

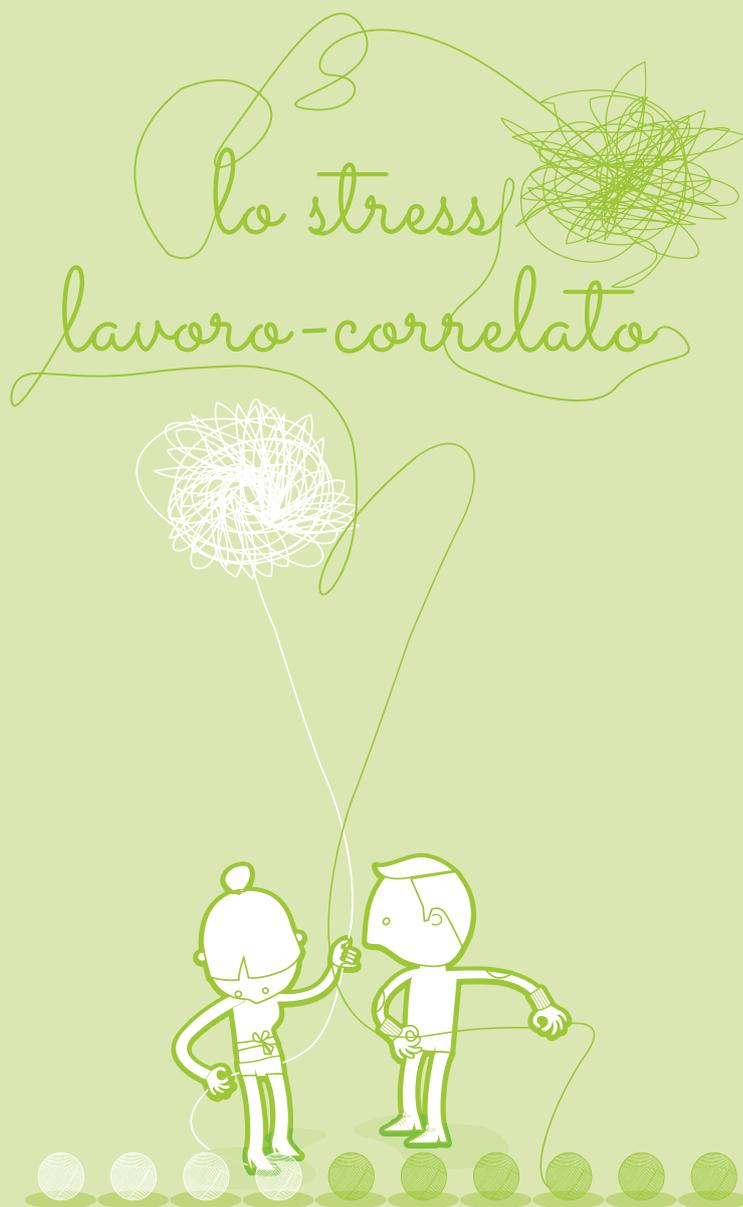
Insieme per la prevenzione e la gestione dello



www.healthy-workplaces.eu

Premio per le buone prassi **2014-2015** della campagna
«Ambienti di lavoro sani e sicuri»

Gestione dello stress e dei rischi psicosociali sul lavoro



Europe Direct è un servizio a vostra disposizione per aiutarvi a trovare le risposte ai vostri interrogativi sull'Unione europea
Numero verde (*): 00 800 6 7 8 9 10 11

(* Le informazioni sono fornite gratuitamente e le chiamate sono nella maggior parte dei casi gratuite (anche se con alcuni operatori o in alcuni alberghi e cabine telefoniche il servizio potrebbe essere a pagamento).

Ulteriori informazioni sull'**Unione europea** sono disponibili su Internet consultando il portale Europa (<http://europa.eu>).

Lussemburgo: Ufficio delle pubblicazioni ufficiali dell'Unione europea, 2015

ISBN: 978-92-9240-604-2

doi:10.2802/316687

Le immagini sono state fornite sia dai vincitori del premio sia dai concorrenti che sono stati encomiati.

© Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro, 2015

Riproduzione autorizzata con citazione della fonte.

Indice

Introduzione 5

Esempi premiati

Belgio, Siemens	7
Prevenire burnout e stress per vivere «Vite in equilibrio»	
Danimarca, Lån & Spar Bank	9
La banca in movimento: coinvolgere dirigenti e dipendenti per migliorare il benessere sul luogo di lavoro	
Germania, Daimler AG	11
Verso la stabilità interna: minore assenteismo e maggiore soddisfazione sul lavoro nel settore manifatturiero	
Germania, Deutsche Post DHL Group	13
Gestione globale dello stress nell'ambito dei servizi postali ad alta intensità di lavoro	
Spagna, Hotel Colón, S.A.	15
Dirigenza e personale alberghiero collaborano per migliorare le condizioni di lavoro	
Paesi Bassi, Schuberg Philis	17
Una cultura di onestà e trasparenza nell'esternalizzazione dei servizi informatici = un risultato garantito al 100 %	
Polonia, Ispettorato regionale dell'amministrazione penitenziaria di Koszalin	19
Migliore comunicazione, risoluzione dei conflitti e gestione dello stress tra gli agenti di polizia penitenziaria	
Slovenia, Zavarovalnica Triglav, d.d.	21
Assumere un ruolo di primo piano verso i rischi psicosociali nel settore assicurativo	
Slovacchia, U. S. Steel Košice, s.r.o.	23
Un ambiente di lavoro senza stress = un ambiente di lavoro a zero infortuni nella produzione dell'acciaio	
Finlandia, Fastems Oy Ab	25
Attenzione = condivisione. Un approccio partecipativo per affrontare lo stress tra gli ingegneri	
Regno Unito, Nottingham City Homes	27
Politiche e procedure partecipative e proattive	

Esempi encomiati

Belgio, VitaS	29
Maggiore coinvolgimento e partecipazione e migliore comunicazione in una struttura di assistenza agli anziani	
Danimarca, Boligkontoret Aarhus, AAB Aarhus AAB e ESL	31
Protezione e sicurezza: una componente naturale del lavoro presso una cooperativa edile	
Grecia, Centro di prevenzione dei rischi professionali (KE.P.E.K.) della Grecia centrale e del comune di Calcide	33
Valutazione del rischio e gestione dello stress lavoro-correlato nel settore della raccolta dei rifiuti	
Spagna, Acciona Energía	35
Un programma globale per la prevenzione dei rischi psicosociali nell'amministrazione di governo	
Francia e Spagna, Airbus	37
Misure diverse di prevenzione dello stress lavoro-correlato per situazioni diverse in un'azienda globale produttrice di aeromobili	
Francia, Schneider Electric	39
Misure di prevenzione dei rischi psicosociali in un importante gruppo industriale internazionale	
Italia, Cofely Italia SpA	41
Attuazione di iniziative aziendali per ridurre lo stress sul lavoro e i rischi psicosociali	
Malta, Ufficio delle risorse umane della pubblica amministrazione, gabinetto del primo ministro	43
Un programma globale per la prevenzione dei rischi psicosociali nell'amministrazione di governo	
Portogallo, Istituto portoghese di oncologia (O Porto)	45
Un approccio organizzativo alla gestione preventiva dei rischi psicosociali	
Slovacchia, Slovnaft, a.s.	47
Gestione efficace dei rischi psicosociali in una società petrolchimica	
Finlandia, Distretto sanitario di Satakunta	49
Buon lavoro! Un'azione per il benessere sul lavoro	
Turchia, Stabilimento TOFAŞ, Bursa	51
Un approccio globale all'eliminazione dei rischi psicosociali	

Introduzione

Il premio per le buone prassi della campagna «Ambienti di lavoro sani e sicuri» è stato organizzato dall'Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro (EU-OSHA) nell'ambito della campagna 2014-2015 «Insieme per la prevenzione e la gestione dello stress lavoro-correlato». Il premio per le buone prassi 2014-2015 si propone di mettere in luce esempi significativi di società o organizzazioni che si sono distinte per la gestione attiva dello stress e dei rischi psicosociali sul lavoro.

Il premio riconosce i contributi eccezionali e innovativi, il forte impegno a livello dirigenziale nonché l'adozione di un approccio partecipativo nell'affrontare i rischi psicosociali. Attraverso il concorso l'EU-OSHA promuove soluzioni dettate da buone pratiche sul luogo di lavoro e condivide informazioni in materia di buone pratiche in Europa.

Complessivamente sono pervenute 55 candidature, 48 delle quali sono state presentate a livello nazionale (da 26 paesi) e sette da partner ufficiali della campagna. Erano rappresentate organizzazioni di ogni dimensione (tra cui 12 piccole imprese) di un ampio spettro di settori economici.

Un comitato di valutazione, la giuria del premio per le buone prassi della campagna «Ambienti di lavoro sani e sicuri», di cui fanno parte i rappresentanti dei quattro gruppi d'interesse del consiglio di amministrazione dell'EU-OSHA e un esperto in materia, ha convalidato e valutato gli esempi presentati e selezionato i vincitori del premio e gli esempi encomiati.

L'importanza della gestione dello stress e dei rischi psicosociali

I rischi psicosociali hanno origine da un'organizzazione e una gestione del lavoro inadeguate nonché da un contesto sociale carente sul luogo di lavoro. Tra i vari rischi figurano richieste eccessive, precarietà del lavoro, molestie e violenze. Tali rischi, analogamente alla mancanza dell'opportuno sostegno o di risorse adeguate, possono sottoporre a stress i lavoratori, che di conseguenza sono meno efficienti sia sul luogo di lavoro sia altrove. Inoltre, qualora siano soggetti a uno stress prolungato, i lavoratori possono arrivare a soffrire di gravi problemi di salute psichica e fisica quali esaurimento, depressione, malattie cardiovascolari o lombalgie.

Secondo una recente indagine dell'Eurobarometro della Commissione europea, ⁽¹⁾ il 53 % dei lavoratori ritiene che lo stress sia il principale rischio per la salute e la sicurezza sul luogo di lavoro, mentre il 27 % dei lavoratori ha riferito di avere sofferto, nei 12 mesi precedenti, di «stress, depressione e ansia» causati o peggiorati dal lavoro.

Un ambiente di lavoro carente dal punto di vista psicosociale può anche avere effetti negativi sia sulle organizzazioni che sulle economie nazionali. Un aumento dei fenomeni di assenteismo e presenzialismo (lavoratori che, in caso di malattia, si presentano al lavoro pur non essendo in grado di svolgere le mansioni in modo efficace), determinato da malattie correlate allo stress, da un lato, e tassi più elevati di incidenti e infortuni causati, ad esempio, da ritmi più intensi e dalla necessità di lavorare sotto pressione, dall'altro lato, possono comportare costi significativi per un'impresa o un'organizzazione. A livello nazionale i costi per le imprese e la società sono stimati in miliardi di euro.

Oltretutto, si sono sviluppati molti malintesi e atteggiamenti diversi nei confronti dei rischi psicosociali sul luogo di lavoro, e la salute psichica è ancora oggetto di stigmatizzazione. Dall'indagine europea fra le imprese sui rischi nuovi ed emergenti (ESENER) ⁽²⁾ è emerso che oltre il 40 % dei datori di lavoro considera i rischi psicosociali più difficili da gestire rispetto ai rischi «tradizionali» della SSL.

Insieme per la prevenzione e la gestione dello stress lavoro-correlato

In Europa un elevato numero di dirigenti intervistati nell'ambito dell'indagine ESENER (79 %) ha espresso preoccupazione per lo stress sul lavoro, ma meno del 30 % ha dichiarato di disporre di procedure che permettano di affrontare i rischi psicosociali. Tuttavia, la gestione dei rischi psicosociali è indispensabile e possibile nelle imprese di tutte le dimensioni e può essere attuata utilizzando gli stessi principi applicati per gestire qualsiasi altro rischio per la sicurezza e la salute sul lavoro.

La presente campagna intende pertanto favorire una presa di coscienza in merito allo stress e ai rischi psicosociali sul luogo di lavoro, migliorare la comprensione del problema e fornire sostegno e orientamenti a datori di lavoro e lavoratori affinché possano affrontare efficientemente tali problemi.

Il datore di lavoro ha la responsabilità e l'obbligo giuridico di valutare e gestire i rischi psicosociali sul luogo di lavoro. È essenziale che i dirigenti si impegnino ad affrontare lo stress e coinvolgano i lavoratori nell'individuazione dei rischi nonché nella pianificazione e nell'attuazione delle soluzioni. I miglioramenti dell'ambiente di lavoro devono essere sempre presi in considerazione e attuati in via prioritaria, prima delle misure individuali. Un ambiente di lavoro favorevole e un dialogo aperto tra dirigenti e dipendenti sono fattori particolarmente importanti per i rischi psicosociali, poiché consentono di instaurare un clima di fiducia in cui i lavoratori si sentono a loro agio nel

⁽¹⁾ Commissione europea, 2014. Eurobarometro 398 «Working Conditions» (Le condizioni di lavoro). Disponibile al seguente indirizzo: http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_398_sum_en.pdf

⁽²⁾ Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro, 2010. Indagine europea fra le imprese sui rischi nuovi ed emergenti (ESENER). Disponibile al seguente indirizzo: <https://osha.europa.eu/en/esener-enterprise-survey/enterprise-survey-esener>

portare a galla i problemi. Inoltre, pur non essendo una responsabilità giuridica, la comprensione delle difficoltà esterne all'ambiente di lavoro può contribuire a creare un ambiente di lavoro positivo dal punto di vista psicosociale.

Quanto ai rischi per la sicurezza e la salute sul lavoro, la prevenzione è il modo più efficace per gestire i rischi psicosociali sul luogo di lavoro. Quando insorgono problemi di salute e si soffre di stress legato al lavoro, di solito si registra già un aumento dell'assenteismo, con un conseguente calo della produttività e dell'innovazione. Avere un piano e prevenire i problemi è pertanto fondamentale.

I benefici derivanti dalla gestione dei rischi psicosociali sono di vasta portata. Per i lavoratori, consistono in un benessere e in una soddisfazione professionale maggiori. Per i dirigenti, si traducono in una forza lavoro sana, motivata e produttiva. I vantaggi derivanti da un minore stress da lavoro per le organizzazioni sono invece un miglioramento delle prestazioni complessive, una diminuzione dei tassi di assenteismo e presenzialismo, una riduzione di incidenti e infortuni e una maggiore fidelizzazione dei lavoratori. Rappresentano infine benefici inestimabili una riduzione dei costi e degli oneri gravanti sugli individui e sull'intera società.

Riconoscimento delle buone prassi: i requisiti valutati dalla giuria

Nel selezionare esempi di buone prassi, la giuria valutava la presenza dei seguenti elementi:

- gestione concreta ed efficiente dei rischi psicosociali e dello stress lavoro-correlato;
- considerazione delle diversità all'interno della forza lavoro;
- partecipazione e coinvolgimento effettivi della forza lavoro e dei loro rappresentanti;
- realizzazione di interventi efficaci sul luogo di lavoro;
- miglioramenti dimostrabili in termini di sicurezza e salute;
- sostenibilità degli interventi nel lungo periodo;
- trasferibilità del modello ad altri luoghi di lavoro (anche in altri Stati membri e nelle piccole e medie imprese).

