul lavoro e si collocano fra le iniziative dell’Osservatorio “Olympus” dell’Università di Urbino Carlo Bo (<http://olympus.uniurb.it>) mirando a valorizzare, mediante contributi scientifici originali, l’attività di monitoraggio della legislazione e della giurisprudenza sulla sicurezza del lavoro svolta dall’Osservatorio. I saggi inseriti ne “I Working Papers di Olympus” valgono a tutti gli effetti di legge quali pubblicazioni.

### Direttore Responsabile

Paolo Pascucci

### Comitato Scientifico

Edoardo Ales, Joaquin Aparicio Tovar, Gian Guido Balandi, Maria Vittoria Ballestrero, Mark Bell, Loralba Bellardi, Antonio Bergamaschi, Franca Borgogelli, Piera Campanella, Umberto Carabelli, Franco Carinci, Bruno Caruso, Carlo Cester, Maurizio Cinelli, Beniamino Deidda, Olaf Deinert, Riccardo Del Punta, Raffaele De Luca Tamajo, Gisella De Simone, Giuseppe Ferraro, Lorenzo Gaeta, Enrico Gragnoli, Teun Jaspers, Pietro Lambertucci, Vito Leccese, Bruno Maggi, Sandro Mainardi, Arturo Maresca, Franz Marhold, Lucio Monaco, Luigi Montuschi, Mario Napoli, Luca Nogler, Alessandra Pioggia, Giampiero Proia, Maurizio Ricci, Roberto Romei, Mario Rusciano, Corinne Sachs-Durand, Rosario Santucci, Franco Scarpelli, Silvana Sciarra, Alfonso Stile, Patrizia Tullini, Antonio Vallebona, Antonio Viscomi, Carlo Zoli, Lorenzo Zoppoli

### Comitato di Direzione

Alberto Andreani, Olivia Bonardi, Alessandro Bondi, Laura Calafà, Stefano Giubboni, Michela Marchiori, Gabriele Marra, Paolo Polidori, Gaetano Natullo

### Comitato di Redazione

Luciano Angelini e Chiara Lazzari (coordinatori di redazione), Romina Allegrezza, Arianna Arganese, Michela Bramucci Andreani, Silvano Costanzi, Stefano Costantini, Lucia Isolani, Laura Martufi, Natalia Paci

### Pubblicazione grafica

Sebastiano Miccoli

### Sede

OLYMPUS – Osservatorio per il monitoraggio permanente della legislazione e giurisprudenza sulla sicurezza del lavoro

Facoltà di Giurisprudenza dell’Università degli Studi Carlo Bo di Urbino

Via Matteotti, 1

I - 61029 Urbino (PU) Tel. 0722 303250 – Fax 0722 2955

<http://olympus.uniurb.it>; [olympus@uniurb.it](mailto:olympus@uniurb.it)

## PROCEDURA PER LA PUBBLICAZIONE

I saggi destinati alla pubblicazione su “I Working Papers di Olympus” debbono riguardare prevalentemente tematiche attinenti al Diritto della salute e della sicurezza dei lavoratori analizzate da una o più delle seguenti prospettive: Diritto del lavoro, Diritto penale, Diritto costituzionale, Diritto civile, Diritto processuale civile, Diritto processuale penale, Diritto comunitario, Diritto internazionale, Diritto comparato, Diritto amministrativo, Storia del diritto.

Dato il necessario carattere interdisciplinare della materia, oltre a saggi giuridici possono essere pubblicati anche saggi che si occupino della salute e della sicurezza dei lavoratori da altri punti di vista scientifici – quali, ad esempio, quello economico, statistico, sociologico, medico, psicologico, dell’organizzazione, ingegneristico ecc. – purché tali saggi siano riferibili ad aspetti considerati nella legislazione o nella giurisprudenza.

I saggi debbono essere redatti in formato elettronico e la loro lunghezza, di norma, non deve eccedere complessivamente il numero di 150.000 caratteri spazi inclusi, comprensivi di note e bibliografia.

Gli apparati di note e bibliografici possono essere redatti in una delle seguenti forme:

1) tradizionali note ordinate progressivamente a piè di pagina con il riferimento numerico di ogni nota in esponente nel testo. In tal caso non è necessario un elenco bibliografico finale;

2) riferimenti bibliografici inseriti direttamente nel testo tra parentesi, con l’indicazione del cognome dell’autore, dell’anno di pubblicazione e della pagina citata (es.: Giugni, 1960, 122) – e con un elenco finale in ordine alfabetico di tutti i riferimenti bibliografici effettuati (es.: Giugni G., 1960: *Introduzione allo studio della autonomia collettiva*, Milano). Nel caso di più opere di uno stesso autore, dopo l’anno va indicata una lettera dell’alfabeto in ordine crescente in relazione alla data di pubblicazione (es.: Giugni, 1960a, 122). Nel caso di cognomi uguali, dopo il cognome va indicata la lettera maiuscola iniziale del nome di battesimo (es.: Zoppoli L., 1984, 111).

I saggi debbono essere inviati al Direttore, esclusivamente per posta elettronica, al seguente indirizzo: [paolo.pascucci@uniurb.it](mailto:paolo.pascucci@uniurb.it).

Tutti i saggi ricevuti, commissionati dalla Direzione o proposti dagli autori, saranno sottoposti alla preventiva lettura di due componenti del Comitato scientifico. La pubblicazione dei saggi proposti dagli autori sarà condizionata al giudizio espresso dai due componenti del Comitato scientifico che li leggeranno in forma anonima. La stessa procedura vale per i saggi in lingua inglese, francese, spagnola e tedesca, i quali, ove ottengano giudizio favorevole, saranno pubblicati nella lingua d’origine.

I saggi pubblicati su “I Working Papers di Olympus” potranno essere successivamente destinati anche a libri o riviste in formato cartaceo purché se ne dia adeguatamente conto in sede di pubblicazione elettronica.

Ogni saggio deve essere accompagnato da un breve *abstract* in italiano e in inglese, dall’indicazione di 6 parole chiave in italiano e in inglese, dall’indirizzo di posta elettronica dell’autore e dalla qualifica accademica o professionale di quest’ultimo.

---

Luciano Angelini (a cura di)

***La prevenzione dei rischi da stress lavoro-correlato Profili normativi e metodiche di valutazione - Atti del Convegno Urbino, 8 novembre 2013***

I WORKING PAPERS DI OLYMPUS – 31/2014 – <http://olympus.uniurb.it>

**I contenuti di questa opera sono rilasciati sotto Licenza Creative Commons Attribuzione - Non opere derivate 2.5 Italia License**

*Luciano Angelini è professore aggregato di Diritto del lavoro nell'Università di Urbino Carlo Bo*  
luciano.angelini@uniurb.it

Questo volume raccoglie i contributi presentati al convegno di studi su “La prevenzione dei rischi da stress lavoro-correlato. Profili normativi e metodiche di valutazione”, organizzato l’8 novembre 2013 all’Università degli studi di Urbino da Olympus, l’Osservatorio per il monitoraggio permanente della legislazione e giurisprudenza sulla sicurezza del lavoro, istituito presso il Dipartimento di Giurisprudenza – DiGiur, e dal Centro ricerca e formazione di psicologia giuridica, istituito presso il Dipartimento di Scienze dell’uomo. Il Convegno ha esaminato il fenomeno dello stress lavoro-correlato con approccio interdisciplinare.

This volume contains the reports of the Conference “The prevention of work-related stress risks”, organized in Urbino (8<sup>th</sup> November 2013) by Olympus, the Observatory for the Permanent Monitoring of Legislation and Jurisprudence on the Occupational Safety, instituted in the Department of Law – DiGiur – of the University of Urbino Carlo Bo and in the Research and Training Center for Juridical Psychology of the Department of Humane Science of the same University.

The Conference examines the work-related stress in a interdisciplinary profile.

*Parole chiave:* lavoro, salute e sicurezza, organizzazione del lavoro, stress lavoro-correlato, rischi psico-sociali, d.lgs. n. 81/2008, costrittività organizzativa, risorse umane, management

*Keywords:* work, health and safety, working organization, work-related stress, psycho-social risks, delegated decree n. 81/2008, organizational constraints, human resources, management

Contributi di: LUCIANO ANGELINI, PIERMATTEO ARDOLINO, PIERA CAMPANELLA, MARIA PIA CANCELLIERI, SERENA CUBICO, ROBERTA DE BELLIS, GIUSEPPE FAVRETTO, ANASTASIA FERRARI, MADDALENA FORMICUZZI, CINZIA FRANCESCHINI, CINZIA FRASCHERI, LUCIA ISOLANI, PIETRO LAMBERTUCCI, ANDREA MINELLI, ROBERTA NUNIN, ANTONELLA ONOFRI, DANIELA PAJARDI, PAOLO PASCUCCI, MARCO PERUZZI, DANIELA PIRRO, MONIA VAGNI

---

**ISSN 2239-8066**

**OLYMPUS**

Osservatorio per il monitoraggio permanente della legislazione e giurisprudenza sulla sicurezza del lavoro

Dipartimento di Giurisprudenza – Università di Urbino Carlo Bo

Via Matteotti, 1 – 61029 Urbino (Italy)

Tel. 0722 303250 – Fax 0722 2955 – [olympus@uniurb.it](mailto:olympus@uniurb.it)

<http://olympus.uniurb.it>

---

## Indice

<i>Indirizzi di salute</i> di Antonella Onofri	1
<b>Prima sessione: Relazioni</b>	
<i>Introduzione</i> di Paolo Pascucci	6
<i>Prevenzione dello stress lavoro-correlato e responsabilità datoriali: nuove prospettive per la tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro</i> di Roberta Nunin	9
<i>Stress organizzativo: rischio o opportunità</i> di Giuseppe Favretto e Serena Cubico	24
<b>Seconda Sessione: Interventi programmati</b>	
<i>Introduzione. Lo stress da lavoro-correlato: la sfida di un approccio interdisciplinare</i> di Daniela Pajardi	35
<i>Stress e mobbing: aspetti teorici e metodologici sulla valutazione</i> di Monia Vagni	43
<i>Benessere al lavoro, produttività dell'impresa, partecipazione dei lavoratori in tempo di crisi</i> di Piera Campanella	57
<i>Lo stato di applicazione delle Indicazioni della Commissione consultiva permanente in tema di valutazione dello stress lavoro-correlato</i> di Cinzia Frascheri	67
<i>Dalle species al genus (o viceversa). Note sull'obbligo di valutazione dello stress lavoro-correlato e degli obblighi psico-sociali</i> di Luciano Angelini	77
<i>Il rapporto tra stress lavoro-correlato e rischi psicosociali nelle fonti uni-europee e interne</i> di Marco Peruzzi	89
<i>Effetti dello stress sui sistemi biologici. Possiamo misurarli?</i> di Andrea Minelli e Roberta De Bellis	94
<i>"Live in balance": dallo stress lavoro-correlato al benessere organizzativo</i> di Daniela Pirro	107
<i>Stress lavoro correlato. Il Medico Competente: ruolo, compiti e opportunità</i> di Lucia Isolani	110
<i>Il ruolo dell'organo di vigilanza nella prevenzione e gestione dello stress lavoro-correlato</i> di Maria Pia Cancellieri	119
<i>Stress lavoro-correlato: un approccio statistico</i> di Cinzia Franceschini	122

**Conclusioni**  
di Pietro Lambertucci

152

**Notizie sugli autori**

156

## Indirizzi di salute

di Antonella Onofri

Come è noto la *mission* dell'INAIL è andata nel tempo a modificarsi, passando dalla più semplice tutela assicurativa dell'infortunato e tecnopatico – che, oggi, rappresenta soltanto uno dei diversi piani lungo i quali si sviluppa la politica della sicurezza dell'Istituto – alla tutela globale dei lavoratori. Quest'ultima si realizza non solo nell'ambito degli obiettivi dell'Istituto – che, come è noto, vanno dalla assicurazione, appunto, alle azioni prevenzionali e fino alla presa in carico dell'assicurato, per il suo reinserimento nella società e nel mondo del lavoro con piena dignità – ma anche nell'essere parte di una rete sociale di protezione e tutela della persona che, attraverso la condivisione di obiettivi, risorse progettuali probabilmente può costituire l'unica *chance* per mantenere e forse migliorare il sistema del *welfare* nel nostro Paese.

Questo è un obiettivo ambizioso, soprattutto se rapportato alla particolare fase congiunturale che vive attualmente l'Italia e, più in generale, l'Europa. È una fase certamente caratterizzata da profondi mutamenti all'interno del mondo del lavoro che, riguardando la stessa composizione della popolazione attiva e le forme di occupazione, comportano ineludibilmente una reinterpretazione del tradizionale concetto di prevenzione. Il che, evidentemente, si traduce in una nuova ed ambiziosa sfida in tema di salute e sicurezza sul lavoro, con la necessità di affrontare e, possibilmente, anticipare i rischi nuovi ed emergenti, correlati da un lato, alle innovazioni tecnologiche e alle recenti acquisizioni scientifiche, dall'altro, alla profonda crisi economica e sociale, che si porta appresso paure e tensioni nei riguardi del futuro.

Tutto ciò, coniugato con una sempre più articolata organizzazioni del lavoro, può determinare un incremento di cause di malattie, stress e depressione. È in tal senso che la strategia comunitaria in materia di salute e sicurezza ha avvertito la necessità di integrare, tra i nuovi rischi emergenti, lo stress lavoro-correlato, ponendo particolare attenzione alla dimensione di genere.

Il d.lgs. 9 aprile 2008 n. 81, nel recepire le indicazioni dell'Unione Europea, ha assegnato un ruolo di primo piano, nell'ambito delle attività di prevenzione, allo studio dell'organizzazione del lavoro, con un approccio olistico alla salute del lavoratore. Così, le differenze di genere e stress lavoro-correlato diventano aspetti da sorvegliare, con attività e interventi volti a promuovere benessere psicofisico, tutela e prevenzione in un ambito che esce dai meri confini della salute e sicurezza, per giungere alla sfera del sociale *tout court* (*il Testo Unico infatti definisce la salute come "uno stato di completo benessere fisico, mentale e sociale non consistente nella sola assenza di malattia o di infermità"*).

In tale contesto, l'INAIL è stato chiamato a interpretare il proprio ruolo, così come ampliato, in relazione alla tutela di patologie correlate a quei fattori di rischio trasversali, quali stress, *mobbing*, costrittività organizzativa, connessi a dinamiche gestionali e relazionali, capaci di generare disagio psichico. E l'Istituto ha risposto a questa chiamata, innanzitutto, a livello centrale/nazionale, grazie alle nuove competenze acquisite (con il d.l. n. 78/2010) attraverso il Dipartimento di Medicina del Lavoro del Settore ricerca (*ex* Ispesl), che ha, elaborato un percorso metodologico sostenibile e di facile utilizzo per le aziende, proprio per la valutazione e gestione del rischio da stress lavoro-correlato.

Il percorso in questione, frutto di una fitta rete di collaborazioni nazionali ed internazionali ma anche di un'attenta analisi di *benchmarking* degli approcci europei, è basato sul modello britannico, oltretutto in linea, naturalmente, con l'attuale quadro normativo italiano (d.lgs. n. 81/2008 e s.m.i. oltre che le indicazioni della Commissione Consultiva Permanente per la Salute e Sicurezza sul Lavoro). L'obiettivo perseguito è stato quello di offrire, appunto, un *iter* metodologico sistematico, scientificamente fondato, che permetta al datore di lavoro, attraverso il coinvolgimento attivo di tutte le figure della prevenzione presenti in azienda, di gestire il rischio da stress lavoro-correlato in maniera integrata, al pari di tutti gli altri rischi previsti dalla vigente normativa.

Dopo una prima fase di elaborazione e validazione del modello e dei diversi strumenti di supporto, tra cui un manuale sul tema, è stata sviluppata anche una piattaforma online, attiva dal maggio 2011, quale ambiente di lavoro virtuale. Alcuni dati possono dare l'idea, a due anni dalla creazione e diffusione della piattaforma, dei risultati raggiunti i quali ci consentono di dire che essa è diventata la metodologia più largamente diffusa ed utilizzata in Italia: le aziende registrate alla piattaforma online – ben distribuite sul territorio italiano e rappresentative dei vari settori produttivi e delle diverse dimensioni aziendali – sono attualmente 5.026, di cui 1.545 hanno già utilizzato gli strumenti per la valutazione di tale rischio (quest'ultime rappresentano un numero di lavoratori stimato superiore a 161.000).



Sono inoltre stati scaricati dalla piattaforma oltre 6000 manuali e diffuse oltre 1000 copie cartacee. Tra le altre, le attività di raccordo internazionale prevedono nel futuro prossimo un confronto sul percorso metodologico e gli strumenti adottati con esperti provenienti dal Ministero della Salute giapponese. Quali ulteriori avanzamenti, si stanno sviluppando strumenti mirati a specifiche realtà produttive e di comparto, con particolare riferimento al settore sanitario e alle piccole medie imprese (rappresentanti quasi il 90% delle aziende italiane, e la quasi totalità del territorio marchigiano), che saranno oggetto di una fase di sperimentazioni sul territorio.

Ma, oltre che a livello centrale, anche a livello territoriale – e, in particolare, nella regione Marche – l'Istituto ha fornito una concreta attestazione della propria sensibilità a questa richiesta di attenzione generata dalle disposizioni e più in generale dal contesto, rispetto al tema dei rischi psico-sociali, dando impulso ad un'azione efficace e sinergica tra istituzioni e parti sociali. In particolare, attraverso convenzioni con le Università, la Regione Marche e con i Servizi dell'ASUR Marche, l'INAIL Marche ha promosso progetti di studio che vertono, tra l'altro sullo stress lavoro-correlato, con uno sguardo specifico alle differenze di genere e che spaziano dall'epidemiologia alla ricerca molecolare. Sono in corso, ad esempio, grazie alla collaborazione con l'Università Politecnica, indagini sociologiche e progetti di studio volti ad evidenziare situazioni di disagio psichico in ambiti lavorativi ancora non indagati e poco tutelati, quali quelli del lavoro domestico o delle mansioni di aiuto. Sulla scorta di evidenze scientifiche del tutto recenti, la Direzione Regionale delle Marche sostiene anche ricerche di laboratorio volte a chiarire gli effetti indotti dallo stress a livello subcellulare.

L'INAIL – che per il suo essere storicamente un “laboratorio” di proposte e strategie, figura a giusto titolo tra i protagonisti del *welfare* italiano – continua dunque ad offrire un contributo concreto ad uno sforzo comune che individua nel benessere psico-fisico e nella qualità della vita dei lavoratori e delle lavoratrici uno dei requisiti per lo sviluppo armonico del Paese.

Va infine sottolineato l'impegno che l'Istituto sta assumendo con la Regione Marche, nel ricercare ogni possibile strada per realizzare un momento di integrazione interuniversitaria, nella materia della salute e sicurezza, provando a coinvolgere varie strutture universitarie (Giurisprudenza e Scienze dell'Uomo di Urbino, Ingegneria, Medicina, Agraria e Economia e commercio dell'Università Politecnica delle Marche, Scienze della Comunicazione di Macerata, Chimica e Scienze di Camerino) che in questi anni, ognuna per proprio conto, hanno collaborato con l'INAIL, all'interno del Comitato di coordinamento *ex art. 7* del d.lgs. n. 81/2008 e s.m.i., nelle tante e qualificate iniziative in materia di sicurezza sul lavoro.

Obiettivo di questa integrazione è quello di avvalersi del mondo accademico e dei saperi, mettendo a confronto operativo le varie specializzazioni presenti, per migliorare la qualità dell'ambiente di lavoro, per maestranze e imprenditori e per qualificare sempre più la formazione in materia di salute e sicurezza – che è una delle leve più importanti – creando un momento di “alta formazione” per operatori e studiosi della materia.

**Prima sessione**

**Relazioni**

# Introduzione

di Paolo Pascucci

Il convegno di oggi è organizzato da due Dipartimenti e da due Centri di ricerca del nostro Ateneo: uno è l'Osservatorio Olympus, un Osservatorio giuridico sul diritto della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, che insiste sul Dipartimento di Giurisprudenza dell'Università di Urbino; l'altro è il Centro di ricerca e di formazione di psicologia giuridica, che svolge la sua attività nell'ambito del Dipartimento di Scienze dell'uomo. Un Convegno interdisciplinare, dunque, a nostro avviso necessario ad analizzare compiutamente uno dei problemi più delicati della recente legislazione in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, cioè la valutazione del rischio da stress lavoro-correlato, che vogliamo affrontare da due prospettive, ovviamente differenti ma anche complementari, come quella giuridica e quella psicologica, ma non solo.

L'iniziativa congiunta dei due Dipartimenti con le loro diverse competenze, i due relatori (una giurista del lavoro ed uno psicologo), il *panel* degli interventori, coordinato da Daniela Pajardi, composto da psicologi, giuristi, sindacalisti, esperti di organizzazione, statistici, medici, biologi: tutto ciò dovrebbe rappresentare la migliore garanzia per comprendere un fenomeno sfuggente, che va innanzitutto affrontato, e i relatori lo sanno bene, anche da un punto di vista epistemologico, chiarendo bene di cosa parliamo quando parliamo di stress lavoro-correlato.

Su questo tema in realtà forse ci sono ancora molti fraintendimenti, malintesi e imprecisioni, per cui è necessario riuscire ad inquadrare il fenomeno per quello che è nella sua complessità. Per quanto mi compete in questa sede, vorrei limitarmi a segnalare un aspetto che mi sembra centrale, e cioè la particolare attenzione che la nostra più recente disciplina legislativa della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, vale a dire il d.lgs. n. 81/2008, più volte e non sempre in modo opportuno modificato nel corso degli anni, pone sul concetto di "organizzazione". L'organizzazione è la vera "nozione chiave" attorno a cui ruota tutta la nuova filosofia della prevenzione che il d.lgs. n. 81/2008, seppur in una linea di ideale continuità, sviluppa rispetto alla disciplina precedente del d.lgs. n. 626/1994.

A ben vedere, quando affrontiamo il fenomeno dello stress lavoro-correlato, necessariamente facciamo i conti con il tema dell'organizzazione. Ricordo la *querelle* che ci fu alcuni anni fa sulla famosa circolare INAIL <sup>1</sup> in tema di costrittività organizzativa, sul contenzioso giudiziario-amministrativo <sup>2</sup> che ne seguì, con esiti peraltro abbastanza discutibili. Al di là del fondamento giuridico di quelle “presunte fonti” e delle sentenze che ne seguirono, quello che sicuramente ne emerse è che l'analisi dello stress lavoro-correlato non può essere affrontata disgiuntamente dal profilo relativo all'organizzazione, su cui in particolare incide la nuova definizione di lavoratore dell'art. 2 del d.lgs. n. 81/2008, secondo la quale, a prescindere dalla tipologia del contratto di lavoro, è “lavoratore” colui che presta la propria attività nell'ambito dell'organizzazione di un datore di lavoro in quanto fonte essa stessa di rischi, dove per organizzazione di un datore di lavoro deve intendersi innanzitutto l'organizzazione del lavoro.

Se l'organizzazione del lavoro aziendale è sostanzialmente il luogo ideale dove andare a “snidare” i rischi, è tuttavia evidente che quella stessa organizzazione diviene anche lo strumento per prevenirli e per fronteggiarli. Personalmente ritengo che questo sia un punto su cui soprattutto i giuristi del lavoro dovrebbero concentrare la loro attenzione, anche nel rispetto di quanto dispone l'art. 41, comma 2, Cost. là dove subordina l'iniziativa economica privata ai principi della sicurezza, della libertà e della dignità, probabilmente introducendo un limite all'agire imprenditoriale molto penetrante e che incide significativamente sul modo di fare impresa. Non è possibile continuare ad accettare un concetto di prevenzione che si limiti a proteggere i lavoratori dai rischi rispetto ad una organizzazione data; l'organizzazione deve mettere al centro l'uomo, la persona, non essendo altrimenti possibile mettere in campo un'adeguata prevenzione primaria. Ed è solo la prevenzione primaria, quella che può garantire l'effettivo rispetto dei precetti comunitari relativi alla nozione di prevenzione.

Confesso di affrontare questa interessante giornata di studio con animo inquieto. Non posso infatti non pensare ai contenuti di alcuni recenti decreti-legge della scorsa estate, i quali introducono alcune “semplificazioni” sulla valutazione dei rischi a fronte di attività a basso rischio. A prescindere da quale sia il concetto di rischio cui essi fanno effettivo riferimento, ciò che ad esempio si disciplina nel c.d. “decreto del fare” sono modelli semplificati per la valutazione dei rischi, che appaiono come una sorta di sucedaneo dell'autocertificazione o giù di lì, da utilizzare nelle attività a basso rischio: senonché così si trascura di considerare che, a prescindere dall'esistenza di rischi fisici o di altro tipo insiti nell'attività

---

<sup>1</sup> Circolare INAIL 17 dicembre 2003, n. 71 “Disturbi psichici da costrittività organizzativa sul lavoro. Rischio tutelato e diagnosi di malattia professionale. Modalità di trattazione delle pratiche.”

<sup>2</sup> TAR del Lazio 4 luglio 2005, n. 5454 e Cons. di Stato, 17 marzo 2009, n. 1576.

produttiva e dal livello più o meno basso di questi ultimi, esistono pur sempre rischi sostanzialmente organizzativi, in particolare da stress lavoro-correlato, che “rischiano” di non essere adeguatamente valutati con i suddetti metodi semplificati.

Si tratta di un pericoloso passo indietro rispetto alle conquiste realizzate con l’emanazione del d.lgs. n. 81/2008, che fa il paio con quello che emerge là dove la recente decretazione estiva consente, sempre ove le attività lavorative siano considerate a basso rischio, di “sostituire” la redazione del documento unico di valutazione dei rischi interferenziali (Duvri) con la presenza di un non meglio definito “incaricato”. Sono convinto che anche in questo caso non si sia riflettuto a sufficienza sulla reale dimensione dei rischi di natura psico-sociale che si annidino tra i c.d. rischi interferenziali, a causa della necessaria contiguità tra le rispettive attività produttive e gli assetti organizzativi di appaltanti e appaltatori.

Resta, per nostra fortuna, l’ancora rappresentata dal vecchio ed inossidabile art. 2087 c.c., norma di tutela sempre “aperta”, che induce a tenere alta la guardia contro ogni azione di sostanziale “retroguardia”, che non dobbiamo in alcun modo avallare.

# Prevenzione dello stress lavoro-correlato e responsabilità datoriali: nuove prospettive per la tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro

di Roberta Nunin

*«(...) Abbiamo voluto che anche la natura accompagnasse la vita della fabbrica. La natura rischiava di essere ripudiata da un edificio troppo grande, nel quale le chiuse muraglie, l'aria condizionata, la luce artificiale, avrebbero tentato di trasformare giorno per giorno l'uomo in un essere diverso da quello che vi era entrato, pur pieno di speranza. La fabbrica fu quindi concepita alla misura dell'uomo perché questi trovasse nel suo ordinato posto di lavoro uno strumento di riscatto e non un congegno di sofferenza (...).»*

Adriano Olivetti  
*Discorso ai lavoratori di Pozzuoli*  
23 aprile 1955

SOMMARIO: 1. Stress lavoro-correlato e obblighi datoriali: l'attenzione al tema dell'organizzazione come strumento per migliorare la prevenzione dei rischi nei luoghi di lavoro. – 2. La responsabilità del datore di lavoro in ordine alla mancata prevenzione: profili penalistici e civilistici. – 3. Rischi psico-sociali e nuove prospettive di tutela.

1. *Stress lavoro-correlato e obblighi datoriali: l'attenzione al tema dell'organizzazione del come strumento per migliorare la prevenzione dei rischi nei luoghi di lavoro*

Nell'ambito più generale della prevenzione dei rischi lavorativi di carattere psico-sociale, il tema dello stress lavoro-correlato è venuto ad assumere negli ultimi anni, anche nel nostro Paese, un significativo rilievo (a far tempo, in particolare, dalla espressa previsione di specifici obblighi datoriali di prevenzione ad opera dell'art. 28 del d.lgs. n. 81/2008), che si è tradotto in una progressiva e crescente attenzione per il

fenomeno <sup>1</sup>, riscontrabile anche nelle pronunce della giurisprudenza, con un *trend* che in parte ricorda quanto a suo tempo avvenuto per la fattispecie del *mobbing*.

D'altra parte, un'interessante indagine condotta nel 2010 da *Eurofound* aveva già evidenziato come l'intensità del lavoro fosse costantemente aumentata nella maggior parte dei Paesi europei negli ultimi due decenni precedenti a tale ricerca e, dalla medesima indagine, emergeva anche come, su un campione rappresentativo dei lavoratori degli (allora) 27 Stati membri, ben il 67% degli stessi dichiarasse di doversi confrontare con richieste pressanti in termini di velocità del lavoro e rigidità delle scadenze, avvertendo in questo potenziali pregiudizi per la propria salute <sup>2</sup>. Se a questa situazione di partenza aggiungiamo poi gli effetti della perdurante crisi economica, con il suo pesante bagaglio psicologico per lavoratori che, in gran numero, si sentono e sono sempre più esposti all'incertezza quanto alla stabilità del proprio posto di lavoro o alle prospettive di uscita da lunghe situazioni di precariato, si comprende come la materia che qui si affronta sia dolorosamente attuale, anche se tutt'altro che semplice da inquadrare.

Il tema richiede infatti, preliminarmente, uno certo sforzo già sul piano della definizione, che indubbiamente impone in prima battuta un richiamo della nozione di 'salute' rilevante nel nostro sistema prevenzionistico, perché è proprio avendo a riferimento quest'ultima che vengono individuati (e, conseguentemente, sanzionati) gli scostamenti, le carenze o l'assenza di tutele rispetto agli obblighi che il legislatore impone al datore di lavoro: *in primis*, come è noto, quello di adottare *tutte* le necessarie misure preventive e/o correttive dei rischi lavorativi, a tutela dell'integrità psicofisica dei lavoratori e delle lavoratrici.

Se, infatti, la «salute» viene oggi individuata dal legislatore italiano del Testo Unico come «*stato di completo benessere fisico, mentale e sociale, non consistente solo in un'assenza di malattia o d'infermità*» (art. 2, comma 1, lett. o, d.lgs. n. 81/2008), riprendendo così la

---

<sup>1</sup> In dottrina v. il numero monografico 2/2012 della Rivista *Lavoro e diritto* (con scritti di G.G. BALANDI, L. CALAFÀ, C.E. TRIOMPHE, M. PERUZZI, L. LEROUGE, O. BONARDI, C. MOLINA NAVARRETE, M. STEINBERG, V. VAN DER PLANCKE); gli Atti del Convegno tenutosi presso l'Università "La Sapienza" di Roma il 7-8 giugno 2012 e pubblicati nel n. 1-2/2012 della Rivista *Massimario della Giurisprudenza del lavoro* (con contributi, tra gli altri, di A. VALLEBONA, G. PERONE, G. SANTORO PASSARELLI); T.M. FABBRI, Y. CURZI (a cura di), *Lavoro e salute. Approcci e strumenti per la prevenzione dello stress e la promozione del benessere al lavoro*, Torino, 2012; V. PASQUARELLA, *La disciplina dello stress lavoro-correlato fra fonti europee e nazionali: limiti e criticità*, in *I Working Papers di Olympus*, 2012, n. 6, in <http://olympus.uniurb.it>; M. PERUZZI, *La valutazione dei rischi da stress lavoro-correlato ai sensi dell'art. 28 del d.lgs. n. 81/2008*, in *I Working Papers di Olympus*, 2011, n. 2, in <http://olympus.uniurb.it>; G. LUDOVICO, *Lo stress lavoro correlato tra tutela prevenzionistica, risarcitoria e previdenziale*, in *Rivista del diritto della sicurezza sociale*, 2011, pp. 401 ss.; M.C. CATAUDELLA, *Lavorare stanca. Alcune considerazioni sullo stress lavoro correlato*, in *Argomenti di diritto del lavoro*, 2010, pp. 673 ss. Sia inoltre consentito rinviare anche a R. NUNIN, *La prevenzione dello stress lavoro-correlato. Profili normativi e responsabilità del datore di lavoro*, Trieste, 2012.

<sup>2</sup> V. sul punto anche T.M. FABBRI, Y. CURZI, *Benessere e lavoro: un'eredità e una direzione di ricerca*, in T.M. FABBRI, Y. CURZI (a cura di), *Lavoro e salute*, cit., p. 243 ss., a p. 284.



nota definizione che è da decenni ormai acquisita a livello internazionale, anche grazie all'inserimento della stessa nel *Preambolo* dell'atto costitutivo dell'Organizzazione mondiale della sanità (*World Health Organization*), è opportuno sottolineare come già una tale definizione – non contenuta in termini analoghi nella corrispondente norma del ‘vecchio’ d.lgs. n. 626/94 – appaia idonea «a fornire indicazioni su alcuni aspetti innovativi del sistema prevenzionale, in qualche modo anticipandoli»<sup>3</sup>: non a caso, l'attenzione per i profili dell'organizzazione del lavoro, che emerge con particolare evidenza nell'art. 28 del d.lgs n. 81, disposizione che disegna i contenuti necessari della valutazione dei rischi e che contiene alcuni degli spunti maggiormente innovativi della riforma del 2008, rimanda immediatamente ad una tale nozione di salute, intesa in senso olistico.

È d'altra parte proprio la progressiva attenzione posta alle esigenze di tutela della persona del lavoratore nella sua complessa relazione con l'organizzazione produttiva – quale possibile fonte generatrice (anche) di malessere e disagio – che ha determinato un interesse sempre più diffuso per la materia del ‘benessere’ nei luoghi di lavoro<sup>4</sup>, inteso, tale benessere, in un senso assai ampio, quale obiettivo da perseguire concretamente o, quantomeno, verso il quale tendere idealmente, laddove permangano non superabili limiti di ordine tecnico/tecnologico riferibili, ad esempio, agli strumenti e/o ai processi produttivi o, anche, alle modalità organizzative concretamente applicabili nel contesto lavorativo dato. È inoltre importante ricordare che, quando si parla di ‘benessere’ e ‘malessere’ organizzativo, non si può trascurare la circostanza – sottolineata dalla psicologia del lavoro – che le organizzazioni possono contare, tra le proprie risorse, su ‘individui’ ma anche su ‘gruppi di lavoro’: «i primi si trovano a lavorare fianco a fianco, molto spesso senza essersi scelti (...)», mentre i gruppi di lavoro rappresentano «situazioni sociali “costruite *ad hoc*”, in cui gli individui si trovano ad interagire, sia a livello interpersonale che a livello di assunzione di ruolo»: in entrambi i casi, peraltro, «fisiologicamente, le relazioni interpersonali e inter-intra

<sup>3</sup> Così P. CAMPANELLA, *La riforma del sistema prevenzionistico: le definizioni (art. 2, D. Lgs. 9.4.2008, n. 81)*, in F. CARINCI, E. GRAGNOLI (a cura di), *Codice commentato della sicurezza sul lavoro*, Milano, 2010, p. 72 ss., a p. 78.

<sup>4</sup> Per una riflessione sul tema dall'angolo visuale della medicina del lavoro v., di recente, F. GOBBA, A. MODENESE, *Benessere e lavoro: il punto di vista della medicina del lavoro*, in T.M. FABBRI, Y. CURZI (a cura di), *Lavoro e salute*, cit., p. 3 ss.; questi A. ricordano (*op. cit.*, p. 35), anche alla luce delle indicazioni internazionali più recenti (v., ad esempio, il *Codice internazionale di etica per gli operatori di medicina del lavoro*, 2006), che tre sono gli obiettivi principali della medicina del lavoro: il mantenimento e la promozione della salute e della capacità lavorativa; il miglioramento dell'ambiente di lavoro e del lavoro stesso per renderli compatibili ad esigenze di sicurezza e salute; lo sviluppo di un'organizzazione e di una cultura del lavoro che vadano nella direzione della salute e della sicurezza, creando nello stesso tempo un clima sociale positivo e non conflittuale, tale da poter migliorare la produttività delle imprese: «in conclusione, l'obiettivo generale più attuale da perseguire nell'ambito delle attività di prevenzione e promozione della salute sui luoghi di lavoro dovrebbe essere quello di trasformare il lavoro da fattore di rischio, come era in passato, in “fattore di promozione del benessere”. » (F. GOBBA, A. MODENESE, *op. e loc. ult. cit.*).

gruppali possono rappresentare nelle organizzazioni fattori protettivi o, al contrario, fattori di rischio rispetto alla percezione di disagio e stress lavoro-correlato»<sup>5</sup>.

Ogni riflessione sul tema dello stress lavorativo (e dei necessari profili di prevenzione) pone dunque immediatamente al giurista che con esso si confronti una serie di questioni problematiche di non poco rilievo, riferibili in primo luogo alla necessità di individuare – anche al fine di chiarire e circoscrivere l’ambito delle relative responsabilità datoriali<sup>6</sup> – una definizione soddisfacente di un fenomeno che, apprezzato nella sua concreta realtà fattuale, rischia di apparire legato a fattori eziologici spesso sfuggenti, se non – come si è osservato – «quasi impalpabili»<sup>7</sup>.

In quest’ottica, se è indiscutibile il rilievo, quantomeno «nella fase di ricostruzione concettuale»<sup>8</sup>, dell’apporto di altre discipline, e segnatamente quello della psicologia e della medicina del lavoro, è anche vero che il giurista è chiamato a maneggiare sempre con un certo grado di attenzione tali contributi, per evitare di cadere in una pedissequa riproduzione nel sapere giuridico di categorizzazioni proprie di altri ambiti scientifici<sup>9</sup>.

In un documento del 2010, dedicato ad una proposta metodologica per la valutazione dello stress lavoro-correlato, frutto del lavoro del *Network Nazionale per la Prevenzione del Disagio Psicosociale nei Luoghi di lavoro*, istituito dall’Ispesl nel 2007 per l’individuazione di percorsi diagnostici condivisi in materia di rischio psico-sociale<sup>10</sup>, vengono riportate le più accreditate definizioni del fenomeno, individuandosi lo stesso ora in termini di «reazioni fisiche ed emotive dannose che si manifestano quando le richieste lavorative non sono commisurate alle capacità, alle risorse o alle esigenze dei lavoratori»<sup>11</sup>, ora,

---

<sup>5</sup> Per questa e le precedenti citazioni v. G. FAVRETTO, S. CUBICO, P. BOTTURA, K. SPERANZINI, *Benessere e lavoro: il punto di vista della psicologia del lavoro e dell’organizzazione*, in T.M. FABBRI, Y. CURZI (a cura di), *Lavoro e salute*, cit., p. 37 ss., a p. 67.

<sup>6</sup> V. G. SANTORO PASSARELLI, *Lo stress lavoro-correlato: incertezze di significati e responsabilità del datore di lavoro*, in *Massimario di giurisprudenza del lavoro*, 2012, n. 1/2, p. 33 ss.

<sup>7</sup> Così E. GRAGNOLI, *Sub Artt. 28, 29 e 30*, in L. MONTUSCHI (diretto da), *La nuova sicurezza sul lavoro*, Bologna, 2011, I, p. 393 ss., a p. 400. Lo stesso A. sottolinea che «proprio perché gli elementi scatenanti situazioni di stress sono poco definibili in modo preventivo e rimandano a varie ed eterogenee difficoltà insorte nel contesto produttivo, anche i prodromi di tali eventi sfuggono molto spesso ad una valutazione prognostica» (*op. ult. cit.*, p. 401).

<sup>8</sup> G.G. BALANDI, L. CALAFÀ, *Il rischio da lavoro oggi*, in *Lavoro e diritto*, 2012, n. 2, p. 179 ss., a p. 182.

<sup>9</sup> V., con riferimento in particolare ad alcuni esiti – talora assai discutibili – della giurisprudenza italiana in materia di *mobbing*, le condivisibili considerazioni di L. CALAFÀ, *Il diritto del lavoro e il rischio psico-sociale (e organizzativo) in Italia*, in *Lavoro e diritto*, 2012, p. 257 ss., a p. 258; A. VISCOMI, *Il mobbing: alcune questioni su fattispecie ed effetti*, in *Lavoro e diritto*, 2002, n. 1, p. 45 ss.

<sup>10</sup> V. ISPESL, *La valutazione dello stress lavoro-correlato. Proposta metodologica*, Roma, 2010. In argomento, in precedenza, v. anche ISPESL, *Lo stress in ambiente lavorativo. Linee guida per datori di lavoro e responsabili dei servizi di prevenzione*, Roma, 2002; ISPESL, *Stress & Burnout: come riconoscere i sintomi e prevenire il rischio*, Roma, 2003.

<sup>11</sup> Questa è la definizione proposta dal *National Institute of Occupational Safety and Health* statunitense; v. NIOSH, *Psychosocial Occupational Health*, Washington D.C., 1988.

con una lettura peraltro più o meno analoga, come fenomeno che si manifesta «quando le persone percepiscono uno squilibrio tra le richieste avanzate nei loro confronti e le risorse a loro disposizione per far fronte a tali richieste»<sup>12</sup>, o anche, richiamando la definizione dell'Accordo quadro europeo in materia del 2004, come fenomeno che «non è una malattia», ma traducendosi in una situazione di prolungata tensione «può ridurre l'efficienza sul lavoro e può determinare un cattivo stato di salute». In ogni caso, si tratta di definizioni che ricalcano l'origine etimologica del termine inglese *stress*, preso in prestito dalla medicina e dalla psicologia, ma originariamente utilizzato dalla fisica per indicare la reazione di opposizione dei materiali ad un carico eccessivo: «trasferendolo sul piano psicologico non è il corpo ma la persona che, sottoposta a pressioni di varia natura, si deforma (reagisce modificandosi), per adattarsi alle stesse»<sup>13</sup>.

Per i limiti posti a questa relazione, che ha l'obiettivo specifico di esaminare alcuni profili di interesse strettamente giuslavoristico della materia, non può certo essere questa la sede per approfondire ulteriormente i contenuti, peraltro di notevole interesse, delle diverse teorie – fisiologiche, psicologiche, organizzative – che sono state formulate in materia, e dunque non si può che rinviare qui alla già consistente letteratura in argomento<sup>14</sup>. Quello che riteniamo di poter rimarcare è, sinteticamente, la connotazione di *reazione* che, in via generale, viene ad assumere lo stress, nel senso di risposta dell'individuo agli stimoli provenienti dall'esterno; tuttavia, nel passaggio da una concezione meramente fisiologica ad una psicologica del fenomeno, si amplia anche lo spazio per una «maggiore attenzione alla percezione soggettiva dell'ambiente esterno»<sup>15</sup>: prospettiva, quest'ultima, non poco rischiosa, quando dallo studio dello psicologo ci si sposta sul terreno delle aule di giustizia, ambito nel quale un'eccessiva valorizzazione di focalizzazioni del fenomeno di tipo esclusivamente (o prevalentemente) soggettivo potrebbe rendere – come si è osservato – «evanescente il

<sup>12</sup> Definizione proposta dall'Agenzia europea per la salute e sicurezza sul lavoro. V. European Agency for Safety and Health at Work, *Research on Work-Related Stress*, Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities, 2000 (trad. italiana a cura di E. GIULI, *Ricerca sullo stress correlato al lavoro*, Roma, 2002).

<sup>13</sup> V. M.C. CATAUDELLA, *Lavorare stanca*, cit., p. 673.

<sup>14</sup> Per un primo approfondimento ed ulteriori riferimenti bibliografici rinviamo, in questa sede, a European Agency for Safety and Health at Work, *Research on Work-Related Stress*, cit.; in argomento si vedano anche gli Atti del 74° Congresso nazionale della Società Italiana di Medicina del Lavoro ed Igiene Industriale (Torino, 2011), in *Giornale italiano di medicina del lavoro ed ergonomia*, vol. 33, suppl. al n. 3/2011. Gli studi sullo stress appaiono attualmente concentrati soprattutto in due direzioni: da un lato l'identificazione di una sintomatologia (che vada oltre le percezioni del singolo individuo) e, dall'altro, l'individuazione di cause (o variabili) altamente probabili; v., per una veloce ricognizione, M.C. CATAUDELLA, *Lavorare stanca*, cit., p. 678 ss.

<sup>15</sup> G. LUDOVICO, *Lo stress lavoro correlato*, cit., p. 403.

criterio della colpa»<sup>16</sup>, con le relative incertezze nella definizione dei profili di responsabilità.

Indubbiamente, sotto tale profilo, e come abbiamo in altra sede già avuto modo di osservare<sup>17</sup>, l'Accordo quadro europeo del 2004, ai cui contenuti rinvia oggi l'art. 28 del T.U. n. 81, sebbene ispirato da una prospettiva rivolta a contenere i rischi di una deriva meramente soggettivistica in materia, mediante la valorizzazione di elementi di carattere più propriamente oggettivo – in quanto tali maggiormente forniti di certezza – non trascura comunque la considerazione di più indeterminati fattori soggettivi (percezione del disagio), aprendo di conseguenza – nel momento in cui dei suoi contenuti si è appropriato l'ordinamento interno – una serie di delicati problemi quanto a quella che alcuni hanno visto come una pericolosa dilatazione dei «confini dell'incertezza e quindi dell'imputabilità»<sup>18</sup>.

Torneremo tra breve su questo tema, operando alcune considerazioni sul profilo delle responsabilità datoriali, anche alla luce della giurisprudenza più recente; quello che però preme sottolineare sin d'ora è come la prospettiva della prevenzione dei rischi di matrice psico-sociale chiami con forza in causa il tema dell'organizzazione, che sembra ancora non adeguatamente valorizzato nel contesto italiano come positivo strumento di prevenzione. Come è stato di recente con forza ribadito in dottrina, per far sì che l'adempimento dell'obbligo prevenzionistico sia effettivamente compatibile con il perseguimento dei fini produttivi, obiettivo sicuramente costituzionalmente rilevante *ex art. 41, comma 2, Cost.* – «non servono tanto sconti o presunte semplificazioni del debito di sicurezza quanto piuttosto robusti investimenti sul versante dell'organizzazione aziendale e, nel suo ambito, dell'organizzazione del sistema di prevenzione»<sup>19</sup>. Programma assai semplice e chiaro, anche se purtroppo non perseguito ancora con sufficiente convinzione in un Paese dove una parte non trascurabile degli imprenditori continua a ragionare, con riguardo alla prevenzione dei rischi al lavoro, in termini di mero 'costo' e non di utile 'investimento', suscettibile, quest'ultimo, di migliorare il clima e le *performance* di produttività aziendali (oltre che di ridurre i 'veri' costi – questi sì spesso assai consistenti – legati alle conseguenze del verificarsi di infortuni e dell'insorgere di tecnopatie).

Quando poi i rischi da prevenire assumono le sembianze dei rischi di carattere psico-sociale, l'effettiva volontà e capacità datoriale di porre in essere situazioni migliorative

---

<sup>16</sup> G. PERONE, *Stress e obbligo di sicurezza ex art. 2087 c.c.*, in *Massimario di giurisprudenza del lavoro*, 2012, n. 1-2, p. 33 ss.

<sup>17</sup> Cfr. R. NUNIN, *La prevenzione dello stress lavoro-correlato*, cit., pp. 49-51.

<sup>18</sup> A. VALLEBONA, *La responsabilità per lo stress lavoro-correlato nella secolarizzazione dell'occidente*, in *Massimario di giurisprudenza del lavoro*, 2012, n. 1/2, p. 26 ss., a p. 26.

<sup>19</sup> Così P. PASCUCCI, *Una carrellata sulle modifiche apportate nel 2013 al d.lgs. n. 81/2008 in materia di salute e sicurezza sul lavoro*, in *I Working Papers di Olympus*, 2013, n. 24, p. 22, in <http://olympus.uniurb.it>.

legate ad una riconsiderazione dell'organizzazione del lavoro appare, se possibile, di rilievo ancora più cruciale, non essendo possibile, a nostro parere, limitarsi a richiedere semplicemente ai singoli di adattarsi ad una situazione di lavoro considerata 'a prescindere' imm modificabile nei suoi assetti organizzativi <sup>20</sup>. Al contrario, oggi si richiede infatti espressamente al datore di lavoro di operare un'attenta analisi – in sede di valutazione dei rischi – di tutti i potenziali fattori di rischio organizzativo, anche nella loro possibile combinazione, quale necessario punto di partenza per progettare e costruire le relative (ed indispensabili) misure di prevenzione.

## *2. La responsabilità del datore di lavoro in ordine alla mancata prevenzione: profili penalistici e civilistici*

I profili di responsabilità individuabili in capo al datore di lavoro a fronte della violazione delle regole in tema di valutazione e prevenzione del fenomeno dello stress lavoro-correlato sono molteplici.

Dedicando una veloce attenzione, in primo luogo, al piano penale e muovendo dall'ipotesi di omessa o carente effettuazione della stessa valutazione del rischio in questione (che peraltro, si rammenti, determina l'insorgere di una responsabilità penale che prescinde da qualsiasi eventuale conseguenza negativa che possa interessare i lavoratori ed è modellata come fattispecie di carattere omissivo), si possono prospettare in concreto diverse ipotesi <sup>21</sup>. Il datore di lavoro, infatti, potrebbe non avere effettuato del tutto la valutazione dei rischi lavorativi, ovvero potrebbe avere valutato i rischi e redatto il relativo documento di valutazione, ma omettendo di valutare lo stress lavoro-correlato o, ancora, potrebbe avere effettuato anche tale ultima valutazione, ma in modo incompleto e carente, e/o omettendo di individuare le misure di prevenzione ed il relativo piano attuativo.

Se l'omessa valutazione dei rischi (o la mancata predisposizione del relativo documento) realizza un illecito penale di tipo contravvenzionale da parte del datore di lavoro, laddove l'omissione, nei termini di cui sopra, abbia riguardato unicamente la valutazione dello stress lavoro-correlato, riteniamo che conservi piena valenza la giurisprudenza che, anche prima delle modifiche apportate al d.lgs. n. 81/2008 con il d.lgs. n. 106/2009, si era consolidata nel senso di

<sup>20</sup> V. T.M. FABBRI, Y. CURZI, *Benessere e lavoro*, cit., p. 289.

<sup>21</sup> Per una ricognizione dell'apparato sanzionatorio dopo le modifiche apportate al d.lgs. n. 81/2008 con il decreto correttivo n. 106/2009, v. R. ACQUAROLI, *Sub Artt. 55-60*, in L. MONTUSCHI (diretto da), *La nuova sicurezza sul lavoro*, cit., vol. III, p. 82 ss.; A. BONDI, *Le disposizioni sanzionatorie del Titolo I*, in L. ZOPPOLI, P. PASCUCI E G. NATULLO (a cura di), *Le nuove regole per la salute e la sicurezza dei lavoratori*, Milano, 2010, p. 545 ss.

un'equiparazione dell'adempimento solo 'parziale' del datore di lavoro alla condotta omissiva<sup>22</sup>. A tale proposito in dottrina, si è condivisibilmente sottolineato che l'art. 28 del d.lgs. n. 81 – al quale l'art. 17 dello stesso d.lgs., che prevede l'obbligo non delegabile di valutazione dei rischi in capo al datore di lavoro, rinvia, per «perimetrare l'oggetto della valutazione dei rischi»<sup>23</sup> – afferma «in maniera inequivoca, che la valutazione deve riguardare “tutti i rischi per la sicurezza e per la salute dei lavoratori”»<sup>24</sup>.

Con riguardo invece all'ipotesi di una redazione incompleta del documento di valutazione dei rischi, che presenti una carenza riferibile alle specifiche misure di prevenzione e protezione attuate, o al programma di misure da adottare per il miglioramento o, infine, alle procedure per l'attuazione di queste ultime (con espressa individuazione dei ruoli dell'organizzazione aziendale che vi debbono provvedere, i quali debbono essere «in possesso di adeguate competenze e poteri»), per il datore di lavoro l'art. 55, comma 3, del d.lgs. n. 81/2008 prevede la sanzione di un'ammenda, contemplata anche nell'ipotesi in cui il datore di lavoro abbia adottato un documento di valutazione dei rischi che non contenga la relazione con i criteri di valutazione adottati o l'individuazione delle mansioni che eventualmente espongano i lavoratori a rischi specifici che richiedano una riconosciuta capacità professionale, specifica esperienza, adeguata formazione e addestramento.

Naturalmente, laddove all'omissione degli obblighi in tema di prevenzione dello stress lavoro correlato siano poi riconducibili le fattispecie ben più gravi di lesioni o di omicidio colposo la responsabilità penale del datore di lavoro diverrà ancora più pesante. Interessante è, a tale proposito, una recente pronuncia della Suprema Corte che, a fronte delle lesioni riportate per una caduta da una scala da un lavoratore impegnato in un lavoro ripetitivo, ha ritenuto la penale responsabilità del datore in relazione all'assenza della valutazione dei rischi derivanti da posture

---

<sup>22</sup> V., tra le altre, Cass. pen., 22 dicembre 2009, n. 10448, in *Guida diritto*, 2010, n. 19, p. 79 ss.; Cass. pen., sez. III, 4 ottobre 2007, n. 4063, in *Rivista trimestrale di diritto penale dell'economia*, 2008, n. 3, p. 806 ss.

<sup>23</sup> V. R. ACQUAROLI, *Sub Artt. 55-60*, cit., p. 95.

<sup>24</sup> V. R. ACQUAROLI, *op. e loc. ult. cit.* Per l'inquadramento dell'omissione della valutazione del rischio da stress lavoro-correlato nella cornice dell'illecito di cui all'art. 55, primo (o, nei casi contemplati, secondo) comma, del d.lgs. n. 81/2008 si esprime anche M. GALLO, *Rischio da stress*, cit., p. 38. *Contra* v. le indicazioni fornite dal *Coordinamento tecnico Interregionale della prevenzione nei luoghi di lavoro* nelle linee guida che già si sono più volte richiamate (v. il documento “*Indicazioni per la corretta gestione del rischio da stress lavoro-correlato e per l'attività di vigilanza alla luce della lettera circolare del 18 novembre 2010 del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali?*”, in <http://olympus.uniurb.it/images/stories/regioni-stress-faq-2012.pdf>), laddove si sostiene (v. p. 32), nell'ipotesi che il datore abbia valutato i rischi ed esista il relativo documento, ma tra i rischi non sia stato valutato lo stress lavoro-correlato (o la valutazione sia talmente carente da risultare come non effettuata), che si debba far luogo all'applicazione della più lieve sanzione di cui all'art. 55, quarto comma, d.lgs. n. 81/2008.

incongrue, stress da lavoro ripetitivo e possibili cadute dall'alto; nel caso di specie si è infatti ritenuto che le specifiche modalità di lavoro, non adeguatamente analizzate in funzione dei correlati rischi, abbiano determinato una situazione di stress e stanchezza per il lavoratore, poi infortunatosi<sup>25</sup>.

Egualmente rilevante è il profilo che concerne la responsabilità del datore sul piano civilistico, per danni che siano cagionati al singolo lavoratore dall'esposizione a (o dalla mancata prevenzione di) rischi riferibili al fenomeno dello stress lavoro-correlato. Anzi, ragionando unicamente sul piano della mera incidenza statistica delle relative azioni in giudizio, è immaginabile che sarà questo – più che quello penale – il terreno dove presumibilmente si addenseranno maggiormente le controversie in materia, come ci insegna anche la passata casistica in materia di *mobbing*.

La questione si fa però qui particolarmente delicata, in quanto, se è indubbiamente vero che l'obbligo di prevenire lo stress lavoro-correlato «non equivale al diritto del lavoratore alla felicità sul luogo di lavoro»<sup>26</sup>, è anche vero che il datore, nell'esercizio del proprio potere organizzativo, è già dall'art. 2087 del nostro codice civile obbligato ad adottare nell'impresa tutte le misure che, secondo la particolarità del lavoro, l'esperienza e la tecnica risultino necessarie per tutelare l'integrità fisica e la personalità morale del prestatore di lavoro; disposizione, quest'ultima, che, come è noto, seppure non potendo essere dilatata fino a far sorgere in capo al datore di lavoro una *responsabilità oggettiva*, avendo detta responsabilità natura contrattuale<sup>27</sup>, è da molto tempo interpretata dalla giurisprudenza in senso estremamente rigoroso; a ciò consegue, tra l'altro, il fatto che in capo al datore di lavoro sia individuato «un obbligo di continuo adattamento ed aggiornamento degli *standard* di prevenzione e di adottare, anche in mancanza di specifiche misure (normative) di prevenzione, le misure generiche di prudenza e le cautele necessarie a tutelare l'integrità del prestatore di lavoro»<sup>28</sup>.

In quest'ottica, la codificazione 'espressa' di un obbligo di prevenzione dei fenomeni di stress lavoro-correlato operata dal d.lgs. n. 81/2008, se da un lato serve indubbiamente per rimuovere eventuali incertezze da parte del datore di

<sup>25</sup> V. Cass. pen., sez. IV, 8 marzo 2013, n. 11062.

<sup>26</sup> V. G. LUDOVICO, *Lo stress lavoro correlato*, cit., p. 421.

<sup>27</sup> V., tra le più recenti, Cass., 14 ottobre 2010, n. 21203; Cass., 20 maggio 20120, n. 12351; Cass., 17 febbraio 2009, n. 3786; Cass., 17 febbraio 2009, n. 3785; Cass., 1 febbraio 2008, n. 2491; Cass., 24 luglio 2006, n. 16881; Cass., 24 febbraio 2006, n. 4184; Cass., 20 febbraio 2006, n. 3650.

