



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



Dasa-Räger  
EN ISO 9001:2008  
IQ-0704-01

# Dalla valutazione dei rischi da Stress Lavoro-Correlato alla promozione del Benessere Organizzativo



Associata



**UNINDUSTRIA**  
UNIONE DEGLI INDUSTRIALI E DELLE IMPRESE  
DI ROMA • FROSINONE • RIETI • VITERBO



**U**n'organizzazione lavorativa in salute, capace di promuovere e mantenere condizioni elevate di benessere e qualità della vita, è in grado di sviluppare la sicurezza del lavoro, di migliorare i livelli di collaborazione e di gestire la conflittualità interna. Il tutto ponendo obiettivi chiari e condivisi, incrementando processi di equità organizzativa, dando impulso all'innovazione e garantendo efficienza.

**ECO-CONSULT S.r.l.** è specializzata nella promozione del Benessere Organizzativo, attraverso l'attività di uno staff che ha maturato un'esperienza professionale in differenti contesti lavorativi, collaborando con enti universitari specializzati nella promozione della salute e del benessere nei luoghi di lavoro.

### Progetti di ricerca

□ "IV Fattore: studio sui fattori psico-sociali di protezione e di prevenzione del rischio nelle aziende private per la promozione del benessere organizzativo"  
(in ATS con Sapienza - Università di Roma, finanziato dal Ministero del Lavoro D.D. 21 aprile 2008. Responsabile Scientifico: Prof. Francesco Avallone)

### Convegni e Articoli

#### 2010

□ Work-related stress assessment: an organizational approach  
(9th Conference of the European Academy of Occupational Health Psychology, Rome)

#### 2009

□ Valutazione del rischio da Stress Lavoro-Correlato: il ruolo del Contenuto del Lavoro e del Contesto Organizzativo nelle società di servizi  
(72° Congresso Nazionale SIMLII, Firenze)

□ La Formazione sulla Sicurezza sul Lavoro: Un approccio comportamentale alle normative in vigore  
(Convegno AIF, Roma)

□ Rischio da Stress Lavoro-Correlato nell'ambito della promozione del Benessere Organizzativo: risultati di un'indagine effettuata presso una piccola azienda metalmeccanica della provincia di Roma  
(15° Convegno di Igiene Industriale AIDII, Corvara)

### Associata

## **Indice.**

Premessa .....	4
1. Il rischio da Stress Lavoro-Correlato.....	5
2. Il Benessere Organizzativo .....	8
3. Il processo di valutazione del rischio da Stress Lavoro Correlato .....	10
4. Dalla valutazione dello Stress Lavoro-Correlato al Benessere Organizzativo. La metodologia di indagine. ....	12
5. La promozione del Benessere Organizzativo. La gestione del rischio da Stress Lavoro-Correlato.....	15
5.1 L'Health Center. Una proposta di monitoraggio continuo .....	18
5.2 La formazione. Dall'obbligo alla promozione della Salute e Sicurezza sui luoghi di lavoro .....	20

## Premessa

Le esperienze condotte in materia di prevenzione dei rischi hanno dimostrato la necessità di estendere il campo di indagine dalla sola considerazione dei fattori di tipo fisico, biologico e chimico, a quelli di tipo psico-sociale (cosiddetto “quarto fattore”), intesi come gli aspetti relativi alla «progettazione, organizzazione e gestione del lavoro, nonché i rispettivi contesti ambientali e sociali che dispongono del potenziale per dar luogo a danni di tipo fisico, sociale, psicologico» (Leka, Griffith & Cox, 2003)

Infatti, uno studio **Eurispes** (2007) annovera, tra le cause più frequenti che concorrono a determinare il verificarsi di un evento infortunistico:

- scarsa padronanza della macchina;
- assuefazione ai rischi (abitudine e ripetitività dei gesti);
- banalizzazione dei comportamenti di fronte al pericolo;
- sottostima dei rischi (neutralizzazione delle protezioni);
- diminuzione dell’attenzione nel lavoro di sorveglianza (stanchezza);
- mancato rispetto delle procedure;
- aumento dello stress (rumore, ritmo, ecc.);
- precarietà del lavoro che conduce ad una formazione insufficiente;
- manutenzione poco o male eseguita (rischi insospettati).

Oltre che a contribuire alla determinazione dei fenomeni infortunistici “classici”, i fattori psico-sociali possono causare *sindromi specifiche*. Si riscontra già da tempo infatti un aumento nell’incidenza di malattie considerate “emergenti” quali lo stress, la depressione o l’ansia, nonché la violenza sul luogo di lavoro, le molestie e l’intimidazione. La **Commissione Europea** (COM 118, 2002) indicava già nel 2002 come questi fenomeni rappresentassero il 18% dei problemi di salute legati al lavoro, un quarto dei quali

### Associata

comportava un'assenza dal lavoro pari o superiore alle due settimane. Questa tendenza appare in continua crescita, tanto che attualmente i problemi connessi ad una cattiva salute mentale costituiscono la quarta causa piú frequente di inabilitá al lavoro (COM 62, 2007). L'**O.M.S.** ritiene addirittura che, entro il 2020, la depressione diventerá la causa principale d'inabilitá al lavoro.

