

**Convegno**

*Il benessere organizzativo: esperienze  
e buone prassi nella gestione  
dello stress lavoro correlato in Italia*

# **Valutazione del rischio stress lavoro-correlato: le migliori prassi**

**Carlo Bisio**

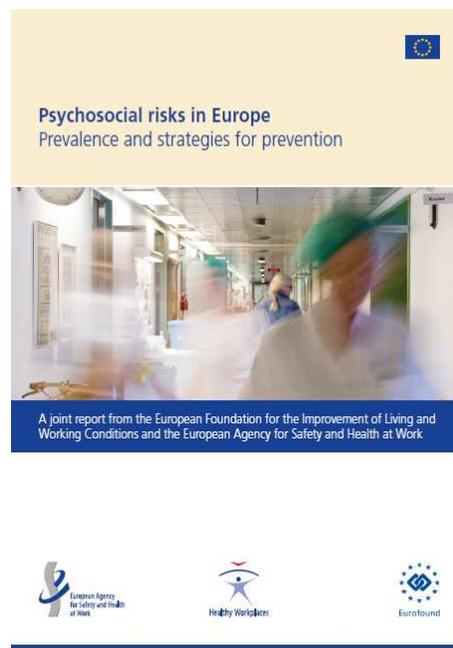
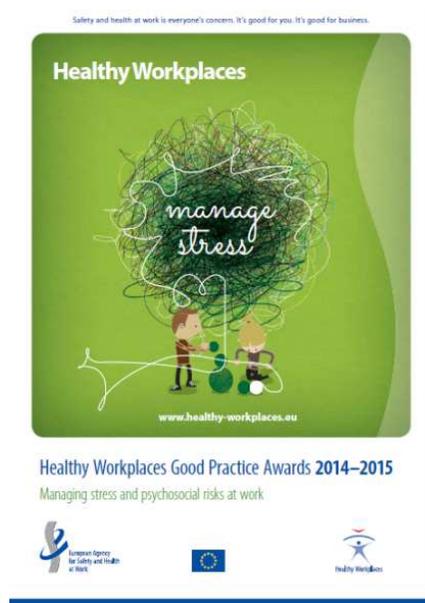
Psicologo delle organizzazioni, Ergonomo

*Milano, 23/10/15*



[www.cesvor.com](http://www.cesvor.com)

# Recenti fonti su buone prassi nella gestione del rischio stress lavoro-correlato



Consultati circa 50 articoli su riviste scientifiche degli ultimi 5 anni, pubblicazioni e siti istituzionali

# I tipi di intervento per la riduzione del rischio

- **Prevenzione primaria:** cerca di rimuovere o ridurre il problema o lo stressor alla fonte
  - *Es. intervento di miglioramento ergonomico o organizzativo*
- **Prevenzione secondaria:** cerca di rinforzare le risorse a disposizione dei lavoratori per fronteggiare lo stress o per modificare la situazione
  - *Es. Formazione sulla gestione dello stress*
- **Prevenzione terziaria:** offre supporto ai problemi che sono stati causati dai rischi psicosociali
  - *Es. Programmi di supporto per dipendenti (“Employee assistance program”)*

# Alcuni punti positivi sulle prassi odierne

- Le prassi per la gestione del rischio sono ormai evolute e varie
- C'è un buon bilanciamento fra azioni di prevenzione primaria, secondaria e terziaria
- Vi sono molte esperienze e studi a disposizione
- Il limite maggiore oggi è nelle culture organizzative (consapevolezza, valori) e non «tecnico» (strumenti, metodi)

# Alcuni punti di miglioramento nelle prassi odierne (1 di 3)

- La maggior parte delle azioni descritte sono state realizzate in grandi aziende
- E **le PMI**?
- La maggior parte del tessuto economico è PMI

# Alcuni punti di miglioramento nelle prassi odierne (2 di 3)

- Fra le prassi descritte, la maggior parte riguarda la gestione del rischio, pochi sono i tentativi di **approfondire la valutazione** del rischio
- La *valutazione del rischio* è quasi sempre basata su una **rilevazione delle percezioni** del rischio
- Una **valutazione «obiettiva» è considerata «debole»** da molti; in realtà **manca una vera riflessione su di essa**, vi sono solo prassi approssimative e discutibili

