



SISTEMI E PROGRAMMI

Come affrontare i problemi
psicosociali e ridurre
lo stress legato al lavoro



Agenzia europea
per la sicurezza
e la salute sul lavoro



Come affrontare
i problemi
psicosociali
e ridurre lo stress
legato al lavoro



Agenzia europea per
la sicurezza e la salute
sul lavoro

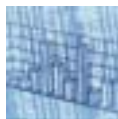
Ulteriori informazioni sull'Unione europea sono disponibili su Internet.
Vi si può accedere attraverso il server Europa (<http://europa.eu.int>).

Una scheda bibliografica figura alla fine del volume.

Lussemburgo: Ufficio delle pubblicazioni ufficiali delle Comunità europee, 2003

© Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro, 2003

Riproduzione autorizzata con citazione della fonte.



Indice

PREMESSA	5
1. INTRODUZIONE	7
2. ESEMPI DI LEGISLAZIONE E NORMATIVA NAZIONALE IN EUROPA	13
3. MIGLIORAMENTI DELL'AMBIENTE DI LAVORO PSICOSOCIALE	25
3.1. «Work positive» — Un approccio alla gestione dello stress per le PMI — Commissione congiunta HEBS e HSA — Scozia e Irlanda	26
3.2. Affrontare il problema dello stress legato al lavoro — L'approccio della gestione dei rischi applicato al personale infermieristico di un trust del servizio sanitario nazionale — Regno Unito	32
3.3. Circoli per la salute — Un approccio partecipativo al miglioramento delle condizioni di lavoro in materia di salute — Germania	40
3.4. Naoussa Spinning Mills SA — Programma di protezione della salute sul lavoro — Grecia	46
3.5. Progetto di intervento relativo ad assenteismo e benessere (IPAW) — Danimarca	52
4. RIDUZIONE DELLO STRESS	59
4.1. Orientamento fornito dall'HSE: Parte 1 — Stress legato al lavoro — Regno Unito	60
4.2. StRes.Moderator: — Un metodo per la gestione dello stress — Austria	66
4.3. Prevenzione dello stress e programma di controllo clinico — Portogallo	70
4.4. Politica per la gestione dello stress nella polizia federale belga	75
4.5. Accesso stradale e ambiente di lavoro dei conducenti di autobus — Svezia	80
4.6. «Take care» — Un programma di squadra per l'intervento in situazioni di esaurimento psicofisico per gli operatori dell'assistenza oncologica — Paesi Bassi	86
5. PREVENZIONE DELLA VIOLENZA	93
5.1. Orientamento fornito dall'HSE: Parte 2 — Violenza legata al lavoro — Regno Unito	94
5.2. Prevenzione della violenza fisica sul luogo di lavoro nel settore del commercio al dettaglio — Il metodo Kauris — Finlandia	99
5.3. <i>La Poste</i> — Gestione dello stress legato a casi di aggressività — Francia	104
6. PREVENZIONE DEL BULLISMO	109
6.1. Task force per la prevenzione del bullismo sul luogo di lavoro, Autorità per la salute e la sicurezza (HSA) — Irlanda	110
6.2. Sistema dei trasporti pubblici di Torino — Accordo per prevenire le molestie sessuali, il mobbing e la discriminazione — Italia	116
7. RIEPILOGO DEI FATTORI DI SUCCESSO DELLE BUONE PRASSI NELLA PREVENZIONE DELLO STRESS	121
APPENDICE	126

PREMESSA

Lo stress sul lavoro è al secondo posto tra i problemi più diffusi di salute legata al lavoro, dopo il mal di schiena, e interessa il 28 % dei lavoratori nell'Unione europea. Lo stress sul lavoro riflette spesso problemi dell'ambiente di lavoro psicosociale. Pertanto, la promozione di una cultura di prevenzione dei rischi psicosociali e dello stress legato al lavoro deve diventare una priorità a livello europeo.

Per questa ragione, nel 2002, l'Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro si è occupata dei problemi psicosociali e dello stress legato al lavoro, nell'ambito della Settimana europea per la sicurezza e la salute sul lavoro, ispirata al tema «Lavorare con stress?».

Il consiglio di amministrazione dell'Agenzia ha deciso di includere nel suo programma di lavoro per il 2002 uno studio sui programmi, le pratiche e le esperienze legati alla soluzione dei problemi psicosociali e dello stress legato al lavoro. La scelta è finalizzata ad aumentare la consapevolezza in materia e a stimolare le attività negli Stati membri e a livello europeo per la riduzione del numero dei lavoratori esposti a tali fattori.

I 15 casi specifici presentati dagli Stati membri e riportati in questo documento per la soluzione dei problemi psicosociali e dello stress sul lavoro forniscono informazioni dettagliate riguardo alle modalità secondo le quali i diversi approcci sono stati implementati e alle relative esperienze. I casi specifici dimostrano come queste problematiche possano essere affrontate con successo. La relazione non intende promuovere in modo specifico nessuno degli approcci illustrati. Lo scopo è quello di stimolare la prevenzione dello stress sul luogo di lavoro, fornendo esempi di programmi di prevenzione efficaci.

L'Agenzia desidera ringraziare Karen Albertsen dell'Istituto nazionale per la salute sul lavoro (AMI, Danimarca) e tutte le altre organizzazioni che hanno partecipato alla produzione della presente relazione comunicando le loro esperienze. Senza il loro contributo il progetto non avrebbe potuto essere portato a termine. Infine, l'Agenzia desidera ringraziare i membri dei suoi gruppi in rete per i loro preziosi commenti e i suggerimenti forniti in relazione al progetto.

1.



INTRODUZIONE

Scopo della presente relazione

Nel corso degli ultimi decenni il mercato del lavoro è stato caratterizzato da cambiamenti significativi: cambiamenti nelle mansioni, nei ruoli e nelle occupazioni, flessibilità dell'occupazione e della produzione, organizzazioni orizzontali e delega dei poteri direttivi. Questo riassetto, unitamente ai cambiamenti legati alle tecnologie dell'informazione e alla globalizzazione, pone nuove sfide alle imprese e ai singoli lavoratori. I cambiamenti stanno avendo luogo in tutta Europa e sono spesso seguiti da problemi crescenti come quello dello stress legato al lavoro.

Lo scopo della presente relazione è di aumentare la consapevolezza dei problemi psicosociali legati al lavoro, di promuovere una cultura di prevenzione contro i rischi psicosociali compresi lo stress, la violenza e il bullismo, per contribuire alla riduzione del numero dei lavoratori esposti a tali rischi, per agevolare lo sviluppo e la diffusione delle informazioni riguardanti le buone prassi e per stimolare le attività a livello europeo e nazionale.

La prevenzione dello stress è strettamente legata alla promozione di un ambiente di lavoro sano.

La prevenzione dello stress è strettamente legata alla promozione di un ambiente di lavoro sano. Spesso la soluzione di un problema di stress non consiste semplicemente nel «rimuovere» i fattori di rischio, ma piuttosto nel combinare cambiamenti più basilari e preventivi a diversi livelli, allo scopo di creare una vita lavorativa più sana e stimolante.

Che cos'è lo stress

Quando utilizziamo la parola «stress» nella nostra vita di tutti i giorni, di norma ci riferiamo a sensazioni di sollecitazione, tensione, nervosismo e riduzione delle capacità di controllo. Questo termine viene spesso utilizzato in modo generico per indicare quelli che in realtà sono aspetti diversi del concetto di stress. A volte con «stress» si intendono i fattori di rischio (causa di stress) oppure le reazioni mentali e fisiche ai fattori di rischio (tensione) o le conseguenze psicosociali di tali reazioni (conseguenze correlate allo stress). Per evitare confusioni, è importante limitare il concetto di stress al secondo caso, ossia alle reazioni individuali ai fattori di rischio.

Nella definizione della Commissione europea è implicito il fatto che lo stress legato al lavoro è «un modello di reazioni emotive, cognitive, comportamentali e fisiologiche ad aspetti avversi e nocivi del contenuto, dell'organizzazione e dell'ambiente di lavoro. Lo stress è dovuto a una disarmonia fra sé stessi e il proprio lavoro, a conflitti fra il ruolo svolto al lavoro e al di fuori di esso e da un grado insufficiente di controllo sul proprio lavoro e sulla propria vita» ⁽¹⁾.

«Lo stress legato all'attività lavorativa si manifesta quando le richieste dell'ambiente di lavoro superano la capacità del lavoratore di affrontarle (o controllarle)».

La «scarsa compatibilità» può essere spiegata in modo più preciso. «Lo stress legato all'attività lavorativa si manifesta quando le richieste dell'ambiente di lavoro superano la capacità del lavoratore di affrontarle (o controllarle). Definendo così lo stress l'attenzione viene concentrata sulle cause legate al lavoro e sulle misure di controllo necessarie» ⁽²⁾.

⁽¹⁾ Guida sullo stress legato all'attività lavorativa «Sale della vita o veleno mortale?», Occupazione e affari sociali, Salute e sicurezza sul lavoro, Commissione europea, 1999.

⁽²⁾ Ricerca sullo stress legato all'attività lavorativa, OSHA 2000a.

Le dimensioni del problema

Stando a una relazione Eurostat del 2001 intitolata «I problemi di salute legati al lavoro nell'UE 1998/99», lo stress sul lavoro è la causa di più di un quarto delle assenze dal lavoro della durata di due o più settimane a seguito di problemi di salute legati al lavoro. Lo stress è al secondo posto tra i problemi di salute legati al lavoro più frequentemente segnalati in Europa (il mal di schiena è al primo posto). La terza indagine sulle condizioni di lavoro (2000) della Fondazione europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro ha evidenziato come il 28 % dei lavoratori nell'UE abbia risposto «Sì, causa stress» alla domanda «Il suo lavoro ha effetti sulla sua salute o no?».

Lo stress è al secondo posto tra i problemi di salute legati al lavoro più frequentemente segnalati in Europa (il mal di schiena è al primo posto).

La medesima indagine ha evidenziato che il 9 % dei lavoratori in Europa, pari a 12 milioni di persone, ha dichiarato di essere stato oggetto di intimidazioni (bullismo/mobbing) e il 2 % di attenzioni sessuali indesiderate nell'arco di un periodo di 12 mesi ⁽³⁾. Il 2 % dei lavoratori ha subito atti di violenza commessi da persone sul luogo di lavoro e il 4 % dei lavoratori ha subito atti di violenza commessi da altre persone.

La violenza e il bullismo sul lavoro risultano, come era prevedibile, fenomeni meno diffusi di quelli legati allo stress, ma possono entrambi avere gravi conseguenze per la vittima; sono entrambi associati allo stress e riflettono problemi esistenti all'interno dell'ambiente di lavoro psicosociale.

Pertanto, vi sono buone ragioni per potenziare le iniziative finalizzate a prevenire lo stress, la violenza e il bullismo sul lavoro.

Le conseguenze dello stress

Lo stress può avere effetti negativi ben noti sulla qualità della vita e del lavoro; può influire complessivamente sul benessere, sulle relazioni sociali e sulla vita familiare o causare assenze dal lavoro, pensionamenti anticipati, minore produttività e minore qualità dei servizi o dei prodotti. Inoltre, lo stress cronico può essere indirettamente collegato a problemi di salute mentale e fisica e persino alla morte. I dati scientifici dimostrano che lo stress cronico può aumentare il rischio di patologie cardiache e di depressione e che lo stress può indebolire il sistema immunitario e quindi la nostra resistenza alle malattie ⁽⁴⁾.

Così come il bullismo e la violenza sul lavoro sono fonti di significativi livelli di stress per i singoli lavoratori, questi fattori esercitano anche molti dei medesimi effetti nocivi esercitati sulle vittime sui colleghi di lavoro e le famiglie e gli amici delle vittime. In alcuni casi, gli effetti che gli eventi di bullismo e violenza esercitano sull'individuo interessato possono essere così acute da impedire al soggetto di operare normalmente sul lavoro e nella vita di tutti i giorni. Le

⁽³⁾ «Terza indagine europea sulle condizioni di lavoro (2000)», Fondazione europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro, Lussemburgo, 2001 (<http://www.eurofound.ie/publications/EF0121.htm>).

⁽⁴⁾ Cfr. ad esempio: Peter, R. & Siegrist, J. (2000). Psychosocial work environment and the risk of coronary heart disease. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 73 Suppl, S41-S45.
Tennant, C. (2001). Work-related stress and depressive disorders. *Journal of Psychosomatic Research*, 51, 697-704,
Kiecolt-Glaser, J. K., McGuire, L., Robles, T. F., & Glaser, R. (2002). Psychoneuroimmunology and psychosomatic medicine: back to the future. *Psychosomatic Medicine*, 64, 15-28.

manifestazioni degli effetti di tali fattori di stress possono, in casi estremi, raggiungere livelli di importanza clinica ⁽⁵⁾.

Le cause dello stress

Le reazioni alle medesime esposizioni a fattori di rischio psicosociali possono variare da individuo a individuo. Alcune persone riescono a gestire elevate esigenze ed elevati livelli dei fattori di rischio psicosociali, mentre altre non sono in grado di farlo. È sempre la valutazione soggettiva della situazione a rivelarsi decisiva per le reazioni in termini di stress. Questo significa che non è possibile determinare le reazioni di stress soltanto dalla situazione in sé senza tenere conto del contesto, dell'individuo e del gruppo al quale appartiene l'individuo. Tuttavia, questa situazione è analoga a quella riscontrata per numerose altre esposizioni a fattori di rischio nell'ambiente di lavoro. I fattori di stress possono esercitare i loro effetti sugli individui e tradursi in manifestazioni specifiche, ma vi sono numerosi fattori comuni tra i singoli individui che sono stati individuati come note fonti e cause di stress.

Elementi di prova teorici ed empirici sottolineano come il rischio di stress aumenti in un ambiente di lavoro caratterizzato da:

- **risorse scarse:** scarso controllo sul lavoro, scarso riconoscimento delle competenze, scarso potere decisionale;
- **richieste inadeguate:** carichi di lavoro troppo elevati e troppo bassi, in particolar modo la combinazione tra scarsi livelli di controllo e carichi di lavoro elevati o lavoro ripetitivo e monotono;
- **scarse risorse sociali:** scarso sostegno sociale dai colleghi e dai dirigenti, conflitti tra ruoli, carenze nella comunità sociale;
- **scarsa prevedibilità:** insicurezza lavorativa, scarsi livelli di feedback dai superiori, carenza di informazioni;
- **scarsi livelli di incentivazione:** squilibrio tra sforzo e riconoscimento.

È noto che le stesse esposizioni aumentano il rischio di bullismo sul lavoro e, al tempo stesso, sia il bullismo sia la violenza possono causare stress.

Prevenzione dello stress, della violenza e del bullismo legati al lavoro

Gli interventi rivolti ai problemi psicosociali sul luogo di lavoro possono essere suddivisi in tre categorie in base al livello dell'intervento: il livello individuale, il livello dell'interfaccia individuo-organizzazione e il livello dell'organizzazione nel suo complesso devono essere incentivati in quanto possono essere considerati iniziative di prevenzione primaria (che riducono il rischio di stress e patologie tra tutti i lavoratori) mentre le strategie di intervento individuali sono spesso finalizzate alla riduzione dello stress e dei rischi di patologie tra coloro che già evidenziano i sintomi (prevenzione secondaria).

Non è possibile determinare le reazioni di stress dalla situazione in sé senza tenere conto del contesto, dell'individuo e del gruppo al quale appartiene l'individuo.

Gli interventi al livello dell'organizzazione nel suo complesso devono essere incentivati in quanto possono essere considerati iniziative di prevenzione primaria.

⁽⁵⁾ Cfr. ad esempio il numero speciale di European Journal of Work and Organisational Psychology, 2001, 10(4).

⁽⁶⁾ Cfr. ad esempio: Van der Hek, H. & Plomp, H. N. (1997). Occupational stress management programmes: a practical overview of published effect studies. *Occupational Medicine*, 47, 133-141.

Al livello individuale, gli interventi sono finalizzati ad aumentare le risorse individuali per tentare di risolvere i problemi di stress, per esempio attraverso tecniche di rilassamento e altre strategie per affrontare i problemi. Al livello dell'interfaccia individuo-organizzazione gli interventi potranno essere finalizzati, ad esempio, a migliorare i rapporti sul lavoro o ad aumentare la compatibilità tra persona e ambiente o l'autonomia del soggetto interessato. Al livello dell'organizzazione nel suo complesso, gli interventi saranno diretti, ad esempio, a variazioni della struttura organizzativa o fisica o dei fattori fisici e ambientali. Analogamente, le iniziative preventive in materia di violenza potranno essere attuate su tre livelli: concezione dei luoghi di lavoro, organizzazione del lavoro e formazione.

La maggior parte degli interventi rivolti ai problemi psicosociali finora è stata attuata a livello individuale, mentre a livello dell'organizzazione nel suo complesso è stato attuato un numero minore di iniziative.