Casi insigniti del premio e casi encomiati

La presente pubblicazione illustra sia le candidature che sono state premiate sia quelle che sono state encomiate. Ogni esempio delinea i problemi affrontati, le misure adottate e i risultati ottenuti. Le candidature sono state presentate sia da piccole (meno di 100 dipendenti) e grandi imprese sia dai partner ufficiali della campagna (organizzazioni multinazionali che sostengono la campagna).

È stato un ampio ventaglio di organizzazioni. In Germania, una delle imprese più importanti nell'ambito dei servizi postali e della logistica ha condotto una campagna globale sulla gestione dello stress, mentre in Danimarca è stata affrontata la questione dell'equilibrio tra lavoro e vita privata nel settore finanziario, i cui lavoratori sono sottoposti a una forte pressione. Un'azienda olandese di esternalizzazione di servizi informatici ritiene che la sua cultura di onestà e trasparenza abbia un valore inestimabile ai fini del raggiungimento di un risultato garantito al 100 %

per quanto riguarda la realizzazione di sistemi IT e la riduzione dello stress, mentre un'acciaieria slovacca punta a realizzare l'obiettivo «zero infortuni sul lavoro» creando un ambiente di lavoro senza stress. Anche le piccole imprese hanno portato a termine iniziative di successo. Un albergo spagnolo sta coinvolgendo maggiormente i dipendenti, riconoscendone il ruolo attraverso valutazioni e riunioni partecipative, mentre un'amministrazione penitenziaria polacca organizza workshop e sessioni di formazione delle competenze sulla gestione dei rischi psicosociali in una varietà di situazioni.

Tutti i posti di lavoro hanno i loro problemi specifici, per i quali dovrebbero essere individuate soluzioni su misura. Tuttavia, le idee e i concetti illustrati nella presente pubblicazione possono essere adattati e personalizzati per adeguarsi alle esigenze delle organizzazioni di qualsiasi dimensione e settore di tutti gli Stati membri.

Ulteriori informazioni

Il sito web dell'EU-OSHA (<https://osha.europa.eu>) contiene moltissime informazioni in materia di sicurezza e salute sul luogo di lavoro in oltre 20 lingue europee.

È possibile reperire informazioni sulla campagna «Insieme per la prevenzione e la gestione dello stress lavoro-correlato» all'indirizzo www.healthy-workplaces.eu

È possibile scaricare la versione gratuita di ciascuna pubblicazione dell'EU-OSHA dal sito <https://osha.europa.eu/it/publications>

Ringraziamenti

L'EU-OSHA desidera ringraziare la sua rete di punti focali presenti negli Stati membri, nei paesi dello Spazio economico europeo e nei paesi candidati (autorità competenti oppure organismi nominati da queste ultime, responsabili della sicurezza e della salute sul lavoro), per aver valutato e segnalato esempi per il premio per le buone prassi della campagna «Ambienti di lavoro sani e sicuri». Senza il loro aiuto non sarebbe stato possibile organizzare il concorso.

L'EU-OSHA desidera altresì ringraziare la giuria del premio per le buone prassi della campagna «Ambienti di lavoro sani e sicuri» per il contributo fornito: il presidente, Peter Kelly, del comitato esecutivo per la salute e la sicurezza (Health and Safety Executive) del Regno Unito, e i membri della giuria, Francisco Jesús Álvarez della Commissione europea (direzione generale per l'Occupazione, gli affari sociali e le pari opportunità), Jan Kahr Frederiksen della Confederazione danese dei dipendenti e dei funzionari pubblici (FTF), Eckhard Metzke della Commissione tedesca per la prevenzione sul lavoro e la normazione e Hannu Stalhammar del ministero finlandese degli Affari sociali e della salute.

Infine, non certo per ordine di importanza, un sentito ringraziamento a tutte le organizzazioni che hanno partecipato al premio per le buone prassi 2014-2015 della campagna «Ambienti di lavoro sani e sicuri», in particolare a quelle menzionate nella presente pubblicazione.

Prevenire burnout e stress per vivere «Vite in equilibrio»



Siemens, Belgio

www.siemens.com



Il problema

Siemens è una società fornitrice di tecnologie che, pur operando su scala mondiale, intende affrontare la gestione della salute a livello sia internazionale sia locale. Recentemente sono state condotte indagini globali in materia di gestione della salute e rischi psicosociali; a livello locale, in Belgio, è emerso che circa il 16 % dei dipendenti è sottoposto a livelli di stress elevati. Tra i rischi specifici individuati figurano orari irregolari o lunghi, preoccupazioni in materia di sicurezza del posto di lavoro, impatto degli errori commessi e intensità del lavoro.

Misure prese

Le valutazioni e i riscontri globali forniti dalle filiali Siemens in oltre 70 paesi hanno portato allo sviluppo di «Life in Balance, LiB» (Vite in equilibrio), una metodologia aziendale basata su cinque elementi giudicati essenziali per una gestione efficace dei rischi psicosociali e delle risorse: consapevolezza, coinvolgimento della dirigenza, comunicazione, formazione e programma di assistenza per i dipendenti (EAP). Nell'ambito di LiB, che è stato attuato in Belgio dal 2013 quale parte importante del programma generale di gestione della salute Fit@Work, sono state selezionate e adattate alla situazione locale, culturale e aziendale le misure più idonee per fattori di rischio specifici.

Sono stati individuati i fattori di rischio che determinano burnout e stress ed è emerso un alto livello di stigmatizzazione di questi problemi. Per favorire una presa di coscienza verso questi problemi e destigmatizzarli è stato creato un video in cui tali questioni sono affrontate dalla prospettiva di un dirigente che, soffrendo dei suddetti disturbi, ha volontariamente deciso di condividere la sua esperienza. È stato realizzato anche un video istruttivo volto a permettere alle altre filiali a livello internazionale di adottare un approccio analogo e di produrre video «educativi».

Per coinvolgere e sensibilizzare maggiormente la dirigenza, si tengono corsi di formazione sulla gestione dello stress per dirigenti e seminari sulla salute della durata di due giorni rivolti al personale dirigenziale. Entrambe le iniziative promuovono la salute e illustrano le possibilità di sostegno esistenti a livello sia di prevenzione sia di riabilitazione. Sono invitati a partecipare anche i lavoratori interessati

che non sono responsabili del personale e tali lavoratori forniscono un prezioso punto di vista.

Per migliorare la comunicazione, nel 2013 è stata istituita la rete sociale Siemens, nell'ambito della quale è stato creato in Belgio il gruppo Fit@Work. Attualmente il gruppo rappresenta una comunità attiva di dipendenti, esperti in materia di salute e membri volontari che, fra le altre tematiche relative alla salute, discutono di stress e problemi psicosociali.

Siemens Belgio ha affrontato le preoccupazioni in materia di sicurezza del posto di lavoro attraverso l'indice di occupabilità. Questo strumento permette di creare piani di sviluppo individuale e di proporre settori di apprendimento a lungo termine. Sono indicati percorsi adeguati per ogni lavoratore.

Infine, circa il 66 % dei dipendenti Siemens a livello mondiale ha accesso al programma EAP. Sulla base della recente valutazione del rischio condotta a livello locale e di un'indagine globale sui programmi di assistenza per i dipendenti sono stati creati documenti sulla gestione della qualità per tali programmi al fine di migliorare l'utilizzo di questa preziosa risorsa.

In seguito all'attuazione del programma LiB in Belgio, l'EAP esistente è stato rivisto e ora offre sostegno professionale per i rischi psicosociali e i problemi giuridici a tutti i dipendenti e ai familiari diretti.



Risultati ottenuti

- Ai seminari sulla gestione della salute, cui finora ha partecipato circa il 10 % della forza lavoro, è stato attribuito un punteggio pari a 1,8 su una scala da 1 (ottimo) a 6 (del tutto inutile).
- Circa il 70 % di tutti i dirigenti ha partecipato volontariamente ai corsi di formazione sulla gestione dello stress; il 90 % dei partecipanti raccomanda vivamente ai colleghi di seguire tali corsi.
- Da quando è in atto il programma Fit@Work, si è registrato un netto calo dell'assenteismo. Oltre 250 dipendenti (~20 %) hanno aderito alla comunità della rete sociale e negli ultimi sei mesi sono stati creati circa 400 posti di lavoro legati alla salute.
- L'impegno della dirigenza e dei dipendenti a favore di uno stile di vita sano è aumentato.
- Siemens Belgio si è aggiudicata il premio nazionale «Employer of the year 2014» (datore di lavoro dell'anno 2014) quale riconoscimento dell'attuazione della metodologia LiB, tra le altre iniziative, e l'indice di occupabilità ha svolto un ruolo significativo al riguardo.



Siamo convinti che sia possibile raggiungere una vera salute fisica e psichica solo attraverso un approccio olistico alla questione della salute.

La banca in movimento: coinvolgere dirigenti e dipendenti per migliorare il benessere sul luogo di lavoro



Lån & Spar Bank, Danimarca

www.lsb.dk/lsb/

Il problema

Nel settore finanziario, in cui i lavoratori sono sottoposti a forti pressioni, i ritmi di lavoro sono intensi e le richieste sono elevate. Di conseguenza, aumenta il rischio di essere sottoposti a stress, che a sua volta può causare un maggior numero di assenze per malattia. Per affrontare questa situazione, la banca intende occuparsi dei rischi psicosociali e aiutare i dipendenti a raggiungere un miglior equilibrio tra lavoro e vita privata, un obiettivo spesso difficile da realizzare per le persone che svolgono compiti impegnativi. Per conseguire questi ambiziosi obiettivi aziendali, la banca ritiene essenziale che i suoi dipendenti godano di buona salute e siano dotati degli strumenti adeguati.

Misure prese

«La banca in movimento» è un concetto di stile di vita utilizzato da Lån & Spar per aiutare i dipendenti a lavorare in un ambiente in cui sono sottoposti a una forte pressione. Nell'ambito di questo concetto è stata avviata un'ampia serie di attività in tutti i settori aziendali.

Per ridurre lo stress derivante da richieste e carichi di lavoro elevati, la banca ha creato il progetto «DO IT NOW» (Fallo adesso). Obiettivo del progetto era migliorare l'efficienza aziendale offrendo ai dipendenti gli strumenti per portare a termine il loro lavoro in maniera più strutturata e ridurre le perdite di tempo. Anche l'organizzazione non gerarchizzata e lo stile informale della banca, al pari della possibilità dei dipendenti di influire sulla loro giornata di lavoro, contribuiscono a ridurre lo stress. Si evita espressamente di programmare gli straordinari in maniera sistematica, al fine di non sovraccaricare i lavoratori, e sono state introdotte pause obbligatorie che prevedono lo svolgimento di attività fisica.

«La banca in movimento» dedica una grande attenzione al benessere dei dipendenti. «La buona vita» è un corso destinato ai dipendenti che ha per oggetto il benessere, i valori, gli atteggiamenti e le abitudini in ufficio e a



casa. Inoltre, la «bussola del benessere» è uno strumento di dialogo che permette ai dipendenti di discutere di determinati problemi come il mobbing e carichi di lavoro elevati. Infine, tutti i dirigenti sono preparatori qualificati per l'ambito sia lavorativo sia privato e tutti i dipendenti hanno accesso al programma psicologico aziendale.

Lån & Spar ritiene altresì che il benessere psichico vada di pari passo con la salute fisica. Ogni anno, in concomitanza con i controlli sanitari, si realizzano valutazioni del posto di lavoro, che sono successivamente utilizzate per stabilire l'ordine di priorità degli interventi da attivare sul luogo di lavoro. Se le assenze per malattia di un dipendente sono ritenute anomale, si effettua un colloquio di assistenza per valutare se è stata la situazione esistente all'interno della banca a determinare le assenze e quale contributo può essere offerto dalla banca.

Infine, almeno una volta all'anno si svolgono colloqui per lo sviluppo delle risorse umane; l'iniziativa prevede la creazione di progetti di sviluppo sulla base della valutazione delle capacità dei dipendenti emerse dai colloqui, il che contribuisce a migliorare la soddisfazione professionale dei lavoratori.

Risultati ottenuti

- Dopo aver frequentato per un anno il corso «La buona vita», il 55 % dei dipendenti ha riscontrato un miglioramento dell'equilibrio tra lavoro e vita privata.
- Si è registrato un calo dello stress giornaliero/settimanale autovalutato.
- Grazie ai colloqui di assistenza è stato possibile dimezzare le assenze per malattia e i congedi dovuti allo stress all'interno della banca.
- Nell'ambito dell'indagine «Great Place to Work» (Un posto di lavoro straordinario), la banca è salita dalla 69ª alla 20ª posizione in quattro anni. Nel 2013 il 93 % dei dipendenti si è dichiarato soddisfatto o molto soddisfatto di lavorare presso Lån & Spar.
- Nel 2014 l'ambiente psicologico è migliorato considerevolmente rispetto al 2013.
- L'azienda ha inoltre registrato un aumento della produttività e dei profitti nonché una maggiore soddisfazione dei clienti.



Si effettuano colloqui di assistenza per valutare se è stata la situazione esistente all'interno della banca a determinare le assenze e che cosa può fare la banca per offrire il proprio aiuto.

Verso la stabilità interna: minore assenteismo e maggiore soddisfazione sul lavoro nel settore manifatturiero



Daimler AG, Germania

www.daimler.com

Il problema

Daimler, un'azienda produttrice di automobili, ha osservato un aumento sia dei problemi connessi alla salute psichica che dei costi derivanti dall'assenteismo a tutti i livelli dell'organizzazione. Gli ingegneri di manutenzione, ad esempio, sono particolarmente esposti ai rischi da stress psicosociale. Nell'ambito del loro lavoro possono essere chiamati a risolvere problemi complessi su una serie di macchine, ad assumersi un elevato grado di responsabilità e ad essere sottoposti a pressioni temporali. Anche le interruzioni durante gli interventi di manutenzione sono state ritenute una delle cause che determinano un aumento dei livelli di stress.

Misure prese

Per calcolare lo stress psicologico al quale sono esposti gli addetti a mansioni specifiche, Daimler ha messo a punto una nuova procedura di valutazione del rischio di stress psicologico, conformemente alla quale si opera una netta distinzione tra fattori esterni, pressioni legate al lavoro

obiettivamente individuate e l'effetto interno di tali fattori. Per migliorare la situazione lavorativa degli ingegneri di manutenzione in particolare, un gruppo esperto di analisti, insieme a responsabili e superiori gerarchici, ha esaminato questa mansione utilizzando uno strumento di analisi standardizzato. Sulla base di tale analisi è stato stabilito che, in futuro, i supervisor impediscono che gli ingegneri siano disturbati durante gli interventi di manutenzione; si è altresì provveduto a riorganizzare gli ambiti di responsabilità.

Inoltre, il servizio medico aziendale e il comitato consultivo dei dipendenti, insieme a partner interni, hanno realizzato una campagna multimediale intitolata «Verso la stabilità interna». L'obiettivo era coinvolgere quanti più dipendenti possibile a tutti i livelli dell'organizzazione, per sensibilizzarli sui problemi personali di salute psichica. La campagna, della durata di un anno, si è concentrata su misure di prevenzione e, tra gli strumenti di cui si è avvalsa, figurano una considerevole presenza intranet, opuscoli, manifesti e volantini, un modulo di e-learning volto a incoraggiare l'autovalutazione, corsi in materia di salute incentrati sul rilassamento e sulla prevenzione dello stress, interventi di esperti e un quiz sulla salute.



