



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE
SCIFOPSI
DIPARTIMENTO DI
SCIENZE DELLA FORMAZIONE
E PSICOLOGIA



SIPLO

Società Italiana di Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione

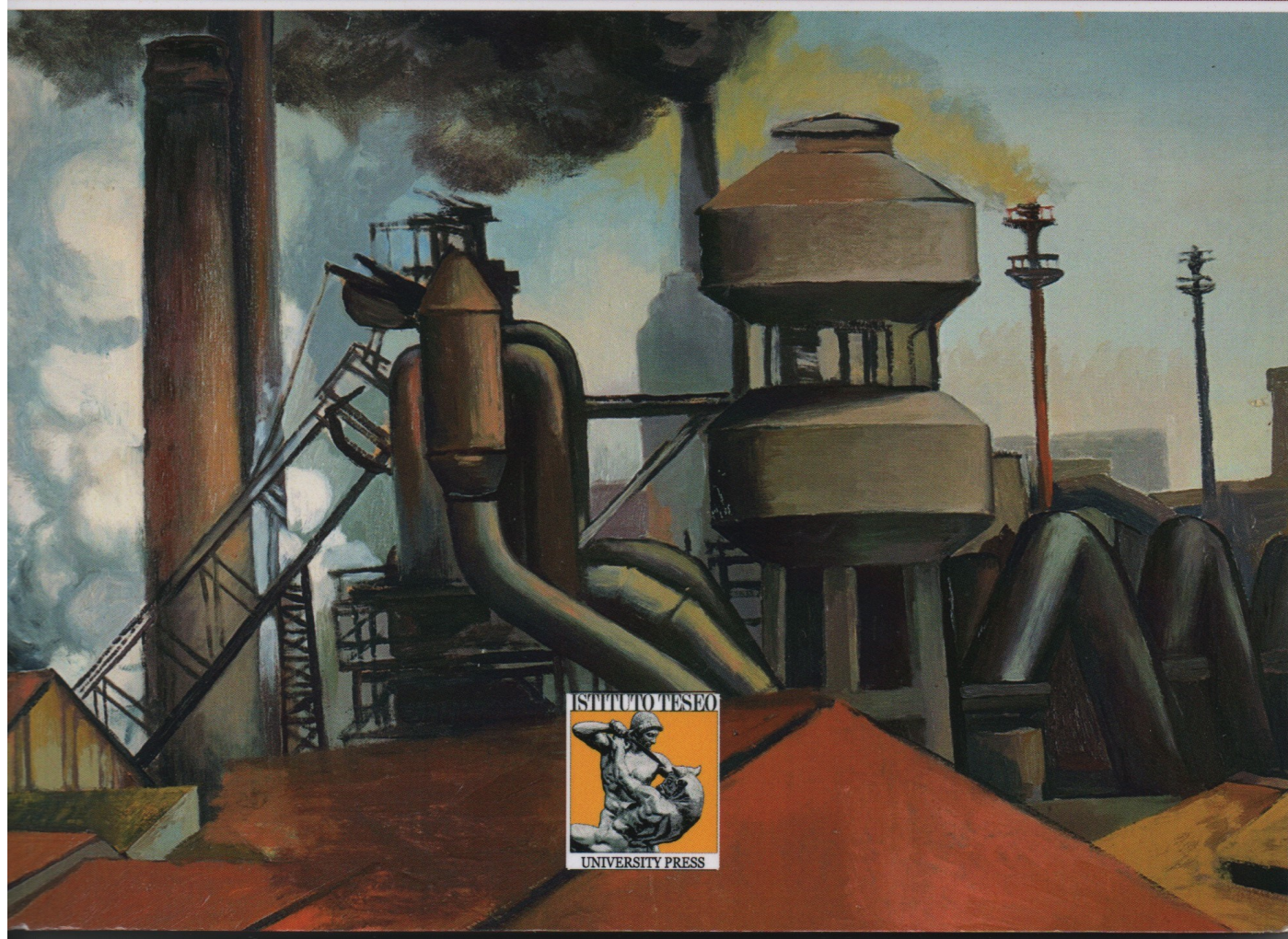
Atti del 3° Congresso nazionale della SIPLO