La strategia di intervento deve sempre essere studiata in modo specifico per il particolare problema in oggetto. In circostanze nelle quali è impossibile eliminare completamente la fonte del rischio, ad esempio la violenza commessa da criminali, le iniziative devono essere finalizzate alla riduzione del rischio attraverso una corretta gestione. In numerosi casi, una combinazione di iniziative a livelli diversi si rivelerà la soluzione più efficace.

Criteria per la selezione di esempi di buone prassi

Gli esempi selezionati riguardano:

- la maggior parte degli Stati membri dell'UE;
- esperienze a livello nazionale, regionale e locale;
- prevenzione dello stress, della violenza e del bullismo;
- esperienze che possano essere generalizzate nell'intera UE.

Esistono molti altri esempi di buone prassi; ma ragioni di spazio limitano il numero di casi che possono essere illustrati nella presente relazione.

Struttura della relazione

Le sezioni da 2 a 6 costituiscono la parte principale della relazione. La sezione 2 contiene esempi di legislazioni, regolamenti e altre iniziative a livello nazionale. La sezione 2 è seguita da una sezione incentrata sulle iniziative che pongono l'accento sul miglioramento dell'ambiente di lavoro psicosociale fine a se stesso e da un'altra che illustra esempi di iniziative prevalentemente finalizzate alla riduzione dello stress. Le sezioni 5 e 6 contengono esempi di prevenzione della violenza e del bullismo.

2.



ESEMPI DI LEGISLAZIONE
E NORMATIVA NAZIONALE
IN EUROPA

STATI MEMBRI DELL'UE

La direttiva del 1989 e alcune ramificazioni

La direttiva quadro dell'UE (89/391/CEE) riguardante il miglioramento della sicurezza e della salute sul luogo di lavoro è la legislazione di riferimento per tutti gli Stati membri dell'UE. La direttiva ed i regolamenti di esecuzione stabiliscono che uno degli obblighi dei datori di lavoro è di «adeguare il lavoro all'uomo, in particolare per quanto concerne la concezione dei posti di lavoro e la scelta delle attrezzature di lavoro e dei metodi di lavoro e di produzione, in particolare per attenuare il lavoro monotono e il lavoro ripetitivo e per ridurre gli effetti di questi lavori sulla salute».

Nessuno dei paesi dell'UE è dotato di normative specifiche sullo stress legato al lavoro, tuttavia i quadri normativi generali di tutti i paesi fanno riferimento ai fattori di rischio psicosociali che sono la causa dello stress legato al lavoro. In alcuni paesi le disposizioni legislative si spingono oltre la direttiva quadro, specificando la necessità per i datori di lavoro di agire contro i fattori considerati rischi psicosociali che causano lo stress legato al lavoro. Questo è il caso di Belgio, Danimarca, Germania, Paesi Bassi e Svezia.

Legislazione nazionale sull'obbligo dei datori di lavoro di affrontare i fattori di rischio psicosociali, che supera i termini della direttiva UE 89/391/CEE

Belgio

La legge sul benessere dei lavoratori sul lavoro (1996) e il regio decreto sui servizi interni di prevenzione e protezione obbligano il datore di lavoro ad attuare misure specifiche in numerosi settori della salute e della sicurezza allo scopo di garantire il benessere dei lavoratori. Devono essere attuate misure finalizzate alla gestione del «sovraccarico psicosociale causato dal lavoro» e i servizi interni di un datore di lavoro per la salute e la sicurezza sono tenuti a «studiare il carico di lavoro e i fattori di rischio psicosociali» e «prevenire l'affaticamento lavorativo mentale e fisico».

Danimarca

Le normative comprendono, oltre alla legge sull'ambiente di lavoro, una ordinanza specifica sul rendimento sul lavoro, che contiene norme sull'organizzazione del lavoro. Il testo si riferisce ai ritmi di lavoro, al lavoro monotono, ripetitivo e isolato e stabilisce che queste attività devono essere organizzate in modo da non comportare un deterioramento della salute psichica o mentale del lavoratore. A partire dal mese di ottobre del 2001, il datore di lavoro è tenuto a garantire che il dipendente non sia soggetto a bullismo, incluse le molestie sessuali, che potrebbe causare danni alla salute psichica o mentale del dipendente.

Germania

La legge sulla salute e la sicurezza stabilisce che «i rischi legati al lavoro possono essere causati (...) dalle forme di lavoro, dai tempi di lavoro, dalla quantità di lavoro e dalle relazioni tra i tre fattori».

Paesi Bassi

La legge sulle condizioni di lavoro si riferisce specificamente agli obblighi del datore di lavoro in relazione al ritmo di lavoro; dal punto di vista del controllo «il lavoratore deve essere in grado di influire sul ritmo del lavoro» e devono essere evitati i danni causati da carichi di lavoro troppo alti o troppo bassi. Riguardo alle relazioni sociali, «il datore di lavoro deve proteggere il lavoratore da aggressioni, violenza o molestie sessuali».

Svezia

La legge sull'ambiente di lavoro fa riferimento ai contenuti del lavoro, alle tecnologie e all'organizzazione del lavoro, che devono «essere progettati in modo tale da non esporre i lavoratori a indesiderabili danni fisici e mentali dovuti a eccessive sollecitazioni che potrebbero esporli a malattie e incidenti». L'obiettivo è garantire che «il lavoro comporti incentivi sotto forma di varietà di attività, soddisfazione, partecipazione sociale e sviluppo personale». Si fa inoltre esplicitamente riferimento all'obbligo del datore di lavoro di evitare il lavoro solitario.

Fonte: Eiro (7).

In alcuni paesi, sono in corso revisioni delle leggi per la salute e la sicurezza del lavoro (ad esempio, Irlanda, Austria e Svezia).

In Finlandia nella primavera del 2002 è stata adottata una nuova legge sulla salute e la sicurezza che contiene disposizioni in materia di esigenze psicosociali sul lavoro, di violenza e di bullismo.

(7) Eiroserver, Fondazione europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro, Irlanda, n. 1, 2002.

LA NUOVA LEGGE SULLA SALUTE E LA SICUREZZA SUL LAVORO IN FINLANDIA



MINISTRY OF
SOCIAL AFFAIRS AND HEALTH

Le spese derivanti dalle carenze dell'ambiente di lavoro nel 1996 corrispondono a circa il 3 % del prodotto nazionale lordo.

I grandi cambiamenti che hanno caratterizzato il mondo del lavoro durante gli ultimi 30 anni hanno contribuito ad alimentare l'esigenza di una riforma della legge in materia di salute e sicurezza sul lavoro. Le spese derivanti dalle carenze dell'ambiente di lavoro nel 1996 corrispondono a circa il 3 % del prodotto nazionale lordo. Le spese comprendono le perdite di guadagni dovute a malattia, oltre alle pensioni di invalidità causate dalle carenze dell'ambiente di lavoro, e le spese ospedaliere.

Uno degli obiettivi dell'azione è la riduzione di queste spese.

La nuova legislazione avrà ampia applicazione sulle attività lavorative svolte nell'ambito di un rapporto di impiego o di un rapporto tra i lavoratori e il pubblico. Inoltre, la legislazione deve essere applicata a numerose altre tipologie di lavoro nell'ambito delle quali le singole persone che svolgono il lavoro non hanno alcun rapporto di impiego con il datore di lavoro in relazione alla salute e alla sicurezza sul lavoro. Anche il lavoro volontario rientra nell'ambito di applicazione.

La legislazione comprende i seguenti aspetti.

Preparazione della politica di prevenzione — Nell'ambito dei suoi obblighi di gestione della sicurezza, il datore di lavoro deve sviluppare una politica di prevenzione allo scopo di promuovere la salute e la sicurezza e mantenere la capacità di lavoro. Deve essere effettuata una valutazione continua e sistematica dei rischi e miglioramenti dell'ambiente di lavoro e delle condizioni di lavoro. Il datore di lavoro deve essere a conoscenza dei rischi e dei problemi sia fisici sia psicologici registrati sul luogo di lavoro.

Prevenzione e riduzione dell'esposizione ai fattori di rischio sul lavoro — Nell'ambito della pianificazione del lavoro si deve tenere conto delle capacità mentali dei dipendenti. Gli strumenti, i macchinari e gli altri ausili devono essere progettati e posizionati tenendo conto delle condizioni fisiche e mentali dei lavoratori. Anche il volume di lavoro deve essere dosato in modo tale che il lavoro non possa causare lesioni, per esempio a seguito di attività di lavoro ripetitive e monotone. Qualora dovesse essere dimostrato un carico di lavoro eccessivo, il datore di lavoro dovrà immediatamente identificare le relative cause e attuare le misure finalizzate a rimuovere o ridurre il carico di lavoro.

Prevenzione della violenza sul lavoro — Il lavoro connesso a un evidente rischio di violenza deve essere organizzato in modo tale che i casi

di violenza possano essere evitati nella massima misura possibile. Questo riguarda in particolar modo il lavoro di polizia, sorveglianza, assistenza sanitaria e sociale nonché ristoranti e negozi. La violenza si può prevenire in molti modi, ad esempio con iniziative di organizzazione del lavoro.

Prevenzione del bullismo e delle molestie — È compito dei datori di lavoro intervenire non appena vengano a conoscenza di episodi di bullismo o di qualsiasi altro genere di molestia ai danni di un lavoratore sul posto di lavoro. Il datore di lavoro deve tentare di identificare la sequenza degli eventi e prendere le misure necessarie per risolvere il problema.

Ulteriori informazioni

http://www.stm.fi/english/publicat/publications_fset.htm

In un ristretto numero di paesi è stata attuata una legislazione specifica sul rischio di violenza e sulla sua prevenzione, ad esempio in Svezia nel 1993 e nei Paesi Bassi nel 1994.

In alcuni paesi è stata attuata una legislazione specifica in tema di molestie. Ad esempio, nel settembre del 1993, in Svezia è stata promulgata un'ordinanza sulla vittimizzazione sul lavoro e, nel gennaio del 2001, in Portogallo è stata emessa una comunicazione sulle molestie morali, mentre in Francia è in vigore una legge dal gennaio del 2002. In Belgio, nel mese di giugno del 2002, è stata promulgata una nuova legge in materia di violenza, vessazioni e molestie sessuali e anche in Spagna sono in fase di svolgimento progetti per la modifica della legislazione nelle medesime aree.

Il 12 giugno 2002, il Parlamento europeo ha adottato una relazione su un progetto di modifica della direttiva sulla parità di trattamento tra uomini e donne (76/207/CEE), nel quale compare, per la prima volta a livello europeo, una definizione di molestie sessuali. Le molestie di carattere generale e le molestie sessuali sono considerate forme di discriminazione e sono quindi proibite. Sono necessarie misure specifiche nell'ambito delle singole imprese, analoghe a quelle per la prevenzione di qualsiasi forma di discriminazione sessuale, per prevenire le vessazioni e le molestie sessuali.

Lo stress come malattia professionale

Lo stress non è compreso nell'elenco ufficiale delle malattie professionali in nessuno degli Stati membri europei. Di conseguenza, non sono previsti programmi di indennizzo per le vittime dello stress (eccetto i casi nei quali i soggetti siano stati vittime di situazioni violente; Danimarca, Francia, Paesi Bassi e Portogallo prevedono risarcimenti per le vittime di stress post-traumatico). In alcuni paesi vi è un sistema misto per il riconoscimento delle malattie professionali, ad esempio, un elenco fisso di malattie riconosciute combinato alla possibilità per i lavoratori di dimostrare un nesso tra la patologia e il loro lavoro (Danimarca, Paesi Bassi e Norvegia). In tutti gli altri paesi europei, un ricorso in tribunale è l'unico modo per ottenere il riconoscimento degli effetti negativi dei fattori di rischio psicosociali e dello stress.

I danni alla salute fisica e mentale causati da fattori di rischio psicosociali o stress sul lavoro tendono a passare relativamente inosservati o ad essere catalogati come patologie generiche o non connesse al lavoro.

Contratti collettivi

La contrattazione collettiva in sei degli Stati membri europei prende in considerazione, in misura diversa, i fattori di rischio psicosociali e lo stress.

La contrattazione collettiva in sei degli Stati membri europei prende in considerazione, in misura diversa, i fattori di rischio psicosociali e lo stress. In Belgio, Danimarca, Germania, Paesi Bassi, Svezia e Regno Unito, i contratti collettivi fanno esplicito riferimento allo stress e/o ai fattori di rischio psicosociali. In questi paesi, il sindacato si pone l'obiettivo di ottenere disposizioni concordate o di intraprendere azioni indirette in relazione ai fattori di rischio psicosociali attraverso l'introduzione di disposizioni riguardanti gli aspetti centrali dell'organizzazione del lavoro (per esempio, il carico e l'intensità di lavoro).

CONVENZIONI IN MATERIA DI SALUTE E SICUREZZA SUL LAVORO — PAESI BASSI



Il governo olandese ha deciso di dedicare fondi più ingenti e maggiore attenzione al miglioramento delle condizioni di lavoro. Un aspetto centrale di questa politica si basa sulle convenzioni per la salute e la sicurezza sul lavoro («arboconvenanten»). Sono state scelte le convenzioni in luogo della legislazione per soddisfare le esigenze di una società sempre più complessa e in costante evoluzione.

Negli ultimi anni, sono state messe a punto convenzioni con molti dei settori nei quali le condizioni di lavoro evidenziano ancora un elevato livello di rischio. Le convenzioni sono finalizzate a integrare le misure previste dalle politiche esistenti, come le normative sulle condizioni di lavoro, gli incentivi finanziari, le campagne di informazione pubbliche e le agevolazioni fiscali.

Il ministro per gli Affari sociali e l'occupazione stipula le convenzioni con i datori di lavoro e i lavoratori dei settori caratterizzati da elevati rischi legati al lavoro. I rischi elevati comprendono sollevamento di pesi, carichi di lavoro elevati, lesioni da sforzi ripetitivi, rumore pericoloso, solventi, sostanze allergizzanti e quarzo.

Stando alle statistiche olandesi per il 1996 e il 1997, ben 1,7 milioni di lavoratori risultavano soggetti regolarmente a elevati livelli di pressione lavorativa. I costi associati alle malattie professionali psicologiche sono stimati a circa 2 269 milioni di euro l'anno.

L'obiettivo delle convenzioni per la pressione lavorativa è l'ottenimento di una riduzione del 10 % nell'arco di cinque anni. Alcuni esempi di convenzioni concordate fino ad oggi sono i seguenti.

Settore bancario (150 000 lavoratori)

È stato concordato che le banche tenteranno di ridurre l'assenteismo del 10 % entro il 2004. Il numero dei servizi sottoposti ad alta pressione lavorativa deve essere ridotto del 40 %.

Assistenza nel settore dei disabili

- Riduzione di almeno il 50 % della differenza tra il tasso medio di assenteismo nel settore e la media nazionale comparabile
- Riduzione del 30 % degli sforzi fisici
- Riduzione del 10 % dei carichi di lavoro eccessivi e dello stress psicologico

L'obiettivo delle convenzioni per la pressione lavorativa è l'ottenimento di una riduzione del 10 % nell'arco di cinque anni.

- Riduzione di almeno il 10 % delle denunce derivanti da aggressioni e dalla sensazione di mancanza di sicurezza

Ulteriori informazioni

Lyke Burger
Tel. (31-70) 333 54 21
Fax (31-70) 333 40 26
E-mail: lburger@minszw.nl

Ruud Dirkse
Tel. (31-70) 333 59 72
E-mail: rdirkse@minszw.nl

Sito web: <http://www.arbo.nl/systems/strategies/covenants/>

Risposta alla legislazione e alla regolamentazione da parte delle autorità pubbliche e delle parti sociali

Nonostante lo stress e i problemi psicosociali siano ormai ai primi posti tra le priorità della maggior parte dei sindacati, le organizzazioni dei datori di lavoro, nella maggior parte dei paesi, si rivelano molto meno sensibili in materia.

Vi sono segnali che indicano che gli ispettorati del lavoro sono ora più inclini a includere lo stress legato al lavoro e i problemi psicosociali nelle ispezioni.

Nonostante lo stress e i problemi psicosociali siano ormai ai primi posti tra le priorità della maggior parte dei sindacati, le organizzazioni dei datori di lavoro, nella maggior parte dei paesi, si rivelano molto meno sensibili in materia. In alcuni paesi lo stress viene considerato sostanzialmente un problema individuale dei lavoratori e non è collegato all'ambiente di lavoro. In altri paesi gli effetti negativi dello stress sulla salute dei lavoratori e sulla produttività, sulla motivazione e sulle assenze dal lavoro vengono riconosciuti come preoccupanti dalle organizzazioni dei datori di lavoro.

Le autorità pubbliche (e i rispettivi ispettorati nazionali del lavoro od organismi equivalenti) hanno finora prevalentemente concentrato la propria attenzione sulla sensibilizzazione, fornendo consulenze e svolgendo ricerche. Vi sono segnali che indicano che gli ispettorati del lavoro sono ora più inclini a inserire nelle ispezioni lo stress legato al lavoro e i problemi psicosociali. Alcuni esempi sono descritti qui di seguito.

