

	PROTOCOLLO DI VALUTAZIONE DEL RISCHIO	SISTEMA QUALITA' UNI EN ISO9001/2015	
	Cesvor® s.a.s. di Bisio Carlo e C. Via Umberto I, 20 – 20962 Arcore (MB)	Prima emissione 08/12/20	1/71 Pag.
Apposizione di marca temporale il 08/12/2020 Livello di confidenzialità: documento pubblico			

Il protocollo NCS per la valutazione del rischio stress lavoro-correlato

Il presente documento contiene la versione pubblica del protocollo

Cesvor® sas di Bisio Carlo e C.
 Sede legale: Via Umberto I, 20 – 20862 Arcore (MB)
 P. IVA 05459350962 – Registro Imprese MB 1824224
 Cesvor® è un marchio comunitario depositato (n° 008906661)
www.cesvor.com

Sommario

1. Contenuto e ambito di applicazione	4
2. Premessa metodologica alla valutazione del rischio	6
3. Processo di valutazione del rischio	13
<i>Fase 1 - Pianificazione della valutazione</i>	13
<i>Fase 2 – Identificazione dei pericoli</i>	14
<i>I fattori (pericoli) nella fase preliminare obiettiva</i>	15
<i>Fase 3 – Analisi del rischio</i>	28
<i>Fase preliminare obiettiva</i>	28
<i>Nota sul campionamento</i>	30
<i>Approfondimento sulle modalità di rilevazione in campo per i fattori di contenuto e di contesto</i>	30
<i>Pesatura degli item</i>	39
<i>Pesatura dei fattori</i>	48
<i>Eventi sentinella</i>	50
<i>Fase di approfondimento basata sulla soggettività</i>	50
<i>Fase 4 – Valutazione del rischio</i>	50
<i>Indice di esposizione, livello di esposizione</i>	50
<i>Calcolo del punteggio grezzo di ciascun fattore</i>	50
<i>Calcolo del punteggio pesato di ciascun fattore</i>	51
<i>Calcolo del punteggio complessivo di esposizione ai fattori di stress</i>	51
<i>Calcolo del percentile e del livello di esposizione</i>	51
<i>Indice di danno, livello di danno</i>	52
<i>Calcolo dell'indice di danno e attribuzione del livello di danno</i>	54
<i>Utilizzo della matrice di rischio</i>	54
<i>Valutazione approfondita basata sulla soggettività a valle della valutazione preliminare obiettiva</i>	55
<i>Indice di criticità di ciascun fattore per gruppo omogeneo</i>	55
<i>Descrizione del campione di riferimento</i>	55
<i>Fase 5 - Riesame dell'analisi</i>	56
<i>Fase 6 – Definizione delle misure di controllo del rischio</i>	56
<i>Fase 7 - Documentazione del processo</i>	58
<i>Fase 8 - Definizione di un piano d'azione</i>	58
<i>Fase 9 - Audit periodici sul processo di gestione continua del rischio</i>	58

<i>Fase 10 - Riesame periodico delle misure e rivalutazione del rischio</i>	59
4. Riferimenti	60
Allegato 1 - Analisi del contesto e dei cambiamenti significativi richiesti dalla situazione con potenziali impatti sulla sicurezza e salute	63
Allegato 2 – Verbale per la gestione dell’incontro di avvio del processo di valutazione.....	65
Allegato 3 – Gestione delle interviste per la determinazione del livello ALARP	66
Allegato 4 – Lista di controllo per il riesame del processo di valutazione	67
Allegato 5 – Elenco degli item per l’audit sui fattori di contenuto	68
Allegato 6 – Elenco degli item per l’audit sui fattori di contesto.....	69
Allegato 7 – Il paradosso del benchmarking	70
Allegato 8 – Fattori derivanti dalla pandemia Covid	71

Ringraziamenti

L’autore ringrazia le persone che hanno collaborato in diverse forme alla messa a punto del protocollo. In particolare: Paolo Campanini per il contributo nel tempo al miglioramento del sistema, il supporto alla pesatura dei fattori di rischio e alle modalità di raccolta ed elaborazione dati; Marco Muratore, per il contributo alle analisi statistiche, alla messa a punto degli strumenti per la raccolta dati e per il mantenimento della banca dati storica; Claudio Pecora per il contributo alla messa a punto delle modalità di audit; Gabriele Sala per essersi occupato del mantenimento della banca dati storica fino al 2018. Un ringraziamento al panel di esperti che ha contribuito alla pesatura dei fattori di rischio: Antonia Ballottin, Andrea Cirincione, Stefano Gheno, Anna Piazza, Federico Ricci, Silvia Zoni.

1. Contenuto e ambito di applicazione

Il presente documento descrive il processo metodologico per la valutazione del rischio stress lavoro-correlato secondo un protocollo denominato con l'acronimo NCS (**N**uovo protocollo **C**esvor per il rischio **S**tress). Si tratta di un "nuovo" protocollo in quanto è un'evoluzione del precedente protocollo che Cesvor ha messo a punto e utilizzato a partire dal 2008 fino al 2019.

L'obiettivo di questo protocollo è quello di supportare valutazioni del rischio stress lavoro-correlato, presentando un processo:

- rigoroso nell'aderenza alle conoscenze scientifiche e ai loro avanzamenti
- allineato ai più recenti standard internazionali di valutazione e gestione dei rischi
- compatibile per l'adattamento alle legislazioni dei diversi paesi
- in continuità con il precedente protocollo messo a punto da Cesvor nel 2008 e utilizzato fino al 2019, ereditandone l'esperienza, le prassi, la banca dati storica
- che porti alla creazione di indici sintetici per la valutazione del rischio, utili alla definizione delle azioni di riduzione del rischio
- con modalità che siano integrabili nei processi dello standard ISO 45001:2018
- con applicazione di tecniche di auditing per la valutazione preliminare obiettiva, secondo le prassi indicate nella linea guida ISO 19011:2018

Il processo di valutazione che viene descritto andrà realizzato:

- in ottemperanza alle norme di legge e ai regolamenti localmente applicabili
- con la manifestazione concreta di una leadership a supporto del processo di gestione del rischio
- con un appropriato livello di partecipazione da parte dei lavoratori o di loro rappresentanti, e delle diverse funzioni interne interessate
- assicurando un adeguato livello di competenze e di risorse

Responsabilità

La responsabilità della valutazione dei rischi è del Datore di Lavoro. L'autore del presente protocollo non potrà essere in alcun modo ritenuto responsabile degli esiti della valutazione e delle misure adottate.

Il valutatore del rischio dovrà utilizzare il protocollo in coerenza alle leggi e regolamenti localmente applicabili, e considerare l'utilizzo di questo protocollo oppure di altri metodi in base al proprio contesto; dovrà inoltre valutare eventuali adattamenti a questo protocollo se ritenuti necessari.

Versioni del protocollo e differenze

Il protocollo esiste in due versioni:

- versione pubblica, contenuta nel presente documento
- versione integrale, ad uso esclusivo di Cesvor (marca temporale il 16/11/2020)

La versione pubblica consente:

- una valutazione del rischio stress lavoro-correlato completa per quanto riguarda la fase preliminare (sia secondo il protocollo NCS sia secondo la modalità proposta da INAIL nel 2017), e indicazioni su come procedere per un'eventuale fase di approfondimento
- l'allineamento ad alcune buone prassi rappresentate da norme volontarie italiane o internazionali, e dalla letteratura specialistica

La versione integrale consente, oltre ai punti descritti per la versione pubblica:

- un numero maggiore di fattori valutati
- la possibilità di elaborazioni ulteriori, come descritto nelle pagine di questo documento
- la possibilità di introdurre, per ciascun gruppo omogeneo, diversi 'scenari' (ambientali o organizzativi) utilizzando poi una media pesata per generare i punteggi circa i fattori di contenuto e di contesto

La versione pubblica è a libero uso, scaricabile dal sito cesvor.com.

Per l'utilizzo della versione integrale è possibile contattare l'autore tramite il sito cesvor.com.

Come citare questo documento

Bisio C. (2020), "Il protocollo NCS per la valutazione del rischio stress lavoro-correlato", disponibile sul sito cesvor.com

La tutela autorale è attuata tramite l'apposizione di marca temporale

2. Premessa metodologica alla valutazione del rischio

Riferimenti normativi

Il presente protocollo è stato concepito in coerenza con:

- la norma UNI ISO 31000:2018 “Gestione del rischio – Linee guida”
- lo standard europeo UNI CEI EN IEC 31010:2019 “Gestione del rischio – Tecniche di valutazione del rischio”
- la norma UNI ISO 45001:2018 “Sistemi di gestione per la salute e la sicurezza sul lavoro – Requisiti e guida per l’uso”
- lo standard ISO 19011:2018 “Linee guida per audit di sistemi di gestione” per quanto applicabile
- lo standard 10075-1:2018 “Principi ergonomici relativi al carico di lavoro mentale”, Parti I, II e III
- il Rapporto tecnico UNI 11457:2012 “Analisi e valutazione dei fattori di rischio psicosociale e da stress lavoro-correlato. Il contributo delle norme tecniche ergonomiche”
- altri documenti di buona prassi e di letteratura

Può essere utilizzato anche in organizzazioni che non abbiano implementato un sistema di gestione per la sicurezza e salute sulla base della ISO 45001:2018 o che non adottino esplicitamente prassi di gestione dei rischi basate sulle UNI ISO 31000:2018 e UNI CEI EN IEC 31010:2019.

Il protocollo non è stato concepito per un contesto normativo specifico ma per un contesto internazionale; sarà quindi il valutatore del rischio a esaminare il contesto legislativo specifico del paese (o dei paesi) in cui la valutazione del rischio viene attuata, e a realizzare quanto contenuto in questo protocollo secondo le indicazioni delle norme di legge applicabili.

In questo documento, ogni volta che si farà riferimento al contesto legislativo italiano ciò verrà evidenziato in carattere *italic* e all’interno di un box come di seguito; ciò per facilitare l’applicazione in diversi contesti, e gli aggiornamenti rispetto alle evoluzioni del quadro normativo italiano.

Per il contesto italiano, il protocollo è compatibile anche con:

- *L’Accordo Europeo sullo stress lavoro-correlato, dell’08.10.2004;*
- *Le richieste del D. Lgs. 81/08 Testo unico sulla sicurezza e salute sui luoghi di lavoro, e successive modifiche e integrazioni;*
- *La Lettera Circolare 23692 del 18.11.2010 del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, che riporta le indicazioni della Commissione consultiva in ordine allo stress lavoro-correlato; questo documento contiene alla data di stesura di questo documento il livello minimo di ottemperanza*
- *Le indicazioni contenute nel documento INAIL, “La metodologia per la valutazione e gestione del rischio stress lavoro-correlato. Manuale ad uso delle aziende in attuazione del D. Lgs.81/2008 e s.m.i.”, 2017, **sebbene non cogenti***

Riferimenti scientifici

Vengono considerate le conoscenze consolidate negli ambiti disciplinari pertinenti quali:

- i fattori di rischio psicosociale

- le scienze organizzative
- la psicologia del lavoro e dell'organizzazione
- le scienze del rischio (*risk management*) e della sicurezza e salute sul lavoro

Alla sezione apposita “Riferimenti” sono menzionati i materiali citati o consultati.

Il protocollo Cesvor precedente, di cui il presente costituisce un'evoluzione, ha consentito all'autore la pubblicazione dei seguenti articoli

- Bisio C., Campanini P., Sala G., Il metodo Cesvor per la valutazione preliminare del rischio stress lavoro-correlato, *Medico Competente Journal*, 4/2016
- Bisio C., Campanini P., Sala G., Definizione del metodo Cesvor basato sull'analisi ergonomica per la valutazione del rischio stress lavoro-correlato, in *Rivista Italiana di Ergonomia*, n. 1/2016, p. 159-164
- Bisio C., Campanini P., La valutazione del rischio stress come occasione di analisi organizzativa, *Personale e lavoro*, 567, 05/2015

Negli articoli citati si possono trovare i riferimenti di letteratura pertinenti al metodo, e analisi quantitative per la sua validazione.

Ulteriori studi di validazione sono in corso.

Il protocollo precedente è stato anche menzionato fra gli ‘Occupational Health Intervention’ all'interno degli atti della 9° Conference of the European Academy of Occupational Health Psychology (curati da Iavicoli, Jain, Patyx, Tang), 2010, Nottingham University Press, ISBN 978-1-907284-46-5, pag. 339.

Termini e definizioni

Vengono utilizzati i termini e le definizioni specifiche contenuti nel Rapporto tecnico UNI 11457:2012 e negli altri standard sopra menzionati.

Altri termini specifici sono illustrati nel seguito di questo documento, ove necessario.

Processo di gestione del rischio nella ISO 31000

Nell'ambito di un processo di gestione del rischio come descritto nella norma UNI ISO 31000:2018, la valutazione del rischio consta delle seguenti fasi:

- *identificazione del rischio*, il cui scopo è trovare, riconoscere e descrivere i rischi
- *analisi del rischio*, il cui scopo è quello di comprendere la natura del rischio e le sue caratteristiche incluso, se il caso, il livello di rischio
- *ponderazione del rischio*, con lo scopo di essere di supporto nelle decisioni, attraverso il confronto fra i risultati dell'analisi del rischio con i criteri di rischio stabiliti per determinare ove siano richieste ulteriori azioni

Tale valutazione nella norma citata è situata all'interno di un processo più ampio in cui è preceduta dalla descrizione del contesto e seguita dal trattamento dei rischi.

Il processo di valutazione del rischio nella UNI EN IEC 31010

La UNI CEI EN IEC 31010 :2019, che si collega alla ISO 31000:2018, identifica le seguenti fasi nell'implementazione di una valutazione dei rischi¹.

1. Pianificare la valutazione del rischio; questa fase include:
 - definire le finalità e gli scopi della valutazione
 - comprendere il contesto
 - coinvolgere le parti interessate
 - definire obiettivi
 - considerare i fattori umani, organizzativi e sociali
 - riesaminare i criteri per le decisioni (a quali condizioni il rischio è accettabile? Come valutare la significatività del rischio? Come decidere fra diverse opzioni, ad es. fra misure di riduzione del rischio?)
2. Gestire le informazioni e sviluppare modelli, che comprende:
 - raccogliere informazioni
 - analizzare i dati
 - sviluppare e applicare modelli
 - usare software per l'analisi (ove appropriato)
3. Applicare tecniche di valutazione del rischio, vale a dire:
 - identificare i rischi
 - determinare fonti, cause ed elementi principali² del rischio
 - investigare l'efficacia delle misure di controllo attualmente in uso
 - comprendere l'entità delle conseguenze e le possibilità o probabilità
 - comprendere la misura del rischio
 - riesaminare l'analisi (al fine di verificarne la consistenza)
 - monitorare e riesaminare periodicamente
4. Applicare i risultati per supportare le decisioni circa la significatività di un rischio e la scelta fra le diverse opzioni
5. Registrare e documentare il processo e gli esiti della valutazione del rischio

Il processo di valutazione del rischio nella ISO 45001

Secondo la ISO 45001:2018 nella fase di Pianificazione del Sistema di gestione, occorre procedere all'identificazione dei pericoli e valutazione dei rischi e delle opportunità, secondo due fasi:

- Identificazione dei pericoli
- Valutazione dei rischi e delle opportunità per la salute e sicurezza sul lavoro e altri rischi per il sistema di gestione per la salute e sicurezza sul lavoro

Il processo di valutazione del rischio in questo protocollo

Il processo di valutazione del rischio in questo protocollo tiene conto di alcune esigenze:

¹ Il riferimento è al punto 6 della citata norma.

² *Driver* nella fonte originale.

- allineare il presente protocollo agli **standard internazionali** sopra citati (ISO 31000; EN 31010; ISO 45001) tenendo conto della specificità della situazione alla quale il protocollo si applica
- tenere conto delle caratteristiche di una **valutazione specifica del rischio stress lavoro-correlato**, come la necessità di procedere dapprima a una valutazione di tipo obiettivo sulla presenza di fattori di stress, e successivamente in alcuni casi a una valutazione di tipo soggettivo sulle percezioni di stress
- considerare la valutazione del rischio stress come parte di un **processo continuo di gestione** di tale rischio in una prospettiva di promozione della salute
- rendere il processo integrabile con le **richieste normative** (loro differenze nei diversi contesti, loro evoluzione)

Tab. 1 – Fasi del processo di valutazione dei rischi per l’allineamento fra gli standard ISO 45001, ISO 31000, UNI CEI EN IEC 31010

Fase del processo	Riferimenti, descrizione
1. Pianificazione (UNI CEI EN IEC 31010 :2019)	<p>Questa fase include gli obiettivi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • definire le finalità e gli scopi della valutazione • comprendere il contesto • coinvolgere le parti interessate • definire obiettivi • considerare i fattori umani, organizzativi e sociali • riesaminare i criteri per le decisioni (a quali condizioni il rischio è accettabile? Come valutare la significatività del rischio? Come decidere fra diverse opzioni, ad es. fra misure di riduzione del rischio?) <p>Include i punti “Comprendere l’organizzazione e il suo contesto” della ISO 45001:2018 (p. 4) e “Comprendere l’organizzazione e il suo contesto” della ISO 31000:2018 (p. 5.4.1)</p> <p>Anche il rapporto tecnico UNI 11457:2012 sullo stress lavoro-correlato evidenzia come, se l’oggetto di un’analisi sono i fattori psicosociali, “lo scopo da perseguire consiste nel conoscerne ed interpretarne correttamente le cause, adottando un approccio sistemico che implica attenzione anche per il macro-contesto politico sociale ed economico”</p> <p>Include alcuni altri obiettivi come descritto oltre, in particolare:</p> <ul style="list-style-type: none"> • la definizione dei gruppi omogenei • la definizione dei KPI per la realizzazione del progetto • la definizione degli eventi sentinella per il monitoraggio del rischio • la definizione di un piano di comunicazione interna e di eventuali azioni formative opportune per supportare le competenze necessarie per il successo del progetto

<p>2. Identificazione dei pericoli (ISO 45001:2018; ISO 31000:2018)</p>	<p>Ha l'obiettivo di conoscere e descrivere i rischi Tiene conto degli elementi citati nella ISO 45001:2018 punto 6.1.2.1:</p> <ul style="list-style-type: none"> • organizzazione del lavoro, fattori sociali, leadership e cultura • attività e situazioni di routine e non di routine • incidenti rilevanti accaduti, interni o esterni all'organizzazione, include le emergenze e le loro cause • situazioni di potenziale emergenza • persone • altri fattori • cambiamenti effettivi o proposti nell'organizzazione, attività operative, processi, attività nel sistema di gestione per la SSL • cambiamenti nella conoscenza e nelle informazioni dei pericoli <p>Include parti delle fasi 6.2 e 6.3 della UNI CEI EN IEC 31010:2019</p>
<p>3. Analisi del rischio (ISO 31000:2018)</p>	<p>Ha lo scopo di comprendere la natura del rischio e le sue caratteristiche incluso, se il caso, il livello di rischio Include parti delle fasi sopra contrassegnate come 6.2 e 6.3 della UNI CEI EN IEC 31010:2019</p> <p><i>Questa fase può essere reiterata dopo la fase n. 4, in caso di approfondimento attraverso una valutazione che tenga conto delle soggettività</i></p>
<p>4. Valutazione del rischio (ISO 45001:2018)</p>	<p>Ha lo scopo di essere di supporto nelle decisioni Avviene secondo le indicazioni del punto 6.1.2.2. e 6.1.2.3 della ISO 45001:2018 (valutazione dei rischi e delle opportunità) Coincide con la fase di Ponderazione dei rischi secondo la ISO 31000:2018 Include parti delle fasi 6.2, 6.3 e 6.5 della UNI CEI EN IEC 31010:2019</p> <p><i>Questa fase può essere reiterata dopo nuova analisi del rischio (fase n. 3), in caso di approfondimento attraverso una valutazione che tenga conto delle soggettività</i></p>
<p>5. Riesame dell'analisi (UNI CEI EN IEC 31010:2019)</p>	<p>È mirata a verificare la consistenza di tutto il processo svolto, e l'eventuale necessità di revisione</p>
<p>6. Definizione delle misure di controllo del rischio</p>	<p>Include la fase "Applicare i risultati per supportare le decisioni" della UNI CEI EN IEC 31010 :2019 Tiene conto delle indicazioni del punto 8.1.2 della ISO 45001:2018 riguardante la gerarchia delle misure di prevenzione e protezione, e di altre indicazioni di legge pertinenti e di buona prassi</p>
<p>7. Documentazione del processo</p>	<p>Secondo le indicazioni riguardanti la registrazione e documentazione del processo e degli esiti della valutazione del rischio (UNI CEI EN IEC 31010 :2019)</p>
<p>8. Definizione di un piano di azione</p>	<p>Ha lo scopo di definire un piano d'azione per l'implementazione, il monitoraggio e la revisione periodica delle misure di riduzione del rischio adottate</p>
<p>9. Audit periodici sul processo di gestione continua del rischio</p>	<p>Nella ISO 45001:2018 si evidenzia la natura ciclica del processo di gestione dei rischi, in un'ottica di miglioramento continuo Un audit periodico per verificare lo stato di attuazione delle misure e della gestione complessiva del rischio è un mezzo per verificare l'andamento e applicare eventuali correttivi o miglioramenti</p>
<p>10. Riesame periodico delle misure e rivalutazione del rischio</p>	<p>Nella ISO 45001:2018 si evidenzia la natura ciclica del processo di gestione dei rischi, in un'ottica di miglioramento continuo Un periodico momento di rianalisi e rivalutazione del rischio, e di riesame delle misure, è quindi necessario</p>

Il processo metodologico di cui alla tabella precedente è rappresentato graficamente in fig. 1.

