

Roma, 28 gennaio 2026

SEMINARIO DI AGGIORNAMENTO

“RISCHIO STRESS LAVORO CORRELATO

E GESTIONE DEL FATTORE UMANO PER LA SSL”

The logo of INAIL (Istituto Nazionale per lo Studio e la Cura dei Traumi del Lavoro) is displayed. It consists of the word "INAIL" in a bold, white, sans-serif font. Below the text is a horizontal line with three segments: green on the left, white in the middle, and red on the right, representing the colors of the Italian flag.

Stato dell'arte
della valutazione del rischio stress lavoro correlato

Annalisa Guercio

Definizione

Lo stress è uno **stato**, che può comportare **disturbi e disfunzioni** di natura **fisica, psicologica** o **sociale** e creare **effetti sugli individui** che si ritengono incapaci di colmare le lacune con i propri requisiti o le aspettative riposte su di loro.

Lo stress **non** è una malattia ed è **multicausale**

Esposizioni di intensa e prolungata pressione possono ridurre l'efficacia sul lavoro e possono causare problemi alla salute





FINALMENTE
SONO RIUSCITA
A CONCILIARE
FAMIGLIA
E LAVORO.

SONO
SINGLE E
DISOCCUPATA.



Il lavoro oggi

- **eterogeneo**: genere, generazione, razza, educazione, status, capacità
- necessità di maggiori **competenze**
- **sovrapponibilità** delle mansioni
- capacità di **gestire interazioni, relazioni, conflitti, emozioni**
- lavoro **fluid**, **vario** e **omogeneo** e soprattutto **incerto**
- **iperconnessione**
- **lavoro agile**

Risultati negativi

- **declino** nella produttività dei lavoratori
- **crollo** del morale
- tendenza a stare **alla larga dai rischi**
- **perdita** dei collaboratori più validi
- **peggioramento** della qualità e del servizio ai clienti
- **ansia** per il posto
- **percezione** di **isolamento**

Tendenza a essere **sempre connessi**, faticoso distacco dai dispositivi.



Il sovraccarico di informazioni può ridurre la capacità di attenzione e concentrazione.

LE ORIGINI

Costrittività organizzative

Definizione

“Atti e azioni che comportano conseguenze chiare e rilevanti sulla posizione lavorativa e sulle possibilità di svolgimento del lavoro del soggetto coinvolto”

“Disturbi psichici da costrittività organizzativa sul lavoro.

Rischio tutelato e diagnosi di malattia professionale. Modalità di trattazione delle pratiche.”

Circolare INAIL n. 71 del 2003

*Annullamento dal TAR Lazio nel 2005
su opposizione di CONFINDUSTRIA e altri,
confermato da Consiglio di Stato
(sentenza n. 1576/2009 del 26 marzo 2009)*

Cause: esempi

marginalizzazione dalla attività lavorativa

svuotamento delle mansioni

mancata assegnazione dei **compiti lavorativi**

inattività forzata

ripetuti trasferimenti ingiustificati

prolungata attribuzione di compiti dequalificanti

impedimento all'accesso a notizie

LE ORIGINI

Normativa di riferimento

Costituzione

art. 41: l'iniziativa economica privata è libera. Non può svolgersi in contrasto con l'utilità sociale o in modo da recare danno alla sicurezza, alla libertà, alla **dignità umana**

Codice Civile

art. 2087: l'imprenditore è tenuto ad adottare nell'esercizio dell'impresa le misure che, secondo la particolarità del lavoro, l'esperienza e la tecnica sono necessarie a tutelare l'integrità fisica e la **personalità morale** dei lavoratori

Codice Penale

art. 582: chiunque cagiona ad alcuno una lesione personale, dalla quale deriva una **malattia** nel corpo o **nella mente**, è punito....