Danimarca

Nel 1996, il parlamento danese ha adottato un programma di azione denominato «Un ambiente di lavoro pulito entro il 2005». Il programma è finalizzato a incentivare sette «strategie» per un migliore ambiente di lavoro, una delle quali riguarda i problemi psicosociali.

Nel 2002 è stato deciso di considerare prioritarie quattro delle sette strategie nel periodo che va fino al 2005. I fattori di rischio psicosociali sono uno dei temi prioritari e l'obiettivo è ridurre del 5 %, entro il 2005, il numero delle persone che si dichiarano esposte a fattori di rischio psicosociali, in confronto al 2000.

Per attuare il programma, alla fine degli anni '90, il Servizio danese per l'ambiente di lavoro (*Arbejdstilsyn*) ha organizzato una campagna informativa a livello nazionale sull'ambiente di lavoro psicosociale. Lo

scopo principale della campagna era quello di aumentare la consapevolezza in materia. È stato messo a punto un pacchetto informativo che è diventato uno dei più noti prodotti mai realizzati dal Servizio danese per l'ambiente di lavoro.

Successivamente, il Servizio danese per l'ambiente di lavoro ha lanciato una campagna senza precedenti in un settore ad alto rischio di problemi psicosociali, quello dell'assistenza sanitaria e delle case di cura per adulti. Sono state offerte linee guida complete. Questa iniziativa ha consentito di realizzare molte esperienze e la campagna è stata sviluppata ulteriormente e applicata ad altri settori ad alto rischio.

Nel 2000, per fare seguito a questa campagna, il Servizio per l'ambiente di lavoro ha lanciato una campagna di monitoraggio denominata *Psykisk arbejdsmiljø — alles ansvar* (l'ambiente psicosociale, una responsabilità di tutti). Per la prima volta nella sua storia, il Servizio per l'ambiente di lavoro ha svolto una campagna che riguarda esclusivamente il monitoraggio dell'ambiente psicosociale sul luogo di lavoro. La campagna è stata attuata tra il 2000 e il 2001 e ha interessato due settori, quello ospedaliero e quello dell'istruzione. Il gruppo responsabile del progetto ha sviluppato le metodologie e identificato le competenze che gli ispettori devono avere per effettuare il monitoraggio dell'ambiente di lavoro psicosociale.

Durante le ispezioni, gli ispettori hanno incontrato i rappresentanti dei servizi di salute e sicurezza delle imprese e hanno raccolto informazioni e documentazione riguardo all'ambiente di lavoro psicosociale, svolgendo interviste individuali o di gruppo, effettuando osservazioni dirette sul luogo di lavoro o utilizzando questionari.

Nel 2003, il Servizio per l'ambiente di lavoro prevede di attuare una campagna in tutti gli istituti di pena danesi incentrata esclusivamente sul monitoraggio dell'ambiente di lavoro psicosociale direttamente sul luogo di lavoro.

Il monitoraggio dell'ambiente di lavoro psicosociale fa anche parte delle ispezioni di carattere generale (denominate *Tilpasset tilsyn*) riguardanti i principali fattori di rischio del settore cui appartengono le singole imprese. In questo caso, il tempo disponibile per le ispezioni è più limitato e il monitoraggio dell'ambiente di lavoro psicosociale non è l'unico compito degli ispettori. Queste ispezioni prevedono anche il monitoraggio di altre questioni legate alla salute e alla sicurezza. Pertanto, l'obiettivo di queste ispezioni generali è quello di attuare semplicemente uno «screening» dell'ambiente psicosociale. Se gli ispettori, sulla base dello screening, dovessero sospettare l'esistenza di problemi gravi per l'ambiente psicosociale nell'ambito dell'impresa, potranno tornare nuovamente per una ispezione più dettagliata dell'ambiente psicosociale.

Germania

SIGMA è uno strumento di screening per l'individuazione dei fattori causa di stress sul luogo di lavoro, che viene utilizzato nelle ispezioni nel Nord-Reno Westfalia (NRW). Il Land NRW si impegna per aumentare la consapevolezza dei datori di lavoro in relazione allo stress sul lavoro e per fornire loro informazioni riguardo ai metodi di prevenzione. SIGMA è una procedura modulare di osservazione e consultazione per la registrazione di

forme di stress fisiche, psico-mentali e psicosociali nell'ambito di svariate attività lavorative. La procedura può essere utilizzata per identificare le aree problematiche in materia di salute e sicurezza all'interno delle imprese e per sviluppare proposte di miglioramento.

Parallelamente all'uso della procedura SIGMA, agli ispettori è stata impartita una formazione in materia di problematiche di stress mentale, per garantire loro le conoscenze di base della psicologia occupazionale.

La procedura SIGMA è stata utilizzata con successo nei programmi nazionali per la tutela della salute e l'assistenza degli anziani, per i programmi regionali relativi al settore forestale e per i call center. Per il successo delle iniziative è essenziale garantire tempi lunghi per l'uso di questa strategia; inoltre è determinante la disponibilità a collaborare da parte dei datori di lavoro.

Svezia

L'autorità svedese per l'ambiente di lavoro sta conducendo un programma di sviluppo (2001-2003) sul tema dell'organizzazione del lavoro in relazione allo stress. Il programma comprende l'assunzione di nuovi ispettori dell'ambiente di lavoro (sicurezza e salute) dotati di qualifiche specifiche in materia psicosociale e di organizzazione del lavoro. Per garantire lo sviluppo delle competenze, 180 ispettori stanno seguendo un corso di formazione di tre settimane in materia di supervisione dello stress e dell'organizzazione del lavoro. L'elemento finale del programma riguarda lo sviluppo di strategie, metodi di supervisione e altre forme di assistenza per gli ispettori dell'ambiente di lavoro.

Per gli ambienti di lavoro complessi, all'interno di aziende di grandi dimensioni, vengono attuate «ispezioni mirate» per esaminare i problemi psicosociali. Le ispezioni si avvalgono di una procedura di lavoro basata su interviste strutturate con gruppi di dipendenti. Le descrizioni dell'ambiente di lavoro fornite dai lavoratori attraverso la loro esperienza diretta, unitamente alle informazioni fornite dai dirigenti e dai responsabili della sicurezza, sono alla base della valutazione dei rischi di patologie sviluppate sul luogo di lavoro. La conduzione di queste ispezioni richiede conoscenze specifiche.

Nell'ambito di numerosi altri progetti di sviluppo attualmente in corso, sono in fase di creazione questionari, mappe mentali, checklist delle misure di controllo e altri materiali di supporto a beneficio degli ispettori. I materiali riguardano le misure preventive, palliative e correttive e possono essere utilizzati per colloqui individuali o per discussioni con gruppi di lavoratori, allievi, dirigenti e rappresentanti responsabili della sicurezza.

Regno Unito

In Gran Bretagna, la Commissione salute e sicurezza (HSC) ha selezionato otto programmi prioritari riguardanti rischi o settori nei quali sono necessari miglioramenti sostanziali. I singoli programmi sono identificati nel piano strategico HSC 2001-04⁽⁶⁾. Lo stress legato al lavoro rappresenta

⁽⁶⁾ Eirobserver, Fondazione europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro, Irlanda, n. 1, 2002.

uno dei rischi selezionati. Sono stati messi a punto indicatori decennali finalizzati a:

- ridurre del 20 % l'incidenza dello stress legato al lavoro, entro il 2010, sulla base dei dati attualmente disponibili; questo equivale alla prevenzione dello sviluppo di stress, ansietà o depressione per 20 000 individui; e
- ridurre del 30 % il numero dei giorni di lavoro persi per stress legato al lavoro, entro il 2010, sulla base dei dati attualmente disponibili; questo equivale alla prevenzione della perdita di 1,95 milioni di giornate di lavoro per stress, ansietà o depressione.

Le scadenze iniziali prevedono, tra l'altro:

- l'individuazione preliminare degli standard per una serie di fattori chiave causa di stress;
- la formazione di gruppi pilota comparativi per la condivisione delle buone prassi nelle PMI e di gruppi di rappresentanti responsabili della sicurezza; e
- la pubblicazione di nuove linee guida per la gestione dello stress sul luogo di lavoro, comprese le indicazioni per contribuire all'istruzione dei datori di lavoro in materia di applicazione della valutazione dei rischi allo stress (cfr. caso 4.1).

Nell'ambito di questa strategia, gli ispettori riceveranno una formazione finalizzata a migliorare la loro capacità di gestione dello stress legato al lavoro nell'ambito del lavoro di routine.

3.



MIGLIORAMENTI
DELL'AMBIENTE DI LAVORO
PSICOSOCIALE

3.1 «WORK POSITIVE» — UN APPROCCIO ALLA GESTIONE DELLO STRESS PER LE PMI — COMMISSIONE CONGIUNTA HEBS E HSA — SCOZIA E IRLANDA



- Strumento per le PMI
- Pacchetto completo per la gestione dello stress
- Progetti pilota condotti in numerosi settori

Sintesi

«Work positive» è un processo a cinque tappe per la gestione dello stress sul luogo di lavoro che principalmente consente alle PMI l'autoidentificazione dei rischi dello stress da lavoro e l'avvio di iniziative per la loro gestione. Questo processo è integrato in un pacchetto di risorse contenente uno strumento per l'analisi comparativa, un questionario per la valutazione dei rischi, materiale di orientamento (per dirigenti e dipendenti), istruzioni applicative, orientamento in materia di riduzione dei rischi, studi di casi e un pacchetto per la conduzione delle analisi.

Identificazione del caso

La Commissione per l'educazione sanitaria in Scozia (HEBS) e l'Autorità per la salute e la sicurezza (HSA) in Irlanda hanno incaricato una società di consulenza, ENTEC UK, di sviluppare uno strumento autoamministrato per le piccole e medie imprese. Il pacchetto è progettato per garantire che i datori di lavoro possano valutare le fonti di stress all'interno delle rispettive organizzazioni e ridurre i rischi identificati.

Il progetto si è articolato in due fasi. La fase 1 è stata incentrata sullo sviluppo e la convalida degli strumenti (2000–01). Nella fase 2, è stata avviata

un'esperienza pilota del pacchetto «Work positive» da febbraio a dicembre del 2001; il pacchetto è stato poi varato in Irlanda e Scozia nel marzo del 2002.

Il pacchetto di risorse è finalizzato alle PMI ed è applicabile a tutti i settori occupazionali. Sono state organizzate esperienze pilota in numerosi settori e in una varietà di organizzazioni.

Contesto dell'azione

Nel 1996, la HEBS incaricò l'Istituto di medicina del lavoro (IOM) di sviluppare un metodo di valutazione dei rischi per la gestione dello stress sul luogo di lavoro. Lo strumento per la «verifica della salute e sicurezza sul lavoro» (OSHA) rifletteva l'approccio alla valutazione dei rischi e ai cicli di controllo utilizzato per gestire i rischi fisici sul luogo di lavoro (inizialmente messo a punto da Cox nel 1993).

Nel 1999, l'IOM è stato incaricato di condurre una valutazione dell'OSHA, finanziata congiuntamente dalla HEBS e dall'HSA. Tale valutazione ha riconosciuto che i siti pilota erano rappresentati da organizzazioni di grandissime dimensioni e ha conseguentemente evidenziato una serie di fattori che potrebbero costituire degli ostacoli all'applicazione del metodo alle PMI, ossia la carenza di risorse e di competenze specifiche in materia di salute e sicurezza. Il pacchetto «Work positive» è stato sviluppato per rispondere all'esigenza di uno strumento per le piccole e medie imprese. Lo strumento si basa sul modello OSHA esistente per la valutazione dei rischi e sui modelli precedenti.

Il pacchetto «Work positive» è stato sviluppato per rispondere all'esigenza di uno strumento per le piccole e medie imprese.

Ambizioni e obiettivi

Questo progetto ha richiesto lo sviluppo di un pacchetto di risorse per la gestione dei rischi basato sulle esperienze precedenti dell'OSHA, il pacchetto è stato integrato in un quadro di linee guida per un'efficace gestione della salute e della sicurezza al fine di garantire l'appropriazione e l'impegno in relazione al processo.

Gli obiettivi specifici del progetto erano i seguenti:

- mettere a punto uno strumento per la valutazione dei rischi che possa essere amministrato da responsabili della valutazione in-house nelle piccole e medie imprese;
- collaudare questo strumento usando il quadro integrato per la valutazione dei rischi sviluppato tramite OSHA (come descritto qui sopra);
- fornire un termine di paragone per la valutazione dello stress da lavoro e delle strutture di controllo esistenti; e
- identificare i meccanismi di sostegno che consentano alle società di agire in base alle informazioni presentate mediante lo strumento.

Campo di applicazione

Fase 1: Sviluppo e convalida degli strumenti di analisi comparativa e valutazione dei rischi

È stato sviluppato uno strumento di analisi comparativa per consentire all'organizzazione di valutare quali dei sistemi esistenti siano in grado di agire da indicatori per la gestione dello stress sul luogo di lavoro. Questa operazione

è diversa dalla valutazione dei rischi; infatti quest'ultima si occupa di valutare i rischi complessivi nell'ambiente di lavoro e nell'organizzazione che possono esercitare effetti sulla salute del lavoratore e l'analisi comparativa è una parte di questo processo.

È stato sviluppato uno strumento per la valutazione dei rischi sotto forma di questionario, da sottoporre a tutti i dipendenti, che indaga sulla presenza o assenza di fattori organizzativi noti come causa di stress, piuttosto che sui sintomi individuali, e richiede ai singoli lavoratori di valutare le proprie risposte a temi specifici.

Tabella 1 — Categorie dei fattori causa di stress

Categoria dei fattori causa di stress	Fattori causa di stress inclusi nella categoria
Struttura e stile della gestione	Struttura, stile e comunicazioni della gestione
Gestione delle risorse umane	Procedure di selezione, feedback, retribuzione, formazione, incentivazione-opportunità, procedure disciplinari, rapporti interpersonali, salute e sicurezza
Processo di lavoro	Durata del lavoro, schemi evolutivi («shift pattern»), regime lavoro/riposo, carico di lavoro, controllo qualità, impostazione degli obiettivi, formazione
Caratteristiche del lavoro	Varietà delle competenze, identificazione delle mansioni, importanza delle mansioni, autonomia, feedback
Struttura ambiente sociale/tecnico	Lavoro in squadra e di gruppo, mutamenti tecnologici struttura ambientale
Incidenti	Esubero, riorganizzazione, assorbimento

Gli strumenti per la valutazione dei rischi e l'analisi comparativa sono stati oggetto di esperienze pilota in 14 organizzazioni di dimensioni diverse e appartenenti a settori diversi (con particolare attenzione alle PMI).

Presso ciascun sito è stato nominato un coordinatore, responsabile del completamento dell'esercizio di analisi comparativa. Il questionario per la valutazione dei rischi è stato distribuito a tutti i dipendenti di ciascuna delle organizzazioni.

I ricercatori hanno quindi visitato ciascuna organizzazione per condurre una valutazione dei rischi basata su colloqui e sulle loro conoscenze specifiche. È stato poi realizzato un confronto tra le due forme di valutazione dei rischi per stabilire se il questionario fosse in grado di identificare i rischi. Gli strumenti sono stati ulteriormente perfezionati sulla base dei risultati di questa esperienza pilota.

È stata sottolineata l'importanza della creazione di un quadro semplificato all'interno del quale utilizzare questi strumenti. È quindi stato sviluppato il seguente processo di gestione dei rischi in cinque tappe:

1. Aumento della consapevolezza, dimostrazione e generazione di impegno
2. Analisi comparativa
3. Identificazione dei rischi, con l'uso del questionario per la valutazione dei rischi
4. Identificazione e applicazione delle soluzioni
5. Valutazione delle soluzioni e analisi dei rischi

Sono state sviluppate le seguenti guide da includere nel pacchetto «Work positive»:

- una guida per i dirigenti,
- una guida per i dipendenti,
- una guida per l'attuazione (per i responsabili della valutazione dei rischi/direttori dei programmi).

Fase 2: Esperienze pilota per il pacchetto «Work positive»

Le linee guida e gli strumenti per il processo sono stati sviluppati e inseriti in un pacchetto di risorse preliminare, oggetto di esperienze pilota in 10 organizzazioni. Lo scopo dell'esperienza pilota con il pacchetto è di valutare in quale modo venga applicato dalle organizzazioni ottenendo le loro opinioni riguardo al pacchetto e individuare le modalità di perfezionamento.

Alle organizzazioni è stato richiesto di attuare il programma in-house, tuttavia ENTEC ha fornito assistenza alle organizzazioni stesse. I servizi di assistenza richiesti hanno consentito il perfezionamento del pacchetto.

Sulla base delle iniziative pilota sono stati sviluppati 10 studi di casi, che hanno evidenziato in quale modo il pacchetto «Work positive» sia stato attuato, quali fossero le problematiche principali e in quale modo siano state affrontate. Gli studi di casi saranno di aiuto per le organizzazioni nell'ambito dell'uso del pacchetto, fornendo esempi reali della sua attuazione in una vasta gamma di tipologie di aziende di diverse dimensioni.