<sup>28</sup> Così G. NATULLO, *Principi generali della prevenzione e "confini" dell'obbligo di sicurezza*, in F. CARINCI (diretto da), *Diritto del lavoro. Commentario*, vol. VIII, *Ambiente e sicurezza del lavoro*, a cura di M. RUSCIANO, G. NATULLO, p. 79 ss., a p. 82. In giurisprudenza v., già in passato, tra le altre, Cass., 30 luglio 2003, n. 11704, in *Massimario di giurisprudenza del lavoro*, 2004, n. 6, p. 74 ss.; Cass., 28 settembre 1999, n. 13377, in *Cassazione penale*, 2001, p. 1911 ss.

lavoro quanto alla specifica rilevanza (anche) di tale peculiare fattore di rischio, dall'altro non significa affatto che *ogni* situazione di stress possa configurarsi comunque come rilevante (e risarcibile) ai fini della responsabilità del datore di lavoro, dovendo in ogni caso risultare una qualche derivazione/connessione dal/con l'ambiente e/o le condizioni di lavoro. A tale proposito, merita di essere richiamata una recente decisione della Sezione lavoro della Cassazione <sup>29</sup> che, confermando una sentenza del 2010 della Corte d'appello di Bari – che aveva escluso che un datore di lavoro (pubblico) avesse posto in essere una condotta idonea a ledere l'integrità psico-fisica del dipendente – ha sottolineato nel caso di specie come emergesse dalle acquisizioni probatorie una condizione di lavoro che, sebbene sicuramente connotata da carenze di organico e da conseguente progressivo aumento della mole di lavoro, appariva tuttavia valutabile come largamente presente in non poche realtà lavorative e, quindi, non affetta da anomalie e gravità tali da poter costituire causa di danno per il lavoratore ricorrente, il quale, tra l'altro, mai aveva sottoposto ai superiori gerarchici – prima dell'instaurazione del giudizio – alcuna lamentela circa detta situazione.

Anche in questa materia, dunque, assume assoluta centralità il tema del riparto e del soddisfacimento dell'onere probatorio, in relazione al quale il fenomeno dello stress lavoro-correlato si presta peraltro a far emergere più di una criticità, dal momento che, sia la prova che deve fornire il lavoratore per ottenere il risarcimento, che quella richiesta al datore di lavoro, per essere esentato dalla responsabilità, possono rivelarsi tutt'altro che agevoli <sup>30</sup>.

È circostanza nota che, in ossequio a quelli che sono i principi generali in tema di responsabilità contrattuale, nel caso di infortuni o tecnopatie di cui sia pretesa la riconducibilità allo stress lavoro-correlato al lavoratore spetterà dimostrare in giudizio il danno patito, le nocive condizioni di lavoro ed il nesso di causalità tra questi due elementi, mentre il datore potrà liberarsi dalla relativa responsabilità solo laddove sia in grado di provare di aver adottato tutte le misure idonee ad evitare o – quantomeno – a limitare il rischio di eventuali danni per i lavoratori. Prove, peraltro, non semplici da fornire: se infatti il lavoratore potrebbe incontrare più di una difficoltà nel dimostrare la derivazione lavorativa dello stress lamentato, anche il datore di lavoro, che sarà chiamato per parte sua a provare di aver fatto tutto il possibile per evitare il danno, potrebbe sperimentare un tanto; e ciò già a partire dall'individuazione del 'parametro di riferimento' (il lavoratore 'normale' o quello particolarmente 'sensibile' o 'fragile?'); detto in altri termini, un contesto lavorativo avvertito come 'tollerabile' dalla maggioranza dei lavoratori potrebbe essere vissuto in termini diversi da una minoranza, anche

---

<sup>29</sup> V. Cass., sez. lav., 19 marzo 2012, n. 4324.

<sup>30</sup> V., sul punto, M.C. CATAUDELLA, *Lavorare stanca*, cit., p. 685 ss.; G. LUDOVICO, *Lo stress lavoro correlato*, cit., p. 427 ss.; R. NUNIN, *La prevenzione dello stress lavoro-correlato*, cit., p. 81 ss.



estremamente contenuta, degli stessi. Proprio per cercare di sciogliere tale nodo, una dottrina ha proposto di valorizzare il richiamo operato dall'art. 28 del d.lgs. n. 81/2008 al "gruppo" di lavoratori (che costituisce anche il parametro di riferimento per la valutazione preliminare dello stress lavoro-correlato secondo le indicazioni procedurali della Commissione consultiva), «sicché se di un gruppo è stressato solo uno si può presumere che questo *stress* non dipenda dal lavoro»<sup>31</sup>. Si veda poi, sempre a proposito dell'onere e dei contenuti della prova, quanto deciso qualche anno addietro dal Tribunale di Roma, in relazione al caso di una lavoratrice che si era creata delle forti aspettative quanto ad una possibile promozione – peraltro non suffragate in alcun modo da impegni formali da parte del datore di lavoro – ed avendo visto tali speranze frustrate era entrata in uno stato di profondissima crisi, che l'aveva condotta fino ad un esaurimento nervoso<sup>32</sup>; il giudicante, dopo una valutazione complessiva della condotta del datore di lavoro, era pervenuto ad escludere la responsabilità di questi, sottolineando come i problemi della lavoratrice in questione, pur essendo sicuramente riconducibili ad una situazione di stress lavoro-correlato, non potessero in alcun caso essere imputati al datore di lavoro, in quanto riferibili unicamente ad una costruzione mentale della lavoratrice stessa<sup>33</sup>. In effetti, laddove si operi una veloce verifica nei repertori della giurisprudenza, anche prima dell'entrata in vigore del d.lgs. n. 81/2008, alla ricerca di vicende nelle quali si sia accertata la ricorrenza di fenomeni di stress lavoro-correlato, con assoluta prevalenza emerge la valorizzazione causale di elementi oggettivi: ecco quindi la menzione, ad esempio, di turni di lavoro eccessivamente pesanti<sup>34</sup>, di richieste di trasferte con condizioni particolarmente gravose<sup>35</sup>, di abuso degli straordinari<sup>36</sup>,

<sup>31</sup> Così A. VALLEBONA, *La responsabilità per lo stress lavoro-correlato*, cit., p. 26.

<sup>32</sup> V. Trib. Roma n. 9496/2007, a quanto consta inedita.

<sup>33</sup> Su questa vicenda v. M.C. CATAUDELLA, *Lavorare stanca*, cit., p. 687; G. SANTORO PASSARELLI, *Lo stress lavoro-correlato*, cit., p. 34.

<sup>34</sup> V. Cass., 23 maggio 2003, n. 8230; Cass., 14 febbraio 2006, n. 3209, cit.

<sup>35</sup> V. Cass., 2 gennaio 2002, n. 5, in *Massimario di giurisprudenza del lavoro*, 2002, p. 329 ss., con nota di M. PAPALEONI.

<sup>36</sup> V. Cass., 1 agosto 1997, n. 8267, cit.; questa decisione si riferisce ad un caso di mancato adeguamento dell'organico aziendale che aveva determinato una situazione di superlavoro per un dipendente, sfociata in un infarto. La Cassazione, in questa pronuncia ormai risalente, ha statuito che l'attività cui l'imprenditore è tenuto nei confronti dei lavoratori a norma dell'art. 2087 c.c. «non si esaurisce nella predisposizione di misure tassativamente imposte dalla legge, ma si estende all'adozione di tutte le misure che si rivelino idonee a tutelare l'integrità psico-fisica del lavoratore. Ne consegue che anche il mancato adeguamento dell'organico aziendale (in quanto e se determinante un eccessivo carico di lavoro), nonché il mancato impedimento di un superlavoro eccedente – secondo le regole di comune esperienza – la normale tollerabilità, con conseguenti danni alla salute del lavoratore, costituisce violazione degli artt. 41, comma 2, Cost. e 2087 c.c., e ciò anche quando l'eccessivo impegno sia frutto di una scelta del lavoratore (estrinsecantesi nell'accettazione di straordinario continuativo – ancorché contenuto nel cosiddetto monte ore massimo contrattuale – o nella rinuncia a periodi di ferie), atteso che il comportamento del lavoratore non esime il datore di lavoro dall'adottare tutte le misure idonee alla tutela dell'integrità

tutte ipotesi con riguardo alle quali i giudici hanno ripetutamente riconosciuto la responsabilità in capo al datore di lavoro per i danni lamentati dai lavoratori.

Premesso che, indubbiamente, anche per il lavoratore il soddisfacimento dell'onere della prova non è agevole, il datore potrà incontrare ulteriori difficoltà anche con riguardo alle misure di prevenzione di carattere individuale, in relazione all'adempimento dell'onere probatorio di aver fatto tutto il possibile per evitare o, quantomeno, contenere il rischio; egli, infatti, per andare esente da responsabilità, dovrà provare non solo di aver provveduto a valutare il rischio specifico da stress lavoro-correlato, ma dovrà anche essere in grado di dimostrare, laddove da tale valutazione fosse emerso qualche profilo di criticità, di aver effettivamente adottato (ed implementato nel tempo) le necessarie ed adeguate misure di contenimento e contrasto: il che, come è stato da alcuni osservato, può sicuramente condurre «ad una prospettazione problematica (...) di un onere della prova molto più rigoroso per il datore di lavoro, concernente la quantità e la qualità delle misure datoriali a contrasto del fenomeno, in quanto correlato non solo con lo stato delle regole d'esperienza e conoscenze tecniche del momento, ma altresì, prospetticamente orientato all'evoluzione dei livelli di sicurezza»<sup>37</sup>.

Ulteriore profilo problematico è poi quello riferibile alla presenza di possibili *concause* di stress, riconducibili a situazioni del tutto private del dipendente (come potrebbero essere – a titolo meramente esemplificativo – una grave malattia del coniuge o di un figlio, l'esistenza di un procedimento di separazione o di divorzio particolarmente litigioso, un grave lutto patito, ecc.). Potrebbe infatti essere assai arduo, in ipotesi siffatte, determinare con un accettabile grado di certezza quali cause nel caso specifico abbiano determinato lo stress lamentato dal soggetto (la situazione personale o le condizioni di lavoro?). Un primo elemento discretivo, come già altrove si è avuto modo di sottolineare<sup>38</sup>, potrebbe essere dato dall'effettiva conoscenza della situazione personale del lavoratore che il datore possa avere: in tal caso, anche condotte apparentemente neutre, come ad esempio la richiesta di un trasferimento, potrebbero assumere una connotazione di tipo diverso, andando ad incidere su una preesistente situazione del lavoratore già difficile e, soprattutto, nota come tale al datore; condivisibile ci sembra dunque la tesi di chi osserva che, ai fini dell'attribuzione della responsabilità quanto

---

fisico-psichica dei dipendenti, comprese quelle intese ad evitare l'eccessività di impegno da parte di soggetti in condizioni di subordinazione socio-economica».

<sup>37</sup> Così si esprime C. TAMBURRO, *Stress lavoro-correlato: il problema della prova*, in *Massimario di giurisprudenza del lavoro*, 2012, p. 52 ss., a p. 56, la quale propone che una soluzione possa rinvenirsi «nella verifica dell'osservanza dei criteri di correttezza, buona fede e diligenza, che regolano le modalità di adempimento e che escludono la responsabilità dell'obbligato, secondo l'antico brocardo latino: *ad impossibilia nemo tenetur*».

<sup>38</sup> V. R. NUNIN, *La prevenzione dello stress lavoro-correlato*, cit., p. 84.

all'insorgenza della situazione di stress lavorativo, in siffatte ipotesi «il comportamento del datore di lavoro debba essere valutato con maggior rigore»<sup>39</sup>.

Qualche veloce notazione merita infine la concreta determinazione del danno risarcibile al lavoratore che lamenti una situazione di stress lavoro-correlato non adeguatamente 'gestita' dal datore di lavoro. Se, infatti, da un lato è chiaro che, laddove la situazione di stress lavorativo abbia determinato uno stato di malattia (tra cui ovviamente vanno annoverate anche quelle di carattere psichico) o un infortunio, il datore di lavoro sarà chiamato a risarcire il danno patrimoniale e non patrimoniale conseguenza dello stesso, si tratta dall'altro lato di considerare anche i termini della risarcibilità dello stress 'in sé considerato', dunque come danno autonomo, svincolato da eventuali conseguenze di tipo patologico. Insorgono qui problemi di non poco momento, per l'intuibile difficoltà di distinguere tra la ricorrenza di una vera e propria patologia e la presenza di 'sintomi' (quali – ad esempio – tachicardia, ansia ecc.) che, magari non traducendosi in vere e proprie malattie, possono però indubbiamente creare, considerati nel loro complesso, quantomeno «una situazione di disagio per il soggetto che ne è affetto, situazione che meriterebbe, almeno nei casi più gravi, una qualche forma di ristoro»<sup>40</sup>: considerazioni, queste ultime, che se da un lato richiamano tutto il passato dibattito sulla rilevanza o meno di danni di matrice 'esistenziale', dall'altro portano a riflettere anche sul ruolo in prospettiva sempre più delicato ed importante della consulenza tecnica psicologica, quale supporto all'attività di accertamento del giudice del lavoro con riguardo alla complessa materia qui considerata.

### 3. *Rischi psico-sociali e nuove prospettive di tutela*

Crediamo che da quanto detto emerga come la riflessione sugli obblighi di valutazione e di prevenzione dello stress lavoro-correlato, così come degli altri rischi di matrice psico-sociale, e la necessità di una corretta attuazione delle misure preventive e contenitive – anche a fronte delle connesse e rilevanti responsabilità civile e penali del datore di lavoro – non possano prescindere da un ragionamento di respiro più ampio, che chiama fortemente in causa la dimensione organizzativa dell'impresa, così come la qualità delle *relazioni* all'interno della stessa.

In tale ottica, focalizzare la prospettiva della valutazione del fenomeno e degli interventi preventivi in misura privilegiata sull'individuo psicologicamente

<sup>39</sup> M.C. CATAUDELLA, *Lavorare stanca*, cit., p. 688.

<sup>40</sup> M.C. CATAUDELLA, *Lavorare stanca*, cit., p. 688.

connotato rischia di far ricadere in un approccio volto ad ‘adeguare l’uomo al lavoro’, e non piuttosto, come richiesto con forza anche a livello eurounitario, ad ‘adeguare il lavoro all’uomo’. Se la prospettiva corretta ed auspicabile è quest’ultima, da un lato diventa cruciale ragionare sulle azioni preventive/migliorative partendo da una seria ed accurata analisi dell’organizzazione del lavoro (non limitandosi, dunque, ad interventi focalizzati solo sulla possibile capacità di adattamento dei lavoratori); in secondo luogo, poi, riteniamo che il tema della prevenzione dello stress al lavoro vada necessariamente ad intrecciarsi con quello della sicurezza ‘partecipata’, nel senso che in materia sembra esserci ancora poca informazione/formazione dei lavoratori, situazione ulteriormente aggravata dal non amplissimo coinvolgimento dei rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza nella prima fase valutativa del fenomeno considerato (coinvolgimento che, al contrario, riteniamo sarebbe stato opportuno prevedere come obbligatorio); se, infine, si considera come in materia gli interventi della contrattazione collettiva siano al momento assolutamente marginali, se non del tutto assenti, si comprende come anche su questo terreno ci sia ancora molto da lavorare.

Indubbia peraltro resta la rilevanza del tema un contesto come quello disegnato dalla crisi, nel quale i lavoratori si sentono (e sono) sempre più soli, ridotti con crescente frequenza a meri, spersonalizzati (e sostituibili) fattori della produzione, con la conseguenza che si sono moltiplicati in questi ultimi anni i segnali di un grave e crescente disagio legato al lavoro (e a nuove vulnerabilità al/del lavoro). Sarebbe fortemente limitativo (sia pure, per alcuni, forse tranquillizzante) pretendere di circoscrivere un tale disagio entro un ambito meramente individuale, senza interrogarsi su scelte organizzative spesso adottate senza un’adeguata riflessione quanto alle possibili ricadute ‘patogene’ delle stesse (o, al contrario, non adeguatamente prese in considerazione come possibili ed utili strumenti di prevenzione e correzione di situazioni potenzialmente generatrici di stress per i lavoratori).

Resta, infine, il rammarico per la mancata realizzazione, ad oggi, del monitoraggio che pure era stato preannunciato dalla nota Circolare ministeriale del 18 novembre 2010 con cui erano state diffuse le indicazioni procedurali e le linee guida per la valutazione dello stress lavoro-correlato. Non è difficile immaginare che problemi di varia natura, legati non solo all’effettiva disponibilità di risorse a tal fine utilizzabili, ma anche all’individuazione delle concrete modalità di raccolta dei dati rilevanti – problemi peraltro che già all’indomani dell’assunzione dell’impegno di cui sopra era assai facile prefigurare – abbiano alla fine avuto la meglio sulle buone intenzioni. Sarà dunque importante che l’attività di ricerca futura in materia si indirizzi – proprio per supplire a tali carenze nel monitoraggio – a fare emergere e valorizzare eventuali buone prassi organizzative e/o contrattuali, poste in essere quali misure migliorative o correttive, con la

consapevolezza che, almeno nel settore pubblico, un interessante terreno di indagine potrà essere, almeno in potenza, quello dell'attività dei neocostituiti CUG (*Comitati unici di garanzia*)<sup>41</sup>, chiamati ad operare anche quali promotori del benessere organizzativo, che, nell'ottica del d.lgs. n. 150/2009, diviene tra l'altro una dimensione per la valutazione della *performance*<sup>42</sup> delle amministrazioni pubbliche.

---

<sup>41</sup> V. l'art. 21 del d.lgs. n. 183/2010. Si ricorda che, tra gli altri compiti, il CUG è chiamato a favorire l'ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico, migliorando l'efficienza delle prestazioni lavorative, anche attraverso la realizzazione di un ambiente di lavoro caratterizzato dal rispetto dei principi di pari opportunità, di *benessere organizzativo* e di contrasto di qualsiasi forma di discriminazione e di violenza morale o psichica nei confronti dei lavoratori e delle lavoratrici.

<sup>42</sup> V. art. 14, d.lgs. n. 150/2009.

# Stress organizzativo: rischio o opportunità

di Giuseppe Favretto e Serena Cubico \*

SOMMARIO: 1. L'organizzazione e la costrittiva organizzativa. – 2. *Mobbing*, stress e “vantaggi” per le imprese. – 3. *Stress management*. – 4. Impresa, qualità del lavoro, stress totale. – 5. Cambiare prospettiva manageriale: la cultura del sospetto e la cultura della responsabilità.

## 1. *L'organizzazione e la costrittiva organizzativa*

Prima di addentrarci nel tema dello stress organizzativo cerchiamo di capire meglio il concetto di organizzazione e della conseguente costrittività organizzativa.

Schein (1985) descrive l'organizzazione come un sistema complesso che deve essere studiato nella sua totalità, solo così facendo si arriva davvero a comprendere il comportamento delle persone al suo interno e le manifestazioni che in essa emergono sia a livello individuale che di gruppo. Amitai Etzioni (1967), noto sociologo americano di origine ebrea, sottolinea il concetto di organizzazione quale strumento (*organon*) e mezzo per rendere semplice e non conflittuale ciò che è complesso; Favretto (2010, 21) aggiunge che in “qualsiasi organizzazione risulta naturale la presenza sia di elementi di rinuncia individuale (in termini di spontaneità e soggettività) sia di elementi di utilità collettiva”.

Le organizzazioni troppo spesso obbligano i singoli individui a riconoscere una rigida strutturazione gerarchica e funzionale che li costringe a sottomettersi e che riduce la libertà e la discrezionalità individuale, come evidenziato in Favretto (2010).

I livelli di costrittività però variano da contesto a contesto. In alcuni sono minimi in altri sono massimi. Si pensi, ad esempio, quando, quali cittadini, agiamo in una società democratica e libertaria: siamo tutelati e garantiti; le nostre discrezionalità di azione sono esclusivamente ridotte dal rispetto che dobbiamo ai diritti dei nostri simili. Quando invece ci trasferiamo dalle sfere della vita comunitaria a quelle della

---

\* La relazione è frutto di un comune lavoro di ricerca e di confronto svolto nell'ambito del gruppo di collaboratori del Centro di Ricerca Mobbing e Benessere Organizzativo dell'Università di Verona: Piermatteo Ardolino (Assegnista di ricerca), Maddalena Formicuzzi (Assegnista di ricerca), Anastasia Ferrari (Stagista).

vita lavorativa, le varianze di azione soggettiva si riducono. Infatti, nel momento in cui operiamo in ottemperanza ai ruoli che ricopriamo nel nostro ambiente lavorativo e organizzativo, siamo pronti ad accettare (alcuni dicono a subire) diversi livelli di costrittività. I sociologi lamentano la riduzione di discrezionalità di azione in seno agli ambienti lavorativi quale espressione di estremo *vulnus* verso soggettività e libertà individuali. Ad essi non possiamo che far notare che la stessa famiglia si declina in termini di differenze di ruoli, di costrittività, di stati di autorevolezza ed esercizio di imperio e che tali tipi di vincoli sono (per ora) quelli che ne garantiscono (della famiglia anche atipica) la sopravvivenza.

Tornando alle organizzazioni dunque, cosa giustifica la riduzione delle libertà individuali, cosa rende accettabile questa costrittività di cui stiamo parlando?

Per comprendere meglio notiamo con Etzioni (1967) che le organizzazioni si diversificano sulla base del livello di costrittività accettabile e che sono legate al tipo di potere esercitato in esse. L'autore suddivide le organizzazioni in tre tipologie: coercitive, utilitaristiche e normative. Soffermiamoci sulle prime, quelle coercitive: realtà come le prigioni e i vecchi ospedali psichiatrici, dove i detenuti o gli ospiti sono controllati e rieducati. All'opposto, ambienti di vita quotidiana, come ad esempio i nostri centri cittadini, i quartieri e le contrade, le nostre stesse abitazioni, sono luoghi poco normati e con libertà relativa. Tra i primi citati (carceri, manicomi, ...) e questi ultimi, esiste un livello intermedio di costrittività che definiamo come *costrittività organizzativa*. La costrittività è legata al tipo di potere che nelle organizzazioni viene esercitato. Il potere è la cosa più sofisticata, *maledetta* e raffinata che gli umani si sono inventati per generare forme di concertazione e di azione; esso è la determinante da un lato sociologica e da un altro bio-antropologica che ci aiuta a definirci animali da branco. Animali politico-sociali, come diceva Aristotele.

Siamo abituati a organizzarci e non sappiamo come altro fare e quindi ritorna la domanda: perché accettiamo la costrittività organizzativa? La risposta ci viene fornita da un economista, da uno dei padri del pensiero organizzativo, Cornell, il quale evidenzia come l'efficienza e l'efficacia siano raggiungibili tramite un sistema costrittivo. Egli sostiene che nell'organizzazione l'azione costrittiva è giustificabile se (e questa è la quotidiana sfida della razionalità) si dimostra che "lo sforzo di due o più individui che lavorano insieme verso un traguardo comune è più efficace della somma degli stessi sforzi di quegli stessi individui che operino separatamente" (Cornell, in Megginson *et al.*, 1992, 349). Non sempre ci si rendiamo conto che questo è l'unico elemento che sul piano organizzativo giustifica l'azione coercitiva: altrimenti non si riuscirebbe a capire perché si debba accettare l'imposizione (il potere autoritativo) di una norma o di un'altra persona. L'accettazione è giustificata dal fatto che l'azione concertata si assume essere più efficiente e più efficace. Anche se si assume la correttezza razionale economica dell'azione di imposizione essa nel

sistema garantista ha effetti non voluti: oggi, ad esempio, quando si parla di carceri ci si sofferma sul fatto che la loro struttura attuale somministra un ingiustificato eccesso di pena. Allo stesso modo in un'impresa la costrittività alla quale noi sottoponiamo il sistema organizzativo e le persone può andar oltre quegli elementi che giustificano l'azione costrittiva? La risposta è ovviamente no! Da qui ne deriva la giusta necessità di tutelare il lavoratore (dall'eccesso di pena) garantendo la sua salute riducendo e controllando le fonti di rischio. Per corrispondere alla giusta tutela del lavoratore “diamo la caccia” allo stress. Valutiamo e agiamo in termini di prevenzione nei confronti delle forme di stress lavoro-correlato. È giusto farlo? Non si può non farlo! È utile farlo come lo stiamo facendo? E, soprattutto, è l'unico modo possibile per farlo?

Noi, e qui apriamo un ulteriore fronte di riflessione, conviviamo con la tecnologia. Giovanni Gasparini (1973), negli anni Settanta, nella prefazione all'importantissimo testo sulla cultura organizzativa di Walker e Guest, intitolato *L'operaio alla catena di Montaggio*, sosteneva che la tecnologia è “il polo negativo della situazione di lavoro” (Gasparini, 1973, 14), che si compensa con la retribuzione economica. È indiscutibile questo *totem tecnologico*? La risposta, lo sappiamo, è negativa: dai pre-ergonomi inglesi del primo dopo guerra, ai modelli socio-tecnici contemporanei si insiste sulla logica del rapporto tra la tecnologia e gli umani come sottosistemi che debbono essere ri-progettati in modo compatibile e concertabile. Magari si riuscisse davvero a farlo, è una sfida, un progetto, un sogno forse.

Per rispondere alla domanda: “È il modo giusto per farlo?”. Pensiamo allo scenario italiano, e usiamo la metafora del sistema Italia. Per il rilancio dell'Italia diciamo che è giusta la caccia agli evasori fiscali, ma è anche utile fare solo questo? La risposta è no, l'Italia va rilanciata in termini di miglioramento produttivo: bisogna saper rilanciare l'industria, bisogna garantire e far fiorire il lavoro, come sollecita la stessa Costituzione e spingere il sistema (occupazione, innovazione ...).

Questa impostazione deve essere prevalente se vogliamo rilanciare il nostro Paese.

Faremo nostra la stessa impostazione in seno alla tesi che qui presentiamo. Manteniamo la metafora del sistema Italia e pensiamo al parallelismo tra prevenzione, repressione dell'evasione, miglioramento del sistema fiscale da un lato e valutazione/prevenzione fonti dello stress lavoro-correlato e connesso miglioramento dello stato di benessere organizzativo dall'altro. Vogliamo, come sottolineato dagli altri colleghi relatori, mantenere la barra sulla questione organizzativa. Il *locus* dove le azioni migliorative devono avvenire è senza dubbio l'organizzazione, perché l'interesse, le sollecitazioni e le osservazioni emerse durante il convegno spingono proprio e giustamente sull'organizzazione. Dicevamo: l'organizzazione è il luogo di tutte le azioni organizzative e di tutti i comportamenti organizzativi, dello stare bene e lo stare male. L'organizzazione è un organo, cioè uno strumento, un artefatto sociale, in cui gli umani, animali da



branco, si organizzano naturalmente per raggiungere degli obiettivi (Favretto, 2010), pronti ad accettarne le costrittività laddove esse servano davvero.

La prescrittività aziendale s'identifica con l'azione manageriale. È quell'azione di cui abbiamo parlato prima, che ha a che fare con il principale processo d'integrazione organizzativa usato dagli umani che è l'esercizio del potere.

Il *manus agere*, anche se una cultura ragionieristica egemone nelle nostre università tende a descrivere genericamente l'azione manageriale come semplice gestione anche quando connessa agli oggetti ad esempio “*management* di prodotti finanziari” o “*management* domestico” riferito a colf, ha, in realtà, un'altra unica e autentica lettura. *Manus agere* vuol dire *condurre per mano*, agire *managerialmente*, vuol dire guidare delle altre persone (Favretto, 2010). Per capirci il *manus agere* basico si manifesta nella sua essenza in ambienti in cui vi sono i cavalli, cioè il maneggio. Cavalcare implica un'azione di comando, di responsabilità e di guida; questo è il *management*. L'azione di *management* è un'azione di guida che ovviamente non può prescindere dalla conoscenza e dalle caratteristiche del “guidato”.

Sappiamo che i lavoratori di oggi non sono i lavoratori della prima rivoluzione industriale e nemmeno della seconda, abbiamo nuove tipologie di lavoratori, non solamente gli anziani. Ma soprattutto diritti, culture, attese, “politiche” diverse. Pensiamo ai lavoratori musulmani, ad esempio, hanno come giorno festivo il venerdì invece della domenica ed hanno una concezione del denaro e del successo sicuramente diversa dalla nostra, più collettiva e familiare e che altro? È un problema a volte trascurato ma sono sempre di più le riviste internazionali che si occupano di impresa e di cultura organizzativa islamica. Questo elemento potrebbe essere uno stimolo di riflessione per approfondire tematiche e problemi ancora abbondantemente inesplorati sempre più pressanti visto il numero di lavoratori di provenienza culturale diversa dalla nostra.

Tornando al tema del *management*, non è in alcun modo nuova l'idea che il raggiungimento di obiettivi organizzativi non può prescindere dal coinvolgimento dei lavoratori; anche alcune direttive europee promuovono il tema della partecipazione.

La cultura delle socialdemocrazie del nord che ci ha sollecitati a metabolizzare e adottare la legislazione sullo stress lavoro-correlato, Inghilterra e paesi scandinavi in prima linea. A dimostrazione delle ritrosie tutte italiane, consideriamo la direttiva europea sul *mobbing*: l'Italia non si è ancora attrezzata legislativamente su questo piano, fatte salve le contrastate iniziative di provincie e regioni autonome. Nonostante tutte le sollecitazioni comunitarie che focalizzano la nostra attenzione su una necessità organizzativa di dare spazio alla persona, la datità tecnologica e il gravame delle burocrazie continuano a essere egemoni.

## 2. Mobbing, *stress* e “vantaggi” per le imprese

Se si promuovono la prevenzione e la valutazione quale vantaggio ne trae l'impresa? Si tratta di un interrogativo tanto centrale quanto delicato. Uno dei padri nobili del *management* mondiale, Frederick Herzberg, che fu anche uno tra i fondatori della corrente delle risorse umane, ci ha dato qualche cruciale suggerimento.

Il tema delle risorse umane è trattato in diversi ambiti quali, quello economico, psicologico, sociologico e così via; quando si sente parlare dell'argomento, però, si ha l'impressione che esso non sia ben chiaro. Vi sono organizzazioni pubbliche e private, che si sono limitate in questi ultimi anni a sostituire la targa “Ufficio del Personale” con quella di “Ufficio Risorse Umane”, resta oscuro il fatto che il modello delle risorse umane costituisce una sfida fondamentale, una rappresentazione diversa dell'azione umana e dell'azione lavorativa: la preziosità del contributo della persona. È singolare il fatto che se ne debba parlare ancora oggi nonostante siano tematiche già introdotte dalle teorie organizzative fin dagli anni Cinquanta e Sessanta. Herzberg, nel 1959, distingue tra azioni manageriali di tipo igienico e di tipo propulsivo. Agire “igienicamente” vuol dire operare sui fattori dell'organizzazione detti *igienici* in quanto imprescindibili e indispensabili per sviluppare un contesto di lavoro minimamente accettabile. Essi includono condizioni fisiche, relazionali, di stili di direzione, di sicurezza e di garanzia ma non sono in grado o non hanno il potere di coinvolgere e motivare. Servono a evitare uno stato di sofferenza e d'insicurezza. Altri fattori *propulsivi*, o motivanti, sono espressione della crescita dell'azienda e dell'autorealizzazione del lavoratore (Tietjen & Myers, 1998). Il modello di Herzberg ci facilita un passaggio da un'azione manageriale di tipo igienico-manutentivo (l'uomo è macchina muscolare che va mantenuta e adattata alla macchina), a una prospettiva *manageriale*, del *manus agere* in cui l'uomo va promosso, motivato e coinvolto (e questo fa crescere l'azienda oltre che il lavoratore). La prospettiva igienica di Herzberg è coerente con l'idea che, laddove si rilevi in un'organizzazione un'importante fonte di fastidio che ha generato disadattamento, insoddisfazione o disagio, essa debba essere tolta, annullata.

Riutilizziamo la metafora che si riferiva al “sistema Italia”, ci chiedevamo: è sufficiente la sola caccia agli evasori? Allo stesso modo, è sufficiente all'azienda una semplice azione igienica? (Sempre il riferimento ai fattori igienici o propulsivi). Ci sono due esempi che vogliamo fare in modo sintetico per chiarire meglio il concetto.

Il primo riguarda una consulenza di una decina di anni fa sul clima organizzativo in una grossa azienda metalmeccanica. Insieme a un collega sociologo e a un ingegnere, rilevammo in varie interviste che il direttore di produzione adottava uno stile di *management* fortemente costrittivo e autoritario. Veniva dalla gavetta, era

stato addestrato con una certa rigidità ed era altrettanto duro nei confronti dei propri collaboratori: sembrava ritenere che tale durezza avesse una funzione “quasi” educativa. Fu uno dei principali punti d’insofferenza che emersero durante la ricerca sul clima organizzativo. Ne parlammo con l’amministratore delegato. Il personaggio fu richiamato e alla fine fu sostituito. È importante lo stile manageriale in una organizzazione? Tom Cox (1993), caposcuola di Nottingham, dimostra attraverso alcune ricerche nel comparto pubblico inglese, che una delle principali fonti di stress è rappresentata dallo stile di gestione dei collaboratori adottato dai capi. È utile cambiare lo stile di direzione? La risposta è certamente sì. Ma, sia chiaro, è un’azione di tipo igienico/manutentivo. Le azioni manageriali di sistema, il *manus agere*, sono un’altra cosa rispetto ai comportamenti manutentivi/preventivi.

Il secondo esempio è quello della qualità totale, del miglioramento continuo, del recupero della sapienza operaia. Vi sono, nella storia anche del nostro *management* italiano, variegati e interessanti esempi in cui la partecipazione da protagonista del lavoratore è elemento prezioso di miglioramento. Abbiamo avuto modo di assistere alla costruzione di gruppi di operatori dal “basso” che, sulla base della loro sapiente esperienza, venivano coinvolti e premiati in modo formale al fine di suggerire soluzioni di attenzione al cliente qualitativamente più sofisticate. Gli effetti sono stati davvero eccellenti, i risultati ottenuti davvero apprezzabili.

Perché un sistema cresca, bisogna agire su fattori propulsivi: partecipazione, coinvolgimento decisionale, sfida, riconoscimento del merito, professionalizzazione e responsabilità. Non citiamo a caso questi termini in quanto sono ampiamente sovrapponibili con quelli individuati da Herzberg.

### 3. Stress management

Quanto possono influire i fattori propulsivi e i relativi modelli di *management*, sulla prevenzione dello stress? In senso stretto lo stress non è una malattia, come afferma la matrice scientifica del modello stesso (Cox, 1978; Favretto, 1994; Selye, 1974) è una *risposta generale di adattamento*. Quindi quando nella vulgata, anche professionale purtroppo, si parla di stress, di quale stress stiamo parlando? I costrutti di controllo, discrezionalità e decisione, ad esempio, fanno parte di uno dei modelli più diffusi e applicati nel comparto medico dell’alta Italia, stiamo parlando del modello di Robert Karasek (1979). Questo noto sociologo, accogliendo la grande tradizione della ricerca sullo stress svedese (vedasi Karasek & Theorell, 1990) contribuisce a far capire vent’anni dopo Herzberg che i termini sfida, controllo, discrezionalità di decisione, richieste, complessità di un compito, professionalità, e altri ancora, fanno parte a pieno diritto del linguaggio dello stress organizzativo. Se non bastasse, il testo fondamentale di Selye, padre del modello dello stress, “Stress Without Distress” del 1974, ne è ulteriore prova. Ed ecco il

contributo della psicologia, sulla base delle intuizioni di due psicologi di Harvard, Yerkes e Dodson (1908) emerge nettamente il fatto che lo stress è indispensabile per il raggiungimento di risultati efficienti. Ad ulteriore conferma, su invito dell'Organizzazione Mondiale della Sanità lo stesso Selye definisce lo stress, o Sindrome Generale di Adattamento, come una "risposta (generale) aspecifica a qualsiasi richiesta (*demand*) proveniente dall'ambiente" (in Favretto, 2005, 5). Al quale va aggiunto il contributo delle neuroscienze e della psicologia cognitiva che focalizzano l'attenzione degli studiosi sul rapporto psico-somatico tra presa di posizione cognitiva-emotiva nei confronti del carattere di minaccia di uno stimolo e risposta di stress, detto più chiaramente, la sede centrale delle dinamiche legata alla sindrome generale di adattamento (stress) è individuata nel cervello.

L'evoluzione degli studi sullo stress lavoro correlato sono tributari della fusione tra l'interpretazione canonica di Selye e le intuizioni di Yerkes e Dodson. Dobbiamo purtroppo constatare che nelle torsioni e nelle derive di applicazione professionale, complice la stessa formulazione del Testo Unico, si fa riferimento solamente a una parte di stress (il *distress*) confondendo l'uno con l'altro. Parafrasando, lo stesso Selye diceva che *se non c'è stress non c'è vita*, allo stesso modo, se non c'è stress non c'è organizzazione. Diciamo di più, perché le organizzazioni producano e funzionino è indispensabile che in esse si sviluppi un *range* ottimale di stress, denominato LOA (Livello Ottimale di Attivazione), che corrisponde alla fase in cui gli umani sono maggiormente efficienti (Yerkes & Dodson, 1908). La deriva professionale e culturale che spesso ha perduto importanti riferimenti scientifici si focalizza soprattutto con l'*overload* lavorativo cioè il sovraccarico (Favretto *et al.*, 2012), o in omaggio al modello di Karasek all'incapacità di controllo. Sia chiaro, se l'*overload* da domanda è una variabile pernicioso nei confronti del benessere e dell'efficienza lavorativa, non va dimenticato, e in questo grande caposcuola è stata Marianne Frankenhauser (1976), una fonte di rischio organizzativo che ha a che fare con l'*underload* e con la deprivazione sensoriale (monotonia industriale, *mobbing*, assenza o riduzione dell'identità sociale lavorativa). Accade pertanto che vi siano persone che vengono "uccise umanamente" senza adoperare strumenti di sovraccarico, ma attraverso sistemi di dequalificazione e di riduzione di stimoli. In tal direzione val la pena di ricordare che processi o meccanismi di pre-pensionamento, licenziamento e di perdita del lavoro, episodi questi che non sono adeguatamente monitorati dal punto di vista del rischio sociale, generano deprivazione di ruolo collettivo, e d'identità personale, prodromi di *distress*, *straining* e malattia.

#### 4. *Impresa, qualità del lavoro, stress totale*

Se la questione dello stress, come sottolineano gli autorevoli colleghi che mi hanno anticipato, è una questione organizzativa e noi aderiamo totalmente a questa

impostazione, allora è allo stress organizzativo nell'accezione più corretta che noi dobbiamo fare più riferimento. Senza stress non c'è organizzazione. Guardare nell'organizzazione esclusivamente il *distress* è una forma di strabismo. È sacrosanto, garantista e giusto prevenire tutte le fonti di stress negativo (*distress*) per tutelare la salute dei lavoratori e per garantire il loro benessere. Lo strabismo diffuso correlato alla deriva e alle torsioni di cui parlavamo poc'anzi deforma e impedisce una corretta collocazione del fenomeno dello stress nelle imprese e nelle organizzazioni.

L'interesse delle imprese italiane e della collettività dell'Italia come sistema è ragionare alla luce di un approccio che vede lo stress per quello che è: un fenomeno fisiologico. Come esiste un *distress* nelle organizzazioni esiste anche un *eustress*. Lo stress positivo (*eustress*) è una risorsa aziendale, fonte indiscutibile di crescita innovazione e sviluppo.

Come al sistema Italia interessa stanare gli evasori, prevenire il malcostume di non versare le giuste tasse (azione manutentiva), così nel contempo è indispensabile agire in termine di crescita complessiva, allo stesso modo interessa cogliere la sfida organizzativa dello stress. Vuol dire valutarlo anche come una opportunità. Lo stress è positivo o negativo? Ma come, diranno i convenisti, lo stress che era negativo diventa buono?

La giusta prospettiva è di mantenere una visione corretta e integrata di duplice azione: riduzione dei rischi e propulsione dei fattori di crescita. Non stiamo dicendo nulla di blasfemo, già da anni infatti, studiosi come Brun e Lamarche (2006), connazionali di Selye, stanno lavorando ad un modello di valutazione, un monitoraggio complessivo dello stress aziendale, che vogliamo chiamare "*Totstress*" (Brun & Lamarche, 2006; Tangri, 2003). Questo paradigma tiene in considerazione sia elementi di negatività/*distress*, che elementi di positività/*eustress*.

##### 5. *Cambiare prospettiva manageriale: la cultura del sospetto e la cultura della responsabilità*

Un approccio occhiuto, sospettoso, negativo nei confronti del comportamento degli attori aziendali, è il nemico da combattere se davvero di evoluzione e sviluppo organizzativo si vuol parlare. Per un rilancio economico, culturale e politico dell'impresa Italia, è necessario passare dalla cultura aziendale del controllo (figlia della cultura del sospetto) a quella della responsabilità. Le azioni di controllo, di verifica, di monitoraggio contabile, amministrativo, comportamentale, hanno un costo elevatissimo. Per controllare, verificare, eccetera dobbiamo formare e pagare delle persone dedicate. La sfida, in relazione ai modelli di *management* adatti alla contemporaneità, in una situazione di scarsità di risorse, è a un bivio: o investiamo sul controllo/sospetto o investiamo sullo sviluppo. Le due azioni sono alternative

se non addirittura opposte. È ridicolo parlare di Persone o di Risorse Umane in una logica del controllo e del sospetto.

Per molte aziende la valutazione delle fonti di stress lavoro-correlato è stata un “doveroso aggravio” di controllo manutentivo. Non è un caso che le associazioni datoriali, anche le più illuminate, abbiano fatto resistenza nei confronti del varo della legge e della sua formulazione. Sarebbe contraddittorio rispetto al nostro ragionamento, sospettare che l’atteggiamento degli imprenditori corrispondesse ad una posizione pregiudiziale. Dobbiamo constatare che molto spesso per il piccolo-medio imprenditore la valutazione dello stress lavoro-correlato si è rivelata una semplice generazione di costo. E all’obbligo di certificazione ha risposto rivolgendosi alle figure professionali più improbabili, figure talvolta fortemente discutibili. Dobbiamo andare oltre. In una buona prospettiva aziendalistica e organizzativa, la sfida dello stress deve tuttavia trasformarsi da un “doveroso aggravio” per le imprese, a una “grande opportunità”, per cercare anche “il meglio” (*eustress*) presente in esse. Questo non significa smettere di valutare e prevenire il *distress*, ma significa osservare e agire senza strabismi in modo tecnicamente e scientificamente corretto. Nelle organizzazioni, esiste uno stress totale che è la “vita delle organizzazioni” (*Lo stress è vita*, Hans Selye). L’attuale approccio manutentivo, è figlio legittimo dei modelli razionali legali ed economici. Mantenere comporta la giusta ricerca di tutto ciò che inquina, riduce e fiacca il benessere del lavoratore. Secondo la prospettiva che Herzberg definisce (*ovvia*) e *igienica*; ma per una vera azione di crescita e sviluppo non basta. Anche sul fronte dello stress dobbiamo cambiare prospettiva: da quella manutentiva a quella manageriale (*manus agere*). Che cosa significa questo? Se, complici della cultura del controllo, ci soffermiamo a scrutare ciò che di negativo occupa il mondo dell’azienda e ci limitiamo esclusivamente a questo, diventiamo l’espressione di uno stile aziendale/gestionale che sull’ala di un noto aforisma di Abraham Lincoln ci farà esclusivamente scovare tutto ciò che non va bene: “Se negli uomini cerchi il male di certo lo troverai”; ma a questo approccio di garanzia e di tutela del sistema aziendale come di quello nazionale (azione propulsiva), al fine di adottare una autentica azione di *manus agere*, dobbiamo cercare anche e soprattutto il bene. Citando ancora il grande statista americano facciamo nostra la parte finale del suo aforisma: “Se cerchi il bene, lo troverai sempre”.

#### *Riferimenti bibliografici*

BRUN J.P. & LAMARCHE C. (2006), *Assessing the cost of work stress*, Research Report, in [www.bc-sc.gc.ca/ewh-semt/pubs/occup-travail/costs\\_stress-couts/index-en-g.php](http://www.bc-sc.gc.ca/ewh-semt/pubs/occup-travail/costs_stress-couts/index-en-g.php).

COX T. (1978), *Stress*, London.

- COX T. (1993), *Stress Research and Stress Management: Putting Theory to Work*, Sudbury.
- ETZIONI A. (1967), *Sociologia delle organizzazioni*, Bologna.
- FAVRETTO G. (1994), *Lo stress nelle organizzazioni*, Bologna.
- FAVRETTO G. (2005), *Le forme del mobbing*, Milano.
- FAVRETTO G. (2010), *Organizzazione del Lavoro per lo Sviluppo delle Risorse Umane*, Verona.
- FAVRETTO G., CUBICO S., BOTTURA P., SPERANZINI K. (2012), *Benessere e lavoro: il punto di vista della psicologia del lavoro e dell'organizzazione*, in FABBRI T.M., CURZI Y. (a cura di), *Lavoro e salute: approcci e strumenti per la prevenzione dello stress e la promozione del benessere al lavoro*, Torino, 37-73.
- FRANKENHAUSER M. & GARDELL B. (1976), *Underload and overload in working life: Outline of a multidisciplinary approach*, in *Journal of Human Stress*, 2, 35-46.
- GASPARINI G. (1973), *Prefazione*, in WALKER C.R. & GUEST R.H., *L'operaio alla catena di montaggio*, Milano, 7-34
- HERZBERG F. (1959), *Hygiene and motivating factors*, New York.
- KARASEK R. (1979), *Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign*, in *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-306.
- KARASEK R. & THEORELL T. (1990), *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*, New York.
- MEGGINSON L.C., MONSLEY D.C. & PIETRI P.H. (1992), *Management. Concetti e Applicazioni*, Milano.
- SCHEIN E.H. (1985), *Organizational culture and leadership*, S.Francisco.
- SELYE H. (1974), *Stress without distress*, Philadelphia, PA: JB Lippincott.
- TANGRI R.P. (2003), *What Stress Costs*, Halifax: Chrysalis Performance Strategies Inc.
- TIETJEN M.A., & MYERS R.M. (1998), *Motivation and job satisfaction*, in *Management Decision*, 36 (4), 226-231.
- YERKES R.M., & DODSON J.D. (1908), *The Relation to the Strength of the Simulation to the Rapidity of Habit Formation*, in *Journal of Comparative Neurology and Psychology*, 18, 459-482.

**Seconda sessione**

**Interventi programmati**



## Introduzione

# Lo stress da lavoro-correlato: la sfida di un approccio interdisciplinare

di Daniela Pajardi

SOMMARIO: 1. Le dimensioni interdisciplinari e interprofessionali dello stress. – 2. Criticità e risorse del confronto interdisciplinare. – 3. Un’esperienza di interdisciplinarietà. – 4. Riflessioni conclusive.

### 1. *Le dimensioni interdisciplinari e interprofessionali dello stress*

Affrontare un argomento come lo stress lavoro-correlato in un’ottica veramente interdisciplinare sembrerebbe, vista la tipologia del tema, in qualche modo *in re ipsa*: quasi un approccio dovuto e fisiologico. Nella realtà scientifica e nella prassi professionale, però, le occasioni di confronto e di scambio interdisciplinare non sono poi così frequenti e ogni disciplina tende a percorrere il proprio approccio all’argomento, confrontandosi se mai con il diritto, per quanto strettamente necessario per il riferimento ai vincoli normativi.

Le discipline che si occupano dello stress sono numerose, da quelle che studiano le caratteristiche fisiologiche e patologiche del fenomeno e i suoi effettivi sull’individuo, come biologia, medicina e psicologia, a quelle che si occupano della tutela dell’individuo nel contesto lavorativo, in primo luogo il diritto, ma anche la medicina preventiva.

Il diritto è stato coinvolto in questi anni in modo primario sullo stress da lavoro-correlato in quanto ha promosso e ha recepito un cambiamento nella percezione sociale e giuridica della tutela della salute della persona, ed in particolare del lavoratore, sempre più orientata ad andare oltre la tradizionale tutela della salute fisica, intesa in senso organico, e a comprendere la dimensione psichica ed esistenziale della persona. Questo cambiamento di approccio nella sensibilità del senso comune e del legislatore verso la tutela del lavoratore, sia a livello nazionale che internazionale, ha portato alla emanazione di un complesso sistema di riferimenti normativi sullo stress lavoro-correlato, come descritto nei contributi dei giuristi a questo volume.

In questa cornice giuridica, vincolante per datori di lavoro e lavoratori, si muovono le altre discipline che studiano il tema. L'approccio proposto nel convegno di Urbino nel novembre 2013 è quello di una rassegna aggiornata e critica della cornice normativa, delle problematiche applicative e dei riferimenti alle direttive europee, ma soprattutto è l'invito a leggere il fenomeno con una lettura interdisciplinare e interprofessionale.

Il convegno nasce da una collaborazione di due Centri dell'Università di Urbino, l'Osservatorio Olympus e il Centro di Ricerca e Formazione in Psicologia Giuridica che fanno riferimento, rispettivamente, al Dipartimento di Giurisprudenza e al Dipartimento di Scienze dell'Uomo.

Entrambi i Centri portano avanti da tempo ciascuno una convenzione con l'INAIL della Regione Marche: l'Osservatorio Olympus per il monitoraggio permanente della legislazione e giurisprudenza sulla sicurezza del lavoro, il Centro di Psicologia Giuridica per l'attività di valutazione psicodiagnostica sui lavoratori per disturbi psichici da costrittività organizzativa.

Si è voluto, quindi, portare avanti una sorta di sfida, cioè affrontare lo stress nell'ottica delle diverse discipline e delle diverse professionalità coinvolte, cercando di proporre un approccio culturale e professionale diverso, che stimolasse a correlare il proprio lavoro e la propria visione dello stress con le altre discipline. Questo approccio ha comportato, fin dalla progettazione della giornata di studio e di questa pubblicazione, il mettere insieme le diverse discipline, con il confronto tra metodi, linguaggi e costrutti epistemologici diversi che ciò comporta.

Il tema dello stress, poi, comporta anche un ulteriore livello di complessità, in quanto ciascuna disciplina mette in campo esperti che hanno un diverso approccio e funzione. Il diritto, ad esempio, è coinvolto sia dal punto di vista della tutela del lavoratore che poi dell'eventuale risarcimento danni al lavoratore; la medicina è coinvolta sia in termini di prevenzione che poi di cura e di intervento, come pure la psicologia. Questo comporta, quindi, che gli stessi esponenti di queste discipline possano essere in realtà professionisti che affrontano il problema in un'ottica molto diversa e hanno un osservatorio e un approccio finanche divergente tra di loro, come può essere, appunto, l'obiettivo della tutela e della prevenzione rispetto a quello dell'intervento, della cura rispetto a quello della valutazione del rischio o del danno subito.

Analizzando il caso della psicologia, i vari professionisti hanno uno stesso linguaggio, condividono un'appartenenza disciplinare, condividono un'impostazione metodologica e scientifica, ma è molto differente il ruolo, l'approccio e gli strumenti operativi che mette in campo uno psicologo delle organizzazioni che lavora sulla prevenzione e sulla riduzione dello stress in azienda, rispetto a uno psicologo che si occupa di una valutazione di danno da stress in una

causa di richiesta di risarcimento per stress lavoro-correlato. Mentre il primo lavora con strumenti come la comunicazione, l'analisi organizzativa, la formazione, quindi con un taglio più socio-organizzativo e con obiettivi che fanno riferimento alla organizzazione con cui interagisce, datore di lavoro e lavoratore; il secondo fa riferimento a strumenti psicodiagnostici, come colloqui e test, alla formulazione di una diagnosi, e quindi ad un approccio più di tipo clinico-forense, che lo porta ad interagire con il mondo dei magistrati e degli avvocati.

Tutto ciò comporta una sfida ulteriore di studio e di confronto di questo argomento che quando viene affrontato a 360 gradi si evidenzia in tutte le sue complesse e interessanti dimensioni.

## *2. Criticità e risorse del confronto interdisciplinare*

Ogni singola disciplina ha sviluppato, in modo raffinato e specialistico, il proprio specifico approccio, e sono rare le vere contaminazioni culturali e scientifiche verso gli altri approcci. Un approccio interdisciplinare comporta un confronto tra saperi che hanno differenze sostanziali e differenze marginali.

Possiamo pensare a diversità rilevanti e strutturali e a diversità più superficiali. L'elenco sarebbe certamente molto lungo, ma vale la pena di citarne alcune:

- i presupposti epistemologici (ad esempio, certezza *vs.* probabilismo)
- le finalità dei saperi (ad esempio, giudicare un comportamento *vs.* capire un comportamento; condannare *vs.* curare)
- il linguaggio e le forme di comunicazione (diversi linguaggi settoriali)
- gli approcci operativi e metodologici (la metodologia specifica di ciascuna disciplina)
- la gestione del tempo (ad esempio, i tempi del diritto scanditi dal codice rispetto ai tempi delle cure mediche)

Trattare ciascuno di questi aspetti in una prospettiva interdisciplinare, viste anche le numerose discipline coinvolte, è decisamente complesso e non del tutto pertinente a questa sede, ma alcuni esempi possono aiutare a prendere contatto con tale complessità.

Un elemento sostanziale di differenza su cui diritto e psicologia, ma più in generale le scienze che si occupano dell'uomo, tra cui in prima linea la medicina, si sono sempre confrontate è il principio della "certezza" giuridica, rispetto al principio scientifico della probabilità. Si tratta di un elemento strutturale di base, su cui c'è un confronto non solo culturale, ma anche di aspettative, come quelle che il diritto può nutrire in termini di risposta concreta ai quesiti che esso pone alle discipline scientifiche, dalla valutazione dell'imputabilità, alla idoneità genitoriale, allo stress.

Il principio del probabilismo costituisce un elemento strutturale delle discipline scientifiche che devono ancorare le teorie alla ricerca sperimentale ed empirica: dato il loro fondamento epistemologico esse potranno rispondere a chi le interpella solo in termini di maggiore o minore probabilità, ma mai di certezza. Se da una parte sul piano teorico questo è ben evidente anche a chi non appartiene a queste discipline, sul piano operativo comporta non pochi problemi di interazione. L'aspettativa di un paziente è che il medico gli prescriva un farmaco o un trattamento sanitario che lo guarisca, ed è in genere frustrante sentire una risposta in termini di margini di probabilità: pur se a volte la probabilità dell'efficacia di una cura è decisamente elevata, sempre di probabilità si tratta. Diversamente non potrebbe essere muovendosi su un piano di correttezza scientifica e metodologica, perché il metodo probabilistico di queste discipline scientifiche esclude che si possa parlare di certezza.

In modo analogo, il giurista che si rivolge a un medico o a uno psicologo per avere una valutazione per un quesito giuridico, si attenderebbe una risposta il più possibile “certa” visto poi è su tale risposta egli deve poggiare la propria decisione, provvedimento o sentenza che comporta delle conseguenze di estrema importanza nella vita delle persone.

Se il confronto tra il diritto e le discipline mediche e psicologiche si basa su una chiarezza dei presupposti disciplinari, diventa più chiare e meno fuorvianti le reciproche attese e più proficua la collaborazione. Il diritto, conoscendo il presupposto probabilistico nella sua accezione scientifica, adatterebbe alla realtà disciplinare delle discipline scientifiche che riguardano il corpo e la psiche e potrebbe apprezzare lo sforzo che esse compiono per dare risposte sempre più complete, complesse e fondate scientificamente, anche se non “certe”.

Un altro parametro differente che è risultato evidente sia nel convegno che in queste pagine è la diversità dei linguaggi: i linguaggi specialistici sono una necessità legata tecnica che permette sia la definizione che la precisione nella comunicazione tra gli esperti di una materia, ma hanno anche un carattere simbolico. Come analizza Quadrio, uno dei padri fondatori della psicologia giuridica italiana <sup>1</sup>: “I linguaggi settoriali tendono qualche volta, infatti, a trasformarsi o ad essere utilizzati come ‘gerghi’ e cioè come forme di comunicazione selettiva dirette ad alcuni – e non ad altri – destinatari”. L'uso del linguaggio settoriale comporta, quindi, la difficoltà cognitiva e culturale di non conoscere effettivamente il significato di una parola, ma anche un rischio che si inneschi una dinamica sociale di divisione tra “noi” e “altri”. La psicologia, in termini specialistici, appunto, chiama questa dinamica sociale “categorizzazione sociale”, cioè la suddivisione che si crea in un gruppo in due distinti sottogruppi, quando ci siano o situazioni

<sup>1</sup> A. QUADRIO, *Linguaggi settoriali e linguaggio giuridico*, in A. QUADRIO e D. PAJARDI (a cura di), *Interazione e comunicazione nel lavoro giudiziario*, Milano, 1993, p. 12.

competitive o conflittuali, o anche solo situazioni in cui una parte del gruppo senta di dover rimarcare una propria identità. In questo caso l'uso del linguaggio (come dei rituali, del modo di vestirsi, di certi comportamenti) da parte dei membri di quel sottogruppo permette di vivere un senso di unità e appartenenza, di poter comunicare anche davanti agli altri con un linguaggio, il “gergo” appunto, agli altri non del tutto accessibile o non accessibile affatto, nonché di rimarcare una differenza, e spesso una superiorità, rispetto all'altro gruppo sociale.

Il linguaggio giuridico, come quello medico, è uno dei linguaggi settoriali che creano una più marcata categorizzazione sociale, in quanto gli utenti di quel linguaggio non sono solo esperti, come può essere, ad esempio, tra geologi o astrofisici, ma sono persone di ogni genere che possono avere altri linguaggi settoriali di riferimento o non conoscere nessun linguaggio settoriale. La situazione specifica di questi due linguaggi è che proprio su quell'utente, che non conosce questo linguaggio, che ricadono poi le conseguenze, ad esempio delle decisioni giudiziarie. In questo senso la medicina ha lavorato su questa discrasia con l'introduzione, anche se a volte solo formale, del consenso informato. In campo giuridico questo lavoro di traduzione del linguaggio e dei rituali dovrebbe essere compiuto, se ne è previsto il ruolo, dall'avvocato, ma di fatto, molto spesso non è assolto da nessuno.

Il ricorso al linguaggio settoriale come gergo che crea sottogruppi sociali può essere uno dei rischi del lavoro tra diverse discipline: a fronte di un comune oggetto di studio, ci si trova a non riuscire a condividere effettivamente i propri contributi perché i linguaggi sono troppi diversi e il rischio è che, in assenza di una definizione condivisa, ognuno colmi la propria ignoranza con quello che si ritiene sia più vicino al significato di un termine.

Come sappiamo bene noi psicologi, questo rischio è tanto maggiore quanto più una disciplina o un concetto sia alla portata del senso comune e, in qualche modo, il senso comune abbia dei costrutti di significato da applicare: nessuno si azzarderebbe a cercare di dare un significato ad un termine medico complesso e ignoto, ad esempio “simbrachidattilia” (o al limite recuperando qualche assonanza linguistica potrebbe capire che possano essere coinvolte le dita), mentre è all'ordine del giorno che le persone si siano fatte un'idea, che magari ritengono anche corretta, di termini come “depressione”, “paranoia”, ecc. Il linguaggio psicologico è probabilmente tra i più volgarizzati nel senso comune, con l'evidenza che poi esiste una discrasia tra quello il senso comune intende con questi termini e quello che invece sono per la scienza.