LE ORIGINI

Normativa di riferimento

d. lgs. 81/08

art. 2 – la salute è uno stato di completo benessere fisico, **mentale** o **sociale** ...

art. 28 – La valutazione dei rischi...**ivi compresi** quelli riguardanti gruppi di lavoratori esposti a rischi particolari, tra cui anche quelli **collegati allo stress lavoro-correlato**, secondo i contenuti dell'accordo europeo dell'8 ottobre 2004...

d. lgs. 106/09

art. 28 – 1-bis

La valutazione dello stress lavoro-correlato di cui al c. 1 è effettuata nel rispetto delle indicazioni di cui all'art. 6, c. 8, lett. m-quater)...

art. 6 – c. 8.

La CCPSSL ha il compito di:
(m-quater) elaborare le **indicazioni necessarie alla valutazione del rischio da stress lavoro-correlato**

Accordo europeo sullo stress sul lavoro (8/10/2004)

Accordo sullo stress sul lavoro 2008

INDICAZIONI OPERATIVE PER LA VALUTAZIONE DEL RSLC (CCPSSL, 2010)

INDICAZIONI OPERATIVE PER LA VALUTAZIONE DEL RSLC (CCPSSLL, 2010)

Metodologia

Si prevedono due fasi di valutazione con definizione dei GO

- rilevazione **preliminare** di indicatori oggettivi: **necessaria**
- valutazione **approfondita**: **eventuale**

solo se:

- ✓ dalla prima fase scaturiscano elementi di stress tali da richiedere il ricorso ad azioni correttive
- ✓ le azioni correttive si rivelino inefficaci

INDICAZIONI OPERATIVE PER LA VALUTAZIONE DEL RSLC (CCPSSLL, 2010)

Metodologia

Valutazione preliminare

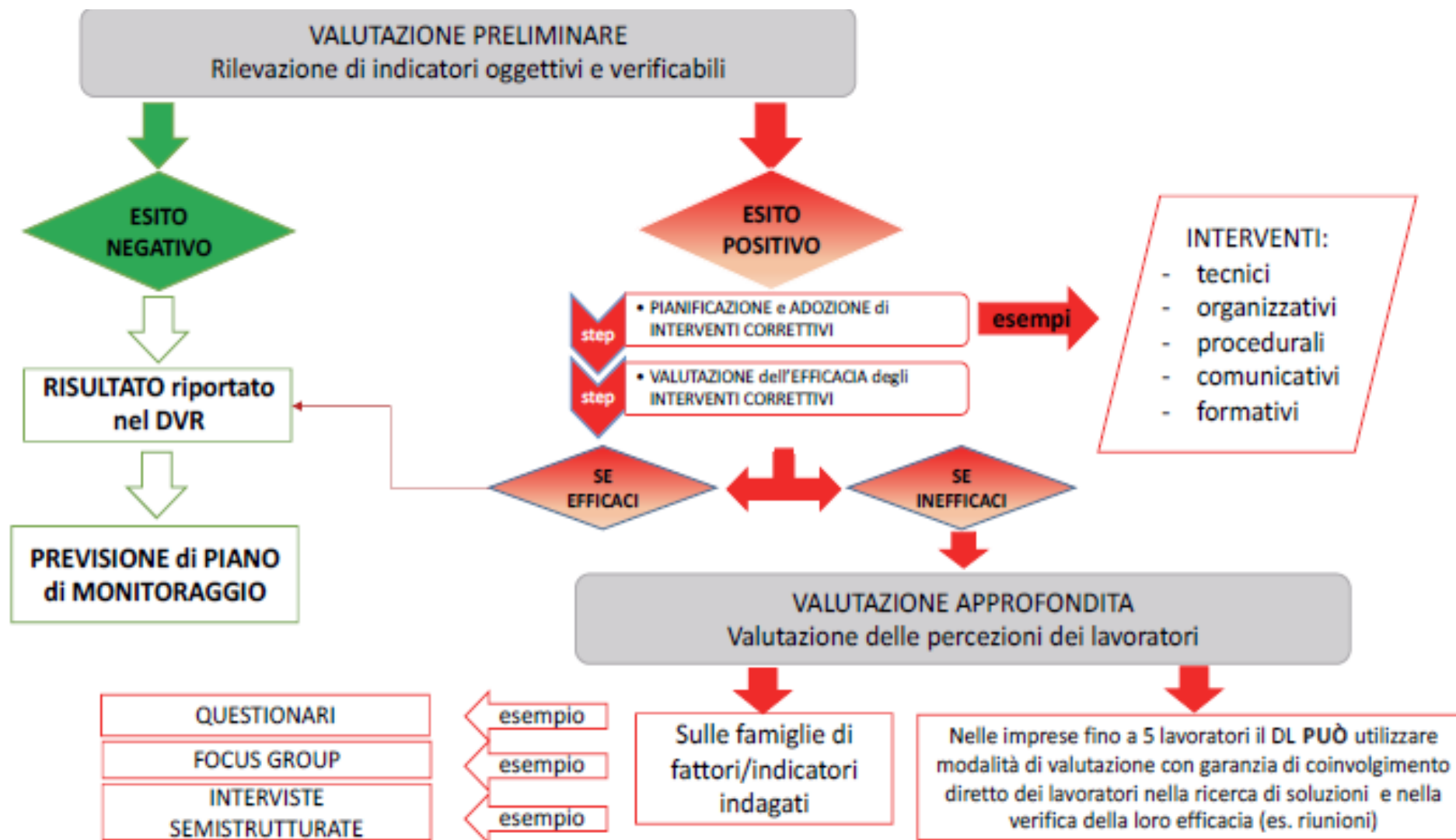
Rilevazione degli indicatori oggettivi:

rilevazione dei **sintomi organizzativi**
tramite quantificazione **degli eventi sentinella**

Raccolta e analisi

rilevazione delle **cause (stressors)**
tramite quantificazione **dei fattori di contesto e contenuto di lavoro**

INDICAZIONI OPERATIVE PER LA VALUTAZIONE DEL RSLC (CCPSSL, 2010)



FATTORI ORGANIZZATIVI, AMBIENTALI, LAVORATIVI E SOGGETTIVI

Accordo SLC 2004

Cause: fattori che determinano stress (stressors)

Contesto lavorativo	
Ampiezza decisioni/ Controllo	Bassa partecipazione al processo decisionale Carenza di controllo sul lavoro
Relazioni inter- personali sul lavoro	Isolamento sociale o fisico Scarse relazioni con i superiori Conflitti interpersonali Carenza di sostegno sociale
Livello decisionale	Scarsa possibilità di organizzare il proprio lavoro Assenza di autonomia decisionale
Interfaccia famiglia-lavoro	Richieste conflittuali da parte di lavoro e famiglia Scarso sostegno in famiglia Doppie carriere

FATTORI ORGANIZZATIVI, AMBIENTALI, LAVORATIVI E SOGGETTIVI

Accordo SLC 2004

Cause: fattori che determinano stress (stressors)

Contesto lavorativo	
Cultura Organizzativa	Scarsa comunicazione Bassi livelli di sostegno in risoluzione di problemi Carenza di definizione degli obiettivi organizzativi Comunicazione, disponibilità e chiarezza informazioni
Ruolo nell'organizzazione	Ambiguità di ruolo, conflitti di ruolo Responsabilità per le persone
Sviluppo di carriera	Blocco della carriera e incertezza Mancanza o eccesso di promozioni Scarsa retribuzione Insicurezza del lavoro Basso valore sociale del lavoro



(European Agency for Safety and Health at Work, 2000)

FATTORI ORGANIZZATIVI, AMBIENTALI, LAVORATIVI E SOGGETTIVI

Accordo SLC 2004

Cause: fattori che determinano stress (stressors)

