

Stress Lavoro-Correlato: dalla *Valutazione dei Rischi* al **Benessere Organizzativo**

dottor Flavio Pacelli
flaviopacelli@ecoconsultsrl.com



ECOCONSULT S.r.l.
AMBIENTE • SICUREZZA DEL LAVORO • BENESSERE ORGANIZZATIVO

Investire in salute sicurezza e sviluppo nei luoghi di lavoro

ECO-CONSULT S.r.l., fondata nel 1991, opera nel campo dell'assistenza tecnica in materia di sicurezza, tutela della salute dei lavoratori, igiene ambientale, progettazione e formazione (anche finanziata), SGSL, Benessere Organizzativo



Dasa-Rägister

EN ISO 9001:2008
IQ-0704-01

www.ecoconsultsrl.com



Investire in salute sicurezza e sviluppo nei luoghi di lavoro

Tra i nostri clienti

Angelini, Gruppo SMA, Acea, Poste Italiane, Centro Sviluppo Materiali, Bridgestone...

ECO-CONSULT S.r.l. attualmente è in ATS con la Facoltà di Psicologia 2 "Sapienza" Università di Roma nel

Progetto IV Fattore:

Studio sui fattori psico-sociali di protezione e di prevenzione del rischio nelle aziende private per la promozione del benessere organizzativo

promosso dal **Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali**



Si dice spesso sullo Stress Lavoro Correlato...

Premessa

Valutazione
SLC

Casi

Esiti

Conclusioni

Lo Stress? Una **ennesima spesa!!**

Lo Stress? Se ne **inventano** una sempre nuova!!

Lo Stress in azienda non esiste, quello viene da **casa!!**

Sono i lavoratori che non hanno più **voglia di far niente!!**

I dati vengono **strumentalizzati**, in primis dai **sindacati!!**

L'**assenteismo**? sono sempre gli stessi...

Che c'entrano l'**analisi organizzativa**, gli **obiettivi**, la **motivazione** con la salute e la sicurezza?

Non ho **tempo da perdere** con queste cose!!

Interessante, ma **costa troppo!!**

C'è la **crisi**...

Il contesto socio-economico

Premessa

Valutazione
SLC

Casi

Esiti

Conclusioni

CRISI

- **del Lavoro**: chiudono le aziende, si delocalizza, si esternalizza, si riduce, perde di valore e di senso
- **del Fatturato**: i soldi non entrano, i lavori calano, si crea un circolo vizioso di cattivi pagatori
- **delle Persone**: si demotivano, si stancano, si arrabbiano, non vedono il futuro

Le aziende sono fatte di **persone**:

- ➡ con la valutazione dei rischi da SLC ci occupiamo di capire **se le persone lavorano bene o possono migliorare, in termini di sicurezza, salute e produttività.**
- ➡ la valutazione è un **processo di apprendimento partecipato**



I lavoratori dicono ...

Premessa

Valutazione
SLC

Casi

Esiti

Conclusioni

- ✓“Gradirei una maggiore attenzione dell'azienda per le esigenze delle persone, se il dipendente è contento anche **il lavoro e l'azienda ci guadagnano**”
- ✓“Questa azienda dispone di persone dotate di **grande entusiasmo** e ottime idee, ma **spreca** queste energie con una straordinaria **mancaza di motivazioni**”
- ✓“Migliorare l'organizzazione avrebbe un impatto significativo sulla **qualità dell'esperienza lavorativa**, sul senso di **partecipazione** e **benessere**”
- ✓“Trovo che non ci sia abbastanza **comunicazione con i dirigenti**, penso spesso che non sappiano in che condizioni siamo costretti a lavorare”
- ✓“Migliorando comunicazione, collaborazione e coinvolgimento si migliorerebbero i rapporti a vantaggio di un **clima** più sereno e meno ostile”
- ✓“Se **si lavora bene e in sicurezza** si lavora meglio e con più volontà”



La letteratura ci dice...

Premessa

Valutazione SLC

Casi

Esiti

Conclusioni

- Una percentuale compresa tra il 50% e il 60% delle **giornate lavorative perse** in un anno è correlata allo Stress Lavorativo (European Agency for Safety and Health at Work, 2000)
- Nel 2002 la UE valutò che il **costo economico dello Stress** legato al lavoro era di circa **20 miliardi di euro** (ISPESL, 2004)
- In Italia, su 10 milioni di occupati, il **40%** ritiene di essere **esposto a rischi** che potrebbero pregiudicare l'equilibrio psicologico (Istat-Inail 2008)

I nostri dati su 1270 lavoratori e 10 aziende ci dicono...