Queste patologie appaiono non tanto legate all'esposizione ad un rischio specifico, quanto ad un insieme di fattori quali l'organizzazione dei compiti, le modalitá degli orari di lavoro, i rapporti gerarchici, la fatica dovuta ai trasporti, ma anche al grado di accettazione della diversitá etnica e culturale nell'impresa. Esse devono pertanto essere valutate all'interno di un quadro generale, che l'**I.L.O.** (*International Labour Organization*) definisce come "benessere sul luogo di lavoro".

## **1. Il rischio da Stress Lavoro-Correlato.**

In Italia, l'obbligo alla valutazione dei rischi collegati allo stress lavoro-correlato è stato introdotto nell'aprile 2008, in recepimento di un corrispondente Accordo Europeo risalente a quattro anni prima.

La maggior parte dei datori di lavoro e degli stessi operatori del settore della sicurezza si è tuttavia trovata impreparata su come valutare questo "nuovo" fattore di rischio, cosa che ha portato a due sospensioni dell'obbligo di valutazione di tale rischio, in attesa di indicazioni operative elaborate da un'apposita Commissione.

La circolare con le indicazioni della Commissione Consultiva è stata pubblicata il 17 novembre 2010 e dal 31 Dicembre 2010 decade la proroga e diventa obbligo di legge, per tutti i datori di lavoro pubblici e privati, effettuare la valutazione dei rischi da stress lavoro-correlato. La circolare che recepisce le indicazioni della Commissione consultiva fornisce agli operatori le indicazioni metodologiche necessarie per raggiungere il livello "minimo" di adempimento dell'obbligo di valutare il rischio da Stress Lavoro-Correlato.

**Associata**

Nonostante le indicazioni della Commissione Consultiva la situazione appare ancora confusa. Si discute se si tratti di un fenomeno di tipo organizzativo oppure individuale, se sia sufficiente analizzarlo con strumenti oggettivi o siano necessarie metodologie tipiche della ricerca psicosociale, se la partecipazione dei lavoratori debba essere estesa oppure limitata ad alcuni ruoli-chiave, e quale figura professionale debba occuparsi della sua valutazione.

Dal nostro punto di osservazione quel che emerge è che troppo spesso l'obbligo alla valutazione del rischio da stress lavoro-correlato è visto innanzitutto come un'ulteriore onere economico per le aziende, soprattutto dalle PMI. **In pochi hanno capito quali vantaggi possa portare oltre al puro adempimento di un obbligo di legge.**

*Anche questa valutazione, al pari di quella condotta sugli altri fattori di rischio, va sottoposta a riesame periodico secondo quanto disposto dall'art.29 del D.Lgs 81/08 e s.m.i*

L'Accordo Europeo sullo Stress Lavoro-Correlato definisce lo stress come 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**.

Sempre secondo l'Accordo Europeo valutare lo stress lavoro-correlato significa indagare fattori quali l'organizzazione e i processi di lavoro, le condizioni e l'ambiente di lavoro, la comunicazione e certamente, *ma non esclusivamente*, i fattori soggettivi.

A questo proposito, l'**Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro** (2000) ha indicato alcuni fattori di rischio psico-sociale legati sia alle caratteristiche intrinseche del lavoro che ai contesti organizzativi in cui si svolge.

### Rischi legati al Contenuto del lavoro

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

### Rischi legati al Contesto lavorativo

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

Adattato da : European Agency for Safety and Health at Work, 2000

**Associata**

## 2. Il Benessere Organizzativo

Proposto nel 1981, il termine “benessere sul luogo di lavoro” indica non solo l’assenza di malattia o infermità, ma tutti quegli elementi fisici e mentali che, essendo direttamente correlati alla sicurezza e igiene sul lavoro, possono influenzare la salute dei lavoratori<sup>1</sup>. Questo approccio integra gli aspetti fisici, psicologici e sociali, ed individua nel contesto organizzativo stesso la principale fonte di rischi per il benessere psicofisico dei lavoratori.

Nel contesto italiano, un primo esempio è costituito dalla ricerca (promossa dal **Dipartimento della Funzione Pubblica** della Presidenza del Consiglio dei Ministri attraverso il programma “**Cantieri**” e svolta in collaborazione con la Facoltà di Psicologia 2 dell’Università degli Studi di Roma ‘La Sapienza’), che ha portato alla realizzazione e validazione di uno strumento per la valutazione dei fattori psico-sociali connessi alla salute in ambito organizzativo.