UN FUTURO MIGLIORE

*La psicologia del lavoro per le persone,
le organizzazioni, le istituzioni*

A cura di

Alberto Crescentini e Angela Galassini



Atti del 3° Congresso nazionale della SIPLO

UN FUTURO MIGLIORE

*La psicologia del lavoro per le persone,
le organizzazioni, le istituzioni*

Firenze, 20-21 maggio 2016

*Università degli Studi di Firenze
Aula Magna Rettorato*

PATROCINATO DALL' UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI FIRENZE

www.siplo.org



A cura di

Alberto Crescentini* e Angela Galassini**

**Consigliere Società italiana di psicologia del lavoro e dell'organizzazione*

*** Consigliera Società italiana di psicologia del lavoro e dell'organizzazione*

Sede del Congresso
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI FIRENZE
AULA MAGNA DEL RETTORATO
FIRENZE, PIAZZA SAN MARCO N.2

Check-list per la valutazione preliminare del rischio stress lavoro correlato dei dirigenti pubblici: studio pilota

Laura Barnaba, Gianfranco Cicotto**, Angela Caddeo****

* Psicologa e ASPP; dipendente pubblico; referente area salute e sicurezza del lavoro e benessere organizzativo – Ufficio Staff di Presidenza del Consiglio Nazionale dell'Ordine degli Psicologi
contatti: laura.barnaba@gmail.com

**Psicologo del lavoro; coordinatore del Master di II livello in Gestione dei processi di sviluppo umano e organizzativo dell'Università degli Studi di Cagliari
contatti: dott.cicotto@gmail.com

***Psicologa del lavoro; funzionario Pubblica Amministrazione area risorse umane
contatti: angelacaddeo@virgilio.it

■ Introduzione

Il ruolo del dirigente pubblico ha subito negli anni numerose modifiche ed è in vista una riforma che si annuncia epocale (art. 11, L.214/2015). Le esigenze di riduzione dei costi e di aumento dell'efficienza hanno investito normativamente i dirigenti caricandoli di ulteriori responsabilità a cui non sempre ha fatto seguito la parallela dotazione di strumenti e poteri (Gnan, Hinna & Scaroza, 2009).

Da un lato, in una posizione sociale di prestigio e con maggiore stabilità dei dirigenti privati, dall'altro, spesso capro espiatorio, nell'immaginario sociale, delle insoddisfazioni rispetto alla pubblica amministrazione. Grandi responsabilità ma discrezionalità incerta, impossibilità di scegliere e premiare il personale, scadenze e alti carichi di lavoro, difficoltà a staccare mentalmente nei momenti di vita personale e familiare sono solo alcuni degli elementi speciali e specifici dei dirigenti che richiedono attenzione.

Il Datore di lavoro pubblico è tenuto a svolgere la valutazione del rischio da stress lavoro-correlato (di seguito SLC) ex art.28 D.Lgs. 81/08 e s.m.i. per i dirigenti, ma mancano strumenti basati su indicatori oggettivi per la valutazione preliminare obbligatoria e spesso si ricorre a strumenti generalisti o concepiti per altre tipologie di lavoratori. Si è pertanto inteso realizzare uno strumento specifico per dirigenti pubblici di settori amministrativi o tecnici, rispondente alle caratteristiche di legge e relativamente agile quale una check-list.

La proposta è ampiamente basata sulla metodologia per la valutazione preliminare dell'INAIL (2011), da cui tuttavia si distingue essenzialmente per: specificità degli item; domanda aperta finale; sistema di calcolo dei punteggi e relazione finale a commento degli stessi, a cura dello psicologo; alcune differenze nella modalità d'uso.

■ Procedura per la costruzione della check-list

Dopo una ricognizione sia della letteratura su SLC (es. Consiglio Nazionale dell'Ordine degli Psicologi, Amore, Barattucci, Barnaba, Sarchielli, & Tomay 2013; Fraccaroli & Balducci, 2011; Vescuso, De Falco, & Mes-sineo, 2008) sia degli strumenti per la valutazione preliminare (es. INAIL, 2011; Ministero dell'Interno 2015a, 2015b; MIUR, 2012) è stata costruita un'intervista semi-strutturata somministrata a un campione di dirigenti pubblici.

L'analisi del contenuto delle risposte ha consentito di raggruppare i temi emersi in macro-categorie sulla base delle quali sono stati selezionati gli item.