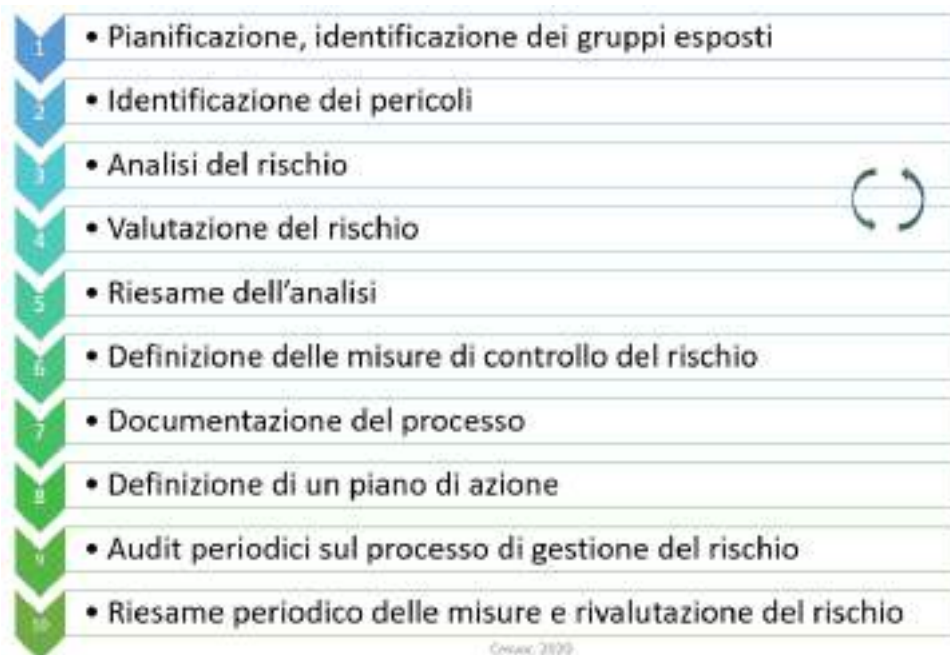


Fig. 1 – Il processo di valutazione del rischio nel protocollo NCS

Nella fig. 2 è rappresentato il processo organizzativo che verrà descritto nelle parti seguenti di questo documento; il processo organizzativo realizza le fasi metodologiche descritte sopra.

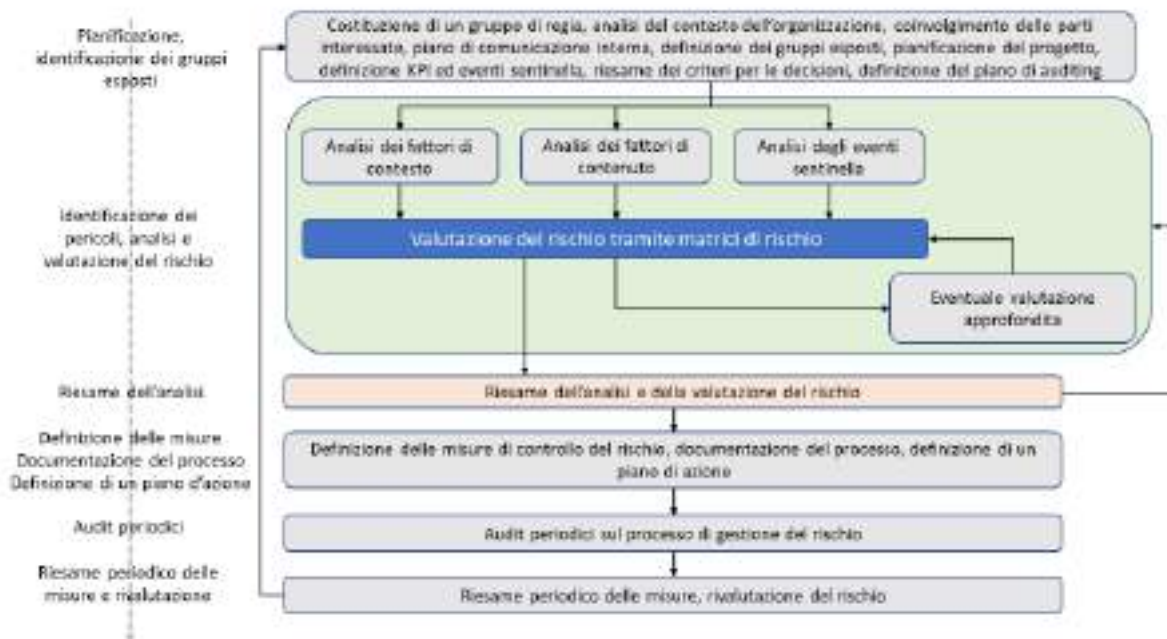


Fig. 2 – Raffigurazione del processo organizzativo di valutazione del rischio stress lavoro-correlato nel protocollo NCS

Per il contesto italiano, nella fig. 3 seguente si rappresenta un confronto tra le fasi del protocollo NCS e quanto richiesto dal metodo INAIL (2017) per l'ottemperanza alle richieste normative italiane

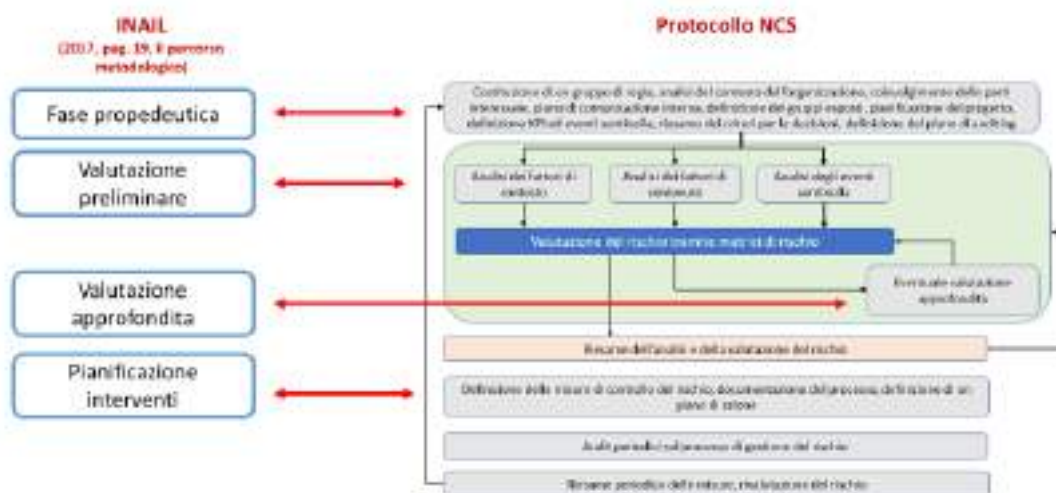


Fig. 3 – Confronto tra le fasi del protocollo NCS e quanto richiesto dal metodo INAIL (2017) per l'ottemperanza alle richieste normative italiane della Commissione Consultiva Permanente (2010)

3. Processo di valutazione del rischio

Con riferimento alle fasi di cui alla tabella 1 si descrivono nel seguito le modalità operative del processo di valutazione.

Fase 1 - Pianificazione della valutazione

La fase di pianificazione consiste nelle seguenti azioni:

- la **costituzione di un gruppo di regia** del progetto, di cui facciano parte almeno i ruoli chiave del sistema di prevenzione aziendale
- l'**eventuale costituzione di un più ristretto gruppo di gestione** del progetto, finalizzato a una maggiore velocità di attuazione delle diverse azioni definite dal gruppo di regia (ciò è opportuno nei progetti più complessi e nelle organizzazioni più strutturate)
- un **primo incontro del gruppo di regia** per l'avvio del progetto e la pianificazione delle azioni successive
- un'**analisi del contesto** come indicato negli standard ISO 45001 e ISO 31000
- la definizione del **coinvolgimento delle parti interessate** anche attraverso un piano di comunicazione interna ed eventuali azioni formative a supporto delle competenze necessarie per la gestione del rischio

Nella fase di pianificazione si definiscono più in dettaglio i punti di cui alla tabella seguente (in coerenza con quanto suggerito nello standard UNI CEI EN IEC 31010:2019).

Elemento della fase di pianificazione	Modalità indicate dal presente protocollo
Definire le finalità e gli scopi della valutazione	Questi aspetti sono da definire all'interno di un incontro di avvio del progetto
Comprendere il contesto	Questa parte viene soddisfatta dall'applicazione dell'analisi del contesto
Coinvolgere le parti interessate	Questa parte viene soddisfatta con il coinvolgimento di parti interessate nell'analisi del contesto e in altre forme di partecipazione da definire all'interno di un incontro di avvio del progetto Questa parte comprende anche: <ul style="list-style-type: none">• la definizione e realizzazione di un piano di comunicazione interna• la definizione e realizzazione di eventuali azioni formative a supporto delle competenze necessarie per la gestione del rischio

Definire obiettivi, KPI, eventi sentinella	<p>Gli obiettivi di dettaglio vanno definiti all'interno di un incontro di avvio del progetto</p> <p>Nello stesso incontro saranno definiti alcuni indicatori reattivi e proattivi per il monitoraggio del rischio e del processo di gestione del rischio</p> <p>Alcuni indicatori avranno la funzione di eventi sentinella per il monitoraggio del rischio, altri saranno indicatori organizzativi e avranno la funzione di monitoraggio della gestione del rischio, altri saranno indicatori legati alla gestione del progetto (project management) di valutazione del rischio, in particolare nei progetti più complessi</p>
Definizione dei gruppi esposti	Nell'incontro di avvio verranno definiti i gruppi omogenei
Considerare i fattori umani, organizzativi e sociali	L'analisi del contesto dovrà prendere in considerazione anche gli aspetti umani, organizzativi, sociali
Riesaminare i criteri per le decisioni (a quali condizioni il rischio è accettabile? Come valutare la significatività del rischio? Come decidere fra diverse opzioni, ad es. fra misure di riduzione del rischio?)	<p>In accordo alla ISO 45001:2018 il livello di rischio da raggiungere e da considerare accettabile è il livello ALARP (<i>as low as reasonably practicable</i>, cioè il livello più basso ragionevolmente praticabile) integrato dalla considerazione che devono essere soddisfatti i requisiti delle leggi applicabili.</p> <p>Per la definizione del livello ALARP, occorre che esso venga determinato attraverso la tecnica (previste dal punto B.1 della UNI CEI EN IEC 31010 :2019) delle interviste semistrutturate, che vedano coinvolte persone esperte e persone appartenenti alle parti interessate più direttamente coinvolte</p>
Definizione del piano di auditing	Nell'incontro di avvio sarà definito un piano di auditing (come da punto 5 della ISO 19011:2018) per la raccolta dati della fase preliminare Esso verrà condiviso con il gruppo di regia e le azioni saranno pianificate

Strumenti

Per l'analisi del contesto è possibile adottare l'allegato 1.

Per la gestione dell'incontro di avvio del progetto è possibile adottare l'allegato 2.

Per la gestione delle interviste riferite all'individuazione del livello ALARP è possibile adottare l'allegato 3.

Fase 2 – Identificazione dei pericoli

Lo stress può essere definito come una condizione in cui un soggetto avverte uno scarto fra le richieste che giungono dall'ambiente e le risorse a disposizione per fronteggiarle.

Nell'identificazione dei pericoli, per quanto riguarda la fase preliminare obiettiva, ci si riferisce alle definizioni di "fattore psicosociale di rischio" (categoria di cui lo stress fa parte) riportate in EASHW, 2012:

- interazioni fra il contenuto del lavoro, il management e l'organizzazione del lavoro, e gli altri aspetti ambientali e organizzativi da un lato, e le competenze e i bisogni dei lavoratori d'altro lato, che possono avere un'influenza dannosa sulla salute dei lavoratori attraverso la loro percezione ed esperienza (ripresa da ILO, 1986)
- gli aspetti della progettazione e gestione del lavoro, e del suo contesto sociale e organizzativo, che hanno il potenziale di causare danno psicologico o fisico (ripresa da Cox and Griffiths, 2005).

Si assume inoltre la prospettiva presente in Bisio (2009), secondo la quale il rischio psicosociale può essere inteso come il potenziale che hanno le caratteristiche della situazione sociale ed organizzativa di produrre una diminuzione, o di impedire l'aumento, del benessere, della salute e dell'incolumità delle persone. Quindi il rischio può essere presente nelle pieghe della situazione sociale, indipendentemente dal fatto che vi siano disagi o lesioni.

Sono stati perciò individuati i fattori organizzativi e sociali che possono creare danno, che vengono elencati di seguito.

I fattori (pericoli) nella fase preliminare obiettiva

I fattori considerati nel protocollo sono i seguenti.

Fattori di contenuto³

1. Luogo e ambiente di lavoro
2. Organizzazione della postazione di lavoro (*in modo differenziato fra white collar e blue collar*)
3. Metodi per lo svolgimento del compito (*solo blue collar*)
4. Uso di strumenti manuali e attrezzature (*solo blue collar*)
7. Aspetti organizzativi e sociali: Orari turni, reperibilità, pause
8. Aspetti organizzativi e sociali: Autonomia nell'attività
9. Aspetti organizzativi e sociali: Progettazione dei compiti
10. Aspetti organizzativi e sociali: Aspetti organizzativi
11. Aspetti organizzativi e sociali: Aspetti aggregativi

Per *blue collar* si intendono le figure di operaio, supervisore o assimilati; per *white collar* si intendono le figure di impiegati o manager.

Nel momento attuale di pandemia Covid, e fino a quando sarà opportuno includere nella valutazione del rischio i fattori derivanti dalla pandemia, si consideri un ulteriore **fattore n. 12 'Fattori derivanti dalla pandemia Covid'**, includendo gli item di cui all'allegato 8.

Fattori di contesto⁴

1. Struttura organizzativa
2. Valori organizzativi
3. Cultura partecipativa
4. Comunicazione interna
5. Formazione

³ Nella versione integrale del protocollo sono presenti anche i seguenti fattori di contenuto: Fattori di carico cognitivo, Fattori di carico emotivo, Qualità del compito visivo (*solo blue collar*). Per questo motivo la numerazione dei fattori non è progressiva

⁴ Nella versione integrale del protocollo sono presenti anche i seguenti fattori di contesto (numerati da 12 a 16): Prassi nell'organizzazione delle trasferte, Gestione dell'uso delle nuove tecnologie, Gestione delle diversità, inclusività, Gestione del rischio di violenza da terze parti, Gestione della resilienza

6. Sviluppo e progressione di carriera
7. Gestione organizzativa dell'autonomia
8. Presidio degli aspetti relazionali
9. Interfaccia casa lavoro
10. Gestione dei cambiamenti
11. Valutazione delle prestazioni

Una descrizione dei fattori è riportata nelle tabelle 4 e 5.

Per il contesto italiano:

Nella rilevazione dei fattori del metodo Cesvor sono raccolti anche tutti i dati relativi alla lista di controllo preliminare INAIL (2017), alla quale si rimanda, al fine di integrare tale metodo all'interno di questo protocollo.

Nella seguente tabella i riferimenti o i motivi in base ai quali sono stati inclusi i fattori.