Contenuti lavorativi	
Ambiente di lavoro e attrezzature	Affidabilità, disponibilità, appropriatezza, manutenzione di attrezzature, impianti, luoghi di lavoro e postazioni
Compito	Carenza di varietà o cicli di lavoro brevi Lavori frammentati o privi di senso Incertezza elevata
Carico/ ritmi di lavoro	Sovra- o sottocarico di lavoro Carenza di controllo sui tempi Alti livelli di pressione temporale
Programmazione del lavoro	Lavoro a turni Programmazione rigida del lavoro Orari imprevedibili, lunghi che alterano ritmi sociali e di vita

FATTORI ORGANIZZATIVI, AMBIENTALI, LAVORATIVI E SOGGETTIVI

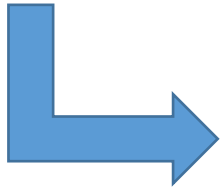
Accordo SLC 2004

Conseguenze: sintomi collettivi

Indicatori di stress

- ❑ elevata **rotazione** del personale (sedi e mansioni)
- ❑ difficoltà nelle **relazioni** aziendali
- ❑ **qualità** del lavoro scarsa o scarso controllo di qualità
- ❑ lunghi **scioperi**
- ❑ alto **assenteismo** o **presenzialismo**
- ❑ difficoltà di **relazioni** aziendali
- ❑ alta **conflittualità**
- ❑ **licenziamenti** o **dimissioni**
- ❑ calo netto della **produttività**
- ❑ **errori, incidenti, infortuni** sul lavoro frequenti

Obiettivo: *contribuire all'accrescimento e al miglioramento complessivo del sistema di gestione dello SLC in Italia - anche a supporto della verifica di efficacia e applicabilità delle IO CCPSSL - attraverso un **piano di monitoraggio nazionale** sullo stato di attuazione della normativa in materia, lo **sviluppo di soluzioni** pratiche e di **interventi formativi**, la realizzazione di azioni mirate e modelli di intervento su misura per la realtà produttiva del Paese.*



Piano di monitoraggio e d'intervento per l'ottimizzazione della valutazione e gestione dello stress lavoro-correlato