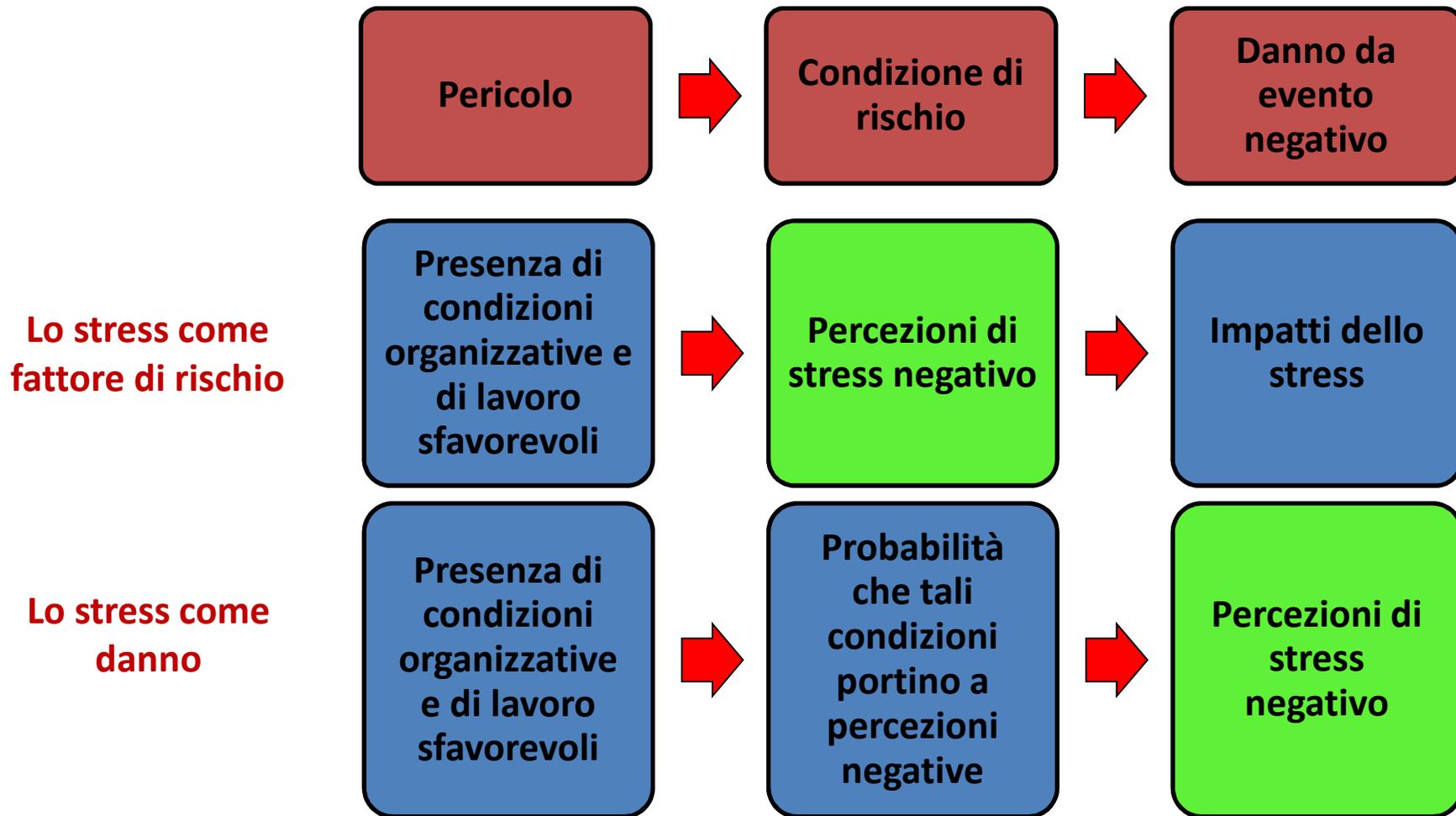
# Alcuni punti di miglioramento nelle prassi odierne (3 di 3)