Sono stato quindi definiti il sistema di calcolo dei punteggi, i criteri per l'individuazione dei livelli di rischio che richiedono azioni, le modalità di utilizzo della check-list.

È in corso la sperimentazione sul campo del nuovo strumento, in utilizzo congiunto con la check-list INAIL con la rilevazione della concordanza/discordanza dei risultati quanto a livello di rischio e la raccolta del feedback dei compilatori (figure del sistema sicurezza e dirigenti/datori di lavoro di organizzazioni pubbliche).

Al termine della sperimentazione sarà possibile rivedere lo strumento e le modalità d'uso anche alla luce di ulteriori feedback da parte di testimoni esperti.

■ Il campione

Sono stati intervistati 29 dirigenti, 10 donne e 19 uomini, in servizio presso diverse pubbliche amministrazioni (ministeri e agenzie pubbliche). Il 48% ha oltre 50 anni, il 52% tra 37 e 50 anni.

Tredici ricoprono la posizione di "dirigente di seconda fascia" da almeno 10 anni e hanno diretto uffici afferenti a diverse attività; alcuni hanno esperienza di servizio in più regioni.

L'adesione è stata su base volontaria e sono stati garantiti l'anonimato e la non riconoscibilità dei soggetti.

■ L'intervista semi-strutturata

L'intervista, ispirata in particolare alla *Brief Stress Assessment* di Jex citata da Fraccaroli et al. (2011, p.141) e ai lavori di Flanagan (1954), comprende le seguenti domande:

1. Quali sono le maggiori fonti di stress lavorativo per i dirigenti pubblici?
2. Ha mai vissuto un periodo particolarmente stressante sul lavoro? Potrebbe descriverlo?
3. Quali sono gli aspetti positivi e le risorse nel lavoro dei dirigenti pubblici che possono anche compensare le fonti di stress lavorativo?

Due domande sono riferite "ai dirigenti" per dare la possibilità all'intervistato di riportare anche quanto osservato in altri dirigenti e/o parlare di proprie esperienze senza esporsi.

Le interviste, durate tra 15'e 40', sono state effettuate da psicologi tra marzo e settembre 2016.

■ La check-list per dirigenti pubblici

Lo strumento si compone di 70 item (10 per eventi sentinella, 25 per fattori di contenuto del lavoro e 35 per fattori di contesto) elaborati in relazione ai contenuti più salienti delle interviste o selezionati dalla check-list INAIL in quanto ritenuti pertinenti per i dirigenti pubblici in base alla letteratura, all'esperienza degli Autori e/o alle interviste effettuate.

Poiché i dirigenti intervistati hanno evidenziato con maggiore frequenza i fattori di contesto, è stato previsto un numero più elevato di item dedicato a tale famiglia di indicatori.

Sempre sulla base dei contenuti emersi, sono stati inseriti, nell'area "Funzione e cultura organizzativa" alcuni item relativi alla giustizia organizzativa. Sono considerati tutti i fattori della classificazione di Hacker (1991) ripresa dalla European Agency for Safety and Health at Work (2000, p.68; a riguardo vedasi: Coordinamento Tecnico Interregionale 2012, p.18).

Gli item fanno sia riferimento a possibili fattori stressogeni, sia a fattori protettivi e/o risorse.

Si riportano, per ogni famiglia di indicatori, alcuni esempi di item:

Eventi sentinella

- Ispezioni, indagini /procedimenti in corso nell'ultimo anno da parte della magistratura ordinaria o contabile riguardanti il personale dirigenziale e non

Fattori di contenuto del lavoro

- Lavoro con elevata responsabilità patrimoniale e/o verso terzi
- Il personale degli uffici diretti dai dirigenti del gruppo omogeneo corrisponde alla pianta organica per numerosità, qualifica e competenze

Fattori di contesto del lavoro

- Sono previsti progetti per l'aggiornamento e la valorizzazione delle competenze dei dipendenti over 55
- Ci sono posizioni dirigenziali vacanti e assegnate ad interim a un altro dirigente o ritardi nei contratti di incarico superiori a tre mesi
- Ci sono evidenze di problemi recenti di giustizia organizzativa (es. pareri critici del CUG sull'affidamento di incarichi o sul sistema di valutazione, ricorsi, mancato rispetto del rapporto di 1/3 tra i generi nelle commissioni e nelle posizioni apicali)

La check-list si conclude con una domanda aperta finale su ulteriori situazioni/fattori importanti da segnalare non contemplati dagli item perché specifici del particolare ambiente di lavoro o perché legati a circostanze eccezionali e che trovano così una formalizzazione anche nello strumento (es.: riforme in atto o paventate, incidenti, etc.).