Il termine “stress” è forse uno dei termini che più rischia questa volgarizzazione ad oltranza e porta a usarlo con tale profusione e incuranza in tutte le occasioni, da non identificarlo più con quello che gli esperti intendono. È il rischio che si corre con molti termini che risentono delle mode e che danno alle persone la possibilità

di definire con un termine scientifico e dotto qualcosa che ognuno pensa di vivere nella propria realtà personale e sociale. In questi anni diritto e psicologia si sono confrontate con situazioni in cui fenomeni di grave realtà giuridica e clinica sono poi scaduti nella banalizzazione, basti pensare al *mobbing* e, appunto, allo stress e, in tempi più recenti all'alienazione parentale e allo *stalking*.

### 3. *Un'esperienza di interdisciplinarietà*

La giornata di studio e questa pubblicazione rappresentano quindi una esperienza di mettere insieme approcci, metodi e linguaggi delle diverse discipline e professionalità.

La logica seguita nel coinvolgere le discipline e i professionisti, per dare il quadro più completo, è stata quella di prendere alcuni punti di riferimento:

- il lavoratore come persona e quindi nella sua componente somatica e psichica
- il quadro normativo nazionale e sovranazionale inerente la prevenzione dello stress e dei rischi psico-sociali
- il contesto organizzativo entro cui datore di lavoro e lavoratore interagiscono
- i diversi organismi e professionisti che realizzano l'attività di prevenzione e controllo
- la normativa in caso di violazione della prevenzione e le conseguenze sul lavoratore in caso di danno da stress

Ciascuno di questi argomenti è trattato in modo specifico in alcuni interventi, ma è spesso ripreso, con un'altra prospettiva, anche in altri.

Per quanto riguarda il primo punto, l'idea è stata non solo di coinvolgere la medicina, ma ancor più alla base di essa la biologia, in modo da poter affrontare il tema da una base di realtà concreta e organica del fenomeno di cui stiamo parlando. Al contributo dei biologi (Minelli e De Bellis) si aggiunge poi quello del medico (Isolani), che nel descrivere il suo ruolo, affronta anche le conseguenze dello stress sul soggetto. Le malattie da stress sono anche riprese in uno studio statistico (Franceschini). La dimensione psichica è affrontata sia dallo psicologo del lavoro e delle organizzazioni (Favretto), sia dallo psicologo clinico-forense che evidenzia quali possono essere le conseguenze che si evidenziano nella valutazione di un danno da stress (Vagni).

Il quadro normativo è delineato dagli studiosi del diritto sia sotto il profilo della responsabilità del datore di lavoro (Nunin), sia per quanto riguarda le problematiche sindacali legate alla possibilità di conciliazione tra produttività e partecipazione (Campanella), ed anche in riferimento alla categoria del rischio psicosociale come accezione più ampia di tutela (Angelini).

Il contesto organizzativo e l'interazione tra i diversi protagonisti sono stati delineati in modo specifico dallo psicologo del lavoro (Favretto) che ha descritto le dinamiche relazionali, micro e macrosociali. Una testimonianza di una realtà aziendale ha descritto le modalità e la filosofia di un'azienda nella quale si è intervenuto nell'ottica della prevenzione dello stress e di promozione del benessere organizzativo (Pirro).

La rete dei diversi organismi e professionisti deposti alla valutazione, al monitoraggio, e alla tutela è quanto mai complessa e si è scelto di dare a ciascuno di essi il compito di presentare il proprio ruolo e le proprie interazioni con gli altri: dall'INAIL (Onofri), all'ispettorato del lavoro (Cancellieri) al medico del lavoro (Isolani). In merito alla valutazione dello stress, poi, particolare rilievo viene dato al resoconto dell'attività svolta dalla "Commissione consultiva permanente per la valutazione dello stress lavoro-correlato" (Frascheri).

Oltre alla prospettiva della prevenzione, è stata esaminata anche la normativa in caso di violazione, nel senso di un esame della responsabilità del datore di lavoro (Nunin). Il lavoratore che lamenti un danno derivante da stress deve essere sottoposto ad una valutazione clinico condotta secondo opportune metodologie (Vagni).

#### *4. Riflessioni conclusive*

Da questa rassegna di contributi non è solo emersa la novità e l'interesse di un confronto interdisciplinare, di uno stesso luogo in cui si sono sentiti, o si sono letti, linguaggi e approcci tra loro così diversi e che hanno cercato di interagire, ma anche alcuni punti critici che sono stati evidenziati in modo sinergico dalle diverse prospettive.

Un elemento ricorrente nelle trattazioni dello stress è che si debba analizzare maggiormente anche la fascia dei dirigenti e dei preposti e non solo dei lavoratori. Questa categoria di persone, infatti, potrebbe presentare dei rischi specifici di stress, in quanto si trova in una posizione organizzativa intermedia tra dirigenza/proprietà e lavoratori che comporta anche la gestione di una forma ulteriore di stress derivante dall'alto o dal basso della organizzazione, o da entrambe.

Il tema dello stress, come si è detto, è un tema a rischio di una certa "inflazione" nella percezione del senso comune e questo potrebbe portare all'attribuire una condizione di stress patologico a situazioni che in realtà non lo sono. La soglia di tollerabilità dello stress rischia di essere considerata come una soglia soggettiva dai lavoratori, mentre è necessario che venga diffusa, non solo tra esperti, una cultura

della tutela del lavoratore che si basi sul riconoscimento dello stress secondo la normativa e una concezione medica e psicologica.

Se da una parte si deve evitare che l'etichetta dello stress venga applicato in modo inappropriato, e spesso strumentale, dall'altra si deve contemplare il rischio che la tutela sia considerata solo un adempimento formale da seguire da parte di datori di lavoro e di lavoratori. Questo rischio è riscontrato spesso dagli addetti ai lavori, e si deve riflettere su questa visione e capirne le motivazioni. Si può trattare di resistenze culturali, organizzative, della percezione di un eccesso di adempimenti per attuare la normativa o di un eccesso di tutela del lavoratore come persona o di tutela di una forma di malattia che ancora stenta ad essere riconosciuta come tale.

L'approccio interdisciplinare in sede di studio e di confronto deve poi tradursi nella pratica professionale, al fine di migliorare il proprio approccio allo stress e incrementare la cultura della tutela e della prevenzione sia nei lavoratori, che nei dirigenti e nei datori di lavoro.



# Stress e *mobbing*: aspetti teorici e metodologici sulla valutazione

di Monia Vagni

SOMMARIO: Premessa: aspetti teorici. – 1. Una particolare forma di stress lavorativo: il *mobbing*. – 2. Aspetti clinici, metodologici e diagnostici del *mobbing*. – 3. L'accertamento psicodiagnostico del *mobbing*. – 4. Alcuni dati relativi ai soggetti valutati per *mobbing* per l'INAIL della Regione Marche.

## *Premessa: aspetti teorici*

La realizzazione professionale e il benessere lavorativo, inteso anche in termini di stabilità concreta e psichica, incidono in maniera significativa sulla salute psichica di ogni soggetto. In ambito psicologico l'importanza riconosciuta all'attività lavorativa come fattore di benessere, o al contrario come di malessere psichico, è ben presente da diversi anni. Basti pensare che già lo stesso Freud (1930) sosteneva che la ricetta della salute psichica fosse costituita dalla capacità di amare e dalla capacità di lavorare bene. Il venir meno anche di una sola di queste due funzioni può avere ripercussioni significative sull'intero funzionamento psichico del soggetto, e portare a manifestazioni di rilievo e interesse clinico e psicopatologico.

Per meglio comprendere l'importanza che il lavoro assume nello psichismo di ogni soggetto, basti pensare che:

- Per molte persone il lavoro è il più significativo ambito di realizzazione;
- Spesso il tipo di lavoro svolto incide moltissimo nel definire chi siamo, e quindi risulta strettamente connesso ai nostri sentimenti e senso di identità che assumiamo anche verso gli altri;
- È espressione della creatività soggettiva;
- Molte persone investono la maggior parte delle proprie energie e risorse personali proprio sul lavoro;
- Infine, ma non meno importante, il lavoro anche da un punto di vista giuridico non viene disgiunto da aspetti psicologici e personologici del soggetto: *“il lavoro non è solo un mezzo di guadagno, ma costituisce un mezzo*

*prevalentemente di estrinsecazione della personalità di ciascun cittadino*” (Cass., 13 agosto 1991, n. 8835)

Rivestendo una tale importanza, è inevitabile che l'attività lavorativa mobiliti nel soggetto molte reazioni emotive, che risultano per intensità e valenza congrue e compatibili con quanto vissuto sotto il profilo professionale. Pertanto una condizione di benessere lavorativo porta a sperimentare, ad esempio, senso di gratificazione, di autostima e realizzazione; al contrario condizioni negative, eccessivamente stressanti o avversative, suscitano frustrazione, delusione e sofferenza. Quanto vissuto in ambito lavorativo si ripercuote sugli altri ambiti sociali ed affettivi della persona.

### 1. *Una particolare forma di stress lavorativo: il mobbing*

Lo stress in ambito lavorativo ha suscitato e suscita ancora oggi l'interesse sia degli studiosi sia dell'opinione pubblica. Psicologia, medicina e sociologia, ma anche ingegneria ed economia, si sono confrontate nell'analisi del fenomeno ed hanno fornito contributi apprezzabili suggerendo modi di fronteggiare lo stress e prevenire i danni ad esso conseguenti. L'approccio di studio e di gestione di tale fenomeno deve essere senz'altro multidisciplinare, poiché la sua complessità implica diversi punti di vista, diverse strategie e implica diversi piani di azione e di intervento.

Come si è detto, il lavoro forse è il più significativo ambito di realizzazione personale e relazionale. E' palese, dunque, quanta affettività esso mobiliti e, in negativo, quali e quante frustrazioni e sofferenze possa causare. Proprio a queste ultime si riferisce il termine *mobbing*, dal verbo inglese *to mob*, che significa attaccare, assalire. Tale termine, tuttavia, ha origini ben più remote e deriva dal latino – *mobile vulgus* – ovvero plebe in tumulto. Era un termine usato in senso dispregiativo, senza indicare la presenza di azioni fisicamente violente (Monateri, Bona, Oliva, 2000).

Oggi il termine *mobbing* è entrato ormai nel linguaggio comune, ma trova la sua prima applicazione nell'ambito dell'etologia per descrivere un comportamento naturale, ma aggressivo ed ostile, messo in atto dal branco per estromettere un suo membro. La definizione propria dell'ambito etologico suggerisce già le caratteristiche essenziali del *mobbing*, che sono quelle dell'attuazione, all'interno di un ambiente lavorativo, di condotte tese ad emarginare, discriminare, screditare e perseguire un dipendente, fino a, come sostenuto dalla sentenza del 16 novembre 1999 del Tribunale di Torino, ad intaccare gravemente l'equilibrio psichico del prestatore, menomandone la capacità lavorativa e la fiducia in se stesso e provocare gravi conseguenze psichiche.

Negli anni '70 del secolo scorso, il termine *mobbing* fu introdotto nell'ambito di una ricerca sull'aggressività, con significato del tutto analogo a quello di *Bullying* (comportamento distruttivo ed aggressivo messo in atto da un piccolo gruppo di bambini contro un altro bambino). Successivamente lo psicologo svedese Heinz Leymann (1990) sistematizzò lo studio sulle forme di violenze psicologiche agite in ambito lavorativo, utilizzando esclusivamente il termine *mobbing*.

Il *mobbing*, oggi, può essere definito come l'attuazione, all'interno di un ambiente lavorativo, di condotte intese ad emarginare, discriminare, screditare e perseguire un dipendente. Fornari (2010) definisce il *mobbing* come l'aggressione sistematica e continuativa che viene attuata contro un lavoratore con diverse modalità e gradualità e con chiari intenti discriminatori dal datore di lavoro o da un suo preposto o da un superiore gerarchico oppure dai suoi colleghi. Pertanto l'attività discriminatoria del *mobbing* è protesa ad emarginare e/o estromettere il lavoratore dal proprio ambiente di lavoro, allo scopo di arrecargli un danno psicofisico, morale ed economico. In alcuni casi il *mobber* è l'azienda stessa e la strategia persecutoria assume i contorni di una vera e propria strategia aziendale di riduzione, ringiovanimento o razionalizzazione del personale, oppure di semplice eliminazione di una persona indesiderata. Siamo di fronte a quello che viene chiamato *Bossing*: una vera e propria politica di *Mobbing*, compiuta dai quadri o dai dirigenti dell'azienda con lo scopo preciso di indurre il dipendente divenuto "scomodo" alle dimissioni, al riparo da qualsiasi problema di tipo sindacale (Ege, 2010).

Ciò che caratterizza in modo specifico il *mobbing*, secondo Ege (2010), è la persecutorietà dell'intento sottostante alle azioni mobbizzanti. La diossologia, introdotta negli ultimi anni dallo stesso Ege, ha lo scopo di rilevare proprio l'intento persecutorio attraverso l'applicazione di 7 specifici parametri, che sono: ambiente lavorativo; frequenza (più volte nell'arco di un mese); durata (almeno 6 mesi); tipo di azioni ostili; dislivello tra gli antagonisti (la vittima deve essere in posizione di costante inferiorità rispetto ai suoi aggressori); andamento secondo fasi successive (un progressivo aumento delle situazioni ostili/mobbizzanti per numero e gravità); e intento persecutorio (ovvero la motivazione finale del *mobber*, le azioni messe in atto per raggiungere tale scopo, e la carica emotiva e soggettiva suscitata nella vittima).

Generalmente si possono individuare due forme di *mobbing*:

- *Mobbing* verticale
  - Dal grado gerarchico più alto a quello inferiore;
  - Oltre il 50% dei casi di *mobbing* è di tipo verticale;
  - Di norma implica la prevaricazione dal più forte al più debole;

- Strategia aziendale pianificata per forzare un dipendente alle dimissioni
- Terrorismo psicologico
- *Mobbing* orizzontale
  - Attuato tra pari grado
  - Riscontrabile in circa il 40% dei casi
  - Dinamiche intragruppo caratterizzate da rivalità

Gli studi relativi allo stress lavorativo individuano altre forme disagio, che si pongono a cavallo tra le più comuni situazioni di stress occupazionali e il *mobbing*, e che vengono definite *Straining*. Con il termine *Straining* (Ege, 2005) si intende una situazione di Stress forzato sul posto di lavoro, in cui la vittima subisce almeno un'azione, che ha come conseguenza un effetto negativo nell'ambiente lavorativo, azione che oltre ad essere stressante, è caratterizzata anche da una durata costante. Si tratta di una condizione di stress forzato, cioè superiore a quello connesso alla natura del lavoro e diretto nei confronti di una vittima o di un gruppo di vittime. Un esempio di *straining* è rappresentato dal demansionamento, o da tutte quelle situazioni che implicano un forzato stato di isolamento. Come è ben noto tale condizione lavorativa non rientra nel *Mobbing*, poiché le azioni ostili subite dalla vittima non sono oggettivamente sistematiche, ripetute e frequenti. È tuttavia innegabile che una persona demansionata e umiliata per un lungo periodo di tempo, soffra intensamente a livello di autostima, di socialità, di qualità di vita in senso lato.

Lo stesso vale per altre situazioni lavorative, in cui le azioni negative perpetrate ai danni della vittima sono poche e distanziate nel tempo, spesso addirittura limitate ad una singola azione, come l'isolamento professionale e relazionale, un trasferimento disagiata, etc. Lo *Straining* è nato dalla constatazione di queste situazioni e dall'esigenza di dare un nome preciso a situazioni di disagio lavorativo, anche profondo ed intenso, che rischiavano tuttavia di essere ingiustamente bypassate in quanto non rientranti nel *Mobbing*. Tale definizione è stata acquisita anche dalla giurisprudenza per la prima volta nella sentenza del 2005 del Tribunale di Bergamo.

Mentre il *mobbing* è una situazione lavorativa di conflittualità sistematica, persistente ed in costante progresso, in cui una o più persone vengono fatte oggetto di azioni ad alto contenuto persecutorio da parte di uno o più aggressori in posizione superiore, inferiore o di parità, con lo scopo di causare alla vittima danni di vario tipo e gravità; lo *straining*, in via parzialmente coincidente ma in parte diversa, è una situazione di stress forzato sul posto di lavoro, in cui la vittima subisce almeno un'azione che ha come conseguenza un effetto negativo nell'ambiente lavorativo,

azione che oltre ad essere stressante, è caratterizzata anche da una durata costante. Il *mobbing*, inoltre, rimanda a dinamiche organizzative disfunzionali di tipo costante e strutturate (Favretto, 2005).

Per meglio comprendere il fenomeno del *mobbing* e le sue conseguenze psichiche, è necessario “sfatare” alcune credenze o miti che spesso accompagnano non solo le violenze psicologiche, ma anche quelle fisiche.

- I soggetti più colpiti sono sopra ai 55 anni, ritenuti spesso meno remunerativi per l'azienda, che quindi preme per il loro prepensionamento. Sono anche quelli più vulnerabili perché hanno affettivamente investito di più, con meno opportunità di trovare un analogo impiego e quindi sono quelli che possono presentare conseguenze psichiche più gravi;
- I quadri dirigenziali risultano più colpiti;
- Altresì vero il *mobbing* si verifica nei posti di “minor prestigio”, dove prevalgono alcuni aspetti culturali e il minor potere posseduto dai dipendenti limitano la loro capacità di opporsi;
- Il mobbizzato non è però sempre una personalità debole. A volte i mobbizzati sono coloro che sono più restii a piegarsi ad alcune politiche aziendali, e per certi aspetti risultano più combattivi o sicuri delle proprie competenze;

I mobbizzati non sono persone psicologicamente fragili o malate, ma addirittura i più forti, che tengono testa alle vessazioni e non cedono alle pressioni (Merzagora Betsos, 2008; 2009).

## 2. *Aspetti clinici, metodologici e diagnostici del mobbing*

Alcune azioni mobbizzanti e persecutorie messe in atto nei confronti della vittima, come l'isolamento e l'emarginazione attuati attraverso la comunicazione non verbale, la diceria e la canzonatura sono difficili da provare, al punto che la vittima stessa viene in più gravata dal sospetto di essere una “piantagrane” o una “paranoica” (Merzagora Betsos, 2008). La vittima viene a trovarsi per così dire implicata in un doppio legame: la vittima, almeno dagli osservatori esterni, appare essere l'aggressore, ovvero colei che è polemica in modo a-finalistico e immotivato. Questo porta ad esempio che, anche nelle giuste sedi sia cliniche che giuridiche, la vera vittima di *mobbing* non venga riconosciuta come tale, se non si assumono parametri tecnici e specifici del fenomeno (Favretto, 2005).

Prima che la vittima riesca a denunciare la propria situazione, si trova compressa tra due forze diametralmente opposte: da un lato, il suo reagire alle vessazioni

rischia di fomentare il conflitto; dall'altro, il suo non reagisce rischia di avallare la situazione stessa.

Non ci si può dimenticare del cosiddetto “doppio *mobbing*”, ovvero del riverberarsi della sofferenza del mobbizzato sulla sua famiglia, deteriorando i rapporti affettivi e familiari, e riflettendosi sull'equilibrio e sul senso di stabilità affettivo e familiare fino a quel momento vissuti.

Il *mobbing* può, dunque, giungere a causare una malattia, rientrando come fenomenologia nella psicopatologia delle cosiddette “reazioni ad eventi” (Camerini, Sabatello, Sartori, Sergio, 2011). Tali reazioni sono da intendersi come risposte ad avvenimenti della vita oggettivamente identificabili, delimitabili e circoscritti nel tempo, che modificano in modo variabile ma sostanziale l'assetto di vita di una persona, richiedendo uno sforzo per riadattarsi alla nuova situazione. Ogni *stressor* che perturba l'omeostasi dell'organismo richiama immediatamente delle reazioni regolative neuropsichiche, emotive, locomotorie, ormonali e immunologiche.

Anche eventi di vita quotidiana possono portare a mutazioni anche radicali dovute all'adattamento. Malgrado ciò, l'adattamento è un'attività complessa che si articola nella messa in atto di azioni finalistiche destinate alla gestione o soluzione dei problemi, alla luce della risposta emotiva soggettiva suscitata da tali eventi.

La capacità di indirizzare le azioni adattative implica sia la possibilità di azioni finalizzate a modificare l'ambiente in funzione delle necessità del soggetto, sia l'eventualità di intraprendere una modificazione di caratteristiche soggettive per ottenere un migliore adattamento all'ambiente circostante.

La prevedibilità, la conoscenza e la gravità degli eventi giocano un ruolo fondamentale nella possibilità di instaurare delle strategie adattative atte a gestirli. Le reazioni agli *stressor* assumono una valenza di *eustress* quando rappresentano l'aspetto positivo dello stress, intesa come attivazione dell'organismo; *distress*, al contrario, quando lo stress assume una valenza negativa, e porta con sé a reazioni che non risultano garanti di quel nuovo adattamento richiesto o necessario per eliminare la situazione avversiva.

Seley (1971) definì come “Sindrome Generale di Adattamento” quella risposta che l'organismo mette in atto quando è soggetto agli effetti prolungati di svariati tipi di *stressor*, quali stimoli fisici (ad es. fatica), mentali (ad es. impegno lavorativo), sociali o ambientali (ad es. obblighi o richieste dell'ambiente sociale).

L'evoluzione della sindrome avviene in tre fasi:

- *Allarme*, l'organismo risponde agli *stressor* mettendo in atto meccanismi di fronteggiamento ( *coping*) sia fisici che mentali. Alcuni esempi sono costituiti dall'aumento del battito cardiaco, della pressione sanguigna, del tono muscolare ed *arousal* (attivazione psicofisiologica).
- *Resistenza*, il corpo tenta di combattere e contrastare gli effetti negativi dell'affaticamento prolungato, producendo risposte ormonali specifiche da varie ghiandole, come ad esempio le ghiandole surrenali.
- *Esaurimento*, se gli *stressor* continuano ad agire, il soggetto può venire sopraffatto e possono prodursi effetti sfavorevoli permanenti a carico della struttura psichica e/o somatica.

Il soggetto mobbizzato avverte che le proprie reazioni, sia verbali, fisiologiche che comportamentali, non riescono a modificare la situazione avversiva, e a lungo andare non riesce più a fronteggiare lo stress e le avversioni persecutorie alle quali è esposto. A questo punto possono manifestarsi *distress* come indice di comportamenti disadattivi. Tra le varie forme di *distress* si possono avere:

- Emotivo: rabbia, disperazione, irritabilità, etc.;
- Cognitivo: scarsa concentrazione, difficoltà mnestiche, confusione, etc.;
- Relazionale: ritiro, alienazione, conflittualità, etc.;
- Fisico: affaticamento, insonnia, psicosomatizzazioni, etc.

L'intensità, gravità ed entità delle manifestazioni disadattive dipendono sia da fattori esterni, che possono svolgere una funzione di supporto e di contenimento (o al contrario di ulteriore stress); sia da fattori interni, come risorse personali, livello intellettuale, sentimenti di autostima etc.

Il *mobbing*, oltre ad avere una dimensione oggettiva legata all'entità e natura dei comportamenti vessatori messi in atto dall'azienda, ha una forte valenza soggettiva che incide in modo significativo sullo stato psichico del soggetto stesso. In altre parole, è importante il significato attribuito all'evento dalla vittima che incide sull'epifenomenicità e gravità del malessere conseguenziale alla situazione verificata.

Nella valutazione clinica del singolo caso vanno presi in considerazione i *traumatic reminders*, ovvero le caratteristiche specifiche dell'evento che si legano a reazioni soggettive, e che sono proprie di ciascun individuo. Nella determinazione della malattia psichica da *mobbing* va preso in considerazione il fattore tempo: il protrarsi di una condizione di stress costante e progressiva, porta a reazioni di *distress* sempre più disfunzionali, con perdita di fiducia nei propri mezzi, nell'efficacia delle proprie reazioni e nell'autoefficacia percepita sia come lavoratore che come coniuge, genitore, amico, etc.

Viene così a delinarsi un depauperamento delle risorse interiori: la situazione lavorativa determina un maggior assorbimento energetico, l'ideazione sviluppa

una polarizzazione, le forme di controllo aumentano ma falliscono, rinforzando così le manifestazioni e reazioni di ansia. Al tempo stesso si verifica una riduzione degli interessi esterni e una perdita del proprio senso di autoefficacia negli altri settori, come in primo luogo quello familiare.

Il soggetto si ritrova assorbito in un vortice psicologico caratterizzato da meccanismi di evitamento, dove si evita di tornare al lavoro, a parlare con colleghi, etc.; ad atteggiamenti di costante rimuginazione, dove il ricordo di quanto accaduto, nonostante gli sforzi evitanti, diventa intrusivo e dominante. Tali reazioni risultano compatibili con il modello di risposta agli eventi stressanti delineato da Horowitz (2004), e si configurano come una sindrome reattiva allo stress lavorativo.

Le forme di malattia più compatibili e più frequentemente diagnosticabili nelle situazioni di *mobbing*, come suggerito dalla letteratura di riferimento (Dominici, Montesarchio 2003; Buzzi, Vanini 2006; Pajardi, Macrì, Merzagora Betsos, 2006) sono:

- Alterazioni generali del sistema neurovegetativo: cefalea, ipertensione, tachicardia, ulcera, etc.;
- Incremento delle abitudini voluttuarie (fumo, alcool);
- Disturbo *post* traumatico da stress;
- Disturbo dell'adattamento;
- Depressione reattiva;
- Manifestazioni di natura ansiosa

Rispetto al tasso di suicidi conseguenti a situazioni lavorative di *mobbing*, in Italia manca uno studio metodologicamente sistematico che ne verifichi la diretta conseguenza. In molti casi di suicidio, infatti, non si può escludere la concomitanza di più fattori e dagli stessi familiari vengono avanzate come principale causa il pensionamento o la disoccupazione.

### 3. *L'accertamento psicodiagnostico del mobbing*

Dal 2011 il Centro di Ricerca e Formazione in Psicologia Giuridica dell'Università degli Studi di Urbino ha stipulato una convenzione con L'INAIL della Regione Marche per l'accertamento psicodiagnostico dei lavoratori che hanno denunciato una condizione di costrittività organizzativa sul lavoro. Il Centro di Psicologia Giuridica, avendo una specifica formazione ed esperienza di intervento e di valutazione tecnica in ambito forense, ha maturato una specifica metodologia che pone una particolare attenzione a quegli aspetti che solitamente tali situazioni richiedono, e soprattutto a fornire una valutazione tecnica, ancorata quanto più possibile ad elementi obiettivi e specifici. In tale metodologia vengono evitate



possibili inferenze soggettive, che potrebbero alterare o condizionare non solo la diagnosi, ma anche la valutazione specialistica svolta dalle altre figure professionali chiamate ad esprimere un parere sul singolo caso.

Tra gli obiettivi principali che la psicodiagnostica si pone di soddisfare nelle situazioni di stress lavorativo e *mobbing* (Vagni, 2007), vi sono senz'altro:

- il supportare la valutazione clinica dello psichiatra con elementi più oggettivi possibili;
- il fornire un inquadramento della personalità più completo possibile;
- l'evidenziare il funzionamento psicologico del soggetto nelle sue principali aree, con particolare attenzione a quella socio-affettiva e lavorativa;
- il delineare quei processi, funzioni e abilità che risultano solo parzialmente indagabile attraverso il colloquio clinico (si pensi, ad esempio; alla tenuta dei meccanismi di difesa, o alla presenza di nuclei psicotici sottostanti oppure ancora al rischio di possibili ed ulteriori sfaldamenti psichici, etc.);
- il rilevare eventuali simulazioni;
- l'indicare una possibile prognosi;

La psicodiagnostica ha una storica e vasta tradizione, ed annovera strumenti definibili come più “classici”, ed ampiamente validati in vari ambiti, da quello clinico a quello forense e a quello della ricerca, ma offre anche strumenti di recente validazione che risultano sempre più specifici. Questi ultimi, infatti, presentano un costrutto teorico sempre più affinato e specifico per misurare, sotto il profilo psicometrico, aspetti, reazioni emotive e comportamentali, che configurano una particolare condizione psichica o una dimensione di un fenomeno più generale. In questo modo la risposta del tecnico testista potrà contenere considerazioni più specifiche e più fruibili anche alle altre figure professionali, coinvolte nella valutazione complessiva del caso, offrendo loro quelle informazioni necessarie e pertinenti sul singolo soggetto.

Diventa pertanto importante selezionare gli strumenti più idonei.

Il valutare soggetti che denunciano possibili condizioni di costrittività organizzativa sul lavoro o di *mobbing*, implica il dover prestare particolare attenzione ad alcuni fattori:

- rilevare la presenza di un'eventuale simulazione o di un atteggiamento teso ad enfatizzare il proprio malessere;
- delineare la preesistente struttura di personalità, con particolare attenzione a rilevare pregresse condizioni cliniche o disturbi di personalità;
- rilevare e distinguere, per quanto possibile, aspetti reattivi, da quelli più strutturali del funzionamento psichico del soggetto. In caso di pregressa

condizione clinicamente significativa, segnalare un eventuale aggravamento di una precedente condizione clinica;

- rilevare una compatibilità tra il quadro clinico e i fattori di stress lavorativo, evidenziando in modo particolare la disfunzionalità delle strategie di *coping* o di gestione dello stress ravvisabili nel soggetto esaminato.

Al fine di poter rilevare gli elementi sopra esposti è necessario altresì seguire una specifica metodologia, che implica il non limitarsi alla mera somministrazione degli strumenti psicometrici, ma esaminare la documentazione, soprattutto quella sanitaria e già presente nella cartella, ed effettuare un preliminare colloquio psicologico al fine di: raccogliere informazioni anamnestiche, effettuare un esame psichico con annotazione della patologia sofferta dal paziente, ed esplorazione del funzionamento del soggetto nelle sue diverse aree, ivi compresa quella cognitiva, familiare e socio-affettiva. La metodologia potrebbe seguire il seguente schema:

1. Esame della documentazione;
2. Colloquio psicologico;
3. Somministrazione di *test* per eventuale simulazione;
4. Almeno un questionario di personalità (come ad esempio: MMPI-2; MCMI-III);
5. Almeno un *Test* proiettivo (elaborazione di indici);
6. Eventuali scale di approfondimento;
7. *Test* sulle modalità di gestione dello stress;
8. Relazione scritta

E' importante selezionare quegli strumenti psicodiagnostici che soddisfano i parametri dell'attendibilità e della validità statistica, al fine di rendere il risultato più obiettivo. In questo senso sono da preferire quegli strumenti che presentano scale di controllo, e che rilevano particolari atteggiamenti di alterazione del processo di risposta, sia in senso simulatorio che dissimulatorio. I più noti questionari di personalità soddisfano tali caratteristiche e permettono di rilevare sul piano psicometrico la presenza e l'entità di una condizione clinica, ascrivibile sia all'Asse I che all'Asse II del DSM IV TR.

I *test* proiettivi risultano anch'essi molto utili perché permettono di superare quelle difese razionali e coscienti che il soggetto può attivare nei confronti di un'indagine psicologica, e al tempo stesso offrono un quadro più completo di tutte le aree del funzionamento psichico del soggetto, ed inoltre rilevano anche ciò che non è strettamente psicopatologico. Quest'ultimo aspetto può risultare importante per avanzare considerazioni prognostiche, in termini di risorse interiori. Inoltre alcuni aspetti del funzionamento psichico non necessariamente si inquadrano come psicopatologici, ma possono risultare alterati, inibiti rispetto ad una condizione pregressa oppure anche esternati in modo disfunzionale solo in alcune situazioni. Tali aspetti non sempre riescono a trovare una ponderata rilevazione nei

questionari di personalità altamente strutturati, dove emerge un valore di *cut off* che attribuisce significato a quella dimensione. Ad esempio: nel *test* MMPI-2 possono essere interpretati solo quei punteggi che presentano una certa elevazione. Un punteggio alla scala dell'ansia inferiore al *cut off* (65 punti T) non esclude la presenza di ansia del soggetto, ma rileva solo come essa non assuma una specifica connotazione psicopatologica. In un *test* proiettivo, al contrario, potrebbe essere rilevato se e come la componente ansiosa possa incidere in una particolare area del funzionamento del soggetto. Rispetto ai *test* proiettivi è importante avanzare solo quelle considerazioni che poggiano sull'interpretazione di indici e di parametri normativi. Difatti, anche i *test* proiettivi, come ad esempio il Wartegg e il Rorschach, hanno una rigorosa siglatura ed elaborazione di punteggi. I punteggi ottenuti nel protocollo devono essere confrontati con i parametri medi della popolazione di riferimento. In questo senso deve essere evitato il rischio di avanzare inferenze soggettive e considerazioni che non trovano uno specifico ancoraggio al punteggio analizzato.

Inoltre può risultare utile somministrare scale specifiche, come quelle che misurano l'ansia o la depressione, laddove l'esame psicodiagnostico più generale ha rilevato la necessità di meglio sondare una specifica dimensione del funzionamento del soggetto. In questo modo si può ottenere una più accurata valutazione dell'incidenza che una determinata dimensione psicopatologica ha sul funzionamento del soggetto.

Infine si consiglia la somministrazione di specifici strumenti che indagano le strategie di  *coping* che il soggetto attua nei confronti dei fattori di stress e la loro funzionalità o disfunzionalità. La pratica e l'esperienza valutativa sviluppata in tale ambito suggerisce l'utilizzo congiunto di più *test* o di un *test* e una scala: in tal modo si potranno evidenziare eventuali risultati discordanti e verificarne l'origine attraverso il colloquio o ulteriori *test*.

#### 4. *Alcuni dati relativi ai soggetti valutati per mobbing per l'INAIL della Regione Marche*

Al termine del primo biennio di convenzione, stipulata con l'INAIL della Regione Marche per la valutazione psicodiagnostica dei lavoratori che avevano denunciato una condizione di *mobbing* o di costrittività organizzativa, è possibile fornire alcuni preliminari dati. Il campione è esiguo e questo non permette allo stato attuale di sviluppare particolare analisi statistiche. Verranno pertanto presentate le statistiche descrittive relative al campione valutato.

Sono stati valutati 21 soggetti, di cui solo 2 di nazionalità stranieri.

L'età media del campione esaminato è tra i 50 e i 55 anni.

Il campione è composto da 7 donne e 14 uomini (vedi tab. 1). Rispetto alla posizione lavorativa svolta dai soggetti, le donne esaminate occupavano una

posizione medio-alto, con livello dirigenziale per alcune di loro; mentre la maggior parte degli uomini esaminati ricoprivano un ruolo di semplice dipendente.

Tab. 1 – descrizione del campione esaminato

	Maschi	Femmine
Numero	14	7
Percentuale	67 %	33%
Posizione lav. medio-alta	3 (14% sul totale)	4 (19% su totale)
Posizione medio-bassa	11 (52% sul totale)	3 (14% sul totale)

Rispetto alla condizione clinica manifestata da ciascun soggetto è emerso come il 24% degli esaminati non presentasse una malattia compatibile con l'ambiente lavorativo. In questi casi anche se presente una manifestazione sintomatica, l'esame obiettivo, la documentazione sanitaria e le informazioni anamnestiche hanno evidenziato altre cause alla base del quadro clinico o escluso la presenza di un chiaro quadro psicopatologico (vedi tab. 2). Il 15% presentava un aggravamento di una pregressa condizione clinica (ad esempio disturbo di personalità; pregressi disturbi dell'umore e/o d'ansia).

Infine il 61% dei soggetti esaminati presentava disturbi reattivi legati all'ambito lavorativo: disturbi depressivi; disturbi d'ansia; disturbo dell'adattamento. Tra i disturbi clinici quello più diagnostico è quello depressivo (34% dei casi); a seguire i disturbi dell'ansia (18%) e infine un più generico disturbo dell'adattamento (9 %).

Tab. 2 – quadro clinico dei soggetti valutati

	Maschi	Femmine
No patol. da <i>mobbing</i>	14%	10%
Aggravamento	15%	0%
Disturbo dep.	20%	14%
Disturbo ansia	9%	9%
Disturbo adattamento	9%	0%

I risultati dei *test* mostrano una convergenza con i dati forniti dalla letteratura circa l'insorgenza di disturbi psichici e di manifestazioni emotive e comportamentali più frequentemente riscontrati nei soggetti mobbizzati.

Il campione esaminato risulta troppo esiguo per poter effettuare delle generalizzazioni o estensione su ampia fascia. La prosecuzione della collaborazione con l'Inail potrà senz'altro permettere di approfondire gli aspetti di ricerca sopra evidenziati, e promuovere ulteriori riflessioni scientifiche.

Di certo l'accertamento psicodiagnostico deve essere inteso come un contributo alla valutazione del singolo caso, ma esso da solo, senza ad esempio la valutazione psichiatrica, non può fornire un'esauritiva risposta. La complessità del fenomeno legato alle varie forme di stress connesse al mondo lavorativo implica in modo inevitabile il doversi confrontare con diverse professionalità e cornici scientifiche. Seppur in piccola scala, i risultati della ricerca esplorativa riportata in questo lavoro suggeriscono come sia sempre più necessario attivare e rinforzare un'ottica di prevenzione primaria, al fine di garantire quelle effettive condizioni di riduzione del rischio di sviluppare malattie determinate dallo stress lavorativo.

#### *Riferimenti bibliografici*

- BUZZI F., VANINI M. (2006), *Guida alla valutazione psichiatrica e medico-legale del danno biologico di natura psichica*, Milano.
- CAMERINI G.B., SABATELLO U., SARTORI, G., SERGIO G. (2011), *La valutazione del danno psichico nell'infanzia e nell'adolescenza*, Milano.
- DOMINICI R., MONTESARCHIO G. (2003), *Il danno psichico. Mobbing, bulling e wrongful life: uno strumento psicologico e legale per le nuove perizie e gli interventi preventivi nelle organizzazioni*, Milano.
- EGE H. (2010), *Al centro della persecuzione. Analisi, conseguenze e valutazioni del comportamento persecutorio*, Milano.
- EGE H. (2005), *Oltre il Mobbing. Straining, Stalking e altre forme di conflittualità sul posto di lavoro*, Milano.
- FAVRETTO G. (a cura di) (2005), *Le forme del mobbing. Cause e conseguenze di dinamiche organizzative disfunzionali*, Milano.
- FORNARI U. (2010), *Trattato di psichiatria forense*, Torino.
- FREUD S. (1930), *Das Unbehagen in der Kultur*, Internationaler Psychoanalytischer Verlag, Wien.
- HOROWITZ MARDI J. (2004), *Sindromi di risposta allo stress. Valutazione e trattamento*, Milano.
- LEYMANN H. (1990), "Mobbing and Psychological Terrors at Work." *Violence and Victims*, 5:2, 119-126.
- MERZAGORA BETSOS I. (2009), *Uomini violenti. I partner abusanti e il loro trattamento*, Milano.

- MERZAGORA BETSOS I (2008), *Mobbing*, in FORNARI U., *Trattato di psichiatria forense*, Torino, 783-795.
- MONATERI P.G., BONA M., OLIVA U. (2000), *Mobbing*, Milano.
- PAJARDI D., MACRI' L. e MERZAGORA BETSOS I. (2006), *Guida alla valutazione del danno psichico*, Milano.
- SELYE H. (1971), *Hormones and Resistance*, Berlin.
- VAGNI M. (2007), *La metodologia psicodiagnostica in ambito forense*, a cura di QUADRIO A., RIVOLTA M., *Aggiornamenti di Psicologia Giuridica*, ISU, Cattolica Milano.

# Benessere al lavoro, produttività dell'impresa, partecipazione dei lavoratori in tempo di crisi

di Piera Campanella

SOMMARIO: 1. Premessa. – 2. Il quadro di fondo. – 3. Produttività del lavoro e contrattazione decentrata: quali spazi per il benessere organizzativo? – 4. Benessere organizzativo e contrattazione di secondo livello. – 5. Contrattazione, partecipazione e benessere organizzativo nell'incerto quadro regolativo della rappresentanza e rappresentatività sindacale.

## 1. *Premessa*

In queste brevi pagine concentrerò l'attenzione sul tema dell'organizzazione del lavoro e delle sue possibili modifiche, nonché sul ruolo del sindacato a riguardo, nella convinzione che il rapporto tra autonomia collettiva, profili organizzativi della produzione e benessere lavorativo rappresenti un elemento centrale del dibattito sui rischi psico-sociali (in generale, su di essi, v. Lambertucci, 2010, p. 347; Balandi e Calafà, 2012, p. 179; Calafà, 2012, p. 257; Bonardi, 2012, p. 291; Frasccheri, 2011; per un'analisi a livello europeo, Triomphe, 2012, p. 187; Lerouge, 2012, p. 233; Peruzzi, 2012, p. 201).

## 2. *Il quadro di fondo*

Un primo accenno va dedicato al quadro di fondo. Esiste un rapporto inversamente proporzionale tra stato di salute dei sindacati e fenomeni di stress, violenze e soprusi nei luoghi di lavoro: tanto più si indebolisce il primo, quanto più crescono i secondi, se è vero che detti fenomeni sono accentuati anche dalla progressiva decollettivizzazione e individualizzazione delle relazioni di lavoro, dall'allentarsi, cioè, dei legami di solidarietà nella comunità di lavoro. Quello tra salute psichica del lavoratore e ruolo del sindacato è, dunque, un binomio difficile.

Le criticità del quadro generale sono aggravate dalla crisi economica. Nella Risoluzione del 12 marzo 2013 relativa all'impatto della crisi sull'uguaglianza di genere e i diritti della donna, il Parlamento europeo ha ricordato che «l'UE affronta

la più grave crisi economica e finanziaria dalla depressione degli anni Trenta del secolo scorso» a oggi<sup>1</sup>; che «la violenza contro le donne» - come noto, le più colpite da fenomeni di *mobbing* (Tonini, Lanfranco, Costa, Lumelli, Giorgi, Mazzacane, Scafa, Candura, 2011, p. 409; Ficocelli, 2013) - «è (...) fenomeno diffuso in tutti i paesi e in tutte le classi sociali», ma che «la pressione economica spesso conduce a una maggiore frequenza, violenza e pericolosità degli abusi (...)»<sup>2</sup> (in tema di crisi, differenze di genere, benessere al lavoro cfr. European Commission, 2013; European Commission, 2010; Cnel, Istat, 2013, p. 65).

In questo contesto, v'è, infine, il caso dell'Italia, il cui sistema economico soffre di una grave perdita di competitività, dovuta soprattutto a un fenomeno di progressivo e inarrestabile decremento della produttività (OECD, 2012, p. 7; nella letteratura economica, tra i tanti, cfr. Travaglini, 2013, p. 169; Id., 2013a; Costabile, 2009, p. 169). Di ciò hanno preso atto le stesse parti sociali nell'Accordo interconfederale del 21 novembre 2012 (su cui v. Antonioli, Pini, 2012; Bordogna, 2012, p. 23; Lassandari, 2013, p. 243; Leoni, 2012, p. 36; Lunardon, 2013; Tomassetti, 2012; p. 1; Tosi, 2013, p. 506). La premessa è che «sulla produttività incidono, oltre al lavoro, molte altre voci, sia materiali (energia, logistica, trasporti) sia immateriali (ad esempio burocrazia, sicurezza, legalità, istruzione)» e «diviene altresì centrale l'investimento nell'ammodernamento dei macchinari e in ricerca e sviluppo per l'introduzione di innovazioni di prodotto e di processo»<sup>3</sup>. Tuttavia, le parti sindacali sembrano, poi, concentrarsi solo sulla produttività legata al fattore lavoro: anzitutto, prevedendo che la contrattazione decentrata (c.d. di secondo livello) disciplini «gli istituti che hanno come obiettivo quello di favorire la crescita della produttività aziendale»<sup>4</sup>; poi, chiedendo e ottenendo dallo Stato provvedimenti normativi di parziale detassazione e decontribuzione del salario di produttività, al fine di renderne più appetibile la negoziazione in sede decentrata, con effetti positivi indiretti sulla stessa diffusione della contrattazione di secondo livello<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Risoluzione del 12 marzo 2013 “sull’impatto della crisi sull’uguaglianza di genere e i diritti della donna”: “considerando” A.

<sup>2</sup> Risoluzione del 12 marzo 2013 “sull’impatto della crisi sull’uguaglianza di genere e i diritti della donna”: “considerando” Y.

<sup>3</sup> Accordo interconfederale fra CONFINDUSTRIA e CISL, UIL e UGL del 21 novembre 2012, contenente “Linee programmatiche per la crescita della produttività e della competitività in Italia”: punto “1. Considerazioni introduttive”.

<sup>4</sup> Accordo interconfederale fra CONFINDUSTRIA e CISL, UIL e UGL del 21 novembre 2012, contenente “Linee programmatiche per la crescita della produttività e della competitività in Italia”: punto “2. Relazioni industriali e contrattazione collettiva”.

<sup>5</sup> Cfr. il punto “1. Considerazioni introduttive” e il punto “2. Relazioni industriali e contrattazione collettiva” dell’Accordo interconfederale fra CONFINDUSTRIA e CISL, UIL e UGL del 21 novembre 2012, contenente “Linee programmatiche per la crescita della produttività e della competitività in Italia” e il successivo D.P.C.M. 22 gennaio 2013.



### 3. *Produttività del lavoro e contrattazione decentrata: quali spazi per il benessere organizzativo?*

Viene a questo punto da chiedersi: come si concilia il benessere organizzativo con la produttività del lavoro? C'è un rapporto tra questi due concetti? Quali spazi vi potrebbero essere in azienda per negoziare con il sindacato accordi in materia di benessere organizzativo?

La tutela dell'ambiente di lavoro generalmente intesa non è certo profilo estraneo all'esperienza italiana di contrattazione collettiva aziendale <sup>6</sup>, come pure non lo è il tema della conciliazione tra vita e lavoro, che senz'altro ha riflessi positivi sul versante della prevenzione dei rischi psicosociali <sup>7</sup>. I risultati, tuttavia, in termini di buone prassi e di loro diffusione, non paiono essere esaltanti <sup>8</sup>. Anche a livello europeo, del resto, il quadro non brilla, se è vero che il Report della Commissione europea dedicato, nel 2011, all'attuazione dell'Accordo quadro europeo sullo stress lavoro-correlato, dà conto di risultati ancora «ampiamente insufficienti» a riguardo (Nunin, 2012, p. 93).

In generale, sul rapporto tra benessere organizzativo e produttività, sulla possibilità di inserire il tema nell'ambito della contrattazione collettiva, tutto dipende, in realtà, da come si declina la produttività medesima o, meglio, da quali misure si ritengono essenziali per incrementarla.

Per certa letteratura, il problema della scarsa produttività che affligge il sistema economico italiano sarebbe legata non tanto al basso investimento quanto (o comunque ancor più) alla bassa efficienza marginale del capitale, cioè al ridotto contributo di produttività che dal capitale investito si ottiene. E' stato, tuttavia, osservato che la stessa produttività del capitale dipende, a sua volta, «in modo significativo da altri investimenti che le imprese fanno, o dovrebbero fare, sull'organizzazione propria e del lavoro, con pratiche innovative», le c.d. *best work organization practices* (*buone o migliori prassi organizzative*) (Pini, 2013, p. 1).

Un Report stilato dall'Eurofound a chiusura di un'indagine, che ha coinvolto più di 27mila stabilimenti, industriali e dei servizi, a livello europeo (Eurofound, 2011) ne ha individuate cinque, le più diffuse in ambito comunitario: 1. flessibilità degli orari; 2. retribuzioni legate alle *performance*; 3. formazione; 4. lavoro a squadre con

<sup>6</sup> V. lo studio casistico di Russo, 2007, p. 105, sia pur riguardante il periodo di vigenza della vecchia disciplina prevenzionistica di cui al d.lgs. n. 626 del 1994.

<sup>7</sup> Per alcune esperienze territoriali, in particolare quelle marchigiana e quella emiliano-romagnola, v., rispettivamente, CGIL Marche, 2012; Zanarini, 2006; taluni accordi territoriali riguardanti la Lombardia sono reperibili in <http://www.finlombarda.it/conciliazioneitalavoro>; un'interessante raccolta di accordi aziendali sul tema è, poi, rinvenibile in <http://www.italialavoro.it/nps/portal/lafemme>.

<sup>8</sup> Per una riflessione sul dibattuto ruolo della contrattazione collettiva, sulle sue potenzialità e relativi limiti in tema di salute e sicurezza dei lavoratori alla luce della scarsa “negoziabilità” in sé della materia, v. Montuschi, 1986, p. 154; Renga, 1994, p. 615; Zoli, 2000, p. 625; Campanella, 2007, p. 175; Natullo, 2012, p. 2.

autonomia decisionale; 5. coinvolgimento dei lavoratori e delle loro rappresentanze nel definire l'organizzazione del lavoro. Tutte – con una minor incidenza solo per le pratiche di flessibilità oraria – sarebbero capaci di determinare un miglioramento del clima lavorativo, della gestione del personale e della produttività. E' un peccato però che, nell'indagine, il nostro Paese primeggi in negativo proprio per la quota di luoghi di lavoro che non adotta *nessuna* delle pratiche di lavoro considerate: ben il 51% contro una media europea del 32% (Pini, 2013; Ricci, 2013).

Nelle imprese italiane, l'intervento organizzativo più in uso è quello della flessibilità oraria, intesa, per lo più, nel senso di una intensificazione dei ritmi di lavoro. La vicenda FIAT è paradigmatica a riguardo: l'azienda ha giustificato la riduzione e lo spostamento delle pause, facendo perno sui miglioramenti ergonomici (riduzione di piegamenti del busto, dei sollevamenti delle braccia, ecc.), che deriverebbero dal sistema Ergo-UAS (su di esso v. Lassandari, 2011, p. 151; Tuccino, 2010; Bortolini, 2013; Rubini, 2011; S.N.O.P., 2011). Ma si è replicato che «le pause contrattate a livello sindacale sono finalizzate a ridurre lo stress psico-fisico dovuto alla “fatica” del lavorare e sono indipendenti dalle pause che il datore di lavoro deve adottare come misure di prevenzione delle patologie a livello muscolo-scheletrico» (Tuccino, 2011, p. 13)<sup>9</sup>.

Esiste, in verità, un ambito entro cui l'ottimizzazione della *produttività del lavoro* è stata declinata dallo stesso legislatore in stretto collegamento con il tema del *benessere organizzativo* ed è quello della istituzione, nelle P.A., del Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (art. 57, d.lgs. n. 165/2001) (Zilli, 2011, p. 843). Sotto questo profilo, la previsione può essere salutata positivamente (Peruzzi, 2011, p. 36 ss.; più problematica, invece, Calafà, 2012, p. 285), benché, nel pubblico impiego, la proliferazione di Comitati vecchi e nuovi, di consiglieri di fiducia, di codici etici e di condotta, spesso destinati a sovrapporsi, non abbia sortito particolari effetti utili.

#### 4. *Benessere organizzativo e contrattazione di secondo livello*

Se dal settore pubblico si passa, poi, a quello privato, è facile avvedersi della scarsa sensibilità dimostrata a ogni livello per il tema del benessere organizzativo. Da

---

<sup>9</sup> Per riepilogo delle critiche di parte sindacale alla metodologia Ergo-UAS v., in particolare, Natullo, 2012, p. 10 ss.; ulteriori approfondimenti sul tema sono reperibili sul sito della Società Nazionale Operatori della Prevenzione (S.N.O.P.), promotrice di un convegno su *Accordo Mirafiori: aumento della produttività e caduta della tutela dei lavoratori?*, nonché all'interno del numero monografico di 2087 *RLS*, 2011, 4 dedicato a *Fiat. Dopo l'allarme Snop. RISCHI IN AUMENTO? Da Mirafiori a Melfi*.

ultimo, ne è testimone la normativa sulla detassazione della retribuzione di produttività negoziata in sede di contrattazione collettiva decentrata.

Tale normativa (art. 2, D.P.C.M. 22 gennaio 2013) ha fornito una “doppia nozione” di retribuzione di produttività detassabile, di cui una finalizzata proprio a sostenere interventi di revisione dell’organizzazione del lavoro, in cui, però, nulla si dice a proposito del benessere organizzativo, tant’è che sulla scorta di tali provvedimenti si è finito, poi, per detassare voci retributive non certo orientate a tutelare la salute del lavoratore, tra cui i compensi per lavoro straordinario e i tradizionalissimi premi-presenza (v. Campanella, 2013, p. 17). Ciò appare in contraddizione, per certi versi, con le stesse linee guida della Commissione consultiva permanente, che elevano, invece, le assenze per malattia a “evento-sentinella” nell’ambito della valutazione preliminare del rischio da stress lavoro-correlato<sup>10</sup>.

La responsabilità di ciò è in parte dello stesso sindacato, che forse per debolezza, si è finora per lo più accontentato di contrattare semplicemente gli indicatori di redditività o qualità, mentre i fattori del cambiamento organizzativo, quelli che dovrebbero davvero determinare gli incrementi di produttività, sono rimasti, per così dire, al palo. E’ chiaro, ad esempio, che incrementi della produttività «si ottengono anche attraverso il controllo dell’assenteismo». Tuttavia, una cosa è «negoziare un incentivo monetario collegato alla riduzione (...) del tasso di assenze, come si usa abitualmente fare (...) nei premi di produttività»; altro è, invece, «analizzare le cause delle assenze e intervenire in modo da farle diminuire» (Ponzellini, 2013, p. 2), con misure di miglioramento delle competenze, di conciliazione, con interventi sul benessere psicofisico nel posto di lavoro, che ben potrebbero essere parti di un piano aziendale, a carattere collettivo e sperimentale, di recupero della produttività del lavoro.

##### *5. Contrattazione, partecipazione e benessere organizzativo nell’incerto quadro regolativo della rappresentanza e rappresentatività sindacale*

Simili piani potrebbero essere avviati e gestiti dal sindacato anche attraverso un *mix* virtuoso di contrattazione e partecipazione, quest’ultima tipica del RLS, quindi, imponendo alla controparte un coinvolgimento diretto del soggetto collettivo nella progettazione del cambiamento organizzativo, con una mobilitazione dal basso

<sup>10</sup> Sulle indicazioni della Commissione consultiva permanente in tema di stress lavoro-correlato v. Peruzzi, 2011, p. 28; per approfondimenti ulteriori cfr. anche il numero monografico di *2087 RLS*, 2011, 1/2 su *Stress da lavoro. Istruzioni per l’uso*.

degli stessi lavoratori<sup>11</sup>. Sul tema della partecipazione attiva dei lavoratori e dei loro rappresentanti, tuttavia, anche il dato normativo in tema di stress lavoro-correlato è carente, per l'assenza di un'impostazione volta a garantire una valutazione del rischio sin dall'inizio partecipata dai lavoratori (Galli, 2011, p. 19; Galli, Mencarelli, Calzolari, 2013, p. 2 ss.; Curzi, Fabbri, Nardella, 2013, p. 5 ss.)<sup>12</sup>.

A proposito, invece, della combinazione virtuosa tra contrattazione e partecipazione, questa potrebbe essere persino avvantaggiata dalla tendenziale confluenza – che si registra nella prassi - del RLS nell'ambito della rappresentanza generale (RSA/RSU). E' importante, però, che tutto quanto avvenga con una valorizzazione delle competenze specialistiche del rappresentante per la sicurezza, non, al contrario, in una logica di appannamento del suo ruolo, con un mero assorbimento del tema della sicurezza nell'agenda negoziale e nel perimetro di azione della rappresentanza generale (Campanella, 2007, p. 178).

Naturalmente l'effettiva capacità di contrattare e di partecipare dei lavoratori e dei propri rappresentanti in materia di sicurezza dipenderà dal livello delle relazioni sindacali aziendali e locali, perché non credo che vi possa essere una rappresentanza per la sicurezza forte in un contesto di relazioni sindacali debole o persino inesistente, com'è, del resto, tipico di un tessuto economico di piccola impresa. Qui, peraltro, la figura del RLS aziendale è sovente sostituita da quella del RLST, con tutti i problemi che ciò comporta in termini di effettivo presidio dei luoghi di lavoro. Il che dovrebbe costituire un'occasione ulteriore per riflettere sull'opportunità di innestare a livello territoriale (e non solo aziendale) quelle forme di combinazione virtuosa tra partecipazione e contrattazione di cui si parlava<sup>13</sup>.

<sup>11</sup> Un simile approccio, orientato allo sviluppo del cambiamento organizzativo, latita nell'attuale esperienza di contrattazione collettiva della produttività: come si legge sul sito di Italia lavoro, nella parte dedicata alla contrattazione decentrata, (<http://italialavoro.it/nps/portal/laforme>), nella varietà dei «criteri e parametri utilizzati per il premio di produttività presenti negli accordi aziendali o territoriali (...) prevalgono criteri oggettivi e soggettivi (indicatori di redditività, qualità del prodotto, calcolo delle assenze) che certificano il risultato raggiunto, spesso non includendo (...) il modo in cui lo si possa conseguire. Diversamente, sono più rari i criteri che presuppongono interventi organizzativi a monte. Va posta attenzione quindi a distinguere tra criteri a posteriori (solo di verifica dell'output) e parametri che implicano un lavoro di miglioramento dell'organizzazione del lavoro, in vista di una verifica successiva, considerando quindi la produttività secondo obiettivi e approcci adeguati allo scopo».

<sup>12</sup> Posizioni severe a riguardo sono state formalizzate dalla UIL nella relazione di accompagnamento alle Linee guida della Commissione consultativa permanente. Vi si legge che «(...) la UIL considera la valutazione della “percezione dei lavoratori” quale elemento effettivo e non eventuale della valutazione del rischio stress lavoro-correlato (...), quindi non eliminabile a seconda della dimensione d'impresa o del livello di rischio individuato nelle rilevazioni mediante i cosiddetti indicatori oggettivi. Si rilevano pertanto elementi di forte criticità nella metodologia attualmente definita. (...)».

<sup>13</sup> Resta, peraltro inteso che la partecipazione dei lavoratori alla prevenzione richiederebbe, poi, a monte il possesso di un metodo che permettesse «di leggere e interpretare l'ambiente di lavoro e i suoi rischi in modo autonomo dal modello aziendale», come rilevato da Keith, Brophy, Kirby, Roskam, 2009.