Sulla scorta di quella prima sperimentazione, realizzata con circa 3.000 dipendenti di enti e amministrazioni pubbliche, il Dipartimento della Funzione Pubblica ha emanato una Direttiva sulle “Misure finalizzate al miglioramento del benessere organizzativo nelle pubbliche amministrazioni” (Direttiva del 24/03/2004). In particolare, vi si sottolinea l’importanza “per lo sviluppo e l’efficienza delle Amministrazioni, di sostenere e promuovere le migliori condizioni emotive dell’ambiente in cui si lavora, un clima organizzativo che stimoli la creatività e l’apprendimento, l’ergonomia – oltre che la sicurezza – degli ambienti di lavoro”.

L’augmentata sensibilità e attenzione rispetto alla qualità della vita lavorativa da parte degli enti pubblici ha permesso di estendere la rilevazione degli indicatori di benessere organizzativo a oltre 30.000 soggetti, confermando e avvalorando quanto emerso in precedenza. I risultati di queste ricerche sono stati oggetto di pubblicazioni<sup>2</sup> e hanno portato alla costituzione di un Osservatorio nazionale sulle diverse iniziative legate alla

<sup>1</sup> Cfr. ILO, 1981: “Occupational Safety and Health Convention” (C155). <http://www.ilo.org/>

<sup>2</sup> Cfr. Avallone, Bonaretti (a cura di): *Benessere Organizzativo*, Roma: Rubettino, 2003. Bonaretti, Testa (a cura di): *Persone al lavoro*, Roma: Rubettino, 2003. Avallone, Paplomatas: *Salute Organizzativa*. Milano: Cortina Editore, 2005.

promozione di una cultura della salute nei contesti lavorativi<sup>3</sup>.

Il termine “**salute organizzativa**” è stato quindi definito come “l’insieme dei nuclei culturali, dei processi e delle pratiche organizzative che animano la dinamica della convivenza nei contesti di lavoro promuovendo, mantenendo e migliorando la qualità della vita e il grado di benessere fisico, psicologico e sociale delle comunità lavorative” (Avallone, Paplomatas, 2005).

Più operativamente, il costrutto di salute organizzativa è definito da tutte quelle condizioni in presenza delle quali un’organizzazione è capace, nel suo complesso, di esprimere salute e di mantenere condizioni di benessere e qualità della vita elevate per la propria comunità lavorativa.

Tali condizioni sono riconducibili ad alcuni aspetti, individuati in:

- ❑ **Supporto dei dirigenti** (comportamenti della dirigenza in termini di capacità di ascolto, di valorizzazione delle persone, di capacità di coinvolgimento, ecc.)
- ❑ **Collaborazione tra colleghi** (grado di collaborazione, supporto, scorrevolezza operativa riscontrabili nelle relazioni orizzontali)
- ❑ **Equità organizzativa** (presenza di condizioni di equità di trattamento nell’organizzazione)
- ❑ **Efficienza organizzativa** (grado di efficienza dell’organizzazione)
- ❑ **Gestione della conflittualità** (capacità dell’organizzazione di gestire o meno la conflittualità)
- ❑ **Percezione dello stress** (livello di carico e stress percepito nello svolgimento del proprio lavoro)
- ❑ **Richiesta lavorativa** (caratteristiche dei compiti relativamente al loro porre richieste di tipo fisico, cognitivo ed emozionale)
- ❑ **Comfort ambientale** (livello di presenza di specifiche condizioni di comfort dell’ambiente fisico del lavoro)
- ❑ **Sicurezza lavorativa** (livello percepito di sicurezza di specifiche condizioni dell’ambiente fisico del lavoro)

<sup>3</sup> OISOrg, Osservatorio Italiano sulla Salute Organizzativa (<http://www.oisorg.it/>).

**Associata**

□ **Apertura all'innovazione** (capacità dell'organizzazione di innovare e cambiare)

Il modello di salute organizzativa e lo strumento creato per monitorarla (**MOHQ - Questionario Multidimensionale della Salute Organizzativa**) consente alle organizzazioni di promuovere migliori livelli di benessere e salute collettiva e di incidere pertanto sui livelli di soddisfazione, partecipazione, motivazione e coinvolgimento nel lavoro, senso di appartenenza all'organizzazione.

### **3. Il processo di valutazione del rischio da Stress Lavoro Correlato**

Le attività descritte si ispirano ad una serie di principi ben noti nella ricerca psicosociale, che ne tratteggiano le caratteristiche distintive rispetto alle modalità di valutazione degli altri fattori di rischio, affidate invece a procedure e strumenti di tipo tecnico-specialistico:

□ **Orientamento alle prevenzioni universali.** Più che alla sola individuazione di eventuali situazioni problematiche, l'intervento è orientato alla rilevazione di tutti quei fattori psicosociali e organizzativi che contribuiscono a definire lo stato di salute dell'organizzazione nel suo complesso. Vengono pertanto presi in esame anche i *fattori protettivi* e gli indicatori di *soddisfazione lavorativa*.