Risultati

Risultati della fase 1

Analisi comparative

Un questionario di valutazione è stato distribuito ai coordinatori, che hanno completato l'analisi comparativa per stabilire le rispettive opinioni in merito e la sua effettiva utilità. Ne è risultato che il 97 % dei coordinatori ritiene che l'analisi sia stata utile per identificare i potenziali miglioramenti dei sistemi per la riduzione dello stress.

Valutazione del questionario di valutazione dei rischi

A tutti coloro che hanno compilato il questionario di valutazione dei rischi ($n = 178$) è stato distribuito un questionario di valutazione, allo scopo di conoscere il giudizio degli utenti sul questionario di valutazione dei rischi e sulla sua facilità di comprensione e compilazione. Ne risulta che il 64 % ritiene che il questionario copra tutte le potenziali fonti di stress nell'organizzazione in questione. La maggior parte delle risposte sulle fonti dello stress provengono dal settore dell'istruzione e riguardano questioni come il volume di pratiche burocratiche, i rapporti con studenti e genitori, l'introduzione di organi esterni come le commissioni d'esame ecc. Tra le altre problematiche comuni ai vari settori sono emersi bullismo e violenza. Un numero ridotto di intervistati ha mostrato timori riguardo alla garanzia di anonimato per la compilazione del questionario.

Analisi incrociata

I questionari e le analisi comparative sono stati sottoposti a verifiche incrociate con le interviste effettuate, per valutare i rischi. Delle problematiche che le

Il 97 % dei coordinatori ritiene che l'analisi sia stata utile per identificare i potenziali miglioramenti dei sistemi per la riduzione dello stress.

Il 64 % ritiene che il questionario copra tutte le potenziali fonti di stress nell'organizzazione in questione.

interviste hanno identificato come non adeguatamente coperte nel questionario e nelle analisi comparative si è tenuto conto nella revisione degli strumenti.

Revisione degli strumenti

Sulla base dei risultati appena esposti, il questionario e le analisi comparative sono stati modificati per includere le problematiche indicate come non adeguatamente coperte dal questionario. Le domande esistenti sono state modificate e integrate per chiarire il significato o per renderle più obiettive. Inoltre, sono state apportate modifiche alle istruzioni. Due nuovi aspetti delle aree di lavoro sono stati introdotti nell’analisi comparativa: imparzialità e rapporti interpersonali, oltre alle modifiche organizzative e alla sicurezza dell’impiego.

L’introduzione al pacchetto «Work positive» e le istruzioni su come usarlo sono stati sviluppati separatamente per i dirigenti, i dipendenti e il responsabile dell’attuazione, come indicato nella tabella 2.

Tabella 2 — Contenuti dei documenti introduttivi

Introduzione per i dirigenti	Introduzione per i dipendenti	Istruzioni per l’attuazione
Che cos’è lo stress?	Che cos’è lo stress?	Descrizione delle cinque fasi di applicazione del processo
Perché è opportuno gestire i rischi	Segni di stress	Esempi di misure di riduzione del rischio per i più comuni fattori causa di stress
Quali sono le cause dello stress sul lavoro	Cause dello stress legato al lavoro	
Come gestire questi rischi	Lavorare in collaborazione per affrontare i problemi dello stress legato al lavoro	
	Ruolo del datore di lavoro	
	Ruolo dei dipendenti	
	Cosa fare se si è già vittime dello stress	

Risultati della fase 2

L’analisi comparativa e il questionario sono stati modificati dopo la validazione e ora comprendono le osservazioni dei partecipanti alla fase 1. Il pacchetto di risorse di facile utilizzo così sviluppato è stato inviato a 10 organizzazioni per la fase pilota, cinque in Scozia e cinque nella Repubblica d’Irlanda, impegnate in svariati settori occupazionali: istruzione, assistenza sociale, vendita al dettaglio, volontariato, pompieri, telecomunicazioni, call center, ospedali, biblioteche pubbliche e standard e certificazione.

L’iniziativa pilota è stata finalizzata a stabilire se il pacchetto sarebbe stato utilizzato e la sua effettiva efficacia nel favorire iniziative finalizzate al controllo dei rischi. Ne è risultata una risposta molto positiva. I miglioramenti suggeriti dalle organizzazioni e le corrispondenti soluzioni generate dal gruppo impegnato nel progetto sono state incluse nel pacchetto «Work positive».

Sono stati sviluppati studi di casi sulla base delle informazioni generate durante due visite in loco. Gli studi erano finalizzati a fornire una preziosa risorsa ai datori di lavoro, che possono apprendere dalle modalità secondo le quali «Work positive» è stato applicato praticamente in organizzazioni di dimensioni o tipologia analoghe.

I problemi incontrati durante l'implementazione dell'azione

I problemi incontrati durante l'implementazione dell'azione sono stati esposti qui sopra nell'ambito della descrizione delle due fasi e delle iniziative pilota basate sui materiali. I problemi hanno riguardato prevalentemente la scarsa chiarezza dei materiali, come illustrato in precedenza, e l'incapacità a rispondere ad alcune delle domande da parte di alcuni degli intervistati. Una grande proporzione dei dipendenti che hanno registrato difficoltà nel rispondere alle domande provenivano dal settore dell'istruzione e hanno avuto l'impressione che il questionario fosse stato messo a punto specificamente per le imprese.

Valutazione complessiva

Complessivamente, la fase di sviluppo del pacchetto «Work positive» ha avuto successo. Resta da vedere in quale modo le organizzazioni accetteranno e assorbiranno il pacchetto nelle loro pratiche. Per lo strumento è previsto un uso in-house da parte di responsabili della valutazione dei rischi o responsabili dei programmi.

Criteri di successo identificati

I punti di forza di questo strumento sono rappresentati dalla sua natura preventiva, dall'approccio alla valutazione dei rischi e ai cicli di controllo, dalla sistematica identificazione dei rischi e dall'efficace identificazione delle strategie di controllo dei rischi. Il pacchetto «Work positive» è finalizzato al coinvolgimento di tutti i soggetti interessati nel processo, garantendone così l'appropriazione da parte degli interessati e il loro impegno.

Il metodo — processo — è trasferibile?

Il pacchetto «Work positive» è stato varato in Irlanda e Scozia nel marzo del 2002. Attualmente, in Scozia, il pacchetto viene diffuso presso le organizzazioni attraverso strutture professionali. Vi sono piani per diffonderlo in modo analogo anche in Irlanda. Il pacchetto è stato progettato per essere applicabile nei diversi settori e in una vasta gamma di piccole e medie imprese da dirigenti interni alle imprese, senza necessità di consulenze esterne.

Ulteriori informazioni

Miriam O'Connor
Programme Manager: Workplace
Health Education Board for Scotland
Tel. (44-131) 536 55 22
E-mail: miriam.oconnor@nebs.scot.nhs.uk

I punti di forza di questo strumento sono rappresentati dalla sua natura preventiva, dall'approccio alla valutazione dei rischi e ai cicli di controllo, dalla sistematica identificazione dei rischi e dall'efficace identificazione delle strategie di controllo dei rischi.

3.2 AFFRONTARE IL PROBLEMA DELLO STRESS LEGATO AL LAVORO — L'APPROCCIO DELLA GESTIONE DEI RISCHI APPLICATO AL PERSONALE INFERMIERISTICO DI UN TRUST DEL SERVIZIO SANITARIO NAZIONALE — REGNO UNITO



- Strumento di gestione e di valutazione dei rischi
- Pienamente sperimentato
- Garantisce risultati pratici e sostenibili

Sintesi

È stato sviluppato un quadro per la valutazione/gestione dei rischi per rispondere all'esigenza di strumenti pratici per valutare e gestire i rischi di stress ed i relativi problemi psicosociali nelle organizzazioni. Questo strumento è stato sperimentato con successo in numerose organizzazioni e in vari gruppi di lavoratori nell'arco di quasi due decenni. Lo strumento è di facile utilizzo e garantisce risultati pratici e sostenibili nella gestione dei rischi per lo stress e la salute. A titolo di esempio, descriveremo il progetto «Lavoro e benessere», che è stato svolto presso il personale di assistenza di una unità sanitaria nel Regno Unito. I problemi sono stati risolti con successo e sono state istituite procedure per la sostenibilità e la gestione dei benefici.

Contesto e circostanze dell'azione

Gestione dei rischi = valutazione dei rischi + riduzione dei rischi

L'adattamento del quadro generale della gestione dei rischi per affrontare i problemi derivanti dallo stress legato al lavoro è stato attuato per la prima volta dall'Institute of Work, Health, and Organisations (University of Nottingham, Regno Unito). Il processo fu descritto per la prima volta nel 1993. A partire da allora, la sua applicazione all'interno delle organizzazioni ha offerto numerose

opportunità di sviluppare e valutare il quadro e fornire linee di condotta per l'applicazione del processo (Cox e al. 2002; Cox e al., 2000).

La legislazione a livello dell'Unione europea (UE) e a livello dei singoli Stati membri ha sottolineato ripetutamente l'importanza della gestione dello stress per garantire una forza lavoro sana e produttiva. La legislazione pone particolare enfasi sulla prevenzione (piuttosto che sulla reazione o sulla cura).

Vi sono numerosi strumenti standardizzati per la gestione dei rischi psicosociali, in contrasto con le articolate e consolidate procedure disponibili per monitorare e controllare i rischi fisici. Per attuare misure specifiche, i medici hanno bisogno di strumenti accessibili e di facile utilizzo che consentano:

- l'identificazione delle cause dello stress,
- l'agevolazione dello sviluppo di soluzioni pratiche,
- la creazione di una guida per l'implementazione degli interventi,
- la costituzione un quadro teorico e pratico per la loro valutazione.

Ambizioni e obiettivi dello strumento per la riduzione dei rischi

Secondo la filosofia di base della gestione dei rischi psicosociali, alcune delle caratteristiche dell'ambiente di lavoro (pericoli) possono causare **stress** ai lavoratori. Questo, in determinate condizioni, può comportare conseguenze negative per i singoli individui e per l'organizzazione (**danno**). La gestione dei rischi comprende due fasi correlate tra loro: la **valutazione dei rischi** e la **riduzione dei rischi**. La valutazione dei rischi identifica i rischi psicosociali potenziali ed effettivi associati ai risultati negativi. I risultati della valutazione costituiscono una piattaforma per gli interventi di riduzione dei rischi, finalizzati all'eliminazione o riduzione dei pericoli. Vi è una fase intermedia che collega la valutazione dei rischi alla riduzione dei rischi: il processo di **traduzione**. Durante questa fase, i soggetti interessati all'interno dell'organizzazione discutono e «traducono» l'elenco delle problematiche in un programma di iniziative di riduzione dei rischi finalizzate ad affrontare una grande varietà di problemi attraverso il minor numero possibile di interventi. Infine, è necessaria la **valutazione** del processo complessivo per facilitare l'apprendimento e lo sviluppo nell'ambito dell'organizzazione.

La gestione dei rischi comprende due fasi correlate tra loro: la valutazione dei rischi e la riduzione dei rischi.

Per incoraggiare e sostenere un grado elevato di impegno da parte dell'organizzazione e il coinvolgimento dei lavoratori e per agevolare il successo del progetto, viene istituito un gruppo direttivo composto da membri dell'équipe di valutazione e da soggetti interessati dell'organizzazione.

Metodologia — Valutazione dei rischi

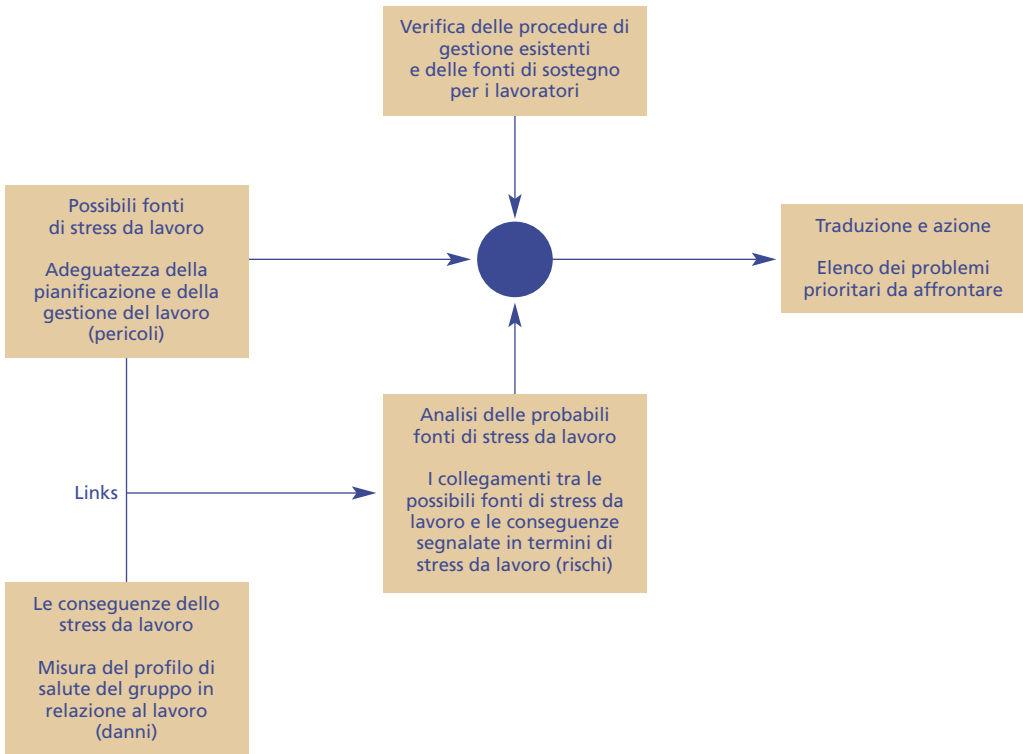
La strategia per la valutazione dei rischi comprende le cinque fasi seguenti (cfr. anche il grafico qui sotto).

1. Identificazione delle condizioni di lavoro suscettibili di danneggiare la salute a livello individuale o dell'intera organizzazione. Questo passo si basa soprattutto sulle conoscenze e le competenze dei lavoratori in relazione alle rispettive attività.
2. Valutazione dei profili di salute dei lavoratori e dell'organizzazione.
3. Ricerca delle associazioni tra pericoli e danni. I pericoli statisticamente associati ai danni sono denominati «probabili fattori di rischio» e vengono evidenziati per interventi prioritari.

4. Identificazione delle pratiche di gestione disponibili e delle risorse per garantire sostegno ai lavoratori.
5. Identificazione dei rischi residui (ossia i rischi non trattati dall'organizzazione).

I dati per le cinque fasi della valutazione vengono raccolti tramite interviste con i lavoratori e i soggetti interessati e attraverso le osservazioni dell'équipe di valutazione, i questionari e la verifica delle registrazioni esistenti dell'organizzazione.

Grafico — Le cinque fasi del processo di valutazione dei rischi



Concentrare l'attenzione sulla patologia sottostante è il metodo che garantisce il miglior rapporto costi-benefici per ridurre i rischi per la salute del lavoratore e dell'organizzazione e garantisce la conformità alle disposizioni di legge che richiedono l'adozione di una strategia preventiva.

Metodologia — Riduzione dei rischi

Le informazioni raccolte durante la valutazione dei rischi vengono presentate al gruppo direttivo. L'équipe responsabile della valutazione e il gruppo cercano di individuare tendenze specifiche nell'ambito dei dati che potrebbero rivelare questioni o problematiche di base nell'ambito dell'organizzazione o del gruppo di lavoro. In questo caso lo scopo non è quello di trattare ciascun problema (**sintomo**) individualmente, ma di individuare le problematiche sottostanti che si manifestano attraverso sintomi diversi. Concentrare l'attenzione sulla patologia sottostante è il metodo che garantisce il miglior rapporto costi-benefici per ridurre i rischi per la salute del lavoratore e dell'organizzazione e

garantisce la conformità alle disposizioni di legge che richiedono l'adozione di una strategia preventiva.

Gli interventi concordati dal gruppo direttivo devono essere attentamente implementati e monitorati, per consentire l'adeguata valutazione della loro efficacia. La fase di valutazione è essenziale, essendo l'unico mezzo per stabilire quali aspetti dell'intervento abbiano funzionato e quali non abbiano funzionato (e perché) e quale sia la soluzione migliore per garantire all'organizzazione un processo di cambiamento sostenibile nel lungo termine.

Gestione dei rischi nella realtà: lo studio di un caso specifico con personale infermieristico

Il seguente studio specifico descrive un progetto di gestione dei rischi completato presso tre trust del Servizio sanitario nazionale (NHS) nel Regno Unito. Il progetto è stato diretto dal dott. Raymond Randall dell'Institute of Work, Health and Organisations (Cox e al., 2002). Questo rappresenterà un'illustrazione pratica dell'approccio e dei benefici per i lavoratori e i datori di lavoro.