Risultati ottenuti

- L'assenteismo per malattia è notevolmente diminuito, al pari dei costi ad esso correlati.
- I dipendenti hanno valutato la loro situazione lavorativa ritenendola soggettivamente migliore rispetto a quella esistente prima della valutazione; inoltre, il loro impegno e la loro soddisfazione sul lavoro sono aumentati.
- La pagina web dedicata alla campagna sulla salute è stata visitata oltre 100 000 volte e i partecipanti al quiz sulla salute sono stati più di 1 900, contribuendo alla sensibilizzazione verso i problemi di salute psichica sul luogo di lavoro.
- Il clima e l'atmosfera dell'ambiente di lavoro sono notevolmente migliorati.
- È migliorata anche la cultura della gestione dei problemi psicosociali.

L'assenteismo per malattia è notevolmente diminuito, al pari dei costi associati a tale fenomeno.



Gestione globale dello stress nell'ambito dei servizi postali ad alta intensità di lavoro



Deutsche Post DHL Group, Germania

www.dpdhl.com

Il problema

Il gruppo Deutsche Post DHL è il leader mondiale nel settore dei servizi postali e della logistica e, pertanto, i suoi clienti si aspettano molto in termini di qualità e rapidità dei servizi forniti. Di conseguenza, le richieste e le pressioni temporali sono elevate. Sapere utilizzare le nuove tecnologie e lavorare in nuove aree di attività, oltre che in un contesto globalmente interconnesso, rappresentano sfide aggiuntive per i dipendenti del gruppo DHL. Poiché i lavoratori DHL sono 200 000 solo in Germania, occorre tenere continuamente in considerazione una buona gestione dello stress in tutti i comparti aziendali al fine di mantenere un servizio di elevata qualità.

Misure prese

Nel 2013 il gruppo Deutsche Post DHL ha pubblicato la strategia in materia di salute, sicurezza e benessere, nel cui ambito la salute psichica occupa un ruolo centrale. Questa strategia influenza una serie di politiche e principi applicati a livello mondiale, tra cui la cultura d'impresa e il codice di condotta aziendale, la politica societaria in materia di salute e campagne di promozione della salute sul luogo di lavoro condotte in collaborazione con i comitati aziendali. Nello

stesso anno, l'impresa è anche diventata uno dei membri fondatori dell'iniziativa europea «Target Depression in the Workplace» (Affrontare la depressione sul luogo di lavoro).

L'impegno della dirigenza a favore della salute psichica dei dipendenti è ritenuto essenziale all'interno del gruppo Deutsche Post DHL. Di conseguenza, nel 2012 è stato sviluppato il programma di formazione online «Leadership e salute psichica», rivolto al personale dirigenziale. Attraverso esempi e consigli, questo strumento indica ai dirigenti come possono mantenersi in buona salute e, al tempo stesso, proteggere i lavoratori dallo stress. Parallelamente, è stato ospitato un forum di esperti sull'argomento «Non stressatevi per lo stress — Salute psichica sul lavoro», in cui sono state discusse strategie per la promozione della salute psichica sul lavoro. I dirigenti frequentano inoltre regolarmente workshop e seminari sullo stress psicologico nel luogo di lavoro.

Offrire ai dipendenti l'opportunità di incidere sulla loro giornata lavorativa è ritenuto a sua volta un aspetto positivo per la salute psichica. Di conseguenza, i dipendenti sono direttamente coinvolti nella progettazione delle prassi di lavoro.

A livello individuale, il medico aziendale effettua visite di controllo dei lavoratori, i quali ricevono consigli e raccomandazioni in merito ai risultati di tali visite di controllo, mentre il medico agevola l'attivazione degli interventi necessari, che possono andare dalle indicazioni in materia di gestione delle risorse individuali a interventi rapidi nel caso di una grave depressione. Si organizzano anche seminari volti a fornire ai dipendenti le capacità di gestire lo stress nella vita sia professionale che personale.

Inoltre, la motivazione e l'impegno individuali sono rafforzati da attività quali le giornate mondiali del volontariato, che offrono ai dipendenti l'opportunità di partecipare all'impegno civico, migliorando lo spirito comunitario e i livelli di soddisfazione personale dei lavoratori.



Risultati ottenuti

- Nel 2013, dai risultati di un'indagine svolta tra i dipendenti a livello mondiale sono emersi miglioramenti rispetto agli otto anni precedenti, anche riguardo alle condizioni di lavoro e a livello di leadership attiva.
- Circa 1 500 dirigenti si sono registrati al programma di formazione «Leadership e salute psichica».
- La produttività è stata mantenuta e spesso è aumentata.
- I costi correlati alle malattie sono contenuti.
- Nel 2010 il gruppo Deutsche Post DHL ha ricevuto un premio per la salute psichica nell'ambito dell'iniziativa «Move Europe» e, nel settore della sicurezza e della salute, il sistema di gestione ha conseguito il livello A+.



L'impegno della dirigenza a favore della salute psichica dei dipendenti è ritenuto essenziale.

Dirigenza e personale alberghiero collaborano per migliorare le condizioni di lavoro



Hotel Colón, S.A., Spagna ⁽¹⁾

www.colonhotelbarcelona.com

Meno di 100 dipendenti

Il problema

L'Hotel Colón è una piccola azienda di soli 78 dipendenti. In passato il personale aveva poche possibilità di esprimere il proprio parere sull'organizzazione del lavoro quotidiano. I dirigenti dell'albergo si sono resi conto che, affrontando il problema, avrebbero potuto contribuire ad aumentare l'impegno e la partecipazione del personale oltre che ad accrescere la soddisfazione professionale dei dipendenti.

Misure prese

È stato istituito un gruppo di lavoro composto da rappresentanti sia dei dirigenti che del personale, che ha attuato una procedura di prevenzione dei rischi psicosociali. Uno dei principali risultati della valutazione del rischio è stata la decisione di adattare e riorganizzare i metodi di lavoro dell'albergo.

Innanzitutto sono state introdotte le riunioni di servizio, il cui obiettivo era fornire informazioni, discutere e prendere decisioni sulle operazioni quotidiane e sui possibili miglioramenti. Le riunioni si svolgono ogni due settimane durante l'orario di lavoro e permettono sia ai dirigenti che al personale di discutere delle difficoltà imminenti e di elaborare soluzioni condivise.

In vista di queste riunioni, i lavoratori possono proporre i temi che desiderano affrontare attraverso suggerimenti anonimi. Le questioni messe in evidenza devono essere trattate nel corso della riunione e la discussione deve concludersi con una proposta atta ad affrontare il problema sollevato. La dirigenza dell'albergo è quindi tenuta a redigere un verbale e a dare una risposta scritta al problema emerso. Il gruppo di lavoro ha la responsabilità di informare i dipendenti in merito alle azioni realizzate e ai casi in cui non è stato possibile mettere in atto una determinata proposta.

Finora sono state suggerite e attuate con successo varie soluzioni. I cambiamenti introdotti, tra l'altro con una certa

facilità, hanno considerevolmente contribuito a semplificare la procedura di lavoro e a renderla più efficace e hanno determinato una più equa distribuzione del lavoro. Per esempio, una delle proposte mirava a perfezionare l'assegnazione delle operazioni connesse alla preparazione dei tavoli prima del pranzo e della cena. La soluzione suggerita prevedeva la rotazione di queste mansioni tra turni differenti. Un altro esempio di misura attuata con successo è dato dall'introduzione di una nuova modalità per la raccolta delle ordinazioni a pranzo e dal miglioramento dell'attrezzatura tecnica utilizzata a tale scopo.



Ogni due mesi, inoltre, il gruppo di lavoro valuta le riunioni e la realizzazione delle modifiche suggerite dal personale e propone i cambiamenti che reputa necessari. Questa procedura è stata attuata in tutti i settori di attività dell'albergo: dal servizio ristorante alla sala biancheria, dalle pulizie all'accoglienza e cucina. Per il 2015 è prevista una revisione dell'intero processo.

(1) Il progetto è stato portato a termine in cooperazione con il sindacato CCOO, il suo ufficio tecnico Higia e l'istituto del sindacato per il lavoro, l'ambiente e la salute (ISTAS), a seguito della valutazione del rischio psicosociale, basata sul metodo Istars 21 CoPsoQ (PsQCat, versione catalana).



Risultati ottenuti

- Delle 51 misure proposte, finora ne sono state attuate 26, mentre 13 sono in fase di realizzazione e 12 sono state rinviate.
- Queste misure hanno inciso su settori chiave di attività dell'hotel e alcune di esse hanno determinato un riorientamento delle strategie aziendali.
- Sia il responsabile delle risorse umane sia i rappresentanti legali del personale dell'albergo hanno mostrato un atteggiamento positivo nei confronti dei cambiamenti introdotti.
- Sono migliorati sia il benessere dei lavoratori che l'organizzazione del lavoro.

I lavoratori propongono argomenti che devono essere trattati nel corso delle riunioni e la discussione deve concludersi con una proposta atta ad affrontare il problema sollevato.

Una cultura di onestà e trasparenza nell'esternalizzazione dei servizi informatici = un risultato garantito al 100 %



Schuberg Philis, Paesi Bassi

www.schubergphilis.com

Il problema

Schuberg Philis è un'azienda di esternalizzazione di servizi informatici che annovera tra i suoi clienti banche online, imprese energetiche e organizzazioni governative. L'azienda offre ai suoi clienti un risultato garantito al 100 %; in caso di arresto dei sistemi, le organizzazioni che usufruiscono dei suoi servizi non potrebbero funzionare. Di conseguenza, il lavoro diventa estremamente gravoso e impegnativo (alcuni periodi sono caratterizzati da una forte pressione, un elevato carico di lavoro e un grande senso di responsabilità) e pertanto il rischio di sovraccarico è sempre in agguato.

Misure prese

L'offerta di un risultato garantito al 100 % potrebbe essere intesa come sinonimo dell'impossibilità di commettere errori, ma Schuberg Philis ritiene che tale obiettivo possa essere raggiunto solo accettando che gli errori fanno parte del processo, operando con la massima onestà al riguardo e traendo insegnamento da essi. Le relazioni interne sono contraddistinte da onestà, trasparenza e apertura, che sono ritenute qualità essenziali per la realizzazione degli obiettivi aziendali.



Questa cultura d'impresa e l'importanza attribuita al lavoro svolto all'interno di gruppi affiatati e indipendenti offrono ai lavoratori l'opportunità di chiedere aiuto e di parlare apertamente dei loro punti di forza e di debolezza personali. In questo ambiente di lavoro accogliente i dipendenti non hanno timore di sollevare problemi e possono evolvere a livello sia professionale sia personale.

Per far fronte a carichi di lavoro elevati, si utilizza il metodo «scrum» (il gruppo lavora in maniera coesa per raggiungere un obiettivo comune) al fine di valutare il lavoro e suddividerlo in blocchi gestibili. Inoltre, ogni giorno il gruppo organizza «riunioni in piedi» per discutere i progressi compiuti, impedire che i membri del gruppo siano sovraccaricati di compiti o isolati e garantire il rispetto delle scadenze.

I dipendenti partecipano alle riunioni annuali sulla futura direzione dell'azienda e la loro vita lavorativa quotidiana riceve un importante contributo. Inoltre, grazie a revisioni tra pari che avvengono contestualmente a valutazioni annuali, i lavoratori si aiutano reciprocamente a crescere. I dipendenti possono dunque apportare un contributo considerevole all'azienda, alle loro vite professionali e ai colleghi e sentirsi responsabili nei confronti di ciascuno di questi ambiti.

L'azienda è attenta alla salute sia fisica che psichica dei dipendenti, che possono avvalersi dei servizi di un terapeuta e di un fisioterapista interni qualificati, e li incoraggia espressamente a svolgere attività sportive e a seguire una dieta sana.

L'impegno dei quadri a favore del benessere dei lavoratori risulta evidente in occasione delle giornate dedicate alle famiglie, che si svolgono due volte l'anno e durante le quali i dirigenti si fanno carico di conoscere tutti. Inoltre, ogni anno l'azienda reinveste circa un quarto dei suoi profitti nel benessere di tutti i suoi dipendenti e delle loro famiglie.

Risultati ottenuti

- L'avvicendamento del personale (dipendenti che si dimettono contro il volere dell'azienda) è estremamente basso: meno dell'11 %.
- Il tasso di assenza per malattia è molto basso: 0,9 % nel 2013, molto inferiore alla media nel settore delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione. Questa percentuale si traduce in un risparmio diretto annuo di 229 000 euro sui costi derivanti dall'assenteismo.
- La soddisfazione dei clienti è molto alta e per cinque anni il 100 % dei clienti ha raccomandato Schuberg Philips ad altri.



In questo ambiente di lavoro favorevole i dipendenti si sentono a loro agio a sollevare problemi e possono evolvere a livello sia professionale che personale.

Migliore comunicazione, risoluzione dei conflitti e gestione dello stress tra gli agenti di polizia penitenziaria



Ispettorato regionale dell'amministrazione penitenziaria di Koszalin, Polonia

Meno di 100 dipendenti

www.sw.gov.pl/pl/okregowy-inspektorat-sluzby-wiezionej-koszalin

Il problema

L'ispettorato dell'amministrazione penitenziaria di Koszalin supervisiona, controlla e coordina i compiti delle unità penitenziarie. Il contatto con i detenuti è un'ovvia causa di stress per gli addetti ai servizi penitenziari, ma esistono altre possibili fonti di stress, tra cui carichi di lavoro elevati, pressioni temporali e mancanza di sostegno. Inoltre, le situazioni che i dipendenti trovano stressanti sono molto eterogenee.

Misure prese

Una conseguenza dell'esposizione a lungo termine allo stress è il burnout. Nel 2012 l'ispettorato ha pertanto condotto un'indagine al fine di esaminare il problema del burnout all'interno delle unità subordinate. Dai risultati è emerso che il rischio di esaurimento variava a seconda del contatto con i detenuti, dei sistemi a turni e del sesso. In risposta diretta ai risultati dell'indagine, sono stati organizzati attività e workshop volti a far fronte ai fattori di stress in queste diverse situazioni.

Si sono tenuti workshop iniziali sulla prevenzione dello stress, in cui è stata presentata ai dipendenti una varietà di soluzioni per gestire situazioni stressanti e alleviare la tensione nella vita professionale e quotidiana. In seguito sono stati allestiti workshop sulle competenze necessarie per combattere lo stress, nel tentativo di valorizzare le competenze acquisite e permettere ai dipendenti di praticare le tecniche di prevenzione dello stress.

È stato inoltre organizzato un programma di formazione di competenze psicosociali volto a mettere i partecipanti in grado di attuare, tra gli altri, principi di comunicazione efficiente, strategie assertive per la soluzione dei conflitti interpersonali e tecniche per contrastare i comportamenti contrari all'etica, l'aggressività, la discriminazione e il mobbing.