Certo è che il quadro regolativo generale della rappresentanza e rappresentatività sindacale non facilita le cose: non assicura una presenza capillare delle rappresentanze nei luoghi di lavoro; non garantisce l'elettività dell'organismo di rappresentanza; continua a far dipendere la presenza di RSA nei luoghi di lavoro dalla scelta del datore di applicare o meno un contratto collettivo nell'unità produttiva anche dopo C. cost. n. 231 del 2013 (Carinci, 2013; in tema v. anche Caruso, 2013). Questa debole e incerta configurazione dell'organismo sindacale di rappresentanza generale in azienda non può non avere ricadute negative anche sul versante della rappresentanza per la sicurezza. Ed è questo un ulteriore motivo che dovrebbe indurre studiosi e operatori del settore a richiedere ancora una volta e a gran voce una riforma della legislazione di sostegno della rappresentanza sindacale nei luoghi di lavoro, con effetti benefici sullo stesso tema della "partecipazione equilibrata" in tema di salute, sicurezza e benessere al lavoro.

#### *Riferimenti bibliografici*

- ANTONIOLI D., PINI P. (2012), *Un accordo sulla produttività pieno di nulla (di buono)*, in *Quaderni di rassegna sindacale*, 4, 9.
- BALANDI G.G., CALAFÀ L. (2012), *Il rischio da lavoro oggi*, in *Lavoro e diritto*, 179.
- BONARDI O. (2012), *Oltre lo stress: i nuovi rischi e la loro valutazione globale*, in *Lavoro e diritto*, 291.
- BORDOGNA L. (2012), *Ecco perché occorre monitorare l'applicazione dell'accordo*, in *AREL europa, lavoro, economia*, 6, 23.
- BORTOLINI G. (2013), *Come si lavora in Fiat: il metodo ERGO-UAS (o dell'equità scientifica)*, in *Huffington Post*, 1.
- CAMPANELLA P. (2013), *Decentramento contrattuale e incentivi retributivi nel quadro delle politiche di sostegno alla produttività del lavoro*, in *WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT*, 185.
- CAMPANELLA P. (2007), *Profili collettivi di tutela della salute e rappresentanza dei lavoratori per la sicurezza: disciplina legislativa, bilancio applicativo, prospettive di riforma*, in *Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale*, 2 (suppl.), 153.
- CARINCI F. (2013), *Il buio oltre la siepe: Corte cost. 23 luglio 2013, n. 231*, in *Bollettino Adapt*, 33, 1.

- CARUSO B. (2013), *La Corte Costituzionale tra Don Abbondio e il passero solitario: il sistema di rappresentanza sindacale dopo la sentenza n. 231/13*, in *Rivista italiana di diritto del lavoro*, I, 901.
- CGIL Marche (2012), *La contrattazione della conciliazione dei tempi di vita e lavoro nelle Marche anni 2004-2010*, in [http://www.marche.cgil.it/politiche di genere/MATERIALI - La contrattazione aziendale conciliazione tempi nelle Marche.pdf](http://www.marche.cgil.it/politiche_di_genere/MATERIALI_-_La_contrattazione_azienale_conciliazione_tempi_nelle_Marche.pdf).
- Cnel, Istat (2013), *Bes 2013. Il benessere equo e sostenibile in Italia*, Roma, 2013, in <http://www.istat.it>.
- COSTABILE L. (2009), *Glossario dell'economista per il giuslavorista*, in *Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale*, I, 175.
- CURZI Y., FABBRI T.M., NARDELLA C. (2013), *Lo stress lavoro-correlato: dalla valutazione alle misure organizzative di prevenzione*, in *Quaderni Fondazione Marco Biagi Saggi/Ricerche*, 6, 1.
- Eurofound (2011), *HRM practices and establishment performance: an analysis using the European Company Survey 2009*, Dublin.
- European Commission (2010), *Investing in well-being at work. Addressing psychosocial risks in times of change*, Luxembourg.
- European Commission (2013), *The impact of the economic crisis on the situation of women and men and on gender equality policies. Synthesis report*, Luxembourg.
- FICOCELLI S. (2013), *Noi che abbiamo vissuto il mobbing*, in [http://www.d.repubblica.it/attualita/2013/04/30/news/lavoro\\_mobbing\\_donne-1633102/](http://www.d.repubblica.it/attualita/2013/04/30/news/lavoro_mobbing_donne-1633102/).
- FRASCHERI C. (2011), *Il rischio da stress lavoro-correlato: normativa, procedure di valutazione e organizzazione del lavoro*, Roma.
- GALLI G. (2011), *Ma la metodologia presenta forti criticità*, in *2087 RLS*, 1/2, 19.
- GALLI G., MENCARELLI P., CALZOLARI R. (2013), *La valutazione dello stress lavoro-correlato: potenzialità e limiti di un obbligo legislativo*, in *Quaderni Fondazione Marco Biagi Saggi/Ricerche*, 5, 1.
- KEITH M., BROPHY J., KIRBY P., ROSSKAM E. (2009), *Un manuale con le istruzioni per l'uso. La "valutazione dei rischi" fatta dai lavoratori*, Ilo, Ginevra, in *Quaderni 2087 RLS*, 5-6, 3.
- LAMBERTUCCI P. (2010), *Sicurezza sul lavoro e rischi psico-sociali: profili giuridici*, in *Diritti lavori mercati*, 347.

- LASSANDARI A. (2013), *Divisione sindacale e “crescita di produttività e competitività”*, in *Lavoro e diritto*, 243.
- LASSANDARI A. (2011), *Modello organizzativo: il sistema Ergo-UAS*, in CARINCI F. (a cura di), *Da Pomigliano a Mirafiori: la cronaca si fa storia*, Milano, 151.
- LEONI R. (2012), *Accordo sulla produttività: un esercizio gattopardesco per una manciata di euro*, in *AREL Europa lavoro economia*, 6, 36.
- LEROUGE L. (2012), *Il rischio psico-sociale, un’analisi giuridica comparata tra il Nord e il Sud dell’Europa*, in *Lavoro e diritto*, 233.
- LUNARDON F. (2014), *I contenuti della contrattazione collettiva di secondo livello negli Accordi Interconfederali 2009-2013*, di prossima pubblicazione in *PRISMA*.
- MONTUSCHI L. (1986), *Diritto alla salute e organizzazione del lavoro*, III ed., Milano.
- NATULLO G. (2012), *“Nuovi” contenuti della contrattazione collettiva, organizzazione del lavoro e tutela della salute e sicurezza dei lavoratori*, in *I Working Papers di Olympus*, 5.
- NUNIN R. (2012), *La prevenzione dello stress lavoro-correlato. Profili normativi e responsabilità del datore di lavoro*, Trieste.
- OECD (2012), *Italia. Dare slancio alla crescita e alla produttività*, in <http://www.oecd.org/about/publishing/ItalyBrochureIT.pdf>, 1.
- PERUZZI M. (2012), *La prevenzione dei rischi psico-sociali nel diritto dell’Unione europea*, in *Lavoro e diritto*, 201.
- PINI P. (2013), *Quell’organizzazione del lavoro che non cambia*, in <http://www.lavoce.info>, 15 febbraio, 1.
- RENGA S. (1994), *Modello sindacale di tutela della salute*, in *Lavoro e diritto*, 620.
- RICCI M. (2013), *Ecco le regole d’oro della produttività (ma in Italia metà delle imprese le ignora)*, in <http://www.ildiariodellavoro.it>, 22 febbraio.
- RUBINI G. (2011), *Da Pomigliano a Mirafiori ... e oltre*, in <http://www.snop.it/attachments/article/176/rubini.pdf>.
- RUSSO A. (2007), *Tutela dell’ambiente di lavoro nella contrattazione aziendale sviluppata dalle PMI*, in MALANDRINI S. (a cura di), *Contrattazione aziendale nelle PMI*, Milano, 105.
- S.N.O.P. (2011), *Accordo Mirafiori: attenzione solo alla produttività*, in <http://www.snop.it>.
- TOMASSETTI P. (2012), *Produttività: passi in avanti e occasioni perse*, in *Bollettino Adapt*, 19 novembre, 1.

- TONINI S., LANFRANCO A., COSTA M.C., LUMELLI D., GIORGI I., MAZZACANE F., SCAFA F., CANDURA S.M. (2011), *Stress lavoro-correlato e mobbing: casistica clinica e differenze di genere*, in *Giornale italiano di medicina del lavoro ed ergonomia*, 409.
- TOSI P. (2013), *Gli assetti contrattuali fra tradizione e innovazione*, in *Argomenti di diritto del lavoro*, 506.
- TRAVAGLINI G. (2014), *Crisi economica, flessibilità del lavoro e produttività*, di prossima pubblicazione in *PRISMA*.
- TRAVAGLINI G. (2013), *Il rallentamento della produttività del lavoro in Italia: cause e soluzioni*, in *Quaderni di rassegna sindacale*, 1, 163.
- TRIOMPHE C.E. (2012), *I paradossi dell'Europa sociale attraverso la regolazione dei rischi psico-sociali*, in *Lavoro e diritto*, 187.
- TUCCINO F. (2011), *Il nuovo modello di organizzazione*, in *2087 RLS*, 4, 9.
- TUCCINO F. (2010), *World Class Manufacturing e sistema ErgoUas*, in [http://www.fiom.cgil.it/auto/fiat/documentazione/materiali/10\\_09\\_10-saggioWCM\\_ErgoUas.pdf](http://www.fiom.cgil.it/auto/fiat/documentazione/materiali/10_09_10-saggioWCM_ErgoUas.pdf).
- ZANARINI E. (a cura di) (2006), *Imprese e qualità del lavoro femminile: esperienze e buone pratiche*, *Quaderni di pari opportunità*, Regione Emilia-Romagna.
- ZILLI A. (2011), *Pari opportunità, discriminazioni e mobbing nella reductio ad unum dei Comitati nelle pubbliche amministrazioni*, in MISCIONE M., GAROFALO D. (a cura di), *Il Collegato Lavoro 2010. Commentario alla Legge n. 183/2010*, Milano, 839.
- ZOLI C. (2000), *Sicurezza del lavoro: contrattazione e partecipazione*, in *Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale*, I, 614.



## Lo stato di applicazione delle Indicazioni della Commissione consultiva permanente in tema di valutazione dello stress lavoro-correlato

di Cinzia Frascheri

Con l'elaborazione delle *Indicazioni della Commissione consultiva per la valutazione dello stress lavoro-correlato*, emanate il 18 novembre 2010, mediante lettera circolare del ministero del lavoro e delle politiche sociali, si è avviato quel processo diffuso di adempimento riferito alla valutazione, chiudendo definitivamente quella fase prolungata di quasi totale immobilismo sul tema, determinato dalla reale difficoltà di procedere alla valutazione dello stress lavoro-correlato a fronte di una evidente mancanza di regole operative specifiche e valide per tutti.

Dopo due anni di vigenza dell'obbligo, disatteso, posto in capo ai datori di lavoro, con il dettato dell'art. 28, nell'ambito del d.lgs. n. 81 del 2008, la redazione delle *Indicazioni* riavviava così concretamente quel percorso di analisi ed attenzione prioritaria nei riguardi dell'organizzazione del lavoro, troppo a lungo trascurata.

Rappresentando concretamente una novità, la formulazione delle indicazioni metodologiche, pur dovendo riconoscere essere il risultato di un lungo ed impegnativo lavoro svolto da parte dei componenti esperti della Commissione consultiva permanente, nell'ambito di uno specifico Comitato tecnico, se da un lato positivamente dava una risposta effettiva al mandato previsto dal comma 1-*bis*, dell'art. 28 (introdotto successivamente dal d.lgs. n. 106/2009), volto al fornire una sequenza di azioni vincolanti mirate al favorire il rispetto dell'obbligo di valutazione, dall'altro, il carattere sperimentale di quanto previsto, era del tutto evidente.

Non lasciando, difatti, spazio alle interpretazioni, gli estensori delle *Indicazioni*, palesando il carattere innovativo della metodologia introdotta e, al contempo, la non assoluta certezza che il percorso delineato potesse rappresentare indiscutibilmente un procedimento davvero efficace per le diverse realtà lavorative, nell'ultimo paragrafo dedicato alle Disposizioni transitorie e finali,

ritennero importante indicare l'impegno di svolgere, con una cadenza temporale espressamente indicata, una specifica verifica.

Individuando in due ragioni conseguenti la necessità di andare a svolgere un monitoraggio delle azioni realizzate, alla luce dell'applicazione delle *Indicazioni* metodologiche, di cui una mirata al preciso «scopo di verificare l'efficacia della metodologia», e l'altra «per valutare l'opportunità di integrazioni», l'impegno assunto dalla stessa Commissione consultiva permanente, titolare dell'elaborazione della metodologia ed anche dell'attività di verifica, è stato quello di fissare allo scadere dei ventiquattro mesi successivi all'approvazione del documento, il termine temporale sufficiente per poter procedere ad una prima valutazione, da riassumersi in una «relazione», con finalità di necessaria informazione.

Con un ritardo accettabile di circa sei mesi dalla scadenza stabilita nelle stesse *Indicazioni*, il Comitato tecnico, autore della metodologia ed estensore del documento, è tornato ad essere operativo (il 13 maggio u.s.) dovendo, in primo luogo, come già previsto espressamente – anche su questo punto – nelle Disposizioni transitorie e finali, andare a definire «le modalità di effettuazione» del monitoraggio nei riguardi delle attività di valutazione dello stress lavoro-correlato realizzate nel corso degli anni di vigenza dell'obbligo.

Dalle riflessioni del Comitato è emerso che per poter realizzare un monitoraggio tale da potersi considerare attendibile, esaustivo e condiviso si sarebbe dovuto far confluire le forze, sia per elaborare uno strumento di rilevazione dei dati utili alla verifica dell'adempimento dell'obbligo di valutazione dello stress lavoro-correlato, sia per attuare concretamente il monitoraggio, andando a rilevare quanto fino ad oggi fatto nelle diverse realtà aziendali su tutto il territorio italiano.

Rilevando l'oggettiva difficoltà di poter intraprendere tale rilevante ed impegnativo percorso di monitoraggio, intendendo però da parte di tutti giungere, in tempi ristretti, ad una prima verifica sullo stato attuale dell'applicazione dell'obbligo di valutazione, potendo così avere il polso di quanto concretamente attuato del percorso metodologico introdotto e quanto operativamente realizzato – aspetto di ancor più ampio interesse – andandosi a basare su eventuali segnali di problematicità emersi dalle valutazioni, all'interno del Comitato ha prevalso congiuntamente la scelta di raccogliere ed analizzare i risultati ottenuti da parte di alcuni monitoraggi già realizzati grazie all'azione autonoma di autorevoli soggetti nel campo della prevenzione (componenti del Comitato).

Sintetizzando, qui di seguito, quanto realizzato dall'Inail, dal Coordinamento tecnico interregionale e dalla UIL, quali autori di interventi significativi di monitoraggio attuati sulle attività di valutazione realizzate, una più ampia analisi,

invece, si andrà a sviluppare sulla base dei dati e delle risultanze emerse dal monitoraggio realizzato dalla CISL nazionale (in partenariato con l'Università La Sapienza di Roma e la società Igeam), non solo in quanto, chi qui scrive, è stata parte attiva del progetto, ma per il rilievo delle risultanze emerse : dalla quantità di dati raccolti e dal campione significativo delle imprese indagato, alle rilevanti valutazioni espresse dai diretti utilizzatori delle *Indicazioni*, sul procedimento metodologico introdotto e sull'utilità stessa della valutazione dello stress lavoro-correlato nelle realtà lavorative.

Il monitoraggio realizzato da parte dell'Inail, è un monitoraggio che pur di grande rilievo per i numeri significativamente alti di realtà aziendali verificate, può essere parzialmente utilizzato quale fotografia del concreto utilizzo delle procedure delineate dalle *Indicazioni*, in quanto si concentra sulla valutazione della sperimentazione fatta del proprio modello di valutazione.

Frutto di un progetto europeo avviatosi nel 2009, l'Inail negli anni ha perseguito l'implementazione del proprio modello (elaborato congiuntamente dai *partners* europei), nelle diverse realtà aziendali, adattando le fasi di intervento, gli strumenti, le modalità e gli indicatori di valutazione, a quanto poi specificatamente previsto e disposto dalle *Indicazioni* vincolanti, una volta varate dal ministero del lavoro e delle politiche sociali.

Coinvolte circa cinquemila aziende, dalle dimensioni differenziate e dai settori produttivi diversi, seppur con una accentuazione nell'ambito delle aziende sanitarie, il quadro d'insieme che si può trarre dai dati raccolti dall'Inail è comunque rilevante, soprattutto misurando la richiesta del supporto psicologico messo a disposizione da parte dell'istituto alle aziende aderenti al progetto, analizzando gli interventi posti dai tutor messi a disposizione per l'attuazione di misure correttive e per la gestione di *focus-group*, analizzando i contatti realizzati sulla piattaforma *on line* messa a disposizione dal progetto.

Il monitoraggio realizzato, ad oggi, invece, da parte del Coordinamento tecnico interregionale basa la sua rilevazione sui contatti e le risultanze avute in conseguenza della pubblicazione di un documento di lavoro, varato nei primi mesi del 2002, incentrato sulla raccolta delle più significative e rilevanti FAQ riferite all'interpretazione da dare alle diverse disposizioni previste dal percorso metodologico introdotto con le *Indicazioni*.

Sostenendo, sulla base dei contatti attivati, che la rigidità contenuta nell'impostazione del percorso metodologico andrebbe senz'altro rivista, privilegiando modalità meno vincolanti, ma maggiormente operative e adattabili alle situazioni diverse aziendali, da una prima rilevazione realizzata dal Coordinamento tecnico interregionale è emerso con chiara evidenza una netta rilevanza di valutazioni concluse già nella fase «preliminare», quale indicatore di

un esito di totale assenza di problematiche specifiche nell'ambito dell'organizzazione del lavoro all'interno dei diversi contesti aziendali e, pertanto, di una non necessaria prosecuzione di approfondimento nella valutazione, andando a coinvolgere i gruppi omogenei di lavoratori.

Ritenuto significativo il risultato ottenuto, ma non soddisfacente, nel merito di quanto emerso, ma soprattutto per la ridotta rilevanza del dato statistico, tenuto conto di una rilevazione non attendibile per modalità, strumenti e copertura, il Coordinamento tecnico interregionale, in concerto con l'Inail, ha di recente presentato uno specifico progetto incentrato proprio sulla realizzazione di un monitoraggio della valutazione dello stress lavoro-correlato nelle diverse realtà aziendali, ottenendo, positivamente, un significativo finanziamento da parte del fondo per le azioni progettuali del CCM (Centro per la prevenzione e il controllo delle malattie) per il biennio 2014-2015.

Mediante il progetto verrà realizzato un vero e proprio focus su quanto ad oggi posto in essere dalle aziende in tema di valutazione dello stress lavoro-correlato, alla luce delle *Indicazioni* elaborate dal ministero del lavoro e delle politiche sociali, al fine di adempiere all'obbligo introdotto dall'art. 28 del d.lgs. n. 81/2008 s.m.i.

Seppur il monitoraggio verrà attuato nelle "sole" aziende nelle quali gli organi di vigilanza andranno per svolgere le ordinarie visite di controllo, il dato che si potrà rilevare sarà senz'altro di grande interesse in quanto sarà riferito ad un'eterogeneità di tipologie aziendali: per dimensione, rischio e settore di appartenenza. A coerenza, poi, con tale attività di monitoraggio, vista la realizzazione che avverrà nell'ambito delle visite di controllo da parte degli organi di vigilanza, il progetto finanziato prevede anche una imponente azione formative rivolta specificatamente ai singoli ispettori, incentrata proprio sul tema dello stress lavoro-correlato e sulle modalità di valutazione. Intervento quest'ultimo che sarà di grande utilità, tenuto conto della non diffusa (anche tra gli addetti ai lavori) conoscenza puntuale del tema dello stress lavoro-correlato, troppo di frequente confuso con gli altri rischi psico-sociali, anziché collocato nel suo alveo naturale di potenziale problema connesso all'organizzazione del lavoro.

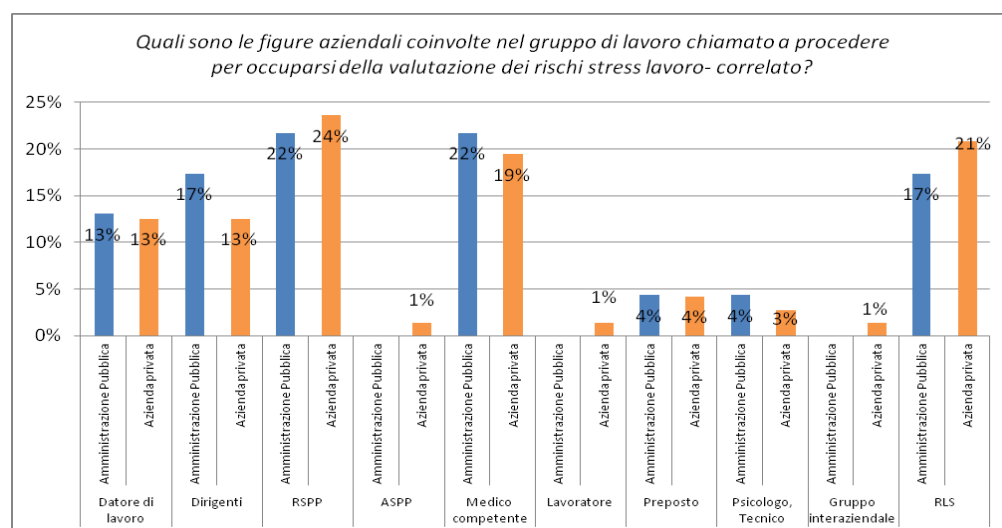
Il monitoraggio realizzato, invece, dalla UIL, pur coinvolgendo circa mille soggetti, è andato concentrando il proprio campo di analisi all'interno della platea degli RLS iscritti a tale sigla sindacale. Somministrando un questionario elaborato dallo stesso sindacato, gli ambiti che si sono andati a verificare sono stati specificatamente quelli inerenti il coinvolgimento dell'RLS nel percorso di valutazione dello stress lavoro-correlato. Le principali indicazioni emerse dal monitoraggio hanno evidenziato, tra le criticità, lo scarso coinvolgimento dell'RLS, lo scarso coinvolgimento dei lavoratori, la ridotta preparazione delle figure tecniche aziendali sul tema.

I dati ottenuti, infine, con il monitoraggio realizzato dalla CISL nazionale (in partenariato con l'Università La Sapienza di Roma e la società Igeam), rappresentano oggettivamente un contributo di grande rilievo ai fini della valutazione del procedimento metodologico introdotto con le *Indicazioni ministeriali*.

Pur concentrando, difatti, l'analisi su di un gruppo di aziende, sia pubbliche che private, di rilevante dimensione – e pertanto, meno rappresentative del più ampio panorama delle realtà italiane – posizionate in una fascia di grandezza media e alta (dai duecento lavoratori in su, comprese anche aziende superiore alle cinquemila unità), le risultanze ottenute dalla ricerca offrono un ampio spettro di contributi di analisi critica e di suggerimenti importanti, anche in vista di eventuali modifiche da apportare alla metodologia tracciata dalle *Indicazioni*.

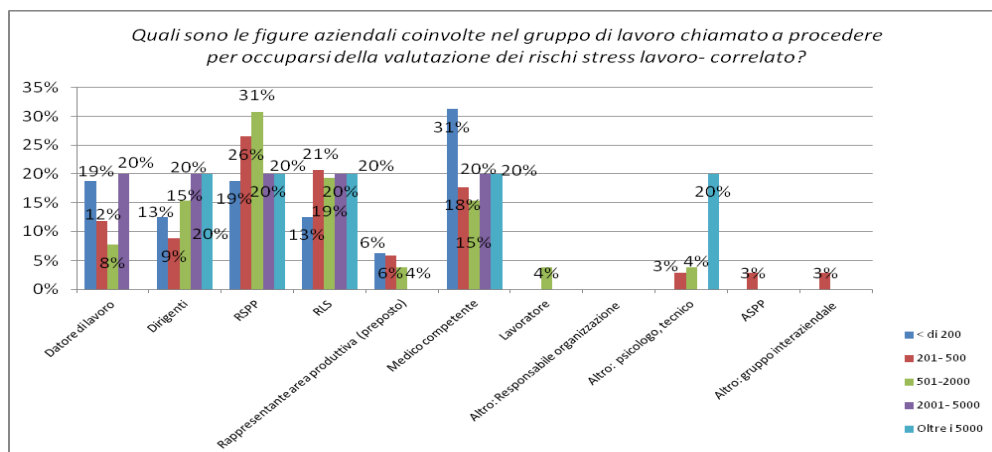
Sintetizzando tra i dati di maggior rilievo, raccolti grazie al monitoraggio realizzato, si riportano qui di seguito alcuni tra quelli più significativi.

Fig. 1.



A fronte di un dato in parziale contro-tendenza, relativo alla percentuale non bassa di RLS coinvolti nel procedimento di valutazione dello stress lavoro-correlato (Fig. 1), che conferma come nelle grandi realtà lavorative (a differenze di quelle di minor dimensione – Fig. 2) la relazione fra le figure della prevenzione aziendale è più consolidata e riconosciuta reciprocamente, la motivazione che accompagna il dato, nei casi di minor coinvolgimento, tradisce un reale ed affermato livello di partecipazione, tenuto conto che la ragione per la quale in alcune realtà non è stato coinvolto l'RLS è la loro scarsa formazione sul tema (elemento che dovrebbe, anziché escludere, spingere al colmare tale lacuna da parte del datore di lavoro, non utilizzandolo invece come alidi per tenere fuori dal processo tali figure di rappresentanza, garanti del rapporto diretto con i lavoratori, quest'ultimi, invece, del tutto esclusi dal procedimento valutativo).

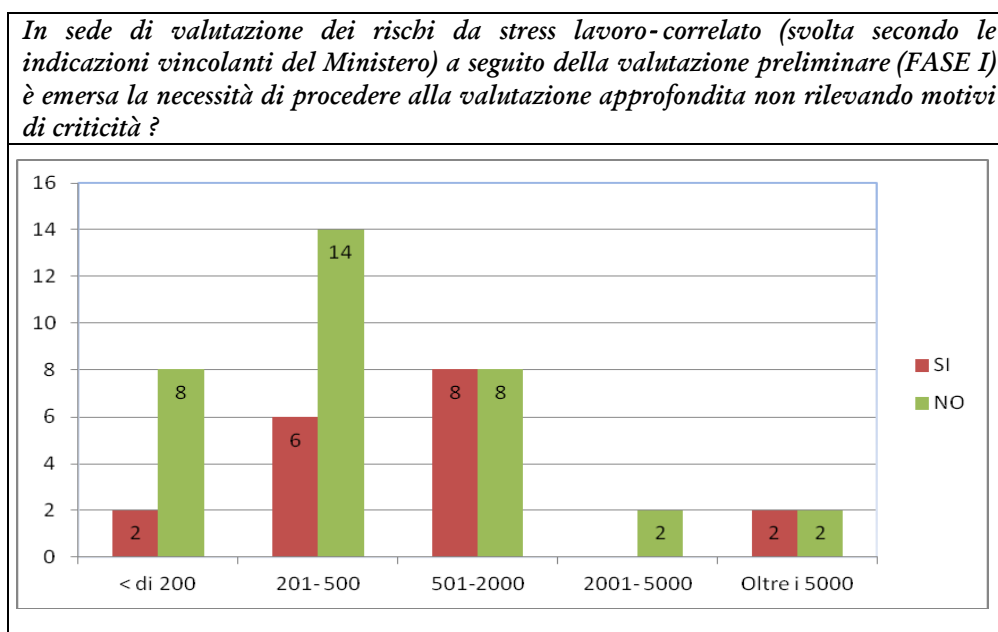
Fig. 2.



Seppur del tutto atteso il dato (Fig. 3) che conferma come la grande parte delle aziende (del campione osservato mediante il monitoraggio svolto, anche se non significativamente rappresentativo del panorama aziendale italiano) ha ritenuto non necessario passare alla Fase II, quella della «valutazione approfondita», dopo la Fase I, di «valutazione preliminare», a stupire è stata invece la motivazione che ha portato le aziende a proseguire, anche in assenza di condizioni tali da richiedere necessariamente un approfondimento di analisi.

Un discreto numero di aziende, difatti, ha sostenuto di aver scelto di proseguire con la valutazione perseguendo l'obiettivo di svolgere una valutazione più efficace ed introdurre misure di miglioramento delle condizioni di lavoro (anche se risultate dalla analisi sufficientemente adeguate).

Fig. 3.



Di chiara evidenza di quanto ancora deve essere migliorata l'organizzazione del lavoro, partendo proprio da un più ampio e costante coinvolgimento dei lavoratori nel processo lavorativo, è la considerazione che emerge con forza percentuale dal monitoraggio (Fig. 4), risultando tale misura di intervento correttivo quella maggiormente posta in essere nelle realtà lavorative nelle quali, a seguito di valutazione approfondita, si è definitivamente concluso il procedimento di analisi dello stress lavoro-correlato, realizzando però specifici interventi correttivi e migliorativi delle condizioni di lavoro.

Intervenendo a favore di un maggior coinvolgimento dei lavoratori, si rileva come coerente risulti anche l'ulteriore misura correttiva e migliorativa indicata con maggior frequenza dalle risposte, che punta al favorire una maggior definizione dei ruoli e delle responsabilità all'interno della realtà lavorativa.

Su questo aspetto, difatti, sappiamo quanto il legislatore del d.lgs. n. 81/2008 s.m.i. abbia inteso porre a priorità l'elemento della chiarezza di ruolo e la conseguente attribuzione delle responsabilità, andando a prevedere un obbligo a carico del datore di lavoro nel conferire l'incarico sia ai dirigenti che ai preposti, così come anche nel collegare i percorsi formativi, per contenuto e quantità, alle diverse figure aziendali della prevenzione, tra cui proprio i dirigenti e i preposti, ma non meno i lavoratori, non trascurando, infine, l'obbligo introdotto, quale elemento innovativo, riferito al dover corredare il documento di valutazione dei rischi di un organigramma aziendale con esplicitati i ruoli, secondo il modello della sicurezza, e le procedure a questi inerenti volte all'attuazione delle misure da realizzare.

Fig. 4.

<b>A fronte dell'analisi degli esiti della valutazione del rischio stress lavoro-correlato sono state avanzate delle misure correttive tra quelle indicate.</b>	<b>Privato e Pubblico</b>
Riorganizzazione dell'orario di lavoro	4
Maggiore coinvolgimento dei lavoratori nelle decisioni o nelle procedure operative, che hanno ripercussioni sul lavoro	14
Definizione (o maggiore definizione) dei ruoli e delle responsabilità	12
Pianificazione di interventi formativi aggiuntivi a quelli previsti dall'obbligo legislativo (scattato nel gennaio scorso)	6
Altro: subject box per le proposte dei lavoratori	2
Altro: miglioramento comunicazione alto/basso attraverso percorsi formativi destinati ai dirigenti	4
Altro: rivisitazione dei luoghi di lavoro	2
Altro: analisi del clima organizzativo	2
Altro: inserimento nella intranet aziendale di news-letter ai lavoratori su infortuni	----
Altro: opuscolo codice etico con indirizzo mail organo di vigilanza 231 per	2

segnalazioni	
Altro: Introduzione organigramma aziendale	2
Altro: Introduzione dello sportello di ascolto	8
Altro: Introduzione dello sportello di ascolto	5

Un ulteriore interessante motivo di riflessione, puntuale ed approfondita è offerto anche dal quadro dei dati (Fig. 5) che emerge in merito alla domanda relativa alle ragioni che possono aver rappresentato (ma non meno che possono ancora oggi rappresentare) un oggettivo ostacolo per le aziende nel voler procedere alla valutazione dello stress lavoro-correlato o, anche solo, all'approfondimento della tematica. Evidenziandosi in modo significativo, tra le risposte, il «timore della messa in discussione dei modelli di organizzazione aziendale», così come, la «sottovalutazione del tipo di rischio», appare innegabile come ancora il tema dello stress lavoro-correlato e, in forma più articolata, la gestione dell'organizzazione del lavoro, siano elementi che, pur di innegabile correlazione con le condizioni di lavoro e di tutela dei lavoratori, permangono di difficile gestione, in modo condiviso e partecipato, superando la concezione che poneva l'organizzazione del lavoro (la scelta del modello, quando previsto, da adottare in azienda) in capo esclusivamente alle figure apicali, considerandola più che uno strumento di gestione, una forma di potere, da esercitare spesso, non solo nei confronti dei lavoratori, ma nelle relazioni sindacali.

Fig. 5.

<b>Da alcune ricerche ed esperienze sul campo con diverse aziende emerge la difficoltà a procedere all'approfondimento della tematica dello stress lavoro-correlato. A suo giudizio quali possono essere gli elementi ostacolanti?</b>	<b>Pubblico e Privato</b>
Contenziosi per il mancato coinvolgimento delle organizzazioni sindacali	6
Aggravio di natura organizzativa per la gestione della valutazione	4
Timore della messa in discussione dei modelli di organizzazione aziendali	22
Sottovalutazione del tipo di rischio o scarsa considerazione delle conseguenze del rischio che può/possono determinarsi sulla popolazione lavorativa e sul lavoro	20
Altro: la cultura dell'adempimento	-----
Altro: il continuo cambiamento degli uffici	2
Altro: Timore dell'azienda di sapere quanto è malata	2
Altro: il problema dello stress lavoro correlato si presta facilmente a manipolazioni strumentali	2
Non ci sono elementi ostacolanti	2

Se il Comitato tecnico, presso la Commissione consultiva permanente, nell'andare a preparare la relazione di verifica sull'efficacia del percorso metodologico per la



valutazione dello stress lavoro-correlato, avrà l'opportunità di poter avere a disposizione ulteriori dati significativi provenienti da monitoraggi che verranno realizzati nel corso dei prossimi mesi, di certo il lavoro di analisi dell'efficacia del procedimento delineato dalle *Indicazioni* potrà ancor meglio essere indirizzato sugli aspetti che complessivamente, dall'insieme delle analisi svolte, risulteranno di maggiore criticità. Una considerazione questa che, se giustamente improntata ad un auspicio di potersi basare su più dati e indicazioni possibili, non può costituire una motivazione tale da rallentare ulteriormente l'attività di analisi, la redazione della relazione prevista e, se del caso, l'individuazione di eventuali interventi di modifica al percorso metodologico introdotto.

A tale riguardo, occorre senza dubbio considerare che, oltre all'importante apporto di dati che il monitoraggio realizzato dal Coordinamento tecnico interregionale fornirà, durante e al termine del progetto finanziato, a partire dall'aprile 2014 si apre il biennio (2014-2015) della nuova Campagna europea *Ambienti di lavoro sani e sicuri* (EU-OSHA) che sarà interamente incentrata sul tema dello stress lavoro-correlato e sui rischi psico-sociali; un appuntamento di impegno e lavoro molto ampio e distribuito nel tempo che andrà a promuovere azioni importanti e di rilievo nel campo dell'organizzazione del lavoro e delle condizioni di lavoro, ambiti della prevenzione e tutela ancora oggi, come visto, non del tutto approfonditi e sviluppati in confronto ad altri, di carattere più tradizionale e legato ai rischi di natura tecnica.

Il ritardo che ancora oggi si registra nell'attenzione alle questioni inerenti l'organizzazione del lavoro è rilevante, specie ormai a fronte di dati di radicato consolidamento che legano il grado di prevenzione e tutela dei lavoratori all'adeguatezza, o meno, del modello di organizzazione del lavoro di un'azienda.

Superata ormai la resistenza, meramente ideologica, da parte dei datori di lavoro che la gestione dell'organizzazione del lavoro è di esclusiva titolarità delle figure apicali e che questa non ha alcuna ripercussione sulle questioni inerenti la tutela della salute e sicurezza sul lavoro, è andata sviluppandosi, non solo l'azione diretta di analisi e valutazione (seppur sorretta da obbligo sanzionato), ma soprattutto un'intensa attività di studio nell'individuazione di soluzioni organizzative che possano al meglio coniugare, in ogni situazione, le esigenze di natura tecnica e produttiva con quelle tese a porre il lavoratore al centro, tutelandone la sua salute e sicurezza, ma non meno tendendo al raggiungimento di uno stato di benessere sul luogo di lavoro (o, quanto meno, di adeguatezza).

Perché non va dimenticato che se oggi l'obiettivo è ancora quello di promuovere l'attenzione e la valutazione delle problematiche inerenti lo stress lavoro-correlato, la vera sfida che ci si pone di fronte e che impegnerà il futuro, è l'individuazione di soluzioni organizzative più consone che pongano l'armonia perfetta tra esigenze produttive, flessibilità del lavoro, questioni economiche e

tutela e valorizzazione della persona nel lavoro (tenendo conto di fattori quali l'invecchiamento della popolazione, l'aumento dell'occupazione femminile, lo sviluppo di nuove malattie professionali ...).

---

Dalle *species* al *genus* (o viceversa).

## Note sull'obbligo di valutazione dello stress lavoro-correlato e dei rischi psico-sociali

di Luciano Angelini

1. L'art. 28 del d.lgs. n. 81/2008 ha deciso di arricchire la nozione dell'obbligo di valutazione dei rischi formulata dal primo comma dell'art. 4 del d.lgs. n. 626/1994 – secondo la quale il datore di lavoro deve valutare tutti i rischi per la sicurezza e la salute dei lavoratori, ivi compresi quelli riguardanti gruppi di lavoratori esposti a rischi particolari – specificando che tra i rischi da valutare debbano rientrare anche quelli collegati allo stress lavoro-correlato (secondo i contenuti dell'accordo europeo dell'8 ottobre 2004), quelli riguardanti le lavoratrici in stato di gravidanza e quelli connessi alle differenze di genere, all'età, alla provenienza da altri Paesi, alla specifica tipologia contrattuale attraverso cui è resa la prestazione di lavoro.

Il riferimento alla specifica tipologia contrattuale è, in verità, opera del d.lgs. correttivo n. 106/2009, il quale è intervenuto nuovamente anche sui rischi da stress lavoro-correlato, disponendo che la loro valutazione deve compiersi nel rispetto delle indicazioni fornite dalla Commissione consultiva permanente. E ciò, nell'intento di procedimentalizzare le fasi fondamentali di un percorso metodologico destinato a ovviare all'impreparazione (sicuramente tecnica, ma anche culturale) dei datori di lavoro a confrontarsi con uno dei fattori di rischio lavorativo tra i più complessi e multifattoriali, difficilmente inquadrabile se non in un'ottica d'interdisciplinarietà e compenetrazione tra analisi scientifica e tecnica legislativa (Calafà, 2009, 188-189; Peruzzi, 2011, 1-2; Pasquarella, 2012, 2). Un obbligo procedurale sul cui adempimento, sottoposto a ripetuti rinvii, si è ingenerata la percezione errata di una sua sostanziale residualità (Nunin, 2012, 52).

Seppur il rispetto di un'apposita procedura di valutazione caratterizza soltanto il rischio da stress lavoro-correlato, distinguendolo dagli altri fattori elencati dall'art. 28, tale differenza non dovrebbe essere sopravvalutata fino al punto da impedire un approccio di più ampia portata che consenta di apprezzare in chiave sistemica le molte interrelazioni esistenti (non soltanto) tra i rischi specificamente indicati dal legislatore (Bonardi, 2012, 313). A voler fare qualche esempio, (fattori di rischio come) la precarietà del lavoro o le difficoltà nella conciliazione dei tempi di vita e di lavoro aumentano lo stress lavoro-correlato. Per converso, condizioni di lavoro

generatrici di stress contribuiscono ad acuire i rischi specifici cui sono esposti i lavoratori appartenenti ai “gruppi più vulnerabili”: gli assunti con contratti flessibili, presi dall’ansia di rispondere alle attese riposte in loro e garantirsi il rinnovo del contratto, sono spesso portati a sottovalutare la propria esposizione al pericolo; le lavoratrici, maggiormente costrette a conciliare i tempi di lavoro con le esigenze di vita, sono più soggette a un’alta incidenza di infortuni in “itinerare” (*amplius*: Bonardi, 2012, 306 ss., in part. 313; Nunin, 2011, 383 ss.). Anche il *mobbing* può essere causa di stress lavoro-correlato; a sua volta, lo stesso *mobbing* può diventare un pericoloso “incubatore” di violenza psicologica sul lavoro (Peruzzi, 2011, 30-32) <sup>1</sup>.

Peraltro, un approccio di tipo “sistemico” ai diversi fattori di rischio e alle loro ricadute in termini di danno alla salute dei lavoratori non toglie significato alla sempre necessaria distinzione tra rischi fisici (biologici, biomedici, chimici e radioattivi) e rischi “psico-sociali”; una categoria, quest’ultima, dai contorni ampi, non facilmente delineabili, di cui i rischi da stress lavoro-correlato costituiscono la *species* più rilevante, per l’attenzione che hanno saputo catalizzare, ma soprattutto per la funzione specifica che ad essi sembra doversi riconoscere rispetto agli altri rischi psico-sociali, come si evince dal modello *Cox-Griffiths* che l’OSHA ha posto a fondamento teorico della sua riflessione sul tema fin dal noto rapporto del 2000 <sup>2</sup>.

E’ fatto indiscutibile che sia i rischi fisici, in sé facilmente misurabili, sia i rischi psico-sociali, più strettamente legati alla persona del lavoratore e al suo rapporto con l’attività lavorativa e l’ambiente di lavoro (da considerare in tutti i loro aspetti progettuali, organizzativi e gestionali: cfr. Cox e Griffiths, 1995) – e come tali più difficilmente oggettivabili, non prestandosi all’applicazione di misure generalizzate – esprimano potenzialità lesive nei confronti delle condizioni di salute fisica e psicologica del lavoratore. Tuttavia, per il modello *Cox-Griffiths*, la relazione causa-effetto tra fattori di rischio e danni alla salute non può essere descritta come un percorso univoco per entrambe le categorie: diversamente dai rischi fisici che per convertirsi in causa di danno seguono un processo fisico diretto (c.d. *direct physical pathway*), è soltanto attraverso la “mediazione” offerta dallo stress lavoro-correlato che l’impatto potenziale di un rischio psico-sociale può tradursi in un danno effettivo alla salute del lavoratore (c.d. *indirect stress pathway*) (Peruzzi, 2012, 3-4).

In base al modello *Cox-Griffiths*, dunque, lo stress lavoro-correlato non può essere considerato soltanto una *species*, sicuramente la più rilevante, appartenente al più ampio *genus* dei rischi psico-sociali: “incarnando” l’effetto lesivo che ogni rischio psico-sociale può produrre sulle condizioni di salute dei lavoratori, esso assurge al

---

<sup>1</sup> In tale prospettiva, molto interessanti sono gli esiti del sondaggio d’opinione paneuropeo sulla salute e sicurezza del lavoro effettuato da OSHA, *Cause comuni di stress lavoro correlato, Risultati in Europa e Italia*, 2013, ([osha.europa.eu](http://osha.europa.eu)).

<sup>2</sup> Il *Report (Research on Work-related stress)*, scritto da Cox T., Griffiths A., Rial-Gonzales E., è reperibile nel sito OSHA ([osha.europa.eu](http://osha.europa.eu)); esso affronta lo studio dello stress lavorativo attraverso una pluralità di approcci di tipo tecnico, fisiologico e psicologico. Cfr., Peruzzi, 2011, 2-3.

ruolo di “collettore unico” di tutti i rischi di natura psico-sociale. In tal modo, il riferimento allo stress lavoro-correlato equivale, di fatto, a ricomprendere tutti i rischi psico-sociali, che costituiscono antecedenti necessari al suo verificarsi: “la prevenzione dell’effetto non può che presupporre e implicare dal punto di vista logico e cronologico la prevenzione dell’insorgere delle cause” (così, Peruzzi 2014).

La particolare rilevanza quantitativa, qualitativa e, soprattutto, funzionale attribuita al fattore stress lavoro-correlato dal modello concettuale proposto da *Cox-Griffiths* sembrerebbe porsi in piena consonanza con la scelta fatta dal nostro legislatore di indicare specificamente, all’interno dell’obbligo di valutare tutti i rischi, proprio quelli connessi allo stress lavoro-correlato, per di più collegandovi un obbligo procedurale aggiuntivo che impone di osservare le indicazioni fornite dalla Commissione consultiva permanente. Stress lavoro-correlato e rischi psico-sociali costituirebbero, infatti, “termini” perfettamente fungibili e, a prescindere dalla loro valenza teorico-descrittiva, sancirebbero il diretto ingresso dell’intero *genus* dei rischi psico-sociali nel sistema prevenzionistico delineato dal d.lgs. n. 81/2008, senza consentire interpretazioni restrittive dell’obbligo di valutazione dei rischi incombente sul datore di lavoro (così, Peruzzi, 2014).

2. Nel caso in cui il fondamento concettuale del pur suggestivo modello *Cox-Griffiths* non risultasse completamente convincente, tanto da indurci a considerare lo stress lavoro-correlato soltanto come la *species* più rappresentativa dei rischi psico-sociali (senza cioè attribuirgli anche la valenza funzionale di “collettore unico” dei danni che essi possono produrre sulle condizioni di salute dei lavoratori), nella prospettiva prevenzionale che ci interessa in questo contesto indagare <sup>3</sup>, la riflessione da compiere diverrebbe quella di verificare se la scelta opposta a quella compiuta dal legislatore – e cioè di riferirsi non tanto ad alcune singole *species* bensì al *genus* dei rischi psico-sociali – (già autorevolmente auspicata anche dalle Confederazioni sindacali in sede di parere sul disegno di legge delega: Nunin, 2012, 45) avrebbe potuto rivelarsi più efficace rispetto a un obbligo di valutazione dei rischi (e di redazione del relativo documento) che esige la massima chiarezza sulle modalità di adempimento da rispettare (a sostegno della scelta compiuta dal legislatore, Frascheri, 2009, 272, ma anche Id, 2010, 311-312).

E’ da una decina di anni che gli studi e le ricerche in materia di salute e sicurezza dei lavoratori si sono andati sempre più concentrando su fattori di rischio di natura strettamente psicopatologia e psicosociale, caratterizzati da tassi in continua

---

<sup>3</sup> Sotto il profilo “rimediale”, per consolidato orientamento giurisprudenziale, lo stress lavoro-correlato costituisce una violazione dell’obbligo di sicurezza del datore di lavoro *ex* art. 2087 c.c., e può anche essere considerato causa di danno biologico.

crescita <sup>4</sup>. In tale situazione, definire o anche soltanto descrivere i rischi psico-sociali si rivela operazione tutt'altro che semplice, soprattutto se si vuole dar conto anche delle loro dinamiche evolutive <sup>5</sup>. Un prezioso aiuto lo offre nuovamente l'OSHA, la quale, dopo il primo rapporto già citato, nel quale si consigliava di distinguere il contesto del lavoro, connesso alle dinamiche di inserimento del lavoratore nell'organizzazione aziendale, dal suo contenuto, risultante dalle modalità di svolgimento dell'attività individuale, ne ha pubblicato un secondo <sup>6</sup>, in cui si analizzano dieci (nuovi) rischi psico-sociali – divenuti “emergenti” a causa delle innovazioni profonde determinate da processi produttivi, tecnologie, tipologie di lavoro, cambiamenti sociali ed organizzativi, conoscenze medico-scientifiche – classificati in sei macro aree: nuove tipologie di contratti e precarietà, orario di lavoro irregolare e flessibile, instabilità del posto di lavoro, intensificazione del ritmo lavorativo, invecchiamento della forza lavoro, violenza, *mobbing*, *bullying* (*amplius*, Peruzzi, 2011, 5 ss.; Calafà, 2012, 279; Moreno Solana, 2014, 702 ss.).

Certo è che la dimensione dei rischi psico-sociali non può essere ridotta a considerare le sole vulnerabilità personali: in tal senso, assai convincente e opportuna appare la sollecitazione di Laura Calafà e di Gian Guido Balandi – espressa nell'introduzione al bellissimo numero monografico di *Lavoro e diritto* interamente dedicato ad una analisi comparata del rischio psico-sociale nel lavoro<sup>7</sup> – ad aggiungere al termine “rischi psico-sociali” il suffisso “organizzativi”, così da dare il giusto peso al contesto di progettazione, organizzazione e gestione del lavoro nel quale quelle vulnerabilità maturano, allontanando il pericolo di accreditare una concezione troppo personalistica del disagio lavorativo (Calafà, Balandi, 2012, 181).

Quello che qui mi preme particolarmente rilevare è che se appare difficile definire e descrivere i rischi psico-sociali come categoria in sé (*genus*), più ardua ancora si

---

<sup>4</sup> Vedi, tra le altre, European Commission, *Guidance on work-related stress – Spice of life or kiss of death?*, Luxembourg, 2000. Di sicuro interesse, il recentissimo studio a cura di Mella Méndez, *Violencia, riesgos psicosociales y salud en el trabajo, Estudios desde el derecho internacional y comparado*, Adapt Labour Studies e-Book series, n. 19, 2014, ed in particolare il saggio di Ballester Pastor, *La política de la OIT y de la Unión Europea sobre salud y riesgos psicosociales*, 315 ss.

<sup>5</sup> Da ultimo, EU-Osha, *Indagine europea fra le imprese sui rischi nuovi ed emergenti*, in *osha.europa.eu*, 2013. *Amplius*, Antonucci, Giovannone (a cura di), *Nuovi lavori, nuovi rischi*, Osservatorio Nuovi lavori, Nuovi rischi, Dossier Adapt, n. 4/2009.

<sup>6</sup> Il *Report (Expert forecast on emerging psychosocial risks related to occupational safety and health)* è stato scritto da Brun E., Milczarek M. *et al.*, ed è reperibile in *osha.europa.eu*. Esso è stato realizzato su incarico della Commissione europea, nel quadro della Strategia comunitaria su salute e sicurezza al lavoro 2002-2006, COM (2002), 118.

<sup>7</sup> I contributi sono pubblicati, in lingua originale, ne *I Working Papers di Olympus*, n. 14/2012 (*Organisational and Psychosocial Risks in Labour Law. A Comparative Analysis*).

rivela l'operazione di enucleare all'interno della stessa categoria i fenomeni che possono esservi ricondotti (*species*) – come aveva a suo tempo riconosciuto la circolare Inail n. 71/2003, poi bocciata dal Consiglio di Stato<sup>8</sup> – anche in ragione di quanto sopra rilevato a proposito delle interrelazioni che tra loro si sviluppano (Calafà, 2009, 191; Calafà, 2012, 261, 273; sulla necessità di differenziare figure pur affini, Giovannone, 2010, 3 ss.). Chi non dovesse tuttavia condividere il fondamento teorico del descritto modello *Cox-Griffiths* (che accredita l'equivalenza funzionale tra stress lavoro-correlato e rischi psico-sociali sotto il profilo del danno prodotto alla salute dei lavoratori), a tale difficoltà non potrebbe sottrarsi, se non altro perché è lo stesso legislatore a chiedere che il rispetto della procedura standardizzata indicata dalla Commissione consultiva permanente sia applicabile soltanto alla valutazione dei rischi da stress lavoro-correlato (escludendo da tale specifico obbligo procedurale gli altri rischi psico-sociali, che pur restano oggetto di valutazione, vedi *infra*). Né va dimenticato che si tratta di una difficoltà da affrontare utilizzando approcci, linguaggi e strumenti che appartengono alle scienze mediche, psicologiche e organizzative/aziendalistiche, come tali non orientate a soddisfare le esigenze di ricostruzione/qualificazione che sono proprie dell'interpretazione giuridica (Calafà, 2012, 258; Peruzzi, 2011, 1-2; Nunin, 2012, 21).

Il giurista, ad esempio, non può non considerare dirimente il rinvio esplicito che il legislatore fa ai contenuti dell'accordo europeo sullo stress lavoro-correlato dell'8 ottobre 2004 (recepito in Italia dall'accordo interconfederale del 9 giugno 2008<sup>9</sup>), nel quale, se da un lato si riconosce che violenze sul lavoro, molestie e stress post-traumatico sono potenziali elementi idonei a configurare concettualmente lo stress lavoro-correlato, dall'altro lato, li si esclude formalmente dall'ambito di applicazione (Peruzzi, 2011, 12; Peruzzi, 2012, 222-223; Lambertucci, 2010, 351, 353). La mancata regolamentazione di tali cause di stress lavoro-correlato sembra essere il frutto di una scelta di natura non “tecnica”, ma “politica”, dettata dalla necessità di evitare che l'allargamento dell'oggetto – la questione più delicata è sicuramente rappresentata dalle molestie sessuali (sul rapporto biunivoco esistente tra stress lavoro-correlato e violenza: Peruzzi, 2012, 224; Nunin, 2012, 40) – potesse determinare il fallimento dell'intero negoziato. Non troppo diversamente è avvenuto anche in occasione del successivo accordo europeo del 2007 in tema di violenze e molestie nel lavoro, nel quale mancano riferimenti espliciti al *mobbing* –

<sup>8</sup> Consiglio di Stato, 17 marzo 2009, n. 1576, sez. VI, su cui, Giubboni, 2009, 729.

<sup>9</sup> Le modalità di recepimento dell'Accordo non assicurano che gli esiti del processo possano essere considerati equivalenti o comparabili. In tal senso, Valdéz de la Vega, 2013, 25-26, la quale – richiamando gli esiti del Rapporto della Commissione sull'implementazione dell'Accordo nei paesi membri dell'Unione europea (*Report on the implementation of the European social partners' Framework Agreement on Work-related Stress*, SEC (2011), 241 final) – ricorda che il processo di attuazione non è ancora riuscito a garantire, in tutti i paesi membri, un livello minimo/uniforme di protezione efficace per i lavoratori. V. anche: Nunin, 2012, 41-43; Peruzzi, 2012, 228-229).

un “inserimento” temuto e dunque fortemente osteggiato dalle forze imprenditoriali (Peruzzi, 2012, 225-226) – che si deve però considerare “incluso” proprio a ragione della natura onnicomprensiva dell’obbligo di valutazione dei rischi (su cui, *infra*, vedi: Gottardi, 2008, 24; Peruzzi, 2011, 14 ss., in part. 17-18; Lambertucci, 2010, 356-358; Angelini, 2013, 44. *Contra*, sul presupposto che debbano escludersi tutti i fenomeni e le situazioni caratterizzate da una volontà soggettiva individuale di provocare un danno: Monda, 2008, 336; Frasccheri, 2009, 272-273)<sup>10</sup>.

Se si accetta la tesi secondo cui l’esclusione dall’ambito di applicazione dell’accordo europeo sullo stress lavoro-correlato delle molestie, così come la non menzione del *mobbing* nel successivo accordo sulle violenze, non è riconducibile né a diversità o distinzione (di configurazione) concettuale tra i fattori di rischio psico-sociale considerati né alla specificità degli effetti dagli stessi rischi prodotti in termini di danno alla salute dei lavoratori, ma piuttosto all’impossibilità di raggiungere un compromesso tra gli attori sociali contraenti tale da mettere in discussione l’esistenza stessa della fonte di disciplina, diventa difficile non ritenere, in termini di recupero della certezza prescrittiva e di semplificazione degli strumenti e delle procedure di valutazione e misurazione, che il riferimento all’indistinta e unitaria categoria dei rischi psico-sociali sarebbe stato più utile ed efficace (Calafà, 2012, 267; la mancata distinzione tra *species*, confondendo i fenomeni e livellandone le caratteristiche, avrebbe, al contrario, accentuato l’inadeguatezza degli interventi: così, Frasccheri, 2009, 272). Peraltro, posto che la “linea del fronte” in materia di valutazione dei rischi è sicuramente quella rappresentata dai rischi psico-sociali, richiamando il *genus* (piuttosto che le *species*) e prevedendosi per lo stesso un idoneo percorso di valutazione, si sarebbe evitata anche la possibilità di dover in futuro disciplinare nuove specifiche metodiche (di valutazione) *ad hoc* per altri fattori di rischio psico-sociale emergenti, costringendo i datori di lavoro a rivedere progressivamente le proprie valutazioni e a aggiornare i relativi documenti (così, Bonardi, 2012, 314).

La decisione di trattare unitariamente i rischi psico-sociali non avrebbe tuttavia potuto concretarsi senza la definizione di una categoria idonea a ricomprenderli, capace di attribuire valore giuridico e sistematico al *genus*. Condivisibile è, sotto questo specifico profilo, l’indicazione di Laura Calafà, quando sostiene il recupero della nozione di “costrittività organizzativa”: così come lo stress lavoro-correlato assurge a “collettore unico” degli effetti patologici che i rischi psico-sociali possono generare sulla salute dei lavoratori in base al modello *Cox-Griffiths*, la nozione di “costrittività organizzativa” sembra altrettanto funzionalmente idonea a fare sintesi

---

<sup>10</sup> E’ interessante sottolineare come nella prospettiva concettuale offerta dal modello *Cox-Griffiths*, lo scollamento fra base teorica e oggetto di regolamentazione che si palesa negli accordi europei è superato dal riconoscimento della specifica valenza funzionale assegnata allo stress lavoro-correlato, la prevenzione del quale presuppone intrinsecamente anche la prevenzione di tutti i rischi psico-sociali. Così, Peruzzi, 2014).



(non degli effetti ma) delle cause dei diversi fenomeni riconducibili ai rischi psico-sociali (Calafà, 2012, 286; Nunin, 2012, 14).

3. Di là da ogni altra possibile considerazione, è sicuramente consolante la constatazione che il riferimento, nell'ambito della norma sull'obbligo di valutazione, a singoli fattori di rischio, in particolare a quello da stress lavoro-correlato, non abbia sostanzialmente compromesso il livello di considerazione dei rischi psico-sociali intesi nella loro dimensione più ampia. Come scrive Laura Calafà, si è trattato comunque di un "congegno" idoneo ad aprire un varco alla valutazione di ogni rischio psico-sociale nell'ordinamento italiano. Inserito nell'elencazione dell'art. 28 forse anche perché considerato meno impegnativo rispetto ad altri rischi psico-sociali (come, ad esempio, quelli relativi al *mobbing*), lo stress lavoro-correlato è oggi diventato un vero e proprio "polo di attrazione" per l'insieme delle questioni giuridiche comunque riconducibili ai rischi psico-sociali ed organizzativi, a riprova che il percorso di sostanziale ricomposizione delle diverse *species* nell'unico *genus* è in via di avanzato compimento (Calafà, 2012, 265, 279).