Premessa

Valutazione
SLC

Casi

Esiti

Conclusioni

- Le **donne** (indipendentemente dall'età) e i **lavoratori più anziani** (a prescindere dal sesso) sperimentano **più alti livelli di percezione dei fattori di Rischio** (*Stress-Fatica-Isolamento-Conflitti - Disturbi Psicosomatici*)
- Lavoratori che esprimono una **buona percezione dell'Efficacia della Dirigenza e dei Rapporti tra Colleghi** sperimentano **livelli più bassi** di percezione dei **Fattori di Rischio**, **più alti livelli** dei **Fattori di Protezione e Soddisfazione** (*Equità, Efficienza, Motivazione...*)
- Lavoratori che hanno una **cattiva percezione delle condizioni dell'Ambiente di Lavoro** sperimentano **più alti livelli** di percezione dei **fattori di Rischio**, **più bassi livelli** di percezione dei **Fattori di Protezione e Soddisfazione**

Riferimenti normativi

Premessa

Valutazione
SLC

Casi

Esiti

Conclusioni

- Art. 2087 Codice Civile
- Accordo Europeo dell'08/10/2004
- Accordo Interconfederale per il recepimento dell'Accordo Europeo (09/06/2008)
- D.Lgs 81/08 - D.Lgs 106/09
- Linee guida – interregionali, ISPESL, anticipazioni sulle Linee Guida ufficiali

Alcune domande sullo Stress Lavoro-Correlato (SLC)

Premessa

Valutazione
SLC

Casi

Esiti

Conclusioni

- è un fenomeno **organizzativo** o **individuale**?
- va valutato utilizzando **strumenti oggettivi** o **metodologie di ricerca sociale**?
- la partecipazione dei lavoratori: **limitata** a figure chiave o **estesa**?
- quali **professionisti** possono effettuare la valutazione?
- quali possono essere i **benefici** di una valutazione dello Stress Lavoro-Correlato?
(...oltre al fatto di adempiere ad un obbligo di legge)



Stress Lavoro-Correlato (SLC)

Premessa

Valutazione
SLC

Casi

Esiti

Conclusioni

«Lo stress è uno stato, che si accompagna a malessere e disfunzioni fisiche, psicologiche o sociali, e che consegue dal fatto che **le persone non si sentono in grado di superare i gap rispetto alle richieste o alle attese nei loro confronti**»

(PUNTO 3 ACCORDO EUROPEO)

Conseguenze per i lavoratori

Le **reazioni allo stress** possono manifestarsi a livello (w.h.o., 2003):

- **fisiologico** (alterazioni nel sistema cardiovascolare, disturbi psico-somatici)
- **emotivo** (nervosismo, irritazione, ecc.)
- **cognitivo** (riduzione delle capacità attentive, ridotta produttività, ecc.)
- **comportamentale** (comportamenti aggressivi, errori, ecc.)

Premessa

Valutazione
SLC

Casi

Esiti

Conclusioni

Conseguenze per le Aziende

Premessa

Valutazione
SLC

Casi

Esiti

Conclusioni

- alto tasso di **assenteismo**
- elevata **rotazione del personale**
- frequenti **conflitti** interpersonali
- **lamentele** da parte delle persone
- **infortuni**
- richieste di **cambio mansione/settore**
- **disfunzioni** o episodi di interruzione e/o rallentamento dei flussi comunicativi

Benessere Organizzativo

Un'organizzazione "sana" promuove e mantiene:

- ambienti di lavoro confortevoli
- consapevolezza della sicurezza sul lavoro
- collaborazione ed efficienza
- gestione dei conflitti interni
- obiettivi chiari
- apertura all'innovazione
- equità organizzativa

Premessa

Valutazione
SLC

Casi

Esiti

Conclusioni

Secondo le linee guida sullo SLC cosa bisogna valutare:

Premessa

Valutazione
SLC

Casi

Esiti

Conclusioni

- dati ***Oggettivi***
- dati sul ***Contenuto*** del lavoro
- dati sul ***Contesto*** del lavoro

Indicatori oggettivi di rischio da SLC

Dati **oggettivi** relativi all'ultimo triennio, organizzati per **gruppi omogenei** di lavoratori:

Premessa

Valutazione
SLC

Casi

Esiti

Conclusioni

- Ferie non godute
- Giorni di malattia
- Infortuni
- Ore di lavoro straordinario
- Lavoro Notturno
- Conflitti interpersonali
- Lamentazioni
- Frequenti visite mediche
- Mobilità del personale interna e esterna
- Procedimenti/sanzioni disciplinari

Rischi legati al **Contenuto** del lavoro

da *European Agency for Safety and Health at Work, 2000*

Premessa

**Valutazione
SLC**

Casi

Esiti

Conclusioni

Categoria	Condizioni di definizione del rischio
<i>Ambiente di lavoro ed attrezzature</i>	Problemi inerenti l'affidabilità, la disponibilità, l'idoneità, la manutenzione o la riparazione di strutture ed attrezzature di lavoro
<i>Pianificazione dei compiti</i>	Monotonia, cicli di lavoro brevi, lavoro frammentato o inutile, sottoutilizzo delle capacità, incertezza elevata
<i>Carico/ritmo di lavoro</i>	Carico di lavoro eccessivo o ridotto, mancanza di controllo sul ritmo, livelli elevati di pressione in relazione al tempo
<i>Orario di lavoro</i>	Lavoro a turni, orari di lavoro senza flessibilità, orari imprevedibili, lavoro prolungato