□ **Partecipazione di tutti i membri dell'organizzazione alle attività di indagine.** Per poter effettuare la valutazione del rischio SLC è *fondamentale la responsabilizzazione di tutti gli attori organizzativi*. È necessario condividere il processo valutativo con il **management**, perché a sua volta si impegni a realizzare la ricerca e motivi i lavoratori a parteciparvi. I **lavoratori**, a loro volta, non possono essere considerati solo come "erogatori di risposte ad un questionario", ma forniscono invece un contributo determinante alla realizzazione della ricerca e in quanto tali devono essere coinvolti e responsabilizzati in questa attività. D'altronde, anche la normativa italiana tratteggia la figura del lavoratore non come un soggetto passivo, destinatario soltanto di misure di tutela, ma come un attore

**Associata**

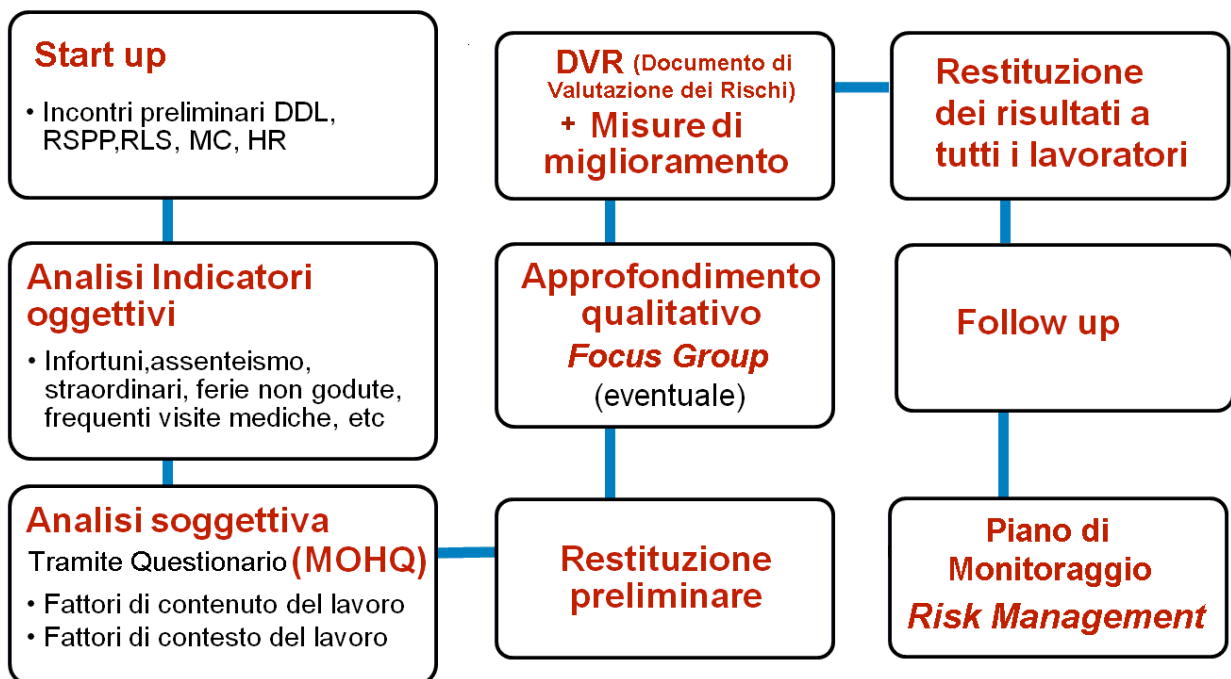
fondamentale nella realizzazione di ambienti di lavoro sicuri, prendendosi cura allo stesso modo della sicurezza propria e di quella delle altre persone presenti sul luogo di lavoro. Per questi motivi, i risultati finali dell'indagine, oltre a confluire nel Documento di Valutazione (come previsto dalla normativa), *devono essere diffusi a tutto il personale dell'azienda.*

❑ **Flessibilità del modello e Contestualizzazione della ricerca.** Le fonti di stress lavoro-correlato possono variare sia a seconda del *tipo di lavoro* svolto, sia a seconda del *contesto organizzativo* e della sua "storia". In questo periodo, ad esempio, molte aziende italiane stanno affrontando processi di ristrutturazione interna a seguito della crisi economica, con un conseguente stato di "fibrillazione" generale delle risorse umane. È necessario pertanto *declinare il processo di valutazione all'interno di ciascuna realtà aziendale* in cui si opera, adeguando i livelli di analisi alle singole situazioni e sviluppando proposte di intervento che rispondano alle effettive condizioni dell'organizzazione (numerosità, sedi, tipologia del lavoro, utilizzo nuove tecnologie). Ciò implica anche la necessità di un *approccio multidisciplinare*, senza una figura professionale che possa attribuire a sé la competenza esclusiva di intervento su questo fenomeno.

