



La valutazione del rischio da stress lavoro correlato

Docente AICQ Dott. Luigi Casiraghi
Milano 19 settembre 2012

Cos'è lo stress?

- Qualunque posto di lavoro crea una certa quantità di pressione e, a volte, è proprio questa pressione che ci motiva a fare un buon lavoro.
- Lo stress è la reazione del nostro corpo ad una **pressione eccessiva**.
- Lo stress di per sé non è una malattia. Tuttavia, se siamo sotto una pressione eccessiva o "stress" per lungo tempo, questo può portare a problemi fisici o di salute mentale come, ad esempio, la depressione o i disturbi cardiaci.

- La letteratura, la prassi, la normativa, le linee guida hanno individuato le potenziali cause ricorrenti di stress e i più significativi indicatori.
- Queste cause ricorrenti e gli indicatori attengono, per la maggior parte, ai sistemi di gestione delle risorse umane.
- Perciò, un buon sistema di gestione delle risorse umane è lo strumento principe di riduzione del rischio.
- A riprova di ciò, si consideri la prossima diapositiva.

- **Esigenze** - carichi di lavoro, modalità di lavoro, l'ambiente di lavoro.
- **Controllo** – quanto la persona sente di poter controllare il modo di svolgere il proprio lavoro.
- **Supporto/Sostegno** - include l'incoraggiamento e le risorse fornite dall'organizzazione, dalle linee di gestione e dai colleghi.
- **Relazioni** - Include la promozione positiva del lavoro al fine di evitare conflitti e la gestione di comportamenti inaccettabili.
- **Ruolo** – Se le persone comprendono il loro ruolo all'interno dell'organizzazione, e se l'organizzazione assicura un clima lavorativo con bassa incidenza di conflitti tra i diversi ruoli
- **Cambiamento** - Come il cambiamento organizzativo (piccolo o grande che sia) viene gestito e comunicato all'interno dell'organizzazione.
- **Ricompense e riconoscimenti** - come l'organizzazione riconosce l'apporto individuale.

- malattie
- infortuni
- permessi
- ritardi
- entrate/uscite anticipate
- richieste di trasferimento
- tasso di assenteismo
- ecc.)

- Framework agreement on work related stress 8/10/2004
- Accordo interconfederale per il recepimento dell'accordo quadro europeo sullo stress lavoro correlato 8/10/2004
- D. L.vo 9/4/2008 n. 81
- PRIMA EF: Psychosocial Risk Management European Framework
- ISPESL: lo stress in ambiente di lavoro. Linee guida per i datori di lavoro
- INAIL: SGSL
- Regione Lombardia 10/12/2009: indirizzi generali per la valutazione e gestione del rischio stress lavorativo
- ISPESL/INAIL manuale 2011

- Il processo deve essere promosso e gestito dal top management.
- Deve essere accompagnato da adeguate azioni formative e informative.
- Deve essere orientato a soluzioni prevalentemente di tipo collettivo.
- Deve essere imperniato sulla partecipazione effettiva dei lavoratori.
- Evitare approcci meccanicistici, ma adottare un mix di metodi e strumenti, secondo la situazione.

- Gli alti dirigenti devono assumersi l'impegno per la realizzazione del processo di gestione del rischio, consultare e coinvolgere il personale attraverso lo sviluppo di un gruppo direttivo di attuazione, e accrescere la consapevolezza delle cause e segni di stress.
- L'intero processo è riassumibile attraverso **5 Macro Fasi**:
 1. **Osservare i pericoli**
 2. **Identificare chi è maggiormente esposto**
 3. **Valutare i rischi**
 4. **Agire e registrare i risultati**
 5. **Monitoraggio e revisione**

1. Osservare i pericoli (review)

- Riesaminare le politiche e le procedure esistenti.
- Raccogliere i dati esistenti per valutare l'attuale impatto dello stress per l'organizzazione. (Dati sul personale, che come abbiamo già visto, riguardano:
 1. malattie,
 2. infortuni,
 3. permessi,
 4. ferie,
 5. ritardi,
 6. entrate/uscite anticipate,
 7. richieste di trasferimento,
 8. tasso di assenteismo,
 9. ecc.)

2. Identificare chi è maggiormente esposto

- Riconoscere che lo stress può potenzialmente incidere su un qualunque dipendente e che le cause di stress possono influenzare le diverse persone in modi diversi.
- Decidere in che modo la valutazione del rischio sarà gestito e come classificare la forza lavoro, per ottenere informazioni utili ad esempio analizzando il servizio, il ruolo o l'ubicazione.

- Utilizzare una pluralità di strumenti per identificare le aree prioritarie (riunioni, focus, colloqui con il personale, segnalazioni di parte sindacale, questionari), e valutare i rischi.

4. Registrare i risultati e agire

- Documentare le attività messe a punto nei principali settori e sviluppare un piano d'azione per l'attuazione delle soluzioni.