Tutto ciò, purché non si ritenga che attraverso le enunciazioni contenute nell'art. 28 del d.lgs. n. 81/2008 sia stato messo in discussione il principio di onnicomprensività dei rischi oggetto di valutazione da parte del datore di lavoro (Nunin, 2012, 47 ss.). Non sarebbe certamente accettabile il comportamento del datore di lavoro che considerasse lo stress lavoro-correlato (se inteso come semplice *species* di rischio psico-sociale) come l'unico fattore di rischio psico-sociale da valutare: al contrario, il datore deve prendere in considerazione anche tutti gli altri rischi della stessa natura, dall'osteggiatissimo *mobbing*, passando per le violenze, fino ad arrivare alle molestie; e ciò, non soltanto quando tali rischi siano effettivamente presenti nel contesto aziendale da considerare, ma anche quando potrebbero potenzialmente presentarsi in ragione del modo in cui è stata strutturata l'organizzazione del lavoro (sull'esistenza, in capo al datore di lavoro, anche di un dovere di cautela, vedi Tullini, 2008, 1263).

Come ben si evince già dallo stesso tenore letterale dell'art. 28, lo stress lavoro-correlato e gli altri fattori di rischio particolare ivi specificati non sarebbero altro che elementi che il legislatore elenca in modo chiaramente esemplificativo, riconducendoli nell'ambito di un obbligo di valutazione che, data anche l'ampia disposizione recata dall'art. 2087 c.c., deve riguardare sempre e comunque tutti i possibili rischi per la salute e la sicurezza dei lavoratori, quelli di natura fisica come quelli di natura psico-sociale (Lambertucci, 2010, 356; Pascucci, 2011, 5). Peraltro, l'affermazione di un obbligo di valutazione di tal fatta è pienamente coerente non soltanto con la nozione di salute dettata nell'art. 2, comma 1, lett. *o* del d.lgs. n. 81/2008, che fa riferimento ad uno stato di completo benessere fisico mentale e

sociale <sup>11</sup>, ma anche con il principio di universalità della sua tutela, già riconosciuto dall'art. 32 della Costituzione, ribadito nella l. n. 833/1978 (riforma del servizio sanitario nazionale) e ora codificato anche dall'art. 3 del d.lgs. n. 81/2008, là dove disciplina l'applicazione delle sue disposizioni "a tutte le tipologie di rischio", in attuazione del corrispondente criterio direttivo contenuto nella l. delega n. 123/2007 (Bonardi, 2012, 296).

Il principio di universalità della tutela trova altrettanto forte radicamento nel diritto europeo, sancito nell'art. 6, comma 3, lett. a, della direttiva quadro n. 89/391/Cee e ancora più chiaramente delineato dalla Corte di Giustizia in una sentenza giustamente considerata storica con la quale l'Italia è stata condannata proprio per non aver imposto al datore di lavoro di valutare tutti i rischi per la salute e sicurezza dei lavoratori. In tale sentenza si specifica altresì che i rischi professionali non possono essere stabiliti una volta per tutte e che non possono essere limitati ai fattori menzionati o conosciuti in un dato momento, essendo gli stessi soggetti ad una evoluzione costante in funzione del progressivo sviluppo delle condizioni di lavoro e delle ricerche scientifiche in materia (Peruzzi, 2011, 16-17; Calafà, 2012, 269-270; Valdez de la Vega, 2013, 25; Nunin, 2012, 27-28; Angelini, 2013, 18) <sup>12</sup>.

4. Preferire l'indistinto riferimento alla categoria dei rischi psico-sociali (in senso contrario, Frascheri, 2009, 272), non significa necessariamente condividere la critica radicale che molti esprimono nei confronti della scelta compiuta dal legislatore, ritenendola non in grado di dare alcun contributo di chiarezza su ciò che è di per sé già insito nel principio di onnicomprensività (dell'oggetto) della valutazione dei rischi (per tutti, Gragnoli, 2011, 397). L'indicazione di singoli fattori di rischio da valutare, soprattutto se corredata – come avviene nel caso dello stress lavoro-correlato – anche di un percorso metodologico e operativo da rispettare, si lascia comunque apprezzare per la forte carica "pedagogica" che può esercitare sui datori di lavoro obbligati, i quali vengono non soltanto avvertiti dell'importanza e delle difficoltà che il legislatore riconnette alla valutazione di un tale fattore di rischio, ma anche "aiutati" a compierla in modo metodologicamente corretto (Cfr. Bonardi, 2012, 304).

Non si dovrebbe peraltro dimenticare che il documento di valutazione dei rischi, che il datore di lavoro è tenuto a redigere e conservare, deve contenere anche una relazione nella quale siano specificati i criteri adottati (per la valutazione stessa: Lambertucci, 2010, 368). E' senz'altro rispondente al vero che i criteri di redazione del documento sono rimessi al datore di lavoro che dovrà ispirarsi a semplicità,

---

<sup>11</sup> E non come uno stato che consiste nella sola assenza di malattie o infermità: così, C. Giust. CE, 12 novembre 1996, C-84/94, in *Raccolta della Giurisprudenza*, 1996, I-5755.

<sup>12</sup> C. Giust. CE, 15 novembre 2001, C-49/00, in *Raccolta della Giurisprudenza*, 2001, I-08575.

brevità e comprensibilità; tuttavia, le garanzie di completezza e di idoneità che fanno di quella relazione uno strumento operativo indispensabile di pianificazione degli interventi e di prevenzione non potranno dirsi assicurate senza che in essa risulti espressamente descritta l'attività di valutazione relativa ai rischi specificati nell'art. 28, anche se soltanto al fine di accertarne la non presenza nel contesto lavorativo indagato. L'osservanza delle linee guida dettate dalla Commissione consultiva permanente garantisce di per sé il livello minimale di attuazione di tale valutazione e delle sue risultanze documentali (Nunin, 2012, 58).

Un'occasione che in questa prospettiva potrebbe essere ben sfruttata è rappresentata dall'attuazione delle disposizioni di cui all'art. 29, commi 5 e 6, del d.lgs. n. 81/2008, in base alle quali i datori di lavoro (obbligatoriamente se occupano fino a 10 dipendenti e facoltativamente se ne occupano fino a 50) potranno effettuare la valutazione dei rischi sulla base delle procedure standardizzate elaborate dalla Commissione consultiva permanente (d.m. 30 novembre 2012). Per tutti i fattori di rischio diversi dallo stress lavoro-correlato, quelli per i quali non è imposto il rispetto di un percorso metodologico di valutazione, la definizione di tali procedure potrebbe costituire un importante riferimento orientativo, rappresentando una sorta di livello "standard minimo" di qualità circa l'adempimento dell'obbligo, da cui anche ogni valutazione dei rischi "non standardizzata" non potrebbe ragionevolmente "svincolarsi" (se non *in melius*: Bonardi, 2012, 305, 314-315).

Su tutto ciò, purtroppo, aleggia lo spettro di una possibile surrettizia riemersione della assai discussa "autocertificazione", attraverso il nuovo comma 6-ter dell'art. 29 del d.lgs. n. 81/2008, introdotto dal d.l. n. 69/2013 (art. 32, comma 1, lett. b). Ferma restando la facoltà di avvalersi delle procedure standardizzate di cui sopra, esso consente a tutti i datori di lavoro che operano in settori di attività a basso rischio infortunistico e di malattie professionali, e che occupano fino a 50 dipendenti, la possibilità di "dimostrare" di aver effettuato la valutazione dei rischi (Frascheri, 2013, 21)<sup>13</sup>. In che cosa potrà consistere tale dimostrazione non è dato sapere: resta la preoccupazione per la creazione di una zona franca in cui scompare non soltanto il documento di valutazione dei rischi ma anche il Duvri, costituita dai c.d. settori a basso rischio (così, Pascucci, 2013, 9-10), rispetto all'individuazione dei quali non è infondato esprimere dubbi sul fatto che si terrà adeguatamente conto anche dell'incidenza dei rischi psico-sociali ed organizzativi.

Ancora una considerazione conclusiva. Seppur decisive, la previsione legislativa della valutazione dello stress lavoro-correlato e la standardizzazione delle relative procedure rappresentano soltanto due degli strumenti che possono concorrere

---

<sup>13</sup> Al decreto del Ministro del lavoro, in cui dovranno essere individuati i settori di attività a basso rischio di infortuni e malattie professionali, sarà allegato anche il modello mediante il quale il datore di lavoro potrà dare dimostrazione di aver effettuato la valutazione dei rischi.

all'eliminazione/riduzione dei rischi psico-sociali. In tal senso, è indispensabile che le parti sociali vogliano e sappiano esercitare un maggior protagonismo, soprattutto attraverso la contrattazione collettiva, sia per regolare con piena consapevolezza tematiche rilevanti che possono ripercuotersi negativamente sulle condizioni di sicurezza e benessere dei lavoratori – la flessibilità organizzativa, l'elasticità delle mansioni, l'articolazione degli orari e dei riposi – sia per concorrere a disciplinare, in maniera meno rigida di come potrebbe fare la sola legislazione, modalità e strumenti nuovi di intervento (*amplius*: Natullo, 2012, 9 ss., in part. 16; Lambertucci, 2011, 369; da ultimo Campanella, 2014). L'esperienza significativa di cui si è resa protagonista la contrattazione collettiva di comparto (dal 2002), attraverso l'istituzione di organismi di prevenzione collettivi e la predisposizione di codici etici, potrebbe rappresentare un utile riferimento, prescindendo ovviamente dalle modifiche legislative introdotte dall'art. 21 della l. n. 183/10 (il c.d. Collegato lavoro) e dall'istituzione dei Comitati unici di garanzia (Peruzzi, 2011, 36-37; Calafà, 2012, 282-285; Corazza 2012, 143 ss.).

#### *Riferimenti bibliografici*

- AA.VV. (2012), *Organisational and Psychosocial Risks in Labour Law. A Comparative Analysis*, in *I Working Papers di Olympus*, n. 14/2012.
- ANGELINI L. (2013), *La sicurezza del lavoro nell'ordinamento europeo*, in *I Working Papers di Olympus*, n. 29/2013.
- BALLESTER PASTOR M.A. (2014), *La política de la OIT y de la Unión Europea sobre salud y riesgos psicosociales*, in MELLA MÉNDEZ L. (a cura di), *Violencia, riesgos psicosociales y salud en el trabajo, Estudios desde el derecho internacional y comparado*, Adapt Labour Studies e-Book series, n. 19/2014, 315 ss.
- BONARDI O. (2012), *Oltre lo stress: i nuovi rischi e la loro valutazione globale*, in *Lavoro e diritto*, 291.
- CALAFÀ L. (2009), *Nuovi rischi e nuovi strumenti di prevenzione nelle pubbliche amministrazioni*, in ZILIO GRANDI G. (a cura di), *Il lavoro negli enti locali: verso la riforma Brunetta*, Torino, 185.
- CALAFÀ L. (2012), *Il diritto del lavoro e il rischio psico-sociale (e organizzativo) in Italia*, in *Lavoro e diritto*, 257.
- CALAFÀ L., BALANDI G.G. (2012), *Il rischio da lavoro oggi*, in *Lavoro e diritto*, 179.

- CAMPANELLA P. (2014), *Benessere al lavoro, produttività dell'impresa, partecipazione dei lavoratori in tempo di crisi*, in questo numero.
- CORAZZA L. (2012), *Misure atte a garantire pari opportunità, benessere di chi lavora e assenza di discriminazioni nelle amministrazioni pubbliche*, in NOGLER L., MARINELLI M. (a cura di), *La riforma del mercato del lavoro. Commento alle disposizioni della l. n. 183/2010*, Torino, 143.
- COX T., GRIFFITHS A.J. (1995), *The assessment of psychosocial hazard at work*, in SHABRACHQ M.J., MINNUST J.A.M., COOPER C.L. (a cura di), *Handbook of Work and Health Psychology*, Chichester.
- FRASCHERI C. (2013), *Decreto del "Fare". Un commento sulla legge di conversione*, in *Ambiente e sicurezza sul lavoro*, 2013, n. 9, 16.
- FRASCHERI C. (2009), *Punti fondamentali alla base dell'analisi dello stress lavoro-correlato*, in *Giornale Italiano di Medicina del Lavoro ed Ergonomia*, n. 3, 270.
- FRASCHERI C. (2010), *Il concetto di stress lavoro-correlato e l'organizzazione del lavoro*, in *Igiene e sicurezza del lavoro*, 2010, 311.
- GIOVANNONE M. (a cura di) (2010), *I rischi psicosociali: un focus sullo stress lavoro-correlato, Literature review*, Bollettino speciale Adapt (26 aprile 2010).
- GIUBBONI S. (2009), *L'Inail e il mobbing: una critica al Consiglio di Stato*, in *Rivista del diritto della sicurezza sociale*, 729.
- GOTTARDI D. (2008), *Lo stress lavoro-correlato: il recepimento dell'Accordo quadro europeo*, in *Guida al lavoro*, n. 26, 20.
- GRAGNOLI E. (2011), *Commento all'art. 28 d.lgs. 81/2008*, in ZOLI C. (a cura di) *Principi comuni, La nuova sicurezza sul lavoro*, Commentario diretto da MONTUSCHI L., Torino, 393.
- LAMBERTUCCI P. (2010), *Sicurezza sul lavoro e rischi psico-sociali: profili giuridici*, in *Diritti Lavori Mercati*, 347.
- MELLA MÉNDEZ L. (a cura di) (2014), *Violencia, riesgos psicosociales y salud en el trabajo, Estudios desde el derecho internacional y comparado*, Adapt Labour Studies e-Book series, n. 19/2014.
- MORENO SOLANA A. (2014), *Los riesgos psicosociales en los trabajadores especialmente sensibles*, in MELLA MÉNDEZ L. (a cura di), *Violencia, riesgos psicosociales y salud en el trabajo, Estudios desde el derecho internacional y comparado*, Adapt Labour Studies e-Book series, n. 19/2014, 702 ss.

- NATULLO G. (2012), *Nuovi contenuti della contrattazione collettiva, organizzazione del lavoro e tutela della salute e sicurezza dei lavoratori*, in *I Working Papers di Olympus*, n. 6/2012.
- NUNIN R. (2011), *Lavoro femminile e tutela della salute e della sicurezza: nuovi scenari per una prospettiva di genere dopo il d.lgs. n. 81/2008*, in *Rivista del diritto della Sicurezza sociale*, 383.
- NUNIN R. (2012), *La prevenzione dello stress lavoro-correlato. Profili normativi e responsabilità del datore di lavoro*, Trieste.
- PASCUCCI P. (2011), *La nuova disciplina della sicurezza sul lavoro del 2008/2009: una rapsodia su novità e conferme*, in *I Working Papers di Olympus*, n. 2/2012.
- PASCUCCI P. (2013), *Una carrellata sulle modifiche apportate nel 2013 al d.lgs. n. 81/2008 in materia di salute e sicurezza sul lavoro*, in *I Working Papers di Olympus*, n. 24/2013.
- PASQUARELLA V. (2012), *La disciplina dello stress lavoro-correlato tra fonti europee e nazionali: limiti e criticità*, in *I Working Papers di Olympus*, n. 6/2012.
- PERUZZI M. (2011), *La valutazione del rischio da stress lavoro-correlato ai sensi dell'art. 28 del d.lgs. 81/2008*, in *I Working Papers di Olympus*, n. 2/2011.
- PERUZZI M. (2012), *La prevenzione dei rischi psico-sociali nel diritto dell'Unione europea*, in *Lavoro e diritto*, 201.
- PERUZZI M. (2014), *Il rapporto tra stress lavoro-correlato e rischi psicosociali nelle fonti uni-europee e interne*, in questo numero.
- TULLINI P. (2008), *Sicurezza sul lavoro e modello sociale europeo: un'ipotesi di sviluppo*, in AA.VV., *Scritti in onore di Edoardo Ghera*, tomo II, Bari, 1257.
- VALDÉS DE LA VEGA B. (2013), *Occupational Health and Safety: An EU Law Perspective*, in ALES E. (a cura di), *Health and Safety At Work. European and Comparative Perspective, Studies in Employment and Social Policy*, n. 42, Zuidoostsingel, 2013, 1.

---

# Il rapporto tra stress lavoro-correlato e rischi psicosociali nelle fonti uni-europee e interne

di Marco Peruzzi

Il presente contributo intende partire dai risultati della ricerca pubblicata nel numero monografico di *Lavoro e Diritto* 2/2012, dedicato al rischio psicosociale nel lavoro, per ipotizzare una linea interpretativa aggiuntiva, orientata allo stesso obiettivo, ossia la delineazione di una razionalità complessiva in grado di ricomporre i frammenti in materia di rps nell'ordinamento nazionale, e aderente alla stessa opzione politica di diritto, ossia la valorizzazione della nozione onnicomprensiva di salute, adottata dall'Oms e assorbita in un processo di *cross-fertilization* inter-ordinamentale prima nella giurisprudenza della Corte di giustizia e quindi nel diritto interno italiano <sup>1</sup> (Calafà, 2012; Peruzzi, 2012).

Specificamente, nella sede richiamata, Calafà rileva il bisogno di trattare unitariamente i rps, a tal fine trovando «una risposta appagante nel recupero della nozione di ‘costrittività organizzativa’» quale categoria di sintesi utile a supportare un ragionamento giuridicamente compiuto «sulle cause lavorative dei fenomeni riconducibili ai rps e non sulle conseguenze patologiche delle stesse» (Calafà, 2012, p. 286). Si propone, in altre parole, un'inversione di tendenza rispetto al percorso compiuto dall'ordinamento italiano, che dal riconoscimento di particolari fattispecie (quali, ad esempio, il *mobbing*, lo *straining*, il *burn-out*, lo stress) ha progressivamente valorizzato la considerazione dei rps, senza tuttavia fornire un quadro giuridico di riferimento completo. Da un percorso che da singole *species* avvia la difficile ricomposizione di un *genus* si passerebbe ad una prospettiva «da *genus* a *species*», traducibile, sotto il profilo metodologico-procedurale, nell'attribuzione di un valore sistematico al *genus* (Calafà, 2012, p. 286). Ciò con un'indubbia utilità «sia in termini di recupero di certezza prescrittiva, che in

---

<sup>1</sup> La definizione di salute quale «stato completo di benessere fisico, mentale e sociale e non come uno stato che consiste nella sola assenza di malattie o infermità» è adottata, a livello uni-europeo, dalla Corte di Giustizia nella sentenza 12 novembre 1996, *Regno Unito c. Consiglio* (C-84/94), in *Raccolta della giurisprudenza*, 1996, I, p. 5755 ss., punto 15 (ma già prima dalla Commissione europea nella proposta di direttiva sull'orario di lavoro, Com (90) 317); a livello interno dal d.lgs. n. 81/2008, art. 2, comma 1 (o).

termini di semplificazione dell'apparato strumentale di valutazione/misurazione dei rps» (Calafà, 2012, p. 267).

La riflessione che qui s'intende condurre conferma lo stesso obiettivo, ossia la valorizzazione del *genus* rps nell'ordinamento italiano, partendo però da una diversa prospettiva interpretativa, che individua un'utile risposta già nel contesto normativo dell'art. 28 del d.lgs. n. 81/2008.

E' noto come l'utilizzo del riferimento allo stress-lavoro correlato in tale disposizione, a sostituzione dell'iniziale riferimento ai rps presente nel disegno di legge, nonché il rinvio all'accordo quadro del 2004, che esclude dal proprio oggetto le molestie e la violenza, anche psicologica, sul lavoro, abbiano inizialmente indotto a ritenere che l'oggetto della valutazione dei rischi fosse circoscritto a un'area più ristretta del *genus* rps, con esclusione ad esempio del *mobbing* (Giuliani, 2009; Monda, 2008).

Non solo tuttavia questa prospettiva trova smentita nel fatto che l'obbligo del datore di lavoro, come ha chiarito la Corte di Giustizia nella sentenza di condanna dell'Italia del 2001, è comunque quello di valutare tutti i rischi potenzialmente lesivi del benessere fisico, psichico e sociale del lavoratore, e il riferimento allo stress lavoro-correlato assolve pertanto nel contesto dell'art. 28 una funzione meramente esemplificativa <sup>2</sup>.

La linea interpretativa che qui si propone è che – paradossalmente – è proprio il riferimento normativo allo stress lavoro-correlato a consentire l'introduzione, nell'ordinamento italiano, del *genus* rps.

Per chiarire le ragioni di tale posizione è utile il richiamo al modello Cox-Griffiths, utilizzato come base teorica dall'OSHA a partire dal rapporto sullo stress lavoro-correlato del 2000. Tale modello descrive la relazione di causa-effetto tra fattori di rischio e danno alla salute come un percorso duplice ("*dual pathway hazard-harm*") (OSHA, 2000, p. 62; Peruzzi, 2011). Se, infatti, i rischi possono essere distinti in fisici e "psico-sociali" – questi ultimi individuati in "aspetti della progettazione, organizzazione e gestione del lavoro, e i loro contesti sociali e ambientali" (Cox & Griffiths, 1995) – a entrambe le categorie è riconosciuta potenzialità lesiva nei confronti della salute sia fisica sia psicologica del lavoratore. Mentre tuttavia i rischi fisici, per convertirsi in causa di danno, seguono un processo fisico diretto (cd. *direct physical pathway*), i rischi psico-sociali necessitano invece di un processo indiretto, mediato, veicolato, appunto, dallo stress lavoro-correlato (c.d. *indirect stress pathway*). Quest'ultimo può essere pertanto definito come l'esperienza che converte l'impatto potenziale di un

---

<sup>2</sup> Corte di Giustizia CE, Sez. V, 15 novembre 2001, C-49/00, in *Raccolta della giurisprudenza*, 2001, pag. I-08575.



rischio psico-sociale in un danno effettivo alla salute, fisica o psicologica, del lavoratore (Peruzzi, 2011).

Riletti attraverso le lenti concettuali fornite dal modello Cox-Griffiths l'art. 28 del d.lgs. n. 81/08 e l'accordo quadro del 2004 su stress lavoro-correlato (a cui l'art. 28 rinvia) aprono a interessanti opzioni interpretative.

Per quanto attiene l'art. 28, se lo stress lavoro-correlato, più che costituire una *species* del *genus* più ampio dei rps, è piuttosto l'effetto primo in cui si esprime e si addensa la potenzialità lesiva dei rps, non solo il riferimento allo stesso non può giustificare già di per sé un'azione interpretativa restrittiva; al contrario, esso implica il riferimento a tutti i rps, quali necessari antecedenti al suo verificarsi. Dire stress lavoro-correlato anziché rps equivale a una sorta di metonimia: l'effetto per la causa. Una figura retorica che non ha una valenza puramente teorico-descrittiva ma che consente invece il diretto ingresso del *genus* rps nel sistema prevenzionistico del testo unico: la prevenzione dell'effetto non può che presupporre e implicare dal punto di vista logico e cronologico la prevenzione dell'insorgere delle sue cause.

La prospettiva fornita dal modello Cox-Griffiths consente di comporre anche lo scollamento che si rileva nell'accordo del 2004 tra base teorica e oggetto della regolamentazione. E' vero che le parti sociali in tale sede, memori del precedente fallimento delle trattative in tema di molestie sessuali, hanno rinviato la negoziazione su violenza, molestie e stress *post*-traumatico a un successivo accordo, poi sottoscritto nel 2007. Ma è vero altresì che già nell'accordo del 2004 le stesse parti sociali riconoscono le molestie e la violenza sul lavoro come potenziali cause di stress lavoro-correlato, ossia come rischi psico-sociali, e non a caso quindi individuano, tra i potenziali indicatori di stress, anche i frequenti conflitti interpersonali. Peraltro è interessante ricordare come il rapporto causa-effetto tra violenza e stress non sia unidirezionale: il *mobbing* può essere una delle cause dello stress lavoro-correlato, ma quest'ultimo, come precisa l'accordo del 2007<sup>3</sup>, può essere a sua volta terreno fertile per lo sviluppo di fenomeni di violenza psicologica sul lavoro. In conclusione, se l'accordo del 2004 non approfondisce la disciplina di alcune cause di stress, ciò non equivale ad una loro esclusione dalla configurazione concettuale e quindi dalla prevenzione dello stress lavoro-correlato, che al contrario presuppone intrinsecamente una prevenzione da tutti i rps, tra cui si annoverano anche le forme di molestie e violenza sul lavoro.

---

<sup>3</sup> L'accordo del 2007 precisa, infatti, che «L'ambiente di lavoro può influire sull'esposizione delle persone alle molestie e alla violenza» (par. 3): la nozione di ambiente di lavoro, stando al commentario dell'Etuc, è da interpretarsi «in senso lato in modo da inglobare l'organizzazione del lavoro e il contenuto del lavoro» (Etuc, *Autonomous Framework Agreement on Harassment and Violence at Work. An Etuc Interpretation Guide*, p. 11) (Peruzzi, 2012).

Al di là dell'analisi del quadro normativo interno (e, in ragione del rinvio, dell'accordo del 2004), le lenti concettuali fornite dal modello Cox-Griffiths consentono altresì di rilevare le ambiguità sottese, a livello uni-europeo, al processo di assorbimento del tema in esame nell'ambito della «Promozione della salute mentale nel luogo di lavoro», un processo che si riscontra sia nella Strategia comunitaria 2007-2012 sia ancora nel rapporto di valutazione sulla strategia pubblicato dalla Commissione europea a maggio 2013<sup>4</sup>.

Se lo stress lavorativo può essere indicato tra i potenziali fattori che incidono sulla salute mentale, diverso è ricondurre la prevenzione dei rps nelle politiche di salute mentale.

Innanzitutto, questo rende opaca la distinzione tra rischi e danno: i rps possono causare danni psicologici, ma anche fisici, come i disturbi muscoloscheletrici e cardiovascolari. Viceversa, anche i rischi fisici possono causare danni alla salute mentale.

In secondo luogo, è un processo questo che concentrandosi sulle conseguenze del fenomeno e non sulle sue cause, rischia di focalizzare ancora una volta l'attenzione e il perno dell'intervento sulla dimensione individuale del singolo lavoratore<sup>5</sup>, riproponendo le criticità già evidenziate in sede di negoziazione dell'accordo del 2004 nel confronto tra le diverse posizioni delle parti sociali, criticità che in tale sede si sono tradotte nell'adozione di una definizione di stress lavoro-correlato volutamente vaga e scientificamente non corretta, in questo priva di una soddisfacente funzionalità prescrittiva (Calafà, 2009; Peruzzi, 2011).

---

<sup>4</sup> Commissione europea, *Migliorare la qualità e la produttività sul luogo di lavoro: strategia comunitaria 2007-2012 per la salute e la sicurezza sul luogo di lavoro*, COM(2007) 62 definitivo, Bruxelles, 21 febbraio 2007; Commissione europea, *Evaluation of the European Strategy 2007-2012 on health and safety at work*, SWD(2013) 202 final, Bruxelles, 31 maggio 2013, p. 34.

<sup>5</sup> Il rischio si palesa, ad esempio, nella richiesta del Parlamento europeo di «azioni di prevenzione [...] sotto forma di corsi di formazione sulla gestione dello stress, che contemplino le competenze sociali, incluse la comunicazione interpersonale e la capacità di far fronte a situazioni di conflitto» (Risoluzione del 15 dicembre 2011 sull'analisi interlocutoria della strategia comunitaria 2007-2012 per la salute e la sicurezza sul luogo di lavoro, punto 66). Il messaggio è ribadito nella più recente Risoluzione del 12 settembre 2013 dove peraltro si «esprime preoccupazione per il fatto che la Commissione non abbia ancora adottato una nuova strategia europea per la salute e la sicurezza sul luogo di lavoro» (punto 1).

*Riferimenti bibliografici*

- CALAFÀ L. (2009), *Nuovi rischi e nuovi strumenti di prevenzione nelle Pubbliche Amministrazioni*, in ZILIO GRANDI G. (a cura di), *Il lavoro negli enti locali: verso la riforma Brunetta*, Torino, pp. 185-201.
- CALAFÀ L. (2012), *Il diritto del lavoro e il rischio psico-sociale (e organizzativo) in Italia*, in *Lavoro e Diritto*, p. 257.
- COX T., GRIFFITHS A.J., (1995), *The assessment of psychosocial hazard at work*, in SHABRACQ M.J., MINNUST J.A.M., COOPER C.L. (a cura di), *Handbook of Work and Health Psychology*, Chichester.
- GIULIANI A. (2009), *Misure generali di tutela, obblighi del datore di lavoro e valutazione dei rischi*, in SANTORO PASSARELLI G. F. (a cura di), *La nuova sicurezza in azienda*, Milano, p. 101.
- GOTTARDI D. (2008), *Lo stress lavoro-correlato: il recepimento dell'Accordo quadro europeo*, in *Guida al lavoro*, n. 26, p. 20.
- MONDA G.M. (2008), *La valutazione dei rischi per la sicurezza e la salute dei lavoratori*, in ZOPPOLI L, PASCUCCI P., NATULLO G. (a cura di), *Le nuove regole per la salute e la sicurezza dei lavoratori*, Milano, p. 325.
- OSHA (2000), *Research on Work-related stress*, report scritto da COX T., GRIFFITHS A., RIAL-GONZÁLEZ E., Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, in [osha.europa.eu](http://osha.europa.eu).
- PERUZZI M. (2011), *La valutazione del rischio da stress lavoro-correlato ai sensi dell'art. 28 del d.lgs. 81/2008*, in *I Working Papers di Olympus*, n. 2/2011.
- PERUZZI M. (2012), *La prevenzione dei rischi psico-sociali nel diritto dell'Unione europea*, in *Lavoro e Diritto*, p. 201.

# Effetti dello stress sui sistemi biologici. Possiamo misurarli?

di Andrea Minelli e Roberta De Bellis

Lo stress cronico, fisico e psicosociale, rappresenta un rischio per la nostra salute. Numerosi studi clinici ed epidemiologici lo vanno dicendo ormai da tempo e il ventaglio di patologie associate allo stress è divenuto oggi molto ampio, dalle malattie infettive a quelle croniche metaboliche, fino ai tumori (Chrousos, 2009). Eventi avversi, isolamento sociale, esagerate richieste dall'ambiente sociale e familiare, ma anche condizioni lavorative insoddisfacenti o particolarmente faticose e turni di lavoro irregolari, sono tutte situazioni capaci di indurre risposte nell'organismo che, se ripetute o protratte, diventano maladattative e compromettono le funzioni psicologiche, comportamentali e fisiologiche dell'individuo. Di qui il rischio di sviluppare disfunzioni dei sistemi regolatori dell'organismo che, nel lungo periodo, possono eventualmente sfociare in patologie conclamate.

## *Stress, adattamento e carico allostatico*

Gli animali, uomo compreso, sono sistemi biologici “aperti” che interagiscono costantemente con l'ambiente fisico e sociale che li circonda e che, a fronte delle sollecitazioni sempre mutevoli che ricevono dall'ambiente, devono mantenere la stabilità e l'efficienza dei parametri fisiologici adottando comportamenti adeguati. In biologia, si definisce “*stress*” la risposta di un organismo ad eventi perturbanti di varia natura (*stressor*), sia fisici che psichici, che rappresentano una minaccia reale o presunta alla sua integrità e al suo benessere psico-fisico. Tale risposta ha significato adattativo, aiuta cioè l'organismo a fronteggiare la minaccia: è una risposta in buona parte automatica ed innata, estremamente conservata da un punto di vista evoluzionistico e coordinata dall'azione integrata dei tre principali sistemi fisiologici di regolazione dell'organismo, cioè il sistema nervoso, il sistema endocrino ed il sistema immunitario. Possiamo quindi affermare che lo stress è utile, anzi addirittura vitale per l'organismo. Infatti, lo scopo fondamentale della risposta allo stress è quello di ottimizzare l'impiego delle risorse.

In un animale esposto ad una minaccia si verificano modificazioni adattative a livello di molti sistemi fisiologici:

- i) effetti neuro-psichici. Aumenta il grado di vigilanza e di allerta e l'attenzione si focalizza sulla fonte di pericolo;
- ii) *effetti sulle funzioni cardiovascolari e metaboliche*. Occorre assicurare all'organismo un'ossigenazione ottimale e tutte le risorse energetiche di cui dispone. Aumentano la frequenza cardiaca e la pressione arteriosa, insieme all'attività respiratoria, i processi catabolici sono esaltati e cresce la disponibilità di substrati energetici fondamentali come glucosio e acidi grassi;
- iii) *effetti sulle funzioni comportamentali e immunitarie*. Vengono temporaneamente inibite funzioni e modalità comportamentali che richiederebbero un notevole dispendio di risorse e di cui non si ha urgente necessità, come le funzioni sessuali e quelle nutritive, e la risposta immunitaria. In sintesi, l'organismo sotto stress mette in opera un'ampia gamma di modificazioni fisiologiche altamente coordinate fra loro, capace di metterlo nelle migliori condizioni per far fronte alla minaccia.

Questa visione è ben interpretabile alla luce dei modelli fisiologici di adattamento allostatico proposti negli anni '90 (Chrousos, 1992), secondo i quali l'organismo meglio adattabile è quello capace di garantire una fluttuazione ottimale del *range* di operatività delle diverse variabili fisiologiche, tale da renderle temporaneamente più idonee a fronteggiare le richieste ambientali (accomodazione allostatica). Solo per fare alcuni esempi: negli atleti, la glicemia si alza già nei momenti immediatamente precedenti una gara; in noi tutti, anche nei meno atletici, i valori della pressione arteriosa aumentano negli stati di allerta. In altre parole, i sistemi endocrino e cardiovascolare sono regolati in previsione di bisogni futuri, allo scopo di preparare anticipatamente il corpo alle richieste ambientali, e l'anticipazione implica anche stati psicologici e mentali, come apprensione, ansia, o la preparazione cognitiva ad un evento prossimo. Con il modello allostatico, le funzioni mentali vengono integrate nei processi di regolazione degli stati fisiologici e corporei (Sterling, 2012).

In definitiva, lo stress è una risposta di accomodazione allostatica, nella quale si riconosce il ruolo dei fattori fisici, ma anche di quelli psico-cognitivi e affettivi. Per quanto ci riguarda, pericoli imminenti o gravi rischi per la nostra incolumità sono situazioni fortunatamente rare. Pensiamo, però, che siamo esseri altamente sociali e che interagiamo in maniera straordinariamente complessa con i nostri simili e con l'ambiente che ci circonda. La nostra vita quotidiana è costellata di eventi e situazioni che hanno una qualche valenza motivazionale e che possono comportare successi o insuccessi, perdite o guadagni, che spesso hanno a che fare con la nostra immagine sociale, con la nostra rispettabilità e con la nostra autostima. Insomma, eventi che possono in qualche modo incidere sulla qualità della nostra vita e, quindi, sul nostro benessere personale. Sono tante le fonti

potenziali di stress: un esame all'università, un colloquio di lavoro, una scadenza importante da rispettare, una verità scomoda da rivelare ad un amico.

Nel modello allostatico, il cervello “emotivo”, cioè le aree cerebrali tradizionalmente incluse nel sistema limbico (ippocampo, amigdala, corteccia prefrontale, giro del cingolo), costituisce il primo e principale organizzatore delle risposte adattative agli eventi avversi. Integrandosi in circuiti interconnessi fra loro, le aree del sistema limbico presiedono al controllo delle informazioni emozionali e coordinano gli stati mentali e comportamentali con le funzioni neuro-endocrine, vegetative e immunitarie al fine di rispondere efficacemente alle sfide ambientali e psicosociali. Tramite l'attività di questi circuiti, in definitiva, il cervello codifica, filtra e immagazzina le informazioni ambientali in accordo con la storia personale, le esperienze di vita, i tratti caratteriali e il corredo genetico che costituiscono l'unicità del singolo, e decide cosa è stressante e cosa non lo è (McEwen, 2007). Certamente, ciò che è fonte di stress per qualcuno non lo è necessariamente per altri, ma se il cervello interpreta una certa situazione come una minaccia, allora si verifica la risposta di stress.

Dobbiamo quindi pensare che le nostre fonti di stress siano potenzialmente molteplici, per alcuni di noi, quasi continue e che la risposta può presentarsi frequentemente. Queste risposte spesso sono “inappropriate”, dal momento che le situazioni che le inducono non sempre sono tali da rendere davvero necessaria una mobilitazione energetico-metabolica e cardiovascolare.

E' a questo punto che possono iniziare i problemi. Se lo stress acuto induce risposte adattative vitali per l'organismo, quando lo stress diventa cronico, se gli eventi stressanti sono prolungati o si ripetono frequentemente, allora le modificazioni fisiologiche divengono meno “elastiche” e non più completamente reversibili. Modificazioni adattative a breve termine, possono avere conseguenze negative se mantenute a lungo termine (Ganzel, 2010). A lungo andare, infatti, si verifica un vero e proprio processo di usura dei sistemi fisiologici di regolazione costantemente attivati dai processi allostatici. Tale usura viene definita “carico allo statico” e dipende dalla protratta ed elevata secrezione dei mediatori della risposta allostatica (Sterling, 1988).

Le manifestazioni del carico allostatico sono molteplici ed eterogenee. Per capirlo, proviamo semplicemente ad estremizzare le diverse componenti della risposta fisiologica di stress descritta prima:

i) *aumenta il grado di allerta e vigilanza*. Nel lungo periodo, emergono i sintomi della sfera psico-affettiva, come ansia, irritabilità e sintomi depressivi, incapacità a concentrarsi, cefalea, disturbi del sonno. L'individuo vede diminuire le sue prestazioni, pianifica male la sua condotta, prende decisioni sbagliate e così, fatalmente, si aggravano i problemi sociali. Possono instaurarsi comportamenti e stili di vita scorretti, come il bere o l'abuso di farmaci e sostanze psicotrope, con

ulteriore aggravamento della situazione. Si verificano danni ai neuroni corticali e ippocampali, con compromissione dei processi di neuroplasticità alla base delle funzioni mnestiche e cognitive;

ii) *effetti cardiovascolari e metabolici*. L'iperattività del sistema simpatico-adrenergico può provocare ipertensione; l'eccesso di ormone cortisolo induce accumulo di grasso viscerale, provoca ridotta tolleranza al glucosio e insulino-resistenza, perdita di massa muscolare e riduzione della densità minerale ossea, dislipidemia con aumento del colesterolo LDL, tutte disfunzioni che, globalmente, rientrano in quella che i medici definiscono "sindrome metabolica", una condizione che predispone all'insorgenza di obesità e patologie gravi e purtroppo oggi molto diffuse, quali il diabete di tipo 2 e le malattie cardiovascolari;

iii) *vengono inibite le funzioni sessuali*. Può svilupparsi ipogonadismo, infertilità, irregolarità e arresto dei cicli mestruali (e di conseguenza altri gravi problemi psicologici);

iv) *disregolazione della risposta immunitaria*. Si riduce la sorveglianza immunitaria, aumenta la vulnerabilità alle infezioni, soprattutto virali e il tempo di guarigione delle ferite, aumenta la probabilità di sviluppare malattie allergiche e autoimmunitarie, si riduce il controllo sulla progressione e diffusione dei tumori.

In sintesi, lo stress cronico, tramite il graduale processo di accumulo di carico allostatico sui sistemi biologici, va a costituire le basi fisiopatologiche comuni che contribuiscono allo sviluppo di patologie croniche molto diverse fra loro, metaboliche e neuro-psichiatriche, cardiovascolari e infettive, fino a quelle oncologiche. Non è un caso che stiano crescendo le evidenze di co-morbidità, cioè di simultanea presenza di patologie multifattoriali diverse negli stessi soggetti (Quaderni Ministero Salute, 2013).

#### *Misurare il carico allostatico*

I processi di adattamento allostatico coinvolgono una molteplicità di mediatori, funzionalmente interconnessi in una complessa rete di regolazione reciproca. In sintesi, gli ormoni e i neurotrasmettitori dello stress (principalmente cortisolo, prodotto finale dell'attività dell'asse ipotalamo-ipofisi-surrene, e catecolamine - noradrenalina e adrenalina - prodotte dal sistema nervoso simpatico e dalla midollare del surrene) insieme ai loro antagonisti fisiologici (deidroepiandrosterone – DHEA - sistema parasimpatico) e a fattori capaci di regolare lo stato infiammatorio e la risposta immunitaria (ad esempio le citochine pro- e anti-infiammatorie), rappresentano i mediatori primari della risposta allostatica. Ogni mediatore produce effetti bifasici sui sistemi che controlla, ed è regolato dagli altri mediatori, spesso in maniera reciproca, determinando effetti non-lineari sull'attività dei nostri organi. Pertanto, è facilmente intuibile come situazioni disfunzionali croniche di questa rete di mediatori possano causare una

molteplicità di effetti secondari su vari sistemi fisiologici, cioè tutte quelle alterazioni metaboliche, cardiovascolari, neuro-psichiche e immunologiche che sono state precedentemente descritte come manifestazioni di carico allostatico.

Alla luce di quanto detto, la valutazione del carico allostatico effettuata già in fase preclinica e asintomatica, potrebbe rappresentare un obiettivo importante in ottica di *screening* e di prevenzione dei rischi biologici associati allo stress. Il modello allostatico propone che, per avere un quadro accurato degli effetti biologici e del rischio clinico correlati allo stress cronico, occorre valutare la funzionalità dell'intero *network* nel suo complesso, misurando "collettivamente", in fase sub-clinica, le disfunzioni dei mediatori primari insieme ai loro effetti secondari. Già da tempo i medici utilizzano come indicatori di rischio clinico alcune delle variabili biologiche che compaiono nel modello allostatico, ma l'attenzione è spesso focalizzata sui singoli parametri, e le contromisure generalmente scattano quando tali parametri raggiungono livelli di significatività clinica, cioè i *cut-point* di rischio convenzionali. Si è visto, però, che le deviazioni di singoli biomarcatori, come ad esempio la pressione arteriosa, sono associate solo modestamente e talvolta in maniera controversa agli *end-point* clinici di malattie cardiovascolari o coronariche. In alternativa, il modello allostatico prevede che la combinazione di più disfunzioni, anche di lieve entità, ma a carico di sistemi multipli biologici, evidenziabile tramite un indice aggregato di carico allostatico, possa fornire un indicatore più accurato delle ricadute biologiche dello stress e un predittore più efficace di rischio clinico.

#### *Indici aggregati di carico allostatico*

Il discorso è relativamente nuovo. Nel 2001, il gruppo di Seeman e McEwen ha pubblicato un lavoro sull'autorevole rivista PNAS (Seeman 2001) in cui, utilizzando dati provenienti dalla coorte di anziani del McArthur Successful Aging Study, si prendevano in esame 10 parametri fisiologici e si studiava la loro associazione a 7 anni con alcuni *end-point* clinici: mortalità, eventi cardiovascolari, declino funzionale fisico e psichico. I parametri inclusi erano sia mediatori primari (cortisolo, catecolamine, DHEA) che fattori cardiovascolari e metabolici (pressione arteriosa, rapporto circonferenza vita/fianchi, HDL, colesterolo totale, emoglobina glicosilata). L'indice aggregato veniva calcolato utilizzando un semplice algoritmo: ad ogni parametro veniva attribuito il punteggio di 1 o 0, a seconda che il valore rientrasse o meno nel quartile di rischio più elevato; i punteggi venivano poi sommati nell'indice cumulativo fornendo quindi valori da 0 a 10. I risultati dimostravano che, mentre nessun parametro preso singolarmente era significativamente associato agli *end-point* considerati, l'indice aggregato correlava linearmente con il rischio di mortalità; inoltre, elevati indici di



carico allostatico si associavano ad un maggiore declino funzionale fisico e cognitivo.

Successivamente, altri studi sono stati condotti dal gruppo di Seeman e da altri gruppi di ricerca, utilizzando sia la coorte del McArthur Study che coorti diverse. Tali studi, pur nell'eterogeneità delle metodologie statistiche adottate e degli algoritmi usati per il computo dell'indice aggregato, e pur considerando le differenze nei biomarcatori primari e secondari inclusi nel modello, hanno confermato la validità e l'efficacia degli indici multi-sistemici di carico allostatico.

Per comprendere meglio questo concetto si possono evidenziare alcuni aspetti:

- i) per alcune delle variabili biologiche, ad esempio DHEA, pressione arteriosa ed emoglobina glicosilata, si è visto che deviazioni valoriali sia verso l'alto sia verso il basso possono associarsi ad un aumento del rischio clinico (Karlman, 2002, 2006). Da ciò emerge l'importanza di includere nell'indice integrato le deviazioni ai due estremi del *range* operativo dei parametri fisiologici;
- ii) l'evoluzione temporale dell'indice allostatico comporta modificazioni parallele del rischio clinico. La direzione e l'entità della variazione nel tempo dello *score* aggregato si associano infatti, a variazioni conseguenti del tasso di mortalità: più aumenta l'indice allostatico nel tempo, più aumenta il rischio clinico, e viceversa (Karlman, 2006). Questo dato suggerisce l'importanza di monitorare nel tempo le modificazioni dell'indice aggregato;
- iii) aggiungere al modello originario altre variabili biologiche, sia mediatori primari (ad esempio fattori immunitari, come il fattore di crescita insulino-simile e diverse citochine) sia fattori secondari di rischio clinico-metabolico, migliora il potere predittivo dell'indice aggregato rispetto ad esiti fisici e psico-cognitivi (Seplaki, 2005) e di mortalità (Goldman, 2006). Da questi studi, inoltre, si evince che il pacchetto di variabili che includeva solo i marcatori neuro-endocrini e immunitari/infiammatori si rivelava un predittore più efficace del tasso di mortalità rispetto a quello contenente solo i fattori cardiovascolari e metabolici (cioè i tradizionali fattori di rischio clinico). Queste evidenze, oltre ad avvalorare la scelta di includere i mediatori primari nell'indice aggregato di rischio clinico, suggeriscono che la disfunzione di questi mediatori possa indurre un ventaglio molto ampio di fattori secondari, alcuni dei quali, evidentemente, non rientrano fra i convenzionali fattori cardiovascolari e metabolici di rischio normalmente inclusi nelle analisi di routine.

### *L'indice aggregato misura lo stress cronico*

Abbiamo appurato che l'indice multi-sistemico di carico allostatico rappresenta un buon predittore di rischio clinico. Ora la domanda è: possiamo pensare che

tale indice sia effettivamente correlato ai livelli di stress? In altre parole, possiamo utilizzare l'indice aggregato per misurare gli effetti biologici dello stress cronico?

Sono sorprendentemente pochi gli studi a porsi specificamente questa domanda. Uno è del gruppo di Goldman e Seplaki (Goldman, 2005), condotto su una coorte di soggetti anziani taiwanesi. Gli autori si chiedevano: i) se lo *score* cumulativo di carico allostatico mostrasse effettivamente un grado di correlazione con i livelli di stress percepito più elevato rispetto a quello dei singoli biomarcatori inclusi nel modello; ii) se gli effetti dello stress sui sistemi biologici si accumulassero nel tempo, in relazione alla durata dell'esposizione allo stress.

Lo stress percepito veniva misurato valutando 8 diverse scale: 4 si riferivano alla vita del soggetto (salute, situazione finanziaria, lavoro, armonia in famiglia) e 4 riguardavano i componenti della famiglia (in particolare moglie e figli). Il questionario era ripetuto in occasione di 3 interviste in anni successivi (1996, 1999, 2000) e i punteggi si sommarono, in modo da avere un quadro utile a rilevare la continuità e il perdurare dello stress.

Per la parte biologica, si esaminavano una quindicina di biomarcatori primari e secondari, utilizzando per il computo integrato un algoritmo basato sui quartili di distribuzione, considerando le deviazioni a due code (cioè nel quartile più alto e in quello più basso). I risultati dello studio hanno confermato la validità del modello integrato di carico allostatico. L'analisi dei singoli parametri rivelava, infatti, che solo pochi biomarcatori mostravano un'associazione significativa, per almeno una coda di deviazione, con l'indice di stress percepito: come atteso, elevati livelli di stress si associavano ad alti livelli plasmatici di cortisolo e trigliceridi, e a bassi livelli di DHEA. Invece, per quanto concerne la relazione fra stress e indice multi-sistemico di carico allostatico, l'associazione era forte e chiara sia per i livelli di stress misurati solo nella terza intervista (quella del 2000) e sia, ancora più convincente, per i livelli cumulativi di stress ottenuti sommando i punteggi di tutte tre le interviste in successione.

Ad interessante conferma di questi dati citiamo i risultati di uno studio successivo (Glover, 2008) condotto su una popolazione di 30 donne sane, madri di bambini con problemi gravi di salute. In relazione al tempo intercorso dalla diagnosi della malattia dei figli, gli autori valutavano nelle mamme il carico allostatico con un indice composito a 8 biomarcatori cardiovascolari, metabolici e neuro-endocrini (come sommatoria delle variazioni a due code in base alla distribuzione in quartili), ma anche il volume dell'ippocampo misurato con la risonanza magnetica. Ebbene, il volume dell'ippocampo si riduceva e lo *score* allostatico cresceva in maniera linearmente correlata all'età e alla durata dello stress. Quindi, non solo l'indice di allostasi aumentava con il perdurare dello stress, ma il suo incremento era ben correlato ai danni degenerativi a livello di strutture cerebrali fondamentali per la risposta allo stress, come l'ippocampo.

Numerose evidenze, anche se meno dirette, a sostegno della relazione fra stress cronico e carico allostatico provengono da studi che analizzano lo stato socio-economico (SSE) quale determinante fondamentale di salute e di benessere psicofisico. Un basso SSE comporta tutta una serie di fattori conseguenti, come condizioni abitative sfavorevoli, l'esposizione a contesti socialmente depressi e pericolosi, la mancanza di prospettiva di miglioramento del proprio tenore di vita, comportamenti e stili di vita scorretti; tutti fattori ad elevato potere "stressogeno" (Matthews, 2011). Alcuni studi condotti nell'ultimo decennio hanno documentato che i livelli di carico allostatico, misurati con vari algoritmi di calcolo e sulla base di parametri biologici diversi, mostrano una chiara stratificazione correlata ai livelli di SSE, e sono generalmente più elevati nei soggetti a basso tenore socio-economico. Il più recente di questi studi mette insieme un gran numero di variabili biologiche, e fornisce un'accurata analisi dell'associazione fra carico allostatico misurato nell'adulto e livelli di SSE riferiti a diverse epoche della vita dei soggetti esaminati (Gruenewald 2012). I risultati ovviamente confermano l'associazione fra livelli di carico allostatico e basso SSE. Ma ciò che rende l'associazione ancora più convincente è il fatto che le variazioni di SSE nell'arco della vita producono modificazioni conseguenti dell'indice aggregato di carico allostatico: infatti, il grado più elevato di carico allostatico si ritrova in quei soggetti che riferivano basso SSE sin dall'infanzia, seguiti dai soggetti il cui lo SSE, dopo un'infanzia relativamente agiata, era peggiorato in età adulta, poi da quelli che, al contrario, riferivano un miglioramento delle proprie condizioni socio-economiche nel tempo, e infine da coloro che avevano goduto stabilmente di un elevato SSE, i quali mostravano indici di AL decisamente più bassi.

#### *Carico allostatico e stress lavoro-correlato*

Il lavoro rappresenta certamente una necessaria fonte di reddito ma purtroppo, sempre più spesso, anche un'allarmante fonte di stress. La globalizzazione tipica dell'odierno mercato del lavoro si accompagna a *deregulation* e all'aumento della competizione; a fronte di ciò, i processi di ristrutturazione e riorganizzazione aziendale hanno teso spesso a privilegiare soluzioni che prevedono contrazione dell'offerta di impiego e contratti a termine. Da uno studio condotto in Europa (16 nazioni) emerge che l'insicurezza e la precarietà nel lavoro sono fattori che si associano ad un incremento dello stress percepito e, parallelamente, al deterioramento dello stato di salute riferito (Laszlo, 2010). E in oriente le cose non sembrano andare diversamente. Uno studio giapponese condotto su lavoratori impiegati in un centro di ricerca mostra, infatti, che sia i lavoratori precari sia quelli assunti a tempo indeterminato sono soggetti a forti dosi di stress lavoro-correlato (anche se le fonti di stress sono diverse nelle due categorie: carico esagerato nei lavoratori con contratti permanenti, insicurezza dell'impiego

nei precari) e che i livelli di stress sono correlati all'entità dei sintomi soggettivi di *burnout* e di affaticamento psico-fisico e anche all'aumento del peso corporeo (Inoue, 2010). Inoltre, una particolare categoria di lavoratori, quella dei turnisti, è soggetta a carico aggiuntivo di stress, dovuto principalmente al disturbo del normale ciclo circadiano veglia/sonno e alle conseguenti limitazioni nei rapporti sociali. A tal proposito, un nostro recente studio in collaborazione con i colleghi della Medicina del Lavoro e della sezione di Igiene dell'Università Politecnica delle Marche, condotto su lavoratori impiegati nelle Ferrovie dello Stato, ha mostrato che lavorare in turni di notte rappresenta un fattore di rischio indipendente per sovrappeso e obesità, entrambi segni metabolici di carico allostatico (Barbadoro, 2013).

Anche in ambito di stress lavoro-correlato, però, analizzare singoli parametri biologici individualmente non è forse la strada migliore. Non ci stupisce troppo, infatti, che una recente *review* lamenti l'inconsistenza delle evidenze a sostegno di una correlazione chiara fra sintomi di *burnout* e marcatori biologici di stress: studiando l'associazione fra indici di *burnout* e singole variabili biologiche o anche gruppi di variabili diverse, ma non aggregate in un indice cumulativo, i dati appaiono infatti controversi e l'associazione appare debole (Danhof-Pont, 2011).

Numerose sono invece le evidenze a sostegno dell'idea che sarebbe preferibile avvalersi di un indice aggregato multi-sistemico di carico allostatico. Passiamone rapidamente in rassegna alcune.

In Germania, operai anziani con elevati carichi di lavoro mostravano livelli più alti di carico allostatico, particolarmente nei parametri cardiovascolari e infiammatori (Schnorpfeil, 2003). In un gruppo di lavoratrici svedesi impiegate in sanità pubblica, i tempi di recupero dopo attività lavorativa intensa erano positivamente correlati con il livello di carico allostatico misurato prevalentemente su variabili metaboliche, cardiovascolari ed antropometriche (Von Thiele, 2006). In un gruppo di insegnanti tedesche, elevati livelli di carico allostatico (nell'indice erano inclusi anche diversi fattori infiammatori, comprese le citochine) si associavano ad un aumento dei sintomi di *burnout* e di esaurimento psico-fisico (Bellingrath, 2009). In un gruppo di lavoratori finlandesi si è visto che un maggior rischio di instabilità di carriera durante i primi anni di lavoro si associava, qualche anno più tardi, ad un elevato indice aggregato di carico allostatico e, parallelamente, all'aumento dei sintomi della sfera psicosomatica (Kinnunen, 2005). Un recente lavoro condotto su un gruppo di lavoratori canadesi (Juster, 2011) utilizzando un indice aggregato comprendente ben 15 biomarcatori diversi (neuro-endocrini, metabolici, antropometrici, cardiovascolari e infiammatori) e calcolato come sommatoria dei punteggi, 1 o 0, attribuiti ai vari parametri in base alla distribuzione in quartili, mostra che il carico allostatico esibisce una chiara relazione lineare con i livelli di stress cronico (misurati con il

Trier Inventory for Assessment of Chronic stress) e di *burnout* (misurati con il Maslach Burnout Inventory) .

Tutte queste evidenze incoraggiano l'impiego di un indice multi-sistemico di carico allostatico al fine di valutare e monitorare nel tempo gli effetti dello stress cronico in ambiente di lavoro. Istituti di sorveglianza e prevenzione, avvalendosi di indici di questo tipo, potrebbero identificare precocemente gruppi di lavoratori particolarmente vulnerabili a subire le conseguenze fisiche e psicologiche dello stress cronico lavoro-correlato, con conseguenze che ricadrebbero sulle loro capacità e prestazioni professionali *in primis*, ma anche sulle loro traiettorie di salute.

E' altresì importante sottolineare che gli effetti dell'insicurezza sul lavoro e di condizioni lavorative fisicamente o psicologicamente avverse potrebbero non rivelarsi fino a tarda età, con conseguenze particolarmente pesanti in una società che gradualmente invecchia (Fischer, 2006). Studi condotti negli Stati Uniti su più di 22.000 soggetti ci mostrano che l'indice aggregato di carico allostatico sembra aumentare linearmente dai 20 fino ai 60 anni di età, per poi mostrare successivamente una sorta di *plateau* nel periodo di maggiore mortalità (Crimmins, 2003). Detto banalmente, abbiamo una finestra di opportunità di 40 anni per intervenire sulla graduale ascesa del carico allostatico, che parte da lontano e si accumula nel tempo.

Ma ricordiamoci che il carico allostatico può regredire. Su lavoratori particolarmente vulnerabili, identificati in fase preclinica e ancora asintomatica, si potrebbero attuare strategie di intervento mirate di riduzione dello stress, a beneficio del lavoratore stesso del datore di lavoro, nonché della comunità intera. Qualcosa si è tentato. Una recente *review Cochrane* (Joyce, 2010) raccoglie dati provenienti da diversi studi di intervento, mirati a ridurre lo stress lavoro-correlato ed aumentare il benessere psico-fisico dei lavoratori mediante l'introduzione di condizioni più flessibili e personalizzate nell'organizzazione degli orari di lavoro. Gli autori concludono che le evidenze raccolte sono incoraggianti, e mostrano che interventi mirati ad incrementare la flessibilità e il controllo dei lavoratori sul proprio orario di lavoro sembrano avere effetti molto positivi sugli *end-point* considerati, sia quelli primari (pressione arteriosa e frequenza cardiaca, qualità del sonno, fatica, benessere mentale, stato di salute percepita), che quelli secondari (senso di comunità e di supporto dall'ambiente lavorativo). Non è poco. Sarebbe interessante applicare un indice aggregato di carico allostatico per misurare gli effetti di interventi di questo tipo.