❑ **Valori di cut-off interni.** Non esistono valori soglia predefiniti, di tipo normativo, per poter determinare o meno lo stato di stress all'interno di una data popolazione aziendale. Le valutazioni si devono basare principalmente sui *confronti interni* tra le varie aree/settori dell'azienda, individuando gli scarti significativi sui vari fattori presi in esame.

## 4. Dalla valutazione dello Stress Lavoro-Correlato al Benessere Organizzativo. La metodologia di indagine.

Il protocollo presentato, da noi utilizzato a partire dal 2008, si articola cronologicamente in 9 fasi distinte.



### 1) Start-up

Si effettuano degli **incontri preliminari** con il Datore di lavoro, RSPP, RLS/RSU e Medico Competente per illustrare le procedure e gli strumenti di rilevazione utilizzati, e per concordare la calendarizzazione delle successive attività.

Vengono inoltre concordate le **modalità di informazione e coinvolgimento** (piano di comunicazione) di tutti i lavoratori, proponendo eventuali riunioni di presentazione delle finalità ed azioni della ricerca, e predisponendo del materiale informativo da diffondere in azienda (intranet, bacheche, mailing).

## 2) Analisi Oggettiva: Desk Analysis

Vengono richieste all'azienda, su un trend di 3 anni, **informazioni relative alla propria struttura ed organizzazione funzionale** (organigramma, DVR, Piano Formativo Aziendale, procedure aziendali, dati su infortuni, assenteismo/malattia, ferie non godute, straordinari, turnover, mobilità) su cui viene condotta una *Desk Analysis*.

I dati verranno utilizzati per rilevare:

- livelli di frequenza
- andamento (incremento/decremento) nell'arco temporale preso in esame
- differenza tra le diverse aree (settori lavorativi)
- differenza tra le diverse tipologie di lavoratori
- differenza di genere

tutti i dati richiesti saranno trattati statisticamente, in forma anonima e aggregata, utilizzando il software SPSS PASW 18

Segue una **ricognizione dei reparti** dell'organizzazione.

## 3) Analisi Soggettiva: rilevazione dei dati quantitativi

Si effettuano le sessioni di somministrazione del Questionario di rilevazione utilizzato. La somministrazione avviene **collettivamente**, in gruppi di circa 20 persone, alla presenza di uno psicologo per rispondere ad eventuali dubbi in merito alla compilazione. Ad ogni sessione vengono ricapitolati ai partecipanti gli obiettivi e le attività dell'intervento, e per garantire la loro piena partecipazione all'indagine viene sottoscritto un **modulo di consenso informato** relativo alle modalità di trattamento ed analisi dei dati raccolti, a tutela dell'anonimato ai sensi della normativa italiana in tema di privacy (Dlgs 196/2003). Al termine della compilazione, i partecipanti riconsegnano il Questionario in busta chiusa.



Tale modalità di rilevazione può non essere efficiente in Aziende con caratteristiche particolari (sedi distaccate, personale in continua trasferta o con turni di lavoro particolari, ...). In tali casi è possibile effettuare la rilevazione dei dati utilizzando applicazioni per la somministrazione online, o attraverso campionamenti ad hoc, *che garantiscono comunque la qualità dei dati raccolti e l'anonimato dei rispondenti.*

#### 4) **Presentazione dei risultati preliminari.**

I risultati emersi dall'analisi statistica dei questionari vengono presentati, rigorosamente in forma aggregata, alla Committenza. Vengono discusse le criticità e le aree di sviluppo emerse, per valutare l'opportunità di effettuare incontri di approfondimento con i lavoratori.

#### 5) **Approfondimento qualitativo (consigliato).**

Per approfondire la comprensione delle dinamiche e dei sistemi culturali che regolano la condotta dei gruppi professionali dell'organizzazione, e sviluppare proposte di miglioramento organizzativo, vengono organizzate sessioni di *Focus Group*, coinvolgendo lavoratori scelti secondo criteri di *omogeneità dei ruoli professionali e rappresentatività dei reparti*. Il confronto prende avvio dalla presentazione della sintesi dei risultati emersi dall'analisi quantitativa.