- Si evidenzia la quasi **totale assenza dell'ergonomia** dalle prassi di valutazione e gestione del rischio stress
- L'ergonomia viene vista solo come strumento per alcuni miglioramenti dei luoghi di lavoro
- Di fatto la scienza ergonomica è quasi assente dal dibattito sulla valutazione del rischio stress

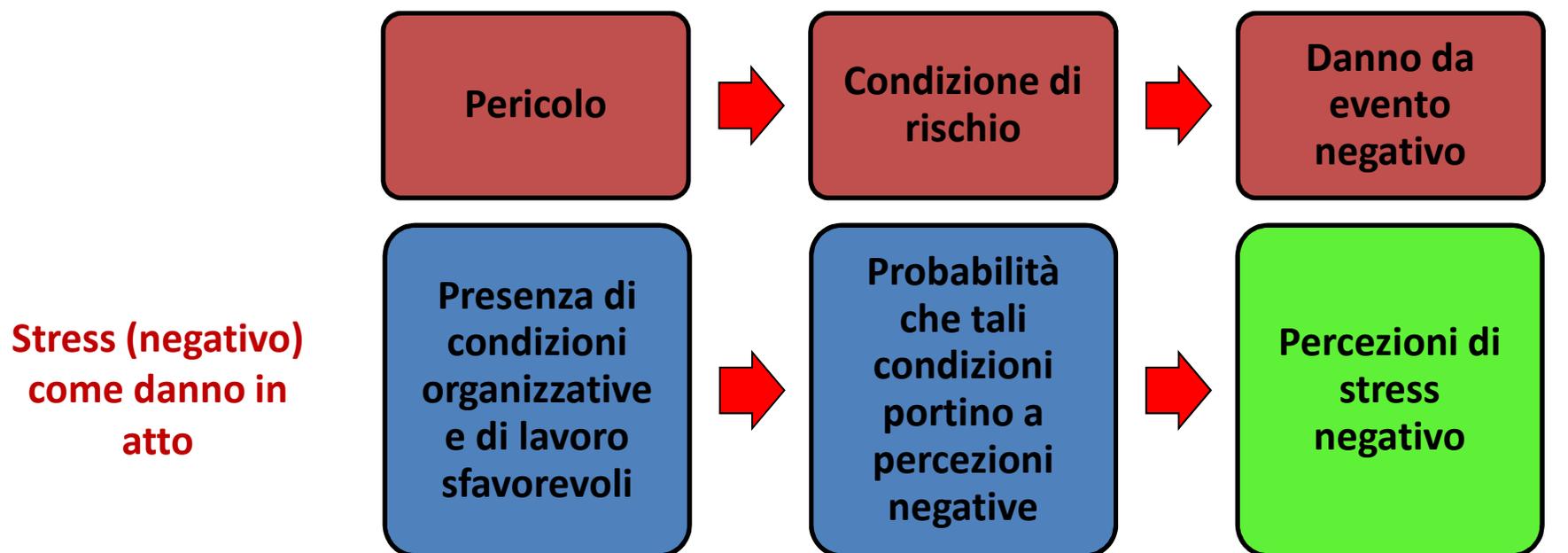
# Alcuni temi che necessitano un miglioramento

- Esplicitare e chiarire a fondo i rapporti fra il **pericolo**, il **rischio**, il **danno**, nei confronti del rischio stress
- Tenere conto del **contributo dell'ergonomia** nel processo di valutazione e gestione del rischio stress

# Due prospettive complementari sul rischio stress



# Due prospettive complementari sul rischio stress



**Rischio psicosociale: condizioni sociali ed organizzative alle quali possono svilupparsi danni fisici o psicologici (Cox et al., in Clarke e Cooper, 2004, pag. 3)**

**«Salute» (OMS): stato di completo benessere fisico, mentale e sociale, non consistente solo in un'assenza di malattia o d'infermità**

# Il contributo dell'ergonomia

Cos'è l'ergonomia?