■ Il calcolo dei punteggi

In via preliminare, sono necessarie alcune riflessioni sulla “misurazione” del rischio SLC, ricordando che l'obiettivo principale non è la misura, ma l'eventuale riduzione del rischio.

È ampiamente diffuso il sistema dei livelli soglia, non scevro da critiche (es. Cicotto, 2016). Tuttavia, la nota circolare del Ministero del Lavoro prot. n.23692/2010 richiede per la valutazione preliminare “*indicatori oggettivi e verificabili, ove possibile numericamente apprezzabili*” anche tramite check-list “*che consentano una valutazione oggettiva, complessiva e, quando possibile, parametrica*”. Non occorre perciò un livello di soglia unico e sommativo.

La “valutazione complessiva” dovrebbe essere intesa in termini di *comprensività dei fattori*, in altri termini: “*si dovrebbe tener conto di ciascun fattore stressogeno espresso in modo parametrico, anziché utilizzare fuorvianti sommatorie o variegate proporzioni*” (Cicotto, 2016, p.30).

Gli item della check-list sono valutati in maniera dicotomica (“vero/ “falso” oppure “sì”/ “no”). Per alcuni eventi sentinella si valuta se l'indicatore

è aumentato, inalterato o diminuito¹. Il punteggio di ciascun item/indicatore di contesto o contenuto sarà 1 se il problema è presente, 0 se il problema è assente. Coerentemente con quanto sopra e in linea con i recenti orientamenti metodologici (Cicotto, 2016), si calcola per ciascun fattore il suo effettivo valore (per praticità si utilizzano punteggi percentuali) in modo del tutto proporzionale alla totalità dei fattori considerati.

Tab.1 Calcolo punteggi degli eventi sentinella e dei fattori di contesto e contenuto

FATTORE	PUNTEGGIO FATTORE	PUNTEGGIO AREA
EVENTI SENTINELLA	(Punteggio/10) x100	
FATTORI DI CONTENUTO		
Ambiente di lavoro e attrezzature	(Punteggio/4) x100	somma punteggi fattori/4
Pianificazione dei compiti	(Punteggio/6) x100	
Carico/ritmo di lavoro	(Punteggio/11) x100	
Orario di lavoro	(Punteggio/4) x100	
FATTORI DI CONTESTO		
Funzione e cultura organizzativa	(Punteggio/12) x100	somma punteggi fattori/6
Ruolo nell'ambito dell'organizzazione	(Punteggio/4) x100	
Evoluzione della carriera	(Punteggio/5) x100	
Autonomia decisionale-controllo del lavoro	(Punteggio/4) x100	
Rapporti interpersonali sul lavoro	(Punteggio/5) x100	
Conciliazione vita privata-lavoro	(Punteggio/5) x100	

L'esigenza di intervenire con le azioni correttive può essere stabilita – in primo luogo – da un confronto dei punteggi ottenuti da ciascun fattore ordinati in modo decrescente, dove al primo posto comparirà il fattore più critico (INAIL, 2011; De Carlo, Falco, Capozza, 2008). In secondo luogo, ciascun fattore può essere inteso con un livello di rischio proprio, secondo parametri prefissati, che richi amino azioni correttive o preventive di pari entità, secondo la seguente tabella interpretativa:

RISCHIO BASSO	RISCHIO MEDIO	RISCHIO ALTO
=<33	>33 e <66	=>66

¹ Se possibile in base ai dati disponibili e compatibilmente con esigenze di speditezza, sarebbe auspicabile considerare solo le differenze statisticamente significative in base al test di probabilità applicabile.

Come si dirà nel paragrafo successivo, i risultati sono commentati nella relazione finale dello psicologo che terrà conto di ulteriori elementi.

■ Modalità d'uso e relazione finale

La check-list è accompagnata da alcune indicazioni d'uso, di cui si riportano le principali. Per motivi di spazio, sono solo accennate le motivazioni delle scelte operate.