MANUALE INAIL: il percorso

FASE

ATTIVITÀ

STRUMENTI

PROPEDEUTICA

1. Costituzione Gruppo di gestione

3. Piano di valutazione e gestione del rischio

Cronoprogramma

2. Identificazione Gruppi omogenei di lavoratori

4. Strategia comunicativa e coinvolgimento del personale

Documento per l'individuazione dei Gruppi omogenei

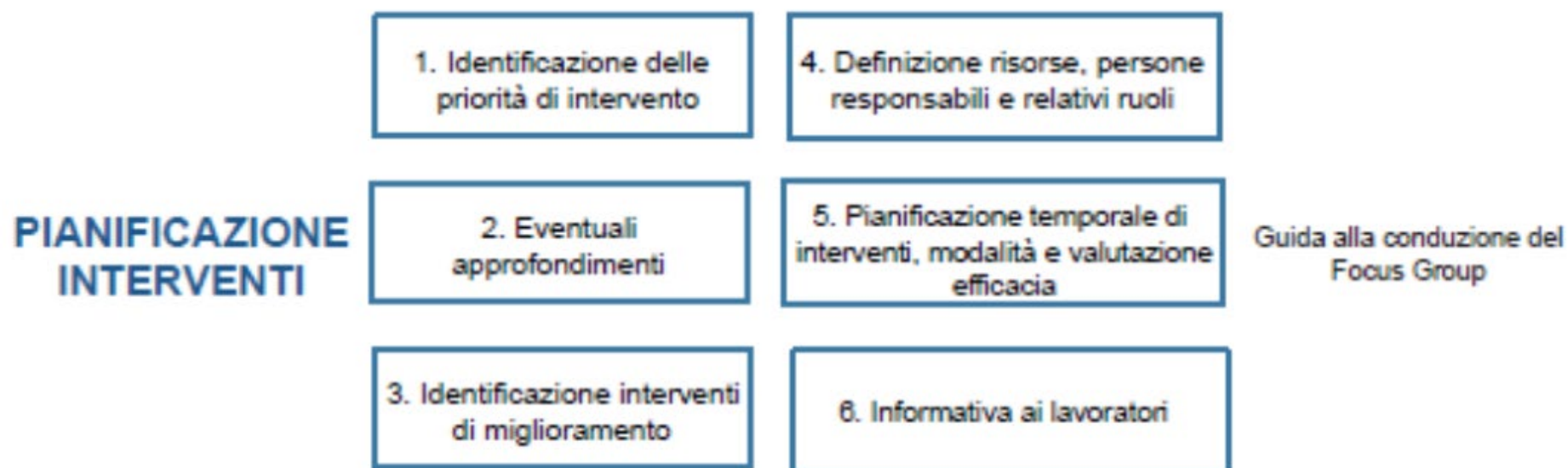
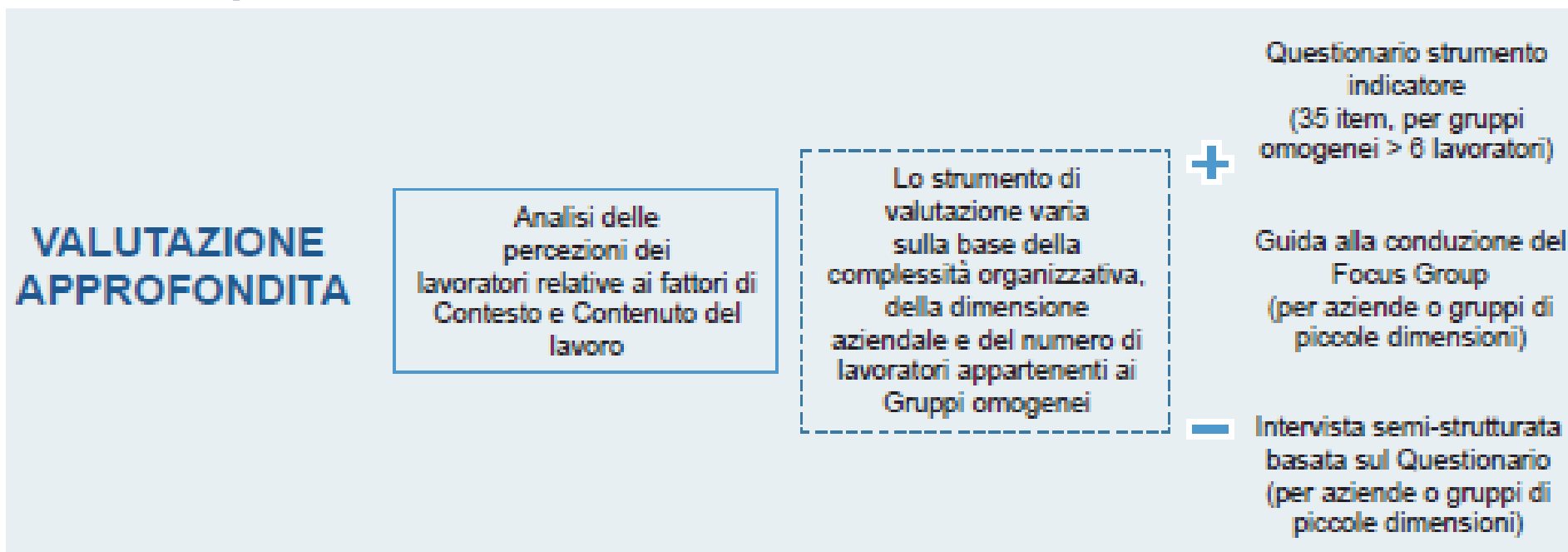
VALUTAZIONE PRELIMINARE