Tabella 3 – Motivi e riferimenti per l'inclusione dei fattori di rischio nel protocollo

Fattore	Riferimenti o motivo per l'inclusione
<i>Fattori di contenuto</i>	
Luogo e ambiente di lavoro	Questi fattori sono tradizionalmente collegati a quella che viene definita 'ergonomia fisica', e riguardano l'ambiente, i gesti, le posture, gli sforzi. Nel documento INAIL (2017) sono presenti fattori di contenuto denominati "Ambiente di lavoro e attrezzature di lavoro", "Carico di lavoro e ritmo di lavoro" che contemplano gli stessi ambiti di quelli inclusi in questo protocollo.
Organizzazione della postazione di lavoro	
Metodi per lo svolgimento del compito (solo blue collar)	
Uso di strumenti manuali e attrezzature (solo blue collar)	Il rapporto tecnico UNI 11457:2012 sullo stress lavoro-correlato, riprendendo la norma UNI EN ISO 10075-2 evidenzia come influenze ambientali che possono indurre stress molti requisiti del compito e condizioni fisiche presenti in questi fattori
Fattori di carico cognitivo ⁵	Questi fattori sono tradizionalmente collegati a quella che viene chiamata 'ergonomia cognitiva'. Il carico mentale può giocare un ruolo importante nello stress.
Fattori di carico emotivo ⁶	La norma tecnica UNI EN ISO 10075-1:2018 sul carico mentale evidenzia che "il termine 'mentale' è utilizzato per i processi dell'esperienza e del comportamento umano. Di conseguenza, il termine è correlato ai processi

⁵ Presente solo nella versione integrale

⁶ Presente solo nella versione integrale

	<p>cognitivi ed emotivi” concludendo che questi due ambiti sono molto correlati fra di loro e che non abbia senso un’analisi separata che non si basi su entrambi</p> <p>Nel documento INAIL (2017) sono presenti alcuni item sul carico mentale, ma non è presente un fattore specifico.</p> <p>Il documento RPS-DU (INRS, 2013) contiene diversi fattori riferiti al carico mentale nel macro-fattore “Intensité et complexité du travail”.</p> <p>Lo stesso documento francese comprende un fattore denominato “Exigences émotionnelles” sovrapponibile ai fattori di carico emotivo presenti in questo protocollo</p> <p>Nella definizione degli item di questi fattori si è avuta cura di includere gli aspetti evidenziati dalla UNI EN ISO 10075-2:2002 (quali ad esempio monotonia, riduzione della vigilanza, saturazione)</p>
<p>Aspetti organizzativi e sociali: Orari turni, reperibilità, pause</p>	<p>Questi fattori sono considerati parte di quella che viene chiamata ‘ergonomia organizzativa’ o ‘macro-ergonomia’ (si veda ad es. Hendrick, 2005).</p> <p>Essi hanno un ruolo nel benessere delle persone.</p> <p>Il documento INAIL (2017) propone diversi item su questi ambiti, afferenti a diversi fattori; e in particolare i fattori “Pianificazione dei compiti”, “Carico di lavoro e ritmo di lavoro” e “Orario di lavoro” sono ampiamente sovrapponibili a quelli qui previsti.</p>
<p>Aspetti organizzativi e sociali: Autonomia nell’attività</p>	<p>“Faible autonomie au travail” e “Horaires de travail difficiles” sono fattori previsti nel documento RPS-DU (INRS, 2013), che comprendono diversi item dei fattori qui previsti.</p>
<p>Aspetti organizzativi e sociali: Aspetti organizzativi</p>	<p>HSE (2017) nel fattore “Role” include numerosi aspetti riguardanti la chiarezza e sostenibilità del ruolo. Lo stesso documento cita altri aspetti pertinenti sotto il fattore “Working patterns” nel fattore “Demand”.</p>
<p>Aspetti organizzativi e sociali: Aspetti aggregativi</p>	<p>Il rapporto tecnico UNI 11457:2012 sullo stress lavoro-correlato, riprendendo la norma UNI EN ISO 10075-2 evidenzia come influenze ambientali che possono indurre stress molti fattori sociali e organizzativi presenti in questi fattori</p> <p>Gli “Aspetti aggregativi” presenti in questo protocollo hanno alcuni elementi in comune con il fattore “Rapporti interpersonali sul lavoro” del documento INAIL (2017).</p>

Qualità del compito visivo (solo blue collar) ⁷	Pur non avendo trovato nelle altre fonti consultate un riferimento esplicito a questo fattore, si considera che la presa di informazioni nell'ambiente è una risorsa preziosa per fronteggiare le richieste del compito. Ove il compito visivo contenga elementi di difficoltà, ciò può pesare sulla percezione di controllo che si ha sull'ambiente.
<i>Fattori di contesto</i>	
Struttura organizzativa	Una struttura chiara e precisi riferimenti a “chi fa cosa” consentono una migliore collaborazione e un miglior fronteggiamento degli aspetti impegnativi del lavoro. È un fattore presente in INAIL (2017), nei due fattori denominati “Funzione e cultura organizzativa” e “Ruolo nell'ambito dell'organizzazione”. Il documento HSE (2017) include fra i Management standards diversi riferimenti ad aspetti organizzativi. In particolare, nel fattore “Support” si considerano elementi di supporto da parte dell'organizzazione, incluse politiche e procedure. Lo stesso documento nel fattore “Role” include aspetti riguardanti la chiarezza e sostenibilità del ruolo.
Valori organizzativi	La presenza di valori organizzativi testimonia una cultura organizzativa tesa alla collaborazione, che facilita la coesione. In INAIL (2017) nel fattore “Struttura organizzativa” si cita la presenza di codici etici. “Conflits de valeurs” è un macro-fattore previsto nel documento RPS-DU (INRS, 2013).
Cultura partecipativa	La partecipazione alle decisioni che riguardano da vicino i lavoratori è spesso considerata un fattore di controllo. Il documento HSE (2017) considera nel fattore “Control” anche gli aspetti di consultazione circa le modalità di lavoro, e nel fattore “Change” evidenzia l'importanza della consultazione nei momenti di cambiamento.
Comunicazione interna	La comunicazione organizzativa può essere uno strumento per aumentare il controllo sul proprio lavoro, o per migliorare la collaborazione e il supporto. Nel documento INAIL (2017) si citano al fattore “Struttura organizzativa” diversi item riguardanti la comunicazione interna.

⁷ Presente solo nella versione integrale

	<p>HSE (2017) nel fattore “Support” menziona diversi aspetti riguardanti la comunicazione interna (ad es. il contatto con i superiori e i colleghi); anche nel fattore “Relationships” include aspetti riguardanti i processi di comunicazione interna</p>
Formazione	<p>Processi formativi efficaci consentono alle persone di fronteggiare con maggiori risorse gli aspetti complessi del lavoro.</p> <p>“Utilisation et développement des competences” è un fattore presente nel documento RPS-DU (INRS, 2013).</p> <p>Il documento HSE (2017) include nella descrizione dei Management Standard elementi riguardanti la competenza, in particolare nel fattore “Control” e nel fattore “Support”.</p> <p>Nel documento INAIL (2017) si citano alcuni item relativi alla formazione.</p>
Sviluppo e progressione di carriera	<p>Avere la possibilità di sviluppo e di carriera è parte del controllo sulla situazione di lavoro.</p> <p>“Evoluzione della carriera” è un fattore incluso in INAIL (2017).</p>
Gestione organizzativa dell'autonomia	<p>L'autonomia è parte del controllo sul proprio lavoro e lo facilita.</p> <p>“Autonomia decisionale e controllo” è un fattore presente in INAIL (2017)</p> <p>“Faible autonomie au travail” è previsto nel documento RPS-DU (INRS, 2013)</p>
Presidio degli aspetti relazionali	<p>In una valutazione obiettiva non si fa riferimento alla percezione delle relazioni (che può essere parte, ad esempio, di un'analisi di clima), ma si cercano elementi strutturali o di processo.</p> <p>Il fattore “Violence interne au travail” è presente nel documento RPS-DU (INRS, 2013). Più in generale il macro-fattore “Rapports sociaux au travail dégradés” include più elementi riguardanti la parte relazionale.</p> <p>Nel documento HSE (2017) si prende in considerazione il fattore “Physical environment and violence” nel fattore “Demand”, mentre nel fattore “Relationships” sono citati gli aspetti riguardanti i comportamenti non accettabili.</p>
Interfaccia casa lavoro	<p>Il documento INAIL (2017) include un fattore denominato “Interfaccia casa lavoro conciliazione vita/lavoro”.</p> <p>Anche il documento RPS-DU (INRS, 2013) prevede un fattore chiamato “Conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle” ed altri fattori che riguardano il tema, sotto il macro-fattore “Horaires de travail difficiles”.</p>

Gestione dei cambiamenti	<p>È un fattore previsto nel documento RPS-DU (INRS, 2013) “Conduite du changement dans l’entreprise”.</p> <p>Nel documento HSE (2017) il fattore “Change” è specificamente dedicato alla gestione dei cambiamenti.</p> <p>Lo stesso documento HSE (2017) nell’Appendice 5 “Common stress factors” fa un riferimento ai fattori di cambiamento eterodiretti (provocati da enti esterni o ‘headquarters’), e a cambiamenti che possono aumentare il carico di lavoro o le modalità di lavoro.</p>
Valutazione delle prestazioni	<p>Le prassi di gestione delle risorse umane sono spesso molto rilevanti per la loro influenza sul clima, sulla comunicazione, sui processi riguardanti le persone.</p> <p>Nell’esperienza fatta con il protocollo precedente, questo è stato uno degli elementi spesso considerato di rilievo dalle persone intervistate.</p> <p>Il documento HSE (2017) nel fattore “Support” cita elementi riguardanti feedback regolari e costruttivi.</p>
Prassi nell’organizzazione delle trasferte ⁸	<p>In molte organizzazioni, per le persone che viaggiano frequentemente, le prassi per l’organizzazione delle trasferte sono considerate di grande importanza; in ragione del processo attivato si ha un impatto sui rischi di violenza, sull’armonizzazione con la vita extra-lavorativa, sul benessere psicofisico.</p> <p>Il fattore non viene esplicitamente citato nelle altre fonti consultate, ciononostante nell’esperienza precedente è stato un fattore spesso citato come rilevante in molte organizzazioni.</p>
Gestione dell’uso delle nuove tecnologie ⁹	<p>Le nuove tecnologie forniscono grandi opportunità, ma allo stesso tempo se mal gestite si prestano a essere fattori di stress, ad esempio per il sovraccarico di informazioni che può derivarne, per la possibilità (e in certi contesti per la pressione) di essere connessi per orari estesi, per la necessità di aggiornarsi spesso sul loro uso, ecc.</p> <p>Il documento HSE (2017) comprende nell’Appendice 5 “Common stress factors” alcuni riferimenti agli stessi item qui inclusi, ad esempio sulla possibilità di essere contattati al di fuori dal lavoro.</p>

⁸ Presente solo nella versione integrale

⁹ Presente solo nella versione integrale

Gestione delle diversità, inclusività ¹⁰	<p>Il fattore non viene citato esplicitamente nelle altre fonti consultate. Ciononostante, molti aspetti riguardanti i fattori “Presidio degli aspetti relazionali” e “Gestione del rischio di violenza da terze parti” possono avere elementi in comune con il tema delle discriminazioni, della gestione delle diversità.</p> <p>Lo stesso fattore “Valori organizzativi”, includendo aspetti etici, riguarda gli aspetti di inclusione.</p>
Gestione del rischio di violenza da terze parti ¹¹	<p>Il documento HSE (2017) include nell’appendice 5 “Common stress factors” un riferimento esplicito a questo fattore.</p> <p>Mentre INRS (2017) nel fattore “Tensions avec le public” fa riferimento a una parte delle problematiche della conflittualità con terze parti</p>
Gestione della resilienza ¹²	<p>La resilienza, sia organizzativa che individuale, è considerata una fonte di benessere e di sviluppo per le persone e per le organizzazioni</p> <p>Per la resilienza organizzativa il riferimento è alla norma UNI ISO 22316:2019</p> <p>Pur non essendo citato fra i fattori di stress in modo esplicito in altre fonti consultate, si può rinvenire nei riferimenti alla gestione dei cambiamenti un punto di contatto con questo fattore</p>

¹⁰ Presente solo nella versione integrale

¹¹ Presente solo nella versione integrale

¹² Presente solo nella versione integrale

	PROTOCOLLO DI VALUTAZIONE DEL RISCHIO	SISTEMA QUALITA' UNI EN ISO9001/2015	
	Cesvor® s.a.s. di Bisio Carlo e C. Via Umberto I, 20 – 20962 Arcore (MB)	Prima emissione 08/12/20	22/71 Pag.
Apposizione di marca temporale il 08/12/2020 Livello di confidenzialità: documento pubblico			

Tab. 4 – Fattori di contenuto e loro descrizione (i fattori su sfondo colorato sono presenti solo nella versione integrale)

Fattore	Sub-fattori considerati o definizione	Due esempi di item espressi in modo positivo
1. Luogo e ambiente di lavoro	Luminosità, microclima, pulizia e ordine, rumore, impatto generale, esposizione a rischi	La temperatura è regolabile e normalmente gradevole Non vi è rumore continuo o sgradevole, la comunicazione verbale e l'attenzione non sono disturbate da rumori
2. Organizzazione della postazione di lavoro (blue collar)	Movimenti, posture, sforzi, elementi della postazione regolabili, ausili a supporto per gli sforzi	Tutto ciò che è necessario per lavorare è raggiungibile senza adottare posture scomode oppure spostarsi o allungarsi frequentemente Le superfici dove necessario sono regolabili, inclinabili
Organizzazione della postazione di lavoro (white collar)	Illuminazione, postazione (schermo, sedia, ecc.), spazi, raggiungibilità di ciò che serve	L'illuminazione è adatta al compito visivo da svolgere, non vi sono abbagliamenti (da finestre, riflessi sullo schermo o sul tavolo, ecc.), contrasti eccessivi nell'ambiente Vi è spazio per sistemare lo schermo a una distanza che faciliti la visione, e tastiera e mouse in posizione adatta
3. Metodi per lo svolgimento del compito (solo blue collar)	Fattori seguenti richiesti dai metodi di lavoro: movimenti, uso della forza, maneggiabilità dei materiali, movimenti ripetuti	Non è richiesto l'uso di forza, né di mantenere uno sforzo da fermo a lungo (es. presa) I materiali sono maneggiabili senza dover effettuare una presa forte e prolungata, sono facili da afferrare, non hanno bordi appuntiti o affilati

4. Uso di strumenti manuali e attrezzature (solo blue collar)	Ergonomia nell'uso degli strumenti e delle attrezzature, manutenzione e funzionalità delle stesse	Utensili e attrezzature consentono di lavorare in modo comodo (azionamento, ingombro, livello di precisione, peso, postura per l'utilizzo) Il livello di precisione richiesto è facilmente ottenibile (anche con guanti, occhiali o altri dispositivi se sono utili o necessari)
5. Fattori di carico cognitivo	Complessità delle informazioni, delle decisioni, impatti delle decisioni, interruzioni, varietà nel compito, senso e significato del compito svolto, possibilità di apprendere	Le decisioni da prendere sono semplici e ben supportate (da colleghi, da informazioni, prassi condivise, ecc.) È molto improbabile che si venga interrotti, anche durante compiti difficili
6. Fattori di carico emotivo	Presenza di relazioni complesse da gestire per ruolo, contatto con la sofferenza, gestione di emergenze, negoziazioni difficili, necessità di supervisionare il lavoro di altri	Non vi sono situazioni in cui occorre essere in contatto con persone che soffrono (ad es. pazienti, loro parenti, detenuti) Non occorre gestire emergenze importanti con impatti sulle persone (ad es. protezione civile, pronto soccorso)
7. Aspetti organizzativi e sociali: Orari turni, reperibilità, pause	Gestione di aspetti organizzativi e sociali nella specifica attività/mansione (ciò distingue alcuni di questi fattori da quelli previsti nei fattori di contesto, che valgono in modo trasversale alle attività/mansioni)	Non occorre normalmente fornire una disponibilità di fatto (per telefonate, interventi, ...) al di fuori dei normali orari di lavoro Normalmente non vi sono orari imprevedibili o lunghi
8. Aspetti organizzativi e sociali: Autonomia nell'attività		Vi sono margini d'azione e di autonomia (lavorare nel rispetto del proprio ritmo, variare l'ordine dei compiti da svolgere, ...) L'attività consente una buona autonomia decisionale
9. Aspetti organizzativi e sociali: Aspetti organizzativi		Si hanno informazioni di ritorno sulla qualità della propria prestazione (da macchine o da persone) È possibile pianificare il lavoro, non si lavora in emergenza o in maniera discontinua (picchi) o in tempo ristretti

<p>10. Aspetti organizzativi e sociali: Aspetti aggregativi</p>		<p>Si è inseriti in un gruppo di lavoro o in una rete di relazioni È possibile trovare momenti di aggregazione con i colleghi o con altre persone</p>
<p>11. Qualità del compito visivo (solo blue collar)</p>	<p>Presenza di fattori che rendano la presa di informazioni visive difficile e fonte di tensione</p>	<p>Sulla base delle informazioni visive prese non occorre fare compiti difficili o di precisione oppure con grosse responsabilità e scarse possibilità di recupero dell'errore I tempi di visione sono lunghi a sufficienza, si ha a disposizione l'oggetto o l'informazione per il tempo necessario a cogliere dettagli significativi; i ritmi di presa visione sono adattabili e non impegnativi da mantenere</p>

Tab. 5 – Fattori di contesto e loro descrizione (i fattori su sfondo colorato sono presenti solo nella versione integrale)

Fattore	Definizione	Esempi di due item espressi in modo positivo
1. Struttura organizzativa	Presenza e funzionalità di una struttura organizzativa (es. organigramma, ruoli chiari, procedure ove servano, ecc.)	Vi sono riferimenti chiari per conoscere i compiti che ci si aspetta vengano svolti (ad es. mansionari completi, dettagliati e conosciuti, o altre fonti o prassi) I ruoli sono definiti in modo sufficiente perché ciascuno sappia cosa ci si aspetta da lui/lei
2. Valori organizzativi	Presenza di valori condivisi e di una cultura che crei coesione	I leader dell'azienda trasmettono valori in cui ci si riconosce e che si cerca di mettere in pratica Il rispetto per le persone è fondamentale fra i valori aziendali (vi sono prassi, documenti, ruoli tesi a garantirlo)
3. Cultura partecipativa	Presenza di prassi partecipative nei meccanismi decisionali	Tutte le persone in azienda hanno modo di partecipare alle decisioni che li riguardano da vicino Molti obiettivi vengono negoziati e/o fissati considerando esperienze e idee delle persone
4. Comunicazione interna	Funzionalità dei flussi di comunicazione e dei momenti di comunicazione interna	Vi sono riunioni quando serve, ed esse sono utili ed efficaci Vi sono bacheche, una rete intranet e altri strumenti di informazione e comunicazione interna efficace
5. Formazione	Presenza e funzionalità dei processi di formazione	La formazione svolta è efficace e utile e coinvolge tutte le persone Ogni anno viene steso un piano formativo condiviso a tutti i livelli
6. Sviluppo e progressione di carriera	In che misura l'organizzazione tende alla crescita professionale delle persone	Vi sono prassi chiare ed efficaci per lo sviluppo delle competenze; anche chi svolge la stessa mansione per anni ha opportunità di apprendimento e sviluppo della professionalità C'è molta attenzione per lo sviluppo e la crescita delle persone
7. Gestione organizzativa dell'autonomia	In che misura l'organizzazione tende a favorire l'autonomia e il controllo che le persone hanno sul proprio lavoro	Nei limiti dei propri ruoli, le persone hanno una buona autonomia decisionale Le persone nei rispettivi ruoli hanno la possibilità di avere un buon grado di controllo sul proprio lavoro
8. Presidio degli aspetti relazionali	Presenza di processi per prevenire e gestire criticità di relazione e violenze sul lavoro di origine interna	Vi sono analisi di clima e i risultati sono discussi e utilizzati Vi sono procedure per risolvere criticità di relazione, o per analizzare e intervenire in caso di sospetti di molestie, di mobbing, e di altri fenomeni degenerati