#### 6) **Redazione allegato al DVR**

Nel rispetto della normativa vigente, l'allegato al Documento di Valutazione dei Rischi per lo Stress Lavoro-Correlato viene redatto descrivendo in modo articolato i criteri e gli strumenti utilizzati per l'indagine ed i risultati emersi e indicando contestualmente **il piano di monitoraggio** e gli eventuali **interventi correttivi e/o migliorativi più opportuni.**

#### 7) **Restituzione dei risultati.**

Nel rispetto della normativa vigente, la redazione dell'allegato al DVR specifico per i rischi da SLC descrive in modo articolato *i criteri e gli strumenti utilizzati* per l'indagine ed i *risultati emersi*, indicando contestualmente i relativi *interventi correttivi e/o migliorativi* più opportuni. Vengono inoltre indicate le necessarie modalità di *diffusione dei risultati* dell'indagine a tutti i lavoratori.

**Associata**

## 8) Follow-up.

A distanza di circa 6 mesi dall'intervento, viene valutata l'opportunità di organizzare un incontro di follow-up per monitorare il grado di implementazione degli interventi proposti.

## 9) Risk Management

Il monitoraggio e la gestione dei rischi da Stress Lavoro-Correlato (SLC) rappresentano quell'insieme di azioni, interventi e pratiche messi in atto a partire dal processo di valutazione del rischio SLC in ottica di promozione del Benessere Organizzativo.

## **5. La promozione del Benessere Organizzativo e la gestione del rischio da Stress Lavoro-Correlato**

Il documento di valutazione dei rischi da stress lavoro-correlato, come previsto dalla normativa, contiene nella sua parte finale una serie di indicazioni sulle azioni correttive e/o migliorative ritenute opportune per contenere o prevenire possibili fattori di rischio per l'azienda cliente. Ma le informazioni raccolte con un impianto di ricerca come quello descritto consentono di fornire ai vertici aziendali (in primis, all'area Risorse Umane), numerose indicazioni sulle strategie di sviluppo organizzativo, sia per l'organizzazione nel suo complesso che per gruppi omogenei di lavoratori, al fine di promuovere più elevati livelli di Benessere Organizzativo, e quindi un contesto lavorativo caratterizzato da maggiore produttività, soddisfazione dei lavoratori, basso assenteismo e turn over.

Da più parti, non ultimo nel Testo Unico per la Sicurezza (D.Lgs. 81/08 e s.m.i), si sente affermare che il benessere, la salute e la qualità della vita lavorativa, rappresentano oggi una sfida ed un dovere cruciale per le imprese, il cui vantaggio competitivo è profondamente legato non solo ad efficienza e produttività, ma anche alla capacità di costruire con i propri dipendenti un ambiente organizzativo motivante, sereno, fondato sulla fiducia. Tanto più nel momento storico odierno, nel quale le imprese sono attraversate da incertezza, fatica, esigenze di prestazione sempre più pressanti e in tempi sempre più ristretti.