Identificazione del caso

Il progetto «Lavoro e benessere» ha coinvolto tre trust del Servizio sanitario nazionale ed è stato attuato nell'arco di 28 mesi, dal luglio del 1999 al novembre del 2001. I gruppi dello studio specifico erano composti sia dal personale responsabile dell'assistenza sanitaria diretta (infermieri professionisti, assistenti sanitari, personale tecnico e professionale qualificato e personale contemporaneamente responsabile di incarichi direttivi e clinici) sia dal personale responsabile dell'assistenza sanitaria non diretta (lavoratori di sostegno e addetti ai servizi, e personale amministrativo). In considerazione dei vincoli di spazio, concentreremo la nostra attenzione sul progetto attuato in uno dei servizi dei tre trust. La struttura in esame aveva alle dipendenze 80 responsabili dell'assistenza sanitaria diretta il cui carico di lavoro riguardava sia gli aspetti clinici sia quelli amministrativi. Il progetto è stato completato in 12 mesi (dall'agosto del 2000 all'agosto del 2001).

Iniziatore e campo di applicazione

Il progetto è stato avviato dall'infermiera di grado più elevato, responsabile dello sviluppo del personale. L'infermiera era interessata ai problemi del personale, identificati nel corso di workshop di consultazione del personale, in relazione ai tre gradi più elevati della categoria infermieristica. La portata dei problemi ha richiesto l'uso di competenze esterne per valutare la situazione e proporre soluzioni. Il progetto ha beneficiato del sostegno del comitato esecutivo per la salute e la sicurezza del Regno Unito (HSE), dell'Unison e del Royal College of Nursing.

Valutazione dei rischi

Metodologia: progettazione e strumenti

Il sostegno e la collaborazione del personale del trust è stato essenziale per il successo del progetto. Per garantire questi elementi, le tappe preliminari sono state:

- istituzione di un gruppo direttivo, responsabile della supervisione e dell'agevolazione di ciascuna tappa del progetto. I membri del gruppo sono stati selezionati per riflettere il sostegno dei dirigenti in relazione ai vari aspetti legati all'ambiente di lavoro;

Il sostegno e la collaborazione del personale del trust è stato essenziale per il successo del progetto.

- pubblicizzazione del progetto (comunicazioni interne, incontri e poster) per consentire a tutto il personale di familiarizzare con gli obiettivi dell'iniziativa e di stabilire un buon rapporto di collaborazione;
- uso di «campioni progettuali» per mantenere il personale informato sullo stato di avanzamento;
- coinvolgimento di tutto il personale in tutte le fasi per garantire la piena partecipazione agli interventi e la loro sostenibilità.

Risultati

La valutazione dei rischi ha evidenziato svariati gruppi di problemi, riguardanti i conflitti tra i carichi di lavoro clinici e dirigenziali, le problematiche di formazione e sviluppo e i sistemi di comunicazione.

La valutazione dei rischi ha evidenziato svariati gruppi di problemi, riguardanti i conflitti tra i carichi di lavoro clinici e dirigenziali, le problematiche di formazione e sviluppo e i sistemi di comunicazione. Le valutazioni del profilo di salute del gruppo hanno evidenziato livelli di benessere relativamente bassi [le problematiche maggiori sono state segnalazioni spontanee di stanchezza, instabilità emotiva, esaurimento (personale sfinito), forte intenzione di lasciare il lavoro e scarsa soddisfazione professionale]; il 28 % del gruppo ha segnalato dolori muscoloscheletrici e il 41 % si è dichiarato insoddisfatto del proprio lavoro, aggiungendo di avere intenzione di lasciare il lavoro non appena se ne presentasse la possibilità.

I problemi fondamentali individuati nel trust sono indicati nella prima colonna della tabella 1.

Riduzione dei rischi

Gli strumenti di implementazione utilizzati nel trust hanno beneficiato dei workshop e degli incontri con il personale come metodi per garantire l'entusiasmo e il coinvolgimento.

Svariate strategie possono essere utilizzate per agevolare la progettazione degli interventi (workshop finalizzati alla soluzione dei problemi, incontri con i dirigenti e i rappresentanti del personale, incontri del gruppo direttivo ecc.), a seconda della natura dell'organizzazione e delle strutture e dei rapporti già in essere. Gli strumenti di implementazione utilizzati nel trust hanno beneficiato dei workshop e degli incontri con il personale come metodi per garantire l'entusiasmo e il coinvolgimento.

Il processo ha seguito un approccio composto da sei fasi successive: identificazione delle problematiche di base; decisione riguardo a quali risultati siano ottenibili; selezione della strategia di intervento; identificazione dell'obiettivo; pianificazione dell'attuazione; impostazione delle scadenze e degli obiettivi. Per questo gruppo sono stati attuati svariati interventi, pianificati in base alle otto «problematiche di base» (cfr. tabella 1).

Tabella 1 — Problemi identificati e soluzioni proposte e attuate

Problemi	Soluzioni
1. Carezza di tempo per le mansioni amministrative; problemi negli equilibri tra i ruoli dirigenziali e clinici.	1. Nuova organizzazione dei giorni lavorativi destinati alle attività amministrative. Dopo una consultazione con il personale, è stato deciso che un giorno alla settimana, in assenza di sovraccarichi di impegni clinici, sarebbe stato dedicato alle questioni amministrative. In ciascun reparto sono stati installati computer. Un nuovo membro del personale è stato incaricato come assistente.

Problemi	Soluzioni
2. Questioni riguardanti la politica per i permessi di studio: accordi per il feedback e richieste di permessi di studio.	2. La politica per i permessi di studio è stata aggiornata con nuove scale temporali. Ai membri del personale non era consentito prendere permessi di studio fino a quando non avessero fornito informazioni sui corsi seguiti. Nella newsletter è stato pubblicato un articolo per l'introduzione del nuovo sistema e per fornire un elenco dei corsi seguiti dal personale.
3. Carenza di collaborazione e comunicazione tra i reparti.	3. Sono stati organizzati «Forum aperti» per il personale e i dirigenti, nell'ambito dei quali discutere delle questioni importanti. Sono stati proseguiti i workshop per diversi gradi dei membri del personale, diretti da infermieri anziani. Sono stati introdotti i servizi di E-mail, apparecchiature informatiche e una newsletter mensile.
4. Sistemi inefficienti per la soluzione dei problemi e lentezza nello sviluppo delle pratiche	4 e 5. È stato introdotto un modello per la soluzione dei problemi che ha richiesto la creazione di «consigli» responsabili dell'organizzazione e del coordinamento del lavoro di sviluppo. Il sistema ha contribuito ad aumentare la partecipazione ai processi decisionali, a ridurre la duplicazione delle iniziative e ad aumentare lo sviluppo delle idee e dei miglioramenti.
5. Carenze nella partecipazione e nello sviluppo del servizio	
6. Carenza di controllo in relazione alle decisioni importanti relative alla gestione dei reparti (per esempio, operazioni di bilancio, selezione del personale, gestione del personale).	6. Gli interventi relativi a questa problematica riflettevano gli obiettivi di lungo termine del servizio. Il personale ha partecipato alla formazione per la gestione del bilancio e le competenze riguardanti la selezione del personale sono state trasferite ai reparti (per esempio, pubblicità, attività di selezione). I fondi assegnati alle attività di ristrutturazione sono stati affidati ai responsabili dei reparti.
7. Carenze nei rapporti di collaborazione tra i diversi livelli dirigenziali.	7. I workshop regolari per lo staff e i giorni lavorativi dedicati allo staff si sono rivelati altrettanto efficaci in questo senso (cfr. sopra). Sono state redatte guide accessibili e pratiche per lo staff responsabile della gestione di numerosi reparti in assenza dei dirigenti superiori. Le guide riguardavano problematiche come la protezione dei bambini, i numeri telefonici di emergenza ecc.
8. Investimenti inadeguati in attrezzature e arredamento dei reparti.	8. Investimenti in nuove attrezzature effettuati dai dirigenti (pompe siringhe, apparecchiature elettroniche e ristrutturazione).

Risultati dell'azione riguardante il personale infermieristico

Gli interventi appena descritti sono stati valutati tramite colloqui con il personale e i dirigenti e attraverso indagini e verifiche dei dati dell'organizzazione. I dati di valutazione sono stati raccolti sei mesi dopo l'attuazione degli interventi.

Riguardo agli indicatori della salute individuale e della struttura, dai dati della valutazione è risultato che il benessere del personale ha registrato miglioramenti per tutti e tre i gradi, la soddisfazione professionale è aumentata, l'intenzione di lasciare il lavoro è diminuita solo per i gradi più elevati e i dolori muscoloscheletrici sono leggermente aumentati. Le problematiche riguardanti

Riguardo agli indicatori della salute individuale e della struttura dai dati della valutazione risulta che il benessere del personale ha registrato miglioramenti.

L'inatteso aumento dei dolori muscoloscheletrici sono stati affrontati nel momento della valutazione (nei reparti, l'uso di letti che richiedono di flettere la parte superiore del corpo). Vi sono state forti riduzioni nella proporzione del personale che segnalava tutti i problemi (in alcuni casi, addirittura del 31 %). I membri dello staff sono stati molto soddisfatti degli interventi e delle nuove condizioni di lavoro.

Le modifiche nell'organizzazione del lavoro di norma esercitano i loro effetti nel lungo termine. Gli effetti completi delle modifiche saranno più evidenti in occasione di una seconda valutazione. Una valutazione follow-up è attualmente in fase di pianificazione. La partecipazione dei lavoratori e il trasferimento delle responsabilità per gli interventi sono importanti per consolidare le modifiche attuate.

Problematiche importanti durante la fase di implementazione

Durante la loro implementazione, gli interventi e il loro impatto potrebbero aver risentito di alcuni fattori legati al contesto specifico. Un infermiere anziano con incarico direttivo ha evidenziato uno stile di gestione «aperto». Le modifiche sono state apportate anche ai ruoli e alle responsabilità del personale anziano dotato di maggiore esperienza (maggiori responsabilità sono state trasferite ai direttori dei reparti). La carenza di personale e le difficoltà nella selezione si sono confermati come problemi strutturali per il personale ospedaliero.

Identificazione dei criteri determinanti il successo dello strumento per la gestione dello stress

Il quadro basato sulla gestione dei rischi è stato utilizzato da numerosi ricercatori in numerosi contesti durante gli ultimi due decenni. Gli studi di casi pubblicati dall'istituto e dalle altre istituzioni che in Finlandia e nei Paesi Bassi hanno adottato questo approccio hanno contribuito all'identificazione di un insieme di caratteristiche chiave che contribuiscono al successo della gestione dei rischi e che dovranno essere presi in considerazione nella fase di attuazione del quadro metodologico. Si tratta di:

- concentrare l'attenzione sui problemi del lavoro e dei gruppi di lavoro e non sui singoli lavoratori,
- riconoscimento del problema alla fonte,
- responsabilità accettate dai dirigenti,
- riconoscimento e utilizzo delle competenze dei lavoratori,
- traduzione delle esigenze e delle risorse in azioni,
- pianificazione e individuazione delle risorse adeguate,
- progetti attuati da medici dotati di qualifiche professionali riconosciute,
- approccio di più lungo termine basato sulla riduzione dei rischi e la prevenzione,
- follow-up e valutazione nel lungo termine.

Trasferibilità

Nel corso degli anni, l'approccio basato sulla gestione dei rischi per risolvere i problemi legati allo stress da lavoro si è rivelato molto efficace all'interno di numerosi tipi di organizzazioni e di gruppi di lavoratori. Questo approccio aiuta le organizzazioni a identificare i punti di forza e le risorse che possono essere utilizzati per affrontare le cause di base dello stress e stabilire così le fondamenta

L'approccio basato sulla gestione dei rischi per risolvere i problemi legati allo stress da lavoro si è rivelato molto efficace all'interno di numerosi tipi di organizzazioni e di gruppi di lavoratori nel corso degli anni.

per una organizzazione sana. Guide pratiche per efficaci progetti di gestione dei rischi sono già state pubblicate e versioni semplificate dell'approccio e dei suoi strumenti, supportate da corsi pratici, sono in fase di sviluppo e saranno finalizzate ad agevolare la formazione degli operatori non professionisti in relazione al loro uso.

Ulteriori informazioni

Dr. Raymond Randall
Institute of Work, Health and Organisations
University of Nottingham
Nottingham Science and Technology Park
University Boulevard
Nottingham NG7 2RQ
United Kingdom
Tel. (44-115) 846 66 26
Fax (44-115) 846 66 25
E-mail: -Raymond.Randall@Nottingham.ac.uk
i-who@Nottingham.ac.uk

Bibliografia

Cox, T., Griffiths, A., Barlow, C., Randall, R., Thomson, L. e Rial-Gonzalez, E., *Organisational interventions for work stress: a risk management approach*, HSE Books, Sudbury, 2000.

Cox, T., Randall, R. e Griffiths, A., *Interventions to control stress at work in hospital staff*, HSE Books, Sudbury, 2002.

Griffiths, A., Randall, R., Santos, A. e Cox, T., «Senior nurses: interventions to reduce work stress», Dollard, M. e Winefield, A. (eds) *Occupational stress in the service professions*, Taylor e Francis, Londra e New York, 2002 (di prossima pubblicazione).

3.3 CIRCOLI PER LA SALUTE — UN APPROCCIO PARTECIPATIVO AL MIGLIORAMENTO DELLE CONDIZIONI DI LAVORO IN MATERIA DI SALUTE — GERMANIA



- Approccio partecipativo
- Basato sulla discussione e sulla soluzione dei problemi
- Finalizzato alla promozione della salute sul luogo di lavoro

Sintesi

I circoli per la salute furono sviluppati, valutati e attuati come metodo per sviluppare miglioramenti nell'ambiente di lavoro fin dagli anni '80. Si tratta di gruppi di discussione per i lavoratori che si formano sul luogo di lavoro al fine di identificare i principali problemi di salute sul luogo di lavoro e individuare le soluzioni adeguate. Sia in Germania sia in altri paesi, questo approccio partecipativo ha richiamato l'attenzione dei medici e dimostrato la sua efficacia, tra le altre cose, nella prevenzione dello stress.

Contesto dell'azione

I circoli per la salute (*Gesundheitszirkel*) sono gruppi di discussione per lavoratori che si formano sul luogo di lavoro al fine di sviluppare soluzioni alternative per il miglioramento di condizioni di lavoro potenzialmente dannose. Questo metodo è stato sviluppato in Germania durante gli anni '80, ed è stato influenzato da una varietà di fattori. Negli ultimi anni, centinaia di circoli per la salute sono stati condotti in svariati contesti lavorativi e principalmente nei settori della produzione e dei servizi.

L'iniziativa è stata attuata per sviluppare un approccio completo alla promozione della salute sul luogo di lavoro, con una forte enfasi sui fattori organizzativi e psicosociali che influiscono sulla salute dei lavoratori. Guardando all'esperienza di altri gruppi di lavoratori finalizzati alla soluzione dei problemi, come i circoli di qualità, la partecipazione e l'assegnazione delle responsabilità sono state individuate come due aspetti cruciali del processo. Il coinvolgimento nel processo decisionale e le esperienze di apprendimento, che consentono lo sviluppo delle capacità individuali, sono considerati elementi essenziali per il

Centinaia di circoli per la salute sono stati condotti in svariati contesti lavorativi e principalmente nei settori della produzione e dei servizi.

successo di programmi di promozione della salute, oltre a essere comunque capaci di promuovere l'aspetto della salute.

I circoli per la salute furono sviluppati e sperimentati per la prima volta nell'ambito di progetti di ricerca durante i primi anni '80. Negli anni '90, le compagnie assicurative del settore sanitario adottarono l'idea e la offrirono a una vasta gamma di società loro clienti, aumentando così la familiarità dei medici con i circoli per la salute. La Federazione dei fondi assicurativi sanitari aziendali [Bundesverband der Betriebskrankenkassen (BKK)] ha svolto un ruolo centrale in questo senso. A partire da allora, numerosi progetti di ricerca sono stati condotti al fine di valutare gli effetti sulla salute dei lavoratori e di valutare altri risultati. Inoltre, le società hanno iniziato a creare circoli per la salute indipendentemente dal contributo dei ricercatori o di società di consulenza esterne. L'interesse per i circoli per la salute è rafforzato dalle nuove normative. Nel 1996, con il recepimento della direttiva quadro (89/391/CEE) nella legge tedesca sulla salute e la sicurezza, ai datori di lavoro e alle agenzie responsabili della salute e della sicurezza è stato richiesto di aumentare le iniziative di prevenzione sulle patologie legate al lavoro, compresi gli effetti negativi sulla salute causati da fattori psicosociali.