- Monitorare e valutare i processi e incoraggiare il miglioramento continuo.
- Lavorare in partenariato (coinvolgere) per affrontare lo stress legato al lavoro.
- Quest'ultimo punto implica che:
 - Ci si può avvalere di consulenti esterni, ma il processo va governato dentro l'organizzazione
 - All'interno dell'organizzazione vanno create le sinergie necessarie per monitorare e migliorare costantemente i processi

- Costituzione Gruppo di Gestione Processo:
Datori di lavoro, RSPP, RLS, Medico
Competente
- Analisi organizzativa
- Formazione/Informazione preventiva

- Valutazione rischi (pluralità di strumenti)
- Piano di azione

- **Si individuano i fattori che costituiscono potenziale causa di stress;**
- **Si stabiliscono le caratteristiche dei questionari per la rilevazione della percezione soggettiva**
- **Si evidenziano le buone pratiche di gestione risorse umane**

**PRESIDENZA DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI
 DIPARTIMENTO DELLA FUNZIONE PUBBLICA**

DIRETTIVA 24 marzo 2004

Misure finalizzate al miglioramento del benessere organizzativo nelle pubbliche amministrazioni.



Ministeri
 inetto
 rsonale, dell'organizzazione e della formazione
 ed amministrazioni autonome dello Stato
 ti pubblici non economici
 di Stato Segretariato generale
 ei conti Segretariato generale
 ara generale dello Stato - Segretariato generale
 smi di valutazione di cui al decreto legislativo n.

entrali del bilancio
 superiore della pubblica amministrazione

enza:
 gioni
 ovince
 uni
 nza della Repubblica - Segretariato generale
 nza del Consiglio dei Ministri - Segretariato generale

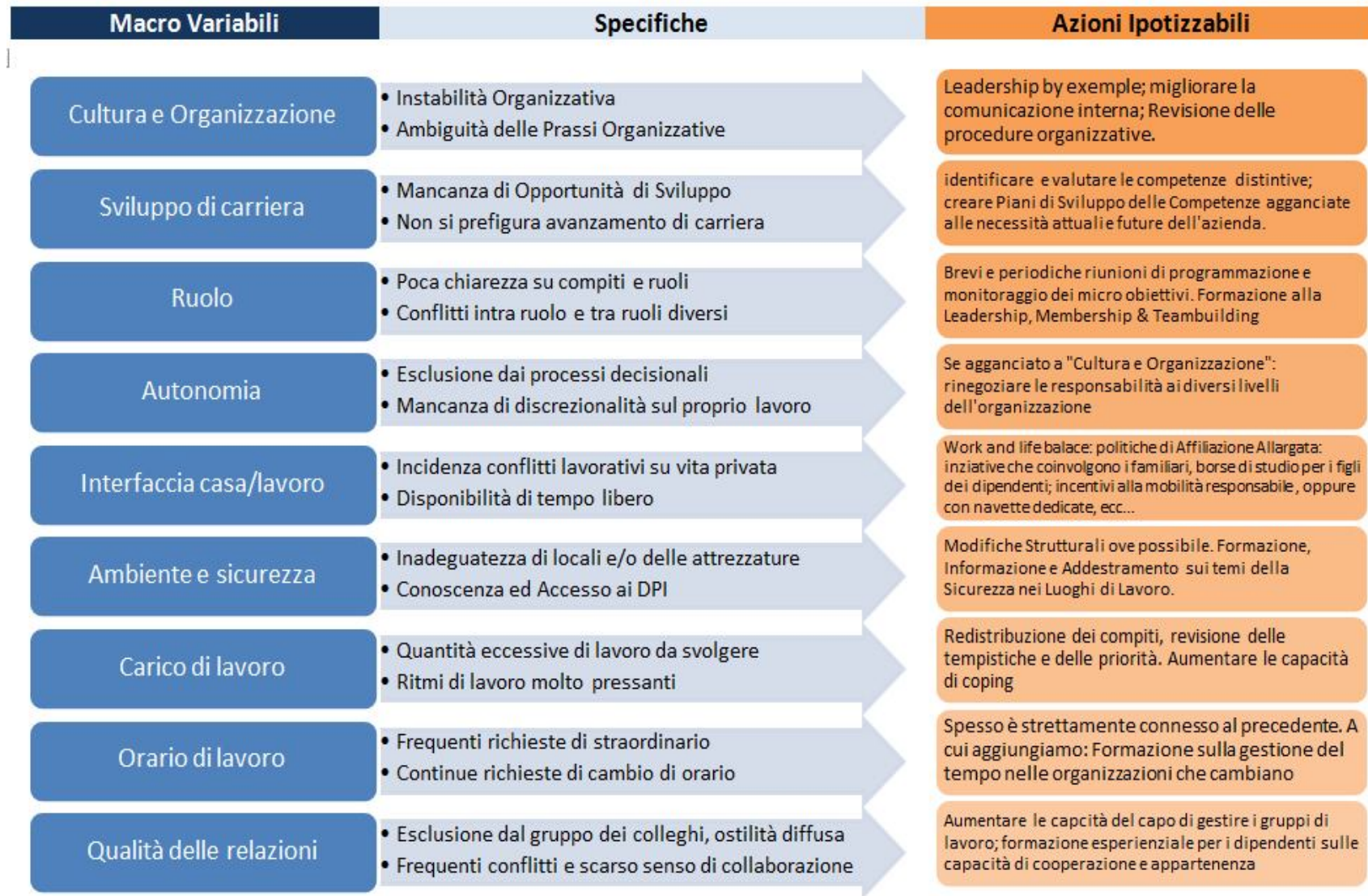
.M.
 nza dei rettori delle Università' italiane

TO PER LA FUNZIONE PUBBLICA

- Valutazione preliminare
- Valutazione approfondita eventuale

- E' la forma di indagine più accreditata per permettere a tutti i lavoratori di dire la loro nel più completo anonimato.
- Più persone rispondono, più ciò che emerge dal questionario, nel bene e nel male, acquista forza e credibilità.