Infine, la capacità di trovare un compromesso tra le esigenze dei superiori e quelle dei dipendenti è stata indicata come un'intensa fonte di tensione per i funzionari dei quadri intermedi. Di conseguenza, sono stati organizzati workshop sulla gestione dello stress sia per i dirigenti che per i responsabili di settore, per aiutarli a raggiungere tale equilibrio e contenere le tensioni.

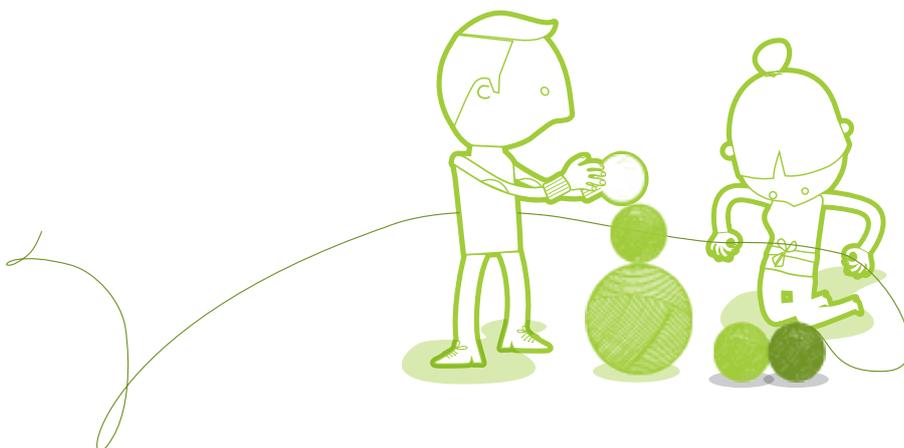


Al fine di sviluppare e migliorare il processo, tutte le attività e i workshop sono oggetto di una valutazione, che prevede lo svolgimento di un'indagine in cui si esaminano fattori quali l'accuratezza e la qualità, gli argomenti trattati e il potenziale di applicazione pratica dei contenuti nonché la valutazione degli insegnanti/formatori.

Un programma di formazione di competenze psicosociali si è incentrato su strategie assertive e di comunicazione efficienti per la soluzione dei conflitti sul luogo di lavoro.

Risultati ottenuti

- Si osserva tra i dipendenti una maggiore consapevolezza per la riduzione dello stress nella vita sia professionale sia personale.
- Il numero di dipendenti che chiede informazioni sui workshop riguardanti la prevenzione e la gestione dello stress e che vi partecipa è aumentato.
- Vi è maggiore apertura e disponibilità a chiedere aiuto e sostegno nelle situazioni difficili.
- I congedi per malattia causati da situazioni difficili sono diminuiti.
- La soddisfazione professionale è aumentata.



Assumere un ruolo di primo piano verso i rischi psicosociali nel settore assicurativo



Zavarovalnica Triglav, d.d., Slovenia

www.triglav.si

Il problema

Zavarovalnica Triglav è una società di assicurazione che ha agenzie in tutta la Slovenia e oltre 2 000 dipendenti. Nonostante i buoni risultati emersi dall'indagine annuale che valuta il clima organizzativo, sono stati individuati alcuni rischi psicosociali, che riguardavano questioni correlate alla dirigenza e all'organizzazione del lavoro, la percezione di trattamenti iniqui, una comunicazione inefficace e la mancanza di equilibrio tra vita professionale e vita privata. A causa di tale situazione, i dipendenti erano sottoposti a stress e burnout e il clima lavorativo era insoddisfacente.

Misure prese

Per conseguire effetti a lungo termine sulla salute, garantire la soddisfazione e l'entusiasmo di ciascun dipendente e una migliore gestione dei rischi psicosociali, la società ha messo a punto il programma Triglav.smo, nell'ambito del quale si tengono in tutte le unità regionali numerosi eventi e attività.

La dirigenza è la destinataria di svariate misure del programma, tra cui figurano una «scuola di leadership», attività di formazione dei dirigenti, compresi gli amministratori delegati, conferenze volte a migliorare la comunicazione e il flusso di informazioni, e un manuale

in cui sono descritti i compiti più importanti che tutti i dirigenti dovrebbero svolgere.

Uno psicologo offre un servizio di consulenza ai dipendenti, in particolare nel caso in cui siano stati vittime di eventi traumatici correlati al lavoro quali minacce, aggressioni o rapine. Si organizzano anche lezioni, programmi d'istruzione, tirocini e workshop su argomenti quali la gestione efficace dei carichi di lavoro, la gestione dello stress e il miglioramento della comunicazione e delle relazioni sul luogo di lavoro.

La tutela della dignità dei dipendenti è un valore fondamentale tradizionale dell'azienda, incluso nel suo codice di buone pratiche aziendali. È sempre disponibile un confidente che accoglie le segnalazioni di conflitti e comportamenti indesiderati (ostili, intimidatori o umilianti) sul lavoro. In seguito a tali segnalazioni viene attivata una mediazione da parte di personale qualificato oppure, nei casi più gravi, la questione è sottoposta alla valutazione di un comitato.

Inoltre, i criteri di promozione e di valutazione del lavoro sono stati migliorati e la collaborazione tra dipendenti e divisioni è ampiamente incoraggiata, al pari dell'innovazione. I suddetti miglioramenti a livello di sviluppo professionale e coinvolgimento dei dipendenti hanno determinato un aumento della soddisfazione lavorativa.



Risultati ottenuti

- Dall'indagine annuale svolta tra i dipendenti è emerso che la valutazione del clima organizzativo è migliorata; in particolare, a ottenere una valutazione migliore sono state le categorie dirigenziali.
- L'assenteismo è in costante calo dal 2008.
- Dal 2011 al 2013 i costi dei congedi per malattia sono diminuiti dell'8,6 % (141 000 euro).
- Tra i dipendenti si registrano una soddisfazione e un entusiasmo maggiori ed è aumentata anche la collaborazione tra unità, dipartimenti e servizi.
- Il numero di infortuni sul lavoro è basso e in diminuzione.

La tutela della dignità dei dipendenti è un valore fondamentale tradizionale della società ed è incluso nel suo codice di buone pratiche aziendali.



Un ambiente di lavoro senza stress = un ambiente di lavoro a zero infortuni nella produzione dell'acciaio



U. S. Steel Košice, s.r.o., Slovacchia

www.usske.sk

Il problema

Nel settore della produzione dell'acciaio sono diffusi i rischi e le condizioni di lavoro pericolose. L'obiettivo di U.S. Steel Košice (USSK) è quello di azzerare gli infortuni sul lavoro. Grazie alla formazione offerta, l'azienda permette ai dipendenti di sentirsi sicuri e di credere nelle proprie capacità e competenze. Inoltre, l'azienda ritiene che, eliminando del tutto lo stress sul luogo di lavoro, i dipendenti potranno concentrarsi appieno sulle loro mansioni e controllare maggiormente i rischi ai quali potrebbero essere esposti nonché reagire meglio agli stessi.

Misure prese

USSK adotta più strategie organizzative per ridurre lo stress sul luogo di lavoro. Il programma «Stop & Act» (Fermati e agisci) fornisce ai dipendenti una procedura da seguire in presenza di rischi, che permette loro di interrompere le attività che stanno svolgendo e chiedere consiglio a un supervisore o ai colleghi, riducendo così i livelli di stress che si raggiungono in tali situazioni.

Inoltre, grazie a un'applicazione informatica, i dipendenti possono segnalare i rischi che hanno incontrato sul luogo di lavoro nonché suggerire possibili misure preventive. Successivamente i dirigenti e l'ufficio responsabile della salute e sicurezza esaminano tali proposte e attuano interventi sulla base dei suggerimenti ricevuti. I dipendenti che utilizzano più attivamente questo sistema sono ricompensati per il loro atteggiamento proattivo. Infine, i «gruppi sulla sicurezza» sono riunioni tenute da un supervisore che si svolgono all'inizio di ogni turno ed evidenziano rischi specifici ai quali i lavoratori dovrebbero prestare attenzione, compresi i rischi psicosociali.

Per il buon esito delle sue attività, l'azienda ritiene anche indispensabile che ogni membro della squadra raggiunga

un equilibrio tra lavoro, famiglia e vita privata. Nell'ambito del programma «Work Life Coaching» (Formazione sull'equilibrio tra lavoro e vita privata) è fornito un servizio che permette sia ai dipendenti sia ai loro familiari di avere accesso gratuito a consulenze illimitate 24 ore su 24, 7 giorni su 7, sia telefonicamente che tramite posta elettronica. I dipendenti possono altresì consultare uno psicologo presso la sede di USSK, che fornisce consigli su questioni sia lavorative che personali. Di fatto, il problema più comunemente trattato negli incontri con lo psicologo sono le relazioni interpersonali sul luogo di lavoro. Nell'ambito di tale programma sono previste anche lezioni su temi quali la prevenzione da burnout, l'assertività nella vita lavorativa e personale, e la promozione di stili di vita sani.

L'azienda organizza eventi extra-lavorativi, anche di carattere sportivo, come il campionato di calcio USSK e il progetto «Family Are Sporting» (Le famiglie fanno sport), che incoraggiano sia i dipendenti che i loro familiari a mantenersi attivi e a curare le relazioni sociali. Inoltre, la giornata della sicurezza in famiglia contribuisce a sensibilizzare i partecipanti sull'importanza della sicurezza e della salute, in un'atmosfera rilassante e amichevole condivisa con i familiari.





Risultati ottenuti

- Dal 2006 la percentuale di infortuni è diminuita del 79 %.
- Nello stesso periodo, gli infortuni che hanno causato la perdita di giornate lavorative sono diminuiti del 95 %.
- I dipendenti riferiscono una maggiore soddisfazione personale, un miglior equilibrio tra lavoro e vita privata e un maggior benessere psichico.
- Sono stati riscontrati miglioramenti a livello di conoscenze, competenze e abilità, efficienza professionale e prestazioni lavorative.

La gestione dello stress ha contribuito a ridurre i tassi di infortunio nonché a migliorare il benessere, la soddisfazione professionale e le prestazioni.

Attenzione = condivisione. Un approccio partecipativo per affrontare lo stress tra gli ingegneri



Fastems Oy Ab, Finlandia

www.fastems.com/it/home/

Il problema

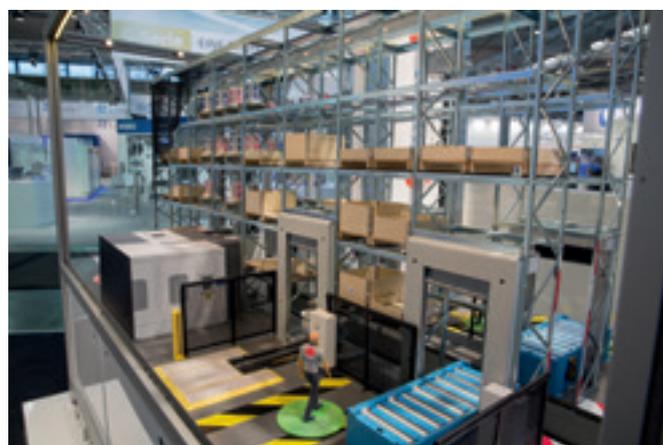
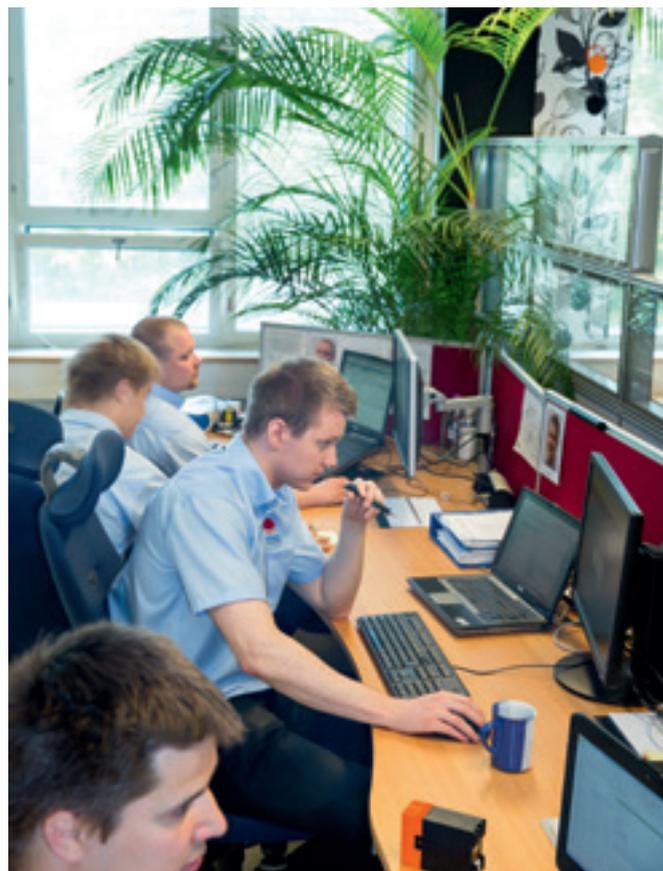
Fastems fornisce sistemi di automazione personalizzati e pertanto i suoi dipendenti devono essere dotati di competenze specialistiche nell'uso delle più recenti tecnologie. Il lavoro è estremamente impegnativo, le scadenze sono serrate e gli ingegneri devono spesso recarsi oltreoceano per installare i sistemi. Questo significa che il rischio di essere sottoposti a stress è elevato e che, a causa del bisogno di specialisti, il problema non può essere risolto semplicemente con un aumento delle risorse. Questa situazione ha comportato, tra le altre cose, un aumento delle richieste di modifica dei mansionari, congedi parentali più lunghi e un numero considerevole di dimissioni.

Misure prese

Dall'inizio del 2009 Fastems utilizza la procedura «Valutazione integrata dello stress lavoro-correlato complessivo» (TIKKA) ⁽¹⁾ in collaborazione con il suo partner nell'ambito dei servizi di medicina del lavoro. La procedura TIKKA è una valutazione globale dei fattori di stress legato all'attività lavorativa, realizzata attraverso piccoli colloqui di gruppo, colloqui con il supervisore, questionari personali e riunioni congiunte dell'intero gruppo.

I colloqui si concentrano su questioni di carattere occupazionale (ad esempio, chiarezza degli obiettivi di lavoro, ritmi e carico di lavoro, fornitura di riscontri) e sul clima sociale nel luogo di lavoro (ad esempio, spirito comunitario, cooperazione, parità di trattamento). Le risposte e i risultati dei colloqui, analogamente alle proposte di aggiornamento e miglioramento, sono discussi in uno spirito reciprocamente costruttivo da lavoratori, supervisori e da un rappresentante delle risorse umane in occasione di eventi cosiddetti di «riscontro e supporto».

I questionari personali sono utilizzati per valutare l'idoneità al lavoro e le abilità di prestazione dei dipendenti. Attraverso un questionario sulla salute si effettua inoltre una mappatura dei fattori avversi legati allo stress. Sulla base delle risposte fornite a queste domande, i dipendenti sono sottoposti, se necessario, a un controllo sanitario più dettagliato e ricevono assistenza.



⁽¹⁾ TIKKA è l'acronimo di «Työn Integroitu Kokonaiskuormituksen Arviointi».