Ambizioni dell'azione e obiettivi da raggiungere

Lo scopo della formazione dei circoli per la salute è di individuare i principali problemi relativi alla salute sul luogo di lavoro e le soluzioni adeguate. L'obiettivo principale è il miglioramento della salute e del benessere dei lavoratori. Tra i risultati ottenibili vi sono la riduzione dei tassi di assenteismo, la riduzione dei tassi di pensionamento anticipato e di ricambio del personale, il miglioramento della salute e l'aumento della soddisfazione professionale e della motivazione. I circoli per la salute sono inoltre risultati utili per migliorare l'organizzazione del lavoro, la comunicazione e i flussi di informazioni, elementi che possono avere effetti positivi sulla produttività.

Descrizione dell'azione

Di norma un circolo per la salute viene creato in una struttura caratterizzata da elevati tassi di assenteismo e/o nei casi nei quali i lavoratori sono fortemente insoddisfatti delle loro mansioni e delle condizioni di lavoro. Ai lavoratori di tale struttura viene quindi chiesto di compilare un questionario per valutare le loro opinioni soggettive in relazione a una vasta gamma di problematiche legate al lavoro, alla salute e al benessere individuali.

Le fasi dell'azione

1. Viene firmato un contratto tra i lavoratori e i dirigenti per garantire l'impegno.
2. Viene creato un comitato direttivo composto da tutte le persone responsabili per la sicurezza e la salute, che dovrà supervisionare il processo.
3. Viene redatta una relazione di sorveglianza sulla salute con l'uso delle informazioni dell'assicurazione sanitaria sui tassi globali di assenteismo e sulle malattie.
4. I circoli per la salute sono costituiti da un numero compreso tra 10 e 15 partecipanti, la metà dei quali sarà rappresentata da lavoratori dipendenti e l'altra metà da rappresentanti della società (supervisori, rappresentanti

sindacali, esperti di salute e sicurezza, medici aziendali e assistenti sociali) che possono contribuire a identificare i problemi relativi alla salute e a trovare le soluzioni adeguate. Un moderatore contribuisce ad agevolare il processo.

5. Il gruppo tenta di sviluppare suggerimenti per apportare miglioramenti alla propria struttura.
6. I suggerimenti vengono attuati (cfr. Schröer e Sochert, 2000).
7. Viene condotta un'indagine finale per valutare la soddisfazione in relazione al circolo per la salute.
8. Spesso, sei mesi dopo l'ultima riunione del circolo, viene tenuta una riunione di valutazione al fine di verificare i risultati ottenuti nel frattempo.

I circoli per la salute si riuniscono da 6 a 10 volte nell'arco di alcuni mesi. In generale, tutte le riunioni vengono svolte nell'ambito delle ore di lavoro retribuite e durano circa 90 minuti ciascuna. Un professionista qualificato, di norma uno psicologo, dirige le riunioni in qualità di moderatore. Sulla base dei risultati dell'indagine sui lavoratori, della relazione sulla salute e delle altre informazioni disponibili, tutti i partecipanti sono invitati a suggerire soluzioni ai vari problemi e reclami. L'intero processo di creazione di un circolo per la salute, compresi la relazione e l'indagine sulla salute, le riunioni e la valutazione, richiede circa 15 mesi.

Composizione di un circolo per la salute



(Fonte: adattamento da Schröer, A. e Sochert, R., 2000).

Risultati dell'azione

Benché negli ultimi anni siano stati creati centinaia di circoli per la salute, i risultati sono spesso stati presentati solo nell'ambito di relazioni interne. Inoltre i risultati pubblicati non forniscono sempre informazioni molto dettagliate riguardo all'implementazione e ai risultati dei progetti relativi ai circoli per la salute. Ciononostante, oggi sono disponibili alcuni studi che possono essere utilizzati per riepilogare le esperienze esistenti in materia di circoli per la salute. Aust e Ducki (lo

studio è attualmente in corso) hanno analizzato 11 studi che descrivevano i risultati di 81 circoli per la salute in 30 strutture diverse. Gli autori hanno scoperto che nel complesso i partecipanti hanno segnalato un elevato grado di soddisfazione riguardo alla composizione del gruppo e al numero degli incontri, così come riguardo all'intero processo di identificazione dei problemi sul lavoro e allo sviluppo dei suggerimenti finalizzati al miglioramento. In sette studi (64 circoli per la salute) è stato stabilito che una percentuale compresa tra il 45 e il 92 % dei suggerimenti finalizzati al miglioramento sviluppati nell'ambito delle discussioni dei gruppi è stata attuata in un arco di tempo compreso tra 6 e 12 mesi a decorrere dalla riunione finale del circolo per la salute. Da un'ulteriore analisi condotta nell'ambito di uno studio risulta che la metà circa dei suggerimenti finalizzati al miglioramento sviluppati in sei circoli per la salute ha avuto un rapporto costi-benefici positivo, ossia i costi di attuazione di tali suggerimenti sono risultati inferiori ai risparmi attesi (Sochert, 1998).

Tutti gli 11 studi analizzati da Aust e Ducki, tranne uno, hanno riscontrato come minimo alcuni miglioramenti delle condizioni di lavoro. Lo stress è stato ridotto, grazie a una migliore organizzazione del lavoro, alla fornitura di migliori attrezzature da lavoro, a miglioramenti tecnici o ergonomici e alla riduzione dello sforzo fisico. Nella maggior parte degli studi, la comunicazione nell'ambito della società e il sostegno sociale da parte dei supervisori e dei colleghi hanno evidenziato effetti positivi. Quattro su cinque degli studi sono stati incentrati sulla valutazione degli effetti sulla salute reale. In cinque degli studi, l'assenteismo per malattia si è ridotto in modo sostanziale. Quattro studi evidenziano una riduzione dei tassi di assenteismo compresa tra il 2 e il 5 % per la società in esame nel suo complesso.

Spesso i risultati degli studi esistenti riguardanti i circoli per la salute non derivano da metodi di valutazione scientificamente rigorosi. Solo 3 degli 11 studi analizzati da Aust e Ducki si sono avvalsi quantomeno di un modello basato su un gruppo di controllo limitato e nessuno studio si è avvalso della casualizzazione. Ciononostante, vi sono forti indicazioni che dimostrano come questi interventi abbiano un effetto positivo sulla salute dei lavoratori, la soddisfazione e la motivazione, conducendo verso un più efficiente processo lavorativo attraverso il miglioramento dei flussi lavorativi e delle comunicazioni.

I circoli per la salute non sono un'idea del tutto nuova. Altri approcci a una promozione partecipativa della salute prevalentemente incentrati sui cambiamenti delle condizioni di lavoro sono stati utilizzati in Germania e in altri paesi. Tuttavia, mentre molti altri approcci sono rimasti fermi allo stadio di modelli sperimentali, i circoli per la salute rappresentano una efficace transizione da un approccio originariamente sviluppato nell'ambito di un progetto di ricerca a un programma che viene utilizzato abitualmente da numerose società come tecnica nuova e promettente per migliorare la salute dei lavoratori.

Problemi affrontati e fattori di successo

I circoli per la salute creano una situazione speciale nell'ambito della struttura gerarchica comune di una società. Pertanto, i circoli per la salute possono funzionare solo se tutti i partecipanti sono disponibili a partecipare attivamente e a collaborare in modo efficace. I supervisori e i dirigenti devono essere particolarmente aperti e ascoltare i punti di vista dei lavoratori durante le riunioni dei circoli per la salute. I circoli per la salute devono essere creati solo se i dirigenti sono disposti ad attuare i principi di base e se la società è incline a

La metà circa dei suggerimenti finalizzati al miglioramento sviluppati in sei circoli per la salute evidenzia un rapporto costi-benefici positivo.

Vi sono forti indicazioni che dimostrano come questi interventi abbiano un effetto positivo sulla salute dei lavoratori, la soddisfazione e la motivazione, conducendo verso un più efficiente processo lavorativo attraverso il miglioramento dei flussi lavorativi e delle comunicazioni.

È dimostrato che i progetti dei circoli per la salute che hanno sviluppato soluzioni senza riuscire ad attuarle in misura significativa hanno effetti più negativi che positivi. I lavoratori perdono fiducia in questo strumento e sono meno disposti a partecipare alle attività future.

implementare almeno alcune delle soluzioni di miglioramento sviluppate. I circoli per la salute e le altre attività partecipative per la promozione della salute aumentano le aspettative di cambiamento e miglioramento. Queste aspettative non devono essere deluse.

Attraverso valutazioni oggettive e soggettive della effettiva situazione lavorativa prima dell'avvio di un circolo per la salute e attraverso le discussioni nel gruppo, ciascun circolo per la salute viene messo a punto su misura per i problemi e le esigenze specifiche di un determinato luogo di lavoro. Le discussioni di grande portata tenute nei circoli per la salute consentono una valutazione delle sollecitazioni psicosociali che sono abitualmente trascurate nell'ambito di altri programmi per la promozione della salute, o delle tradizionali iniziative per la salute e la sicurezza. Infine, è stato dimostrato che i circoli per la salute rappresentano un approccio efficace alle problematiche degli operai, un gruppo che potrebbe trarre il massimo vantaggio dai programmi per la promozione della salute sul luogo di lavoro ma che spesso non viene raggiunto dai programmi finalizzati alla modifica dei comportamenti. Per riepilogare, si può sostenere che i circoli per la salute rappresentano una soluzione accettabile sia per i lavoratori sia per i datori di lavoro, una tecnica promettente per migliorare le condizioni di salute dei lavoratori esercitando al tempo stesso un impatto positivo sugli indicatori economici del successo di una società.

Identificazione dei criteri determinanti il successo

- Promotori tenaci della soluzione basata su circoli per la salute, che siano capaci di convincere gli altri.
- Sostegno attivo e permanente da parte dei dirigenti; i dirigenti devono includere i circoli per la salute nei principali sistemi di gestione.
- Sostegno attivo e permanente da parte degli altri partecipanti principali (rappresentanti sindacali, esperti di salute e sicurezza, medici aziendali e altri).
- Disponibilità a collaborare e identificare soluzioni pratiche.
- Uso e accettazione dei dipendenti in qualità di esperti in relazione alle condizioni del loro luogo di lavoro nel corso degli incontri dei circoli per la salute.
- Informazione e coinvolgimento costanti dei lavoratori nell'ambito di tutte le fasi del progetto relativo ai circoli per la salute (progettazione, implementazione, risultati).

Trasferibilità dell'azione

L'idea generale che sta alla base dei circoli per la salute è molto semplice.

In alcuni paesi potrebbe risultare difficile accedere a rapporti dettagliati riguardanti i dati sulle assenze e condurre indagini presso i lavoratori. Pur trattandosi di elementi importanti per una soddisfacente analisi del problema, per la valutazione delle esigenze e per la partecipazione dei lavoratori, è comunque possibile creare circoli per la salute anche in loro assenza.

Tuttavia sarà necessario seguire i principi di base per conservare intatto il concetto centrale di circolo per la salute: il punto di vista dei lavoratori deve essere al centro dell'attenzione; tutti gli aspetti riguardanti il luogo di lavoro, la struttura organizzativa, gli stili della leadership e i fattori psicosociali devono essere considerati potenzialmente dannosi per la salute e il benessere dei lavoratori; i rappresentanti dei dirigenti e dei lavoratori devono essere aperti ai suggerimenti e disponibili ad attuare cambiamenti generali e, se necessario, modifiche di grande portata per migliorare la situazione.

Ulteriori informazioni

Senior Researcher Birgit Aust
National Institute of Occupational Health
Lersø Parkallé 105
DK-2100 København
Tel. (45) 39 16 54 64
Fax (45) 39 16 52 01
E-mail: bma@ami.dk

Bibliografia

Aust, B., *Gesundheitsförderung in Verkehrsunternehmen. Betriebs- und mitarbeiterbezogene Massnahmen im Fahrdienst* [Promozione della salute nelle aziende del trasporto pubblico. Approcci alla promozione della salute orientati all'azienda e all'individuo per gli operatori del trasporto pubblico] Amburgo: BG Bahnen, 2001.

Aust, B. e Ducki, A., «Comprehensive health promotion interventions at the workplace. Experiences with health circles in Germany», *Journal of Occupational Health Psychology* (in corso di revisione).

Beermann, B., Kuhn, K. e Kompier, M., «Reduction of stress by health circles — Germany», Kompier, M e Cooper, C. (eds), *Preventing stress, improving productivity. European case studies in the workplace*, Routledge, Londra, 1999, pagg. 222-241.

Schröer, A., e Sochert, R., *Health promotion circles at the workplace*, Federal Association of Company Health Insurance Funds, Essen, 2000.

Sochert, R., *Gesundheitsbericht und Gesundheitszirkel. Evaluation eines integrierten Konzepts betrieblicher Gesundheitsförderung*, Wirtschaftsverlag NW, Bremerhaven, 1998.

Warner, K. E., «Wellness at the worksite», *Health Affairs*, Vol. 9, n. 2, Millwood, 1990, pagg. 63-79.

Westermayer, G. e Bähr, B., «Betriebliche Gesundheitszirkel: Verlag für Angewandte Psychologie», Göttingen, 1994.

3.4 NAOUSSA SPINNING MILLS SA — PROGRAMMA DI PROTEZIONE DELLA SALUTE SUL LAVORO — GRECIA

- Finalizzato alla promozione della salute sul luogo di lavoro
- Consolidato
- Approccio olistico

Sintesi

La società Naoussa Spinning Mills SA è stata tra i pionieri nell'area della protezione e promozione della salute sul luogo di lavoro in Grecia fin dal 1986. Il «Programma di protezione della salute sul lavoro» che è stato sviluppato viene descritto come un esempio di approccio allo stress legato al lavoro.

Contesto dell'azione

Naoussa Spinning Mills SA è il più grande datore di lavoro del settore tessile della Grecia settentrionale e uno dei più grandi del settore nell'UE. Attualmente la società occupa 1 000 lavoratori distribuiti tra 10 unità di produzione impegnate nel settore del cotone e filati mélangé. Nel 1986, Naoussa Spinning Mills SA decise di integrare la promozione e la protezione della salute nella sua strategia di lungo termine, nell'ambito di quello che è stato denominato «Programma di protezione della salute sul lavoro». Nel mese di giugno del 2000, Naoussa Spinning Mills ha ricevuto un premio dall'Istituto ellenico per la salute e la sicurezza sul lavoro nell'ambito di un programma finalizzato alla raccolta di informazioni sulle buone prassi nelle aree dello stress da lavoro, delle affezioni muscoloscheletriche e della gestione di sostanze pericolose. Il caso oggetto del premio esemplificava i principali programmi e le principali attività della società nel settore della salute e della sicurezza sul lavoro. Riportiamo una descrizione del «Programma di protezione della salute sul lavoro» sviluppato nella società, fornendo un breve esempio dell'iniziativa che si è aggiudicata un premio per le buone prassi assegnato dall'Istituto ellenico e dal centro per la salute e la sicurezza sul lavoro (KYAE).

Considerati i tempi, la decisione fu innovativa, il programma fu bene accolto e approvato dal consiglio di amministrazione della società, che garantì i fondi e l'assistenza necessari per la sua implementazione.

Nel 1986, la dirigenza della società Naoussa Spinning Mills decise di integrare la promozione e la protezione della salute nella propria strategia di lungo termine, finalizzata a migliorare le condizioni di lavoro, vita e apprendimento dei lavoratori, oltre ad eliminare eventuali impatti negativi sull'ambiente di lavoro. Allora la società occupava 692 persone nei suoi cinque impianti di produzione. Considerati i tempi, la decisione fu innovativa, il programma fu bene accolto e approvato dal consiglio di amministrazione della società, che garantì i fondi e l'assistenza necessari per la sua implementazione.

Obiettivi da raggiungere

Gli obiettivi del «Programma di protezione della salute sul lavoro» sono la promozione e l'implementazione di misure per la protezione della salute fisica e psicologica dei lavoratori nell'ambito di un piano di azione ampio e globale. Pertanto, la protezione della salute è stata integrata a tutti i livelli della produzione, dalla selezione e acquisto dei macchinari alla pianificazione e organizzazione del lavoro, per arrivare fino al miglioramento del ciclo produttivo e del suo impatto sull'ambiente e sulle risorse naturali. Inoltre, sono compresi vari programmi di investimento offerti ai lavoratori e ad altre figure e applicati all'ambiente locale.

Nonostante questa azione non sia stata progettata apposta per essere applicata allo stress da lavoro, essa consente l'identificazione delle cause di stress e la progettazione degli strumenti per affrontare i problemi relativi allo stress da parte di persone non specializzate. Pertanto, l'azione rappresenta un esempio di programma indiretto di promozione della salute e di riduzione dello stress caratterizzato dal vantaggio di combinare tra loro e utilizzare i lavoratori, le conoscenze del loro servizio di salute sul lavoro, dei servizi di risorse umane e delle varie aree di competenza specifiche nell'ambito di un approccio partecipativo.

Pertanto, la protezione della salute è stata integrata a tutti i livelli della produzione, dalla selezione e acquisto dei macchinari alla pianificazione e organizzazione del lavoro, per arrivare fino al miglioramento del ciclo produttivo e del suo impatto sull'ambiente e sulle risorse naturali.