Rischi legati al **Contesto** del lavoro

da *European Agency for Safety and Health at Work, 2000*

Premessa

Valutazione
SLC

Casi

Esiti

Conclusioni

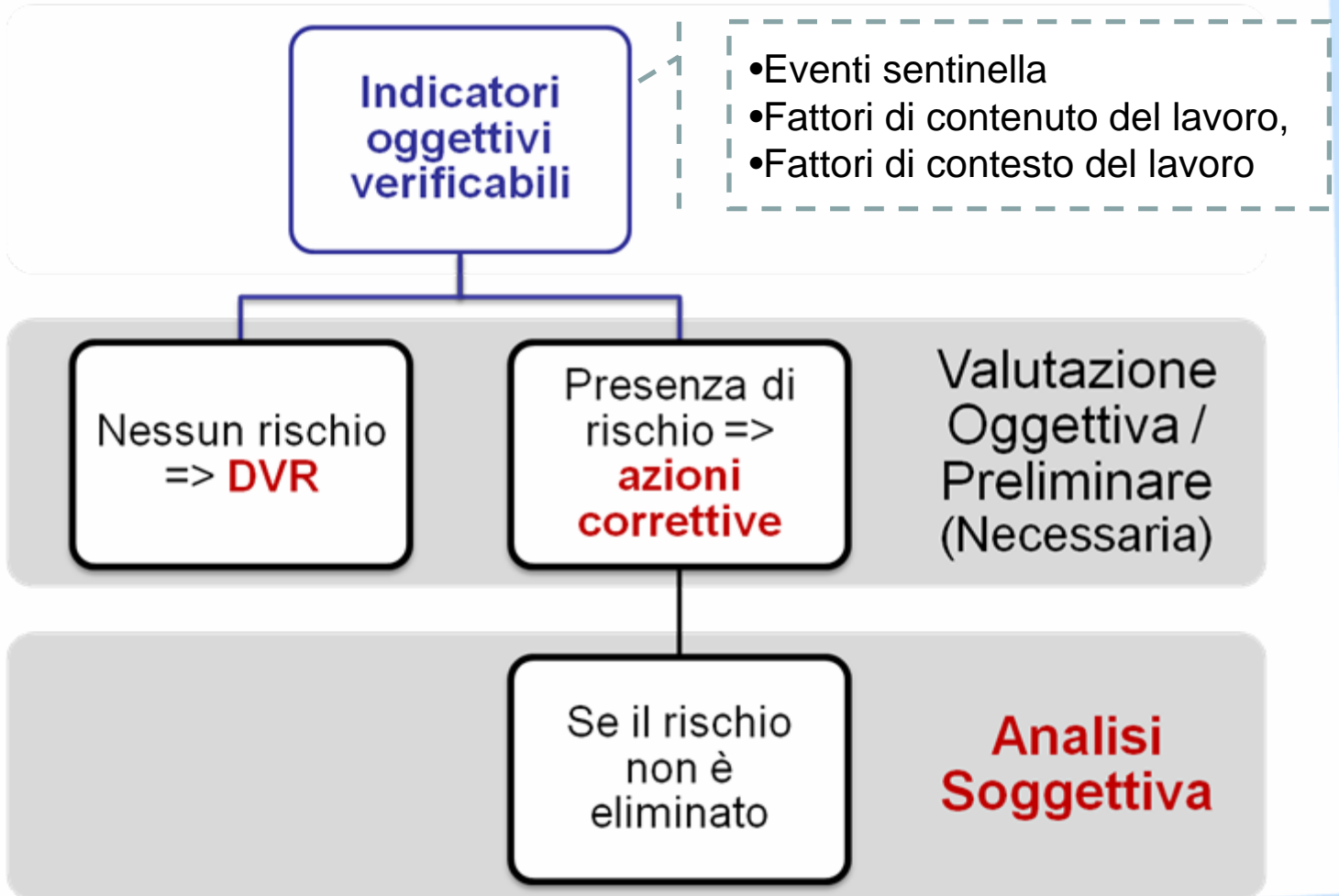
Categoria	Condizioni di definizione del rischio
<i>Funzioni e Cultura organizzativa</i>	Scarsa comunicazione, scarso supporto nella soluzione dei problemi e lo sviluppo personale, scarsa definizione degli obiettivi organizzativi
<i>Ruolo nell'organizzazione</i>	Ambiguità e conflitti di ruolo, responsabilità di altre persone
<i>Progressione della carriera</i>	Incertezza nella carriera, promozione insufficiente o eccessiva, bassa retribuzione, insicurezza lavorativa, scarso valore sociale attribuito al lavoro
<i>Autonomia decisionale/controllo</i>	Ridotta partecipazione al processo decisionale, mancanza di controllo sul lavoro
<i>Rapporti interpersonali sul lavoro</i>	Isolamento fisico o sociale, rapporti limitati con i superiori, conflitto interpersonale, mancanza di supporto sociale
<i>Interfaccia casa/lavoro</i>	Richieste contrastanti tra casa e lavoro, scarso appoggio in ambito domestico, problemi di doppia carriera



Come dobbiamo valutare

Modelli a confronto: “L’intervento minimo”

- Premessa
- Valutazione SLC**
- Casi
- Esiti
- Conclusioni



Modelli a confronto: Il “Benessere Organizzativo”

Premessa

Valutazione
SLC

Casi

Esiti

Conclusioni

Start up

- Incontri preliminari DDL, RSPP, RLS, MC, HR

Analisi Indicatori oggettivi

- Infortuni, assenteismo, straordinari, ferie non godute, frequenti visite mediche, etc

Analisi soggettiva (MOHQ)

- Fattori di contenuto del lavoro
- Fattori di contesto del lavoro

**DVR +
Misure di
miglioramento**

**Approfondimento
qualitativo
(eventuale)**

**Restituzione
preliminare**

**Restituzione
dei risultati a
tutti i lavoratori**

Follow up

Risk management



Lo strumento soggettivo: il Questionario

Premessa

Valutazione
SLC

Casi

Esiti

Conclusioni

MOHQ - Multidimensional Organizational Health Questionnaire (Avallone, Paplomatas, 2005)

109 items (su scala a 4 punti) relative a comportamenti e situazioni osservabili nell'ambiente di lavoro, ciascuna delle quali è riconducibile ad una delle dimensioni che compongono il Benessere Organizzativo.