Fastems ha modificato il suo approccio e si concentra sugli interventi tempestivi. Nell'ambito di questo modello di intervento tempestivo, i supervisori ricevono una formazione continua e sono incoraggiati a portare alla luce sul luogo di lavoro le potenziali preoccupazioni legate alle difficoltà lavorative incontrate, in modo da affrontare i problemi in una fase il più possibile precoce.

Risultati ottenuti

- I congedi per malattia dovuti allo stress sono notevolmente diminuiti.
- Il numero di dimissioni è calato.
- Le modifiche apportate alle modalità di lavoro, alle descrizioni dei processi e alle specifiche delle responsabilità, unitamente a un maggiore utilizzo degli strumenti elettronici, hanno ridotto drasticamente la necessità di viaggiare.
- Grazie a una riorganizzazione del lavoro, la soddisfazione dei dipendenti è aumentata.

- Il clima lavorativo è nettamente migliorato. La procedura attuata ha dimostrato la volontà del datore di lavoro di investire tempo e denaro nel miglioramento delle condizioni lavorative.
- I risultati ottenuti da Fastems grazie alla procedura TIKKA hanno accresciuto l'interesse di altre imprese nei confronti di questo processo.

I risultati dei colloqui sono discussi in uno spirito reciprocamente costruttivo da lavoratori e supervisori in occasione di eventi di «riscontro e supporto».

Politiche e procedure partecipative e proattive

Nottingham City Homes, Regno Unito

www.nottinghamcityhomes.org.uk
satori-uk.co.uk



Il problema

Un'indagine svolta presso Nottingham City Homes da rappresentanti sindacali in stretta collaborazione con la dirigenza ha rilevato che le tre principali cause di stress erano costituite da obiettivi irrealistici, una mancanza di comunicazione all'interno dell'organizzazione e un lasso di tempo insufficiente per svolgere l'attività di lavoro. Per migliorare le condizioni di lavoro, l'azienda intendeva sviluppare una politica in materia di stress nonché un processo di valutazione proattiva dei rischi in termini di stress e benessere, e promuovere una presa di coscienza sull'importanza di gestire lo stress in tutta l'organizzazione.

Misure prese

Nottingham City Homes si è proposta di attuare una strategia ufficiale di gestione dello stress in stretta collaborazione con il sindacato. La strategia si basa sulle norme di gestione dello stress lavoro-correlato redatte dal Comitato esecutivo per la salute e la sicurezza (HSE) e si concentra sulla gestione delle cause dello stress lavoro-correlato e sulla lotta a questo fenomeno. Alla luce del riscontro fornito dal sindacato, l'attenzione si è spostata sulla partecipazione e sulle misure proattive.

I dirigenti, coadiuvati da una squadra responsabile della salute e sicurezza, effettuano valutazioni proattive del rischio di stress e dei rischi per il benessere. Ove possibile, sono stati utilizzati sia i risultati della precedente indagine sindacale sullo stress sia le osservazioni del sindacato. I risultati delle valutazioni saranno utilizzati per modificare e aggiornare sia la strategia di gestione dello stress sia le attività di formazione in materia di gestione dello stress. Inoltre, nell'ambito della valutazione proattiva del rischio di stress e dei rischi per il benessere, tutti i dipendenti ricevono schede informative sullo stress riguardanti le azioni connesse ai principali ambiti contemplati nelle norme di gestione stilate dall'HSE (richieste, controllo, supporto, relazioni, ruolo e cambiamento).

Nell'ambito della politica di gestione dello stress, tutti i superiori gerarchici sono stati formati sui rischi psicosociali e sullo stress al fine di aumentarne le capacità di gestione all'interno delle rispettive squadre di lavoro. A loro volta, i dipendenti hanno ricevuto formazione in materia di benessere, anche sotto forma di discussioni sul modo di gestire conversazioni difficili che potrebbero dover sostenere con clienti, ad esempio su questioni fiscali.

È stata organizzata una serie di attività di sensibilizzazione sulla salute psichica, tra cui sessioni periodiche di «tè e chiacchiere», volte a incoraggiare i dipendenti a parlare di aspetti che influiscono sulla loro salute e sul loro benessere al lavoro. Recentemente è stato inoltre introdotto un sistema di gestione dell'apprendimento finalizzato ad agevolare l'accesso dei dipendenti alla formazione sulla sensibilizzazione verso lo stress e ai materiali correlati.

Tutti i dipendenti ricevono un resoconto annuale del loro aggiornamento personale e per ognuno di essi sono previsti incontri individuali con i dirigenti, in cui si discutono e analizzano le prestazioni e le potenziali esigenze di sostegno, nonché problematiche di scadenze serrate, comunicazione e richieste lavorative.





Risultati ottenuti

- La consapevolezza dello stress è notevolmente aumentata. Si registra una migliore comprensione dei fattori di stress e si propongono nuove idee sulle loro modalità di gestione.
- La strategia di gestione dello stress e la formazione ad essa associata hanno permesso all'impresa di aggiudicarsi il primo premio «Investors in People», riservato alle aziende che investono nelle persone.
- Le assenze per malattia dovute a stress, depressione e altri problemi di salute psichica sono monitorate da vicino e confrontate con quelle registrate l'anno precedente e nei prossimi anni è prevista una trend in discesa.

Si registra una migliore comprensione dei fattori di stress e si propongono nuove idee sulle loro modalità di gestione.

Maggiore coinvolgimento e partecipazione e migliore comunicazione in una struttura di assistenza agli anziani

ENCOMIATA

VitaS, Belgio

www.vitas.be

Il problema

Nell'arco di cinque anni l'azienda VitaS, che si occupa di assistenza agli anziani, è cresciuta rapidamente, passando da una a tre sedi. I cambiamenti intercorsi, tuttavia, hanno comportato alcune sfide. In questa fase di espansione, una comunicazione poco chiara nei confronti dei dipendenti ha talvolta dato luogo a un'atmosfera tesa. L'assenteismo è aumentato e si sono verificati conflitti sul luogo di lavoro. In alcuni casi, i dipendenti già in servizio hanno cominciato a preoccuparsi per il numero sempre crescente di nuovi assunti e a nutrire timori riguardo alla natura e alla sicurezza del loro posto di lavoro. I dirigenti si sono resi conto che in alcuni casi i lavoratori erano meno motivati se non addirittura stressati.

Misure prese

È stata realizzata una valutazione dei rischi psicosociali incentrata su tre aree principali: struttura organizzativa, politica del personale e promozione del benessere dei lavoratori.

Le misure adottate hanno avuto per oggetto il coinvolgimento, la partecipazione e la comunicazione da parte e nei confronti dei lavoratori. Sono stati elaborati mansionari e sono state digitalizzate e rese facilmente accessibili all'intera forza lavoro istruzioni di lavoro e altra documentazione pertinente. Sono state introdotte sessioni sulla gestione dei conflitti, una strategia sulla partecipazione, valutazioni periodiche delle prestazioni e sessioni dedicate al rafforzamento delle competenze di lavoro in gruppo, ed è stata creata una newsletter mensile per migliorare il flusso delle informazioni. Sulla scorta dei risultati dell'indagine, i lavoratori sono stati attivamente coinvolti nelle modifiche alla programmazione dei turni attraverso l'adozione di un approccio più partecipativo basato sulla gestione individuale dell'orario di lavoro.

È stato attuato un piano per la diversità, nell'intento di migliorare le procedure di assunzione e la formazione dei lavoratori meno qualificati.

Il successo del progetto può essere attribuito al coinvolgimento dell'intera organizzazione e all'approccio graduale adottato nei vari settori (a livello di infrastrutture, personale, formazione e lavoro di squadra) al fine di rendere più agevole l'attuazione globale.

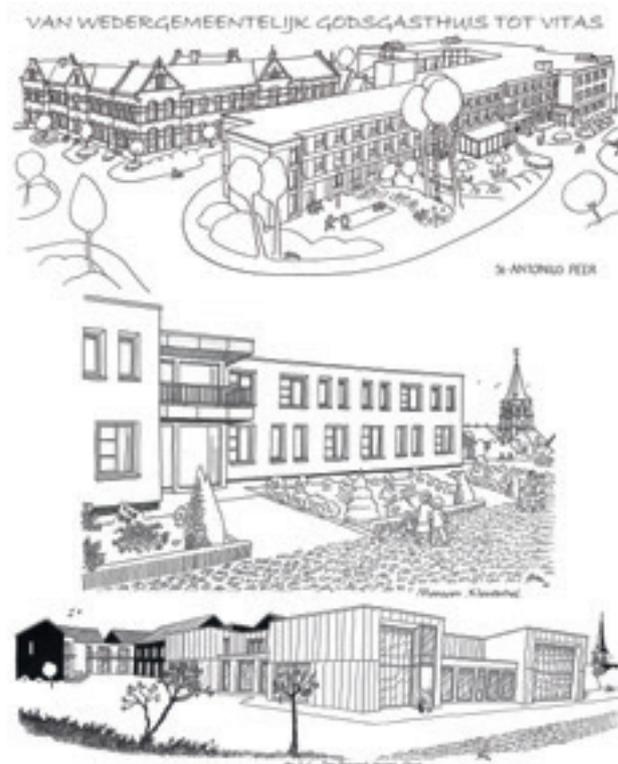
VitaS ha modificato la struttura, la cultura e la gestione dell'organizzazione, migliorando il benessere del personale. VitaS ha riscontrato che è possibile ottenere risultati dall'interno dell'organizzazione, spesso semplicemente coinvolgendo i lavoratori, facendoli sentire partecipi e permettendone la collaborazione attiva. La società si è resa conto che lo sviluppo di un'ampia base di lavoratori sempre più motivati all'interno di un'organizzazione permette di raggiungere obiettivi di più vasta portata.



I lavoratori sono stati attivamente coinvolti nelle modifiche alla programmazione dei turni attraverso l'adozione di un approccio più partecipativo basato sulla gestione individuale dell'orario di lavoro.

Risultati ottenuti

VitaS ha riscontrato che il miglioramento dei problemi individuati dai dipendenti stessi ha avuto un impatto diretto in termini di responsabilizzazione dei singoli collaboratori. Dal canto suo, la responsabilizzazione dei dipendenti ne ha aumentato la motivazione e la produttività, al punto che ora la forza lavoro è disposta a contribuire a risolvere i problemi a livello organizzativo.



Protezione e sicurezza: una componente naturale del lavoro presso una cooperativa edile

ENCOMIATA

Boligkontoret Aarhus, AAB Aarhus AAB e ESL, Danimarca

www.bk-aarhus.dk

Meno di 100 dipendenti

Il problema

Negli ultimi anni, violenza, minacce di violenza, abusi e molestie da parte dei residenti costituiscono un problema crescente per i lavoratori del settore delle cooperative edili danesi. Gli operai della ditta Boligkontoret Aarhus erano sottoposti a un sovraccarico mentale dovuto al lavoro solitario, associato alla tradizionale abitudine a non parlare della pressione emotiva e dello stress sul lavoro, nonché all'accettazione della violenza come «parte del mestiere».

Misure prese

È stato messo a punto un metodo volto a prevenire sistematicamente ed efficacemente la violenza, le minacce e gli abusi contro i lavoratori del settore. È stato utilizzato uno strumento analitico per mappare le esperienze e il benessere dei dipendenti sia prima che dopo il progetto.

Sono state create procedure chiare per registrare le minacce e gli episodi di violenza, elaborando in seguito una politica anti-violenza e aggiornando i piani esistenti

in materia di gestione delle crisi. Sono stati istituiti gruppi per lo scambio di esperienze in cui i lavoratori del settore analizzano insieme le situazioni problematiche sul lavoro e si scambiano esperienze riguardo alle misure preventive.

Riuscire a dotare i lavoratori del settore degli strumenti per effettuare valutazioni e adottare misure preventive, da soli o in partenariato con il gruppo responsabile della salute e della sicurezza, è stato fondamentale. Altrettanto cruciale per la buona riuscita del progetto è stato l'esplicito sostegno fornito dai dirigenti. In questo modo, i dipendenti si sono sentiti sostenuti e si sono resi conto che la dirigenza non solo aveva piena consapevolezza degli episodi da loro segnalati, ma soprattutto aveva messo in atto misure adeguate. Sono stati istituiti anche gruppi per lo scambio di esperienze per incoraggiare la discussione sugli episodi di violenza di cui sono vittime i lavoratori del settore.

È stato elaborato un programma di formazione globale, erogato ai lavoratori del settore immobiliare sotto forma di seminario. A sostegno della formazione sono anche state realizzate videoclip. Tutti i nuovi dipendenti ricevono l'adeguata formazione.





Risultati ottenuti

- Il numero di episodi di violenza e minacce è diminuito.
 - Tra i lavoratori del settore si è registrata una riduzione sia dello stress che dei sintomi di sovraccarico mentale.
 - I lavoratori sono maggiormente consapevoli dell'influenza della violenza sul benessere e sulla soddisfazione professionale.
 - I lavoratori hanno decisamente cambiato atteggiamento verso gli episodi di violenza subiti, sui quali si confrontano ora più apertamente.
 - A seguito di episodi di violenza, i lavoratori hanno riscontrato un sostegno nettamente maggiore da parte sia dei dirigenti che dei colleghi.
- Ai seminari hanno partecipato tre quarti dei dirigenti e dei lavoratori.
 - I lavoratori ritengono che le loro capacità di gestione delle relazioni sul lavoro siano migliorate.

L'evidente approvazione del progetto da parte dei dirigenti è stata cruciale per la sua buona riuscita.

Valutazione del rischio e gestione dello stress lavoro-correlato nel settore della raccolta dei rifiuti

ENCOMIATA

Centro di prevenzione dei rischi professionali (KE.P.E.K.) della Grecia centrale e del comune di Calcide, Grecia ⁽¹⁾

www.dimos-xalkideon.gr www.ypakp.gr

Il problema

Il gruppo dirigenziale che gestisce la raccolta dei rifiuti nel comune di Calcide ha riscontrato la presenza di determinati problemi per quanto riguarda le condizioni di lavoro, ad esempio il lavoro a turni irregolari. Sono state inoltre sollevate criticità riguardo a questioni quali l'ambiguità delle mansioni e la scarsa comunicazione complessiva. È emerso che talvolta i dipendenti non conoscono con esattezza i loro obblighi e doveri e che la partecipazione attiva al processo decisionale non è sempre agevolata. Di conseguenza, in talune circostanze le buone pratiche non sono state applicate, determinando un aumento sia del numero di incidenti che dei casi di assenteismo e di congedo per malattia. Quando il problema del presenzialismo e dello stress lavoro-correlato si è presentato per la prima volta, i dirigenti si sono resi conto che era necessario un cambiamento.

Misure prese

Gli interventi si sono orientati verso soluzioni collettive e hanno incoraggiato la partecipazione attiva di tutti i lavoratori e dirigenti. Grazie a un approccio sistematico, sono state gettate le fondamenta per la creazione di un ambiente di lavoro basato sulla fiducia, la collaborazione, la comprensione e il sostegno, nel quale i dipendenti e la dirigenza partecipano attivamente per migliorare le condizioni di lavoro.