Descrizione dell'azione

Le cause dello stress sono rappresentate da una moltitudine di fattori: interazioni lavoro-casa, carichi di lavoro e pianificazione del lavoro, sollecitazioni muscoloscheletriche/fisiche, rapporti con i colleghi ecc.

Quando le azioni per la tutela della salute sul luogo di lavoro furono inizialmente sviluppate, la loro portata consentiva l'introduzione dei principi minimi di protezione e promozione della salute in base alle conoscenze e alle prassi consolidate e in conformità alla legislazione greca ed europea allora in vigore. Quando questi principi furono integrati in un programma di azione, la dirigenza presentò il programma a tutte le parti potenzialmente interessate, per l'approvazione. Questi gruppi destinatari dell'azione comprendevano tutti i livelli dei lavoratori nell'organizzazione. Il primo passo è stato quello delle presentazioni ai consigli esecutivi dei sindacati, la cui reazione positiva e accettazione furono incoraggianti per l'ulteriore sviluppo del programma. Questa fase è stata completata dopo lunghe consultazioni con i gruppi dei rappresentanti dei lavoratori.

Quindi è stata svolta una più ampia azione di promozione del «Programma di protezione della salute sul lavoro» a tutti i livelli della dirigenza degli impianti e tra i lavoratori. La loro accettazione fu un mezzo per garantire la conformità e, in ultima analisi, il successo delle misure attuate e delle risorse assegnate. Il programma è attualmente in fase di monitoraggio e implementazione in stretta collaborazione con i rappresentanti dei lavoratori, l'ufficio risorse umane, i servizi per la salute sul lavoro e la dirigenza, tenendo conto del potenziale contributo di tutti i soggetti interessati nell'organizzazione.

Pianificazione e monitoraggio delle attività del Programma di protezione della salute sul lavoro

Il monitoraggio delle misure e delle attività fisiche e psicosociali in ciascuna delle cinque unità di produzione dell'organizzazione è compito di un comitato per la

salute e la sicurezza composto da rappresentanti delle risorse umane e dei servizi per la salute sul lavoro, dal tecnico responsabile della sicurezza, dal direttore dell'unità e dai rappresentanti dei lavoratori.

Esempi di attività relative allo stress proposte dal programma

Accordi sui turni di lavoro

Naoussa Spinning Mills SA sta già implementando una serie di accordi e soluzioni per i turni di lavoro, come le pratiche di lavoro flessibile e l'arricchimento delle mansioni lavorative. Lo scopo di queste misure è l'eliminazione dei turni notturni, per quanto possibile, la promozione di un migliore equilibrio tra lavoro e famiglia per i dipendenti e l'introduzione di forme di lavoro più variate e meno monotone. Ben il 30 % degli orari di lavoro del personale non prevede alcun turno di notte. Inoltre, nei casi in cui più di un membro di una famiglia sia alle dipendenze dell'azienda, i turni di lavoro di tali dipendenti vengono regolati per adattarli al meglio alle esigenze familiari e per agevolare un migliore equilibrio tra lavoro e famiglia in base alle preferenze da loro espresse.

Assegnazione delle mansioni/collocamento/riabilitazione

Ai lavoratori vengono assegnate mansioni e responsabilità lavorative in base alle rispettive esigenze, competenze, capacità e formazione, tenendo conto di potenziali limitazioni per ragioni di salute o per altre ragioni. Per esempio, ai lavoratori che hanno mostrato di rispondere meglio e di essere meno stressati in un contesto molto esigente e che hanno mostrato preferenze per mansioni più stimolanti, saranno assegnate le rispettive mansioni lavorative tenendo conto di questi elementi. Con l'aiuto del medico del lavoro e di un consulente sociale, viene inoltre fornita una riabilitazione graduale ai lavoratori che abbiano ottenuto permessi per malattia o invalidità per lunghi periodi di tempo.

Fasi del processo

1. La procedura per l'identificazione e la gestione dei problemi può avere inizio con:
 - 1.1. l'analisi dei dati registrati all'interno dell'azienda (assenteismo, incidenti, schede mediche) da parte degli uffici responsabili della salute sul lavoro e delle risorse umane, o
 - 1.2. la valutazione dei rischi per la salute dei lavoratori, o
 - 1.3. discussioni con i rappresentanti dei lavoratori.
2. Ulteriori consultazioni con i rappresentanti dei lavoratori e la dirigenza finalizzate a collocare i problemi identificati in un quadro più ampio e a definire le priorità e gli obiettivi dell'azione.
3. Successivamente, vengono identificati i fattori di rischio e i gruppi destinatari dell'azione sulla base delle esigenze e dei reclami dei lavoratori, degli studi e delle indagini in materia, tenendo conto della fattibilità e dell'efficacia delle azioni.
4. Promozione delle azioni individuate, sotto forma di discussioni di gruppo, annunci, colloqui con medici del lavoro e sessioni di formazione.

Un elevato livello di sostegno e collaborazione da parte della dirigenza è essenziale per tutti i programmi finalizzati al cambiamento. I dipendenti vengono attivamente incoraggiati dai loro superiori a partecipare alle attività del programma. Inoltre, sono stati progettati piani come quelli per i permessi retribuiti, per promuovere l'assorbimento e la conformità alle misure.

Disponibilità delle risorse

Tutte le attività sono finanziate dai fondi assegnati in modo specifico dalla società. Per tutti i lavoratori è disponibile una gamma di servizi interni ed esterni.

I servizi comprendono:

- mense, armadietti e gabinetti;
- strutture per il pronto soccorso e gli esami medici in ciascuna unità;
- servizi di riabilitazione;
- consulenza medica e assistenza sociale;
- assicurazione sanitaria privata per tutti i lavoratori;
- permessi retribuiti;
- pianificazione familiare.

Esempio di un programma di azione

I dipendenti della società Naoussa Spinning Mills hanno evidenziato problemi e, attraverso le discussioni con i lavoratori, è stato appurato che si trattava di problemi relativi allo stress da lavoro. L'esistenza dei problemi è stata diagnosticata grazie alle consultazioni con i rappresentanti dei lavoratori, all'esame dei dati sulle assenze e a una serie di studi condotti presso l'Università aristotelica di Salonicco sui rapporti tra le variabili: pressione del sangue, soddisfazione professionale, lavoro suddiviso in turni, posizione professionale, comportamenti legati alla salute e varie misure di carattere psicologico.

I problemi identificati sono stati attribuiti alla rumorosità dell'ambiente di lavoro e al lavoro monotono. Altre cause non legate al lavoro che sono state identificate sono l'aumento della disoccupazione nel settore e gli orientamenti carrieristici dei lavoratori più giovani e dei loro discendenti. Completata l'identificazione dei problemi, è stata presa una serie di misure di prevenzione e promozione della salute: è stato misurato l'ambiente fisico delle unità (rumorosità, umidità, temperatura ecc.); nei casi in cui è risultato necessario sono state fornite le attrezzature di protezione personali; le condizioni fisiche sono state migliorate per quanto possibile; un piano di incentivi per la produttività è stato messo a punto per tutti i lavoratori; le attrezzature in uso sono state sostituite con attrezzature che non favoriscono i problemi muscoloscheletrici. Inoltre, l'azienda ha fornito una polizza assicurativa sanitaria aggiuntiva ai suoi dipendenti, da affiancare al programma di assicurazione sanitaria dell'azienda.

Risultati dell'azione

Al fine di monitorare i progressi delle attività correnti e di effettuare una nuova valutazione delle priorità e degli obiettivi di ciascuna azione, vengono

I cambiamenti derivanti da queste misure sono stati accolti in modo molto positivo. Tutti i lavoratori hanno accolto positivamente i cambiamenti avvenuti nel loro ambiente di lavoro. Cosa ancora più importante, i cambiamenti ergonomici attuati hanno ridotto l'impatto dei fattori di stress sulla salute e sui risultati professionali dei dipendenti, aumentato la produttività complessiva.

mantenute registrazioni dettagliate dei dati sulla produzione e di quelli relativi alle indagini e alle interviste effettuate presso i dipendenti. Tali registrazioni consentono inoltre il confronto con i dati precedenti e la progettazione di strategie aziendali di lungo termine caratterizzate da un buon rapporto costi-benefici.

Valutazione generale

Il programma ha garantito risultati positivi fin dal suo avvio, nel 1986. Oltre alle valutazioni che sono state condotte a livello d'impresa, il programma ha ottenuto riconoscimenti a livello nazionale e internazionale. Nel luglio del 2000, l'Istituto ellenico per la salute e la sicurezza sul lavoro ha conferito un premio alla società Naoussa Spinning Mills per l'intervento finalizzato alla gestione dello stress da lavoro (Progetto europeo sul lavoro e sulla salute: buone prassi). Inoltre, Naoussa Spinning Mills SA ha ottenuto un premio per il suo programma in occasione della conferenza della Rete europea per la promozione della salute sul posto di lavoro (ENWHP) tenutasi a Bonn, nel mese di maggio del 1999.

Problemi affrontati e fattori di successo

La natura partecipativa del programma per la prevenzione in materia di salute sul lavoro presso la società Naoussa Spinning Mills ha garantito notevoli benefici all'organizzazione, ai suoi dipendenti e all'economia locale e si conferma come esempio di iniziativa. L'approccio seguito dalla dirigenza della società per affrontare tutti i problemi fisici, psicosociali e lavorativi consente di avvalersi dei contributi di tutti gli operatori chiave coinvolti nell'identificazione del problema e nell'implementazione dell'azione, evitando così eventuali attriti e problemi nell'ambito dell'effettiva implementazione. Le modifiche dello stile della leadership e dei rapporti di lavoro hanno generato un aumento della soddisfazione e dell'impegno tra i dipendenti. Un approccio partecipativo evita tutti i conflitti di interessi e conduce alla efficace implementazione e appropriazione degli interventi.

Criteri di successo

Il successo del programma si basa prevalentemente sulla natura partecipativa delle fasi di diagnosi, pianificazione e implementazione e sul riconoscimento del fatto che i lavoratori sono esperti nelle rispettive mansioni. In base a questo principio, la responsabilità dei problemi è attribuita a tutte le parti interessate: dipendenti, dirigenti e agevolatori dei processi (servizio di salute sul lavoro, risorse umane, responsabile della sicurezza). La collaborazione dei dirigenti è essenziale, come in tutti i programmi analoghi. Inoltre, un elemento essenziale per il successo del programma è il fatto che viene attuato da una squadra

Il programma ha ottenuto riconoscimenti a livello nazionale e internazionale.

La natura partecipativa del programma per la prevenzione in materia di salute sul lavoro presso la società Naoussa Spinning Mills ha garantito notevoli benefici all'organizzazione, ai suoi dipendenti e all'economia locale.

interdisciplinare composta da persone non esperte di psicologia del lavoro, che hanno instaurato eccellenti rapporti di collaborazione.

Trasferibilità dell'azione

L'importanza e la trasferibilità dell'azione si basa, come già detto in precedenza, sulla sua natura partecipativa e multidisciplinare. Le difficoltà potranno risultare prevalentemente dalle risorse che devono essere impegnate all'inizio del programma, ma l'impegno generato dal programma stesso è in grado di garantirgli la sostenibilità e l'efficacia.

Ulteriori informazioni

Dr. Stavros Gousopoulos
Occupational Doctor
Naoussa Spinning Mills SA
5 Himaras Street
GR-Marousi 15125
Athina

Tel. (30-10) 680 99 90/91/92/93
Fax (30-10) 680 99 97

Informazioni sul programma possono essere consultate su Internet:
<http://www.osh.gr/kyae/whp/gr/Docs/naoussa.pdf>

3.5 PROGETTO DI INTERVENTO RELATIVO AD ASSENTEISMO E BENESSERE (IPAW) — DANIMARCA



- Finalizzato a ridurre le assenze e a promuovere il benessere
- Copre settori diversi
- Partecipazione dei dirigenti e dei dipendenti

Sintesi

IPAW è uno studio quinquennale per l'intervento sull'ambiente di lavoro psicosociale. Gli interventi avvengono a livello aziendale e interpersonale e si incentrano sulle esigenze psicologiche, sul sostegno sociale, sul controllo, sul significato del lavoro e sulla prevedibilità. Gli obiettivi principali dell'azione sono: autovalutazione della salute, stress percepito, assenze dal lavoro, soddisfazione professionale e avvicendamento dei lavoratori.

Contesto dell'azione

L'idea di un progetto sulle assenze e sul benessere è stata originariamente lanciata da tre servizi per la salute sul lavoro (OHS) dell'area di Copenaghen: ciascuno di questi servizi aveva ricevuto richieste da ambienti di lavoro caratterizzati da livelli di assenze eccessivi. Si tratta delle aziende Novo Nordisk e Novozymes (una grande società farmaceutica), Københavns Kommune (i servizi tecnici municipali di Copenaghen) e delle case di cura municipali di Copenaghen. L'Istituto nazionale per la salute sul lavoro (NIOH) è stato contattato dagli OHS e i ricercatori del NIOH sono stati sorpresi dal fatto che i tre diversi OHS sono stati contattati da organizzazioni con lo stesso problema. Nel 1996 fu varato un grande studio per gli interventi psicosociali. Nel 2002 il progetto risulta ancora in fase di attuazione.

Settori occupazionali e aziende interessati:

Servizi sanitari

Case di cura municipali a Copenaghen (979 partecipanti da 22 luoghi di lavoro).

*Interventi psicosociali:
2 050 persone; servizi sanitari;
servizi tecnici; produzione
industriale.*

Servizi tecnici

Servizi tecnici municipali di Copenaghen (343 partecipanti da 16 luoghi di lavoro)

Produzione industriale

Grande azienda farmaceutica (731 partecipanti da 13 luoghi di lavoro)

In totale 2 053 individui:

67 % donne, età media 41 anni;

63 % lavoratori non qualificati;

22 % personale salariato;

14 % lavoratori qualificati.

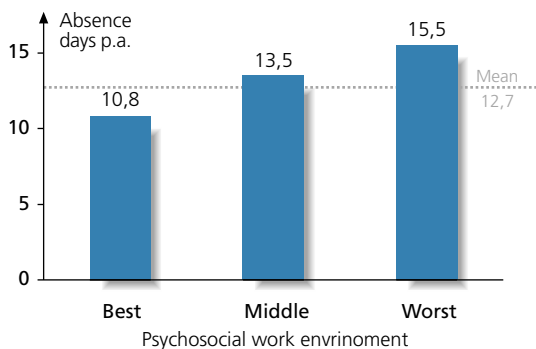
Presso tutti i luoghi di lavoro, la dirigenza aveva tentato di affrontare il problema dell'assenteismo mediante interventi a livello individuale (come gli incontri con i singoli lavoratori con troppi giorni di assenza) e in qualche misura anche attraverso miglioramenti dell'ambiente di lavoro fisico. Queste iniziative non hanno ottenuto l'effetto desiderato e i datori di lavoro e i rappresentanti dei lavoratori hanno concluso che vi erano problemi nell'«ambiente di lavoro psicosociale». Entrambe le parti presso i tre luoghi di lavoro speravano che gli OHS potessero mettere a punto una soluzione per il problema. L'iniziativa è stata quindi sostenuta dai datori di lavoro e dai lavoratori, ma per ragioni differenti: i datori di lavoro speravano in una riduzione dei tassi di assenteismo mentre i lavoratori speravano in un miglioramento delle condizioni di lavoro psicosociali.

Il progetto comprende due parti: intervento e ricerca. La seconda parte del progetto è uno studio di valutazione riferito agli interventi: gli effetti degli interventi attuati sui luoghi di lavoro e il sostegno da parte dei consulenti del progetto.

I risultati preliminari hanno indicato un livello di assenze elevato, che differiva tra i singoli luoghi di lavoro in stretta relazione ai fattori psicosociali. Maggiore la gravità dei problemi, maggiori i tassi di assenteismo.

I più elevati tassi di assenteismo sono stati riscontrati nei luoghi di lavoro caratterizzati dai peggiori ambienti di lavoro psicosociali.