Poiché gli strumenti di valutazione in ambito psicosociale sono spesso caratterizzati da un'apparente semplicità d'uso, mentre nascondono insidie che possono sia inficiare la validità dei risultati sia produrre effetti negativi sulla popolazione oggetto d'indagine (es. delusione, perdita di fiducia), è richiesta la presenza di uno psicologo² responsabile del corretto utilizzo della check-list, a tutela del Datore di lavoro committente e dei dirigenti.

Lo psicologo utilizzerà la check-list avendo a riferimento il modello della ricerca-intervento partecipata e si farà garante del processo e delle risultanze secondo gli standard professionali e scientifici convenzionali, adottando tutte le accortezze del caso.

È buona prassi costituire un gruppo di lavoro incaricato della valutazione composto, oltre che dallo psicologo, da RSPP, medico competente, eventuali delegati del datore di lavoro, ASPP, etc. Se gli RLS sono componenti del gruppo, ne va specificato il ruolo consultivo e non deliberativo rispetto alle scelte procedurali (ciò anche a tutela degli stessi RLS in caso di ricorsi e/o contestazioni dagli organi di vigilanza).

Per la compilazione della check-list è richiesta la presenza di una rappresentanza dei dirigenti del gruppo omogeneo indagato.

Le risposte agli item di contesto e contenuto devono far riferimento a dati di fatto verificabili o testimonianze, da annotare nel campo note.

Compilata la check-list, lo psicologo responsabile dello strumento redigerà una relazione con riferimenti alle fasi preparatorie alla compilazione, alla validità e correttezza della compilazione e del processo in cui si inserisce. Una parte importante sarà inoltre dedicata al commento dei risultati, sia disgiunti sia complessivi, tenendo conto anche dei contributi delle varie figure e dell'eventuale risposta alla domanda aperta finale. Ad esempio potranno essere inseriti dei commenti e/o ipotesi a chiarimento dei valori degli eventi sentinella che sono sempre di ambigua interpretazione se sconnessi dal contesto.

² L'utilizzo in assenza dello psicologo sarà valutato caso per caso dagli Autori per operatori di comprovata competenza ed esperienza.

■ Discussione e conclusioni

Da addetti ai lavori spesso impegnati con la valutazione del rischio SLC in ambito pubblico, gli Autori sentivano l'esigenza di uno strumento specifico per dirigenti pubblici. Suggerimenti importanti sono derivate dalle linee guida del Ministero dell'Interno (2015a, 2015b), ma la presente proposta è principalmente debitrice verso la metodologia per la valutazione preliminare dell'INAIL (2011).

Accanto a una rivisitazione dei contenuti degli item, si è introdotto un diverso sistema di calcolo dei punteggi. Inoltre, la domanda aperta e la relazione finale intendono compensare alcuni limiti degli indicatori oggettivi (oltre che dello strumento) arricchendoli con elementi qualitativi e di maggiore complessità. Sempre per garantire la qualità del processo all'interno del quale avviene la compilazione della check-list, nonché per garantire il corretto uso della stessa, l'utilizzo dello strumento è riservato a psicologi (Amore, 2013).

Riteniamo, infatti, che la valutazione del rischio SLC, anche in fase preliminare, sia un'operazione delicata e complessa e che un operatore qualificato e preparato possa fare la differenza, conducendo la valutazione (sebbene "preliminare") secondo canoni scientifici e professionali accettabili, integrando i contributi dei componenti del gruppo di lavoro interdisciplinare e individuando punti di forza e aree da monitorare al fine di migliorare il rapporto persona-gruppo-organizzazione.

Si tratta, in ultima sintesi, di stimolare nell'Organizzazione la conoscenza, la riflessione e l'eventuale trasformazione, accompagnandola in tale processo (Schein, 1987; Avallone, 2011, cap.28) nel rispetto del mandato ricevuto dal committente.

Non tutte le difficoltà e le criticità sono risolte, la sperimentazione è in corso, e si auspica un esito soddisfacente.