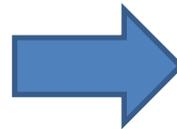
Ergonomia è la **disciplina scientifica** interessata alla comprensione delle **interazioni** fra gli **esseri umani** e gli altri **elementi del sistema**, e la **professione** che applica la teoria, i principi, i dati e i metodi per progettare e ottimizzare il **benessere** umano e la **prestazione complessiva del sistema**

*(International Ergonomics Association)*

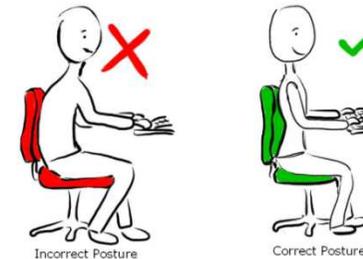
# Ergonomia: una deriva

Da questa definizione ...

- Disciplina scientifica
- Comprensione delle interazioni fra persone e altri elementi del sistema
- Progettare e ottimizzare il benessere umano
- La prestazione complessiva del sistema



... a solo questo (al 90%)



**Cos'è andato storto?**  
**Dov'è tutto il resto?**

# Case history: Hydac Italia



- Multinazionale tedesca presente in Italia sul mercato dei componenti ed impianti industriali
- Circa 90 dipendenti (commerciali, magazzino, amministrazione; non vi è produzione in Italia)
- Nel 2011 è stata svolta una prima valutazione del rischio stress lavoro correlato (con modalità obiettive e poi questionari e focus group)
- Nel 2014 è stata aggiornata con una nuova analisi