### *Conclusioni*

L'indice aggregato di carico allostatico ci fornisce un utile strumento di previsione del rischio biologico, diverso rispetto agli indici di rischio tradizionali, selezionati essenzialmente in base al loro contributo specifico alle patologie per cui sono usati quali predittori. Tale indice, incorporando informazioni riguardanti una molteplicità di sistemi fisiologici diversi, coinvolti in maniera funzionalmente intercorrelata nei processi allostatici di adattamento, è in grado infatti di rispecchiare più compiutamente gli effetti cumulativi del carico allostatico sul nostro organismo (Juster, 2010).

Queste caratteristiche lo rendono uno strumento particolarmente adatto a valutare gli effetti biologici dello stress psico-sociale cronico, compreso quello che si verifica in ambiente lavorativo. Sono effetti, questi, che ricadono in maniera non-lineare su multipli sistemi fisiologici, e quindi scarsamente inquadrabili da un punto di vista tassonomico; sono effetti che si accumulano nel tempo, in funzione del protrarsi delle situazioni di stress. Per rendere oggettivo lo stress da un punto di vista biologico, quindi, crediamo occorra proprio un indice ampiamente comprensivo e integrato che, più che fungere da predittore dell'una o dell'altra patologia specifica, sia utile a definire il quadro complessivo delle disfunzioni, grandi o piccole, che si verificano a livello dei principali sistemi fisiologici di regolazione.

Pur nell'eterogeneità degli algoritmi utilizzati per il computo dell'indice integrato e dei parametri biologici inclusi nel modello, esistono evidenze che misurare il carico allostatico sia la strada giusta

### *Riferimenti bibliografici*

BARBADORO P. et al. (2013), *Rotating shift-work as an independent risk factor for overweight in Italian workers: a cross-sectional study*, in *PLoS ONE*, 8, e63289.

BELLINGRATH S. et al. (2009), *Chronic work stress and exhaustion is associated with higher allostatic load in female school teachers*, in *Stress*, 12, 37.

CHROUSOS G.P., GOLD P. (1992), *The concepts of stress and stress system disorders: Overview of physical and behavioral homeostasis*, in *The Journal of the American Medical Association*, 267, 1244.

CHROUSOS G.P. (2009), *Stress and disorders of the stress system*, in *Nature Reviews Endocrinology*, 5, 374.

- CRIMMINS E.M. et al. (2003), *Age differences in allostatic load: an index of physiological dysregulation*, in *Experimental Gerontology*, 38, 731.
- DANHOF-PONT M.B. et al. (2011), *Biomarkers in burnout: a systematic review*, in *Journal of Psychosomatic Research*, 70, 505.
- FISCHER J.E., THAYER J.F. (2006), *Invited commentary: tapping the tip of the iceberg*, in *American Journal of Epidemiology*, 163, 888.
- GANZEL B.L. et al. (2010), *Allostasis and the human brain: integrating models of stress from the social and life sciences*, in *Psychological Review*, 117, 134.
- GLOVER D.A. et al. (2008), *Peripheral biomarker composite associated with smaller hippocampal volume*, in *NeuroReport*, 19, 1313.
- GOLDMAN N. et al. (2005), *Perceived stress and physiological dysregulation in older adults*, in *Stress*, 8, 95.
- GOLDMAN N. et al. (2006), *Predicting mortality from clinical and nonclinical biomarkers*, in *The Journals of Gerontology*, 61, 1070.
- GRUENEWALD et al. (2012), *History of socioeconomic disadvantage and allostatic load in later life*, in *Social Science and Medicine*, 74, 75.
- INOUE M. et al. (2010), *Effort-reward imbalance and its association with health among permanent and fixed-term workers*, in *BioPsychoSocial Medicine*, 4, 16.
- JOYCE K. et al. (2010), *Flexible working conditions and their effects on employee health and wellbeing*, in *Cochrane Database of Systematic Reviews*, issue 2, CD008009.
- JUSTER R.-P. et al. (2010), *Allostatic load biomarkers of chronic stress and impact on health and cognition*, in *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, 35, 2.
- JUSTER R.-P. et al. (2011), *A clinical allostatic load index is associated with burnout symptoms and hypocortisolemic profiles in healthy workers*, in *Psychoneuroendocrinology*, 36, 797.
- KARLAMANGLA A.S. et al. (2002), *Allostatic load as a predictor of functional decline: MacArthur Study of Successful Aging*, in *Journal of Clinical Epidemiology*, 55, 696.
- KARLAMANGLA A.S. et al. (2006), *Reduction in allostatic load in older adults is associated with lower all-causes mortality: MacArthur studies of successful aging*, in *Psychosomatic Medicine*, 68, 500.
- KINNUNEN M.J. et al. (2005), *Allostatic load of men and women in early middle age*, in *Journal of Individual Differences*, 26, 20.

- LASLÒ K.D. et al. (2010), *Job insecurity and health: a study of 16 European countries*, in *Social Science & Medicine*, 70, 867.
- MATTHEWS K.A., GALLO L.C. (2011), *Psychological perspectives on pathways linking socioeconomic status and physical health*, in *Annual Review of Psychology*, 62, 501.
- MCEWEN B.S. (2003), *Interacting mediators of allostasis and allostatic load: towards an understanding of resilience in aging*, in *Metabolism - Clinical and Experimental*, 52, 10.
- MCEWEN B.S. (2007), *Physiology and neurobiology of stress and adaptation: Central role of the brain*, in *Physiological reviews*, 87, 873.
- Ministero della Salute (2013), *Epidemiologia delle patologie croniche e della loro combinazione. Dalle ontologie classiche alla ri-fenotipizzazione centrata sul concetto di complessità*, in *Quaderni del Ministero della Salute*, 23, 13.
- SCHORNPFEIL P. et al. (2003), *Allostatic load and work conditions*, in *Social Science & Medicine*, 57, 647.
- SEEMAN T.E. et al. (2001), *Allostatic load as a marker of cumulative biological risk: MacArthur Study of Successful Aging*, in *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 98, 4770.
- SEPLAKI C.L. et al. (2005), *A comparative analysis of measurement approaches for physiological dysregulation in an older population*, in *Experimental Gerontology*, 40, 438.
- STERLING P., EYER J. (1988), *Allostasis: A new paradigm to explain arousal pathology*, in FISHER S., REASON J. (eds), *Handbook of life stress, cognition, and health*, Chichester, 629.
- STERLING P. (2012), *Allostasis: a model of predictive regulation*, in *Physiology & Behavior*, 106, 5.
- VON THIELE U. et al. (2006), *Self-rated recovery from work stress and allostatic load in women*, in *Journal of Psychosomatic Research*, 61, 237.



## “*Live in balance*”: dallo stress lavoro-correlato al benessere organizzativo

di Daniela Pirro

adidas Italy è un’organizzazione che, in quanto evidentemente legata proprio come tipologia di prodotto al concetto di *wellness*, è da sempre molto sensibile al tema del benessere organizzativo.

La breve testimonianza che vorrei offrire è quella dell’esperienza di un’azienda che ha scelto di recepire una normativa, anche complessa e onerosa sul piano delle incombenze organizzative e delle responsabilità del datore di lavoro, non solo come un obbligo da assolvere.

Trasformando, quindi, in opportunità una necessità di legge, nel 2010 è stato intrapreso un progetto olistico orientato a sviluppare il concetto di benessere organizzativo su due piani: un piano concettuale-filosofico ed un piano pragmatico-operativo.

Rispetto al piano concettuale-filosofico il primo *step* del processo, in adempimento agli obblighi di legge introdotti dal d.lgs. n. 81/2008 e dalle successive modifiche, è stata la rilevazione del parametro di rischio dell’organizzazione ricorrendo ad una metodologia <sup>1</sup> composta da questionario oggettivo, questionario soggettivo e *focus group* di approfondimento delle tematiche emerse, in modo da andare in profondità e da non lasciare il processo fermo al puro indicatore numerico emergente dalla parte oggettiva dell’analisi. La tecnica del *focus group*, cioè di una discussione di gruppo su alcuni punti chiave da discutere, con una conduzione non gerarchica della discussione e del confronto, è particolarmente indicata in ambito di analisi organizzativa aziendale. Essa permette anche a membri dell’organizzazione che lavorano in ambienti diversi e con ruoli diversi di discutere i punti indicati e pertanto di far emergere riflessioni e proposte che difficilmente possono emergere dal parere e dal punto di vista del singolo.

---

<sup>1</sup> La metodologia è stata sviluppata in collaborazione con la società di consulenza di direzione Eupragma ([www.eupragma.com](http://www.eupragma.com)).

Il questionario oggettivo si è composto di 10 aree tematiche (in grado di valutare la maggior parte delle aree a potenziale rischio stress lavoro-correlato, dall’organizzazione del lavoro, ai carichi di lavoro, dall’orario all’ambiente di lavoro), unita agli indicatori tipici aziendali (assenteismo, infortuni, permessi, malattia, etc.)

Una volta identificate le aree maggiormente critiche, è stato costruito un questionario soggettivo con successivi *focus group* di approfondimento, divisi per le tre popolazioni tipiche aziendali (personale di sede, di negozio e viaggiante) grazie alle quali si è andati in profondità arrivando ad una comprensione chiara delle problematiche soggettive sottostanti il rischio percepito.

A seguito delle analisi incrociate degli strumenti adottati, sono stati impostati progetti di miglioramento continuo. A distanza di due anni si è riproposta la stessa metodologia di analisi organizzativa che ha evidenziato un’ulteriore riduzione del rischio da stress lavoro-correlato.

Infine, sempre sul piano filosofico-concettuale, nel 2013 sono state dedicate alcune ore di formazione al concetto di stress e ad un progetto di formazione innovativa dedicata a tutti i dipendenti aziendali. Il *training* è composto da una formazione sulle basi del concetto di stress, sulla distinzione tra i concetti di *eustress* e *distress* e su alcune tecniche di rilassamento base insegnate ad ogni partecipante, unite a semplici spunti di quotidiana applicazione e utili a raggiungere un personale e positivo *worklife balance*.

La metodologia sopra descritta è stata, naturalmente ben percepita e si è contraddistinta per rigore metodologico, ma unito ad una ampiezza e profondità di intervento, tale da aver generato valore aggiunto per l’organizzazione, oltre ad aver soddisfatto i requisiti di legge grazie alla parte oggettiva della metodologia.

Sul piano pragmatico-operativo, il progetto si è occupato di rivedere gli spazi aziendali, in modo da generare attività e contesti di valore per il dipendente utili a supportare concretamente le persone verso un buon bilanciamento vita-lavoro.

In particolare, sono state realizzate una palestra aziendale ed un’area “*lounge*” dedicata ai *meeting* informali e alla generazione creativa, utili a favorire la comunicazione, lo scambio di idee, il confronto e, naturalmente, al benessere fisico, tanto importante nella capacità di rigenerare energia e scaricare lo stress negativo in ogni persona.

L’impegno di adidas sopra descritto, si basa sulla convinzione per cui il benessere lavorativo sia un concetto sociale e in quanto tale, ogni datore di lavoro, naturalmente nei limiti e nel rispetto delle priorità aziendali, debba contribuire a fornire le condizioni di lavoro ideali, considerando, inoltre, che il concetto di

benessere individuale genera persone positive e in grado, normalmente, di contribuire anche maggiormente alla produttività.

L'investimento che ne deriva, diventa quindi doppiamente profittevole: sia sul piano individuale e sociale, sia sul piano economico e produttivo dimostrando che non necessariamente il benessere dell'organizzazione debba essere in contrapposizione con il benessere individuale.

# Stress lavoro-correlato. Il Medico Competente: ruolo, compiti e opportunità

di Lucia Isolani

SOMMARIO: 1. Stress lavoro-correlato: il panorama normativo. – 2. Ruolo, compiti e opportunità del Medico Competente nella gestione dello stress lavoro-correlato. – 3. Conclusioni.

## 1. *Stress lavoro-correlato: il panorama normativo*

Il tema dello stress lavoro-correlato viene introdotto nel contesto normativo italiano in tempi recenti rispetto alle altre questioni che attengono alla prevenzione nei luoghi di lavoro e che hanno richiesto una specifica attenzione da parte del legislatore per garantire la relativa e necessaria tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori.

Se a livello internazionale, nel 1948 l'Organizzazione Mondiale della Salute - OMS definisce la salute come stato di benessere fisico, psichico e sociale e le Convenzioni ILO C155 e C161, rispettivamente del 1981 e del 1985, parlano di salute mentale, a livello europeo, al di là di isolate manifestazioni di interesse in Spagna e in Danimarca, solo nel 1996, con la pubblicazione della seconda *European Working Conditions Survey* – EWCS, viene preso in considerazione il tema dello stress legato al lavoro. Questa *survey* viene svolta intervistando 15.800 lavoratori dell'Unione europea allargata a 12 Paesi, ed evidenzia che il 58% di questi ritiene che il lavoro influisca sul proprio stato di salute, nel 30% dei casi che possa essere responsabile di disturbi muscolo-scheletrici della schiena e delle braccia e nel 28% di problemi legati allo stress.

In Italia, nel frattempo, il recepimento delle Direttive europee conduce al battesimo del d.lgs. n. 626/1994: il tecnicismo del precedente *corpus* normativo è così superato e si viene a creare un sistema di prevenzione attivo e partecipato da una pluralità di soggetti con precisi ruoli, compiti e responsabilità, incentrato sulla valutazione dei rischi, tutti i rischi per la salute e la sicurezza, presenti nel luogo di lavoro.

Il concetto di salute e di benessere mentale, così come più in generale i fattori di rischio di tipo psicosociale, viene del tutto trascurato e questi ultimi sono solo indirettamente richiamati nel d.lgs. n. 626/1994, grazie alla modifica dell'art. 4, comma 1, operata dalla l. n. 39/2002, che propone la valutazione di *“tutti i rischi per la sicurezza e per la salute dei lavoratori”*.

Sebbene non espressi ed esplicitati i fattori di rischio psicosociale velatamente si preparano ad essere considerati nel documento di valutazione come di pari rango rispetto ai classici fattori di rischio chimico, fisico e dei rischi neoindividuati, biologico e biomeccanico.

Ma, la debolezza espressiva del legislatore è evidentemente tale da non comportare alcuna ricaduta operativa in termini di prevenzione dello stress lavoro-correlato.

Sempre nel d.lgs. n. 626/1994, l'art. 8-*bis*, comma 4 riporta poi per la funzione di Responsabile del Servizio Prevenzione e Protezione - RSPP la necessità di possedere anche un attestato di frequenza a *“... specifici corsi di formazione in materia di prevenzione e protezione dei rischi, anche di natura ergonomica e psico-sociale”*.

Nel 2002 la *European Agency for Safety and Health at Work* descrive lo stress come *folk illness* per l'ampia diffusione nella società moderna, più di un lavoratore su quattro nell'Unione Europea lamentando di soffrire di stress legato all'attività lavorativa. Dagli studi condotti emergeva che una percentuale compresa tra il 50% e il 60% di tutte le giornate lavorative perse risultava dovuta allo stress, con un costo economico, dovuto allo stress legato all'attività lavorativa nei 15 stati dell'allora Unione Europea, di circa 20.000 milioni di euro.

Nella Comunicazione della Commissione delle Comunità europee del 2002 la nuova politica comunitaria per la salute e la sicurezza prevista in agenda per il periodo 2002-2006 individuava lo stress nei luoghi di lavoro quale oggetto di strategia e di azioni specifiche e vi era l'esplicito invito alle parti sociali europee ad avviare un confronto su tale tema. In ottemperanza a tale mandato, vedeva la luce l'Accordo Europeo sullo stress sul lavoro (8 ottobre 2004, siglato da CES - Sindacato Europeo, UNICE-“Confindustria europea”, UEAPME - Associazione Europea Artigianato e PMI, CEEP - Associazione Europea delle Imprese Partecipate dal Pubblico e di Interesse Economico Generale) che puntualizzava come lo stress, potenzialmente, potesse riguardare ogni luogo di lavoro ed ogni lavoratore, indipendentemente dalle dimensioni dell'azienda, dal settore di attività, dalla tipologia del contratto o del rapporto di lavoro, esplicitando che non tutti i luoghi di lavoro e tutti i lavoratori dovessero necessariamente esserne interessati. Tale Accordo prevedeva, entro i successivi tre anni, che lo stesso venisse recepito ed applicato da parte dei singoli paesi firmatari: con un lieve

ritardo, questo si è tradotto in Italia nell'inserimento dell'Accordo all'interno del d.lgs. n. 81/2008 con attribuzione di efficacia generale ai suoi contenuti.

Il d.lgs. n. 81/2008 all'art. 28, comma 1 prevede che la valutazione dei rischi presenti nel luogo di lavoro “... debba riguardare tutti i rischi ivi compresi quelli riguardanti gruppi di lavoratori esposti a rischi particolari tra cui anche quelli collegati allo stress lavoro - correlato, alle differenze di genere, all'età, alla provenienza da altri paesi?” e all'art. 25, comma 1, lettera *a* che alla stessa debba collaborare il Medico Competente.

Le sintetiche Indicazioni della Commissione Consultiva Permanente necessarie alla valutazione del rischio stress lavoro-correlato, sono ufficialmente presentate dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali con lettera circolare del 18 novembre 2010 e vengono pubblicate nella *Gazzetta Ufficiale* n. 304 del 2010.

La legge 30 luglio 2010, n. 122 di conversione del d.l. 31 maggio 2010, n. 78 impone l'obbligo di valutazione del rischio stress lavoro-correlato a far tempo dal 31 dicembre 2010.

Facendo seguito e riprendendo la circolare del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali del 18 novembre 2010, nel gennaio 2012, il Coordinamento Tecnico Interregionale della Prevenzione nei Luoghi di Lavoro produce l'attuale ultima versione delle indicazioni per la corretta gestione del rischio stress lavoro-correlato e per l'attività di vigilanza, estremamente utili nell'operatività quotidiana degli addetti ai lavori, Medico Competente incluso.

## *2. Ruolo, compiti e opportunità del Medico Competente nella gestione dello stress lavoro-correlato*

Il Medico Competente in qualità di consulente sanitario del Datore di Lavoro contribuisce alla gestione del rischio stress lavoro-correlato a partire dalla sua valutazione.

Secondo le indicazioni del Coordinamento Tecnico Interregionale della Prevenzione nei Luoghi di Lavoro per la corretta gestione del rischio stress lavoro-correlato e per l'attività di vigilanza (2012) il Medico Competente collabora alla valutazione del rischio stress lavoro-correlato solo nelle aziende e in quei luoghi di lavoro ove già è stato nominato.

Come previsto dall'art. 18, comma 1, lettera *a* del d.lgs. n. 81/2008, il Datore di lavoro “... nomina il medico competente per l'effettuazione della sorveglianza sanitaria” e quindi la valutazione del rischio stress lavoro-correlato da parte del Medico Competente sarà possibile solamente se in quell'ambiente di lavoro sono presenti

mansioni lavorative caratterizzate dall'esposizione a fattori di rischio esplicitati dal legislatore (movimentazione manuale dei carichi, videoterminali, rumore, vibrazioni...) e per i quali egli abbia espressamente previsto la sorveglianza sanitaria. Diversamente, l'assenza del Medico Competente in un contesto produttivo si tradurrà in una valutazione del rischio stress lavoro-correlato deprivata dell'apporto del medico, con grave perdita di elementi qualitativi e quantitativi che derivano peculiarmente dal percorso culturale e professionale del sanitario.

Il classico paradosso della nomina del Medico Competente in relazione alla valutazione dei rischi si ripropone quindi e si accentua in occasione dello stress lavoro-correlato, dove di più e meglio del RSPP, il Medico Competente possiede gli strumenti culturali per analizzare, valutare, gestire e controllare tale rischio. Si ripropone pertanto la necessità che il Medico Competente sia nominato *in primis* ai fini della valutazione del rischio per la salute e la sicurezza dei lavori e solo successivamente, se del caso eventualmente, per l'effettuazione della sorveglianza sanitaria.

La collaborazione del Medico Competente alla valutazione del rischio stress lavoro-correlato oltre ad essere un obbligo normativo ineludibile rappresenta un'opportunità di grande rilievo che consente a questa figura professionale di assumere innanzitutto connotati professionali non esclusivamente né precipuamente medici. Infatti, il compito di valutare il rischio stress lavoro-correlato da parte del Medico Competente non solo è prioritario rispetto a qualunque altra attività assegnatagli dal legislatore - così come logicamente è giusto che sia, tenuto conto che dalla valutazione del rischio discende o meno la necessità degli altri adempimenti (sorveglianza sanitaria, formazione, informazione...) - ma diviene addirittura l'unica attività di prevenzione che il Medico Competente deve svolgere in un luogo di lavoro in cui si profilano condizioni di stress, visto che viene meno la sorveglianza sanitaria che, secondo le Indicazioni del Coordinamento Tecnico delle Regioni del 2012 "... *non è obbligatoria e può essere legittimamente attivata dal datore di lavoro come misura di prevenzione secondaria*".

L'acquisizione di un habitus più tecnico e comunque non più esclusivamente sanitario, fatto questo che nel tempo gli aveva fatto guadagnare la nomea di addetto al "visitificio", consente al Medico Competente di essere meglio apprezzato ed integrato come preventore, potendosi meglio correlare e confrontare con le altre figure aziendali della prevenzione, parlando un linguaggio così finalmente comprensibile anche agli altri e svolgendo un'attività che assume un significato pratico e dai risvolti rapidi ed efficaci per la salute e della sicurezza dei lavoratori. Nella gestione dello stress lavoro-correlato, a partire dalla sua valutazione, il Medico Competente dovrà necessariamente apprendere e/o

affinare le proprie abilità comunicative ed umane, fondamentali per costruire e mantenere il dialogo con i componenti l'organigramma della prevenzione (Datore di lavoro, RSPP, Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza - RLS) e soprattutto con i lavoratori. Nella formazione e nell'informazione sullo stress lavoro-correlato, la capacità del Medico Competente di creare flussi sarà una caratteristica imprescindibile, garanzia di successo in termini di prevenzione e quindi di salute e di sicurezza dell'operatore.

Il valore aggiunto rappresentato dal Medico Competente nella valutazione del rischio stress lavoro-correlato risiede inoltre nella formazione scientifica inclusa nel suo curriculum che ha previsto, tra l'altro, gli insegnamenti di discipline quali la Psicologia e l'Ergonomia e che gli consentono, da un lato, di stimare il rischio presente nelle organizzazioni e dall'altro di entrare in assonanza ed essere in condivisione con il lavoratore.

Tenuto conto delle Indicazioni del Coordinamento Tecnico delle Regioni del 2012, il Medico Competente, nella fase propedeutica che precede propriamente la valutazione del rischio stress lavoro-correlato, è parte fondamentale del Gruppo di Gestione della Valutazione al quale partecipano il datore di lavoro, in alternativa il dirigente delegato, preposti, RSPP, Addetti al Servizio Prevenzione e Protezione - ASPP e RLS e collabora al suo interno alla programmazione e al coordinamento dell'intero processo valutativo.

Nella fase preliminare della valutazione, il Medico Competente contribuisce allo sviluppo di una strategia comunicativa e di coinvolgimento del personale attraverso la formazione e l'informazione del RLS e di quei lavoratori, magari distinti in gruppi omogenei o partizioni organizzative, che verranno sentiti e coinvolti nell'analisi degli indicatori di contenuto e di contesto.

Il Medico Competente può essere di grande aiuto nel fornire dati di propria competenza relativamente agli eventi sentinella (infortuni, assenza per malattia, turn over, rotazione, segnalazioni...) e nello sviluppo degli stessi indicatori presenti nella lista di controllo, con riferimento a: eventi sentinella, contenuto del lavoro (carico di lavoro, ritmi, turni...) e contesto del lavoro (funzione, ruolo, autonomia decisionale, rapporti interpersonali, interfaccia casa-lavoro...). Una volta terminata la fase preliminare di valutazione, nel passaggio alla successiva fase di approfondimento valutativo, il Medico Competente potrà somministrare i questionari ai lavoratori o, in ottemperanza all'art. 25, comma 1, lettera a del d.lgs. n. 81/2008, collaborare alla predisposizione delle misure di tutela, analizzando, valutando e pianificando eventuali misure correttive e piani di miglioramento o gestendo i casi individuali attraverso le visite a richiesta o partecipando ad iniziative aziendali di promozione della salute sul tema dello stress lavoro-correlato.



Le Indicazioni per la corretta gestione del rischio stress lavoro-correlato e per l'attività di vigilanza alla luce della lettera circolare del 18 novembre 2010 del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali redatto dal Coordinamento Tecnico Interregionale per la Prevenzione nei Luoghi di Lavoro (gennaio 2012) riportano letteralmente che *“nell’ambito delle disposizioni normative vigenti non esiste una previsione esplicita di obbligo di sorveglianza sanitaria per i lavoratori esposti al rischio da stress lavoro-correlato. La sorveglianza sanitaria, infatti, non costituisce una misura d’elezione per tale tipo di rischio, dovendo invece privilegiare gli opportuni interventi sull’organizzazione del lavoro rivolti a ridurre o limitare il rischio. Va comunque ricordato che sono sempre possibili le visite mediche su richiesta del lavoratore, nel caso previsto dall’art. 41 comma 1 lett. b D.Lgs. 81/08”*.

Il d.lgs. n. 81/2008 all’art. 41, comma 1 prevede che la sorveglianza sanitaria sia effettuata dal Medico Competente *“a) nei casi previsti dalla normativa vigente, dalle direttive europee nonché dalle indicazioni fornite dalla Commissione consultiva di cui all’articolo 6; b) qualora il lavoratore ne faccia richiesta e la stessa sia ritenuta dal medico competente correlata ai rischi lavorativi”*.

Il d.lgs. n. 81/2008 peraltro fornisce esplicita indicazione alla sorveglianza sanitaria per diversi rischi normati (movimentazione manuale dei carichi, videoterminali, agenti fisici, cancerogeni, biologici...), ma non per lo stress lavoro-correlato, che peraltro, a differenza degli altri fattori di rischio considerati, non occupa un titolo della norma, venendo brevemente richiamato in quanto tale dal solo art. 28, comma 1. Né peraltro esistono indicazioni espresse da direttive europee o dalla Commissione Consultiva Permanente in merito alla sorveglianza sanitaria per tale rischio. La scelta di non rendere obbligatoria la sorveglianza sanitaria in presenza di stress lavoro-correlato può risultare comprensibile se si esclude fermamente la volontà di non medicalizzare il lavoro e i lavoratori, tenuto conto anche della pericolosa crescente popolarità del fenomeno stress anche nella vita extralavorativa. Pertanto gli interventi sono e debbono prioritariamente essere rivolti all’organizzazione del lavoro e la prevenzione è assicurata in forma primaria, agendo direttamente sulla fonte di rischio ovvero sull’ambiente di lavoro, cosicché la prevenzione secondaria rappresentata dalla sorveglianza sanitaria risulta essere sorpassata.

Come prassi consolidata a tutela della salute dei lavoratori, il Medico Competente può accogliere la visita a richiesta da parte del lavoratore e questo fatto non può che rappresentare un evento sentinella da considerare in fase di valutazione preliminare del rischio. Peraltro, gli esiti delle visite mediche, configurando un problema dell’organizzazione del lavoro, potrebbero portare alla necessità di rivedere la valutazione del rischio effettuata e di adottare idonee misure correttive in ottemperanza all’art. 29, comma 3 del d.lgs. n. 81/2008.

Stante il diverso trattamento del rischio stress lavoro-correlato rispetto agli altri rischi presenti nel d.lgs. n. 81/2008 in termini di sorveglianza sanitaria, comprese le ragioni che hanno portato a questa scelta, desta invece qualche perplessità la legittimità del datore di lavoro, senza nemmeno sentire il Medico Competente, di scegliere se, come e quando attivare la stessa. La sorveglianza sanitaria, proprio perché parte integrante della prevenzione nei luoghi di lavoro, rappresenta un preciso obbligo di legge per il datore di lavoro e non una misura da attuare su deliberazione, per quanto corretta, del singolo datore di lavoro in caso di necessità, quando la stessa necessità non viene definita.

Infatti, la visita medica che caratterizza la sorveglianza sanitaria si conclude con l'espressione di un giudizio di idoneità dal quale possono derivare implicazioni (non idoneità, limitazioni, prescrizioni) che incidono sul diritto al lavoro tanto pesantemente da presupporre da un cambio mansione al licenziamento del lavoratore. Forse a garanzia del diritto alla salute e del diritto al lavoro al contempo, sarebbe stato opportuno prevedere l'attivazione obbligatoria della sorveglianza sanitaria a seguito del superamento di un determinato livello di rischio o in alternativa l'eventualità di visite mediche nell'ambito di un programma di promozione della salute, basato sulla responsabilità sociale del datore di lavoro. Ed infatti, seguendo tale logica, nelle Indicazioni del Comitato Interregionale compare la possibilità di configurare la sorveglianza sanitaria a rischio residuo, ovvero, quando, esaurito l'intero percorso valutativo e di miglioramento, permangono ancora condizioni di rischio per la salute e la sicurezza dei lavoratori.

### 3. Conclusioni

La valutazione dello stress lavoro-correlato rappresenta un'ottima occasione per il Medico Competente di dimostrare le proprie capacità di preventore e di *problem solver* negli ambienti di lavoro, dovendo dar mostra di sé al di là delle classiche ed indiscusse capacità e competenze sanitarie possedute, confermando il ruolo al quale il d.lgs. n. 81/2008 lo ha destinato ovvero quello di consulente globale.

L'auspicio è che i paradossi anzidetti in merito allo stress lavoro-correlato, e che attengono alla valutazione del rischio e alla sorveglianza sanitaria al contempo, possano essere superati e quindi davvero possa essere raggiunto e realizzato l'obiettivo espresso nella nota del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (18 novembre 2010, relativa alla emanazione delle Indicazioni della Commissione consultiva per la valutazione dello stress lavoro-correlato) di valorizzazione delle prerogative e delle facoltà dei Medici Competenti.

*Riferimenti bibliografici*

- AA.VV. *Stress e Lavoro nell'Europa in espansione*, ISPESL – WHO Collaborating Centre, Roma, 2004.
- Accordo interconfederale per il recepimento dell'accordo quadro europeo sullo stress lavoro-correlato concluso l'8 ottobre 2004 tra UNICE/UEAPME, CEEP E CES, in <http://www.lavoro.gov.it/NR/rdonlyres/2E3F3293-7AAB4B2EB4CEC439D22BBD8E/0/Accordointerconfederalestress9062008.pdf>.
- CESANA G. et al., *Valutazione, prevenzione e correzione degli effetti nocivi dello stress da lavoro. Documento di consenso SIMLII*, Pavia, 2006.
- Coordinamento Tecnico Interregionale della Prevenzione nei Luoghi di Lavoro, *Decreto legislativo 81/2008 e s.m.i., Valutazione e gestione del rischio da stress lavoro-correlato. Guida operativa, marzo 2010*, in [http://www.regione.veneto.it/NR/rdonlyres/78E538AD-F051-44C0-8C75-D2C3325FED74/0/Regioni\\_stress.pdf](http://www.regione.veneto.it/NR/rdonlyres/78E538AD-F051-44C0-8C75-D2C3325FED74/0/Regioni_stress.pdf).
- COSTANTE F., FRASCHERI C., MANNELLI D. (a cura di), *I rischi da stress lavoro-correlato nella scuola. Metodo operativo completo di valutazione e gestione*, MIUR - Ufficio Scolastico per la Regione Basilicata, 2011.
- European Agency for Safety and Health at Work, *European Risk Observatory Report, OSH in figures: stress at work – facts and figures*, 2009, in [http://osha.europa.eu/en/publications/reports/TE-81-08-478-EN-C\\_OSH\\_in\\_figures\\_stress\\_at\\_work](http://osha.europa.eu/en/publications/reports/TE-81-08-478-EN-C_OSH_in_figures_stress_at_work).
- European Agency for Safety and Health at Work, *New and emerging risks in occupational safety and health, European Risk Observatory*, 2009, in [http://osha.europa.eu/en/publications/outlook/en\\_te8108475enc.pdf](http://osha.europa.eu/en/publications/outlook/en_te8108475enc.pdf).
- European Agency for Safety and Health at Work, *Research on Work-related Stress*, 2000, in <http://osha.europa.eu/en/topics/stress> (ed. it.: *Ricerca sullo Stress correlato al lavoro*, ISPESL, Roma, 2002).
- FRASCHERI C., *Il rischio da stress lavoro-correlato. Normativa, procedure di valutazione e organizzazione del lavoro*, Roma, 2011.
- INAIL, *Valutazione e gestione del rischio da stress lavoro-correlato. Manuale ad uso delle aziende in attuazione del D. Lgs. 81/08 e s.m.i.*, Roma, maggio 2011, in <http://85.18.194.67/focusstresslavorocorrelato/documenti/manuale.pdf>.

- ISOLANI L., *L'evoluzione normativa e i riflessi sulla tutela del lavoratore: dalla prevenzione nei luoghi di lavoro alla promozione della salute*, in *Giornale italiano di medicina del lavoro ed ergonomia*, 2010; 32 (4): Suppl, 222-225.
- ISOLANI L., *Valutazione dei rischi e medico competente: la norma e l'opportunità di nuove prospettive*. VIII Convegno Nazionale di Medicina Legale Previdenziale. Atti – Vol 1. Sorrento, 13-15 ottobre 2010.
- Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, *Indicazioni per la valutazione dello stress lavoro-correlato, approvate dalla Commissione consultiva per la salute e sicurezza sul lavoro*, in [http://www.lavoro.gov.it/NR/rdonlyres/1C0B1EF9-60B8-489C-8667-9DFEA8D63F35/0/20101118\\_LC.pdf](http://www.lavoro.gov.it/NR/rdonlyres/1C0B1EF9-60B8-489C-8667-9DFEA8D63F35/0/20101118_LC.pdf).
- OMS, *Carta di Ottawa*. Prima Conferenza internazionale sulla Promozione della salute. Ottawa, Canada, 7 – 21 settembre 1986.
- STAVROULA L, ADITYA J., *Health Impact of Psychosocial Hazards at Work: An Overview*, OMS, 2010, in [http://whqlibdoc.who.int/publications/2010/9789241500272\\_eng.pdf](http://whqlibdoc.who.int/publications/2010/9789241500272_eng.pdf).

# Il ruolo dell'organo di vigilanza nella prevenzione e gestione dello stress lavoro-correlato

di Maria Pia Cancellieri

Al fine di inquadrare e definire nel dettaglio quale sia la funzione ed il ruolo dell'Organo di Vigilanza (OdV) nella prevenzione e gestione dello Stress Lavoro-Correlato occorre illustrarne brevemente le funzioni ed i compiti generali.

Come è noto il compito istituzionale dell'OdV è il controllo in merito al rispetto della normativa di igiene e sicurezza nei luoghi di lavoro da parte dei vari soggetti che ne abbiano obbligo in base alla normativa specifica vigente.

Accanto a questo ruolo fondamentale, che rappresenta uno degli strumenti, ma non l'unico, attraverso cui viene tutelata la salute dei lavoratori, l'OdV ha funzioni di assistenza e promozione della salute nei luoghi di lavoro.

Attraverso questi 3 elementi (vigilanza, assistenza, promozione della salute) si esplica l'intervento dell'OdV nei vari luoghi di lavoro, consentendo alle figure aziendali preposte alla sicurezza di affrontare con maggiore puntualità ed efficacia quanto previsto dalla normativa vigente.

Quanto detto, appare in linea con gli obiettivi strategici e le azioni proposte dal Piano Nazionale di Prevenzione e con il disposto dell'art. 10 del d.lgs. n. 81/2008.

Tali funzioni vengono espletate dal personale dei Servizi che ha attuato un percorso formativo specifico in tema di valutazione e gestione del rischio Stress LC nei luoghi di lavoro, concluso a giugno 2013.

Il percorso formativo è stato organizzato dall'INAIL in sinergia con il Coordinamento Tecnico Interregionale. La formazione del personale dei Servizi è stata articolata secondo le indicazioni prodotte dal gruppo tecnico interregionale Stress LC, nell'ultimo elaborato: "Piano Formativo per gli Operatori dei Servizi PSAL".

Posto che le funzioni di assistenza vengono svolte costantemente attraverso gli sportelli informativi già attivi presso i Servizi, le azioni di sensibilizzazione hanno già preso il via nel 2013. La Regione Marche, in coerenza con le direttive comunitarie, su mandato dell'Ufficio Operativo Regionale, in collaborazione con INAIL e DTL ha prodotto un opuscolo informativo a fine 2012, che mirava a informare e sensibilizzare le aziende del territorio sulle problematiche relative ai Rischi Psicosociali e allo Stress LC, cercando di fare chiarezza sul loro significato.

Questo è stato fatto in quanto la nostra normativa ha recepito sì l'Accordo Quadro del 2004 sullo Stress LC, ma non ha ancora recepito l'accordo quadro sui Rischi Psicosociali del 2007, che in termini più ampi comprende Stress LC, Violenze sul luogo di lavoro e Molestie Sessuali.

Riportando il *focus* sulla problematica dello Stress LC ed in particolare sulla corretta gestione di tale rischio, va precisato che il Coordinamento Tecnico delle Regioni, ha prodotto nel gennaio 2012 un documento (il secondo in ordine cronologico per la precisione), in formato FAQ, nel quale vengono date chiare indicazioni sulla gestione del rischio e le attività di vigilanza, esplicativo della Circolare del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali del 18 novembre 2010.

La vigilanza è rivolta alla verifica della rispondenza ai requisiti previsti dalla normativa per la valutazione del rischio Stress LC e all'adeguatezza degli elementi presi in considerazione, al fine sia della quantificazione del rischio, sia dell'attuazione delle misure preventive. Pertanto le azioni di vigilanza in senso stretto faranno riferimento a dei criteri di accettabilità che gli Operatori dei Servizi dovranno verificare, vale a dire:

- soggetti coinvolti nella valutazione;
- metodo adottato per la valutazione preliminare;
- modalità con le quali sono stati coinvolti i lavoratori;
- individuazione di gruppi omogenei di lavoratori e Partizioni Organizzative;
- strumenti adottati nella valutazione preliminare;
- individuazione delle misure preventive necessarie;
- pianificazione e verifica dell'efficacia delle misure preventive;
- valutazione approfondita ove necessaria;
- strumenti utilizzati per la valutazione approfondita;
- formazione/informazione;
- monitoraggio e aggiornamento della valutazione del rischio.

Relativamente agli strumenti utilizzati, occorre approfondire meglio tale aspetto, ricordando che le modalità di valutazione dello Stress LC fanno riferimento alla Circolare Ministeriale del 2010, che richiama la Guida Operativa approvata dalla Conferenza delle Regioni e richiamata nella *G.U.* del giugno 2012 nel contesto procedure standardizzate *ex art.* 29, comma 5, del d.lgs. n. 81/2008. Essa rappresenta pertanto una BUONA PRASSI, come stabilito dall'art. 2, lett. *v*, del

d.lgs. n. 81/2008, approvato dalla Commissione Consultiva Permanente *ex art. 6* del d.lgs. n. 81/2008, per l'applicazione della normativa in materia di salute e sicurezza dei lavoratori, in quanto soluzione organizzativa e procedurale coerente con la normativa antinfortunistica.

Tale documento rappresenta dunque l'unico strumento al quale si possa fare riferimento per una corretta valutazione e gestione dello Stress LC.

Le azioni di vigilanza prenderanno il via nel 2014, attuando quanto previsto dalla campagna europea sui Rischi Psicosociali e saranno rivolte principalmente ai comparti Sanità, Servizi e Trasporti.

#### *Riferimenti bibliografici*

COORDINAMENTO TECNICO INTERREGIONALE DELLA PREVENZIONE NEI LUOGHI DI LAVORO, *Indicazioni per la corretta gestione del rischio e per l'attività di vigilanza alla luce della lettera circolare del 18 novembre 2010 del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali*, 2012.

COORDINAMENTO TECNICO INTERREGIONALE DELLA PREVENZIONE NEI LUOGHI DI LAVORO, *Piano formativo per gli operatori dei servizi di prevenzione e sicurezza negli ambienti di lavoro*, 2012.

INAIL - "Valutazione e gestione del rischio da Stress Lavoro-Correlato", Edizione 2011.

---

# Stress lavoro-correlato: un approccio statistico

di Cinzia Franceschini

SOMMARIO: 1. Introduzione. – 2. Dati. – 3. Analisi statistica univariata: grafico di Pareto. – 4. Analisi statistica bivariata: analisi delle corrispondenze. – 5. Conclusioni.

## 1. *Introduzione*

Il presente lavoro è uno studio statistico dei dati sulle malattie professionali legate allo stress rilevate dall’Inail nella regione Marche durante gli anni 2010-2012 [1]. Utilizza tecniche di analisi statistica univariata e multivariata quali il grafico di Pareto e l’analisi delle corrispondenze. I *softwares* utilizzati sono due: Excel per l’analisi statistica univariata e R per l’analisi statistica multivariata. Il secondo è un ambiente interattivo integrato, gratuito, open source, (ciascuno può avere accesso al codice interno di R ed eventualmente proporre modifiche), *object-oriented*. Può essere facilmente esteso dall’utente finale. I vantaggi dell’ambiente R sono stati evidenziati da diversi autori, quali ad esempio [2] e [3].

L’importanza dello stress lavoro-correlato è ben descritta dalla seguente frase: “Uno dei profili maggiormente innovativi e qualificanti della riforma della normativa concernente la prevenzione dei rischi per la salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro, disegnata dal legislatore italiano con la legge delega 3 agosto 2007, n. 123, e realizzata con il decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81, è sicuramente riconducibile all’espressa previsione per tutti i datori di lavoro, privati e pubblici, dell’obbligo di valutare e prevenire i rischi derivanti dallo stress lavoro correlato, secondo i contenuti dell’Accordo quadro europeo siglato in materia dalle parti sociali sovranazionali nell’ottobre del 2004.” [4]

## 2. *Dati*

I dati analizzati sono quelli delle malattie professionali legate allo stress e denunciate all’Inail durante gli anni 2010-2012 nella regione Marche, distinte per provincia. Le malattie professionali sono classificate secondo le tabelle D.M. 9



aprile 2008. La classificazione delle attività economiche è quella ATECO 2007, elaborata dall'ISTAT che costituisce la versione nazionale della nomenclatura europea, NACE rev.2, pubblicata sull'Official Journal il 30 dicembre 2006 (Regolamento (CE) n. 1893/2006 del PE e del Consiglio del 20/12/2006) [1]. La seguente tabella è tratta dal documento del coordinamento tecnico interregionale della prevenzione nei luoghi di lavoro del 2012, il cui Coordinatore è Fulvio d'Orsi [5].

Tabella 1: Disturbi e stati patologici correlabili a situazioni di stress

Disturbi dell'apparato cardiocircolatorio	ipertensione arteriosa, cardiopatia ischemica
Disturbi gastrointestinali	alterazioni della funzione intestinale, ulcera peptica, pirosi, colite
Disturbi dell'apparato riproduttivo	alterazioni del ritmo mestruale, amenorree
Disturbi della sfera sessuale	impotenza, calo del desiderio
Disturbi dell'apparato muscoloscheletrico	mialgie, dolori muscolo tensivi
Disturbi dermatologici	arrossamenti, prurito, sudorazione, dermatiti, orticaria, psoriasi
Disturbi del sonno	insonnia, incubi notturni, spossatezza al risveglio
Disturbi neurologici	cefalee
Disturbi psicologici (sfera emotivo/affettiva e intellettuale)	ansia, depressione, attacchi di panico, irritabilità, apatia, crisi di pianto, disturbi della memoria, difficoltà di concentrazione

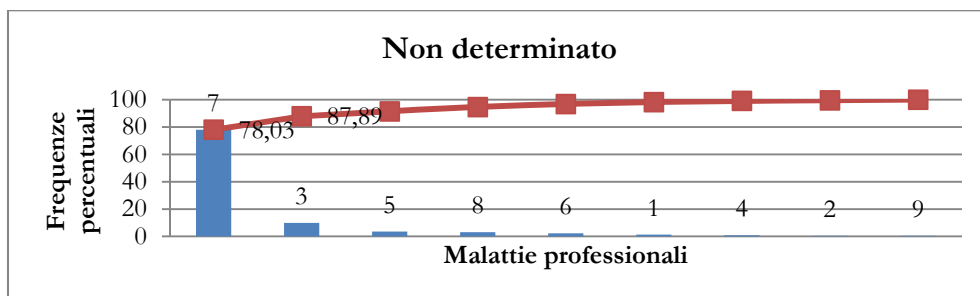
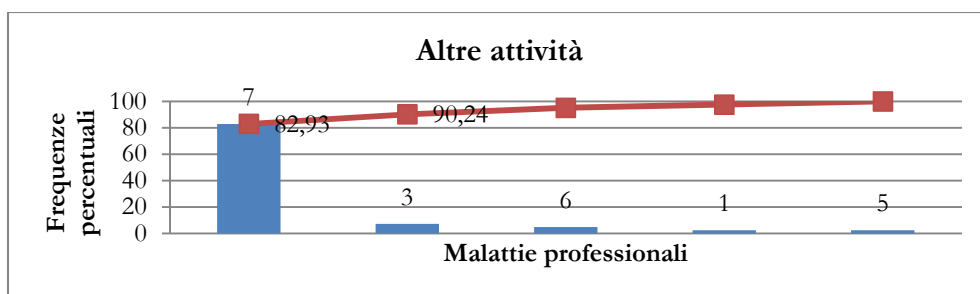
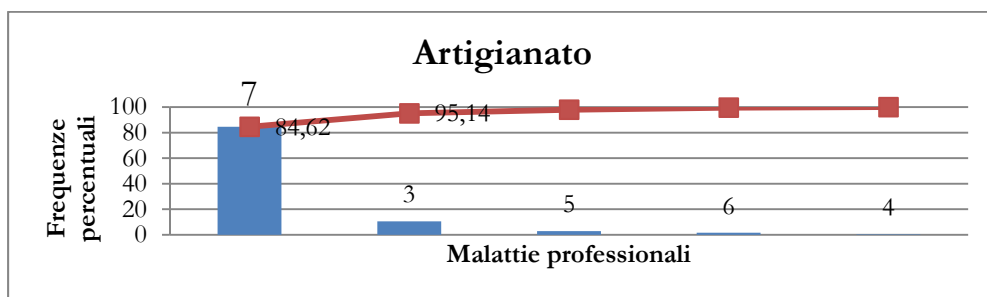
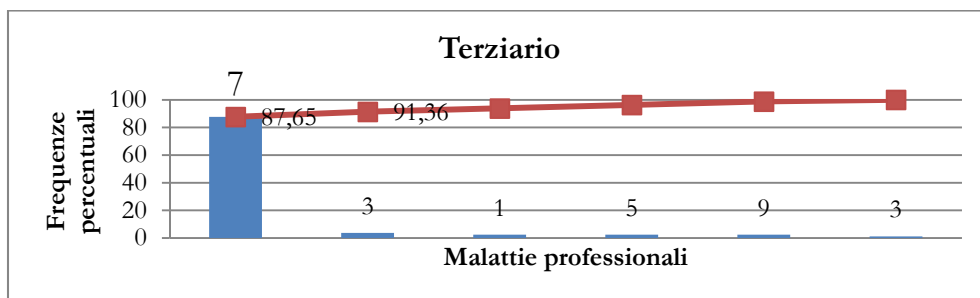
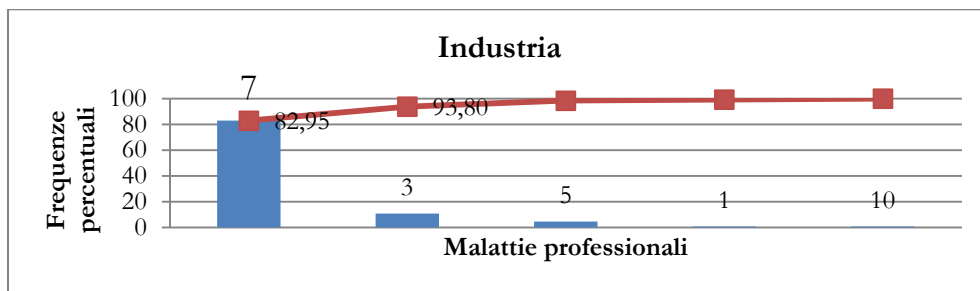
### 3. *Analisi statistica univariata: grafico di Pareto*

Il nome di questo grafico deriva da Vilfredo Pareto, un economista del XIX secolo che notò come una larga parte di ricchezza fosse posseduta da una piccola percentuale della popolazione. Il principio di Pareto è conosciuto come la regola dell'80-20: l'80% dei risultati deriva dal 20% delle cause. Il diagramma di Pareto, rappresenta sullo stesso grafico le frequenze delle modalità più numerose, sia singolarmente che complessivamente. Intuitivamente, le modalità

più numerose sono quelle che meglio rappresentano una distribuzione. Il grafico di Pareto è un insieme di barre le cui altezze riflettono la frequenza. Le barre sono posizionate in ordine decrescente di altezza da sinistra verso destra. Le categorie rappresentate dalle barre più alte sulla sinistra sono relativamente più significative di quelle poste sulla destra. L'asse verticale del grafico riporta le frequenze, sia relative che cumulate, mentre l'asse orizzontale riporta i nomi delle modalità, ordinate in senso decrescente secondo le frequenze delle modalità stesse. In corrispondenza di ogni nome c'è un rettangolo di altezza uguale alla frequenza relativa corrispondente. Al di sopra di ogni rettangolo c'è un punto, ad un'altezza pari alla frequenza cumulata della modalità corrispondente. Punti consecutivi sono uniti da segmenti in modo da formare una linea spezzata. Se la parte iniziale della curva cresce molto velocemente allora le modalità più frequenti sono molto rappresentative dell'intera distribuzione. Se la parte finale della curva cresce molto lentamente, allora le modalità meno frequenti rappresentano una parte poco rilevante della distribuzione. Il numero di modalità necessarie affinché la curva raggiunga un valore abbastanza alto indica il minimo numero di modalità con cui si possono sintetizzare i dati in modo adeguato. Il grafico di Pareto può essere usato per identificare quei fattori che hanno il più grande effetto cumulativo sul sistema. Il grafico di Pareto suddivide un problema in piccole parti e individua i fattori più importanti. Inoltre mostra dove focalizzare gli sforzi, permettendo un uso migliore delle risorse [6].

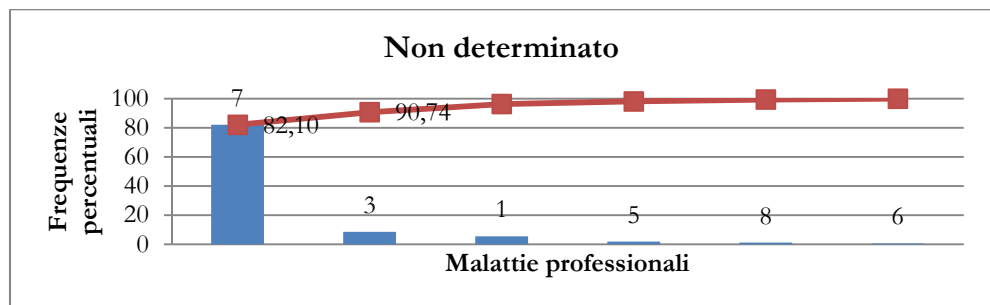
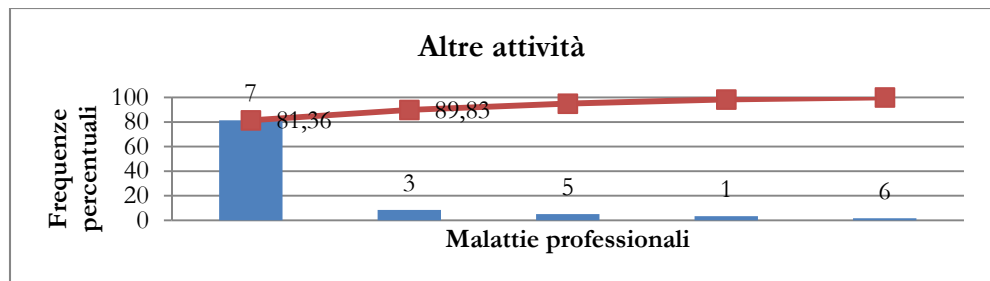
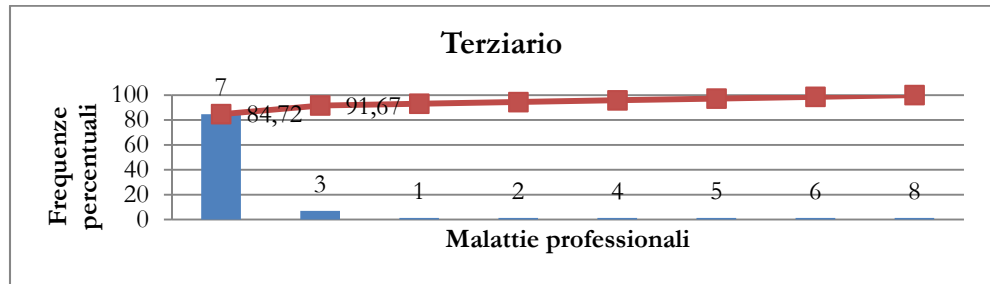
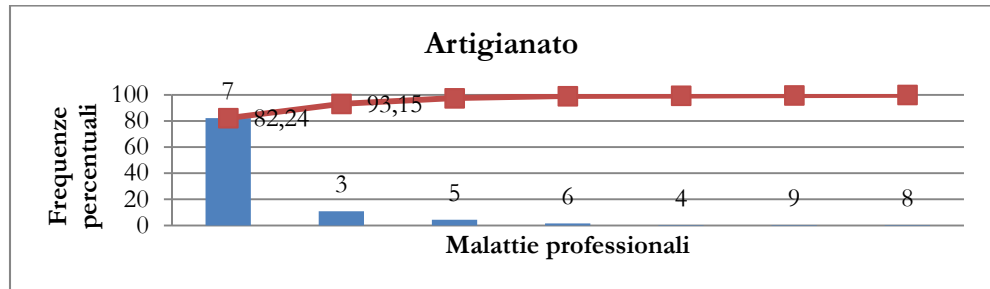
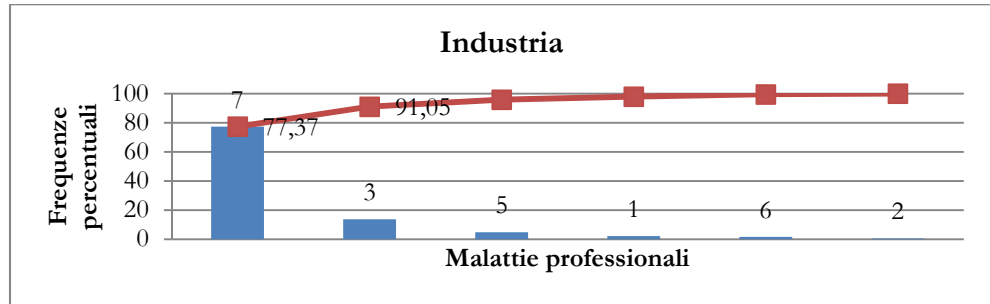
Nel presente lavoro i grafici di Pareto riguardano i dati sulle malattie professionali rilevate nella regione Marche durante gli anni 2010-2012, disaggregate per provincia, per evidenziare quelle più rappresentative. Il grafico di Pareto rappresenta sullo stesso grafico le frequenze delle malattie professionali più numerose, sia singolarmente che complessivamente. Come risulta dall'esame dei grafici di Pareto, Fig. 1-Fig. 15, le malattie del sistema osteoarticolare, dei muscoli e del tessuto connettivo (indicate nei grafici con il numero 7) rappresentano da sole più del 75% di tutte le malattie professionali, per gli anni 2010, 2011, 2012 e per tutte le province marchigiane. Le poche eccezioni riguardano: le malattie professionali del tipo non determinato; il settore Industria della provincia di Ancona per gli anni 2010, 2011, 2012, dove le percentuali per le malattie del sistema osteoarticolare, dei muscoli e del tessuto connettivo rappresentano comunque rispettivamente il 64,24%, il 67,10% e il 63,41% delle malattie totali; i settori Industria e Artigianato della provincia di Ascoli Piceno per gli anni 2010 e 2011. Anche in quest'ultimo caso, comunque, le frequenze percentuali delle malattie del sistema osteoarticolare, dei muscoli e del tessuto connettivo sono pari rispettivamente a 67,31% e 69,64% per il 2010 e 71,15 e 66,67 per il 2011. Nella grande maggioranza dei casi, dunque, vale il principio di Pareto: l'80% dei risultati deriva dal 20% delle cause.