Il questionario per la percezione soggettiva

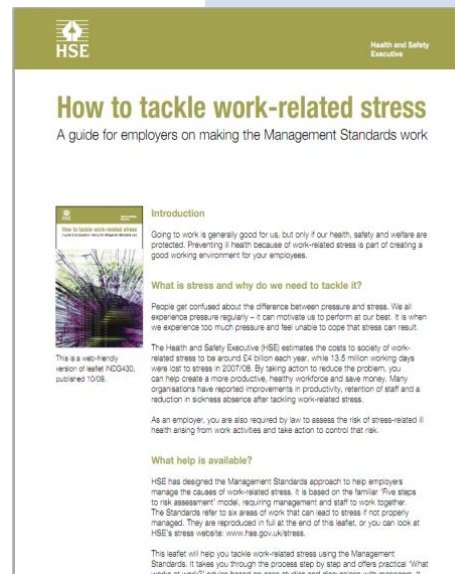


- Solo una corretta e diffusa **informazione** a tutti i livelli dell'organizzazione sul senso e sul significato dell'intero processo può garantire la validità, il successo e l'utilità del processo stesso.
- Va assolutamente garantita la **privacy** e l'**anonimato** di tutti i dipendenti.

- Seppur previsto da precisi obblighi di Legge, una simile valutazione, che coinvolge tutti i lavoratori e le lavoratrici, può e deve diventare un momento di compartecipazione al miglioramento del proprio ambiente lavorativo, dal punto di vista:
 - **delle relazioni,**
 - **dei processi di lavoro,**
 - **di percezione dell'utilità e del senso del proprio tempo lavorativo.**

- Questi aspetti, se ben curati e sostenuti dalla Dirigenza, contribuiscono in modo rilevante a costruire la motivazione al lavoro di ogni singolo dipendente, qualunque sia il suo ruolo funzionale all'interno dell'organizzazione.
- **Un alto livello di motivazione riduce sensibilmente i costi economici e psicologici legati al controllo.**

La riduzione del rischio stress passa, in larga misura, attraverso le buone pratiche di gestione risorse umane (vedi letteratura, Ispesl, management standards, dipartimento funzione pubblica)



7 buone pratiche

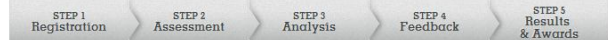
- ❖ Sicurezza del posto di lavoro
- ❖ Reclutamento selettivo
- ❖ Decentramento decisionale
- ❖ Retribuzioni legate alla performance
- ❖ Formazione intensiva
- ❖ Riduzione delle differenze di status
- ❖ Condivisione delle informazioni

Awarding the Best Companies to Work for



Latin American Award Winners

Winning a spot on the list of Best Companies in Latin America is a point of national pride.



Best Companies to Work for Lists

Great Place to Work® Institute's best companies initiatives research and recognize leading workplaces in more than 45 countries worldwide. Based on data representing over 10 million employees, these best companies competitions form the world's largest and most respected study of workplace excellence and people management practices.

Want to see your company on the list?
[Apply now](#)

Great Place to Work's methodology is recognized as rigorous and objective, setting the standard for defining great workplaces for business, academia and government use. The findings are published annually in prestigious media channels across the globe, such as Fortune, Entrepreneur.com, Handelsblatt, and Le Figaro Economie. They represent the definitive employer-of-choice and workplace quality

Tratto da: Jeffrey Pfeffer – The human equation–Building profits by putting people first

- **Sicurezza del posto di lavoro:** benché si ritenga corretto allontanare le persone che non lavorano in modo efficiente, l'impegno dell'impresa a garantire l'impiego nel lungo termine consente lo stabilirsi di una partnership tra la società stessa e i lavoratori, che sull'altro piatto della bilancia metteranno il loro maggior impegno, aumentando di conseguenza la loro produttività.
- **Reclutamento selettivo:** un'efficace selezione delle persone, basata sia sulle competenze da queste dimostrate sia soprattutto sulla compatibilità culturale con l'organizzazione, consente da un lato di scegliere gli individui che meglio si adatteranno all'impresa, dall'altro di farli sentire parte di un'élite, aumentando la loro motivazione.
- **Decentramento decisionale:** la creazione di team auto-gestiti a cui sono delegate molte decisioni favorisce la sostituzione del controllo gerarchico con il controllo tra pari, rafforzando la responsabilità nei confronti degli altri membri del gruppo e il senso di appartenenza ad esso.
- **Retribuzioni contingenti alla performance:** retribuzioni elevate sono indice dell'importanza attribuita alle persone, e generano in esse maggiore soddisfazione e minor disponibilità ad abbandonare l'impresa; incentivano inoltre, specie se collegate alle prestazioni, un maggior impegno e una maggior produttività, "offerti" in cambio del maggior compenso ricevuto o che si riceverà.