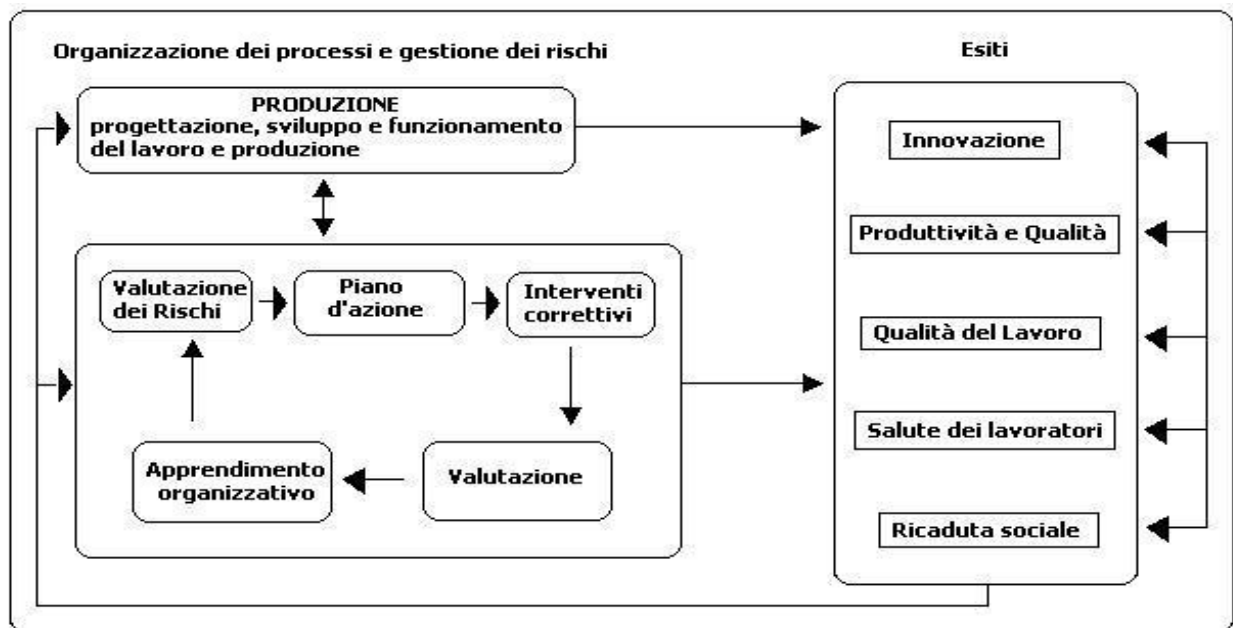
**Associata**

Una **buona prassi** in relazione alla gestione del rischio psicosociale riflette, essenzialmente, una buona prassi in termini di gestione organizzativa, di apprendimento e sviluppo, di Responsabilità Sociale e di promozione della qualità di vita del lavoratore. Si tratta dunque di un processo continuo, parte delle normali attività dell'impresa.

Lo sviluppo organizzativo è sempre un **processo globale** relativo al sistema umano e ambientale, alle relazioni tra le persone e più in generale alle regole di convivenza che definiscono la cultura dell'organizzazione. Dunque si definisce e si realizza attraverso la **partecipazione attiva del sistema oggetto dell'intervento** e necessita lo sviluppo di pensieri e azioni complesse, concertate e condivise innanzitutto dal management.

Il processo di gestione del rischio SLC intende promuovere prassi che hanno a che fare con la prevenzione e il controllo dei sistemi di sicurezza e salute dei lavoratori, non solo in termini di adempimento normativo, ma anche e soprattutto in riferimento alle potenziali ricadute sulla produttività e più in generale sulla Responsabilità Sociale dell'azienda. In questo senso il guardare alla forza lavoro e svilupparne le potenzialità può assumere rilevanza strategica se adeguatamente supportato dal top management, entro una cultura in cui la gestione del rischio può contribuire a:

- aumento della produzione riducendo i costi per errori, infortuni, assenteismo
- riduzione dei costi per trattamenti medici, premi assicurativi e relative responsabilità
- miglioramento di processi di lavoro e flussi comunicativi promuovendo efficacia ed efficienza lavorativa
- aumento della valutazione positiva sugli impegni e i valori dell'organizzazione
- sviluppo di una cultura aziendale innovativa, responsabile, orientata al Benessere Organizzativo dunque al futuro



Sulla base delle nostre esperienze, emergono con sistematicità alcune linee di sviluppo possibili.

❑ **Procedure interne e flussi comunicativi.** Le procedure interne hanno l’obiettivo di regolare i processi organizzativi, contrastare eventuali disfunzioni ed ottimizzare la produttività di un’azienda. Ma quando le procedure vengono “calate dall’alto”, spesso si perde il senso delle finalità per cui vengono adottate e finiscono per divenire un ostacolo per i normali processi operativi. I flussi comunicativi informali, di tipo orizzontale e verticale, costituiscono l’ossatura invisibile di ogni organizzazione ed uno degli elementi fondamentali della sua efficienza, permettendo di rispondere in tempi rapidi alle richieste dei clienti esterni ed interni. Quando le procedure non funzionano sono spesso i “buoni rapporti” tra colleghi e dirigenti a permettere all’azienda di lavorare con fluidità. Molte aziende hanno grandi opportunità di aumentare la propria efficacia ed efficienza, introducendo sistemi di presidio e gestione dei flussi comunicativi, per colmare la distanza percepita tra “chi dirige” e “chi opera”, per migliorare l’integrazione tra le diverse aree operative ed aumentare la condivisione delle policy e delle prassi aziendali.

□ **Valutazione e valorizzazione del personale.** Il tema della valutazione del personale e della gestione della motivazione al lavoro è il grande assente nelle organizzazioni, pubbliche e private. Quando è presente, è fonte spesso di pettegolezzi e conflittualità. Mentre esistono numerosi strumenti per intercettare e correggere gli errori compiuti, si riscontrano carenze notevoli nel sapere dare il giusto riconoscimento e valorizzazione (non necessariamente in forma economica) alla qualità del lavoro svolto e ai contributi tesi al miglioramento della comunità organizzativa. La formalizzazione di un sistema di incentivazione del personale, il più possibile partecipato, e definito in modo equo e trasparente sulla base dei ruoli e delle attività assegnate a ciascuno, può aumentare l'equità organizzativa e il commitment aziendale.