La priorità consisteva nell'affrontare le carenze organizzative. I cambiamenti nell'organizzazione del lavoro sono stati attuati attraverso la programmazione del lavoro, la distribuzione del lavoro ai sensi della normativa, i contratti di lavoro e tenendo conto delle esigenze dei dipendenti. I doveri e gli obblighi dei dipendenti sono stati chiariti ed è stata incentivata la loro partecipazione al processo decisionale.

La pianificazione ergonomica delle attività di lavoro è stata realizzata riducendo al minimo l'esposizione alle temperature estreme nonché creando squadre di netturbini sulla base del loro livello di esperienza. Sui veicoli della nettezza urbana sono stati installati sistemi volti a consentire la comunicazione durante le emergenze e i veicoli più datati sono stati sostituiti. Sono state inoltre apportate modifiche alla politica in materia di salute e sicurezza al fine di rafforzare le relazioni sociali e interpersonali, offrire ai lavoratori l'opportunità di esprimere le loro preoccupazioni e migliorare il sistema di formazione.

A livello individuale, l'introduzione del programma di assistenza per i dipendenti ha permesso ai lavoratori di acquisire le competenze e le abilità necessarie per riconoscere e affrontare le situazioni problematiche. Tale programma ha contribuito a rafforzare la capacità dei dipendenti di prevenire lo stress attraverso un cambiamento di approccio e comportamento.

⁽¹⁾ Questo progetto è stato realizzato grazie agli sforzi del suo gruppo direttivo, costituito da Toukas Dimitrios (ispettore SSL) e Delichas Miltiadis (ispettore SSL) del Centro di prevenzione dei rischi professionali (KE.P.E.K.) della Grecia centrale, e Metaxas Nikolaos (consulente per la sicurezza), Simitzis Athanasios (medico del lavoro), Vrakas Alexandros (capo dell'amministrazione del dipartimento per la raccolta dei rifiuti), Basoukas Alexandros (rappresentante dei dipendenti per la salute e la sicurezza), Boulougouras Vasiliios (rappresentante dei dipendenti per la salute e la sicurezza), Athanasopoulos Athanasios (rappresentante dei dipendenti per la salute e la sicurezza) e Tsokou Froso (rappresentante dei dipendenti per la salute e la sicurezza) del comune di Calcide.



Risultati ottenuti

- Il rischio globale di stress lavoro-correlato è diminuito, passando da «medio» a «basso».
- Il numero di infortuni imputabili a errori umani è diminuito.
- Il numero dei casi di assenteismo, assenza per malattia ed emergenze mediche è diminuito.
- Tra dipendenti e dirigenti si registra una maggiore consapevolezza e responsabilità su questioni correlate allo stress.
- I dipendenti partecipano attivamente alla lotta allo stress lavoro-correlato.



Sono state gettate le fondamenta per la creazione di un ambiente di lavoro basato sulla fiducia, la collaborazione, la comprensione e il sostegno.

Un programma globale per la prevenzione dei rischi psicosociali nell'amministrazione di governo

ENCOMIATA

Acciona Energía, Spagna

www.acciona.com



Il problema

I dipendenti di Acciona Energía, un operatore globale del settore delle energie rinnovabili, sono in buona parte ingegneri, amministratori o geometri. Dalla valutazione dei rischi psicosociali un compito è risultato essere particolarmente pericoloso, quello del tecnico del centro di controllo. Alcuni aspetti di questa professione, tra cui l'orario di lavoro, l'autonomia, il carico di lavoro, sono stati individuati come potenziali rischi psicosociali. Il corrispondente piano d'azione prevedeva misure di tipo sia preventivo che correttivo.

Misure prese

Sono state intraprese misure correttive immediate, di breve termine, specifiche per il ruolo di tecnico del centro di controllo, tra cui l'attuazione di un protocollo di comunicazione che consente ai dipendenti di allertare i dirigenti quando ritengono di essere sottoposti a un pesante carico di lavoro e un nuovo software per il controllo dell'impianto. Il nuovo strumento contribuisce a ridurre il carico di lavoro mentale e a semplificare le mansioni dei tecnici. È stata altresì attuata una nuova procedura per garantire che le informazioni e le istruzioni siano chiare e correttamente assimilate. La correttezza di ciascuna interpretazione delle istruzioni da parte dei tecnici è verificata al termine dell'attività; se necessario, vengono forniti ulteriori chiarimenti.

I miglioramenti sul lavoro introdotti per i tecnici del centro di controllo hanno prodotto risultati positivi e sono stati

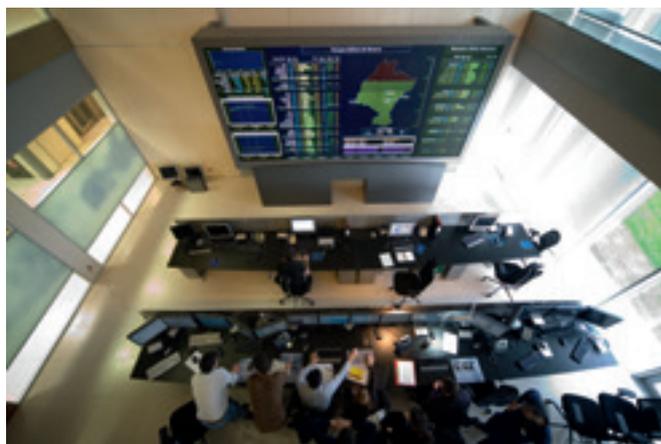
accolti con grande interesse anche dai colleghi di altri settori dell'azienda. Acciona si è pertanto impegnata ad attuare un piano globale di prevenzione dei rischi psicosociali di più lungo termine, esteso all'intera organizzazione.

Sono state definite sia azioni collettive, destinate all'intera azienda o a singoli dipartimenti, sia azioni individuali, mirate a un particolare dipendente o proposte ai lavoratori affinché le applichino autonomamente.

Le azioni preventive collettive implicavano un impegno significativo da parte dei dirigenti. Acciona è consapevole del fatto che i dirigenti sono lo strumento principale per mantenere una cultura basata sul rispetto e per incoraggiare il lavoro di gruppo e la crescita professionale. Lo stile aziendale caratteristico di Acciona è profondamente radicato nel suo gruppo di funzionari e dirigenti, ma si è constatato che, per sostenere questa cultura, sarà necessario trasferire questi atteggiamenti alla prossima generazione di dirigenti. Per questo motivo è stato sviluppato un programma di formazione supportato da attività strutturate. È stato anche messo a punto un protocollo d'azione per affrontare il problema delle molestie.

Le azioni individuali, che prevedevano tra le altre cose seminari sulla gestione dello stress e la promozione della salute, oltre che l'introduzione di applicazioni informatiche per il monitoraggio dello stress, hanno contribuito a promuovere lo sviluppo del personale e a mantenere i dipendenti in salute e motivati.





Risultati ottenuti

Sono state azzerate le assenze dovute alle malattie di natura psicosociale. Tra i benefici raccolti vale la pena menzionare una buona cooperazione, la partecipazione dei lavoratori e un ambiente di lavoro soddisfacente sotto il profilo psicosociale. Il piano globale di Acciona ha attivamente contribuito a promuovere un ambiente di lavoro positivo, dove le persone sono trattate con rispetto e che promuove la salute e lo sviluppo dei dipendenti. Il piano ha aiutato Acciona a rafforzare la propria posizione e sostenibilità.

Le azioni collettive per la prevenzione dei rischi psicosociali hanno fatto affidamento su un notevole impegno da parte dei dirigenti verso il mantenimento di una cultura del rispetto, della collaborazione di gruppo e della crescita.

Misure diverse di prevenzione dello stress lavoro-correlato per situazioni diverse in un'azienda globale produttrice di aeromobili

ENCOMIATA

Airbus, Francia e Spagna

www.airbus.com

Il problema

Per rimanere un'azienda di punta sul mercato della produzione di aeromobili Airbus ha lanciato di recente numerosi nuovi prodotti. Sono stati realizzati centinaia di progetti di miglioramento, volti a incrementare la produttività e a promuovere nuovi sviluppi. L'ottimizzazione riguarda anche le modifiche organizzative, comprese fusioni e acquisizioni.

Per raggiungere il risultato desiderato in termini di incremento della produttività, preoccupandosi al tempo stesso delle esigenze di adattamento dei lavoratori interessati, era necessario considerare in maniera attenta gli effetti dei cambiamenti introdotti sulle condizioni di lavoro e sul benessere dei dipendenti, gestire il cambiamento in maniera adeguata e coinvolgere i lavoratori.

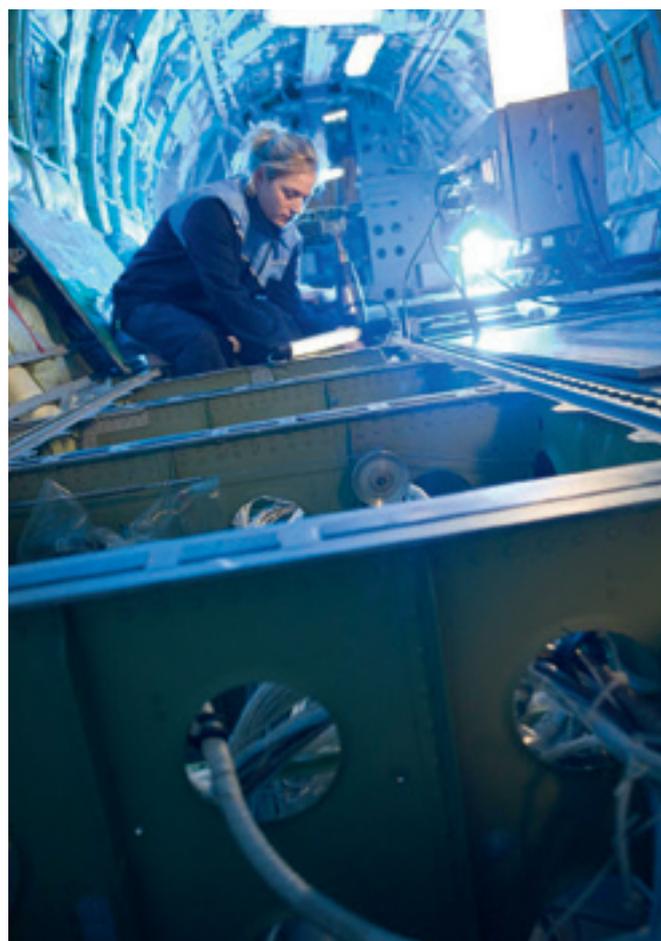
Inoltre, era fondamentale migliorare la prevenzione dello stress lavoro-correlato conciliando i requisiti strategici del gruppo Airbus con i sistemi e gli strumenti giuridici nazionali.

Misure prese

Airbus France

Airbus France ha sviluppato una metodologia di prevenzione che consiste nel valutare in maniera esaustiva e partecipativa l'impatto del cambiamento (suscettibile di dar luogo a rischi psicosociali nell'azienda) e tracciare raccomandazioni chiave destinate a essere tradotte in un piano d'azione.

Il primo passo del processo consiste nel selezionare, sulla scorta di una lista di controllo, soltanto i progetti significativi da un punto di vista dei rischi psicosociali, che necessitano di un'analisi completa. Come passo successivo, la metodologia prevede un seminario sul tema dei fattori di rischio psicosociale, in cui i partecipanti, appartenenti a una varietà di livelli gerarchici, forniscono il proprio contributo a una revisione esaustiva dei rischi individuali e sociali correlati al progetto o al cambiamento oggetto della valutazione, sulla base di un questionario strutturato. La sessione è condotta da due facilitatori qualificati; si discutono gli obiettivi, i gruppi interessati e qualsiasi evento o progetto correlato. È messa a punto una revisione sistematica dell'impatto del cambiamento sulle condizioni di lavoro, compresi il carico di lavoro, l'autonomia e il riconoscimento sul lavoro. In parallelo può essere valutata la vulnerabilità iniziale dei lavoratori dal punto di vista dei rischi psicosociali. Viene quindi redatta una relazione di



© Airbus Military, fotografia di Luis Olivas

sintesi che riporta i principali effetti individuati e formula raccomandazioni per ciascun rischio. Il responsabile di progetto crea un piano d'azione sulla base di tali raccomandazioni, che viene successivamente rivisto dopo circa tre mesi.

Finora questa metodologia è stata applicata circa 15 volte a progetti diversi, dalla linea d'assemblaggio finale alla riorganizzazione del dipartimento informatico.

Airbus España

Airbus España svolge periodici controlli per individuare i gruppi a rischio di problemi psicosociali. Successivamente questi gruppi vengono valutati per diagnosticare i problemi e guidare l'elaborazione di misure collettive di



©AIRBUS, fotografia di Hermann Jansen

tipo correttivo attraverso workshop e sessioni di feedback. L'individuazione di ambiti di rischio tramite controlli preliminari serve come misura preventiva, che può ridurre al minimo la possibile insorgenza di situazioni pericolose e mitigare i pericoli esistenti.

I singoli individui sono inoltre monitorati dai servizi medici, per individuare i soggetti a rischio, e i lavoratori possono richiedere attenzione psicologica, se del caso, tramite i sindacati, i dirigenti o il servizio risorse umane. È fornita una consulenza psicologica sotto forma di sessioni individuali, oltre che tramite la rete (quest'ultima possibilità rientra nell'ambito di un progetto pilota attualmente in corso).

Dopo 6-8 mesi la situazione viene nuovamente esaminata e gli interventi vengono sottoposti a valutazione. È stata elaborata una guida in cui sono specificate le azioni migliorative. La guida si applica a un'ampia gamma di settori ed è uno strumento funzionale per l'attuazione pratica di questa metodologia.

Risultati ottenuti

Airbus France:

- Si registra una maggiore consapevolezza dell'importanza della gestione dei cambiamenti e degli effetti che i rischi psicosociali possono avere sul successo di un progetto.
- Si è notato che ai dirigenti e ai partecipanti basta un periodo di tempo relativamente breve (circa 6 ore di lavoro per circa 15 persone) per ottenere vantaggi significativi.
- La metodologia standard di gestione dei progetti utilizzata da Airbus comprenderà d'ora innanzi una gestione dei cambiamenti più completa, che terrà conto della prevenzione dei rischi psicosociali.

Airbus España:

- C'è maggiore consapevolezza dei rischi psicosociali e della salute psichica sul posto di lavoro.
- Dopo una nuova valutazione, si possono osservare progressi raggiunti a livello di partecipazione e di fattori che incidono sull'esercizio delle singole funzioni.
- Questo approccio è stato esteso con successo ai luoghi di lavoro distribuiti nelle diverse province.
- La gamma dei potenziali interventi ha continuato ad aumentare, per cui è possibile, con questo processo, assistere un maggior numero di lavoratori.

È messa a punto una revisione sistematica dell'impatto del cambiamento sulle condizioni di lavoro, compresi il carico di lavoro, l'autonomia e il riconoscimento sul lavoro.