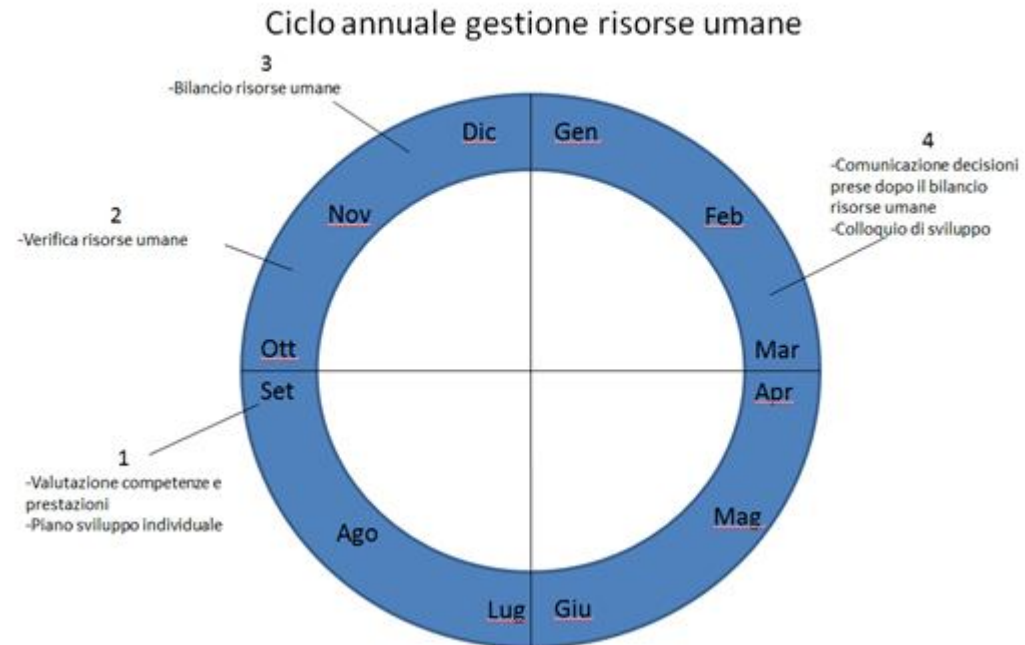
- **Formazione intensiva:** benché sia difficile, come ammette Pfeffer stesso, collegare la formazione ai benefici da essa prodotti (perché sono a lungo termine e possono essere ottenuti da un'altra impresa), la formazione intensiva permette di avere all'interno dell'organizzazione persone più competenti, flessibili, ed in grado di adattarsi meglio a nuove situazioni; inoltre una forza lavoro "pluri-competente" consente di vedere i compiti sotto più aspetti e di apportare miglioramenti ai processi lavorativi.
- **Riduzione delle differenze di status:** l'egualitarismo simbolico, che elimina le barriere tra le persone, e l'appiattimento della struttura, che riduce quelle tra i livelli gerarchici, favoriscono la creazione di team auto-gestiti e la collaborazione tra gli individui finalizzata al raggiungimento di obiettivi comuni. Ciò agevola peraltro il fluire delle idee e delle proposte, migliorando l'innovatività, la reattività e quindi la performance dell'impresa.
- **Condivisione delle informazioni:** comunicare al personale informazioni riguardanti la strategia o le prestazioni dell'impresa dimostra la fiducia dell'organizzazione nei confronti della forza lavoro, aspetto questo che costituisce il primo requisito per l'efficienza di un gruppo, l'appartenenza al quale viene peraltro rafforzata. Le informazioni sono dunque finalizzate a fornire le persone delle conoscenze necessarie a svolgere la propria mansione e a raggiungere obiettivi e risultati comuni.

Un business che cresce necessita di collaboratori che crescono.

L'apprendimento e lo sviluppo sono parte integrante del business.