Fattori di Rischio

Percezione dei Conflitti Interpersonali

Percezione dello Stress

Percezione dei Sintomi Psicosomatici

Lo strumento soggettivo: il Questionario

Premessa

**Valutazione
SLC**

Casi

Esiti

Conclusioni

Fattori di Protezione

Confort ambientale

Percezione della Sicurezza

Percezione dell'efficienza dei Dirigenti

Percezione delle relazioni tra Colleghi

Percezione dell'Efficienza dell'azienda

Percezione dell'Equità Organizzativa

Percezione dell'Apertura all'Innovazione

Fattori di Soddisfazione

Suggerimenti dei lavoratori



Esempi di output: Dati Oggettivi

Premessa

Valutazione
SLC

Casi

Esiti

Conclusioni

Tabella 1 – Malattia				
<i>Aree professionali</i>	<i>N</i>	<i>Totale gg. di malattia</i>	<i>Media annua gg. di malattia</i>	<i>% annua gg. di malattia</i>
Ausiliari	62	2850	46	48,4
Amministrativi	15	84	6	6,3
Infermieri	40	547	14	14,8
Terapisti	18	518	29	30,5
Totale	135	3999	95	100
			Media individuale 29,6	

Esempi di output: Fattori di Rischio

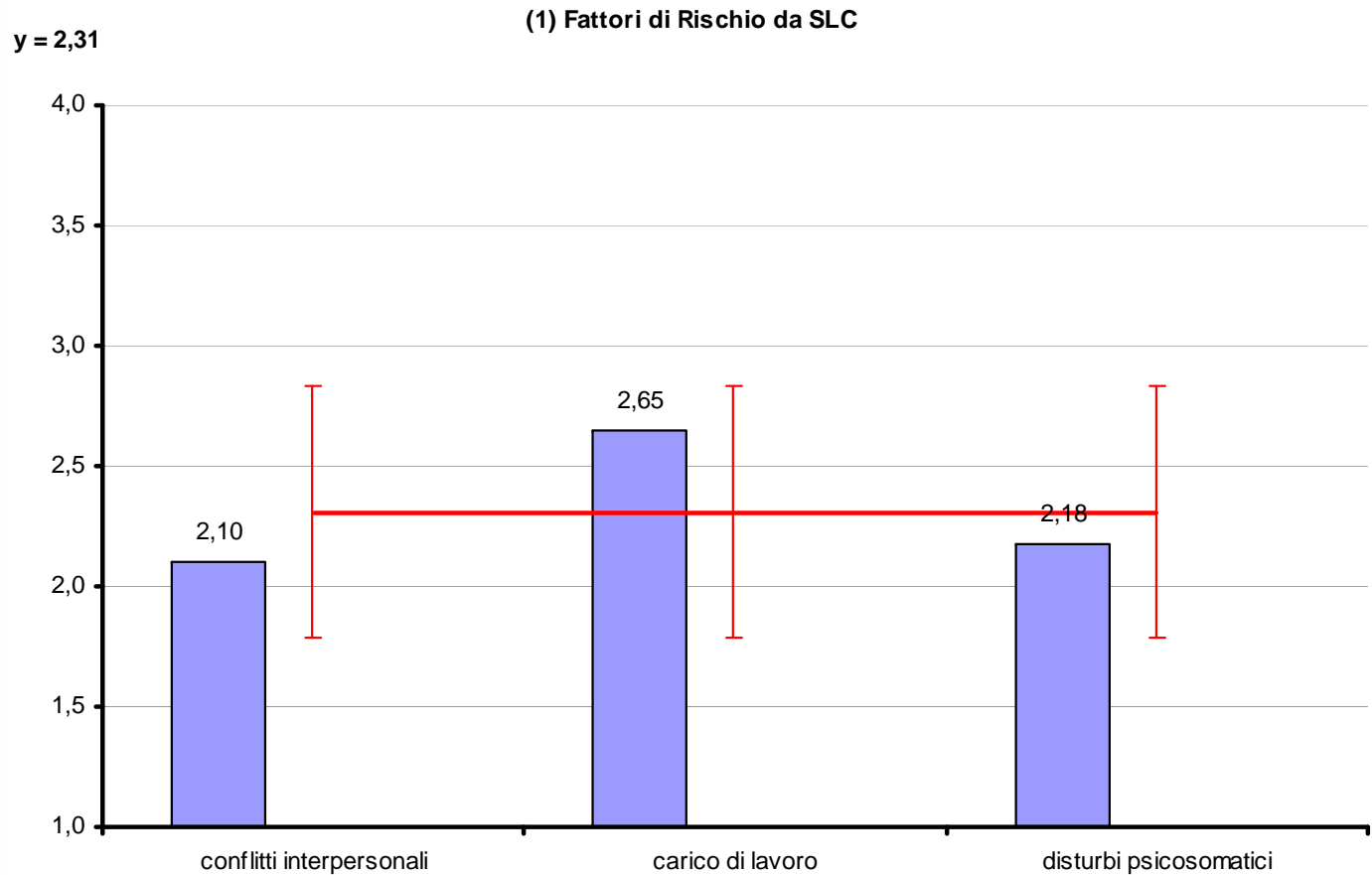
Premessa

Valutazione
SLC

Casi

Esiti

Conclusioni