# Analisi delle condizioni organizzative e di lavoro



17 diversi gruppi omogenei

## Fattori di contenuto

6 fattori rilevati per ciascun gruppo omogeneo

## Fattori di contesto

12 fattori comuni a tutti i gruppi omogenei

1 azienda

# Un metodo basato sul confronto

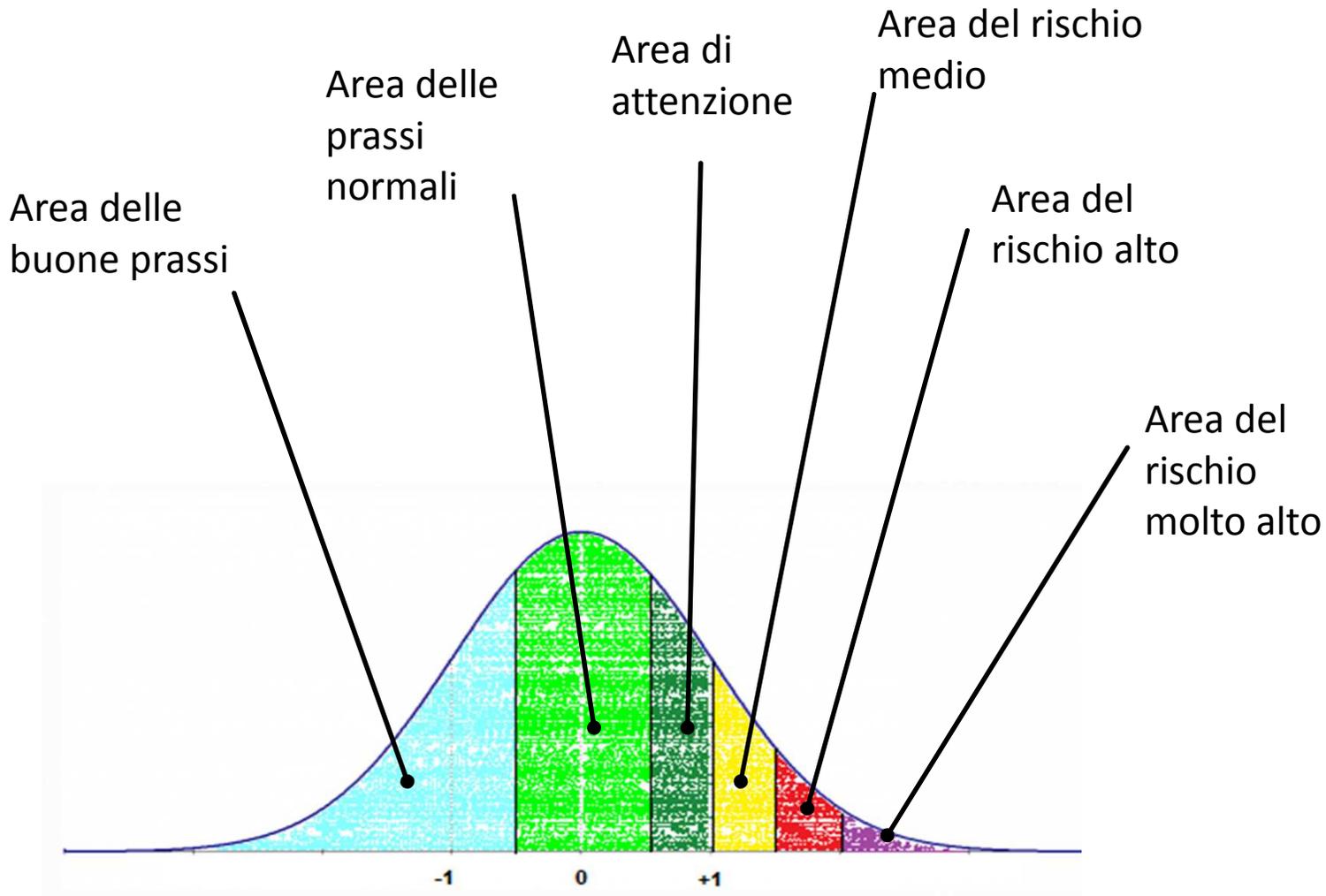
- La valutazione delle condizioni di lavoro e organizzative viene facilitata dal confronto con un campione di aziende di riferimento
- Il campione di aziende di riferimento:
  - 37 aziende, 740 gruppi omogenei
  - Nel complesso occupano circa 16000 persone
  - In aziende italiane (prevalentemente Nord)
  - Diversi settori (chimico, ingegneria e telecomunicazioni, vetrario, alimentare, turismo, grande distribuzione, distribuzione energia, raccolta rifiuti, oreficeria, metalmeccanico, commercio, stampa, ...)
  - Varie dimensioni (da poche unità a 6000 dipendenti; per lo più medie e grandi aziende)
- Dati raccolti nel periodo 2009-2014

# Oggettività e soggettività

- La distinzione fra dati oggettivi e soggettivi è da mettere in discussione
- In ogni analisi organizzativa o ergonomica, i dati possono essere raccolti:
  - ✓ nel modo più descrittivo ed obiettivo possibile
  - ✓ con la partecipazione di una pluralità di attori (dal management ai lavoratori)
  - ✓ con il supporto e il metodo di un esperto