I processi di gestione delle risorse umane

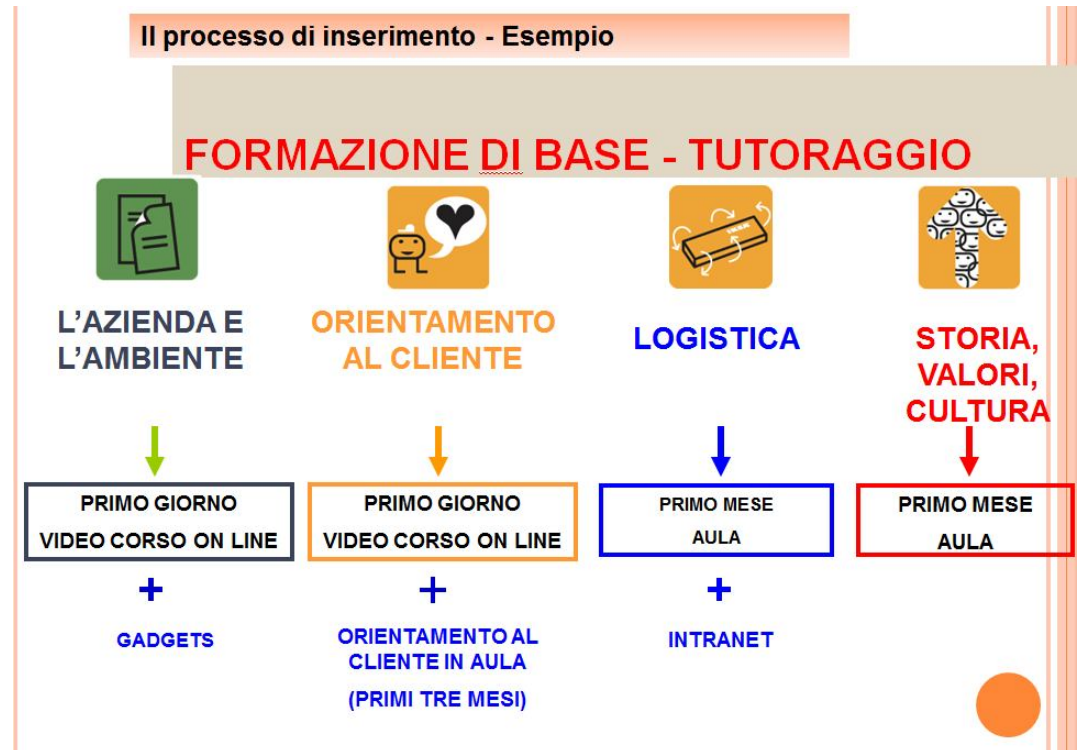
In tutte le organizzazioni le attività pratiche sono strutturate in processi, e ciò vale anche per le buone pratiche di gestione risorse umane; Questo processo, che è denominato in vario modo, prende spesso il nome di Management Review.



Attrarre le persone giuste ci aiuterà a sviluppare il business e a migliorare i profitti.

Un forte employer brand incoraggerà i candidati ideali a cercare lavoro presso la nostra azienda.

Il recruiting e la selezione in base ai valori unitamente alla valutazione delle competenze aiuterà a decidere quali sono le persone più adatte per la nostra organizzazione.

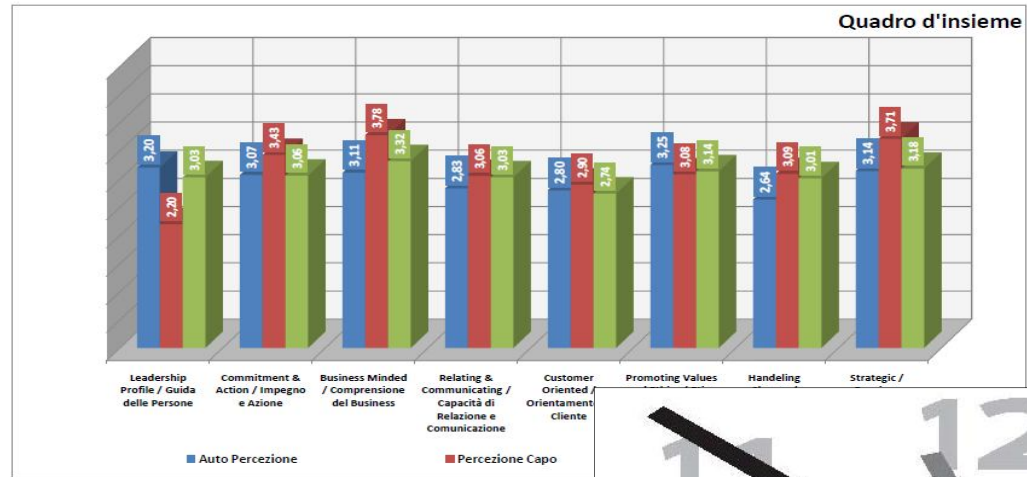


Ispirare i collaboratori

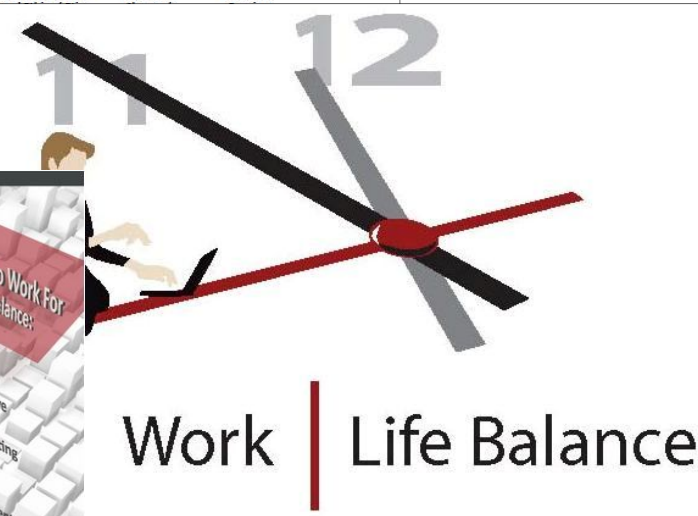
- ❖ Ispirare le persone ad assumersi la responsabilità del proprio sviluppo è un processo continuo.
- ❖ L'ispirazione può essere data da un adeguato processo di comunicazione interna.
- ❖ I managers hanno un ruolo centrale, perché devono dare l'esempio (Leading by example).