9. Interfaccia casa lavoro	Presenza di processi che mirano a facilitare l'armonizzazione fra lavoro e vita non lavorativa	L'azienda va incontro alle esigenze delle persone (vi sono procedure trasparenti, politiche, ruoli) per ciò che riguarda il tipo di contratto (part-time o meno) e gli orari Esistono politiche aziendali, iniziative, procedure trasparenti, ruoli, che favoriscono la conciliazione casa-lavoro
10. Gestione dei cambiamenti	Presenza di processi e competenze per la gestione proattiva, efficace e partecipativa del cambiamento	Esistono prassi consolidate, politiche o procedure per governare il cambiamento, supportate da una formazione al <i>change management</i> Vi sono prassi o procedure affinché le persone vengano messe al corrente dei vari cambiamenti e delle implicazioni di questi sul proprio lavoro
11. Valutazione delle prestazioni	Presenza di processi e competenze per la gestione dei riscontri sulla prestazione	Esiste un sistema di valutazione delle prestazioni Le persone ricevono feed-back strutturati e sistematici sulla propria prestazione lavorativa
12. Prassi nell'organizzazione delle trasferte (solo nelle organizzazioni in cui siano abituali trasferte impegnative, ad es. all'estero)	Presenza di politiche e processi per tenere conto dell'impatto delle trasferte sulla salute (fisica e mentale)	Viene svolto un processo di valutazione dei rischi da trasferta che tenga conto dei rischi fisici e psicosociali Nella pianificazione delle trasferte si tiene conto delle esigenze personali e di ciò che può impattare sulla salute fisica e mentale
13. Gestione dell'uso delle nuove tecnologie	Presenza di politiche o processi per tenere conto dell'impatto dell'uso delle nuove tecnologie sulla salute (fisica e mentale)	Sono in atto politiche e prassi manageriali per scoraggiare la connettività continua per motivi di lavoro (eccetto reali emergenze occasionali) Vi sono politiche e prassi (es. formazione, suggerimenti) per affrontare il sovraccarico di informazioni (ad es. e-mail)
14. Gestione delle diversità, inclusività	Presenza di politiche e prassi per la gestione delle diversità in modo inclusivo (diversità di genere, età, esperienza, provenienza, abilità, ecc.)	Le diversità di genere sono ben integrate nella politica e nelle pratiche di sicurezza e salute, inclusa la valutazione dei rischi I supervisor sono formati su come accogliere, tutelare e integrare in modo specifico i giovani o le persone con limitata esperienza che entrino nel loro gruppo di lavoro

15. Gestione del rischio di violenza da terze parti	Presenza di politiche e prassi per gestire il rischio di violenze (fisiche, verbali, morali) da terze parti	È stata svolta una formazione al management sul tema della violenza di origine esterna sui luoghi di lavoro (es. consapevolezza del problema; l'importanza della leadership nella prevenzione delle violenze; come intercettare e riportare problemi) Ove pertinente, i clienti e le altre terze parti sono sensibilizzate a non agire in maniera minacciosa o violenta
16. Gestione della resilienza	Presenza di politiche e prassi per tendere al miglioramento della resilienza organizzativa e al supporto della resilienza individuale	Esistono prassi consolidate, politiche o procedure per monitorare e migliorare la resilienza organizzativa (ispirate ad es. alla ISO 22316) Vengono adottate prassi a sostegno della resilienza individuale (ad es. formazione su competenze specifiche, prassi manageriali coerenti con il supporto alla resilienza, ecc.)

	PROTOCOLLO DI VALUTAZIONE DEL RISCHIO	SISTEMA QUALITA' UNI EN ISO9001/2015	
	Cesvor [®] s.a.s. di Bisio Carlo e C. Via Umberto I, 20 – 20962 Arcore (MB)	Prima emissione 08/12/20	28/71 Pag.
Aposizione di marca temporale il 08/12/2020 Livello di confidenzialità: documento pubblico			

Fase di approfondimento basata sulla soggettività

Ove la situazione richieda di procedere ad una fase di approfondimento basata anche sull'analisi della soggettività delle persone esposte, i fattori di rischio restano gli stessi, ma l'analisi del rischio richiede una diversa rilevazione.

Le variabili oggetto di misurazione in questa parte di raccolta dati andranno definite in dettaglio sulla base degli esiti della valutazione preliminare e sulla base del contesto e degli obiettivi.

In generale (si veda oltre) gli esiti della fase di valutazione di approfondimento soggettiva non alterano i risultati della valutazione preliminare obiettiva, ma consentono una migliore comprensione delle dinamiche dello stress, dei punti di forza e di miglioramento, fornendo in tal modo supporto alla scelta delle azioni di miglioramento e di riduzione del rischio.

Fase 3 – Analisi del rischio

L'analisi del rischio avviene secondo le seguenti modalità.

Fase preliminare obiettiva

Nella fase preliminare si procede a una raccolta di dati come segue.

<i>Tab. 6 – Informazioni da raccogliere e modalità della raccolta dati</i>	
Fattori	Raccolta dati da attivare
Comprensione dell'organizzazione e del suo contesto	Analisi PESTLE integrata da alcune variabili di contesto esterno ed interno (allegato 1) Questa parte di raccolta dati avviene nella fase di Pianificazione, durante l'analisi del contesto
Fattori di contenuto	<p>Piano di audit per la rilevazione e misurazione di variabili relative ai fattori di contenuto (allegato 5), che comprenda la raccolta di evidenze (normalmente tramite interviste a testimoni qualificati, sopralluoghi; talvolta anche tramite acquisizione ed esame di evidenze documentali).</p> <p>Per i fattori di contenuto si possono attivare processi di rilevazione diversi in ragione della dimensione aziendale e degli obiettivi del progetto.</p> <p>I diversi processi di coinvolgimento hanno in comune:</p> <ul style="list-style-type: none"> • l'applicazione di tecniche di auditing coerenti con la norma ISO 19011:2018 • un unico strumento di rilevazione che raccoglie dati sui diversi fattori • misurazioni espresse sulla stessa scala. <p>Può anche essere gestita, all'interno di uno stesso progetto, un'appropriata varietà di processi di raccolta.</p> <p>Le modalità di raccolta dati rientrano nelle tecniche di auditing.</p> <p>Processo 1 Sopralluogo con intervista ad alcuni testimoni qualificati</p> <p>Per ogni gruppo omogeneo si procede a una visita sul luogo di lavoro, che consenta un'osservazione diretta delle condizioni di lavoro, e un'intervista semi-strutturata rivolta a un supervisore/manager e successivamente ad alcuni lavoratori esperti (normalmente 3 per ogni gruppo)</p>

	<p>In questo caso si preveda un tempo di circa 1 ora e mezza per ogni gruppo</p> <p>Processo 2 Questionario preliminare a testimoni qualificati e successiva intervista semi-strutturata di gruppo Per ogni gruppo omogeneo si procede alla raccolta di questionari da testimoni qualificati (normalmente 3 per ogni gruppo) Successivamente avviene una visita sul luogo di lavoro, che approfondisca i dati precedentemente raccolti tramite questionari, tramite osservazione diretta delle condizioni di lavoro, intervista semi-strutturata rivolta a un supervisore/manager e ad alcuni lavoratori esperti che hanno compilato il questionario In questo caso di preveda un tempo di circa 1 ora per ogni gruppo</p> <p>Il supervisore/manager non sarà presente all'intervista rivolta ai lavoratori</p>
Fattori di contesto	<p>Insieme di audit per la rilevazione e misurazione di variabili di contesto (allegato 6), che comprenda la raccolta di evidenze (tramite interviste a testimoni qualificati, acquisizione ed esame di evidenze documentali).</p> <p>L'audit avverrà secondo le prassi indicate nello standard ISO 19011:2018 per quanto applicabili.</p> <p>Il piano di auditing verrà proposto e condiviso, sulla base delle caratteristiche dell'organizzazione, in fase di Pianificazione, nell'incontro di avvio.</p>
Eventi sentinella	<p>L'organizzazione produrrà gli eventi sentinella come definito nell'incontro di avvio. Si veda la Fase 4 (paragrafo "Indice di danno, livello di danno") per una descrizione dei dati da raccogliere.</p>
Altre variabili di danno	<p>Ove gli eventi sentinella non possano essere prodotti per gruppo omogeneo, andranno raccolti gli stessi eventi sentinella al livello più dettagliato che l'organizzazione riesca a produrre, ma in tal caso la raccolta andrà integrata nel modo seguente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • questionario sugli impatti dello stress somministrato alla popolazione aziendale o a un campione rappresentativo (ad es. il questionario GHQ, Goldberg e Williams, 1988) • oppure altra variabile riconducibile a danni derivanti dallo stress a livello di gruppo omogeneo <p>Questo si rende necessario poiché occorre nella matrice di rischio una rilevazione di elementi di 'danno' a livello di gruppo omogeneo</p> <p>Se nessun tipo di dato fra quelli sopra indicati è disponibile a livello di gruppo, può essere comunque calcolato un indice di danno a livello di più gruppi accorpate (valutando a priori se accorpate anche le rilevazioni dei fattori di contenuto); in tal caso l'attribuzione dell'indice di rischio potrebbe essere meno affidabile, e di ciò dovrà essere data evidenza nella fase di riesame dell'analisi (Fase 5), raccomandando nella lettura dei dati e nella definizione delle azioni di miglioramento una posizione più cautelativa, in quanto l'incertezza circa gli esiti del processo di misurazione può essere maggiore.</p>

La definizione dei metodi di raccolta dati è coerente con la triangolazione raccomandata dal rapporto tecnico UNI 11457:2012 sullo stress lavoro-correlato, che raccomanda:

- la rilevazione di dati oggettivi, che in questo caso corrispondono agli eventi sentinella
- la misurazione di elementi di contesto, o situazionali, attraverso l'osservazione diretta; in questo protocollo i sopralluoghi e l'osservazione diretta sono un elemento importante della raccolta dati; lo scopo della parte di audit sui fattori di contenuto, in particolare, corrisponde a una sintetica "analisi

del lavoro”, raccomandata dal rapporto tecnico citato; ciononostante, l’osservazione diretta viene qui considerata un supporto a una raccolta dati tramite audit, e non una compiuta osservazione e analisi di tutte le fasi lavorative; infatti l’analisi preliminare è “di primo livello”, e deve poter indicare possibilità o necessità di approfondimento, sia di tipo soggettivo che di tipo oggettivo

- la rilevazione di dati soggettivi, attraverso intervista o questionario; sebbene la raccolta di dati soggettivi sia adatta alla fase di approfondimento eventuale, nel presente protocollo si opera in modo partecipativo attraverso audit la cui raccolta dati corrisponde a interviste semistrutturate con testimoni qualificati aziendali

Strumenti

Per la raccolta di dati riferita ai fattori di contenuto e contesto tramite audit è possibile utilizzare il file apposito di raccolta dati in formato elettronico, che contiene tutti gli item presenti negli allegati 5 e 6.

Nota sul campionamento

Nella fase preliminare vengono applicate tecniche di analisi organizzativa ed ergonomica. Le *unità di campionamento* sono i gruppi di lavoratori esposti e non i lavoratori.

Tali unità non vengono campionate, ma il 100% dei gruppi viene incluso nelle unità oggetto di analisi.

All’interno di ciascuna unità analizzata (gruppo) avviene una rilevazione che consente una serie di misurazioni (una misurazione per ciascun fattore esaminato) basata sulla convergenza di diverse evidenze.

Il coinvolgimento di persone (testimoni qualificati) nella rilevazione non costituisce un campionamento rappresentativo, ma un campionamento “basato sul giudizio” (secondo il punto A.6.2 della ISO 19011:2018), e la sua affidabilità si basa:

- sul fatto che le persone siano scelte rispettando i criteri di giudizio del gruppo di auditing (condiviso con il gruppo di regia di cui fanno parte anche rappresentanti dei lavoratori), cioè che si tratti di persone con esperienza di lavoro (“lavoratori esperti” o “testimoni qualificati”)
- sulla professionalità degli auditor nella raccolta dati: i punteggi per le scale numeriche non vengono infatti attribuiti dai testimoni qualificati ma dagli auditor basandosi sui dati e le evidenze raccolte
- sulla convergenza di evidenze diverse

Approfondimento sulle modalità di rilevazione in campo per i fattori di contenuto e di contesto

La raccolta di dati per i fattori di contesto e di contenuto si basa sulle modalità descritte in tabella 6.

Nel seguito un approfondimento per la parte di audit che riguarda la raccolta dati tramite interviste a testimoni qualificati.

Le modalità di raccolta tendono a evitare da un lato un’analisi basata sulla percezione del tutto soggettiva dei lavoratori, molto spesso affidata a questionari o a interviste (propri della fase di valutazione di approfondimento), e d’altro lato a evitare un’analisi fatta a tavolino oppure in modo distaccato dalla conoscenza e dall’esperienza concreta di chi svolge le attività, molto spesso affidata a liste di controllo applicate da tecnici esperti di un metodo.

Si è quindi prodotto uno strumento che va applicato da un esperto formato o supervisionato, ma con la collaborazione di testimoni qualificati che vengono intervistati.

L'analisi viene condotta (vedi Tab. 6):

- per i *fattori di contenuto* tramite un sopralluogo, per constatazione diretta di alcuni elementi e un colloquio con un supervisore e successivamente con tre lavoratori esperti, che possano consentire una raccolta di informazioni sui processi organizzativi e su altri aspetti dell'ergonomia dell'attività. Fanno eccezione alcuni item le cui informazioni vanno cercate presso funzioni organizzative specifiche (vedi Allegato 5)
- per i *fattori di contesto* tramite diverse interviste a testimoni qualificati che possano fornire una descrizione, e contribuire a un giudizio, sui processi organizzativi pertinenti ai fattori di contesto

La letteratura supporta questo metodo per la raccolta di dati, ad esempio Bezzi (2001) parla di tecniche "basate su esperti" (pagg. 338 e segg.) descrivendole come "un insieme di tecniche che pongono domande a persone particolari, selezionate generalmente ad hoc dal ricercatore", e parlando di una logica di ricerca diversa da quella campionaria: "il ricercatore seleziona accuratamente alcune persone, proprio sulla base di alcune caratteristiche individuali, precedentemente conosciute (o presunte).".

Il tipo di colloquio fatto con il testimone qualificato rientra in quella che viene chiamata "intervista semi-strutturata", sulla base di una checklist (come descritto ad esempio in Bezzi, 2001, pag.386 e segg.); l'intervista semistrutturata è anche citata fra i metodi di raccolta dati nella valutazione dei rischi nella norma EN IEC 31010.

Contesto in cui si svolge l'intervista

Per i fattori di contenuto, il contesto in cui i dati vengono raccolti è quello dove si svolge l'attività di lavoro. È quindi da evitare un'intervista "a tavolino" senza un sopralluogo. È tuttavia possibile svolgere intervista e sopralluogo in due momenti diversi.

Se in alcuni casi risulti impossibile o troppo complesso visitare il luogo di lavoro (ad es. cantieri poco raggiungibili, piattaforme petrolifere, ...) ci si può basare su elementi forniti dal testimone qualificato, meglio se con il supporto di documentazione fotografica, valutando se sia opportuna la revisione di un supervisore o manager.

Per i fattori di contesto, al contrario, l'ambiente in cui vengono raccolti è quello adatto ad un'intervista, vale a dire che deve:

- essere sufficientemente silenzioso per consentire la comunicazione
- avere un tavolo o altro piano di appoggio e sedie, per consentire l'attività di intervista
- essere sufficientemente riservato per consentire a chi viene intervistato di esprimersi senza che altre persone intervengano.

Sia le interviste per i fattori di contesto che quelle per i fattori di contenuto possono avvenire a distanza; di ciò andrà reso conto nel riesame della valutazione, per verificare se la mancanza di un sopralluogo nell'analisi dei fattori di contenuto possa avere lasciato margini di incertezza nei risultati. Per evitare questo, si suggerisce di avere, in fase di intervista, un contraddittorio maggiore con più interlocutori, e se il caso di visionare fotografie o video dell'ambiente di lavoro.

Scelta dei testimoni qualificati

Per i fattori di contenuto andranno privilegiate persone che abbiano un'esperienza consolidata nel ruolo o nell'attività, in modo che esse possano portare esempi e riferirsi ad un ampio numero di episodi e casi concreti.

Per i fattori di contesto è richiesta la partecipazione dei seguenti testimoni qualificati:

- il Datore di Lavoro o in sua vece qualcuno che lo possa rappresentare
- il RSPP o chi comunque segue la sicurezza sul lavoro in quella unità
- il Medico competente
- un RLS o lavoratore

Limitarsi ai soli quattro ruoli menzionati è tipico di contesti organizzativi di dimensioni limitate, il numero più consueto varia fra da 5 e 20, aggiungendo di volta in volta le figure considerate più significative, a titolo di esempio:

- il responsabile della funzione Risorse umane
- altri manager di funzioni di line o a staff
- altri RLS o lavoratori

Per la scelta, andranno privilegiate persone che abbiano una buona conoscenza e visibilità dell'organizzazione e dei suoi processi, in modo che esse possano portare esempi e riferirsi ad un ampio numero di episodi e casi concreti.

Momento dell'analisi

Per i fattori di contenuto è importante che il sopralluogo avvenga in un giorno o momento di attività normale (e non ad esempio in un giorno in cui non vi siano attività in corso).

Nel caso vi siano attività molto diverse in momenti diversi (ad es. lavorazioni stagionali nell'agricoltura, o altri processi con fasi molto diverse) è possibile:

- fare diversi sopralluoghi per constatare le diverse condizioni
- riferirsi ai momenti più critici, anche facendo riferire da uno o più testimoni le situazioni che si presentano in momenti non supportati da sopralluogo

Per i fattori di contesto non è rilevante il momento in cui viene effettuata l'analisi.

Predisposizione del "contratto" con i testimoni qualificati

In ogni tipo di analisi partecipata è indispensabile creare le condizioni per le quali chi partecipa possa fornire un contributo valido e attendibile; vanno anche considerati aspetti di deontologia professionale.

Di conseguenza occorre che chi partecipa all'analisi come testimone qualificato sia informato sui seguenti punti:

- sul processo di valutazione in essere, e sul tipo di rischio specifico (devono sapere a quale processo stanno contribuendo)
- ricevano una preliminare comunicazione che prepari all'evento (l'intervista non avvenga "di sorpresa")
- sia chiarito a ciascuno, in fase di apertura dell'intervista, che i contenuti non saranno anonimi ma che potranno essere comunicati anche nominativamente; infatti la raccolta di dati non raccoglie in alcun modo aspetti personali, consiste piuttosto in una descrizione della condizione di lavoro; di conseguenza non subentrano conseguenze legate alla legge sulla privacy per dati personali o

sensibili; la chiarezza circa questo punto serve anche a responsabilizzare ulteriormente sull'importanza di fornire dati obiettivi e giustificabili

- a inizio intervista venga dedicato un momento all'illustrazione dei dati che andranno raccolti e alla spiegazione generale di come si andrà a operare
- se l'intervistatore non è persona conosciuta dall'intervistato, è opportuno che l'intervistato ne conosca il ruolo; è altresì necessario che l'intervistatore si presenti, e chieda se vi sono domande prima di iniziare.