Esempi di output : Fattori di Rischio

Premessa

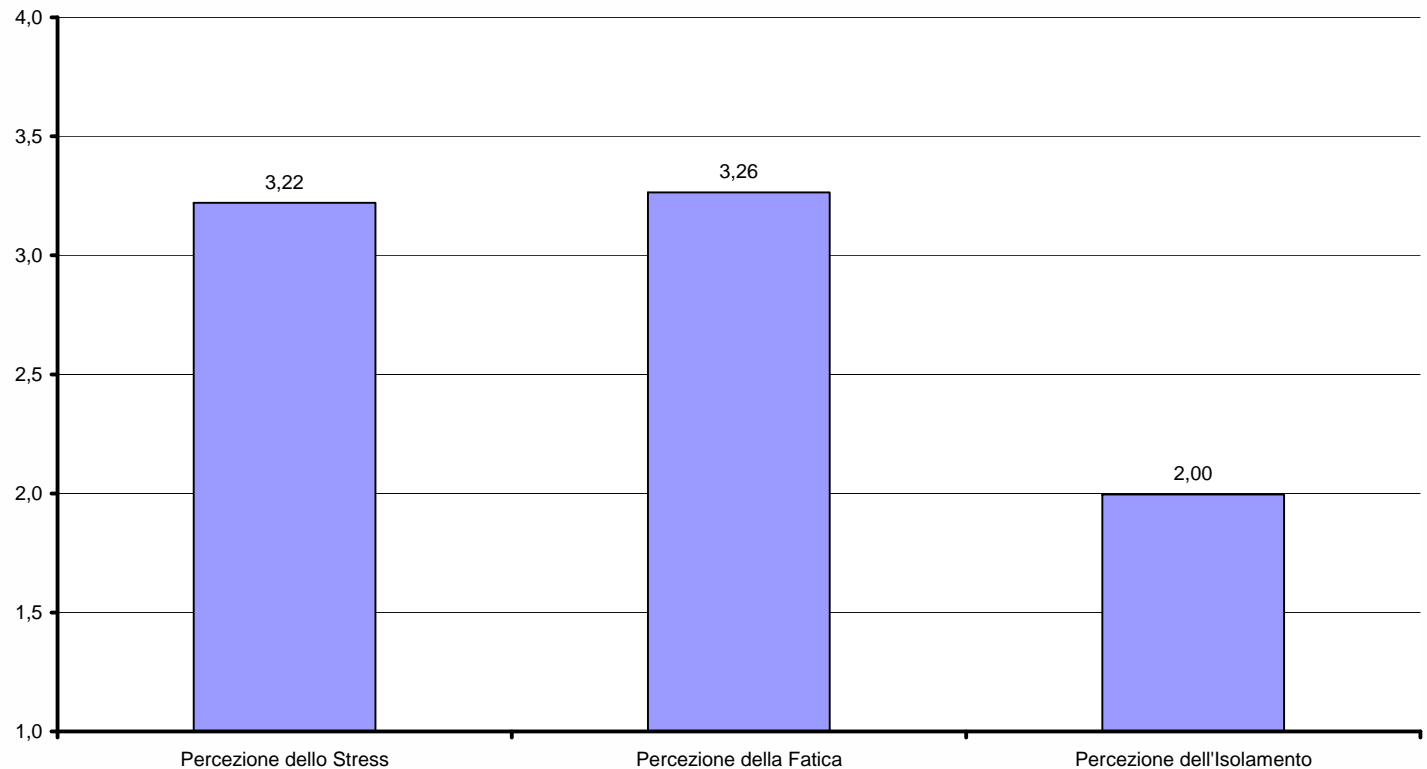
Valutazione
SLC

Casi

Esiti

Conclusioni

(1.1) Insostenibilità del lavoro



Esempi di output : Fattori di Protezione

Premessa

Valutazione
SLC

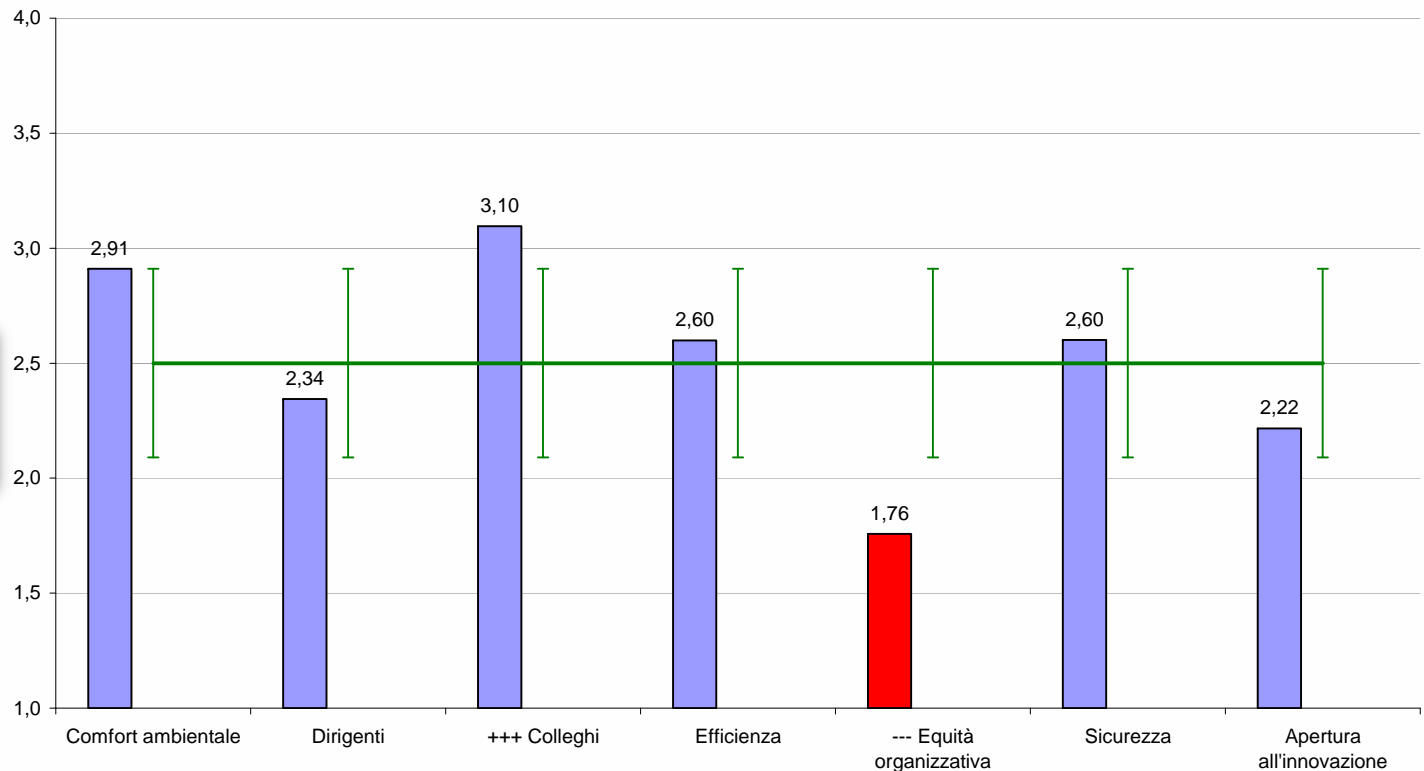
Casi

Esiti

Conclusioni

y = 2,50

(2) Fattori di Protezione



Esempi di output : Fattori di Protezione

Premessa

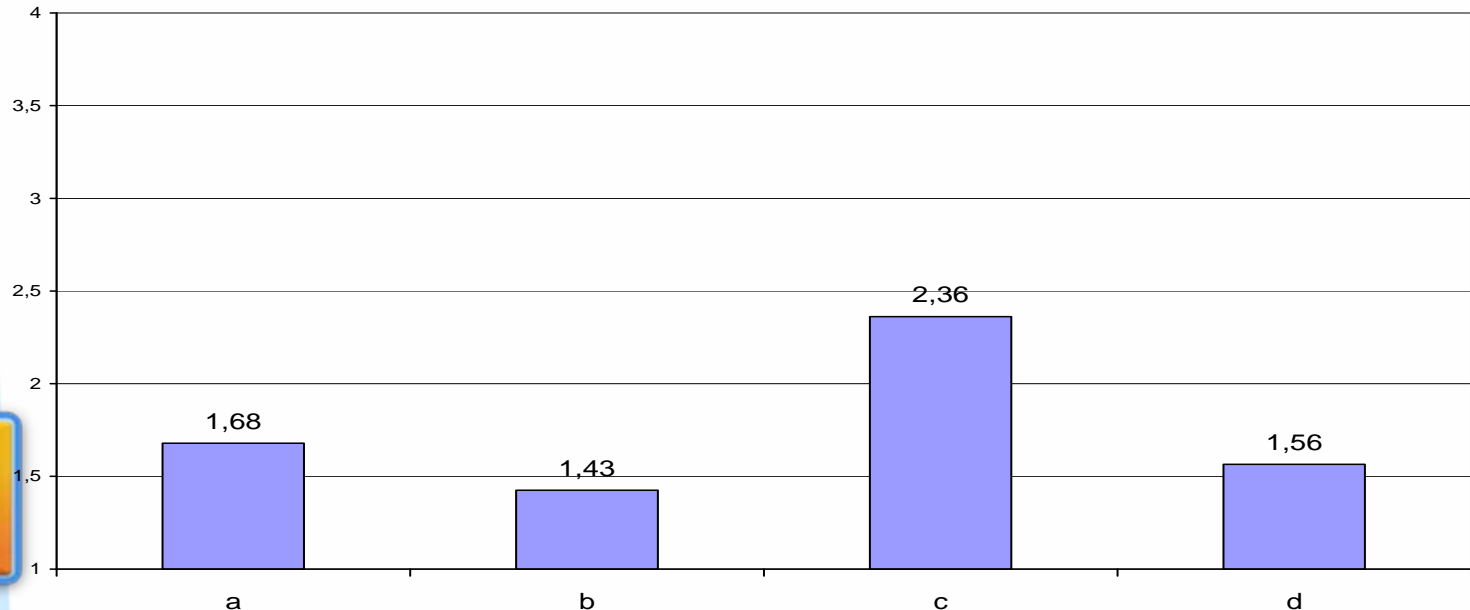
Valutazione
SLC

Casi

Esiti

Conclusioni

(2.1) Percezione dell'Equità organizzativa



Legenda:

- a) *L'organizzazione offre effettive possibilità di carriera per tutti*
- b) *L'impegno sul lavoro e le iniziative personali sono apprezzate*
- c) *Vengono offerte opportunità di aggiornamento e sviluppo professionale*
- d) *Gli incentivi economici sono distribuiti sulla base dell'efficacia delle prestazioni*



Esempi di output : Fattori di Soddisfazione

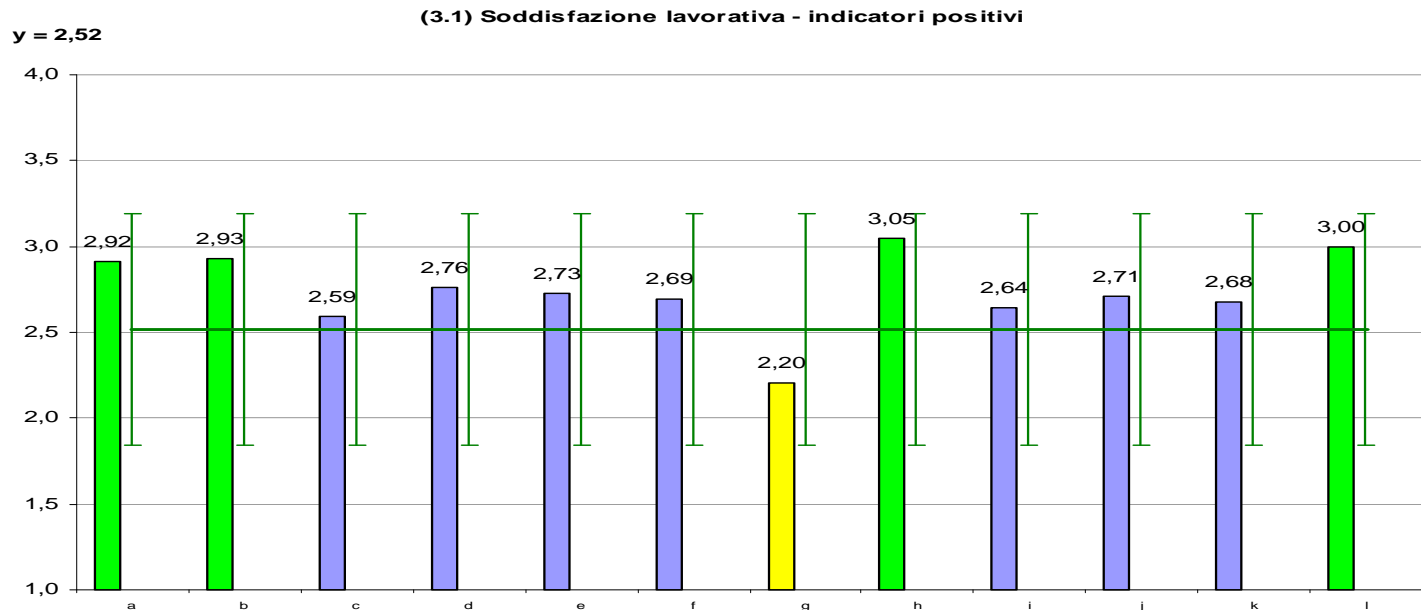
Premessa

Valutazione
SLC

Casi

Esiti

Conclusioni



Legenda: Indicatori positivi

- | | | | |
|---|---------------------------------------------------------------|---|--------------------------------------------------------------------------------|
| a | Soddisfazione per la propria organizzazione | g | Sensazione di giusto equilibrio tra lavoro e tempo libero |
| b | Voglia di impegnare nuove energie per l'organizzazione | h | Soddisfazione per le relazioni personali costruite sul lavoro |
| c | Sensazione di far parte di una squadra | i | Condivisione dell'operato e dei valori dell'organizzazione |
| d | Voglia di andare al lavoro | j | Fiducia nelle capacità gestionali e professionali della dirigenza |
| e | Sensazione di realizzazione personale attraverso il lavoro | k | Apprezzamento delle qualità umane e morali della dirigenza |
| f | Fiducia che le condizioni negative attuali potranno cambiare | l | Percezione che il lavoro dell'organizzazione sia apprezzato all'esterno |