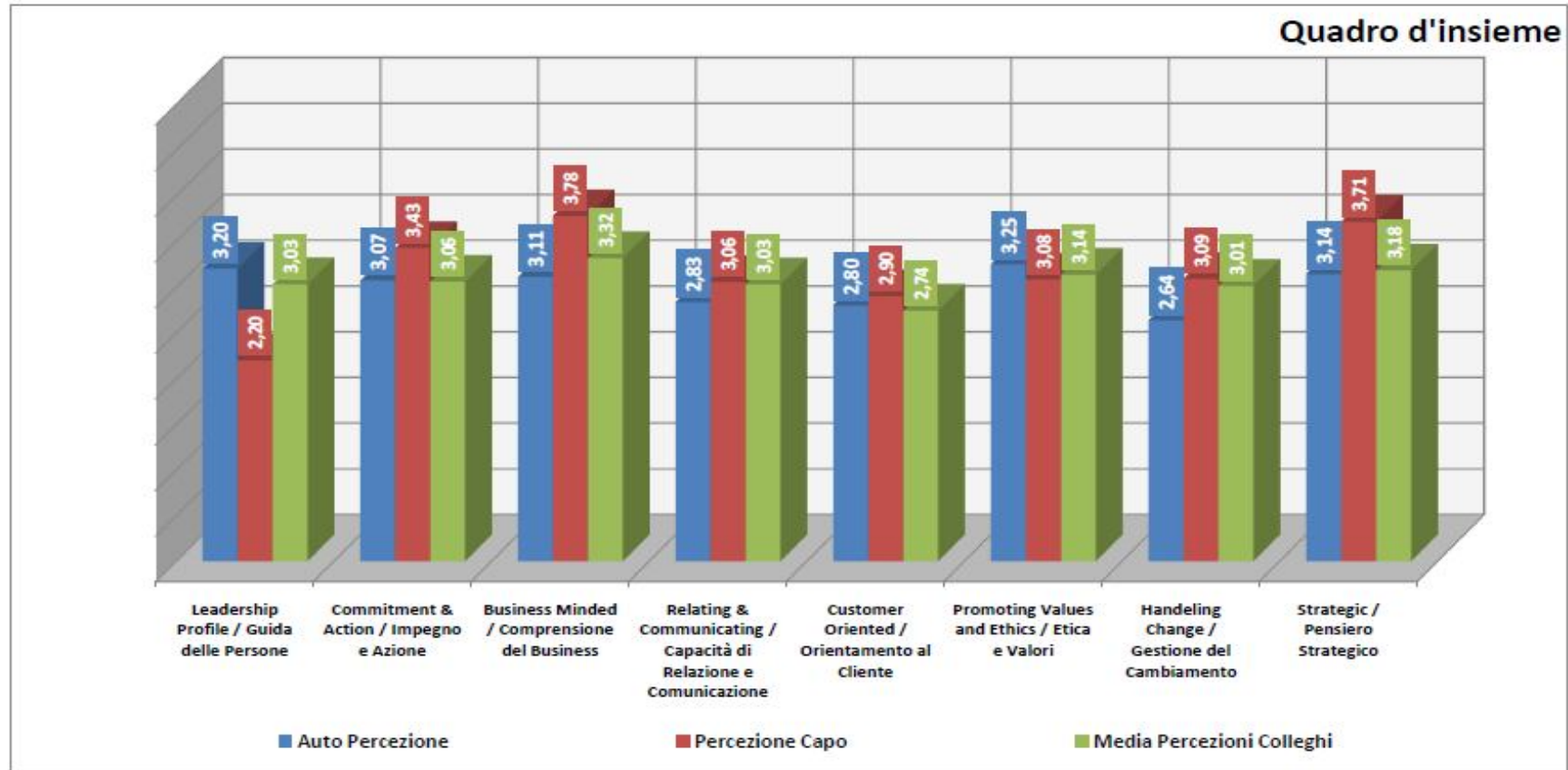
SEZIONE DUE

FEEDBACK 360 GRADI - OUTPUT REPORT



Tranne che su due fattori (leadership ed etica), le auto percezioni sono sempre più basse (cambiamento) le auto percezioni sono sostanzialmente allineate alla media delle percezioni





Tranne che su due fattori (leadership ed etica), le auto percezioni sono sempre più basse delle percezioni del Capo. Tranne che su un fattore (gestione cambiamento) le auto percezioni sono sostanzialmente allineate alla media delle percezioni dei colleghi.

Work and life balance



- **E' un aspetto della gestione delle diversità di genere;**
 - **Obiettivo: Garantire la prosecuzione del percorso di crescita professionale per mezzo di meccanismi di comunicazione strutturata, contatti istituzionalizzati, piano di reinserimento.**
- Informazione istituzionalizzata garantita riguardo al business corrente della propria area di appartenenza; report periodico istituzionalizzato;
 - I responsabili sono i capi diretti, coordinati dal dipartimento risorse umane;
 - Contatto istituzionalizzato; si tratta di nominare un referente che si occupi delle relazioni con il soggetto interessato;
 - Formazione per il reinserimento su tematiche inerenti il cambiamento intervenuto nel periodo di congedo.

DUE DIVERSI APPROCCI

Come si può affrontare il tema
dello Stress Lavoro Correlato?