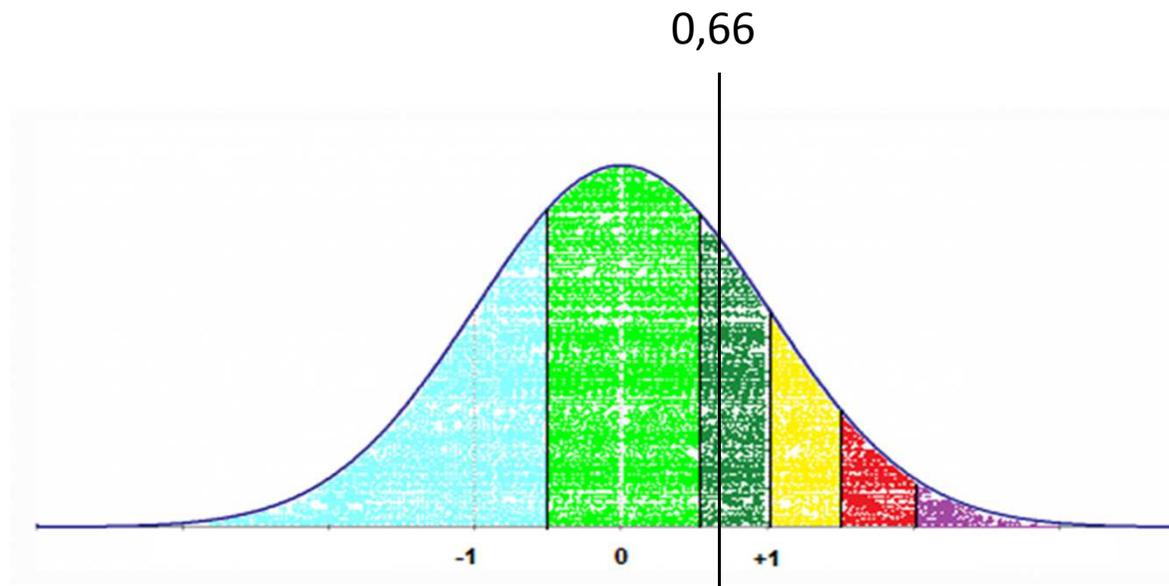
- L'analisi è basata sulla descrizione fatta da alcuni testimoni interni all'azienda (attraverso interviste strutturate)
- Gli indici ricavati sono confrontati con un benchmark relativo al campione di aziende già analizzato

# Confronto con un campione di riferimento



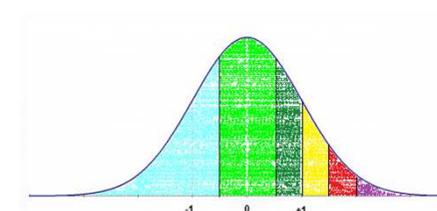
# Esempio: un fattore di contesto

## Qualità dei processi formativi



# Livelli di esposizione ai fattori di contesto

12 fattori di contesto	Livello di esposizione
Struttura organizzativa	Alto
Cultura organizzativa	Medio
Processi decisionali / partecipazione	Basso
Comunicazione interna	Medio
Formazione	Alto
Sviluppo e progressione di carriera	Medio
Autonomia decisionale e controllo	Medio
Rapporti interpersonali	Basso
Interfaccia casa-lavoro	Medio
Gestione dei cambiamenti	Medio
Valutazione	Medio
Progettazione dei compiti	Medio

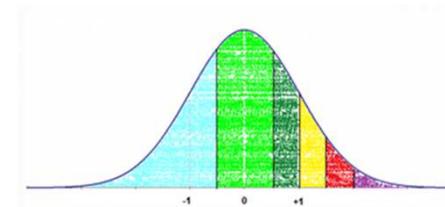


# Livelli di esposizione a fattori di contenuto

6 fattori di contenuto	Livello di esposizione
Luogo e ambiente di lavoro	Alto
Organizzazione della postazione di lavoro	Molto Alto
Metodi per lo svolgimento del compito	Molto Alto
Uso di strumenti manuali e attrezzature	Molto Alto
Carico mentale	Alto
Aspetti organizzativi e sociali specifici dell'attività	Alto

Fattori di contenuto per il gruppo omogeneo:

- **Ricevimento merci (magazzino)**



# Azioni conseguenti alla valutazione

- Sono state intraprese alcune azioni per il miglioramento di aspetti organizzativi
- È stato realizzato un progetto specifico per un approfondimento sull'ergonomia (fisica, mentale, organizzativa) del magazzino, in modo partecipato, individuando circa 20 azioni da implementare

# Conclusioni

- Si può parlare di **buone prassi di intervento** quando si parte da una **buona valutazione** del rischio
- La valutazione del rischio deve comprendere anche un'**analisi delle condizioni obiettive di lavoro**, non solo delle percezioni di stress, evitando però check list sommarie
- Questa analisi deve essere fatta **in modo partecipato** e possibilmente avere dei **benchmark di riferimento**

**Grazie !**



[www.cesvor.com](http://www.cesvor.com)