Fig.1 Grafici di Pareto: Provincia di Pesaro Urbino anno 2012



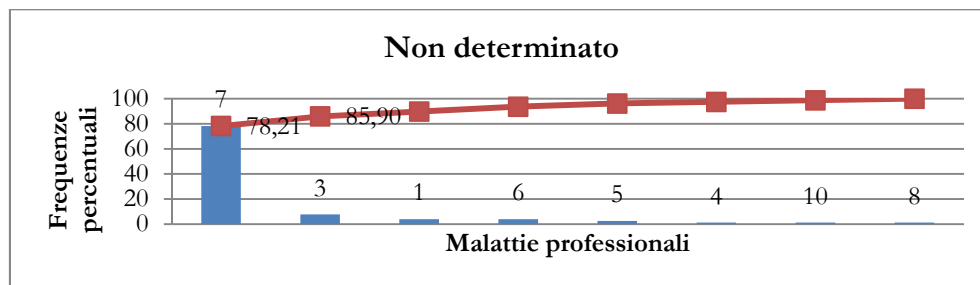
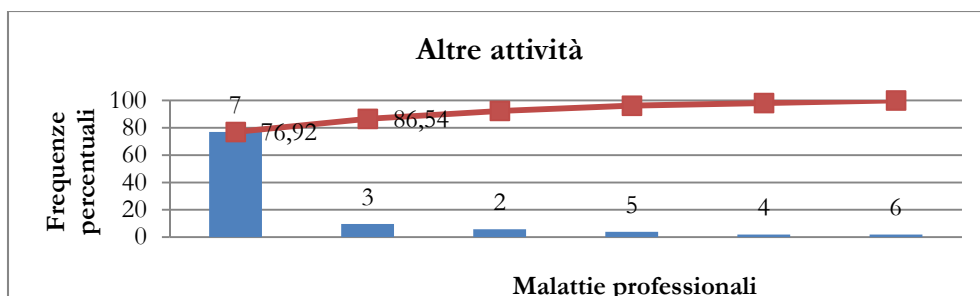
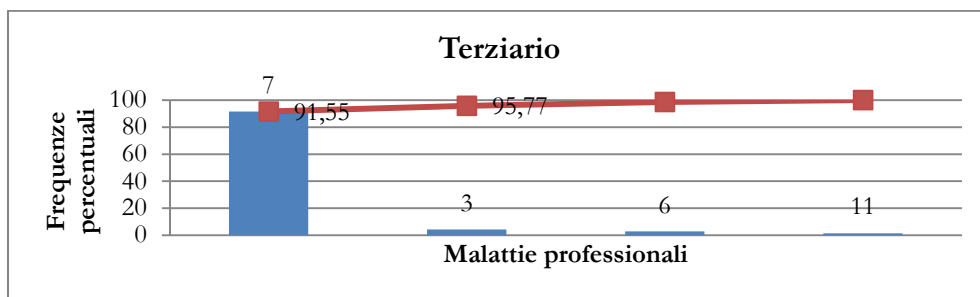
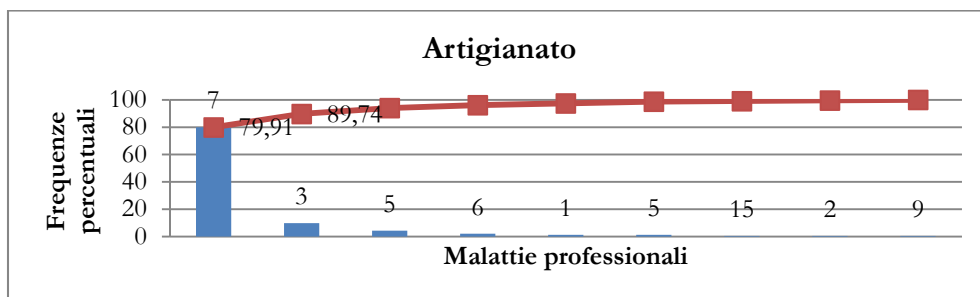
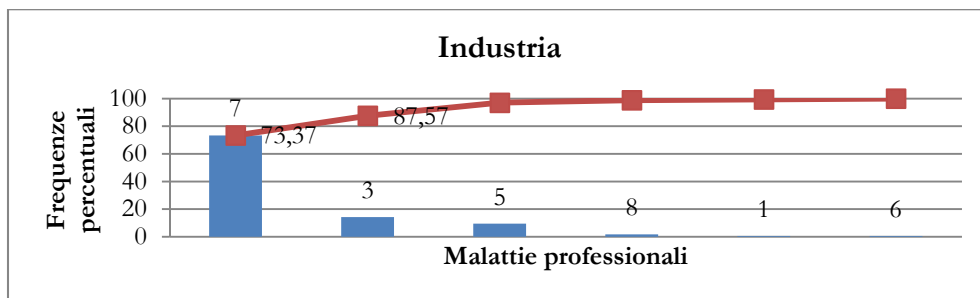
1=Tumori, 2= Disturbi psichici, 3= Malattie del sistema nervoso e degli organi di senso, 4= Malattie del sistema circolatorio, 5= Malattie dell'apparato respiratorio, 6= Malattie della cute e del tessuto sottocutaneo, 7= Malattie del sistema osteoarticolare, dei muscoli e del tessuto connettivo, 8= Non determinato, 9= Malattie dell'apparato digerente, 10= Sintomi, segni e stati morbosi mal definiti

Fig.2 Grafici di Pareto: Provincia di Pesaro Urbino anno 2011



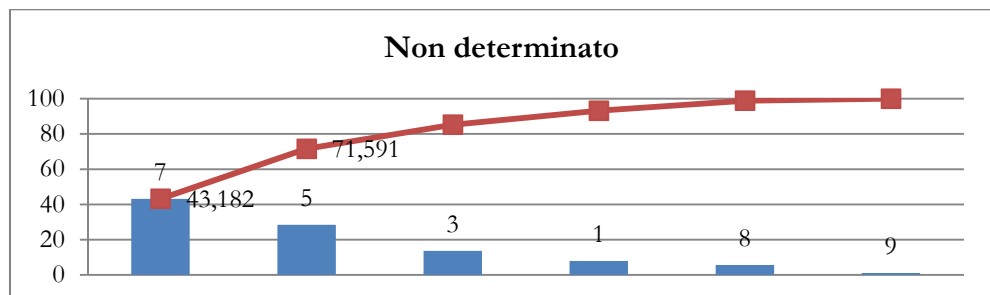
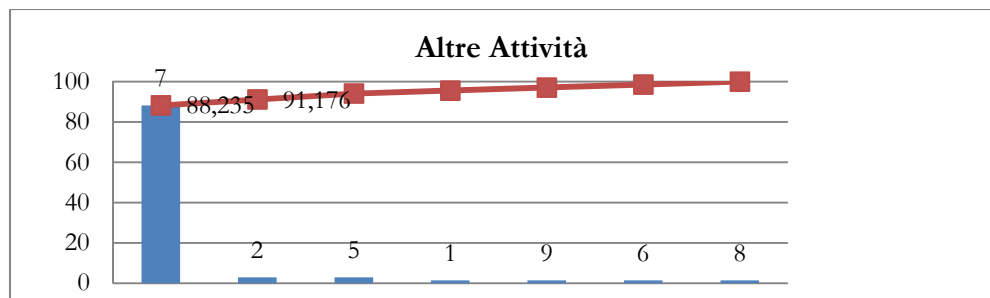
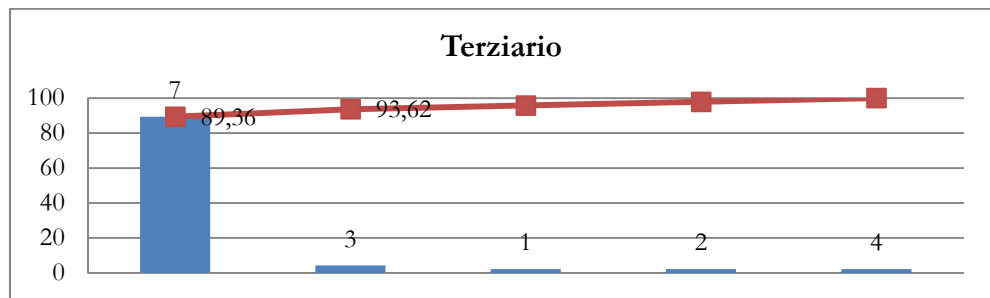
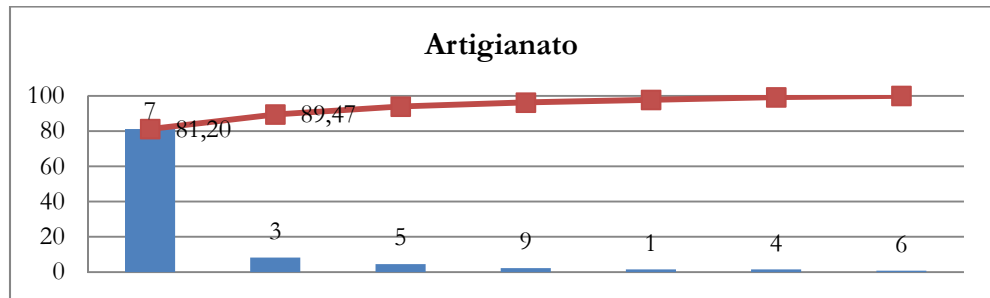
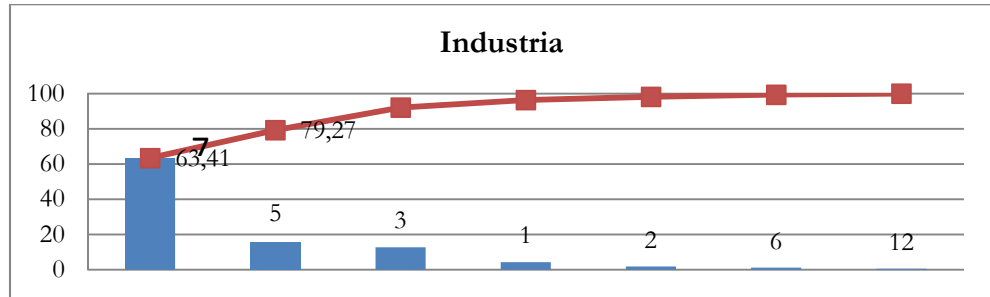
1=Tumori, 2= Disturbi psichici, 3= Malattie del sistema nervoso e degli organi di senso, 4= Malattie del sistema circolatorio, 5= Malattie dell'apparato respiratorio, 6= Malattie della cute e del tessuto sottocutaneo, 7= Malattie del sistema osteoarticolare, dei muscoli e del tessuto connettivo, 8= Non determinato, 9= Malattie dell'apparato digerente.

Fig.3 Grafici di Pareto: Provincia di Pesaro Urbino anno 2010



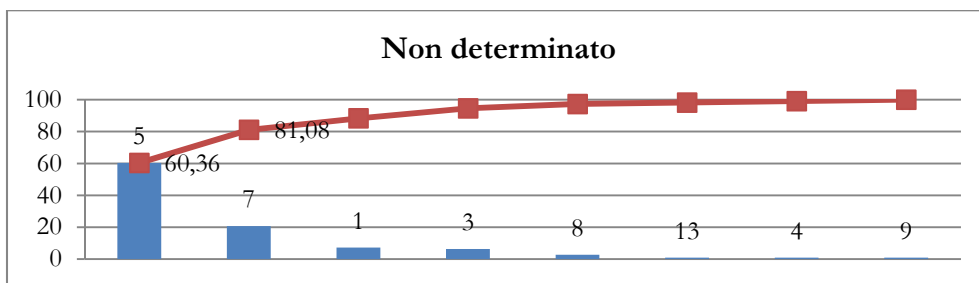
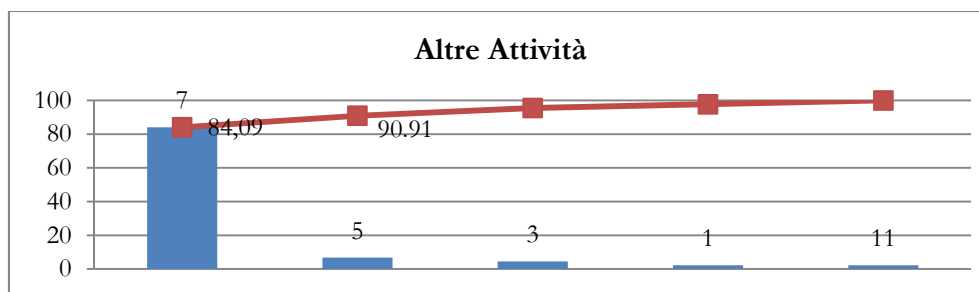
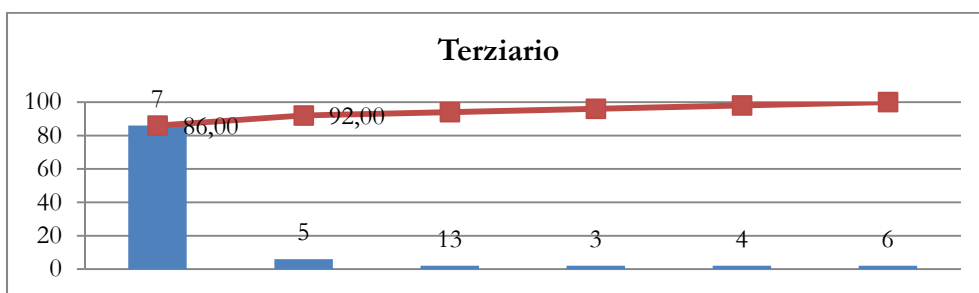
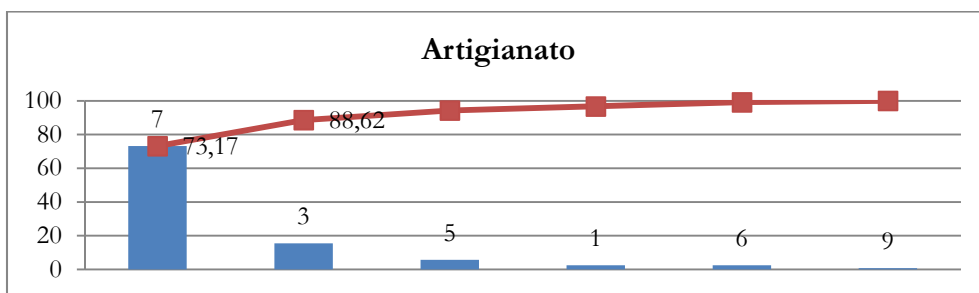
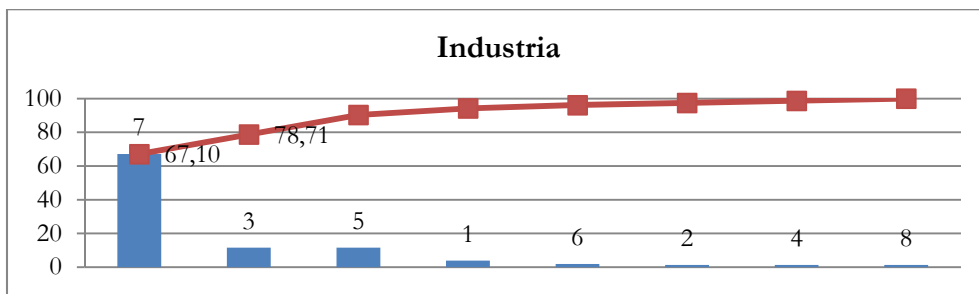
1=Tumori, 2= Disturbi psichici, 3= Malattie del sistema nervoso e degli organi di senso, 4= Malattie del sistema circolatorio, 5= Malattie dell'apparato respiratorio, 6= Malattie della cute e del tessuto sottocutaneo, 7= Malattie del sistema osteoarticolare, dei muscoli e del tessuto connettivo, 8= Non determinato, 9= Malattie dell'apparato digerente, 10= Sintomi, segni e stati morbosi mal definiti, 11= Malattie dell'apparato genito urinario, 15= Malattie infettive e parassitarie.

Fig.4 Grafici di Pareto: Provincia di Ancona anno 2012



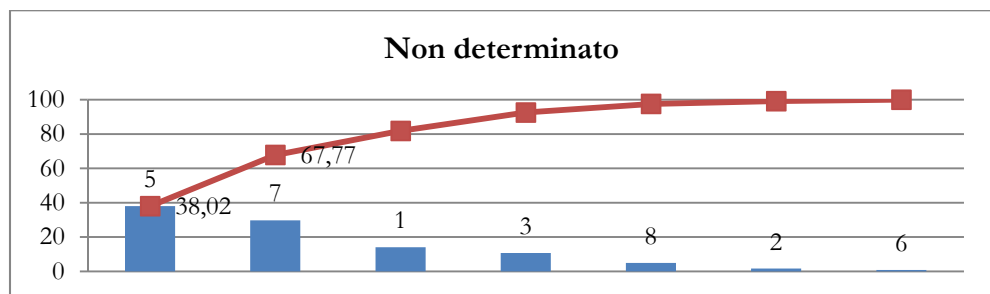
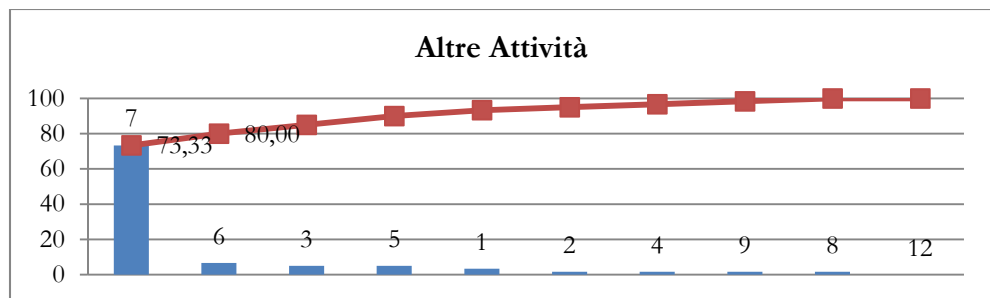
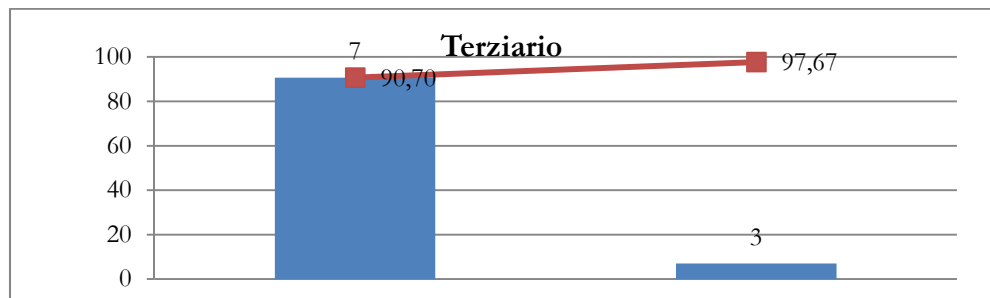
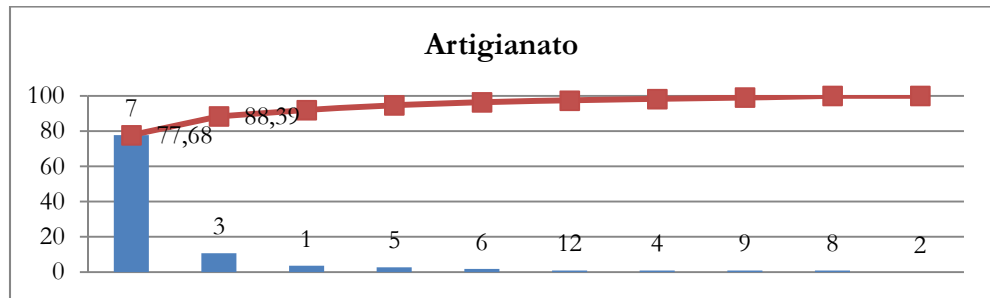
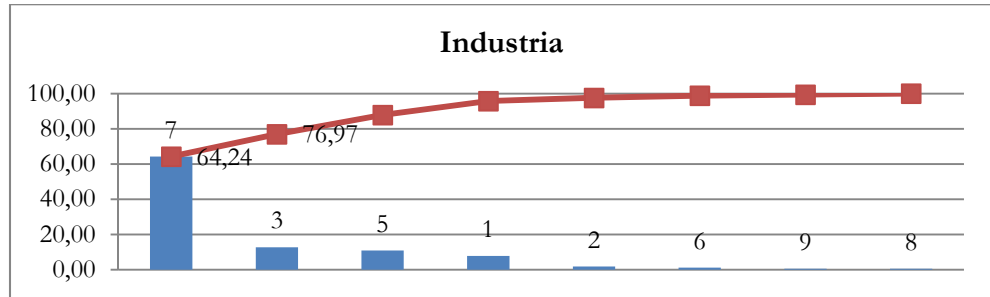
1=Tumori, 2= Disturbi psichici, 3= Malattie del sistema nervoso e degli organi di senso, 4= Malattie del sistema circolatorio, 5= Malattie dell'apparato respiratorio, 6= Malattie della cute e del tessuto sottocutaneo, 7= Malattie del sistema osteoarticolare, dei muscoli e del tessuto connettivo, 8= Non determinato, 9= Malattie dell'apparato digerente, 12= Malattie del sangue e degli organi empoietici.

Fig.5 Grafici di Pareto: Provincia di Ancona anno 2011



1=Tumori, 2= Disturbi psichici, 3= Malattie del sistema nervoso e degli organi di senso, 4= Malattie del sistema circolatorio, 5= Malattie dell'apparato respiratorio, 6= Malattie della cute e del tessuto sottocutaneo, 7= Malattie del sistema osteoarticolare, dei muscoli e del tessuto connettivo, 8= Non determinato, 9= Malattie dell'apparato digerente, 11= Malattie dell'apparato genitourinario, 13= Malattie endocrine, della nutrizione del metabolismo e disturbi immunitari.

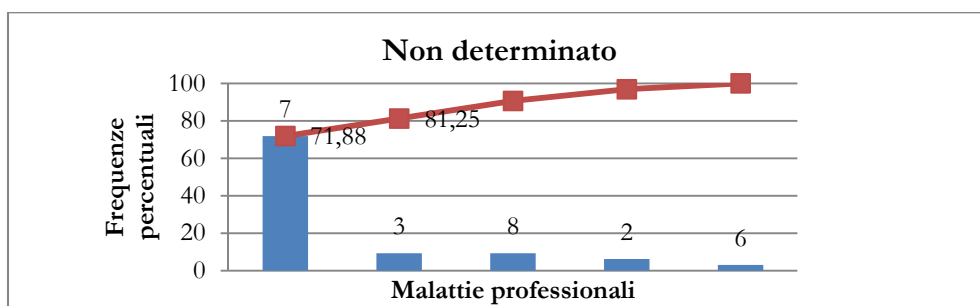
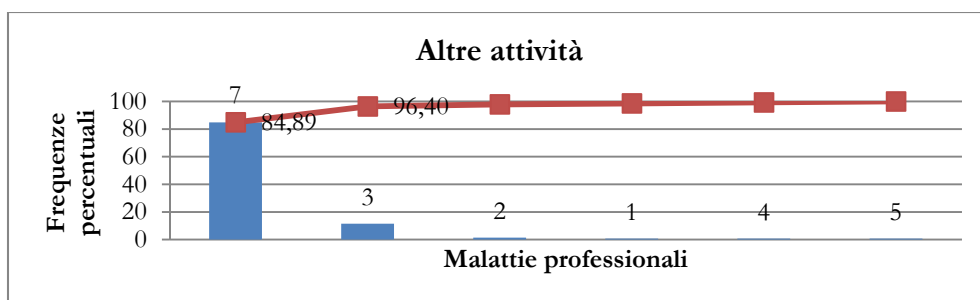
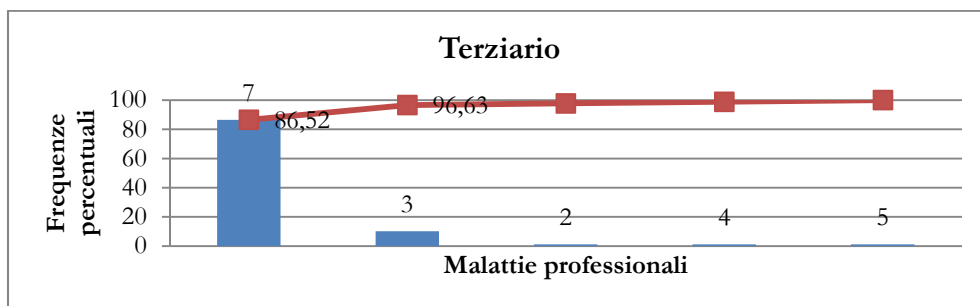
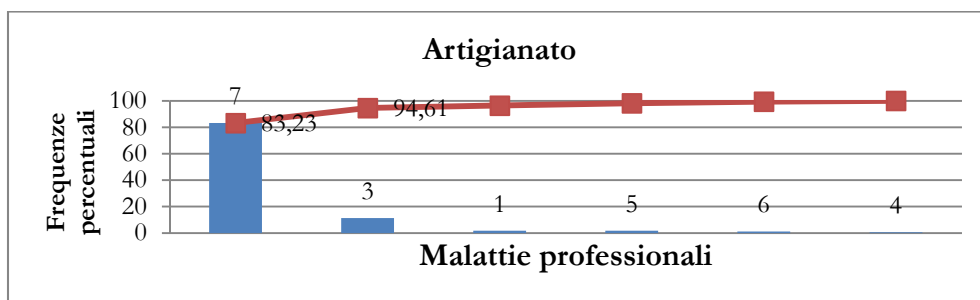
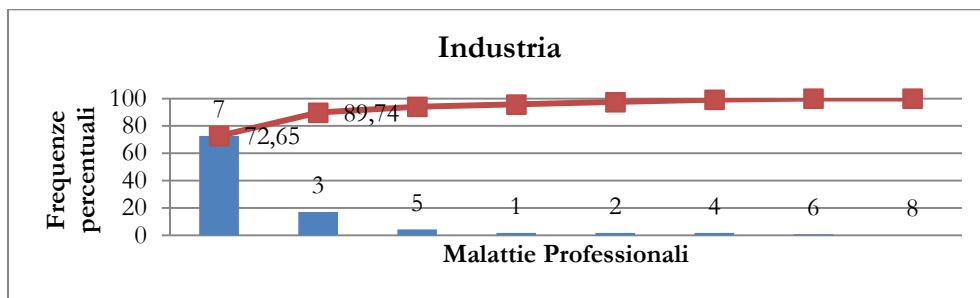
Fig.6 Grafici di Pareto: Provincia di Ancona anno 2010



1=Tumori, 2= Disturbi psichici, 3= Malattie del sistema nervoso e degli organi di senso, 4= Malattie del sistema circolatorio, 5= Malattie dell'apparato respiratorio, 6= Malattie della cute e del tessuto sottocutaneo, 7= Malattie del sistema osteoarticolare, dei muscoli e del tessuto connettivo, 8= Non determinato, 9= Malattie dell'apparato digerente, 12= Malattie del sangue e degli organi empoietici

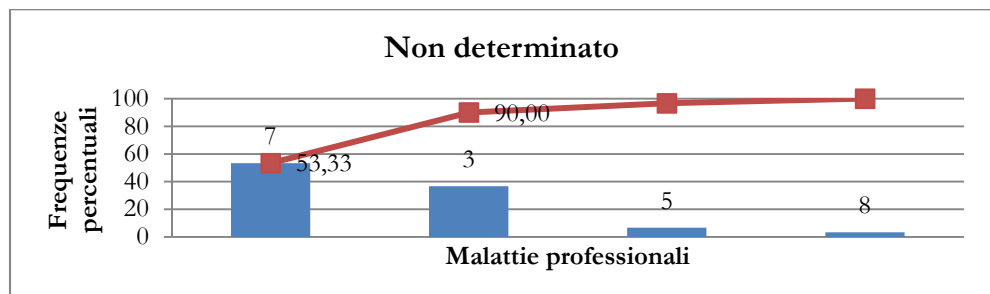
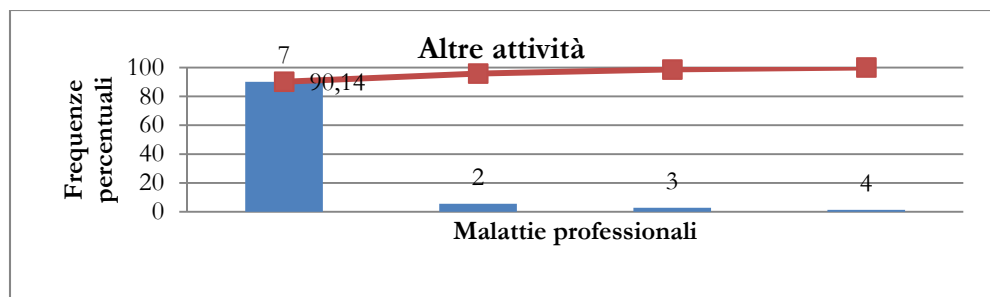
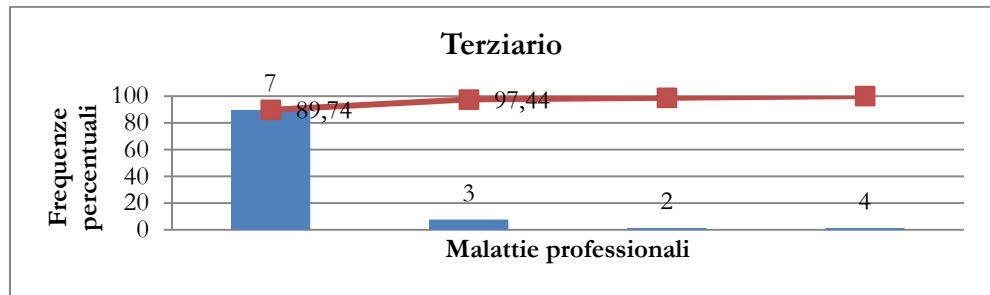
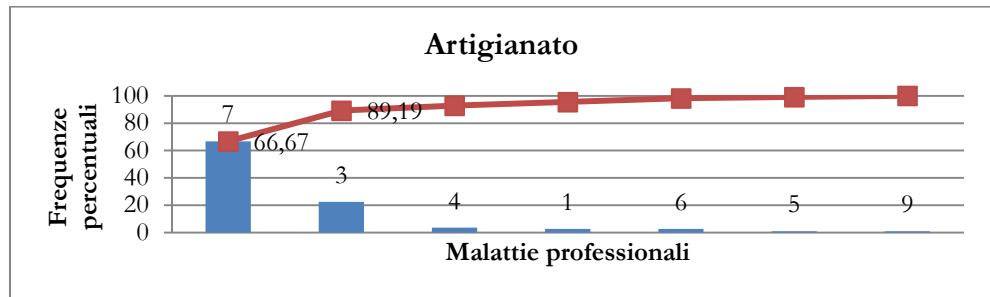
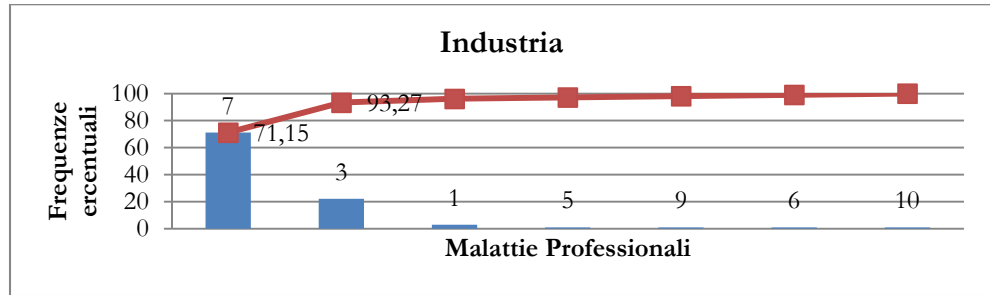


Fig.7 Grafici di Pareto: Provincia di Ascoli Piceno anno 2012



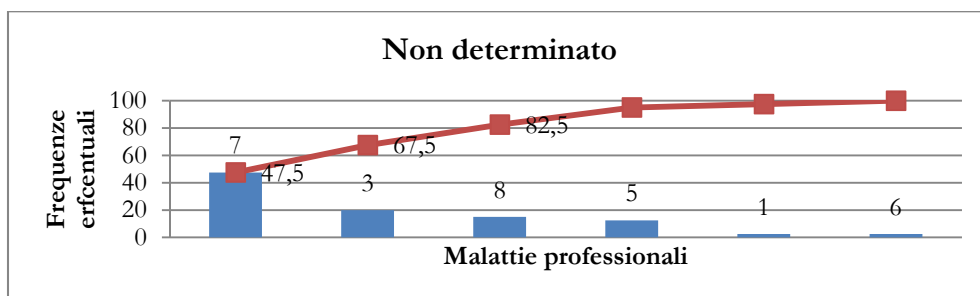
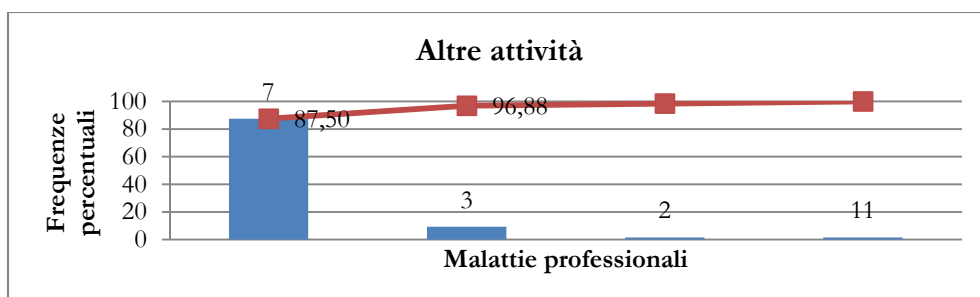
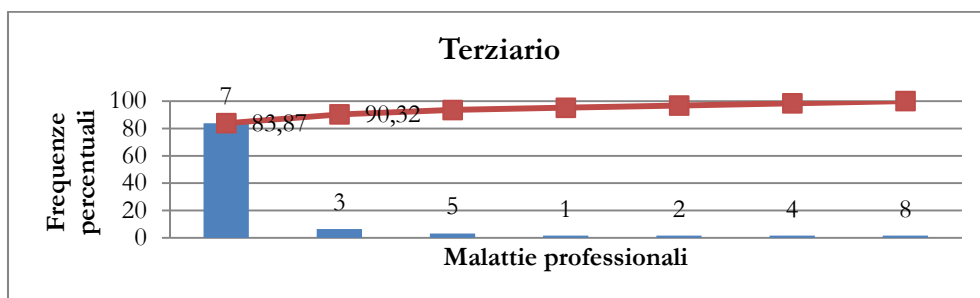
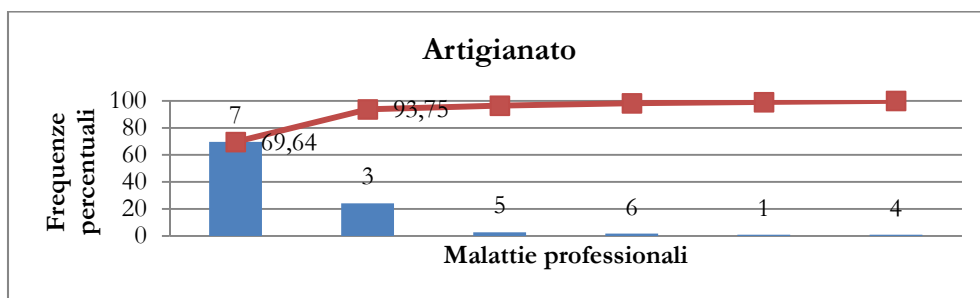
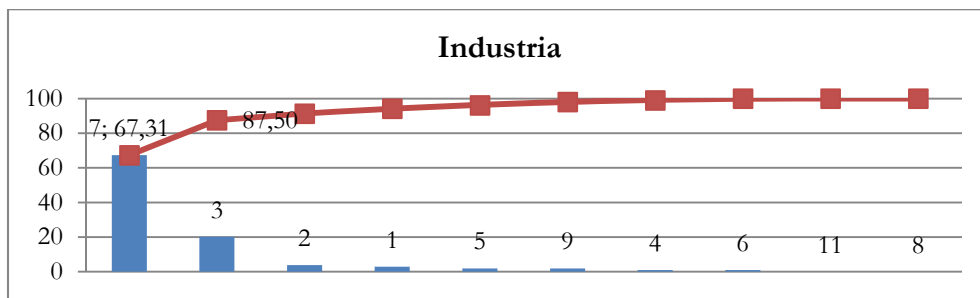
1=Tumori, 2= Disturbi psichici, 3= Malattie del sistema nervoso e degli organi di senso, 4= Malattie del sistema circolatorio, 5= Malattie dell'apparato respiratorio, 6= Malattie della cute e del tessuto sottocutaneo, 7= Malattie del sistema osteoarticolare, dei muscoli e del tessuto connettivo, 8= Non determinato.

Fig.8 Grafici di Pareto: Provincia di Ascoli Piceno anno 2011



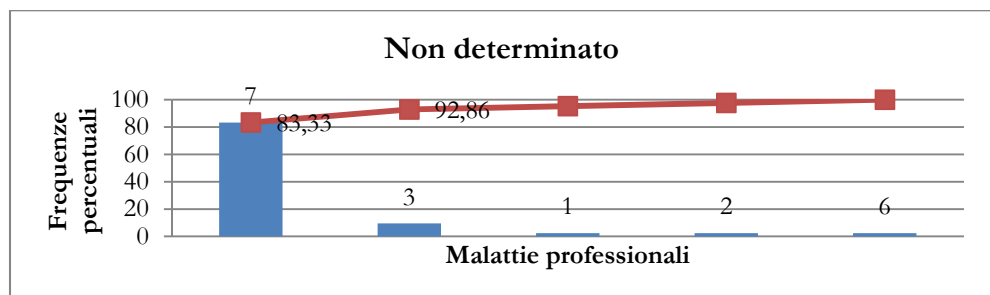
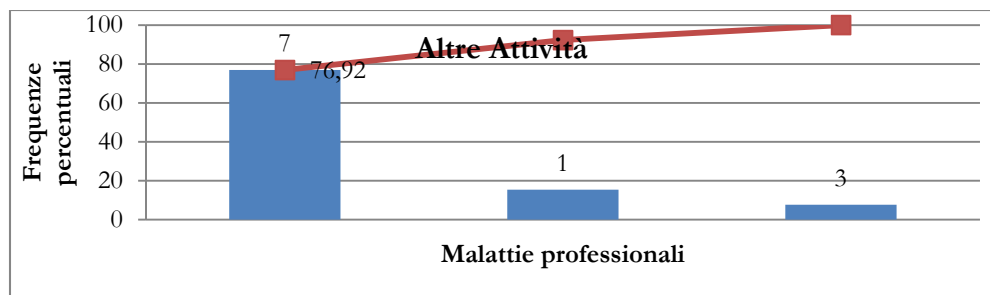
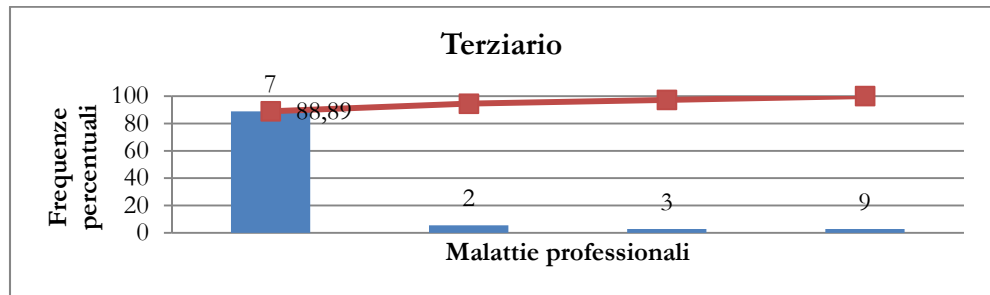
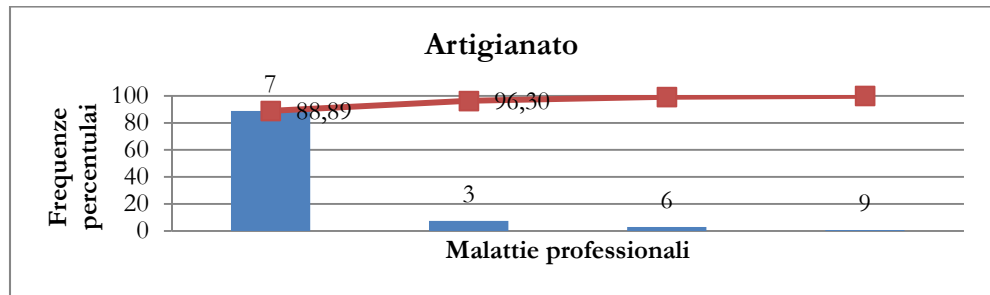
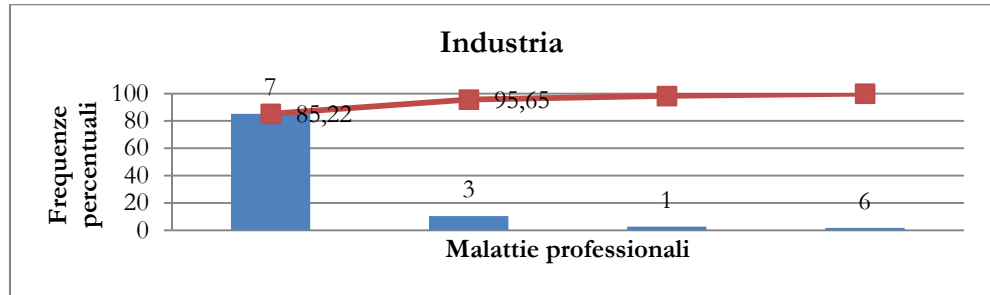
1=Tumori, 2= Disturbi psichici, 3= Malattie del sistema nervoso e degli organi di senso, 4= Malattie del sistema circolatorio, 5= Malattie dell'apparato respiratorio, 6= Malattie della cute e del tessuto sottocutaneo, 7= Malattie del sistema osteoarticolare, dei muscoli e del tessuto connettivo, 8= Non determinato, 9= Malattie dell'apparato digerente, 10= Sintomi, segni e stati morbosi mal definiti.

Fig.9 Grafici di Pareto: Provincia di Ascoli Piceno anno 2010



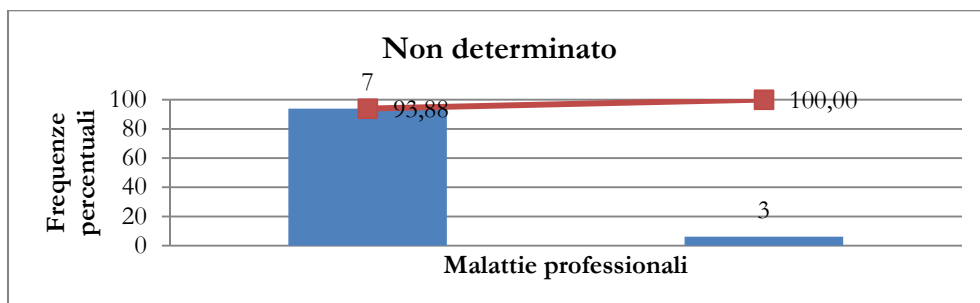
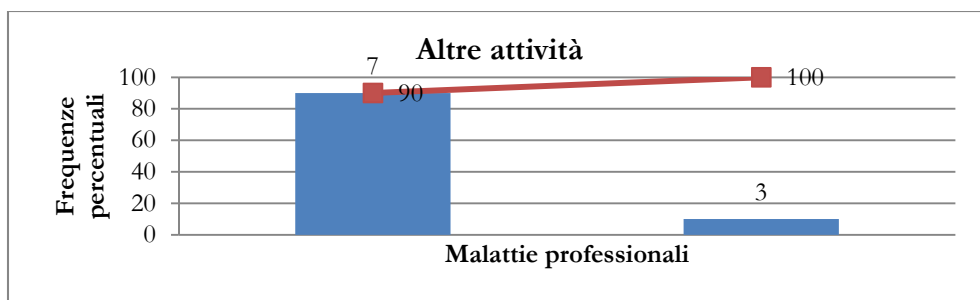
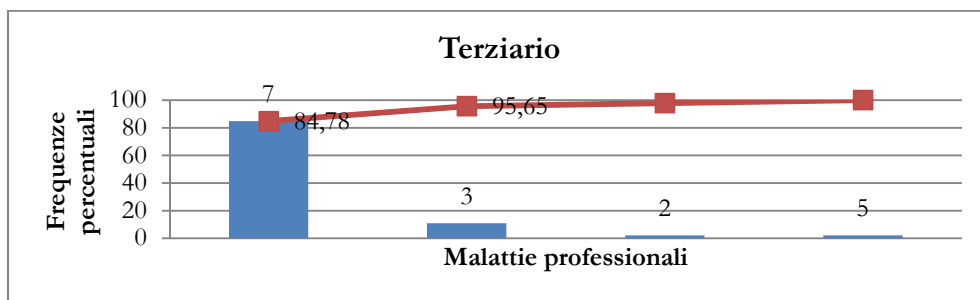
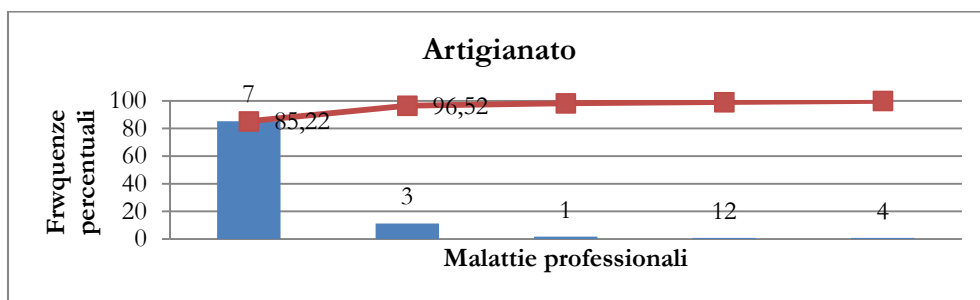
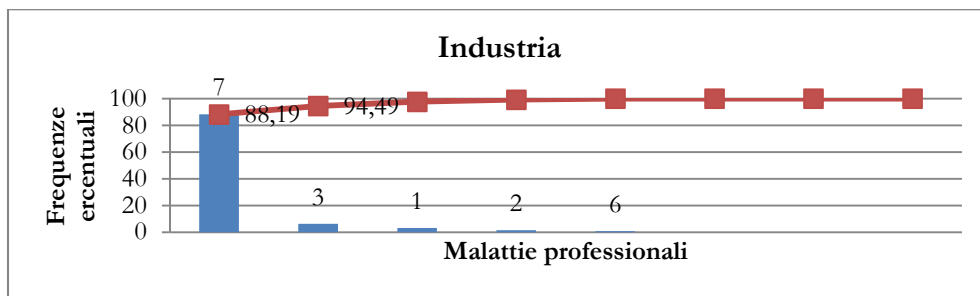
1=Tumori, 2= Disturbi psichici, 3= Malattie del sistema nervoso e degli organi di senso, 4= Malattie del sistema circolatorio, 5= Malattie dell'apparato respiratorio, 6= Malattie della cute e del tessuto sottocutaneo, 7= Malattie del sistema osteoarticolare, dei muscoli e del tessuto connettivo, 8= Non determinato, 9= Malattie dell'apparato digerente, 11= Malattie dell'apparato genito urinario.

Fig.10 Grafici di Pareto: Provincia di Fermo anno 2012



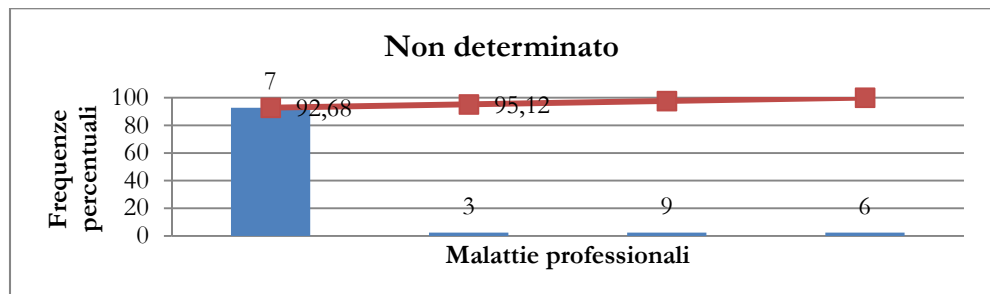
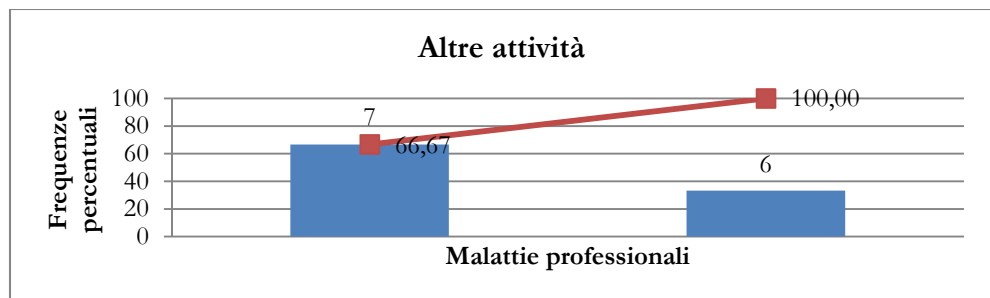
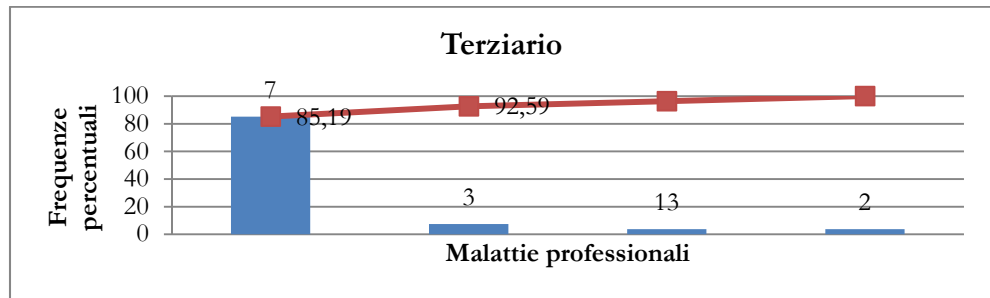
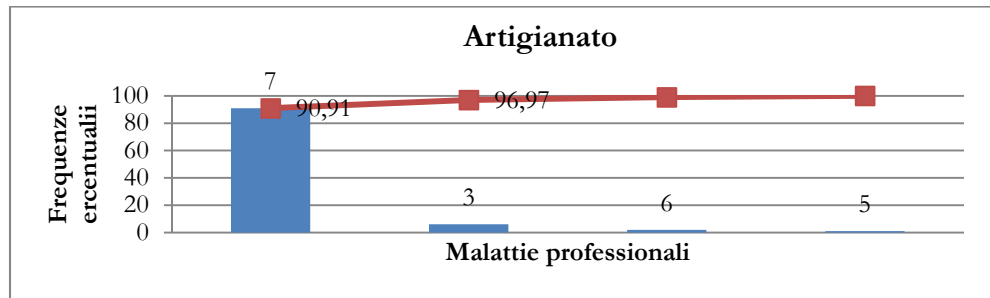
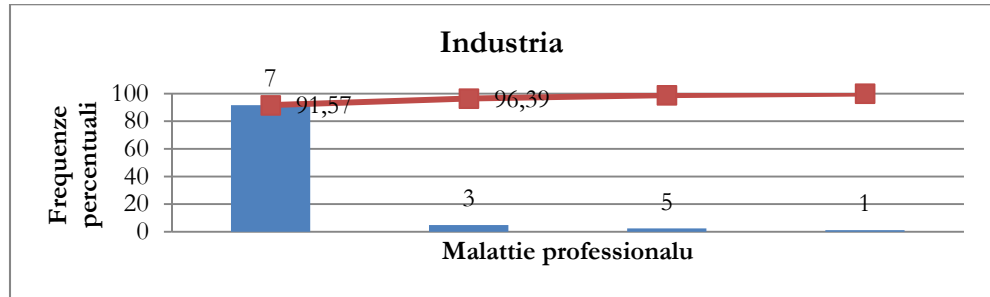
1=Tumori, 2= Disturbi psichici, 3= Malattie del sistema nervoso e degli organi di senso, 6= Malattie della cute e del tessuto sottocutaneo, 7= Malattie del sistema osteoarticolare, dei muscoli e del tessuto connettivo, 9= Malattie dell'apparato digerente.

Fig.11 Grafici di Pareto: Provincia di Fermo anno 2011



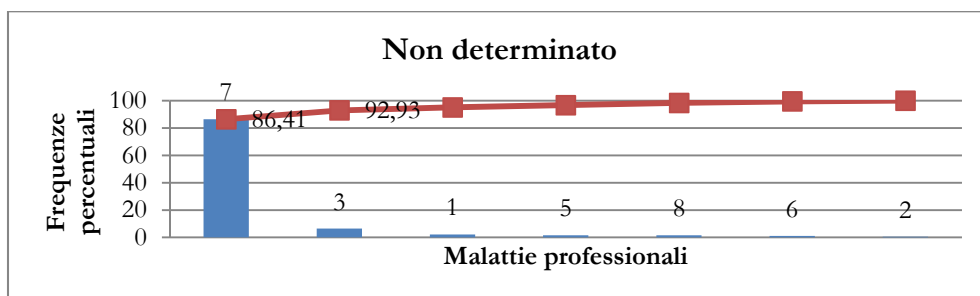
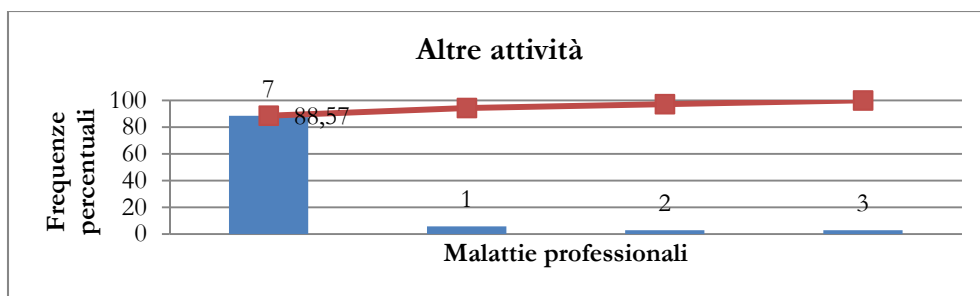
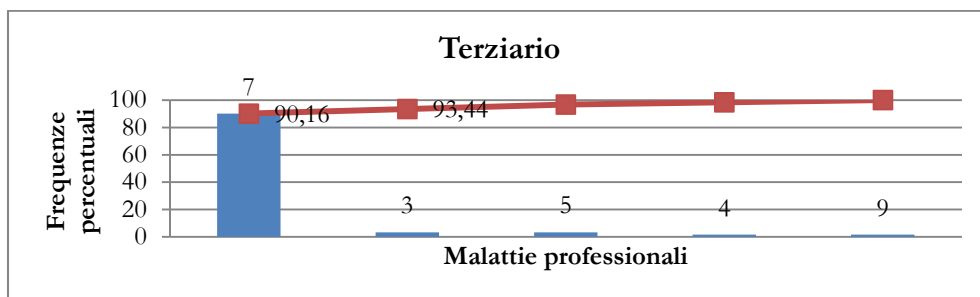
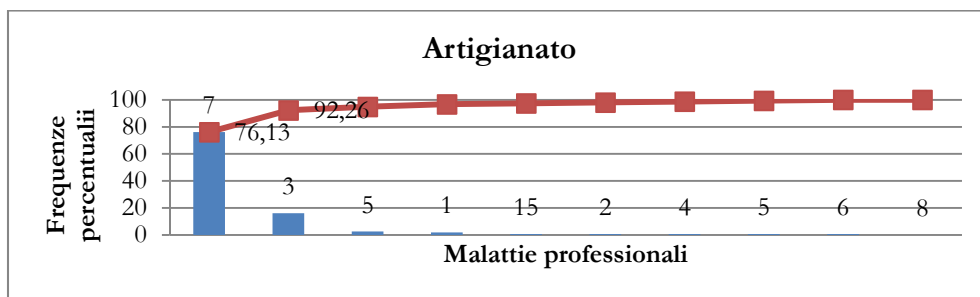
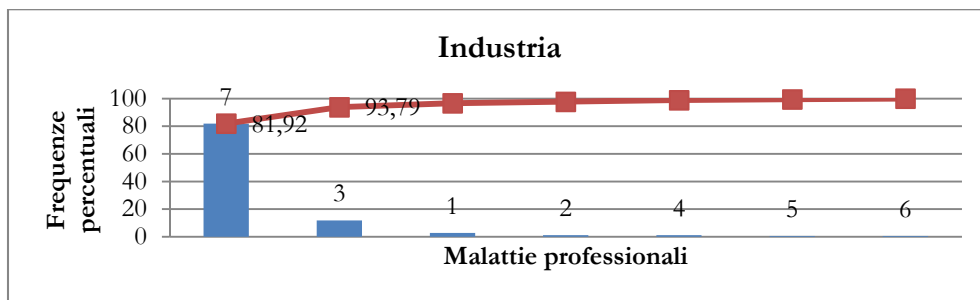
1=Tumori, 2= Disturbi psichici, 3= Malattie del sistema nervoso e degli organi di senso, 4= Malattie del sistema circolatorio, 5= Malattie dell'apparato respiratorio, 6= Malattie della cute e del tessuto sottocutaneo, 7= Malattie del sistema osteoarticolare, dei muscoli e del tessuto connettivo, 12= Malattie del sangue e degli organi empoietici.