Approccio Riparativo

- Rincorre i problemi che altri (organi di controllo) gli presentano come tali
- Li affronta solo se e quando non può più farne a meno
- Rischia di incorrere nel cosiddetto “Effetto Coperta Corta”

Approccio Preventivo

- Monitora il contesto al fine di prevenire i problemi
- Si ragiona in termini di opportunità di crescita e sviluppo
- Le soluzioni sono viste come investimento e non come costo

- Entrambe le strategie avranno un impatto importante sia sull'organizzazione nel suo complesso, sia sui singoli individui che ne fanno parte.
- Per l'Organizzazione, vanno ad impattare sui livelli di efficienza, produttività e redditività.
- Per gli individui, vanno ad impattare sul grado di soddisfazione, motivazione e salute psicofisica.

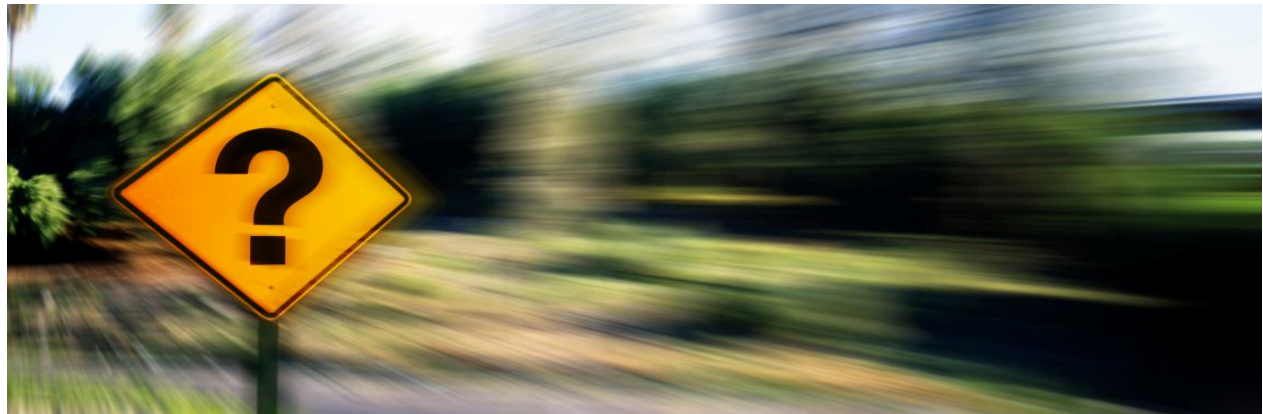
Sintesi di un intervento in un
comune lombardo:

BERGAMO

950 dipendenti full time +
circa 100 persone, tra tempo
determinato, co.co.co. e
somministrazione lavoro

Le tre parole
che vengono
adoperate dal
DG e dal RSPP
del comune di
BERGAMO per
spiegare il
senso del dare
inizio a questo
processo

- Obbligo
- Responsabilità
- Opportunità



- Accompagnare il processo di riorganizzazione (non sul piano funzionale, evidentemente, ma su quello informativo, comunicativo e relazionale)
- Sostenere il senso di appartenenza lavorando sugli aspetti gestionali delle risorse umane: leadership & membership; analisi e sviluppo competenze; creazione di spazi dedicati per il confronto ed il miglioramento
- Creare un sistema di Analisi e Gestione delle Criticità, centrato sul tema stress LC e mirato a veicolare attribuzioni di significati agli eventi organizzativi.

IL BENESSERE ORGANIZZATIVO

La metodologia degli standard di gestione è raccomandata dall'ISPESL nelle proprie linee guida per la gestione del rischio stress lavoro correlato: (ISPESL 2010, Approccio Integrato secondo il modello Management Standards HSE contestualizzato alla luce del D.Lgs 81/2008).

- Gli standard di gestione definiscono le caratteristiche, o cultura, di un'organizzazione nella quale i rischi da stress lavoro correlato vengono effettivamente gestiti e controllati.
- Essi coprono le nove aree chiave dell'organizzazione del lavoro, indagate dal questionario.
- Le nove aree, se non accuratamente gestite, possono causare problemi alla salute e al benessere, ma anche più bassa produttività e aumento del tasso di assenteismo.

Gli standard di gestione rappresentano un passaggio culturale importante, e perciò la loro implementazione dovrà essere calata in modo capillare all'interno di tutte le strutture, per mezzo di un piano dettagliato che prevederà momenti di:

- comunicazione
- informazione
- formazione.

Se è vera la premessa che tutti i membri dell'organizzazione hanno una responsabilità per la salute e il benessere proprio, dei propri colleghi e collaboratori, e, in generale, di tutti i lavoratori, nel luogo di lavoro, allora:

- lavorando insieme ogni persona può contribuire a prevenire lo stress correlato al lavoro.

- L'efficacia della performance nel realizzare i piani di riduzione o eliminazione del rischio stress viene dall'alto, cioè dai Dirigenti.
- I Dirigenti devono esaminare i propri comportamenti rispetto agli standard, e quando scoprono delle discordanze devono sforzarsi di rientrarvi per continuare a essere leaders efficaci.

L'insieme degli standard comportamentali richiesti ai leaders per gestire adeguatamente i rischi da stress lavoro correlato formano ciò che possiamo chiamare "Profilo del leader".

Il leader efficace nella gestione dei rischi psicosociali è:

- consapevole della responsabilità sociale dell'organizzazione, che concerne anche l'etica del lavoro, e una cultura organizzativa che promuova comportamenti responsabili.
- responsabile verso i lavoratori in relazione alla sicurezza e salute, alle condizioni di lavoro, alla promozione del benessere sul posto di lavoro.