Alcune precisazioni su come porre le domande e come ricercare gli elementi utili

- L'analisi preliminare del rischio non pone domande nella forma "Quanto secondo lei è stressante questo elemento?" in quanto l'analisi del rischio non riguarda la presenza di stress o le percezioni soggettive delle persone; occorre piuttosto una descrizione il più possibile obiettiva dei processi o degli aspetti oggetto di analisi, senza soffermarsi a indagare se ciò generi stress o meno
- Non è di alcuna rilevanza la "normalità" di un fattore di stress; spesso si sente dire nelle interviste: "Sì certo è frequente, ma è la normalità del mio lavoro", con ciò suggerendo che la situazione sia priva di rilevanza; al contrario, se un fattore è normalmente presente, ciò va decisamente considerato
- Ancora, non è di alcuna rilevanza il fatto che la persona che riveste un ruolo fosse al corrente delle condizioni di lavoro prima dell'assunzione, oppure che la presenza di un fattore di stress sia prevista dal contratto di lavoro (es. turni) o sia un aspetto perfettamente legale

L'analisi non è in alcun modo riconducibile ad un audit di conformità a norme di legge o a specifiche tecniche.

Alcuni esempi, per i fattori di contenuto:

- nella scheda che cita strumenti e attrezzature, il fatto che le macchine siano tutte "a norma e marcate CE", sebbene possa essere annotato, non fornisce alcun valore aggiunto all'analisi né va a sottrarre una quantità al punteggio dell'auditor
- il risultato positivo di analisi ergonomiche di tipo biomeccanico (posture, movimentazione dei carichi, movimenti ripetuti, traino e spinta, ecc.), sebbene possa essere acquisito per completezza, non è elemento rilevante per quanto riguarda la presenza di *discomfort* e la potenzialità di stress; infatti, gli indici di sovraccarico biomeccanico tendono a proteggere da malattie professionali nel medio o lungo termine, e hanno poco a che vedere con una condizione di stress immediato

Alcuni esempi, per i fattori di contesto:

- il fatto che esista conformità a normative (sicurezza, responsabilità sociale d'impresa, ...), sebbene possa essere annotato, di per sé non è rilevante, dovrebbe piuttosto essere un prerequisito
- il fatto che siano implementati sistemi di gestione volontari di qualunque tipo, sebbene possa essere annotato, non è di per sé rilevante per l'esistenza o il contenimento di fattori di stress organizzativo
- l'esistenza di codici di condotta, ruoli, comitati o altro, che siano richiesti da leggi, non è rilevante di per sé, e andrà valutata la loro efficacia ed effettiva pertinenza allo specifico fattore di rischio

Beninteso, si tratta di evitare falsi positivi, in quanto gli aspetti citati negli esempi evidenziano requisiti minimi riguardo alla sicurezza e alla salute; la presenza al contrario di evidenze riguardo ad alti livelli di rumore, a macchine non a norma o a indici biomeccanici deteriorati, va considerata con attenzione, sebbene non in modo passivo e svincolata da una considerazione generale del contesto e degli altri aspetti della lista di audit.

Attribuzione dei punteggi grezzi

L'auditor riporta sulla lista di controllo il proprio parere, sulla base di quanto osservato nel sopralluogo e di quanto dichiarato dai testimoni intervistati.

Il parere dell'auditor è riportato in forma numerica secondo la tabella 7, e sarà accompagnato ove opportuno da un commento che consenta a un lettore della lista di controllo compilata di comprendere i motivi del punteggio.

Tale parere motivato in forma numerica costituisce il punteggio grezzo (non pesato) dell'item.

Per i fattori di contesto, nonostante si proceda al coinvolgimento di diverse persone intervistate, l'auditor riporterà un solo giudizio numerico per item.

Tab. 7 – Scala a 4 punti per l’attribuzione dei punteggi agli item
Il giudizio quantitativo viene espresso su una scala a 4 punti, che va da 0 (presenza di condizioni ottimali) a 3 (presenza di condizioni molto deteriorate). Ciò in modo indipendente dalla stesura positiva o negativa dell’item. La scala può essere utilizzata anche con ‘mezzi punti’ (ad es. 2,5). Le due scale presenti sono equivalenti, ma in alcune situazioni è meglio utilizzabile la prima, in altre la seconda

0	1	2	3
La situazione descritta nell’item è pienamente realizzata (sia formalmente che nei fatti) e i processi correlati sono documentati	La situazione descritta nell’item è realizzata a regola d’arte ma parzialmente (ad es. non sempre, oppure non raggiunge tutto il target, oppure la documentazione non è adeguata)	La situazione descritta nell’item è realizzata (totalmente o parzialmente) ma con margini di miglioramento importanti	La situazione descritta nell’item non è presente, né formalmente né informalmente
La situazione di lavoro o organizzativa può essere descritta come ottimale	La situazione di lavoro o organizzativa si approssima ad una situazione ottimale, ma sono presenti elementi da migliorare o critici	La situazione di lavoro o organizzativa si approssima ad una situazione molto deteriorata, ma sono presenti elementi positivi o ottimali	La situazione di lavoro o organizzativa può essere descritta come molto deteriorata

Per discriminare correttamente fra i punti della scala è opportuno considerare ad esempio:

- la descrizione che viene fatta dagli intervistati, le altre fonti (sopralluogo, documenti)
- la continuità o la frequenza della presenza degli aspetti indicati nell’item
- l’estensione (a tutti o a pochi) delle condizioni considerate
- l’importanza in relazione alla specifica attività analizzata

e scegliere infine il punteggio che meglio approssima le descrizioni in Tab. 7.

Annotazioni dell’auditor

Come già evidenziato, all’auditor è richiesto di riportare, ove appropriato, commenti che consentano a un lettore della lista di controllo compilata di comprendere i motivi del punteggio.

Le annotazioni dovranno riportare elementi strutturali e obiettivi, evitando aspetti personali o soggettivi.

Nel seguito alcuni esempi di frasi non adatte o elementi impropri in questo tipo di analisi.

Per i fattori di contenuto:

“Spesso ricevo delle lamentele sia interne che esterne che tocca a me gestire e che vanno ad influire sul mio stress, infatti il carico mentale è troppo stressante.”	Evitare le frasi in prima persona, una descrizione deve essere riferita alla terza persona impersonale. Non sono adatti riferimenti allo stress, che è un processo soggettivo. Una stesura più adatta sarebbe: “L’attività comporta l’ascolto di lamentele e reclami che vanno gestiti”.
---	---

<p>“E' possibili pianificare il lavoro ma l'emergenza è dietro l'angolo tutti i giorni.”</p>	<p>Evitare espressioni informali o gergali o poco precise; scrivere ad esempio: “La pianificazione del lavoro è possibile, spesso (oppure: “talvolta”, in ragione dell’approfondimento da fare con l’operatore) si presentano emergenze dovute a (...)”</p>
<p>“Una persona è diventata coordinatore e le relazioni sono difficili.”</p>	<p>Si tratta di aspetti, per quanto importanti, non strutturali nell’attività oggetto di analisi.</p>
<p>“Spesso mi sento oberato di lavoro”</p>	<p>Occorre evitare elementi soggettivi e stesure che siano vaghe. Meglio sarebbe scrivere: “Viene riportato che l’organizzazione del lavoro presenta dei picchi in corrispondenza di (...); non sono presenti aspetti organizzativi a supporto degli operatori per la gestione di tali picchi di lavoro”.</p>

Per i fattori di contesto:

<p>“Il personale è decisamente sottodimensionato.”</p>	<p>Si tratta di un’opinione e non di un fatto. Una stesura più adatta sarebbe: “Il personale nell’unità organizzativa è passato da 27 unità a 18 negli ultimi due anni. Nei momenti di picco viene riportato che occorre prestare lavoro straordinario e rimandare le ferie”</p>
<p>“In manutenzione sono piuttosto stressati.”</p>	<p>Non sono adatti riferimenti allo stress, che è un processo soggettivo. Piuttosto occorre verificare quali sono i motivi che portano a dire che essi sono stressati. Occorre anche verificare se sia più opportuno riportare un tale tema nei fattori di contenuto (se riguarda solo una o poche attività) in luogo dei fattori di contesto.</p>
<p>“Lavoriamo sempre in emergenza”</p>	<p>Si tratta di un modo di dire generico. Meglio sarebbe approfondire e scrivere ad esempio: “La pianificazione del lavoro non sempre è possibile, spesso (oppure: “talvolta”, in ragione dell’approfondimento da fare con l’operatore) si presentano emergenze dovute a (...)”</p>
<p>“Il responsabile non consente la partecipazione.”</p>	<p>L’intervistatore cercherà di capire se si tratti di uno stile personale del manager oppure di prassi condivise o definite a livello aziendale. Nel primo caso l’affermazione non è rilevante per l’analisi. Nel secondo caso meglio sarebbe approfondire e scrivere ad esempio: “Viene riportato che non sono organizzate riunioni e che non vi sono occasioni attraverso le quali i lavoratori possono partecipare alle decisioni.”</p>

<p>“Spesso siamo oberati di lavoro”</p>	<p>Occorre evitare elementi soggettivi e stesure che siano vaghe. Meglio sarebbe scrivere:</p> <p>“Viene riportato che l’organizzazione del lavoro presenta dei picchi in corrispondenza di (...); non sono presenti aspetti organizzativi a supporto degli operatori per la gestione di tali picchi di lavoro”.</p>
<p>“Regna un senso di insoddisfazione”</p>	<p>Si fa riferimento ad un aspetto di clima che andrebbe compreso con altri strumenti.</p> <p>È bene approfondire, e se si conferma che si tratti di un fatto e non di un’opinione è meglio scrivere ad esempio:</p> <p>“Nell’ultima analisi di clima il punteggio medio degli indici di soddisfazione è passato da ... a ...”</p> <p>oppure</p> <p>“Un senso di insoddisfazione sembra essere testimoniato dall’aumento delle assenze, da frequenti litigi che sono stati riportati, e da ...”</p>

Ambiente di lavoro: dove gli ambienti sono diversi

Può avvenire che un’attività non si svolga in un solo ambiente.

In tal caso è possibile:

- Riferirsi all’ambiente **prevalente** se l’altro o gli altri sono residuali o comunque poco significativi in rapporto al primo (per il tempo speso)
- Riferirsi all’ambiente **più problematico**, per fare un’analisi più cautelativa
- Fare **analisi separate** per i diversi ambienti, facendo fra i diversi punteggi una **media pesata** in base al tempo speso normalmente in ciascuno di essi (stimato); in tal caso rimanga a documentazione l’intero processo di definizione del punteggio e le annotazioni circa i diversi ambienti analizzati

È comunque necessario annotare la diversità di ambienti e il criterio adottato per il punteggio.

Problemi dovuti a comportamenti personali

Talora nelle valutazioni o nelle constatazioni in campo si evidenziano aspetti che potrebbero essere dovuti non tanto alla struttura dell’attività o dell’organizzazione, quanto piuttosto a stili o abitudini di un operatore o manager.

Ciò capita ad esempio nel valutare l’ordine sul posto di lavoro o la postazione di lavoro in attività di ufficio.

L’auditor si sforzerà di comprendere se si tratti di problemi strutturali (ad esempio per il disordine potrebbe trattarsi di mancanza di spazio, di problemi di smaltimento, di stoccaggio temporaneo di materiali, di layout, ...) oppure ad abitudini di uno o più operatori.

Nel primo caso si tratta di fattori da prendere in considerazione per l’analisi; nel secondo caso no.

I documenti da annotare

È opportuno annotare i documenti presenti presso l’azienda in formato cartaceo o elettronico, pertinenti alle diverse dimensioni analizzate. Ad esempio (elenco non esaustivo):

- Manuali di sistemi di gestione

- DVR
- Politiche interne (di comunicazione interna, di sicurezza e salute, di acquisti, ecc.)
- Siti intranet o software specifici che forniscano informazioni o supporti pertinenti

L'intervista al medico competente

L'esperienza ha mostrato che l'intervista al medico è opportuno che sia strutturata in maniera diversa.

È opportuno che si prendano appunti su quanto viene testimoniato, e che si alleggi poi l'intervista alla sintesi delle altre interviste.

L'intervista al medico è meno strutturata, e può includere i punti seguenti (l'elenco di domande sottostante può essere anche mostrato al professionista, affinché egli si soffermi su quelli significativi o integri con altri punti non presenti):

Sorveglianza sanitaria e specificità dell'azienda

- È a conoscenza di particolari sintomi da stress fra il personale? È in grado di fornire dati su ciò?
- Vi sono visite straordinarie richieste? Per quali motivi? (nota: l'analisi degli eventi sentinella richiederà il numero di visite)
- È a conoscenza di particolari disagi (individuali o collettivi) fra il personale? Vi sono state o sono in essere situazioni di pre-mobbing o di mobbing?
- È a conoscenza di molestie, violenze verbali o fisiche o altre manifestazioni acute di aggressività?
- Quali sono le problematiche specifiche dell'azienda che secondo lei sono rilevanti per il tema dello stress? Quali gli aspetti che meritano particolare attenzione?
- Come sono le relazioni nell'azienda e il clima?
- Quali sono le azioni a supporto del personale che sono attive?

Necessità particolari di monitoraggio della salute e dello stress

- Vi sono attività o mansioni che richiedono una particolare attenzione per la loro configurazione ergonomica?
- Vi sono operazioni o mansioni che richiedono una particolare attenzione per la loro possibilità di generare danni?
- In generale vi sono aspetti organizzativi che secondo lei vanno considerati per la loro possibilità di generare stress?

Descrizione generale dell'azienda

- Quali pensa che siano i punti di forza e di debolezza di questa azienda?
- Quali sono i valori condivisi all'interno di questa organizzazione? Lei vede un senso di appartenenza e una cultura specifica oppure no?

Cambiamenti

- Quali sono secondo lei i cambiamenti più significativi che vi sono stati negli ultimi anni?

Pesatura degli item

Ciascun item partecipa con un peso diverso alla composizione del valore di un fattore. Nel calcolo del punteggio di ciascun fattore (si veda oltre) ciascun item va quindi moltiplicato per un coefficiente.

Nel seguito i pesi (coefficienti) da attribuire e le relative motivazioni. In ogni fattore, la somma dei pesi degli item è pari a 3.

Fattori di contenuto

Esposizione a rumore sup. al secondo livello d'azione	0,1
Non vi è rumore continuo o sgradevole, la comunicazione verbale e l'attenzione non sono disturbate da rumori	0,3
Rischio cancerogeno/chimico non irrilevante	0,1
Microclima adeguato	0,2
La temperatura è regolabile e normalmente gradevole	0,4
Adeguato illuminamento con particolare riguardo alle attività ad elevato impegno visivo (VDT, lavori fini, ecc.)	0,4
In generale l'impatto è gradevole, l'ambiente è pulito e ordinato	0,2
Il lavoro si svolge all'esterno con ogni condizione climatica	0,5
Lavoro a rischio di aggressione fisica/lavoro solitario	0,1
Esposizione a vibrazione superiore al valore d'azione giornaliero	0,1
Esposizione a radiazioni ionizzanti e/o non ionizzanti	0,1
Esposizione a rischio biologico	0,1
Esposizione a rischio meccanico (macchine)	0,1
Esposizione a rischio caduta (lavori in quota) o spazi confinati	0,1
Esposizione a rischi dovuti a processi di trasporto (traffico veicolare, carrelli, carichi sospesi, ecc.)	0,1
Esposizione a rischio di atmosfere esplosive	0,1

Sono state incluse le esposizioni a diversi tipi di rischio, seguendo e ampliando il suggerimento di INAIL (2017); tali esposizioni, la cui presenza va accertata prendendo visione della valutazione dei rischi (in Italia il DVR), potrebbe influire poco sulla percezione di tali rischi da parte dei lavoratori, e quindi sulle percezioni di stress. Questo è il motivo per cui tali esposizioni hanno il peso minore.

Pesi maggiori hanno gli item che riguardano variabili più direttamente percepite dai lavoratori, con un probabile maggiore impatto sul comfort, sulla facilità a concentrarsi e sulla fatica; il peso maggiore in tal senso hanno le variabili di temperatura, illuminazione, clima locale.

I pesi sono attribuiti in maniera tale che la somma di diversi tipi di rischio in un ambiente industriale può andare comunque nel complesso a superare gli altri singoli item a peso maggiore.

<i>Tab. 9 – Coefficienti per il calcolo del valore pesato degli item del fattore Organizzazione della postazione di lavoro; item per blue collar</i>	
L'illuminazione della postazione è adatta al compito visivo da svolgere, non vi sono abbagliamenti (da finestre, riflessi sullo schermo o sul tavolo, ecc.), contrasti eccessivi nell'ambiente	0,75
La postazione non richiede mai di compiere movimenti scomodi quali: piegare o torcere il tronco, accovacciarsi, inginocchiarsi, tenere i gomiti o le braccia in alto, piegare i polsi, tenere le braccia dietro al corpo	0,75
Dove necessario sono disponibili ausili (per spostare oggetti, per lavori di precisione, tappeti antifatica, illuminazione focalizzata, ecc.)	0,5
Tutto ciò che è necessario per lavorare è raggiungibile senza adottare posture scomode oppure spostarsi o allungarsi frequentemente	0,75
Le superfici dove necessario sono regolabili, inclinabili	0,25

Il peso minore è stato attribuito all'item sulle superfici inclinabili, sia per la sua applicazione eventuale ("dove necessario") sia poiché la mancata possibilità di inclinare le superfici (ad es. di un banco da lavoro) potrebbe non recare importanti difficoltà.

Un peso intermedio è stato attribuito all'item sulla disponibilità di ausili (poiché in parziale sovrapposizione con la richiesta di movimentazione di carichi, di cui al fattore Metodi per lo svolgimento dei compiti).

I pesi maggiori sono stati attribuiti agli item che nel loro complesso riguardano l'ergonomia della postazione dal punto di vista visivo e muscoloscheletrico; questi item sono applicabili a tutte le postazioni e le condizioni ivi descritte possono avere impatti importanti sulla percezione di comfort, sulla fatica e sulla salute.