□ **Formazione e crescita professionale.** In molti contesti organizzativi la formazione è erogata sistematicamente solo su alcune fasce del personale, e spesso finalizzata all'aggiornamento delle competenze tecniche. Esiste poi una quota di formazione dedicata alle cosiddette "competenze trasversali", il che equivale spesso ad argomenti generici la cui applicabilità non è ben chiara neanche all'ente che la commissiona. Fare formazione con gli adulti significa invece rispondere a precise aspettative legate a soluzioni di problemi contestuali e specifici del proprio lavoro quotidiano. Le informazioni elaborate durante la valutazione dello SLC con un approccio quale quello proposto, consentono alle aziende clienti di definire un piano formativo aziendale puntuale, individuando temi specifici per target specifici, e di orientare così lo sviluppo delle varie competenze trasversali verso un fine comune, legato alla promozione della cultura alla sicurezza e alla cittadinanza organizzativa, sulla cui base poter poi introdurre meccanismi di avanzamento di carriera trasparenti.

### **5.1 L'Health Center. Una proposta di monitoraggio continuo**

Un programma di monitoraggio continuo va ancorata alla necessità di trattare i temi della salute e della qualità della vita dei lavoratori attraverso concrete pratiche organizzative. Si tratta di passare da una logica di *health protection* ad una di *health promotion*, spostando l'attenzione dalla tutela dei rischi e delle malattie professionali

**Associata**

all'affermazione della logica di “prevenzione” e “promozione” della qualità della vita lavorativa.

Le ricadute in termini di costi e benefici di un processo di gestione del rischio SLC sono fortemente connesse al livello di coinvolgimento di alcune figure chiave dell'organizzazione. L'investimento su tale processo deve riguardare in generale il top management, le figure chiave della salute e sicurezza dei lavoratori e tutti coloro che a vario titolo si occupano della gestione delle risorse umane, dei processi e delle procedure del lavoro.

In tal senso si propone di istituire un **gruppo di lavoro** che a partire da quanto emerso nella valutazione dei rischi da Stress Lavoro-Correlato si impegni insieme ai consulenti nella analisi e nella progettazione di strategie ad hoc per la gestione degli eventuali problemi organizzativi. Si tratta dunque di creare un “**Health Center**” che si occuperà di definire e implementare attività volte allo sviluppo organizzativo al fine di rendere l'organizzazione del lavoro funzionale agli obiettivi da raggiungere, avendo cura dell'importanza del capitale umano e delle risorse disponibili.

Le principali funzioni dell'Health Center saranno:

- raccogliere e raccordare le diverse informazioni/survey sul funzionamento aziendale, sulle anomalie, sulle criticità, sulle procedure di non conformità al fine di ottenere un quadro chiaro e articolato delle problematiche dell'azienda e della localizzazione all'interno della stessa;
- aprire spazi di studio e analisi delle criticità emerse al fine di realizzare una pianificazione di azioni sostenibile e coerenti con i bisogni dei lavoratori a breve, medio e lungo termine, e una definizione dei principali risultati attesi al fine di poter effettuare una valutazione dei processi attivati;
- individuare e promuovere le best-practice aziendali in ottica di Benessere Organizzativo;
- verificare i risultati attesi attraverso il monitoraggio di indicatori aziendali individuati con survey, incontri con i lavoratori, riunioni top management, ecc.

**Associata**

Obiettivo del supporto e della supervisione di Eco-Consult alla costruzione e alle attività di monitoraggio e gestione dei rischi da SLC è quello di attivare un processo di **apprendimento organizzativo** che a partire dalle figure chiave coinvolte abbia ricadute sul resto del personale nella consapevolezza che: *"il problema è sempre del cliente e la soluzione al problema rimarrà al Cliente"* E.H.Schein<sup>4</sup>.

L'ipotesi che sostiene tale modello è quella per cui solo attraverso l'impegno congiunto di professionisti e clienti, in un'ottica di partecipazione attiva e non di fruizione passiva, è possibile lavorare per consentire quell'espressione e soddisfazione responsabile dei propri desideri che costituisce il fondamento stesso del Benessere Organizzativo.

## **5.2 La formazione. Dall'obbligo alla promozione della Salute e Sicurezza sui luoghi di lavoro**

Ai sensi degli artt. 36 e 37 del D.Lgs 81/08 e s.m.i., si rammentano al datore di lavoro gli obblighi di informazione e di formazione per il personale esposto a rischi specifici.

Le azioni formative (percorsi formativi per il management, percorsi di formazione per i lavoratori e rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza, aggiornamento del medico competente e del responsabile del servizio prevenzione e protezione) dovranno avere come obiettivo:

- trasferire conoscenze e competenze finalizzate alla prevenzione del rischio, anche allo scopo di favorire e qualificare la partecipazione effettiva dei lavoratori nella fase valutativa;
- rafforzare le diverse competenze per la gestione costante del rischio specifico.

*Eco-Consult S.r.l. Benessere Organizzativo*

*Dott. Flavio Pacelli*

---

<sup>4</sup> Schein, E. H. (1996), *Lezioni di consulenza*, Raffaello Cortina, Milano  
**Associata**