- contribuisce a creare una cultura organizzativa, che prevede il coinvolgimento dei dipendenti nei cambiamenti organizzativi, per mezzo di pratiche consolidate e trasparenti;
- lavora per diminuire le pressioni che possono derivare dall'ambiguità e dai conflitti di ruolo;

- crea opportunità per i lavoratori di partecipare ai processi decisionali che influiscono sul proprio lavoro, e si occupa di eliminare o ridurre le sovra stimolazioni che possono condurre a esperienze di stress da sovraccarico, da ritmo di lavoro, da orario di lavoro, da inconciliabilità dei tempi di vita e di lavoro.
- Promuove lo spirito di collaborazione e si occupa prontamente di eliminare i comportamenti negativi, lesivi della dignità personale e professionale dei lavoratori.
- Si occupa infine dello sviluppo professionale dei lavoratori nell'ambito di quanto consentito dal vigente quadro normativo.

Il “profilo del leader”
rappresenta lo standard
comportamentale richiesto
dall’organizzazione ai
propri dirigenti

1. Definire la “situazione di partenza” di ogni Dirigente.
2. Identificare punti di forza e aree di miglioramento possibili, dati i vincoli.
3. Scegliere gli strumenti idonei a sostenere il miglioramento in tempi definiti.
4. Valutare l'effettivo miglioramento.

1. Definire la “situazione di partenza” di ogni Dirigente.

Significa, nelle nostre intenzioni:

- Concordare un **livello minimo** di condivisione sull’idea di “Gestione delle Risorse Umane” tra tutti i Dirigenti
- Definire il **livello intermedio** da raggiungere, possibile per tutti i dirigenti.

2. Identificare punti di forza e aree di miglioramento possibili, dati i vincoli.

In aggiunta al punto precedente, con ogni dirigente, esclusivamente **su base volontaria**:

- fornire un supporto individualizzato e personalizzato nell'analisi dei punti di forza e delle aree di miglioramento in relazione alla propria area di responsabilità.

3. Scegliere gli strumenti idonei a sostenere il miglioramento, in tempi definiti.

Riservato a coloro che hanno scelto anche il punto precedente (con ogni singolo dirigente e su base volontaria):

- Fornire strumenti per monitorare e sostenere il miglioramento, in base a step predefiniti e concordati con il dirigente stesso.

4. Valutare l'effettivo miglioramento.

- A livello personale: per coloro che hanno scelto anche questo passaggio, c'è una valutazione congiunta in relazione al piano precedentemente definito.
- A livello aziendale: il follow up del questionario sullo stress, fornirà indicazioni sul livello di soddisfazione percepito dai propri subordinati.

Livello Aziendale

- 1. Definire la "situazione di partenza" di ogni Dirigente.
- 4. Valutare l'effettivo miglioramento.

FOLLOW UP QUESTIONARIO

Livello Personale

- 2. Identificare punti di forza e aree di miglioramento possibili, dati i vincoli.
- 3. Scegliere gli strumenti idonei a sostenere il miglioramento, in tempi definiti.

VALUTAZIONE CONGIUNTA + FOLLOW UP QUESTIONARIO

Fig. 3 - Adozione Questionario - Strumento Indicatore e Focus Group nella fase di approfondimento



- I focus groups sono uno strumento raccomandato da ISPESL per gestire i rischi da stress lavoro correlato;
- Sono un modo efficace per sentire i lavoratori e apprendere dalla loro esperienza;
- Facilitano la partecipazione attiva dei lavoratori al processo di riduzione dei rischi;
- Sono un modo per il management di mostrare grande attenzione al benessere dei lavoratori;
- Hanno lo scopo di attuare il piano di riduzione dei rischi.

- Per l'efficacia dello strumento è necessario che i partecipanti arrivino preparati sui temi da discutere.
- La discussione sarà destrutturata o lievemente strutturata, ma su punti ben noti, che riguardano i fattori di rischio individuati con la valutazione approfondita.
- Le risultanze del focus group saranno verbalizzate e entreranno nel documento di valutazione dei rischi, nella parte che riguarda i piani d'azione.

- Qualche giorno prima del focus i partecipanti riceveranno una copia delle proposte di intervento attinenti a ciascun fattore di rischio, in modo che possano acquisire familiarità.
- Le proposte per ciascun fattore di rischio costituiranno la base per la discussione.
- Il risultato del focus group sarà un piano d'azione di breve termine, che dovrà essere approvato dal responsabile dell'area interessata.
- E' necessaria la presenza di un facilitatore che sia riconosciuto come garante di neutralità.

- I partecipanti devono sentirsi liberi di esprimersi
- Devono condividere comuni interessi sul lavoro e comuni problematiche (nell'area specifica)
- La presenza di un diretto superiore può inibire la discussione
- Il numero di partecipanti va definito in base alle tipologie dei "portatori d'interessi"
- La durata di una sessione di focus varia da un minimo di 1 ora e mezza ad un massimo di tre ore.



Saper governare i Tre Pilastri

**SU QUESTO POGGIA IL BENESSERE
ORGANIZZATIVO**