Esempi di output : Fattori di Soddisfazione

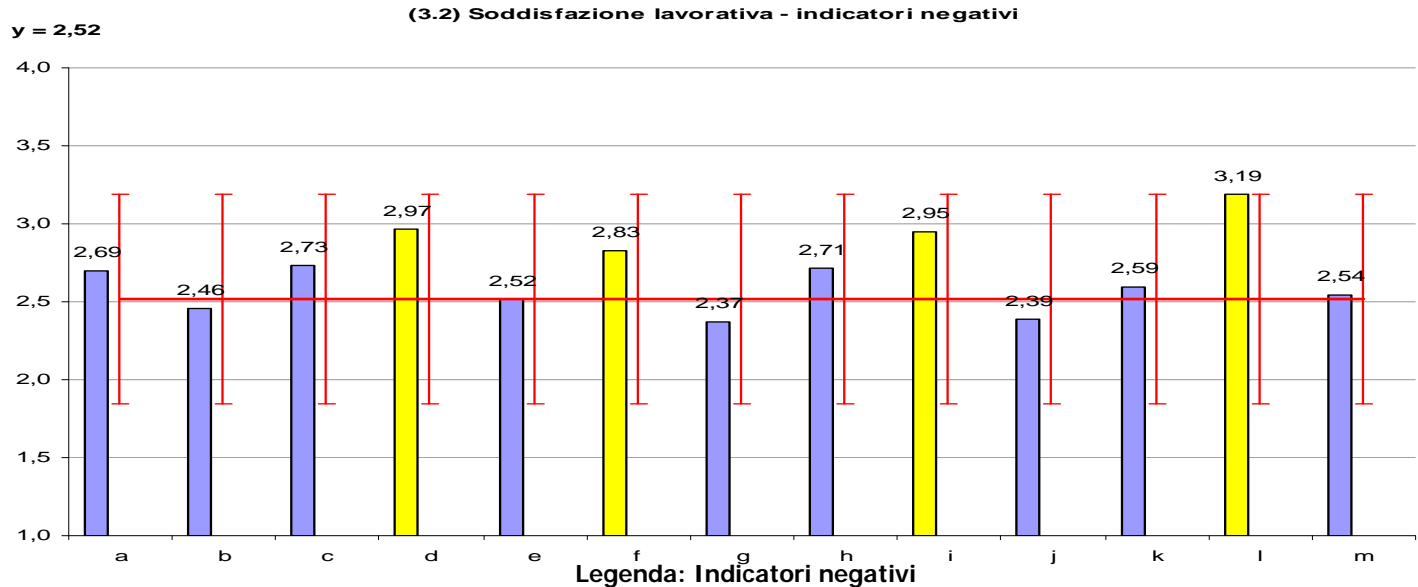
Premessa

Valutazione
SLC

Casi

Esiti

Conclusioni



- | | | | |
|---|-------------------------------------------------|---|-----------------------------------------------------------------|
| a | Insofferenza nell'andare al lavoro | h | Sensazione di contare poco nell'organizzazione |
| b | Disinteresse per il lavoro | i | Sensazione di non essere valutato adeguatamente |
| c | Desiderio di cambiare lavoro/ambiente di lavoro | j | Sensazione di lavorare meccanicamente, senza coinvolgimento |
| d | Pettegolezzo | k | Lentezza nell'esecuzione dei compiti |
| e | Risentimento verso l'organizzazione | l | Poca chiarezza su "cosa bisogna fare e chi lo deve fare" |
| f | Aggressività e nervosismo | m | Mancanza di idee, assenza di iniziativa |
| g | Sensazione di fare cose inutili | | |

Esiti della valutazione SLC

Premessa

Valutazione
SLC

Casi

Esiti

Conclusioni

- Per legge, il Documento di Valutazione dei Rischi sullo SLC deve fornire una serie di raccomandazioni su interventi correttivi per ***prevenire e/o ridurre gli incidenti nei luoghi di lavoro***
- In ottica di ***Benessere Organizzativo*** le informazioni raccolte sono in grado di fornire al top management ***ulteriori indicazioni*** sulle ***strategie di sviluppo organizzativo***

Percorsi di Sviluppo Organizzativo

Premessa

Valutazione
SLC

Casi

Esiti

Conclusioni

- Pianificazione di **Sistemi di Gestione della Sicurezza sul Lavoro (SGSL)** integrabili con i sistemi di Qualità e Ambiente e SA8000 per **prevenire infortuni e ridurre i costi in caso di infortunio**
- Gestione dei **flussi di comunicazione** per **colmare il divario** tra chi dirige e chi è diretto

Percorsi di Sviluppo Organizzativo

Premessa

Valutazione
SLC

Casi

Esiti

Conclusioni

- Efficaci **Sistemi di Gestione delle Risorse Umane** per conseguire un livello superiore di **equità organizzativa** e **responsabilità organizzativa**
- **Piano di Formazione Aziendale** coerente e condiviso orientato alla **promozione della Cultura della Sicurezza e Cittadinanza Organizzativa**

Conclusioni

Premessa

Valutazione
SLC

Casi

Esiti

Conclusioni

*Promuovere più elevati livelli di Benessere Organizzativo **significa maggiore soddisfazione dei lavoratori e quindi maggiore produttività***

Cosa propone ECO-CONSULT:

Prima consulenza personalizzata gratuita su:

- ➡ ***Valutazione dei rischi da SLC***
- ➡ ***Sicurezza sul lavoro***

flaviopacelli@ecoconsultsrl.com

www.ecoconsultsrl.com



ECOCONSULT S.r.l.

AMBIENTE • SICUREZZA DEL LAVORO • BENESSERE ORGANIZZATIVO