Per ogni Gruppo omogeneo individuato da parte del Gruppo di gestione:

- raccolta e analisi degli Eventi sentinella
- rilevazione e analisi dei fattori di Contenuto e di Contesto del lavoro, attraverso il coinvolgimento di lavoratori e/o RLS

Lista di controllo

MANUALE INAIL: il percorso



MANUALE INAIL: il percorso della valutazione preliminare

Tabella 2 La struttura della Lista di controllo		
I – Area Eventi sentinella (10 Indicatori aziendali)	II – Area Contenuto del lavoro (4 Dimensioni)	III – Area Contesto del lavoro (6 Dimensioni)
Infortuni	Ambiente di lavoro e attrezzature di lavoro (13 indicatori)	Funzione e cultura organizzativa (11 indicatori)
Assenza per malattia		
Assenze dal lavoro	Pianificazione dei compiti (6 indicatori)	Ruolo nell'ambito dell'organizzazione (4 indicatori)
Ferie non godute		
Rotazione del personale	Carico di lavoro/ritmo di lavoro (9 indicatori)	Evoluzione della carriera (3 indicatori)
Turnover	Orario di lavoro (8 indicatori)	Autonomia decisionale/controllo del lavoro (5 indicatori)
Procedimenti/sanzioni disciplinari		
Richieste visite mediche straordinarie al medico competente		Rapporti interpersonali sul lavoro (3 indicatori)
Segnalazioni formalizzate di lamentele dei lavoratori all'azienda o al medico competente		Interfaccia casa lavoro - conciliazione vita/lavoro (4 indicatori)
Istanze giudiziarie per licenziamento, demansionamento, molestie morali e/o sessuali		

MANUALE INAIL: il percorso della valutazione preliminare

Attribuzione dei punteggi

Eventi sentinella

- se il risultato del punteggio indicatori aziendali è compreso tra 0 e 10, si inserisce nella tabella finale il valore 0
- se il risultato del punteggio è compreso tra 11 e 20 si inserisce nella tabella finale il valore 6
- se il risultato del punteggio è compreso tra 21 e 40 si inserisce nella tabella finale il valore 16

Formula per il calcolo del punteggio delle singole Dimensioni

$$\frac{(\text{SOMMA DEI PUNTEGGI DEGLI INDICATORI DELLA DIMENSIONE})}{\text{NUMERO DEGLI INDICATORI DELLA DIMENSIONE}} \times 100$$

MANUALE INAIL: il percorso della valutazione preliminare

Attribuzione dei punteggi

Fattori di contesto e contenuto di lavoro

- Non rilevante
- Medio
- Alto

Formula per il calcolo del punteggio delle singole Dimensioni

$$\frac{(\text{SOMMA DEI PUNTEGGI DEGLI INDICATORI DELLA DIMENSIONE})}{\text{NUMERO DELLE DIMENSIONI DELL'AREA CONTENUTO DEL LAVORO}} \times 100$$