<i>Tab. 10 – Coefficienti per il calcolo del valore pesato degli item del fattore Organizzazione della postazione di lavoro; item per white collar</i>	
L'illuminazione della postazione è adatta al compito visivo da svolgere, non vi sono abbagliamenti (da finestre, riflessi sullo schermo o sul tavolo, ecc.), contrasti eccessivi nell'ambiente	0,75
Vi è spazio per sistemare lo schermo a una distanza che faciliti la visione, e tastiera e mouse in posizione adatta	0,75
Sedia, scrivania, schermo e le altre attrezzature da ufficio consentono un'adeguata ergonomia nell'utilizzo	0,75
Tutto ciò che è necessario per lavorare è raggiungibile senza adottare posture scomode oppure spostarsi o allungarsi frequentemente	0,75

Ai quattro item presenti sono stati attribuiti pesi uguali, trattandosi di condizioni applicabili a tutte le postazioni e di pari importanza. Si tratta di elementi la cui importanza è consolidata nelle considerazioni di tipo ergonomico sulle postazioni da ufficio, con impatti sulle percezioni di comfort, sulla fatica e sulla salute.

<i>Tab. 11 – Coefficienti per il calcolo del valore pesato degli item del fattore Metodi per lo svolgimento del compito (solo per blue collar)</i>	
Rischio movimentazione manuale dei carichi	0,6

Non è richiesto l'uso di forza, né di mantenere uno sforzo da fermo a lungo (es. presa)	0,6
I materiali sono maneggiabili senza dover effettuare una presa forte e prolungata, sono facili da afferrare, non hanno bordi appuntiti o affilati	0,6
Non sono richiesti movimenti ripetuti in cicli brevi (con braccia, mani, gambe, piedi)	0,6
Il compito non richiede di svolgere movimenti quali: piegare o torcere il tronco, accovacciarsi, inginocchiarsi, tenere i gomiti o le braccia in alto, piegare i polsi, tenere le braccia dietro al corpo	0,6

Ai sei item presenti sono stati attribuiti pesi uguali, per gli stessi motivi di cui alla dimensione precedente.

<i>Tab. 12 – Coefficienti per il calcolo del valore pesato degli item del fattore Uso di strumenti manuali ed attrezzature (solo per blue collar)</i>	
Adeguata manutenzione macchine ed attrezzature	0,3
Utensili e attrezzature consentono di lavorare in modo comodo (azionamento, impugnatura, ingombro, livello di precisione, peso, postura per l'utilizzo)	0,6
Il livello di precisione richiesto è facilmente ottenibile (anche se con guanti, occhiali o altri dispositivi se sono utili o necessari)	0,6
Utensili e attrezzature possono essere spostati o azionati senza fatica oppure con adeguati ausili	0,6
Adeguatezza delle risorse strumentali allo svolgimento dei compiti	0,6
Lavoro con utilizzo di macchine ed attrezzature ad alto rischio	0,3

Un peso minore è stato attribuito ai due item che possono avere impatti meno diretti sulle percezioni, sul comfort, sulla fatica (manutenzione e macchine a rischio, peraltro parzialmente in sovrapposizione con alcuni rischi considerati nel fattore Luogo e ambiente di lavoro).

Le tabelle 13 e 14 sono presenti solo nell'edizione integrale.

<i>Tab. 15 – Coefficienti per il calcolo del valore pesato degli item del fattore Aspetti organizzativi e sociali: Orari, turni, reperibilità, pause</i>	
È presente regolarmente un orario lavorativo superiore alle 8 ore	0,2
Non occorre normalmente fornire una disponibilità di fatto (per telefonate, interventi, ...) al di fuori dei normali orari di lavoro	0,4
Normalmente non vi sono orari imprevedibili o lunghi	0,5
Viene abitualmente svolto lavoro straordinario	0,2
È presente orario di lavoro rigido (non flessibile)	0,2
La programmazione dell'orario varia frequentemente	0,4
Le pause di lavoro sono chiaramente definite	0,2
È presente il lavoro a turni	0,2
È abituale il lavoro a turni notturni	0,4
È presente il turno notturno fisso o a rotazione	0,3

Il peso maggiore è stato dato ai fattori che maggiormente possono avere impatti sulla qualità di vita (in primis alla normale presenza di orari imprevedibili o lunghi; in second'ordine alla necessità di fornire disponibilità fuori orario, alla frequente variazione della programmazione dell'orario, al lavoro a turni notturno); pesi minori sono stati attribuiti agli altri item.

<i>Tab. 16 – Coefficienti per il calcolo del valore pesato degli item del fattore Aspetti organizzativi e sociali: Autonomia nell'attività</i>	
Vi sono margini d'azione e di autonomia (lavorare nel rispetto del proprio ritmo, variare l'ordine dei compiti da svolgere, ...)	1
I lavoratori hanno autonomia nella esecuzione dei compiti	1
Si sa bene cosa fare anche in autonomia, obiettivi e procedure sono chiare	1

Ai tre item è stato attribuito lo stesso peso.

<i>Tab. 17 – Coefficienti per il calcolo del valore pesato degli item del fattore Aspetti organizzativi e sociali: Aspetti organizzativi</i>	
Lo svolgimento della mansione richiede di eseguire più compiti contemporaneamente	0,4
Chiara definizione dei compiti	0,2
Adeguatezza delle risorse umane necessarie allo svolgimento dei compiti	0,4
Ci sono frequenti variazioni imprevedibili della quantità di lavoro	0,6
È possibile pianificare il lavoro, non si lavora in emergenza o in maniera discontinua (picchi) o in tempi ristretti	0,4
Vi è assenza di attività per lunghi periodi nel turno lavorativo	0,6
Il ritmo lavorativo per l'esecuzione del compito è prefissato	0,4

Rispetto a pesi equamente ripartiti, è stato diminuito leggermente il peso dell'item sulla definizione dei compiti (presente anche fra i fattori di contesto), e aumentati quelli relativi all'eccesso o alla mancanza di carico, più direttamente collegabili al concetto di stress.

<i>Tab. 18 – Coefficienti per il calcolo del valore pesato degli item del fattore Aspetti organizzativi e sociali: Aspetti aggregativi</i>	
Si è inseriti in un gruppo di lavoro o in una rete di relazioni	0,75
È possibile trovare momenti di aggregazione con i colleghi o con altre persone	1,25
Si lavora a contatto con altre persone, o i contatti sono facili da attivare	1

La diversa pesatura è stata fatta sulla base dell'importanza che i tre item hanno avuto nell'esperienza passata dell'uso del metodo.

La tabella 19 è presente solo nella versione integrale.

Fattori di contesto

Tab. 20 – Pesi da applicare agli item del fattore Struttura organizzativa

Diffusione organigramma aziendale	0,5
Presenza di procedure aziendali	0,25
Diffusione delle procedure aziendali ai lavoratori	0,5
Vi sono riferimenti chiari per conoscere i compiti che ci si aspetta vengano svolti (ad es. mansionari completi, dettagliati e conosciuti, o altre fonti o prassi)	0,75
I lavoratori conoscono la linea gerarchica aziendale	0,25
I ruoli sono chiaramente definiti	0,5
Vi è una sovrapposizione di ruoli differenti sulle stesse persone (capo turno/preposto/responsabile qualità, ecc.)	0,25

Un peso maggiore è stato attribuito all'item che meglio di altri contiene il significato di una chiarezza del “chi fa cosa”. Hanno un peso leggermente inferiore gli item che riguardano elementi complementari al precedente (organigramma e procedure diffuse, definizione dei ruoli). I pesi minori sono stati attribuiti agli item che descrivono la presenza di procedure e la conoscenza della linea gerarchica (elementi che di per sé non sono direttamente collegabili alla qualità dell'organizzazione) o la sovrapposizione di ruoli (in quanto specificazione di un contenuto già presente in altro item).

Tab. 21 – Pesi da applicare agli item del fattore Valori organizzativi

Esistono valori organizzativi conosciuti e condivisi da tutti	0,25
Presenza di un sistema di gestione della sicurezza aziendale	0,25
Presenza di codice etico e/o di comportamento (esclusi codici disciplinari)	0,25
I leader dell'azienda trasmettono valori in cui ci si riconosce e che si cerca di mettere in pratica	0,75

Il rispetto per le persone è fondamentale fra i valori aziendali (vi sono prassi, documenti, ruoli tesi a garantirlo)	0,5
Presenza di sistemi di gestione o prassi consolidate sui temi della sicurezza e salute, della responsabilità sociale, della sostenibilità, della qualità	0,75
Identificazione di un referente per l'ascolto e la gestione dei casi di disagio lavorativo	0,25

Hanno ricevuto un peso maggiore i due item riconducibili alla leadership che tramette valori e alla presenza di sistemi e prassi consolidate che tendano a realizzare valori; ciò per il significato più ampio e sistemico che questi item hanno. Segue con un punteggio leggermente inferiore l'item che riguarda un valore chiave dal quale potrebbero discendere molti altri valori di coesione e collaborazione (il rispetto). Un peso minore è stato attribuito agli altri item, o per la loro consistenza quasi formale, o perché descrivono aspetti di dettaglio e non sistemici.

<i>Tab. 22 – Pesì da applicare agli item del fattore Cultura partecipativa</i>	
Effettuazione riunioni/incontri tra dirigenti e lavoratori	0,5
I lavoratori hanno a disposizione le informazioni sulle decisioni aziendali relative al gruppo di lavoro	0,25
Molte azioni e obiettivi vengono definiti considerando esperienze e punti di vista delle persone	0,75
Sono predisposti strumenti di partecipazione decisionale dei lavoratori alle scelte aziendali	0,75
Tutte le persone in azienda hanno modo di partecipare alle decisioni che li riguardano da vicino	0,75

Un peso maggiore è stato attribuito ai tre item che meglio di altri descrivono prassi ampie di tipo organizzativo tese alla partecipazione. Un peso inferiore all'item che riguarda la prassi di riunioni/incontro fra dirigenti e lavoratori. Il peso minore all'item che potrebbe avere un significato più formale.

<i>Tab. 23 – Pesì da applicare agli item del fattore Comunicazione interna</i>	
Diffusione degli obiettivi aziendali ai lavoratori	0,25

Presenza di efficaci sistemi di comunicazione interna aziendale (bacheca, internet, busta paga, volantini, ecc.)	0,75
Vi sono riunioni quando serve, ed esse sono utili ed efficaci	0,75
È facilmente possibile scambiare informazioni utili con i propri colleghi	0,5
Presenza di momenti di comunicazione dell'azienda a tutto il personale	0,25
Possibilità di comunicare con i dirigenti di grado superiore da parte dei lavoratori	0,5

I tre diversi pesi attribuiti agli item riflettono la misura in cui l'elemento descritto dall'item può avere un effetto sistemico nella comunicazione organizzativa (sono penalizzati gli item che descrivono aspetti che potrebbero essere solo formali, o che descrivono azioni puntuali nel tempo e non strutturali).

<i>Tab. 24 – Pesi da applicare agli item del fattore Formazione</i>	
La formazione svolta è di qualità, efficace e utile e coinvolge tutte le persone	1
Ogni anno viene fatto un piano formativo condiviso a tutti i livelli	0,5
Viene effettuata un'analisi dei bisogni formativi	0,75
Vengono monitorati e comunicati i risultati della formazione svolta	0,75

Ha un peso maggiore quello che meglio riflette il senso del fattore, seguito dai due item che descrivono importanti fasi metodologiche del processo formativo (analisi dei bisogni e valutazione dei risultati), e infine con punteggio minore l'item che riguarda un aspetto più organizzativo e riguardante l'impatto sistemico delle azioni formative, che di per sé possono essere efficaci anche senza un piano formativo condiviso.

<i>Tab. 25 – Pesi da applicare agli item del fattore Sviluppo e progressione di carriera</i>	
Presenza di un piano formativo per la crescita professionale dei lavoratori	0,25
C'è molta attenzione per lo sviluppo e la crescita delle persone	0,25
Sono create opportunità di apprendimento; anche chi svolge la stessa mansione per anni ha opportunità di apprendimento e sviluppo della professionalità	0,5

Le politiche per gli avanzamenti di carriera premiano il merito	0,5
Vengono incoraggiati lo sviluppo delle competenze e la crescita della professionalità	0,75
Sono definiti i criteri per l'avanzamento di carriera	0,75

I due item con peso maggiore sono quelli che riguardano più da vicino il significato del fattore nei suoi aspetti sistemici. Seguono con punteggio inferiore due item che specificano ulteriori elementi rilevanti di dettaglio. Peso minore ai due item che riguardano aspetti che potrebbero essere più formali o meno tangibili.

<i>Tab. 26 – Pesì da applicare agli item del fattore Presidio degli aspetti relazionali</i>	
Vengono gestiti eventuali comportamenti prevaricatori o illeciti da parte dei superiori e dei colleghi	0,3
Vi è la segnalazione frequente di conflitti / litigi	0,3
Vi sono analisi di clima o di soddisfazione dei dipendenti e i risultati sono discussi e utilizzati	0,6
Vi sono procedure per risolvere criticità di relazione, o per analizzare e intervenire in caso di sospetti di molestie, di mobbing, e di altri fenomeni degenerati	0,6
In caso di criticità di relazione con colleghi o superiori, un dipendente trova procedure, ruoli o persone a cui rivolgersi	0,6
Si fa una formazione sugli aspetti relazionali, etici, sulla correttezza dei rapporti interpersonali	0,6

Ricevono un peso minore gli item che descrivono prassi reattive o di interesse focalizzato su singoli casi, mentre il peso maggiore agli item proattivi o basati su prassi generali.

<i>Tab. 27 – Pesì da applicare agli item del fattore Interfaccia casa-lavoro</i>	
Possibilità di orario flessibile	0,5
L'azienda va incontro alle esigenze delle persone per ciò che riguarda il tipo di contratto (part-time o meno) e gli orari	0,75
Esistono politiche aziendali, iniziative, procedure trasparenti, ruoli, che favoriscono la conciliazione casa-lavoro	1

Vengono adottate prassi manageriali per scoraggiare il lavoro nei periodi di ferie o nei giorni/momenti di riposo	0,75
---	------

Riceve un peso maggiore l'item che ha un maggiore significato sistemico nell'organizzazione. L'item con peso minore contiene il riferimento a una prassi di dettaglio.

Peso intermedio è stato attribuito agli altri item.

<i>Tab. 28 – Pesì da applicare agli item del fattore Gestione organizzativa dell'autonomia</i>	
Il lavoro dipende da compiti precedentemente svolti da altri	0,25
I lavoratori hanno sufficiente autonomia per l'esecuzione dei compiti	1
Viene considerato positivo che le persone nei rispettivi ruoli abbiano un buon grado di controllo sul proprio lavoro	1
Sono presenti rigidi protocolli di supervisione sul lavoro svolto	0,75

I due item con peso maggiore descrivono in modo più esteso il senso di prassi e di una cultura organizzativa che incoraggiano l'autonomia, mentre l'item con peso minore è di rilevanza specifica ad alcune situazioni.

Peso intermedio è stato attribuito al restante item.

<i>Tab. 29 – Pesì da applicare agli item del fattore Gestione dei cambiamenti</i>	
Esistono prassi consolidate, politiche o procedure per governare il cambiamento, supportate da una formazione al change management	1
Vi sono prassi o procedure affinché le persone vengano messe al corrente dei vari cambiamenti e delle implicazioni di questi sul proprio lavoro	1
Quando vi sono stati in passato dei cambiamenti sostanziali, sono stati gestiti dall'azienda con trasparenza e competenza	1

Ai tre item è stato attribuito uguale peso.

<i>Tab. 30 – Pesì da applicare agli item del fattore Valutazione delle prestazioni</i>	
Esiste un sistema di valutazione delle prestazioni che faciliti la chiarezza delle attese e la comunicazione gerarchica	1
Le persone ricevono feed-back strutturati e sistematici sulla propria prestazione lavorativa	1
I criteri per la valutazione delle prestazioni sono conosciuti dagli interessati	1

Ai tre item è stato attribuito uguale peso.

Le tabelle da 31 a 35 sono presenti solo nella versione integrale.

Pesatura dei fattori

Ciascun fattore partecipa con un peso diverso alla composizione dei valori di rischio. Nel seguito sono presenti i dettagli riguardo alla pesatura dei fattori.

I moltiplicatori sono stati generati tenendo conto:

- del parere di un panel di esperti
- di evidenze in letteratura, ove disponibili
- di dati raccolti in precedenza, ove disponibili

I coefficienti sono differenziati:

- per quanto riguarda i fattori di contenuto: manager, impiegati, supervisori, operatori
- per quanto riguarda i fattori di contesto: aziende a maggiore vocazione industriale o a maggiore vocazione di servizio

Ciascun moltiplicatore consiste in un coefficiente che varia teoricamente da 1 a 2; i fattori meno importanti, quindi, tendono a restare di pari entità rispetto al dato grezzo, mentre quelli più importanti aumentano il loro peso fino a raddoppiare (in realtà nessun moltiplicatore è pari a 1 o 2, ma tutti hanno valori intermedi).

Seguono le tabelle contenenti i moltiplicatori.

<i>Tab. 36 – Moltiplicatori da applicare ai fattori di contenuto</i>				
Fattore	Operativi	Supervisori	Impiegati	Manager
1. Luogo e ambiente di lavoro	1,60	1,47	1,42	1,21
2. Organizzazione della postazione di lavoro (blue collar o white collar)	1,33	1,33	1,17	1,08
3. Metodi per lo svolgimento del compito (solo blue collar)	1,23	1,23		
4. Uso di strumenti manuali e attrezzature (solo blue collar)	1,27	1,23		

5.1 Fattori di carico cognitivo	<i>Presente solo nella versione integrale</i>			
5.2 Fattori di carico emotivo	<i>Presente solo nella versione integrale</i>			
6.1. Aspetti organizzativi e sociali: Orari turni, reperibilità, pause	1,47	1,47	1,38	1,33
6.2 Aspetti organizzativi e sociali: Autonomia nell'attività	1,60	1,60	1,63	1,42
6.4 Aspetti organizzativi e sociali: Aspetti organizzativi	1,73	1,57	1,63	1,71
6.5 Aspetti organizzativi e sociali: Aspetti aggregativi	1,50	1,43	1,46	1,38
7. Qualità del compito visivo (solo blue collar)	<i>Presente solo nella versione integrale</i>			

Tab. 37 – Moltiplicatori da applicare ai fattori di contesto

Fattore	Industriali	Servizi
1. Struttura organizzativa	1,72	1,73
2. Valori organizzativi	1,60	1,63
3. Cultura partecipativa	1,67	1,71
4. Comunicazione interna	1,72	1,75
5. Formazione	1,67	1,68
6. Sviluppo e progressione di carriera	1,66	1,69
7. Gestione organizzativa dell'autonomia	1,74	1,74
8. Presidio degli aspetti relazionali	1,76	1,77
9. Interfaccia casa lavoro	1,64	1,69
10. Gestione dei cambiamenti	1,73	1,76
11. Valutazione delle prestazioni	1,57	1,65
12. Prassi nell'organizzazione delle trasferte	<i>Presente solo nella versione integrale</i>	
13. Gestione dell'uso delle nuove tecnologie	<i>Presente solo nella versione integrale</i>	
14. Gestione delle diversità, inclusività	<i>Presente solo nella versione integrale</i>	
15. Gestione del rischio di violenza da terze parti	<i>Presente solo nella versione integrale</i>	
16. Gestione della resilienza	<i>Presente solo nella versione integrale</i>	

Per il contesto italiano:

Nota riguardo all'applicazione del metodo INAIL (2017) per la valutazione preliminare

Nel foglio di lavoro per la raccolta di dati sono presenti anche tutti gli item della lista di controllo preliminare INAIL (2017)

Il foglio di lavoro in modo automatico calcola i risultati della lista di controllo INAIL (2017)

I dati elaborati andranno poi sottoposti al gruppo di regia per una verifica e una valutazione

Eventi sentinella

Occorre produrre per ogni gruppo omogeneo i dati relativi agli eventi sentinella. Si veda oltre (sottoparagrafo “Indice di danno, livello di danno”) per la descrizione degli indicatori da utilizzare.