Misure di prevenzione dei rischi psicosociali in un importante gruppo industriale internazionale

ENCOMIATA

Schneider Electric, Francia

www.schneider-electric.com

Il problema

Schneider Electric, un gruppo di imprese elettriche, ha riconosciuto l'importanza dei rischi psicosociali sul luogo di lavoro già nel 2002. Per il gruppo, che vanta 20 000 dipendenti in servizio in 20 sedi diverse, si tratta di una sfida continua, tanto che nel 2009 la società ha adottato un approccio più sistematico nei confronti di tali rischi. Poiché per alcuni settori era stato rilevato un maggior bisogno di attenzioni specifiche, in termini di condizioni psicosociali di lavoro e relativi rischi, la dirigenza ha deciso di adottare una serie di provvedimenti per far fronte alla situazione

Misure prese

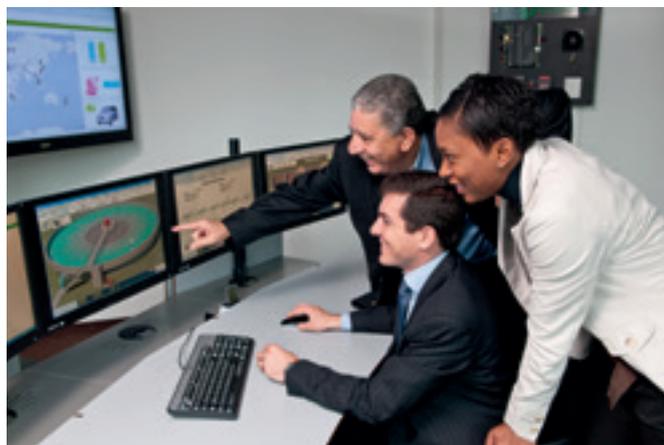
La società ha introdotto un approccio preventivo, definito in un accordo sottoscritto con le parti sociali, che faceva affidamento sul personale interno e sulle risorse già disponibili. Ne è emerso che riconoscere l'importanza del ruolo svolto dalle persone a qualsiasi livello all'interno di un'organizzazione richiede uno sforzo davvero minimo. L'elemento fondamentale per il successo di questa strategia è stata la valutazione sistematica dei rischi psicosociali (ad esempio, le valutazioni del rischio approfondite da parte di un gruppo di lavoro partecipativo).

È stato stilato un programma di prevenzione per ciascuna sede, con la possibilità, se necessario, di intervenire

a livello di singola unità organizzativa. Il programma è stato concepito per individuare i pericoli e valutare i rischi sulla base di un approccio alla valutazione dei rischi sul luogo di lavoro di tipo partecipativo. Si prefiggeva altresì lo scopo di formare il personale coinvolto nella prevenzione, in modo da sviluppare un linguaggio comune e la capacità di prestare attenzione ai rischi psicosociali, come l'esaurimento, oltre che di elaborare strumenti per prevenire il rischio di mobbing o di suicidio e di aiutare i dipendenti interessati a mantenere il posto di lavoro.

È stato stilato un programma di formazione per sensibilizzare i destinatari nei confronti dei pericoli, dei rischi e delle conseguenze dei rischi psicosociali e della loro prevenzione, adattandolo ai vari gruppi di dipendenti. Inoltre, la valutazione dei rischi psicosociali è stata integrata nella pianificazione di ciascun progetto di riorganizzazione. Infine, nell'ambito del programma «Cool Site» (Un posto di lavoro fantastico), si è provveduto a migliorare le postazioni di lavoro dal punto di vista ergonomico in modo da renderne più facile l'utilizzo, con vantaggi evidenti per la qualità di vita dei lavoratori.

È stato istituito un comitato con l'incarico di analizzare i dati derivanti dalle valutazioni dei rischi psicosociali, allo scopo di produrre piani d'azione validi su tutto il territorio nazionale.



Tutti i responsabili della salute e della sicurezza collaborano assieme a una causa comune, vale a dire il miglioramento della qualità della vita sul lavoro e la prevenzione efficace dei rischi psicosociali.



Risultati ottenuti

Schneider Electric è riuscita a mobilitare tutte le figure responsabili della sicurezza e salute (dirigenti, l'ufficio personale e il comitato per la salute e la sicurezza), oltre che i lavoratori e i loro rappresentanti, invitandoli a collaborare alla comune causa di migliorare la qualità della vita sul lavoro.

Finora hanno beneficiato di corsi di formazione sui rischi psicosociali un numero significativo di dirigenti, responsabili della salute e della sicurezza e dipendenti. Uno dei temi prioritari della formazione per il 2015 è la sensibilizzazione sui rischi psicosociali.

I primi risultati ottenuti grazie alle misure attuate mostrano che il numero di dirigenti colpiti da episodi di esaurimento è diminuito di oltre il 50 %.

Attuazione di iniziative aziendali per ridurre lo stress sul lavoro e i rischi psicosociali

ENCOMIATA

Cofely Italia SpA, Italia

www.cofely-gdfsuez.it

Il problema

Come molte organizzazioni che cercano di sopravvivere alla crisi finanziaria globale, la società leader nei servizi di efficienza energetica del Gruppo Engie, Cofely Italia S.p.A, è stata costretta a mantenere elevati i livelli di produzione, intensificando il carico di lavoro al fine di ridurre le spese. In seguito a una fusione aziendale, il numero dei dipendenti è stato gradatamente ridotto e i collaboratori rimasti non avevano certezze riguardo al loro futuro professionale. Poiché tutti questi fattori potrebbero determinare un potenziale aumento dell'assenteismo e degli infortuni, sono state intraprese iniziative volte a stabilire un buon ambiente di lavoro sotto il profilo psicosociale.

Misure prese

Nel 2010 sono stati condotti due studi distinti per individuare le cause dei rischi psicosociali: una valutazione dei rischi di stress lavoro-correlato e un'indagine sull'ambiente di lavoro. Assieme i due studi hanno confermato la necessità di aumentare il coinvolgimento della dirigenza nelle questioni riguardanti la salute e la sicurezza e di migliorare la comunicazione con il personale, rafforzandone la consapevolezza e la partecipazione. Gli studi condotti hanno altresì confermato l'importanza di mettere a punto iniziative per migliorare l'organizzazione aziendale, soprattutto coinvolgendo i dirigenti e i supervisor della società.

A determinare la buona riuscita del progetto sono state le iniziative di miglioramento del lavoro che si sono incentrate sul ruolo cardine svolto dal personale come strumento per migliorare il benessere individuale e incrementare la produttività e la crescita. Le visite preventive per la sicurezza, ad esempio, sono state introdotte come strumento utile per far emergere potenziali problemi o difficoltà, ma anche per individuare soluzioni comuni, proponendo iniziative di miglioramento e rafforzando le buone pratiche. Gli aspetti esaminati durante queste visite sono l'organizzazione del lavoro, l'ambiente di lavoro e le attività svolte. Una delle principali sfide intraprese ha riguardato l'abbattimento delle «barriere» percepite tra dipendenti e dirigenti, che ha richiesto la creazione di un clima di reciproca fiducia.

Cofely Italia ha riconosciuto il ruolo fondamentale e cruciale della comunicazione. La comunicazione nei confronti del personale è diventata più efficace grazie al maggior coinvolgimento dei dirigenti e alla loro presenza sul campo durante le attività operative, in occasione delle quali non si è percepita la differenza di ruoli aziendali. L'impegno così mostrato dai dirigenti, unitamente al coinvolgimento e alla partecipazione di tutti i dipendenti, ha favorito l'adozione da parte della ditta di un approccio proattivo e di una cultura della prevenzione condivisa.

Nel 2014, inoltre, sono state lanciate due iniziative di prevenzione in ambito sanitario: uno screening delle malattie cardiovascolari nei dipendenti più anziani e un servizio telefonico che fornisce consulenza e supporto psicologico. Entrambe le iniziative sono a disposizione di tutti i dipendenti gratuitamente.





Risultati ottenuti

- Il numero di incidenti è diminuito dell'85 % tra il 2010 e il 2013.
- Il numero delle visite preventive per la sicurezza condotte è passato dalle 208 visite nel 2011 alle 438 visite nel 2013. Si è registrato altresì un notevole calo (pari a circa l'80 %) del numero di casi di comportamenti «insicuri» osservati.
- Nell'indagine realizzata nel 2013 meno del 5 % dei lavoratori ha risposto «In minima parte» o «Niente affatto» alla domanda «Mi piace lavorare in questo ambiente di lavoro», il che rappresenta un drastico calo rispetto al 30 % e più di queste risposte fornite nel 2010. Dall'indagine è emerso infine che i lavoratori sono più motivati, si sentono più responsabili nei confronti della ditta e sono più consapevoli del ruolo svolto.

A determinare la buona riuscita del progetto sono state le iniziative di miglioramento del lavoro, che si sono incentrate sul ruolo centrale svolto dal personale.

Un programma globale per la prevenzione dei rischi psicosociali nell'amministrazione di governo

ENCOMIATA

Ufficio delle risorse umane della pubblica amministrazione, gabinetto del primo ministro, Malta

opm.gov.mt/en/PAHRO/Pages/PAHRO.aspx

Il problema

Tra i problemi osservati in alcuni dipartimenti vi erano le assenze per malattia, un accresciuto ricambio di personale, un elevato carico di lavoro. È emerso che venivano condotte poche valutazioni del rischio e che venivano realizzati scarsi interventi per far fronte ai rischi psicosociali.

Misure prese

La pubblica amministrazione di Malta ha affrontato i rischi psicosociali a tutti i livelli dell'organizzazione, dalla dirigenza fino ai lavoratori.

L'ufficio del personale ha messo a punto un programma ben strutturato di servizi di supporto ai dipendenti, allo scopo di individuare i rischi psicosociali ed elaborare e attuare misure di controllo appropriate per eliminare o ridurre tali rischi. Il programma, che fa affidamento su un approccio preventivo ai rischi psicosociali, prevede la realizzazione di valutazioni del rischio, l'attuazione di specifiche misure di controllo, corsi di formazione, seminari, servizi d'informazione e servizi di consulenza. Il programma ha messo in luce la necessità di concentrarsi sui livelli d'intervento primari, tra cui l'introduzione di politiche sullo stress lavoro-correlato, sul mobbing e le molestie, e di tener conto anche dei livelli d'intervento secondari (sessioni di formazione e sensibilizzazione) e terziari (sostegno individuale).

In primo luogo, sono state condotte valutazioni dei rischi psicosociali in tutti gli Uffici, allo scopo di raccogliere dati su questo genere di rischi e sui loro effetti sul benessere dei dipendenti. La raccolta dei dati è avvenuta tramite questionari formali e colloqui individuali semi-strutturati e gruppi focali.

In un secondo momento sono state organizzate iniziative di formazione, tra cui un corso di formazione iniziale di 32 ore per l'alta dirigenza sui rischi psicosociali, che è stato usato anche per presentare e discutere i risultati delle valutazioni del rischio primario. Sempre per la dirigenza sono state organizzate dieci sessioni di informazione generale e una



conferenza inaugurale, per introdurre il nuovo programma e i relativi servizi. A queste iniziative sono seguite 33 sessioni di sensibilizzazione per dirigenti di linea e oltre 300 sessioni per dipendenti, in cui si è parlato di problemi quali lo stress lavoro-correlato, la salute psichica e altri rischi psicosociali.

Infine, è stato allestito un servizio di consulenza per i dipendenti il cui rendimento era compromesso da problemi personali e/o legati al lavoro, tra cui lo stress. Per promuovere l'uso di questo servizio sono state organizzate sessioni di sensibilizzazione ed è stato realizzato un volantino.



Risultati ottenuti

È evidente che esiste una maggiore consapevolezza dei rischi psicosociali sul lavoro e dello stress correlato all'attività lavorativa sia tra i dipendenti sia tra i dirigenti. Tali rischi non possono essere quantificati, ma possono essere individuati tenendo conto del numero di richieste di aiuto che provengono da dipartimenti diversi, oltre che direttamente dai dipendenti, e che possono essere messe in relazione ai rischi psicosociali sul lavoro.

Nel corso di una valutazione della formazione erogata, la maggioranza dei partecipanti si è dichiarata soddisfatta delle iniziative e ha suggerito di organizzare sessioni di sensibilizzazione permanenti. La maggior parte dei dipendenti ha inoltre apprezzato il servizio di consulenza, tanto da ritenere di poterlo raccomandare a un collega.

Sono state condotte valutazioni dei rischi psicosociali in tutti i ministeri, allo scopo di raccogliere dati sul benessere generale dei dipendenti e di elaborare misure preventive.

Un approccio organizzativo alla gestione preventiva dei rischi psicosociali

ENCOMIATA

Istituto portoghese di oncologia (O Porto) ⁽¹⁾, Portogallo

www.ipoporto.min-saude.pt

Il problema

L'Istituto portoghese di oncologia, una clinica specialistica denominata O Porto, è un'organizzazione complessa che integra vari gruppi e servizi professionali. La sfida dell'istituto è garantire in tutta la struttura la prevenzione efficace di tutti i tipi di rischi psicosociali tra cui stress, esaurimento, pressione emotiva, violenze e molestie sul luogo di lavoro.

Misure prese

La gestione dei rischi presso l'istituto è basata su un approccio aziendale alla prevenzione dei rischi e alla promozione della salute. Questa attività è considerata una funzione strategica dell'organizzazione.

La valutazione sistematica dei rischi è il fulcro del quadro generale predisposto dall'istituto per gestire i rischi psicosociali sul lavoro. Ogni funzione è soggetta al processo di valutazione dei rischi. Per individuare i principali rischi psicosociali ed elaborare una relazione di valutazione, con una proposta di piano d'intervento psicosociale, viene utilizzato un questionario di valutazione generale; in un secondo tempo i rischi individuati sono discussi da un gruppo focale.

Il fatto che siano redatte strategie di prevenzione dei rischi psicosociali garantisce l'impegno della dirigenza e la partecipazione di dirigenti e lavoratori al processo di gestione preventiva. L'organizzazione è ripartita in 80 settori di gestione dei rischi, ciascuno coordinato da un responsabile dei rischi a livello locale. I dirigenti di linea sono responsabili della gestione delle attività nei rispettivi dipartimenti. Sia i dirigenti che i lavoratori partecipano alle attività di gestione dei rischi tra cui sessioni di riflessione, gruppi focali, questionari, indagini sulle esigenze in materia di salute e la stesura di piani di salute e di formazione. È stato predisposto un piano formativo annuale contenente azioni

correlate alla prevenzione di rischi psicosociali. Inoltre, sono state regolarmente distribuite newsletter e relazioni.

La prevenzione dei rischi psicosociali e la promozione della salute sono condotte avvalendosi dell'esperienza di uno psicologo specializzato in salute sul lavoro, in collaborazione, se del caso, con un medico del lavoro e con un tecnico responsabile della sicurezza sul lavoro. I casi più complessi sono gestiti da uno psicologo o da un altro esperto esterno.

Infine, sono state messe a punto iniziative per incoraggiare i lavoratori a gestire la propria salute, tra cui campagne contro il fumo, l'introduzione di brevi pause dedicate all'attività fisica durante l'orario di lavoro e partenariati con palestre locali.



La valutazione sistematica dei rischi è il fulcro del quadro generale predisposto dall'istituto per gestire i rischi psicosociali sul lavoro.

⁽¹⁾ Le attività messe in atto si sono basate su un articolo del professor J. Aguiar Coelho, amministratore dell'ospedale e pioniere in Portogallo per quanto riguarda lo studio, la divulgazione e la messa in atto delle prassi riguardanti la prevenzione dello stress e dei rischi psicosociali negli ospedali.