Fig.12 Grafici di Pareto: Provincia di Fermo anno 2010



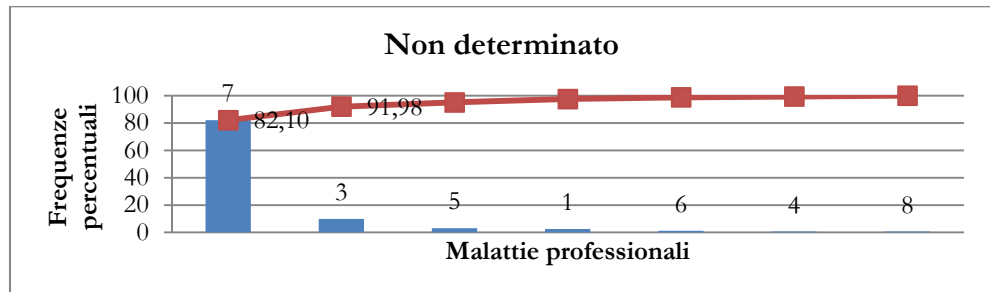
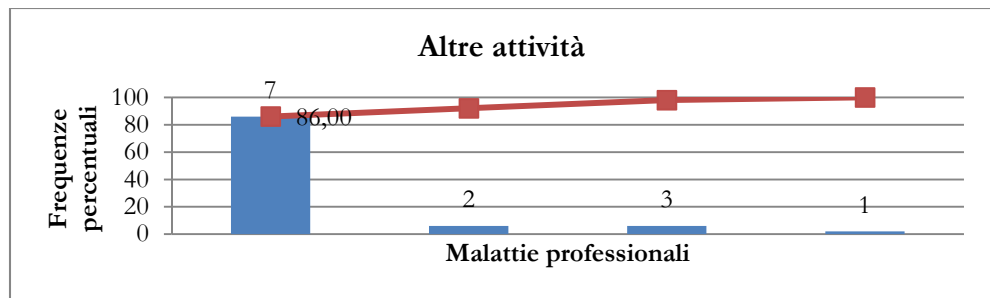
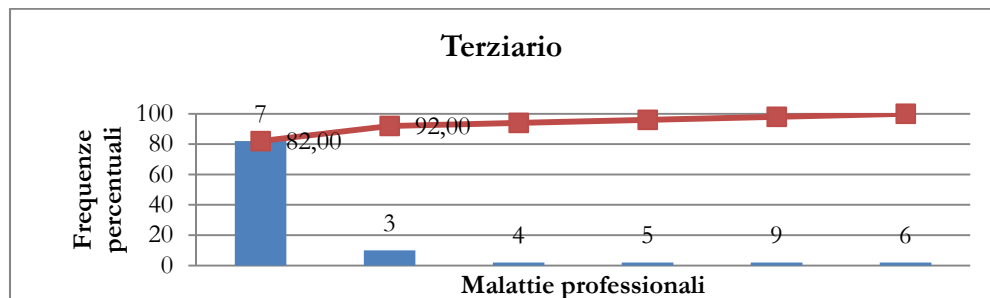
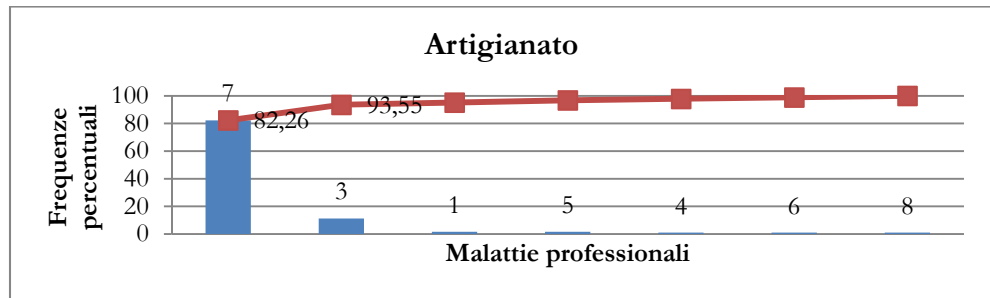
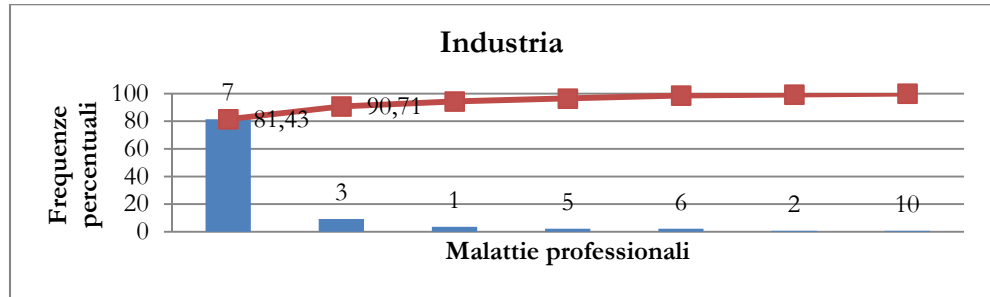
1=Tumori, 3= Malattie del sistema nervoso e degli organi di senso, 5= Malattie dell'apparato respiratorio, 6= Malattie della cute e del tessuto sottocutaneo, 7= Malattie del sistema osteoarticolare, dei muscoli e del tessuto connettivo, 9= Malattie dell'apparato digerente, 13= Malattie endocrine, della nutrizione, del metabolismo e disturbi immunitari.

Fig.13 Grafici di Pareto: Provincia di Macerata anno 2012



1=Tumori, 2= Disturbi psichici, 3= Malattie del sistema nervoso e degli organi di senso, 4= Malattie del sistema circolatorio, 5= Malattie dell'apparato respiratorio, 6= Malattie della cute e del tessuto sottocutaneo, 7= Malattie del sistema osteoarticolare, dei muscoli e del tessuto connettivo, 8= Non determinato, 9= Malattie dell'apparato digerente, 15= Malattie infettive e parassitarie

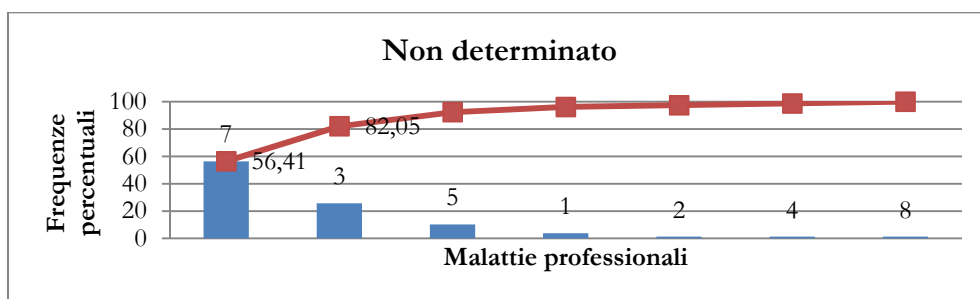
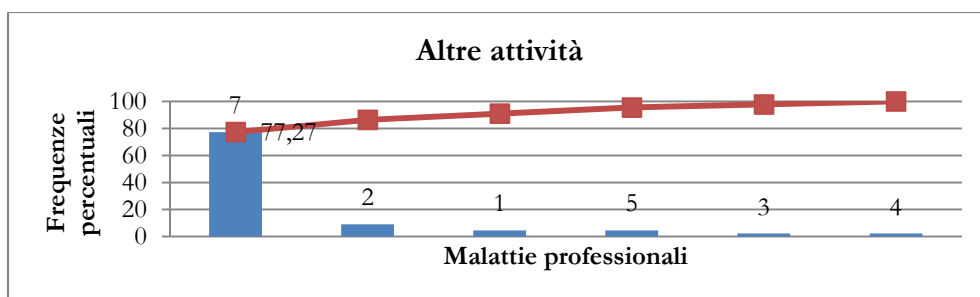
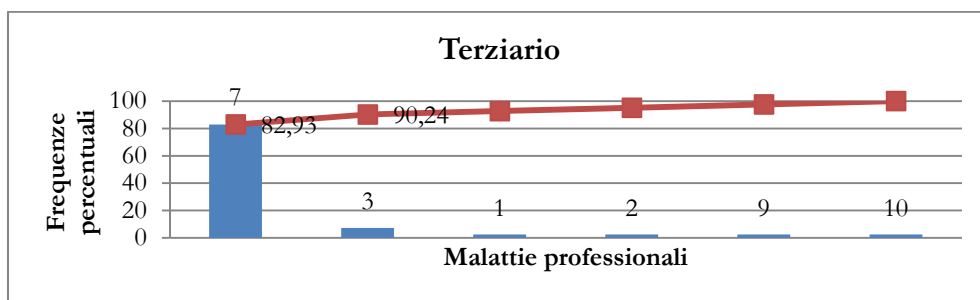
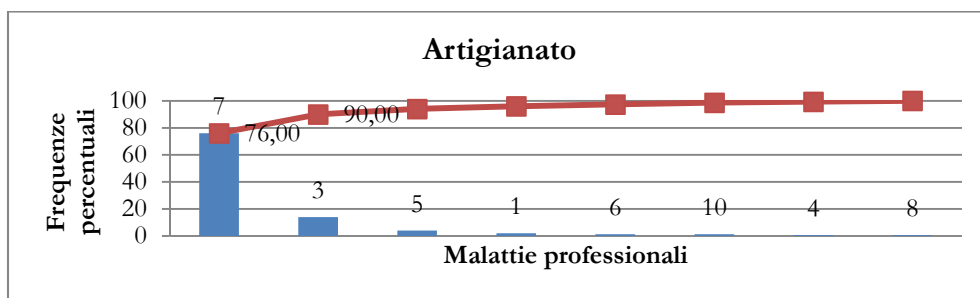
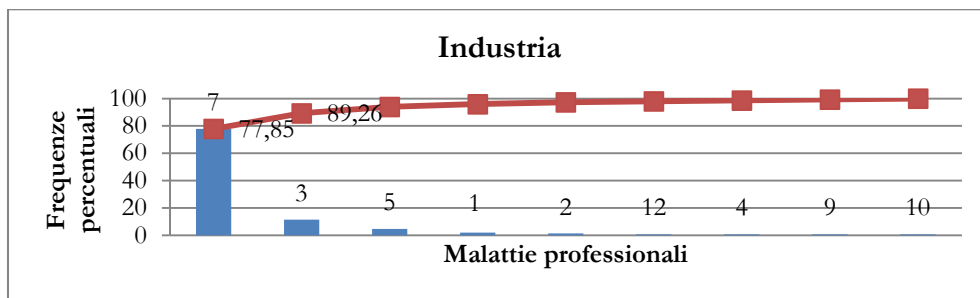
Fig.14 Grafici di Pareto: Provincia di Macerata anno 2011



1=Tumori, 2= Disturbi psichici, 3= Malattie del sistema nervoso e degli organi di senso, 4= Malattie del sistema circolatorio, 5= Malattie dell'apparato respiratorio, 6= Malattie della cute e del tessuto sottocutaneo, 7= Malattie del sistema osteoarticolare, dei muscoli e del tessuto connettivo, 8= Non determinato, 9= Malattie dell'apparato digerente, 10= Sintomi, segni e stati morbosi mal definiti.



Fig.15 Grafici di Pareto: Provincia di Macerata anno 2010



1=Tumori, 2= Disturbi psichici, 3= Malattie del sistema nervoso e degli organi di senso, 4= Malattie del sistema circolatorio, 5= Malattie dell'apparato respiratorio, 6= Malattie della cute e del tessuto sottocutaneo, 7= Malattie del sistema osteoarticolare, dei muscoli e del tessuto connettivo, 8= Non determinato, 9= Malattie dell'apparato digerente, 10= Sintomi, segni e stati morbosi mal definiti, 12= Malattie del sangue e degli organi empoietici.

#### 4. *Analisi statistica bivariata: analisi delle corrispondenze*

L'analisi delle corrispondenze rappresenta i dati tramite il biplot, un grafico dove ad ogni riga e ad ogni colonna corrisponde un punto. Il vantaggio consiste soprattutto nella possibilità di ottenere dei grafici su cui rappresentare congiuntamente diverse variabili. L'interpretazione degli assi, nel grafico avviene in termini di modalità contrapposte (cioè modalità dello stesso carattere che sono agli estremi opposti degli assi) e di associazione positiva (cioè frequenze significativamente maggiori rispetto alla tabella di indipendenza). La vicinanza tra punti riga (che rappresentano le variabili riga) indica similitudine tra le variabili di colonna. Analogamente, la vicinanza tra i punti colonna (che rappresentano le variabili colonna) indica similitudine tra le variabili di riga. La vicinanza tra i profili si interpreta sempre in termini di profilo medio. Le distanze dall'origine degli assi, cioè dal baricentro, si interpretano in termini di scarto dal profilo medio [6] [7] [8].

L'analisi delle corrispondenze è stata applicata ai dati sulle malattie professionali rilevate nella regione Marche durante gli anni 2010-2012, disaggregate per provincia. Per tutti e tre gli anni e per tutte le province, il metodo ha evidenziato la presenza di associazione tra le malattie professionali e i settori di attività economica: il livello di probabilità osservato (noto come p-value nella letteratura anglosassone) è sempre molto basso (tranne che nella provincia di Fermo per l'anno 2011) come evidenziato dalla tabella 2:

Tabella 2: valori dei p-value risultanti dall'analisi delle corrispondenze

p-value	2010	2011	2012
Ancona	0,000	0,000	0,000
Ascoli Piceno	0,000	0,004	0,003
Fermo	0,009	0,804	0,009
Macerata	0,015	0,055	0,173
Pesaro Urbino	0,001	0,102	0,005

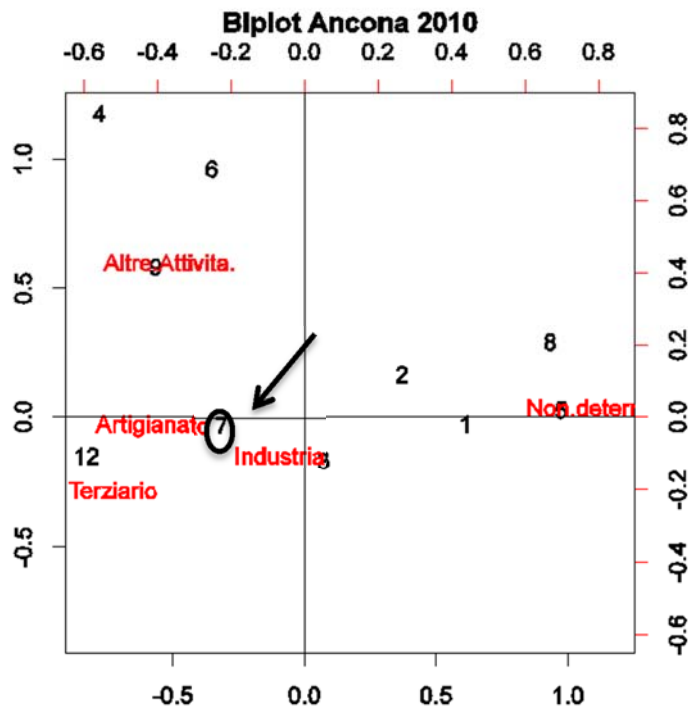
Il metodo è attendibile all'80% in tutti i casi esaminati (esclusa la provincia di Fermo per l'anno 2011 e la provincia di Pesaro Urbino per l'anno 2010) come evidenziato dalla tabella 3, che riporta per ogni provincia e per ogni anno il peso relativo dei primi due autovalori dominanti:

Tabella 3 : Attendibilità dell'analisi delle corrispondenze

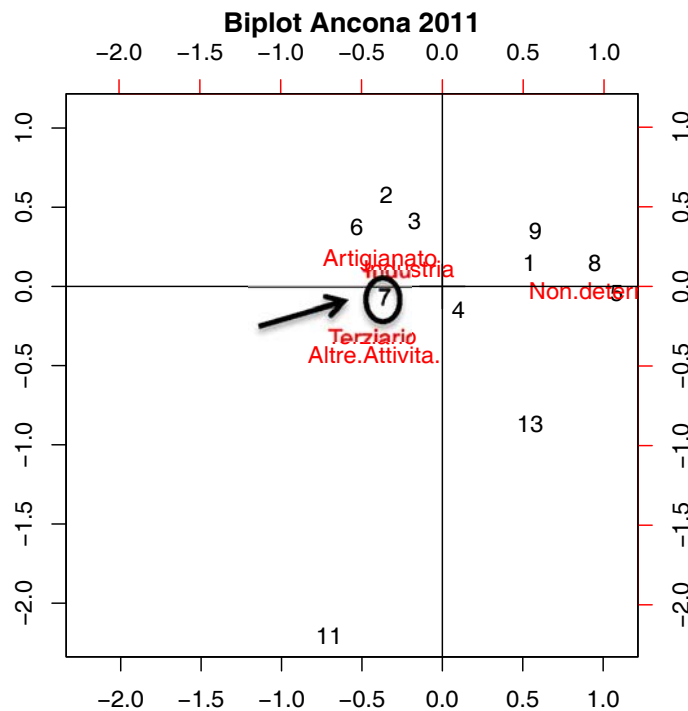
Somma dei primi due autovalori	2010	2011	2012
Ancona	0,938	0,916	0,887
Ascoli Piceno	0,842	0,869	0,932
Fermo	0,825		0,938
Macerata	0,833	0,826	0,748
Pesaro Urbino	0,699	0,848	0,844

L'analisi delle corrispondenze (si vedano i biplot da Fig. 16 a Fig. 20) indica chiaramente che le malattie del sistema osteoarticolare, dei muscoli e del tessuto connettivo non si associano a nessuna attività economica in particolare.

Fig. 16 Biplot: Provincia di Ancona anni 2010, 2011, 2012



- 1= Tumori
- 2= Disturbi psichici
- 3= Malattie del sistema nervoso e degli organi di senso
- 4= Malattie del sistema circolatorio
- 5= Malattie dell'apparato respiratorio
- 6= Malattie della cute e del tessuto sottocutaneo
- 7= Malattie del sistema osteoarticolare, dei muscoli e del tessuto connettivo
- 8= Non determinato
- 9= Malattie dell'apparato digerente
- 12= Malattie del sangue e degli organi empoietici



- 1= Tumori
- 2= Disturbi psichici
- 3= Malattie del sistema nervoso e degli organi di senso
- 4= Malattie del sistema circolatorio
- 5= Malattie dell'apparato respiratorio
- 6= Malattie della cute e del tessuto sottocutaneo
- 7= Malattie del sistema osteoarticolare, dei muscoli e del tessuto connettivo
- 8= Non determinato
- 9= Malattie dell'apparato digerente
- 11= Malattie dell'apparato genitourinario
- 13= Malattie endocrine, della nutrizione del metabolismo e disturbi immunitari

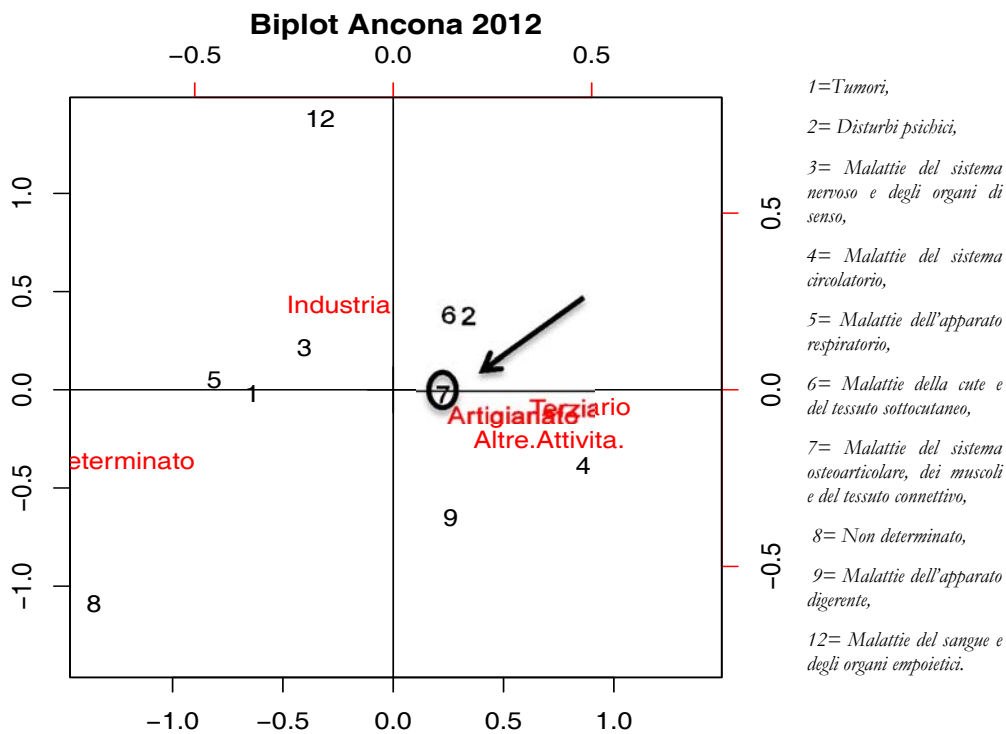
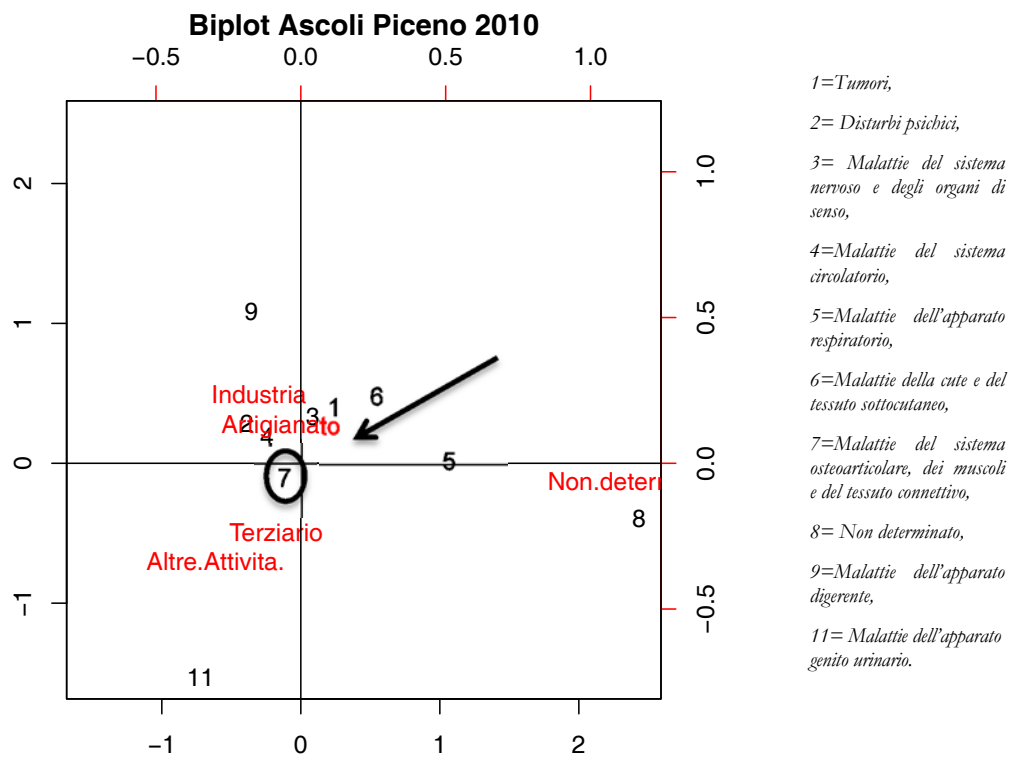
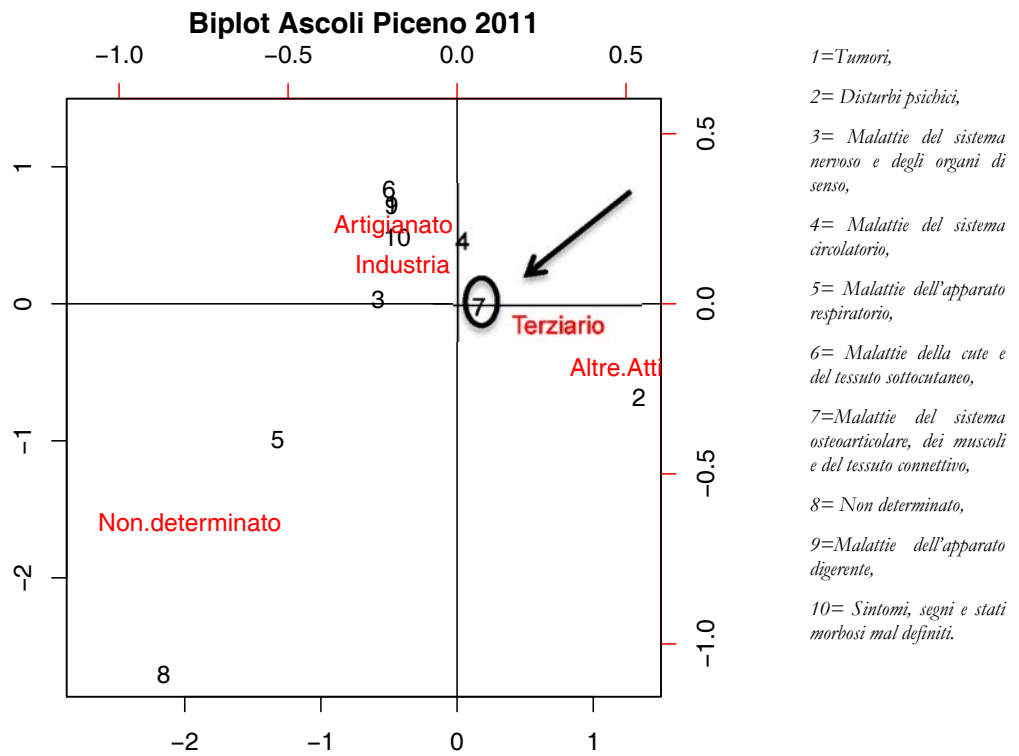
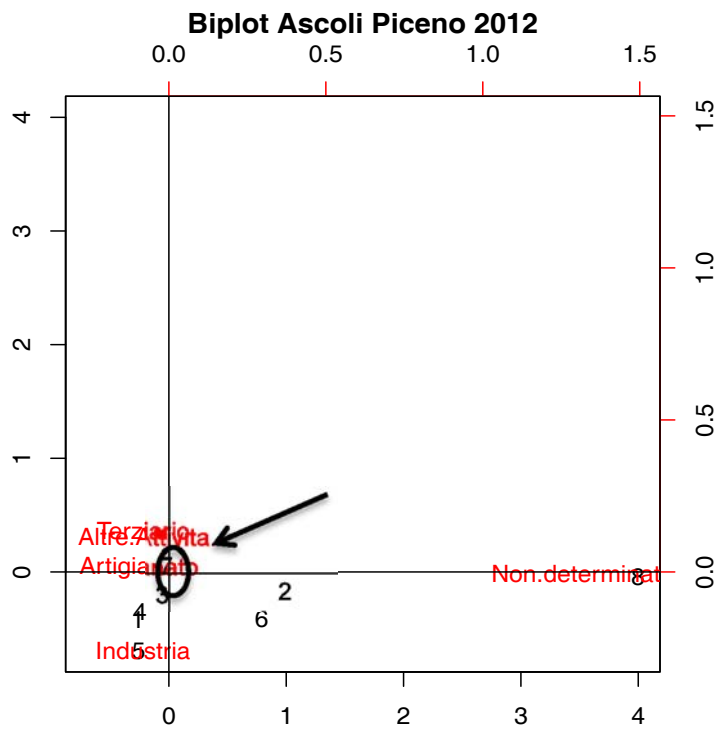


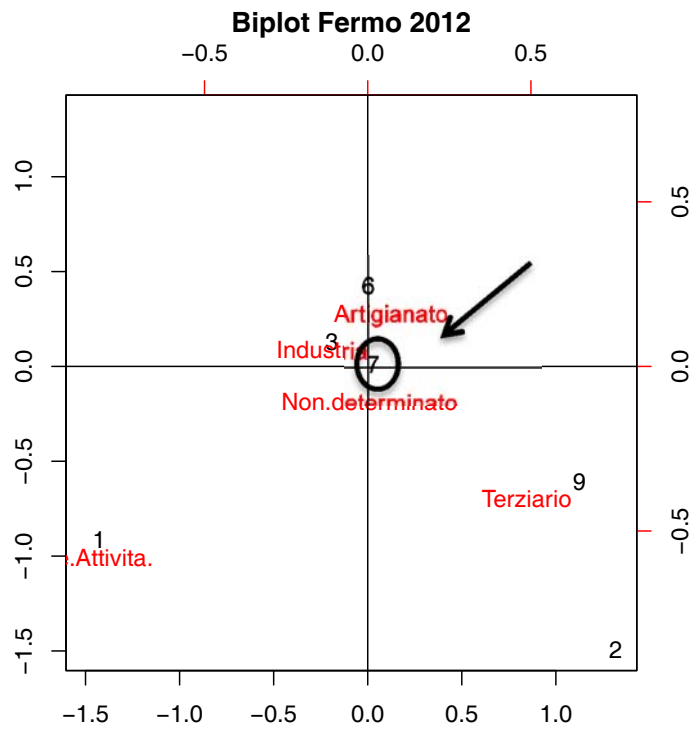
Fig. 17 Biplot: Provincia di Ascoli Piceno anni 2010, 2011, 2012



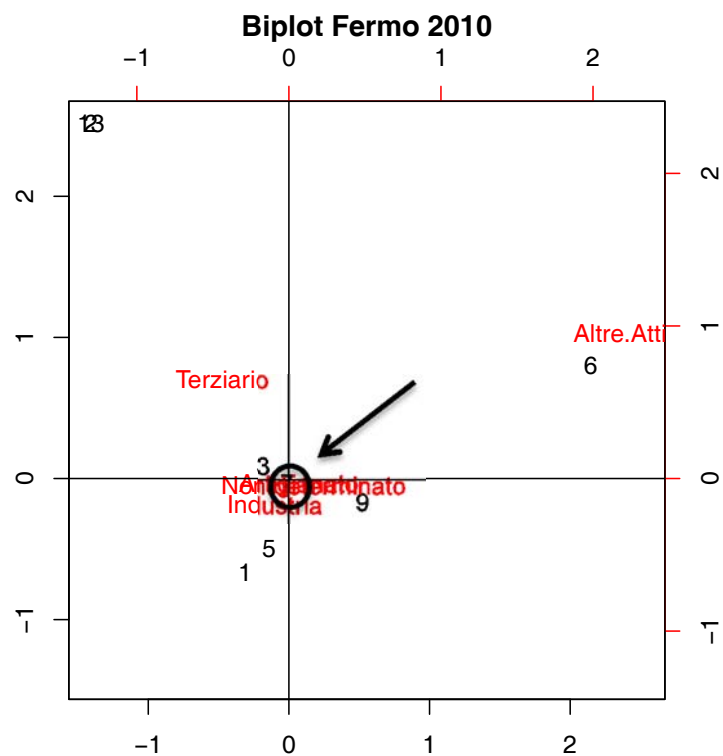


- 1= Tumori
- 2= Disturbi psichici
- 3= Malattie del sistema nervoso e degli organi di senso
- 4= Malattie del sistema circolatorio
- 5= Malattie dell'apparato respiratorio
- 6= Malattie della cute e del tessuto sottocutaneo
- 7= Malattie del sistema osteoarticolare, dei muscoli e del tessuto connettivo
- 8= Non determinata.

Fig. 18 Biplot: Provincia di Fermo anni 2010, 2012



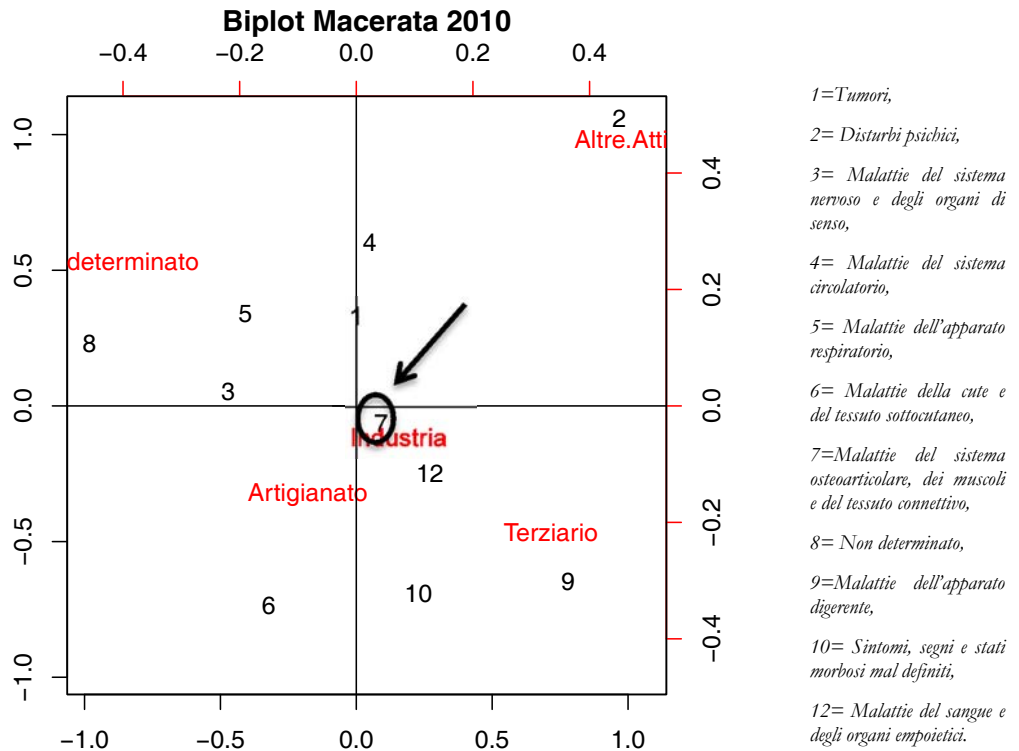
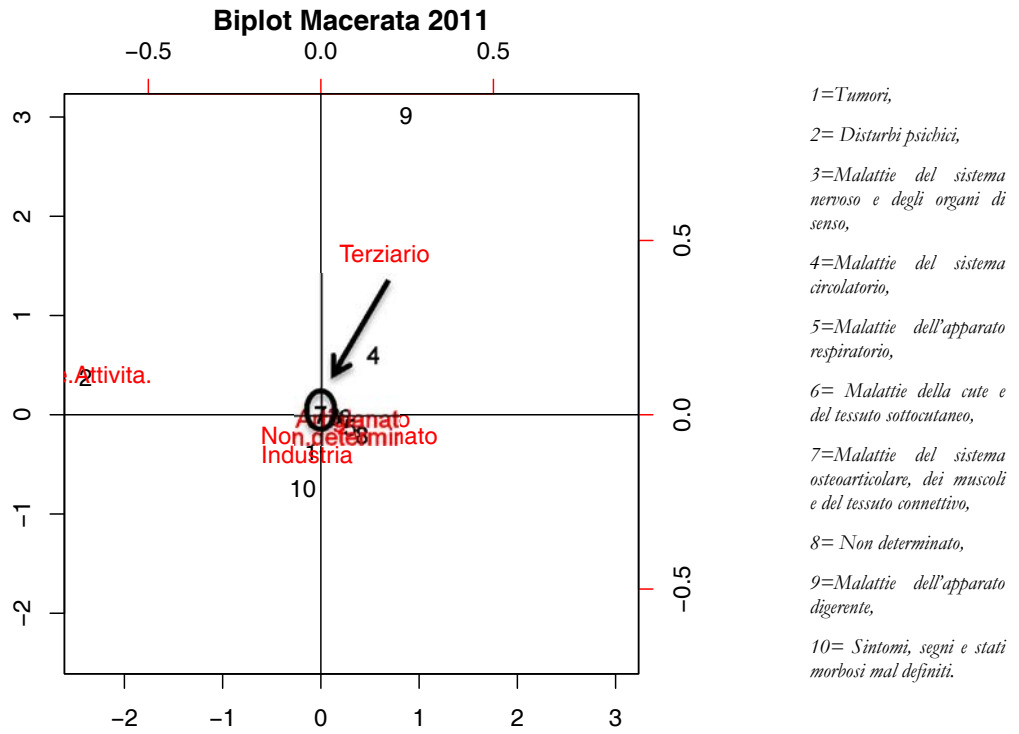
- 1=Tumori,
- 2= Disturbi psichici,
- 3= Malattie del sistema nervoso e degli organi di senso,
- 6=Malattie della cute e del tessuto sottocutaneo,
- 7=Malattie del sistema osteoarticolare, dei muscoli e del tessuto connettivo,
- 9=Malattie dell'apparato digerente.

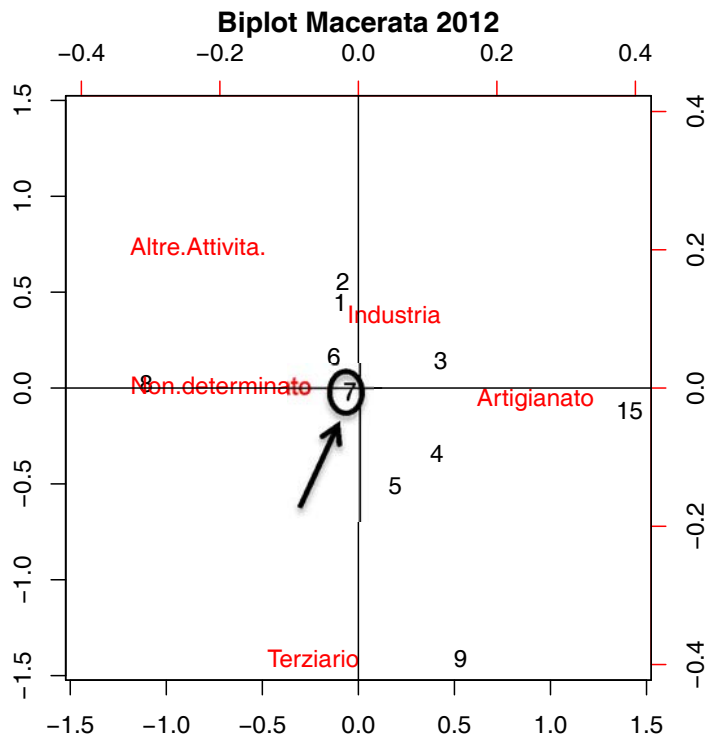


- 1=Tumori,
- 3= Malattie del sistema nervoso e degli organi di senso,
- 5=Malattie dell'apparato respiratorio,
- 6=Malattie della cute e del tessuto sottocutaneo,
- 7=Malattie del sistema osteoarticolare, dei muscoli e del tessuto connettivo,
- 9=Malattie dell'apparato digerente,
- 13=Malattie endocrine, della nutrizione, del metabolismo e disturbi immunitari.



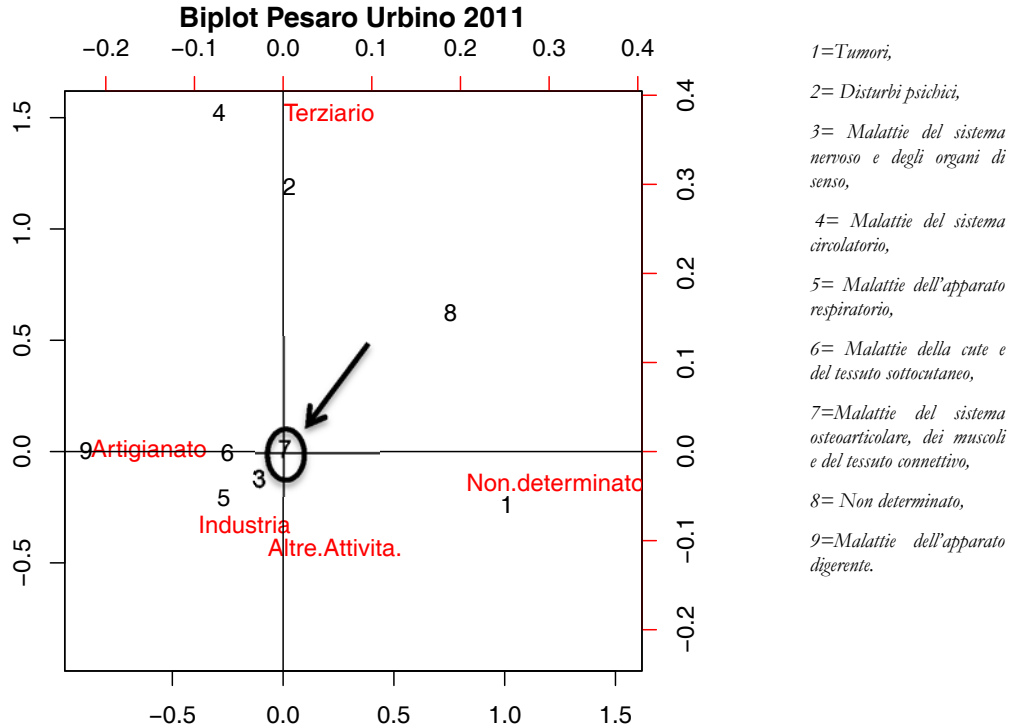
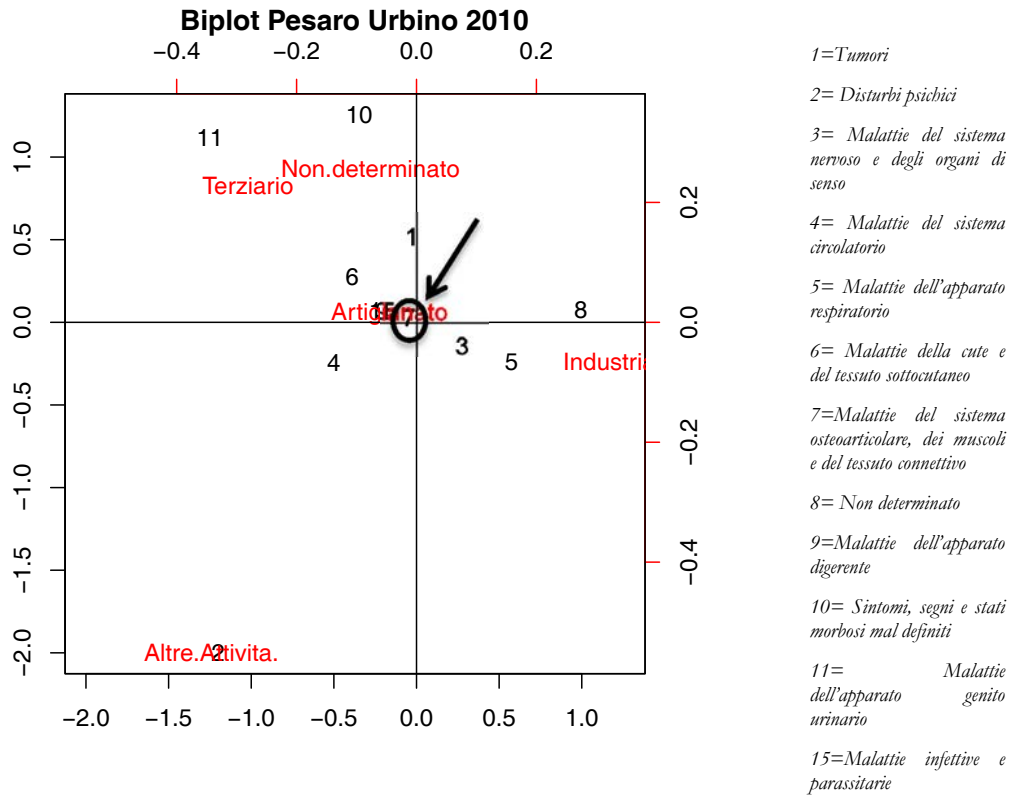
Fig. 19 Biplot: Provincia di Macerata anni 2010, 2011, 2012

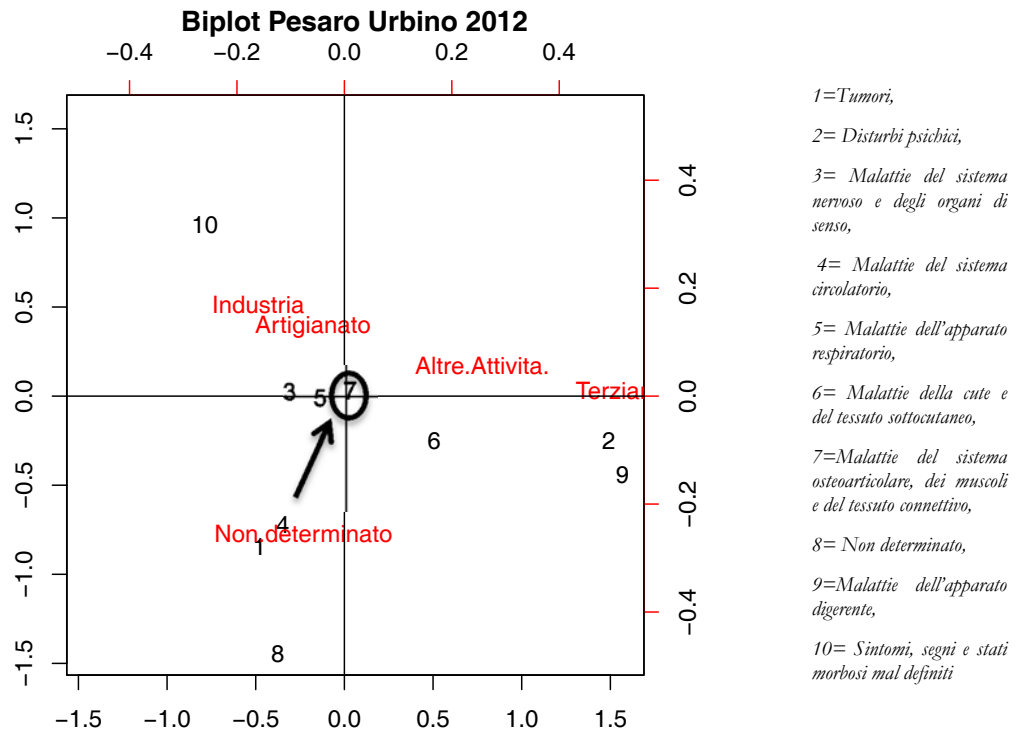




- 1=Tumori
- 2= Disturbi psichici
- 3= Malattie del sistema nervoso e degli organi di senso
- 4= Malattie del sistema circolatorio
- 5=Malattie dell'apparato respiratorio
- 6= Malattie della cute e del tessuto sottocutaneo
- 7=Malattie del sistema osteoarticolare, dei muscoli e del tessuto connettivo
- 8= Non determinato
- 9=Malattie dell'apparato digerente
- 15=Malattie infettive e parassitarie

Fig. 20 Biplot: Provincia di Pesaro Urbino anni 2010, 2011, 2012





## 6. Conclusioni

Le malattie del sistema osteoarticolare, dei muscoli e del tessuto connettivo rappresentano da sole il 75% delle malattie professionali denunciate all'Inail nelle province marchigiane negli anni 2010, 2011 e 2012. Si presentano con le stesse modalità in tutte le province marchigiane e in tutti i settori di attività economica. Nella prevenzione delle malattie professionali legate allo stress conviene dunque utilizzare le malattie del sistema osteoarticolare, dei muscoli e del tessuto connettivo come indicatore privilegiato della presenza di stress lavoro-correlato.

### Riferimenti bibliografici

- [1] INAIL, banca dati statistica, <http://bancadaticsa.inail.it/bancadaticsa/bancastatistica.asp?cod=2>.
- [2] ASHLEE V., *Data Analysts Captivated by R's*, in *New York Times*, 6 gennaio 2009.
- [3] IACUS S.M., *Quale software statistico?*, in *Statistica & Società*, Anno I, n. 2/Strumenti.
- [4] NUNIN R., *La prevenzione dello stress lavoro correlato Profili normativi e responsabilità del datore di lavoro*, Trieste, 2012.
- [5] D'ORSI F. (coordinamento di), *Stress lavoro-correlato. Indicazioni per la corretta gestione del rischio e per l'attività di vigilanza alla luce della lettera circolare del 18 novembre 2010 del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali*, 2012.
- [6] LOPERFIDO N., *Appunti di Statistica descrittiva, A.A. 2013-2014*, Dispensa.
- [7] FRANCESCHINI C., *Un'applicazione dell'Analisi delle Corrispondenze agli infortuni sul lavoro denunciati all'INAIL nella regione Marche durante l'anno 2011*, in <http://olympus.uniurb.it>.
- [8] FRAIRE M., RIZZI A., *Analisi dei dati per il Data Mining*, 2011.

---

## Conclusioni

di Pietro Lambertucci

Nel tirare le fila conclusive del Convegno di oggi devo preliminarmente rilevare la felice scelta dell'approccio interdisciplinare al fenomeno dello stress lavoro-correlato, che ha consentito di esaminarlo sotto diversi profili (giuridico, psicologico, organizzativo-aziendale, statistico, biologico).

Vorrei soffermarmi, in particolare, sul profilo giuridico e constatare come, prima del varo del Testo unico del 2008 in materia di sicurezza, il fenomeno dello stress da lavoro aveva trovato un momento di "emersione" ad opera, per un verso, della giurisprudenza (si può richiamare, al riguardo, la giurisprudenza sul c.d. superlavoro) e, per altro verso, della prassi amministrativa dello stesso Inail, il quale con la circolare n. 71 del 2003 – al centro di un complesso contenzioso – aveva ricompreso nella nozione di malattie professionali i disturbi psichici dovuti a situazioni di c.d. "costrittività organizzativa".

Si trattava, comunque, di una tutela che veniva assicurata al lavoratore in via successiva, che trovava, in particolare, il punto di riferimento nell'ampia elaborazione, operata dalla giurisprudenza civile, in materia di "danno" alla persona, innestata, sempre in via giurisprudenziale, all'interno della responsabilità contrattuale del datore di lavoro, sancita dall'art. 2087 del codice civile. In tale quadro si inseriscono, infatti, sia la sentenza delle Sezioni unite della Cassazione, 24 marzo 2006, n. 6572, che hanno riconosciuto come dalla violazione dell'art. 2087 c.c. deriva, per il lavoratore, il diretto accesso alla tutela di tutti i danni, patrimoniali e non patrimoniali, sia la sentenza 11 novembre 2008, n. 26973, sempre delle Sezioni unite, in materia di risarcimento del danno non patrimoniale (*rectius* danno esistenziale) per violazione della medesima norma del codice civile.

Viceversa con l'art. 28 del Testo unico del 2008, che impone la valutazione anche del "rischio stress lavoro-correlato", muta radicalmente l'approccio al richiamato fenomeno, che deve essere riscontrato anche sul piano statistico (vedi l'analisi dei dati offerta dalla Franceschini), ma anche nel suo primario approccio biologico (vedi le interessanti indicazioni fornite da Minelli e De Bellis). Infatti, attraverso ora l'intelaiatura normativa, offerta dal testo unico, si realizza un'opportuna "congiunzione" tra la psicologia del lavoro (mediante gli strumenti di valutazione

illustrati dalla Vagni) e l'organizzazione aziendale (rammentiamo, sul punto, la brillante relazione di Favretto).

Il Testo unico, peraltro, introduce un sistema organizzato di prevenzione, che si articola anche nell'attività del medico competente (secondo le indicazioni che ci ha offerto la Isolani) e nella predisposizione di efficienti organi di vigilanza (sul punto abbiamo sentito la Cancellieri).

Se l'art. 28 costituisce una “specificazione” dell'art. 2087 c.c. (come ci ha ricordato la bella relazione della Nunin) occorre puntualizzare che la norma del codice civile, di taglio prevenzionistico, che impone, al datore di lavoro, l'obbligo di tutelare l'integrità psico-fisica del lavoratore, tende – in chiave di acclarata responsabilità contrattuale del primo – all'adempimento dell'obbligazione (di sicurezza), rispetto al quale un “ruolo” solo secondario dovrebbe assumere il risarcimento del danno (che, viceversa, riveste valore assorbente all'interno della responsabilità extracontrattuale *ex* art. 2043 c.c.).

Allora, la valutazione del “rischio stress lavoro-correlato”, come momento preliminare dell'adempimento dell'obbligo di sicurezza *ex* art. 2087 c.c. sposta la lente di osservazione sulla “cultura d'impresa” e sui limiti della stessa libertà dell'iniziativa economica privata segnati dal testo costituzionale (art. 41, comma 2, Cost.), come ci ha efficacemente ricordato nelle note introduttive Pascucci e, in ultima analisi, sulla stessa organizzazione e gestione delle risorse umane (alla luce della ricostruzione offerta da Favretto e Cubico).

A questo punto occorre precisare, per il tema che ci occupa, il “contenuto” ed i “limiti” dello stesso obbligo datoriale, che nella logica dei contratti e delle obbligazioni, non può essere né indeterminato, né indeterminabile. Sulla scorta dello stesso art. 2087 del codice civile, il quale correla il predetto obbligo alla “particolarità del lavoro, l'esperienza e la tecnica”, il contenuto del predetto obbligo non potrà che essere segnato dall'Accordo europeo del 2004 e dalle linee guida, anche operative, apprestate dalla Commissione consultiva (secondo le indicazioni illustrate della Frascheri). In tale quadro un ruolo centrale potrebbero assumere le parti sociali, laddove il contratto collettivo può configurarsi quale elemento di “tipicità sociale”, idoneo a riempire la traiettoria degli obblighi previsti dall'art. 2087 c.c.

In particolare, dovrebbe essere favorita la stipola degli accordi di clima che potrebbero introdurre momenti di “raccordo” tra organizzazione del lavoro e vita personale e familiare (si pensi alle azioni positive rivolte alle donne lavoratrici con un articolato sistema di flessibilità degli orari ovvero alle misure di sostegno, come gli asili nido, ecc.).

Si tratta, in buona sostanza, di favorire le possibili forme – auspicabilmente con l’apporto delle parti sociali – di organizzazione del lavoro che possano contribuire al c. d. benessere organizzativo, eliminando o riducendo fenomeni di stress sul luogo di lavoro (sul punto la Pirro ci ha dato conto di una felice esperienza aziendale di “*live in balance*”).

In tale contesto un ulteriore – e significativo strumento – potrebbe essere rappresentato dalla contrattazione collettiva aziendale di promozione di forme di retribuzione incentivante, superando la “marginalità” alla quale viene relegato il salario di produttività e le incertezze delle stesse parti sociali, messe bene a fuoco dall’ incisivo intervento della Campanella.

A questo punto dobbiamo fare un passo ulteriore, che ci richiede lo stesso art. 2087 del codice civile, laddove l’obbligazione di sicurezza, posta in capo al datore di lavoro, si estende anche alla protezione della *personalità morale* del lavoratore. Al riguardo, una volta che abbiamo dato ingresso allo stress da lavoro-correlato, all’interno del documento di valutazione dei rischi, *ex art. 28, d.lgs. n. 81 del 2008*, dobbiamo favorire un approccio unitario che ricomprenda anche altri rischi psico-sociali ed, in particolare, il *mobbing* (per tale apertura di orizzonte si veda l’intervento di Angelini).

Sul punto va ricordato che già la stessa giurisprudenza aveva lamentato l’“insufficienza” di una tutela meramente risarcitoria e la necessità di apprestare le indispensabili misure di prevenzione del *mobbing*, nella logica sempre dell’art. 2087 c.c., (vedi Cass., sez. lav., 8 marzo 2006, n. 12445), che, anche in questo caso, possono trovare terreno fertile nei codici di condotta (predisposti dal datore di lavoro) ed anche nella contrattazione collettiva che ha predisposto una serie di strumenti (centri di ascolto, comitati paritetici ecc.).

Nell’avviarmi alla parte terminale del mio discorso, un significativo riscontro della traccia unitaria che ora dobbiamo seguire nella tutela *tout court* della *persona* del lavoratore, secondo la linea prevenzionistica già indicata dall’art. 2087 del codice civile, può trarsi dalla recente istituzione, nel settore del pubblico impiego e per ogni Amministrazione pubblica, del Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (art. 57 del d.lgs. n. 165 del 2001, novellato dall’art. 21 della l. n. 183 del 2010, il c.d. “collegato lavoro”).

Nello specifico, il Comitato unico di garanzia – che agisce in stretto contatto con l’Amministrazione pubblica di riferimento – è investito di compiti propositivi in materia di predisposizione di piani di azioni positive (per favorire l’uguaglianza sostanziale sul lavoro tra uomini e donne), di iniziative dirette a conciliare vita privata e lavoro e di misure atte a favorire il benessere organizzativo dei dipendenti. Inoltre lo stesso Comitato deve essere consultato in merito ai



processi di riorganizzazione del lavoro, alle modalità di impiego delle risorse umane e ai criteri di valutazione del personale; infine il Comitato ha compiti di verifica sui risultati delle azioni positive, sugli esiti delle azioni di promozione del benessere organizzativo e di contrasto alle violenze morali e psicologiche nei luoghi di lavoro (*mobbing*) (vedi sul punto la direttiva della Presidenza del Consiglio dei Ministri del 4 marzo 2011 in materia di linee guida sulle modalità di funzionamento dei Comitati unici di garanzia).

L'intervento del legislatore può apprezzarsi sotto tre diversi aspetti.

In primo luogo viene a consolidarsi quell'approccio "unitario", che intende riunificare i profili della promozione delle pari opportunità, del contrasto alle discriminazioni e della valorizzazione del benessere organizzativo, come precondizioni indispensabili anche per realizzare i principi di efficacia ed efficienza della stessa azione amministrativa.

In secondo luogo si prende atto che le nuove "frontiere" della tutela della persona del lavoratore non possono essere lasciate al pur meritorio intervento della giurisprudenza che, sul piano individuale e caso per caso, appresta misure risarcitorie allo stesso lavoratore.

In terzo luogo – e questo costituisce il perno sul quale si sono svolti i lavori del nostro Convegno – il c.d. benessere organizzativo, che richiede misure di contrasto del rischio stress lavoro-correlato, può essere realizzato, in chiave collettiva, ponendo l'accento sull'organizzazione aziendale.

Infatti, laddove l'impresa intenda realizzare una combinazione tra fattori produttivi e risorse umane, nei limiti segnati dalla Carta costituzionale, di rispetto della sicurezza e della dignità dell'uomo (art. 41, comma 2, Cost.) è possibile anche ottenere risultati in termini di produttività e di realizzazione degli obiettivi primari dell'imprenditore (art. 41, comma 1, Cost.).

## Notizie sugli autori

Luciano Angelini è Professore aggregato di Diritto del lavoro nell'Università di Urbino Carlo Bo e Condirettore di Olympus.

Piera Campanella è Professore ordinario di Diritto del lavoro nell'Università di Urbino Carlo Bo.

Maria Pia Cancellieri è Dirigente Medico Servizio PSAL, ASUR Marche AV1 SPSAL Urbino e Referente del Comitato tecnico interregionale stress lavoro correlato.

Serena Cubico è Ricercatore di Organizzazione Aziendale nell'Università di Verona.

Roberta De Bellis è Ricercatore di Biochimica nell'Università di Urbino Carlo Bo.

Giuseppe Favretto è Professore ordinario di Organizzazione Aziendale nell'Università di Verona.

Cinzia Franceschini è Ph.D in Statistics.

Cinzia Frascheri è Responsabile nazionale CISL per la salute e sicurezza sul lavoro e Componente ufficiale della Commissione consultiva permanente e del Comitato tecnico sui temi dello stress lavoro-correlato).

Lucia Isolani è Dirigente Medico del Servizio PSAL Azienda Sanitaria Unica Regionale delle Marche – ASUR AV3 Macerata, Vice presidente nazionale della Società Italiana di Medicina del Lavoro ed Igiene Industriale (SIMLII) e Professore a contratto di Medicina del lavoro nell'Università di Urbino Carlo Bo.

Pietro Lambertucci è Professore ordinario di Diritto del lavoro nell'Università di L'Aquila.

Andrea Minelli è Professore associato di Fisiologia nell'Università di Urbino Carlo Bo.

Roberta Nunin è Professore associato di Diritto del lavoro nell'Università di Trieste.

Antonella Onofri è Direttore regionale INAIL Marche.

Daniela Pajardi è Professore associato di Psicologia giuridica nell'Università di Urbino Carlo Bo e Direttore del Centro di Ricerca e Formazione in Psicologia Giuridica.

Paolo Pascucci è Professore ordinario di Diritto del lavoro e Direttore del Dipartimento di Giurisprudenza-DiGiur dell'Università di Urbino Carlo Bo.

Daniela Pirro è HR Director South Europe, adidas Italy S.P.A.

Marco Peruzzi è Ricercatore a tempo determinato di Diritto del lavoro nell'Università di Verona.

Monia Vagni è Ricercatore a tempo determinato di Psicologia sociale nell'Università di Urbino Carlo Bo.