Fase di approfondimento basata sulla soggettività

Ove la situazione richieda un’analisi di approfondimento, è possibile procedere tramite uno o più metodi:

- Questionario
- Focus group

Il presente protocollo non comprende i dettagli legati alla raccolta dati per la valutazione approfondita, in quanto difficilmente standardizzabile.

Un processo di qualità dovrebbe infatti tenere conto in tale fase dei risultati della fase preliminare, della struttura organizzativa, della numerosità di persone facente parti dei gruppi esposti, degli obiettivi dell’analisi, e di altri fattori.

Fase 4 – Valutazione del rischio

La valutazione del rischio avviene a livello di gruppo omogeneo attraverso una matrice di rischio (vedi oltre). Per il posizionamento di ogni gruppo omogeneo all’interno della matrice di rischio occorre procedere come di seguito specificato.

Il foglio elettronico in cui vengono inseriti i dati raccolti negli audit e gli eventi sentinella calcola in modo automatico i risultati.

Indice di esposizione, livello di esposizione

Con i dati ricavati dall’analisi dei fattori di contesto e di contenuto viene calcolato un indice di esposizione (su scala centesimale); sulla base di tale indice si attribuisce un livello di esposizione (su scala alto-medio-basso).

Per ottenere l’indice di esposizione a partire dai punteggi dei singoli item, si applica il seguente procedimento.

Calcolo del punteggio grezzo di ciascun fattore

Per ciascun fattore di rischio occorre:

- Moltiplicare il valore grezzo (esito diretto dell’audit) di ciascun item del fattore per il peso dello specifico item (Tabelle da 8 a 35)
- Sommare i valori pesati di tutti gli item del fattore
- Dividere il risultato per 3 (al fine di avere il risultato nuovamente espresso su scala da 0 a 3)

Calcolo del punteggio pesato di ciascun fattore

Per ciascun fattore di rischio occorre:

- Moltiplicare il valore del punteggio grezzo per il peso del fattore stesso, derivato dalle tabelle 36 e 37, in modo differenziato per tipo di gruppo omogeneo (manager, impiegato, supervisore, operaio) e per tipo di organizzazione (a vocazione prevalentemente industriale o di servizi)

Calcolo del punteggio complessivo di esposizione ai fattori di stress

Occorre sommare il valore dei punteggi pesati dei fattori di contesto e di contenuto, ad esclusione dei seguenti¹³:

- Prassi nell'organizzazione delle trasferte
- Gestione dell'uso delle nuove tecnologie
- Gestione delle diversità, inclusività
- Gestione del rischio di violenza da terze parti
- Gestione della resilienza

Per i cinque fattori indicati non è al momento presente una distribuzione storica per un confronto; essi servono quindi solo per l'analisi di ciascun fattore, ma non per la matrice di rischio.

Calcolo del percentile e del livello di esposizione

Per attribuire il livello di esposizione si fa riferimento ai percentili ottenuti dal gruppo omogeneo in esame rispetto a un campione di riferimento storico.

Se il punteggio complessivo di esposizione del gruppo in esame:

- non supera il 33° percentile del campione di riferimento (valore 26,18), allora il livello di esposizione si considera basso
- supera il 33° percentile ma non il 66° percentile (superiore a 26,18 e fino a 33,79), allora il livello di esposizione si considera medio
- se supera il 66° percentile (valore superiore a 33,79), allora il livello di esposizione si considera alto

I percentili fanno riferimento ad una sola distribuzione che accomuna sia organizzazioni industriali che di servizi, e le diverse categorie di gruppi omogenei (operai, supervisori, impiegati, manager) per i seguenti motivi:

- la differenza fra le diverse categorie di organizzazione e di gruppo omogeneo è già stata presa in considerazione nella pesatura dei fattori
- il confronto (benchmarking) limitato a organizzazioni o gruppi omogenei dello stesso tipo può essere fuorviante (vedi Allegato 7 “Il paradosso del benchmarking”)

¹³ I fattori elencati sono presenti solo nella versione integrale

Indice di danno, livello di danno

Con i dati di alcuni indicatori amministrativi (eventi sentinella) viene calcolato un indice di danno su scala in trentesimi; sulla base di tale indice, si attribuisce un livello di danno (su scala alto-medio-basso).

Per ottenere tali valori a partire dai punteggi degli eventi sentinella, si applica il seguente procedimento.

Si considerano:

- 2 indicatori chiave (tasso di malattia e incidenza infortunistica senza infortuni in itinere), che sono indicatori di danno, e che avranno un massimo di 8 punti ciascuno
- 2 indicatori aggiuntivi (tasso di assenteismo e tasso di rotazione del personale), che sono indicatori di evitamento, e che avranno un massimo di 4 punti ciascuno
- 2 indicatori ulteriori:
 - ✓ uno costituito da “procedimenti e sanzioni disciplinari” più “segnalazioni di lamentele formalizzate” (max complessivo di 2 punti)
 - ✓ l'altro costituito dalle istanze giudiziarie per licenziamento, demansionamento o molestie (max complessivo di 4 punti)

A ciascuno degli indicatori va attribuito un punteggio come di seguito specificato.

I punteggi sono stati definiti con il seguente criterio:

- gli indici di malattia e infortunio, che sono indici di danno, e i più studiati in letteratura in rapporto allo stress rispetto agli altri indici, hanno un peso maggiore degli altri, arrivando fino a 8 punti ciascuno
- il tasso di assenteismo e il tasso di rotazione del personale hanno un punteggio inferiore, fino a 4 punti ciascuno, in quanto meno studiati in letteratura in rapporto allo stress, e sono molto influenzati da fattori quali la normativa e il mercato del lavoro
- l'indice composito che comprende procedimenti disciplinari e segnalazioni di lamentele ha un punteggio massimo fino a 2
- l'ultimo indice, relativo alle istanze giudiziarie per licenziamento, demansionamento e molestie, dal momento che rappresenta fenomeni gravi, ha un punteggio pari a 4

Le soglie per attribuire i punteggi sono state stabilite sulla base della distribuzione empiricamente riscontrata nel campione storico di riferimento, iniziando ad assegnare punti dalla media della distribuzione empirica in su (per non penalizzare le situazioni che si pongono al di sotto o attorno alla media).

Anche in questo caso, come per i fattori di contenuto e di contesto, si è utilizzata una sola distribuzione senza distinguere i tipi di organizzazione o di gruppo omogeneo, per non incorrere nel “paradosso del benchmarking” (Allegato 7).

Per l'identificazione del fattore “peggioramento nel triennio”, che se presente porta a una penalizzazione in diversi indici, si faccia riferimento al calcolo indicato da INAIL (2017) per la lista di controllo degli eventi sentinella, prendendo a riferimento l'ultimo triennio. Vale a dire si confronti la media dei tre anni con il valore dell'ultimo anno, e si consideri l'indice in deterioramento se la media dei tre anni è inferiore al valore dell'ultimo anno.

Tasso di malattia

Numero di giornate di malattia in rapporto al numero di giornate lavorate

- 1 punto al superamento del sesto decile (2,34)
- 1 punto al superamento del settimo decile (2,83)
- 2 punti al superamento dell'ottavo decile (3,65)
- 2 punti al superamento del nono decile (4,71)
- 2 punti ulteriori se l'indice è in peggioramento nel triennio

Per un massimo di 8 punti.

Incidenza infortunistica

Numero di eventi infortunistici in rapporto a 1000 lavoratori

Per questa sola distribuzione si utilizzano i percentili e non i decili¹⁴

- 1 punto al superamento del 83° percentile (1,61)
- 1 punto al superamento del 85° percentile (2,21)
- 2 punti al superamento del 90° percentile (3,65)
- 2 punti al superamento del 93° percentile (5,41)
- 2 punti ulteriori se l'indice è in peggioramento nel triennio

Per un massimo di 8 punti.

Si trascura la parte di infortuni in itinere anche nel caso di presenza di turni, per una maggiore confrontabilità dei dati e una maggiore standardizzazione della raccolta.

Tasso di assenteismo

Come definito da INAIL (2017), indicatore n. 3 della lista di controllo, parte relativa agli eventi sentinella

- 1 punto al superamento del settimo decile (4,11)
- 1 punto al superamento dell'ottavo decile (4,63)
- 1 punto al superamento del nono decile (6,21)
- 1 punto ulteriore se l'indice è in peggioramento nel triennio

Per un massimo di 4 punti.

Indice di rotazione del personale

Come definito da INAIL (2017), indicatore n. 6 della lista di controllo, parte relativa agli eventi sentinella

- 1 punto al superamento del sesto decile (4,41)
- 1 punto al superamento del settimo decile (7,00)
- 1 punto al superamento dell'ottavo decile (10,56)
- 1 punto ulteriore se l'indice è in peggioramento nel triennio

Per un massimo di 4 punti.

Indice procedimenti e sanzioni disciplinari, e indice segnalazioni formalizzare di lamentele

Come definiti da INAIL (2017), indicatori n. 7 e 9 della lista di controllo, parte relativa agli eventi sentinella

- 0 punti se non vi sono stati casi nell'ultimo triennio
- 1 punto se nel triennio è stato presente fino a 1 evento per 100 persone (si consideri la somma dei due tipi di evento)

¹⁴ La scala in decili non si rivelava sufficientemente sensibile a discriminare i diversi casi

- 1 punto viene superata la soglia di 1 evento per 100 persone (si consideri la somma dei due tipi di evento)

Per un massimo di 2 punti.

Indice istanze giudiziarie per licenziamento, demansionamento, molestie

Come definito da INAIL (2017), indicatore n. 10 della lista di controllo, parte relativa agli eventi sentinella

- 0 se non ce ne sono state nel triennio
- 4 se ce ne sono state (anche una sola)

Per un massimo di 4 punti.

Calcolo dell'indice di danno e attribuzione del livello di danno

La somma dei sei indici precedenti è definita indice di danno. Tale indice, espresso in trentesimi, consente l'attribuzione di un livello di danno espresso su scala alto, medio, basso

Se l'indice complessivo del gruppo in esame:

- non supera il valore di 10, allora il livello di danno si considera basso
- supera il 10, ma non supera il valore di 20, allora il livello di danno si considera medio
- supera il valore di 20, allora il livello di esposizione si considera alto

Utilizzo della matrice di rischio

La matrice di rischio è riportata nell'immagine seguente (fig. 4).

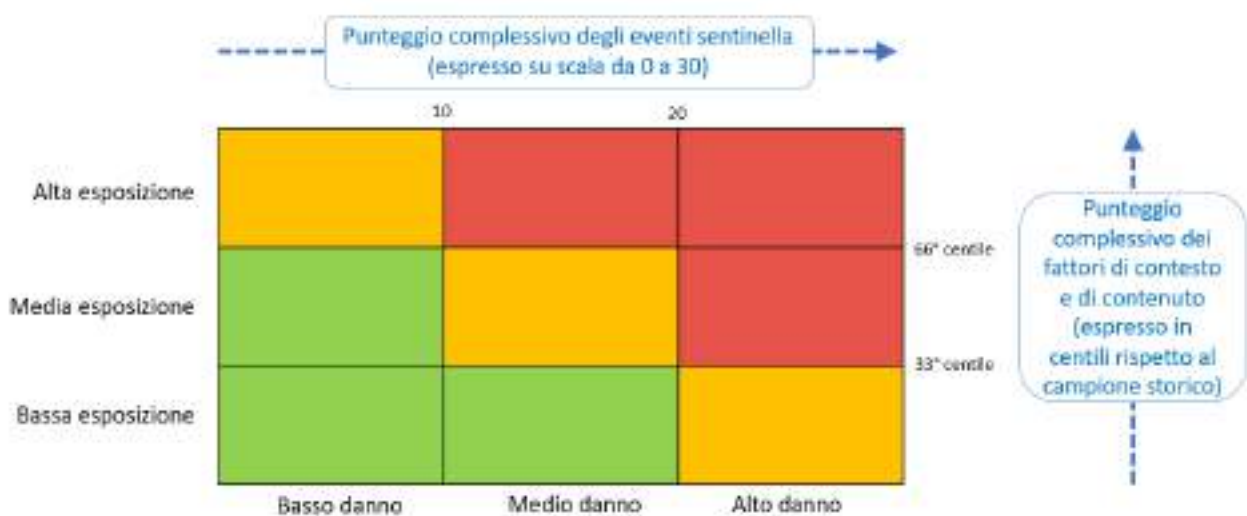


Fig. 4 – Matrice di rischio per gruppo omogeneo

Valutazione approfondita basata sulla soggettività a valle della valutazione preliminare obiettiva

Nel caso in cui si proceda anche a un'analisi di rischio di tipo soggettivo (attraverso questionari o focus group) non viene alterata la posizione sulla matrice di rischio.

La valutazione sarà in tal caso arricchita da elementi utili alla comprensione della situazione, e alla definizione e implementazione di azioni di miglioramento.

Indice di criticità di ciascun fattore per gruppo omogeneo

I dati relativi ai fattori di contesto e di contenuto di ciascun gruppo omogeneo sono processati non solo per ottenere un punteggio sintetico di esposizione, ma anche per ottenere un indice per ciascun fattore.

Ciò può contribuire alla definizione delle priorità di azione.

In tal caso gli indici sono due:

- punteggio del fattore, su scala da 0 a 3 (come media degli item pesati)
- decile riferito alla distribuzione dei valori del campione di riferimento storico del punteggio del fattore pesato (cioè moltiplicato per il coefficiente di rilevanza)¹⁵

Il punteggio del fattore fornisce un'indicazione più sommaria, che però è meglio comparabile in modo trasversale a tutti i fattori, essendo i punteggi espressi sulla stessa scala.

I decili di riferimento sono riportati nelle tabelle 38 e 39 (presenti solo nella versione integrale).

Descrizione del campione di riferimento

Il campione che è stato assunto per l'analisi delle distribuzioni e relativi valori percentili è costituito come segue.

La base dati è stata costruita fra il 2008 e il 2019 presso aziende che in massima parte si trovano nel nord Italia. Dalla base dati sono state eliminate alcune osservazioni che sembravano manifestare problemi di attendibilità (poiché troppo estreme o poco variabili).

I casi inclusi nella base dati sono quindi 993. Ciò significa che le diverse osservazioni dei fattori di contenuto sono state 993.

Nelle tabelle 40 e 41 si trova la suddivisione per tipo di gruppo e tipo di azienda.

<i>Tab. 40 – Categorie di gruppi nel campione normativo</i>		
Categoria di gruppo	Frequenza	Percentuale
Impiegato	514	51,80
Manager	139	14,0
Operaio	250	25,2
Supervisore	90	9,1
Totale	993	100,0

¹⁵ Questo secondo indice è disponibile solo nella versione integrale

I contesti organizzativi presso cui è stata attivata la raccolta dati sono stati 81. Ciò significa che le diverse osservazioni per i fattori di contesto sono state 81.

Per contesti organizzativi si intende o un'intera azienda oppure una sua partizione organizzativa.

Per ogni gruppo omogeneo, quindi:

- la parte sui fattori di contenuto differisce rispetto a quelle di tutti gli altri gruppi omogenei
- mentre la parte sui fattori di contesto differisce rispetto alle osservazioni fatte in altri contesti organizzativi, ma è in comune con tutti i gruppi del proprio contesto organizzativo.

Tipi di azienda	Frequenza	Percentuale
Industriali	40	49,4
Servizi	41	50,6
Totale	81	100,0

Fase 5 - Riesame dell'analisi

Al termine della fase di valutazione del rischio occorre procedere a un incontro del gruppo di regia del progetto¹⁶, al fine di:

- Verificare e validare i risultati
- Fare una verifica dei margini di incertezza e sull'adeguatezza dei dati raccolti
- Procedere a definire modalità di monitoraggio riguardo ai fenomeni descritti dai dati raccolti

Per maggiori dettagli si veda il par. 6.4 della UNI CEI EN IEC 31010 :2019.

Strumenti

Per il riesame del processo si può adottare l'allegato 4.

Fase 6 – Definizione delle misure di controllo del rischio

Le misure di riduzione del rischio andranno definite secondo la gerarchia delle misure contenuta nella ISO 45001.

Esse a titolo di esempio potranno essere fra le seguenti.

¹⁶ O in ogni caso a procedere alla validazione da parte del gruppo di regia degli esiti di questa fase.

Tab. 42 – Esempi di misure per la riduzione dei rischi di tipo psicosociale derivanti dalla situazione epidemica, secondo la gerarchia della ISO 45001 (integrata con una categoria aggiuntiva)
Fonte: Protocollo VRE-C di Bisio, Campanini, Santucci, 2020

Categoria di misure	Esempi
1. Eliminazione del pericolo (prevenzione primaria)	<ul style="list-style-type: none"> • Gestione efficace del cambiamento • Miglioramento degli stili di leadership • Formazione ai manager per porre attenzione alla salute psicologica dei collaboratori • Formazione sulle competenze relazionali • Comunicazione efficace e puntuale sulla mutata condizione lavorativa
2. Sostituzione con processi o attività meno pericolosi (prevenzione secondaria)	<ul style="list-style-type: none"> • Modifiche alla dotazione strumentale e tecnologica
3. Utilizzo di misure tecnico-progettuali e riorganizzazione del lavoro (prevenzione secondaria)	<ul style="list-style-type: none"> • Gestione e orario di lavoro
4. Misure di tipo amministrativo inclusa la formazione (prevenzione secondaria)	<ul style="list-style-type: none"> • Formazione sullo stress management • Tecniche di rilassamento • Promozione di stili di vita salubri • Sensibilizzazione ai lavoratori sulla tematica dello stress lavorativo • Possibilità di accedere a una consulenza psicologica • Preparazione ai cambiamenti • Gruppi di supporto tra pari • Valutazione e monitoraggio del rischio • Informazione e formazione • Procedure o checklist per la postazione o le posture • Pianificazione e realizzazione di azioni per la continua verifica dell'efficacia delle misure • Attribuzione di specifici ruoli e responsabilità per la valutazione e gestione del rischio • Analisi di indicatori al fine del miglioramento nella prevenzione del rischio • Partecipazione di lavoratori e di loro rappresentanti alla gestione del rischio • Presenza di canali per il riporto di situazioni o episodi significativi (che aumentino il rischio, ad esempio misure di riduzione non adeguatamente implementate o mantenute)
5. Utilizzo di DPI	<i>Non applicabile</i>
6. Gestione del danno (prevenzione terziaria)	<ul style="list-style-type: none"> • Sorveglianza sanitaria e tutela dei lavoratori fragili • Esclusione dal ciclo produttivo per incompatibilità • Compatibilità al lavoro con prescrizioni formulate dal medico competente • Trattamento delle patologie • Riabilitazione e ritorno al lavoro • Psicoterapia • Programmi di assistenza per i dipendenti

Per il contesto italiano:

Il documento INAIL (2017) riporta dei suggerimenti per le azioni di riduzione del rischio

Fase 7 - Documentazione del processo

È necessario tenere traccia delle fonti consultate e della raccolta dati svolta (processo, dati raccolti, elaborazioni).