■ Bibliografia

- Amore, F. (2013). Gli spazi di azione e le competenze dello psicologo. In Consiglio Nazionale dell'Ordine degli Psicologi, F. Amore, M. Barattucci, L. Barnaba, G. Sarchielli, I. Tomay (A cura di). *Rischio stress lavoro-correlato. Le competenze dello psicologo nella valutazione e gestione.* (pp.153-186) Napoli: Liguori Editore
- Avallone, F. (2011) *Psicologia del lavoro e delle organizzazioni.* Roma: Carocci Editore
- Cicotto, G. (2016). Valutare il benessere psicosociale delle persone tra matematica e norme giuridiche. *Psicologia e Lavoro.* 47 (1), 177, 25-30
- Consiglio Nazionale dell'Ordine degli Psicologi, Amore, F., Barattucci, M., Barnaba, L., Sarchielli, G., Tomay, I. (A cura di). (2013) *Rischio stress lavoro-correlato. Le competenze dello psicologo nella valutazione e gestione.* Napoli: Liguori Editore
- Coordinamento Tecnico Interregionale della prevenzione nei luoghi di lavoro (gennaio 2012), Decreto legislativo 81/2008 e s.m.i., *Stress lavoro correlato, indicazioni per la corretta gestione del rischio*

- e per l'attività di vigilanza alla luce della lettera circolare del 18 novembre 2010 del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. Disponibile in <http://centrostresslavoro-lazio.it/lo-stress-lavoro-correlato/documentazione/> (18 dicembre 2016)
- European Agency for Safety and Health at Work, (2011). Research on work-related stress. Luxembourg: Office for Official Publications of the Europeans Communities
- Flanagan, J.C., (1954). The Critical Incident Technique. *Psychological Bulletin*, 51, 4, 327-359
- Fraccaroli, F., & Balducci, C. (2011). Stress e rischi psicosociali nelle organizzazioni. Bologna: Il Mulino
- Gnan, L., Hinna, A., & Scarozza, D. (2009). Public organizations and innovation processes: the role of board of directors- opening and shaping the research agenda. In M.C. Di Guardo, R. Rinna, & D. Zanu (A cura di). *Per lo sviluppo, la competitività e l'innovazione del sistema economico. Il contributo degli studi di Organizzazione Aziendale* (pp.180-201). Milano: Franco Angeli
- Hacker, W. (1991). Objective work environment: analysis and evaluation of objective work characteristics. Paper presented to: A Healthier Work Environment: Basic Concepts & Methods of Measurement. Hogberga, Lidingo, Stockholm.
- INAIL (2011). Valutazione e gestione del rischio da stress lavoro-correlato. Manuale ad uso delle aziende in attuazione del D.Lgs. 81/08 e s.m.i. Milano: INAIL
- Ministero dell'Interno. Dipartimento di Pubblica Sicurezza. Direzione Centrale per gli affari generali della Polizia di Stato (2015a) Nota prot. 559/A4/755.M/2388 del 2 marzo 2015. La valutazione del rischio stress lavoro-correlato nel personale che presta servizio nelle strutture centrali e periferiche della Amministrazione della Pubblica Sicurezza. Disponibile in http://www.puntosicuro.info/documenti/documenti/150518_Linee_guida_valutazione_rischio_stress_pubblica_sicurezza_nota.pdf (19.5.2015)
- Ministero dell'Interno. Dipartimento di Pubblica Sicurezza. (2015b) Linee guida della procedura operativa raccomandata per la valutazione del rischio stress lavoro-correlato nel personale che presta servizio nelle strutture centrali e periferiche della Amministrazione della Pubblica Sicurezza. Disponibile in http://www.puntosicuro.info/documenti/documenti/150518_Linee_guida_valutazione_rischio_stress_pubblica_sicurezza.pdf (19.5.2015)
- MIUR- Ufficio Scolastico Regionale per il Veneto. I rischi da stress lavoro-correlato nella scuola. Metodo operativo completo di valutazione e gestione (versione 2-2012) Disponibile in http://centrostresslavoro-lazio.it/slc_beta/wp-content/uploads/2015/02/Stress-l-c-scuola-Veneto.pdf (18.12.2016)
- Schein, E.H., (1987). Process Consultation. New York: Addison Wesley Publishing
- Vescuso, S., De Falco, G., & Messineo A., (2008). Stress da lavoro e mobbing. Valutazione del rischio, diagnosi, prevenzione e tutela legale. Roma: EPC Libri