MANUALE INAIL: il punteggio finale

Codice colore	da	a	Requisiti minimi sulla base delle indicazioni della Commissione
	0	58	L'analisi degli indicatori non evidenzia particolari condizioni organizzative che possono determinare la presenza di stress correlato al lavoro. Nel caso in cui la valutazione preliminare identifichi un 'rischio non rilevante', tale risultato va riportato nel DVR e si dovrà prevedere un 'piano di monitoraggio', ad esempio anche attraverso un periodico controllo dell'andamento degli Eventi sentinella.
	59	90	L'analisi degli indicatori evidenzia condizioni organizzative che possono determinare la presenza di stress lavoro-correlato; vanno adottate azioni correttive e successivamente va verificata l'efficacia degli interventi stessi; in caso di inefficacia, si procede alla fase di valutazione approfondita. Per ogni condizione identificata con punteggio MEDIO, si devono adottare adeguate azioni correttive (es. interventi organizzativi, tecnici, procedurali, comunicativi o formativi) riferite, in modo specifico, agli indicatori di Contenuto e/o di Contesto che presentano i valori di rischio più elevato. Successivamente va verificata, anche attraverso un monitoraggio effettuato con le stesse 'liste di controllo', l'efficacia delle azioni correttive; se queste ultime risultano inefficaci, si passa alla valutazione approfondita.
	91	216	L'analisi degli indicatori evidenzia un livello di rischio stress lavoro-correlato ALTO, tale da richiedere il ricorso ad azioni correttive immediate. Vanno adottate azioni correttive corrispondenti alle criticità rilevate; successivamente va verificata l'efficacia degli interventi correttivi; in caso di inefficacia, si procede alla fase di valutazione approfondita. Per ogni condizione identificata con punteggio ALTO, riferito ad una singola Area, si devono adottare adeguate azioni correttive (es. interventi organizzativi, tecnici, procedurali, comunicativi o formativi) riferite in modo specifico agli indicatori di Contenuto e/o di Contesto con i punteggi più a rischio.

MANUALE INAIL: l'aggiornamento INAIL 2025: novità principali e integrazioni

Lavoro agile e smart working(es. isolamento, autonomia, autogestione);

L'impatto dell'**innovazione digitale** su produttività e benessere

Iperconnessione (es. ansia da performance, tecnostress, difficoltà nel disconnettersi)

Gestione dei team a distanza (adeguatezza degli strumenti tecnologici disponibili)

Equilibrio vita privata–lavoro

Domande esempio:

Hai lavoratori in smart working o che utilizzano nuove tecnologie?

Hai valutato i fattori legati a smart working o all'utilizzo di nuove tecnologie nella tua valutazione del rischio SLC?

Altre metodologie

Università Padova; SSN

Rilevazione di indicatori di rischio da stress lavoro-correlato oggettivi e verificabili e ove possibile numericamente apprezzabili

- 4 schede:
 - indicatori oggettivi e numerici
 - indicatori intersoggettivi e fattori relativi al contesto e al contenuto del lavoro (focus group)
 - giudizio del medico competente su disagio psico-fisico
 - sintomi di malessere psicofisico

IRSLC attraverso punteggio ponderato dei risultati delle 4 schede

Blumatica NoStress (software)

IRSLC = **probabilità** di accadimento fattori stressogeni x **danno** (effetti SLC)

Buone Pratiche aziendali (multiutilities)

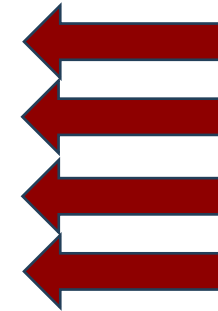
Parametrizzazione di tutte le voci

IRSLC = **probabilità** di accadimento fattori stressogeni (fattori di contesto e contenuto di lavoro x **danno/effetti collettivi** dello stress (eventi sentinella)

?????

Punti critici

I punti critici nella valutazione dello stress lavoro-correlato includono
la **soggettività** dei fattori psicosociali,
la **difficoltà a misurare** l'impatto immediato,
l'interferenza di fattori personali,
la **mancaanza di soglie standard**
e la complessità degli **indicatori** (eventi sentinella vs. sintomi soggettivi).



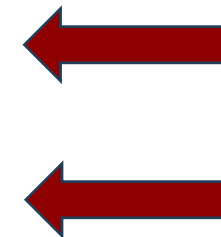
Obiezioni (+ o -):

- lo stress riguarda la soggettività
- cambiamenti organizzativi
- giudizi soggettivi: come evitarli?
- no cut off per lo stress?

Criticità applicative riguardano

la necessità di seguire un percorso metodologico in due fasi
(preliminare e approfondita)

e **l'uso di strumenti adeguati** come le checklist e i gruppi di gestione,
coinvolgendo RLS e medico competente.



Basta che funzioni....