Un report dovrà contenere gli elementi metodologici e organizzativi di rilievo.

Fase 8 - Definizione di un piano d'azione

Al termine del processo andrà definito un piano d'azione che preveda almeno:

- Le azioni da realizzare
- La data di completamento
- Eventuali azioni da mettere in atto nel periodo precedente al completamento dell'implementazione delle misure definite
- Le responsabilità del completamento

E se possibile preveda anche:

- Le risorse necessarie per l'implementazione delle misure (risorse economiche, umane, tecnologiche o di altro tipo) e come viene assicurato il loro reperimento
- Le evidenze e gli indicatori da monitorare per assicurare l'efficacia delle misure
- I canali di riporto e il sistema atto a intercettare eventuali situazioni non conformi alle misure implementate
- Il sistema di ispezioni (tecniche o comportamentali) per assicurare la continua efficacia delle misure implementate
- Le scadenze per la verifica dell'efficacia delle misure e per un riesame complessivo dell'insieme delle misure

Fase 9 - Audit periodici sul processo di gestione continua del rischio

A distanza di 8 e 16 mesi dalla definizione del piano di azione, si svolgeranno audit finalizzati a:

- Verificare l'attuazione del piano di azione definito
- Verificare lo stato del monitoraggio del rischio
- Verificare eventuali fattori significativi accaduti

L'esito dell'audit sarà:

- Un report con indicazione dei punti di forza e di miglioramento nella gestione del processo di gestione del rischio, con eventuali azioni raccomandate
- Una raccolta di dati di monitoraggio che sarà utile nel riesame periodico con rivalutazione del rischio (fase 10)

Fase 10 - Riesame periodico delle misure e rivalutazione del rischio

A distanza di 24 mesi dalla conclusione della prima valutazione verrà effettuata una rivalutazione del rischio, che dovrà tenere conto:

- Di una nuova analisi dei fattori di contesto, di contenuto e degli eventi sentinella
- Delle considerazioni sull'efficacia delle misure intraprese a valle della valutazione precedente
- Degli esiti di eventuali audit intermedi fatti
- Dei cambiamenti nel contesto interno ed esterno che possano impattare in modo consistente sugli aspetti di sicurezza, salute e benessere
- Di altri elementi che la si riterrà opportuno includere

4. Riferimenti

Documenti citati

- Accordo Europeo sullo stress lavoro-correlato, dell'08.10.2004
- Bezzi C. (2001), Il disegno della ricerca valutativa, Franco Angeli, Milano
- Bisio C. (2009), Psicologia per la sicurezza sul Lavoro. Rischio, benessere e ricerca del significato, Giunti Organizzazioni Speciali, Firenze
- Bisio C., Campanini P. (2015), La valutazione del rischio stress come occasione di analisi organizzativa, *Personale e lavoro*, 567, 05/2015
- Bisio C., Campanini P., Sala G. (2016), Il metodo Cesvor per la valutazione preliminare del rischio stress lavoro-correlato, *Medico Competente Journal*, 4/2016
- Bisio C., Campanini P., Sala G. (2016), Definizione del metodo Cesvor basato sull'analisi ergonomica per la valutazione del rischio stress lavoro-correlato, in *Rivista Italiana di Ergonomia*, n. 1/2016, p. 159-164
- Bisio C., Campanini P., Santucci P. (2020), Protocollo VRE-C, inedito, disponibile sul sito Cesvor.com
- Cox T., Griffiths A., Leka S., Work organisation and work-related stress, in Gardiner K. e Harrington J. M. (a cura di), 2015
- EASHW (2012), Drivers and barriers for psychosocial risk management: an analysis of the findings of the European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks (ESENER)
- Goldberg, D., & Williams, P. (1988), A user's guide to the General Health Questionnaire. Windsor: NFER; Jackson, C. 2007 - The general health questionnaire. *Occupational Medicine*, 57, 79
- Hendrick H.W. (2005), "Macroergonomics Methods", in Stanton N. et al. 2005
- HSE (2017), Tackling work-related stress using the Management Standards, Health & Safety Executive, disponibile al sito hse.gov.uk
- Iavicoli, Jain, Patyx, Tang (2010) (a cura di), "9° Conference of the European Academy of Occupational Health Psychology 2010. Books of Proceedings", Nottingham University Press, ISBN 978-1-907284-46-5
- ILO – International Labour Office, Psychosocial factors at work: Recognition and control. Occupational Safety and Health, Series N.56, International Labour Office, Ginevra, 1986
- INRS (2013), Evaluer les facteurs de risques psychosociaux : l'outil RPS-DU, disponibile al sito inrs.fr
- ISO 19011:2018 "Linee guida per audit di sistemi di gestione"
- ISO/PAS 45005:2020 "Occupational health and safety management — General guidelines for safe working during the COVID-19 pandemic"
- Stanton N. et al. (2005) "The Handbook of Human Factors and Ergonomics Methods", CRC Press, Boca Raton

- UNI 11457:2012 Rapporto tecnico “Analisi e valutazione dei fattori di rischio psicosociale e da stress lavoro-correlato. Il contributo delle norme tecniche ergonomiche”
- UNI CEI EN IEC 31010:2019 “Gestione del rischio – Tecniche di valutazione del rischio”
- UNI EN ISO 10075:2018 “Principi ergonomici relativi al carico di lavoro mentale”, Parti I, II e III
- UNI ISO 22316:2019 “Sicurezza e resilienza – Resilienza organizzativa – Principi e caratteristiche”
- UNI ISO 31000:2018 “Gestione del rischio – Linee guida”
- UNI ISO 45001:2018 “Sistemi di gestione per la salute e la sicurezza sul lavoro – Requisiti e guida per l’uso”

Altri documenti consultati

- Bisio C., Gestione della sicurezza nei sistemi sociotecnici. Resilienza, incidenti e complessità nella sicurezza industriale, EPC, Roma, 2019
- Bisio C., Guardavilla A. (curatori), Dossier Ambiente (ISSN 1825-5396), numero monotematico “Stress lavoro correlato e benessere organizzativo”, Anno XXVII n. 106, 2014
- Campanini P., Conway P. M. (2014). Lo stress lavoro-correlato. – in: Medicina del Lavoro (a cura di) P. A. Bertazzi, Raffaello Cortina Editore. Milano, 2013.
- Clarke S., Cooper C.L. (2004) Managing the Risk of Workplace Stress, Routledge, New York.
- European Agency for Safety and Health at Work, Research on Work-related stress, 2000 (ed. it.: Ricerca sullo Stress Correlato al Lavoro, ISPESL, Roma, 2002)
- European Agency for Safety and Health at Work, New and emerging risks in occupational safety and health, European Risk Observatory, 2009

Per il contesto italiano

Documenti citati

- D.lgs. 81/08 Testo unico sulla sicurezza e salute sui luoghi di lavoro, e successive modifiche e integrazioni
- Lettera Circolare 23692 del 18.11.2010 del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, che riporta le indicazioni della Commissione consultiva in ordine allo stress lavoro-correlato
- INAIL, “La metodologia per la valutazione e gestione del rischio stress lavoro-correlato. Manuale ad uso delle aziende in attuazione del D. Lgs.81/2008 e smi”, 2017

Altri documenti consultati

- Bisio C., Lettura critica dei principali documenti italiani in materia di stress lavoro-correlato, in Dossier Ambiente (ISSN 1825-5396), Anno XXVII n. 106, 2014

- Regione Lombardia, Indirizzi per la valutazione e gestione del rischio stress lavorativo alla luce dell'accordo europeo 8.10.2004 (art.28 comma 1 D.lgs. 81/08 e successive modifiche ed integrazioni), Decreto n. 13559 (Direzione Generale Sanità), Dicembre 2009
- Coordinamento Tecnico Interregionale della Prevenzione nei Luoghi di Lavoro (2011), Valutazione e gestione del rischio stress da lavoro-correlato. Guida Operativa

Allegato 1 - Analisi del contesto e dei cambiamenti significativi richiesti dalla situazione con potenziali impatti sulla sicurezza e salute

Fase 1 – Aspetti rilevanti del contesto e identificazione dei fattori di incertezza

Si coinvolga un gruppo di testimoni qualificati nell'utilizzo della matrice che segue¹⁷, per l'identificazione degli elementi di contesto rilevanti da considerare.

Si faccia riferimento ai fattori sia interni che esterni all'azienda, che siano in grado di generare direttamente o indirettamente danno alla salute o sicurezza, oppure significativi miglioramenti (opportunità).

Categoria di fattori	Descrizione dei principali elementi di cambiamento che potrebbero impattare sull'organizzazione
Fattori politici Aspetti politici nazionali o internazionali, geopolitici, di politica locale, micro-politici	
Fattori economici Aspetti riguardanti le risorse e il loro utilizzo (sia a livello della società che dell'organizzazione) o la loro distribuzione, incluse le conseguenze operative che riguardano il proprio mercato, la supply chain, le possibilità di servizi, ecc.	
Fattori sociali Aspetti riguardanti l'evoluzione della società, delle comunicazioni collettive, degli atteggiamenti e comportamenti collettivi, e altri fenomeni sociali (esterni o interni all'azienda)	
Fattori scientifico-tecnologici Avanzamenti noti della scienza e della tecnologia e loro applicazioni concretamente disponibili	
Fattori legali Cambiamenti nel quadro legislativo locale, nazionale, internazionale	
Fattori ambientali Aspetti riguardanti i mutamenti ambientali a livello globale, locale, interno all'azienda, inclusi gli aspetti che possono riguardare l'igiene degli ambienti	
Fattori umani¹⁸ Aspetti riguardanti le caratteristiche della popolazione di riferimento o di terze parti, i comportamenti, gli atteggiamenti e le opinioni	

¹⁷ Si tratta di un adattamento dell'analisi PESTLE alla situazione specifica.

¹⁸ Questi fattori non sono esplicitati nella consueta analisi PESTLE ma sono qui introdotti in coerenza con la UNI CEI IEC 31010:2019

Fattori organizzativi¹⁹ Aspetti riguardanti la struttura organizzativa, la cultura organizzativa, i rapporti fra funzioni organizzative, ecc.	
Altri fattori non inclusi nei precedenti	

¹⁹ Si veda nota precedente

Allegato 2 – Verbale per la gestione dell'incontro di avvio del processo di valutazione

Data	gg/mm/aaaa
Ora	
Luogo	
Presenti	<ul style="list-style-type: none"> • ... • ... • ...
Definizione delle finalità e degli scopi della valutazione	<p>Il presente progetto ha le seguenti finalità e scopi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • preservare la sicurezza e la salute dei lavoratori • ...
Analisi del contesto	<p>È stata effettuata un'analisi del contesto. Per i suoi esiti si veda allegato 1 NOTA: allegare l'esito dell'analisi del contesto</p>
Identificazione delle parti interessate e loro coinvolgimento	<p>Il gruppo di regia ha identificato le seguenti parti interessate al processo di valutazione e gestione dei rischi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lavoratori • Direzione • ... <p>Le parti interessate saranno coinvolte nel processo nelle seguenti fasi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analisi del contesto • Determinazione del livello ALARP • ...
Considerazione dei fattori umani, organizzativi e sociali	Si veda l'allegato 1 ²⁰ .
Riesame dei criteri per le decisioni	<p>In accordo alla ISO 45001:2018 il livello di rischio da raggiungere e da considerare accettabile è il livello ALARP (<i>as low as reasonably practicable</i>, cioè il livello più basso ragionevolmente praticabile) integrato dalla considerazione che devono essere soddisfatti i requisiti delle leggi applicabili.</p> <p>Per la definizione del livello ALARP, occorre che esso venga determinato attraverso interviste semistrutturate che vedano coinvolte persone esperte e persone appartenenti alle parti interessate più direttamente coinvolte.</p>
Azioni seguenti, tempi e ruoli del processo di valutazione	<ul style="list-style-type: none"> • ... • ...
Allegati	<ul style="list-style-type: none"> • Allegato 1 – Analisi del contesto • ...

²⁰ Nell'analisi del contesto sono inclusi i fattori umani, organizzativi e sociali. La loro presenza in questa fase preparatoria è coerente con le richieste della norma IEC EC 31010.

Allegato 3 – Gestione delle interviste per la determinazione del livello ALARP

Verbale di intervista semi-strutturata

Persona esperta	<i>Cognome e nome</i>
Principali titoli	
Data	
Materiale esaminato o elementi presi in considerazione	
“Il livello di rischio, con l’implementazione delle azioni di riduzione definite, sarebbe tollerabile secondo il mio giudizio (a norma e sufficientemente controllato)”	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No Note:
Azioni che potrebbero ridurre ulteriormente il rischio (se esistenti)	<input type="checkbox"/> ... <input type="checkbox"/> ... <input type="checkbox"/> ...
Motivo per il quale non sarebbe opportuno applicarle	<input type="checkbox"/> Molto difficilmente applicabili <input type="checkbox"/> Costo palesemente molto alto rispetto a un beneficio irrilevante <input type="checkbox"/> Difficilmente potrebbero essere mantenute per il tempo necessario <input type="checkbox"/> È difficile dire se sarebbero realmente efficaci <input type="checkbox"/> Altro (specificare)
In conseguenza delle considerazioni sopra evidenziate, dichiara che il livello di rischio, con le misure definite implementate, sarebbe a suo giudizio	<input type="checkbox"/> ALARP <input type="checkbox"/> Non ALARP

Allegato 4 – Lista di controllo per il riesame del processo di valutazione

Data	
Nome, cognome e titoli di chi effettua il riesame	
Commenti sulla qualità dei dati raccolti	
Commenti sul grado di partecipazione al processo	
Commenti sul grado di allineamento agli standard internazionali di riferimento sulla valutazione dei rischi	
Altri commenti	
Giudizio finale	
Eventuali correttivi da apportare o dati da integrare	

Allegato 5 – Elenco degli item per l'audit sui fattori di contenuto

L'allegato è presente solo nella versione integrale.

Si faccia riferimento a foglio elettronico di raccolta dati.

Allegato 6 – Elenco degli item per l'audit sui fattori di contesto

L'elenco è presente solo nella versione integrale.

Si faccia riferimento al foglio elettronico di raccolta dati.

Allegato 7 – Il paradosso del benchmarking

C'era un minatore che aveva orari di lavoro lunghi in ambienti severi, con illuminazione per lo più artificiale, rumore, polvere; il suo lavoro era faticoso ed egli aveva una possibilità decisionale praticamente nulla su quello che faceva.

Nello stesso periodo c'era un manager che si occupava di web marketing, lavorava in un ambiente molto moderno e confortevole, ove erano state adottate le soluzioni più ergonomiche sia per gli aspetti fisici che per quelli cognitivi. Prendeva decisioni importanti ma ben supportate, faceva orari normali; operava in un ambiente ben organizzato.

Il minatore aveva un livello di stress lavorativo molto alto (diciamo 7 su una scala da 1 a 10, ove 10 sia il massimo); assieme al suo “gruppo omogeneo” di colleghi aveva un tasso di assenza per malattia pari al 7,5%, e un'incidenza infortunistica pari a 12 eventi all'anno ogni 1000 persone.

Il manager aveva un livello di stress lavorativo inferiore (diciamo 4 su 10), e assieme al suo “gruppo omogeneo” di colleghi aveva un tasso di malattia pari al 3,2%, e un'incidenza infortunistica pari a 2 eventi all'anno ogni 1000 persone (dovuti a incidenti in itinere; nessun infortunio era avvenuto sul lavoro).

Dal momento che non sembrava opportuno comparare figure così diverse, si decise di fare una valutazione comparando il gruppo di minatori con altri gruppi di minatori, e il gruppo di manager con altri gruppi di manager.

La media dei minatori aveva condizioni di lavoro peggiori del nostro minatore e del suo gruppo di colleghi.

Mentre la media dei manager aveva condizioni di lavoro migliori di quelle del nostro manager e del suo gruppo di colleghi.

Fu così che il minatore venne considerato esposto a un basso livello di rischio stress, mentre il manager venne considerato esposto a un alto livello di rischio stress.

Cosa non ha funzionato?

Allegato 8 – Fattori derivanti dalla pandemia Covid

Il momento di pandemia Covid durante la quale questo protocollo viene scritto, rende opportuno valutare l'inclusione di specifici elementi.

Per i **fattori di contesto**, si consideri un ulteriore fattore, composto dagli item seguenti:

- Nel periodo di pandemia il carico di lavoro, i ritmi o gli orari sono rimasti gli stessi di prima (o invece sono diventati decisamente più gravosi)
- Nel periodo di pandemia l'uso ampio di home working ha avuto impatti positivi sul mio ruolo (spostamenti, ritmi e modalità di lavoro, comunicazione, ecc.). Include anche aspetti positivi o negativi nelle relazioni con altri ruoli in homeworking
- La pandemia non ha alterato la chiarezza dei ruoli o il supporto che si riceve da parte dell'organizzazione o degli altri ruoli
- La pandemia non ha generato per il mio ruolo difficoltà nell'armonizzazione fra lavoro e vita familiare
- Sono state poste in atto dall'azienda misure tese ad arginare le possibili incertezze o le difficoltà generate dalla pandemia (es. una maggiore comunicazione, maggiore flessibilità di scadenze o carico, ecc.)

La stesura di tali item e la pertinenza alla situazione pandemica fanno riferimento allo standard ISO/PAS 45005:2020, 'Occupational health and safety management — General guidelines for safe working during the COVID-19 pandemic'.

Gli item vanno considerati di uguale peso fra di loro, e il fattore non andrà poi pesato per essere sommato al punteggio complessivo di rischio, ma andrà valutato sulla scala da 0 a 3 nei modi consueti.

Per i **fattori di contenuto** non vengono aggiunti o modificati gli item, dal momento che la struttura attuale della lista di controllo di è rivelata in grado di intercettare le problematiche legate al Covid.

Anche la raccolta e l'elaborazione degli **eventi sentinella** non viene variata, sebbene possa essere introdotta un'ulteriore raccolta di dati collegati al momento pandemico, da documentare e valutare a parte.