Risultati ottenuti

- Dal 2006 sono state condotte 25 valutazioni dei rischi psicosociali. Sono stati inoltre elaborati vari progetti sulla promozione della salute sul lavoro.
- Dal 2010 sono stati erogati 57 corsi di formazione sul tema della gestione dei rischi psicosociali.
- La clinica ha registrato una diminuzione dell'assenteismo e dei livelli di stress.
- Poiché si è deciso di risolvere, anziché ignorare, i problemi, la soddisfazione nei confronti del lavoro è aumentata tra i lavoratori e l'ambiente di lavoro è migliorato sotto il profilo psicosociale.



Gestione efficace dei rischi psicosociali in una società petrolchimica

ENCOMIATA

Slovnaft, a.s., Slovacchia

slovnaft.sk/sk

Il problema

Nello stabilimento della società Slovnaft, che fa parte di un complesso petrolchimico, il lavoro consiste prevalentemente nel far funzionare i sistemi di controllo e nell'azionare i macchinari. La società era intenzionata a individuare le mansioni e le attività più pericolose non soltanto per la salute dei lavoratori, ma anche per la produttività generale dell'azienda. L'errore umano è alla radice di molti gravi incidenti industriali: valutando sistematicamente i rischi psicosociali, Slovnaft è riuscita a ridurre l'errore umano e a prevenire gli incidenti e i problemi di salute dovuti allo stress.

Misure prese

Nel 2012 Slovnaft ha lanciato il progetto COHESIO sulla conformità dell'ergonomia alla salute sul lavoro e sull'ottimizzazione dei sistemi di identificazione dello stress; il progetto è focalizzato su tre ambiti: la gestione dello stress, il lavoro a turni e l'ergonomia. Gli obiettivi nel settore della gestione dello stress erano l'eliminazione o la riduzione al minimo dei rischi psicosociali, il miglioramento della produttività e la riduzione delle assenze per malattia dovute all'impatto negativo dei rischi psicosociali.

In collaborazione con il fornitore di servizi di salute sul lavoro, le valutazioni dei rischi psicosociali sono state condotte in otto unità di produzione, su un totale di 800 dipendenti.

L'approccio preventivo è stato introdotto con il pieno sostegno della dirigenza e con il coinvolgimento del personale: i lavoratori partecipano alle attività dedicate alla

protezione della salute e sono consapevoli dell'importanza di tale intervento per il loro lavoro.

Uno degli obiettivi principali del progetto era l'individuazione di posizioni e attività pericolose e delle situazioni in cui il «fattore umano» riveste un ruolo importante. Se gestite malamente, queste situazioni possono avere conseguenze sulla vita e la salute dei dipendenti, sulla popolazione che vive nei pressi dello stabilimento, sull'ambiente e sull'azienda stessa. Sono state introdotte esercitazioni pratiche e simulazioni di eventi di emergenza, per ridurre le probabilità di insorgenza di stress in una varietà di circostanze e per migliorare le capacità dei dipendenti di gestire tali situazioni. Si è inoltre provveduto a esaminare la comodità dei dispositivi di protezione individuale.

È stato altresì organizzato un seminario sulla gestione dello stress, allo scopo di far comprendere meglio questa problematica ai dipendenti. Nell'ambito di una sessione formativa di una giornata sono stati trattati, tra gli altri, temi quali una conoscenza di base dell'argomento, le competenze comunicative e il ricorso a strategie di gestione dello stress.

Tra le altre attività realizzate vale la pena menzionare l'obbligo di sottoporsi a esami preventivi, nello specifico un esame medico completo e mirato e controlli psicologici.

Infine, sono state organizzate ulteriori attività di promozione della salute, tra cui corsi di Pilates, e sono stati istituiti club sportivi per incoraggiare tra i dipendenti un'attività fisica regolare. Nell'ambito del programma «Alimentazione sana», un dietologo ha passato in esame il menù della mensa aziendale e ha suggerito l'introduzione di alcune alternative salutari.





Risultati ottenuti

La sessione formativa più valida per i dipendenti è stata l'esercitazione pratica durante la simulazione di un'emergenza. Nei quattro anni in cui è stato introdotto il simulatore per le esercitazioni pratiche, si sono verificate due emergenze autentiche: gli operatori hanno confermato di aver gestito meglio ciascuna di queste situazioni. In un'indagine sulla sicurezza sul lavoro, tre quarti dei dipendenti ha espresso soddisfazione per le attività svolte.

La società ha inoltre registrato un calo sia degli infortuni sia delle assenze per malattia.

Infine, i dipendenti sono soddisfatti dei miglioramenti apportati ai dispositivi di protezione individuale, che ne hanno accresciuto la comodità.

Le esercitazioni pratiche durante le simulazioni delle emergenze hanno ridotto le probabilità che si verificano situazioni stressanti per i dipendenti e ne ha migliorato le competenze.

Buon lavoro! Un'azione per il benessere sul lavoro

ENCOMIATA

Distretto sanitario di Satakunta, Finlandia

www.satshp.fi

Il problema

Il settore sociosanitario impiega personale tecnico, addetti alle pulizie e alla ristorazione e personale amministrativo, oltre agli operatori sanitari che intervengono in prima linea, come medici e infermieri. Le diverse culture di lavoro di questi gruppi professionali, e la dislocazione dei luoghi di lavoro su tutto il territorio regionale, hanno indotto il distretto sanitario di Satakunta, che si avvale della collaborazione di 3 600 dipendenti, a definire interventi globali per garantire il benessere occupazionale dei lavoratori.

Misure prese

Nel 2008 il distretto sanitario di Satakunta ha introdotto un programma olistico di benessere sul lavoro dal titolo «Buon lavoro!», articolato in quattro ambiti d'intervento: leadership produttiva, trasmissione di know-how, una comunità di lavoro efficace e un lavoro motivante e significativo.

Nella prima fase del programma (2008-2010) sono state aggiornate una serie di linee guida per la gestione del personale e la salute e sicurezza sul lavoro (SSL). Nella seconda fase (2011-2013) ciascuna unità di lavoro ha redatto il proprio piano per il benessere sul lavoro. Nella fase attuale (2014-2016) l'organizzazione e i processi di lavoro sono stati messi al centro delle attività, nella convinzione che il benessere sul lavoro non può essere «creato», ma deve essere garantito da una buona organizzazione del lavoro.

I fattori strutturali, tra cui la leadership, la gestione del know-how, la correttezza delle procedure, il mantenimento di un buon clima sul lavoro e il miglioramento dell'ambiente di lavoro, sono una responsabilità dei supervisor. Per intervenire a questo livello sono stati predisposti vari strumenti e procedure. Il contributo dei dipendenti è altrettanto importante. I dipendenti sono incoraggiati a rafforzare le proprie capacità e a raccogliere le opportunità di apprendimento.

Altre misure individuate per migliorare l'organizzazione del lavoro e promuovere una cultura della SSL comprendono lo sviluppo di una comunicazione interna, la creazione di unità di supporto nei periodi di cambiamento e l'introduzione di misure di SSL nelle unità di lavoro. Per evitare i prepensionamenti, è stato elaborato un modello operativo di «idoneità al lavoro», destinato ai dipendenti candidati al lavoro a tempo determinato. Ai supervisor è stata erogata una formazione sul tema della leadership e del sostegno allo sviluppo del know-how. È stato creato un processo per gestire i problemi sul lavoro, mentre le situazioni critiche sono risolte attraverso un'azione collaborativa.

Nel 2014 è stata lanciata la campagna «Attivi al lavoro», il cui scopo è incrementare l'attività fisica tra i dipendenti. La campagna è iniziata con un esame generico della condizione fisica dei dipendenti. Si sono iscritti al programma oltre 1 500 dipendenti.





Risultati ottenuti

- Le assenze per malattia sono diminuite del 9,1 % tra il 2013 e il 2014 (il che equivale a un risparmio di quasi 1,5 milioni di euro).
- La pianificazione legata al progetto di idoneità al lavoro ha prodotto un risparmio netto di oltre un milione di euro per il solo 2013.
- C'è stato un calo nel numero di infortuni sul lavoro (che ha raggiunto la percentuale del 25 % annuo).
- Uno studio condotto tra i dipendenti ha dimostrato che la soddisfazione nei confronti del lavoro è migliorata.

Il benessere sul lavoro non può essere «creato», ma scaturisce da una buona organizzazione del lavoro.

Un approccio globale all'eliminazione dei rischi psicosociali

ENCOMIATA

Stabilimento TOFAŞ, Bursa, Turchia

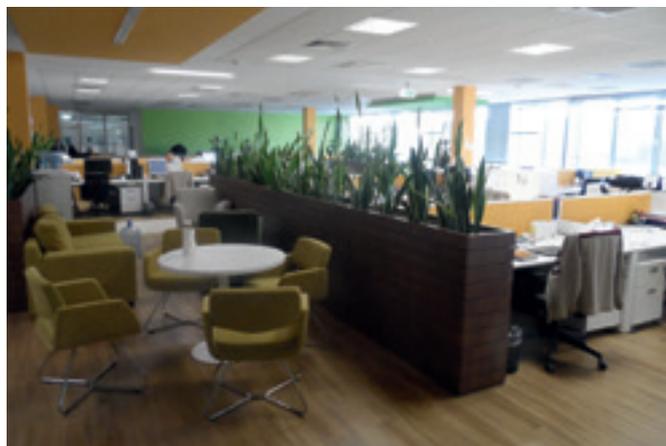
www.tofas.com.tr

Il problema

Il produttore di veicoli TOFAŞ è consapevole che condizioni di lavoro inadeguate, l'uso di attrezzature non idonee e scarsi livelli di attività fisica rappresentano fattori di rischio per la salute fisica e psichica dei suoi dipendenti. La ditta ha quindi deciso di creare un ambiente di lavoro piacevole e idoneo e di promuovere la salute dei suoi dipendenti.

Misure prese

TOFAŞ ha introdotto un programma esaustivo intitolato «Programma per dipendenti felici», incentrato sulla salute e il benessere dei dipendenti ed esteso sia all'ambiente di lavoro sia alle attività dei lavoratori. La ditta ha riconosciuto che non sarebbe stato possibile raggiungere l'obiettivo finale (la salute e la felicità dei dipendenti) senza il sostegno costante dei dirigenti.



La componente dedicata all'«analisi dello stress» era tesa a monitorare i problemi derivanti dallo stress lavoro-correlato. I risultati sono discussi da comitati speciali; successivamente, sono pianificate le attività più adatte per alleviare i problemi e sono adottate le necessarie misure amministrative. Gli interventi che, ad esempio, puntano a migliorare il monitoraggio e il ritmo di lavoro sono supportate dall'alta dirigenza e sono fondamentali per ridurre le tensioni sul lavoro e, di riflesso, creare un ambiente di lavoro libero dallo stress.

Anche la componente dedicata agli «Spazi di vita felici» mirava a creare condizioni di lavoro migliori. L'ambiente di lavoro è stato migliorato dal punto di vista ergonomico e sono state messe a disposizione del personale varie strutture, compresi alcuni spazi ricreativi, esercizi commerciali e un piccolo cinema.

È stato anche creato un software personalizzato per ridurre al minimo lo stress, distogliendo i dipendenti dalla routine lavorativa. Ogni turno inizia con cinque minuti di esercizio fisico, per consentire ai lavoratori di rilassarsi e di prepararsi a svolgere la propria attività. Inoltre alcuni volontari hanno costituito 11 club ricreativi e 9 club sportivi. Tutte queste iniziative vivacizzano la vita sociale e culturale dei dipendenti e contribuiscono ad accrescere la partecipazione, a promuovere il pensiero creativo e a stabilire nuovi legami.

Infine, il «servizio di assistenza per dipendenti» offre informazioni e consulenza da parte di esperti in salute psichica 24 ore su 24, 7 giorni su 7. Il servizio è a disposizione non soltanto dei dipendenti, ma anche dei loro familiari, e si prefigge lo scopo di aiutare i dipendenti nei momenti difficili, garantendo al tempo stesso che continuino a contribuire alle attività della ditta.



Risultati ottenuti

Si è registrato un miglioramento complessivo del benessere generale tra dipendenti, accompagnato da un aumento della produttività e della qualità. Si è anche osservata una diminuzione nel numero di problemi di salute, di infortuni sul lavoro e di errori umani.

Il riscontro dei dipendenti conferma che questi interventi hanno avuto successo. I fattori che compromettono la salute fisica e psichica sono oggetto di una buona gestione e i potenziali rischi di problemi psicosociali e correlati allo stress sono stati ridotti al minimo.

Ridurre le tensioni sul lavoro e offrire condizioni di lavoro migliori, oltre che opportunità di interazione sociale e di promozione della salute, permettono di accrescere la salute e la felicità dei dipendenti.



COME OTTENERE LE PUBBLICAZIONI DELL'UNIONE EUROPEA

Pubblicazioni gratuite:

- una copia:
tramite il sito EU Bookshop (<http://bookshop.europa.eu>);
- più di una copia o poster/mappe:
dalle rappresentanze dell'Unione europea (http://ec.europa.eu/represent_it.htm);
dalle delegazioni nei paesi terzi (http://eeas.europa.eu/delegations/index_it.htm);
contattando il servizio Europe Direct (http://europa.eu/europedirect/index_it.htm)
o chiamando il numero 00 800 6 7 8 9 10 11 (telefonata gratuita da qualsiasi paese dell'UE) (*).

(*). Le informazioni sono fornite gratuitamente e le chiamate sono nella maggior parte dei casi gratuite (anche se con alcuni operatori o in alcuni alberghi e cabine telefoniche il servizio potrebbe essere a pagamento).

Pubblicazioni a pagamento:

- tramite EU Bookshop (<http://bookshop.europa.eu>).

La campagna «Ambienti di lavoro sani e sicuri 2014-2015 — Insieme per la prevenzione e la gestione dello stress lavoro-correlato», sottolinea l'importanza di riconoscere lo stress lavoro-correlato e altri rischi psicosociali. Ne promuove la gestione mediante un approccio integrato inteso a mantenere un luogo di lavoro sano.

I rischi psicosociali esistono in ogni luogo di lavoro, ma possono essere gestiti positivamente con risorse limitate. Questa campagna fornisce il sostegno, la guida e gli strumenti necessari per gestire efficacemente lo stress lavoro-correlato e i rischi psicosociali.

L'obiettivo dell'**Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro (EU-OSHA)** è di contribuire a rendere l'Europa un luogo più sicuro, salubre e produttivo in cui lavorare. Oltre a svolgere ricerche ed elaborare e distribuire informazioni affidabili, equilibrate e imparziali nel campo della sicurezza e della salute, l'Agenzia organizza campagne paneuropee di sensibilizzazione. Istituita nel 1994 dall'Unione europea, con sede a Bilbao, in Spagna, l'EU-OSHA riunisce rappresentanti della Commissione europea, dei governi degli Stati membri, delle organizzazioni di datori di lavoro e di lavoratori nonché esperti di spicco in ciascuno degli Stati membri dell'UE e non solo.

Agenzia europea per la salute e la sicurezza sul lavoro

C/Santiago de Compostela 12
48003 Bilbao, SPAGNA
Email: information@osha.europa.eu

<http://osha.europa.eu>