Grafico 1 – Ambiente di lavoro psicosociale e assenza media dai posti di lavoro



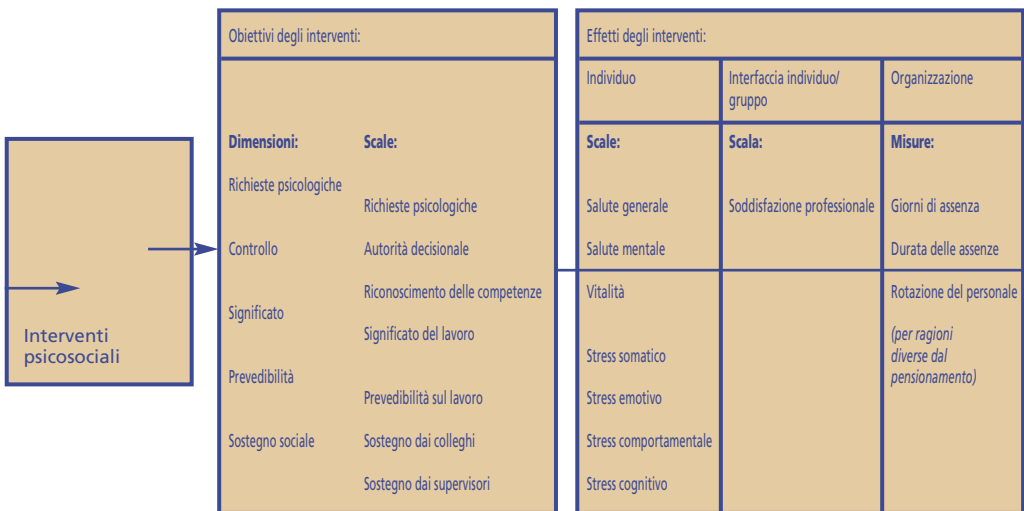
Altri risultati hanno evidenziato che il numero dei giorni di assenza era significativamente e positivamente correlato a tutti gli indicatori di stress (stress comportamentale, stress somatico, stress emotivo e stress cognitivo); il dato risultava significativamente e negativamente correlato alla salute in termini generali, alla vitalità e alla salute mentale. Inoltre, tutte le misure di stress sono risultate, come previsto, correlate in modo positivo con le pressioni psicologiche sul lavoro e negativamente correlate all'autorità decisionale, al sostegno da parte di colleghi e supervisori, all'interesse del lavoro e alla prevedibilità sul lavoro.

Ambizioni dell'azione e obiettivi da raggiungere

Lo scopo dell'intervento era di migliorare l'ambiente di lavoro psicosociale. Si prevedeva che un ambiente di lavoro psicosociale migliorato avrebbe ridotto le assenze e i costi.

È stato sviluppato un questionario che è stato distribuito per ottenere segnalazioni spontanee in relazione a cinque dimensioni di base dei fattori causa di stress sul lavoro: pressioni psicologiche, controllo, significato, prevedibilità e sostegno sociale. I dati sulle assenze sono stati raccolti dalle registrazioni aziendali. Gli obiettivi degli interventi erano legati alla creazione di cambiamenti positivi nelle aree riportate nel grafico 2 (elevato controllo, elevato sostegno, elevato significato, elevata prevedibilità e pressioni **adeguate**).

Grafico 2 – Interventi psicosociali



Descrizione dell'azione

Dopo una serie di incontri con i rappresentanti dei luoghi di lavoro, è stato deciso di condurre un progetto congiunto, il cosiddetto «Progetto di intervento relativo ad assenteismo e benessere» (IPAW) e sono stati istituiti tre comitati progettuali, composti da rappresentanti della dirigenza e da lavoratori di ciascuno dei tre settori occupazionali. È importante sottolineare che per ciascuno dei tre gruppi distinti, il progetto comprende solo la loro parte del

progetto. Non viene utilizzata la denominazione IPAW, ma denominazioni locali con riferimenti alle condizioni locali.

Tutte le parti coinvolte (rappresentanti della dirigenza e dei lavoratori ed esperti di salute e sicurezza, consulenti e ricercatori) hanno richiesto che gli interventi fossero rivolti al livello aziendale e al livello di interfaccia individuale-aziendale. L'intero sistema OHS si basa sulla filosofia diffusamente condivisa dai professionisti danesi dell'ambiente di lavoro: «il paziente è il luogo di lavoro, non il lavoratore».

Percorso progettuale

1. I questionari, le indagini e le interviste preliminari all'intervento hanno avuto luogo nel 1996/97.
2. Incontri sul luogo di lavoro per attribuire le priorità ai problemi e sviluppare le soluzioni.
3. L'implementazione sostenuta dai consulenti del processo ha avuto luogo nel periodo 1996-1998.
4. Le indagini successive agli interventi hanno avuto luogo due e cinque anni dopo l'avvio, nel 1998 e nel 2001.

La struttura del progetto comprendeva tre categorie di luoghi di lavoro: luoghi di lavoro di intervento caratterizzati da elevate assenze, luoghi di lavoro di controllo caratterizzati da elevate assenze e luoghi di lavoro di controllo caratterizzati da ridotte assenze. Lo studio comprendeva gruppi di controllo al fine di valutare **cosa sarebbe accaduto nel gruppo di intervento, se l'intervento non avesse avuto luogo**. Ciascuno dei luoghi di lavoro di intervento ha nominato consulenti dotati di competenze specifiche nel campo dei fattori psicosociali sul luogo di lavoro. I consulenti non erano incaricati di agire in qualità di esperti responsabili delle decisioni, ma di assistere i luoghi di lavoro con il processo di intervento.

Gli interventi sono basati su quattro diversi tipi di input.

1. Il paradigma di base delle cinque dimensioni.
2. Le competenze e l'esperienza dei consulenti e i risultati delle loro interviste presso i luoghi di lavoro.
3. I desideri e le risorse dei luoghi di lavoro.
4. I risultati del questionario dello studio di base (in particolare i risultati riguardanti le cinque dimensioni di base).

Pertanto, la tipologia degli interventi adottati in questo caso è una miscela di soluzioni ispirate alla teoria e basate sulla pratica, di approcci bottom-up e top-down, di pareri di esperti e di approcci partecipativi.

Gli interventi sono stati differenti per ciascun luogo di lavoro in base ai problemi specifici affrontati nell'ambito di ciascuno dei tre luoghi di lavoro. Le iniziative più frequenti sono state finalizzate a migliorare:

- organizzazione e leadership;
- comunicazione;
- clima sociale;
- possibilità di influenzare concretamente il lavoro.

Le risorse impiegate sono state il tempo necessario per gli incontri ecc., sottratto ai normali orari di lavoro, e i consulenti esterni. Il tempo medio dedicato è stato pari ad approssimativamente tre giorni di lavoro per dipendente. I consulenti

sono stati pagati dalle organizzazioni centrali (la società farmaceutica e la municipalità). I costi per i consulenti sono risultati pari a 175 000 euro per quattro luoghi di lavoro tecnici e 150 000 euro per cinque case di cura. Otto case di cura hanno ricevuto consulenze «gratuite» da parte delle OHS associate e la società farmaceutica si è avvalsa di consulenti interni e non ha calcolato i costi. Il progetto di ricerca è stato sostenuto finanziariamente dai consigli di ricerca nazionali, dal Fondo sanitario nazionale per la ricerca e lo sviluppo e dal Fondo danese per le assicurazioni sanitarie.

I finanziamenti alla ricerca sono stati assegnati alle attività di follow-up e alle descrizioni del processo di intervento con l'uso di metodi qualitativi, ma questo non è stato possibile, in quanto i finanziatori non hanno ritenuto che il tema fosse «scientificamente rilevante». Piuttosto, si è scelto di descrivere gli interventi con un conciso strumento standardizzato.

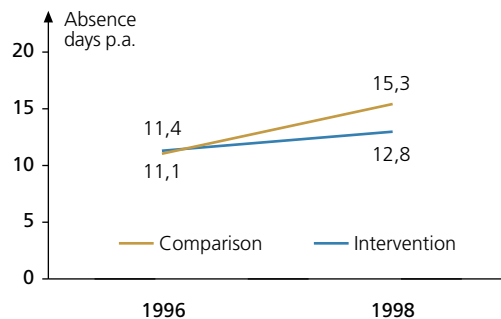
Risultati dell'azione

Sono stati ottenuti miglioramenti, ma in misura molto diversa nei vari luoghi di lavoro.

È statisticamente dimostrato che:

- i luoghi di lavoro che si sono maggiormente impegnati per migliorare l'ambiente di lavoro psicosociale hanno ottenuto il calo più forte del tasso di assenteismo;
- i luoghi di lavoro nell'ambito dei quali l'ambiente di lavoro psicosociale, a causa di diverse ragioni, è peggiorato, hanno registrato il più elevato aumento del tasso di assenteismo;
- le riduzioni del tasso di assenteismo si sono rivelate più elevate nei luoghi di lavoro caratterizzati da ambienti di lavoro nettamente superiori fin dall'inizio del progetto;
- i lavoratori con capacità lavorativa ridotta, provenienti da luoghi di lavoro nei quali l'ambiente di lavoro psicosociale è stato migliorato, hanno evidenziato una riduzione dei periodi di assenza nell'arco del periodo in esame;
- i lavoratori con capacità lavorativa ridotta, provenienti da luoghi di lavoro nei quali l'ambiente di lavoro psicosociale non è stato migliorato, oppure risultava molto carente dall'inizio, hanno evidenziato un notevole aumento dei periodi di assenza nell'arco del periodo in esame.

Grafico 3 – Giorni di assenza durante l'intervento e confronto tra luoghi di lavoro



I miglioramenti dell'ambiente di lavoro psicosociale sono seguiti da un calo del tasso di assenteismo.

Durante il primo anno dopo la fine dell'intervento, la riduzione dei giorni di assenza è risultata in media pari a 3,5 giorni per dipendente sui luoghi d'intervento.

Oltre a questi risultati basati sui dati statistici, le testimonianze verbali e i resoconti del personale presso alcune case di cura hanno evidenziato come la qualità dell'assistenza sia migliorata nell'arco del periodo in esame.

Problemi affrontati e fattori di successo

Si è registrata una grande differenza nel sostegno al progetto da parte sia dei supervisori sia dei dipendenti. In alcuni luoghi di lavoro, i conflitti riguardanti gli obiettivi e le misure da attuare hanno quasi fatto arrestare il progetto. Alcuni luoghi di lavoro hanno raggiunto solo risultati molto limitati. Pertanto si è evidenziata una certa insoddisfazione per i risultati meno positivi. A volte il progetto aveva creato aspettative così elevate che i risultati non sono stati adeguatamente apprezzati.

Malgrado la prima iniziativa sia provenuta dai tre luoghi di lavoro, questo non significa che tutti i partecipanti abbiano condiviso le stesse opinioni riguardo all'iniziativa. Molti lavoratori e supervisori ai livelli gerarchici intermedi non hanno sentito propria l'iniziativa IPAW o hanno ritenuto che delle loro opinioni non fosse stato tenuto conto, oppure hanno ritenuto che non fosse stata assegnata loro la titolarità dell'intervento. Una delle prime lezioni apprese è stata che non è sufficiente che l'iniziativa «provenga dai luoghi di lavoro». È altrettanto importante che i supervisori ai livelli gerarchici più bassi e intermedi, i commessi e i lavoratori siano coinvolti nel processo e che non venga loro semplicemente «ordinato» di partecipare.

(...) non è sufficiente che l'iniziativa «provenga dai luoghi di lavoro». È altrettanto importante che i supervisori ai livelli gerarchici più bassi e intermedi, i commessi e i lavoratori siano coinvolti nel processo e che non venga loro semplicemente «ordinato» di partecipare.

Criteri determinanti il successo

- L'iniziativa è provenuta dai luoghi di lavoro, non dai ricercatori.
- Sia la dirigenza sia i lavoratori sono risultati motivati e impegnati nel progetto.
- Sia la dirigenza sia i lavoratori hanno percepito la titolarità dell'azione e sono riusciti a beneficiare del progetto.
- Consulenti professionisti hanno collaborato agli interventi.
- Lo studio riguarda tre settori alquanto differenti: case di cura (prevalenza di dipendenti di sesso femminile), servizi tecnici (prevalenza di dipendenti di sesso maschile) e una società farmaceutica (composizione mista).

Trasferibilità dell'azione

Il progetto può facilmente essere trasferito ad altri paesi e a settori occupazionali diversi. Tuttavia, è possibile ottenere miglioramenti stipulando un «contratto» più dettagliato tra luoghi di lavoro, consulenti e ricercatori, mediante il miglioramento e la maggiore frequenza del feedback dai ricercatori ai luoghi di lavoro e mediante un piano realistico per la valutazione dei processi.

Ulteriori informazioni

Researcher, MD, Martin L. Nielsen
National Institute of Occupational Health
Lersø Parkallé 105
DK-2100 København
Tel. (45) 39 16 52 92
Fax (45) 39 16 52 01
E-mail: mln@ami.dk

Bibliografia

Nielsen, M. L., *Bedre trivsel — mindre fravær. Projekt intervention i fravær og trivsel (PIFT)*, (in lingua danese), [Più benessere — meno assenteismo. Progetto di intervento relativo ad assenteismo e benessere (IPAW)], Arbejdsmiljøinstituttet, København, 2001.

Nielsen, M. L., «Challenges in performing work environment interventions for research purposes», Wickstrøm, G. e al. (eds), «Intervention studies in the healthcare work environment — lessons learned», *Arbete och hälsa*, 2000, n. 10, pagg. 90-102.

Nielsen, M. L., Kristensen, T. S. e Smith-Hansen, L., «The intervention project on absence and well-being (IPAW): Design and results from the baseline study», *Work and stress*, (di prossima pubblicazione).

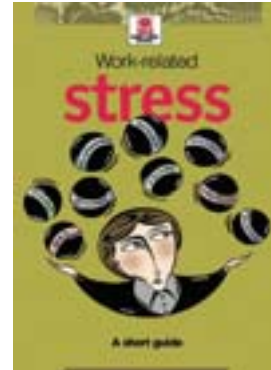
4.



RIDUZIONE DELLO STRESS



4.1 ORIENTAMENTO FORNITO DALL'HSE: PARTE 1 — STRESS LEGATO AL LAVORO — REGNO UNITO



- Produzione di un pacchetto di orientamenti
- Finalizzato ai datori di lavoro e ai dipendenti
- Parte di un approccio strategico

Sintesi

A partire dalla fase di lancio, lo scorso anno, sono state pubblicate circa 370 000 copie.

Nel 2001, nel Regno Unito, il comitato esecutivo per la salute e la sicurezza (HSE) ha pubblicato numerosi documenti di orientamento generali, alcuni gratuiti altri a pagamento, finalizzati a illustrare alle organizzazioni e ai lavoratori come affrontare i problemi dello stress sul lavoro. A partire dalla fase di lancio, lo scorso anno, sono state pubblicate circa 370 000 copie. L'orientamento fa parte di una strategia finalizzata ad affrontare i problemi dello stress legato al lavoro.

Contesto dell'azione

Lo stress legato al lavoro è la seconda tra le cause principali delle giornate lavorative perse nell'economia britannica. Le patologie legate allo stress sono responsabili della perdita di 6,5 milioni di giorni di lavoro ogni anno, con un costo per i datori di lavoro pari a circa 573,5 milioni di euro e per la società nel suo complesso pari a ben 5,81 miliardi di euro. In Gran Bretagna, circa mezzo milione di persone, soffre di stress legato al lavoro, ansietà o depressione a livelli patologici. Altre fonti indicano che un lavoratore su cinque definisce il suo lavoro molto o estremamente stressante.

La Health and Safety Commission (HSC) ha identificato lo stress come uno degli otto programmi prioritari nell'ambito del piano strategico HSC 2001-04,

finalizzato a ridurre gli incidenti, le lesioni e i problemi di salute sul luogo di lavoro. La strategia per affrontare i problemi dello stress legato al lavoro è suddivisa in quattro filoni:

- Sviluppo di standard e prassi di buona gestione chiari e concordati per una vasta gamma di fattori causa di stress;
- aumento delle dotazioni degli ispettori del comitato esecutivo per la salute e la sicurezza (HSE) e dei funzionari delle autorità locali perché possano gestire la problematica nell'ambito della loro attività di lavoro ordinaria;
- coinvolgere gli altri in modo attivo per lo sviluppo di un approccio più ampio alla gestione dello stress; e
- lancio di una campagna pubblicitaria per contribuire all'informazione dei datori di lavoro, compreso lo sviluppo di dettagliate forme di orientamento aggiuntive.

Pur essendo alla base della strategia dell'HSC, i rapporti di ricerca pubblicati dall'Organo per la salute e la sicurezza alla fine degli anni '90 sono spesso di natura tecnica e hanno poco impatto o interesse per le imprese in termini generali. Pertanto l'obiettivo principale per il primo anno del piano strategico è stato la pubblicazione di nuove guide e delle relative attività di sensibilizzazione (un «lancio pubblicitario»).

Nel futuro prossimo, HSC e HSE prevedono lo sviluppo degli standard per le prassi di buona gestione. Tali standard forniranno una chiara unità di misura per valutare i risultati ottenuti dalla gestione del datore di lavoro nel campo della prevenzione dello stress. La prima fase pilota si verificherà nel 2003 e l'ultima fase relativa agli standard nel 2005.

Obiettivi da raggiungere

Le cause dello stress legato al lavoro sono diverse e complesse, ma sono essenzialmente associate alla pianificazione e all'organizzazione del lavoro, compresa la funzione di gestione. Molti dirigenti non riescono a percepire lo stress legato al lavoro come un problema di gestione perché (erroneamente) ritengono che i suoi effetti non siano gravi e alcuni ritengono che lo stress sia limitato esclusivamente ai soggetti caratterizzati da personalità debole, o che possa essere sormontato cambiando semplicemente stile di vita. I dirigenti non sanno come valutare il problema o cosa fare per risolverlo. Non sono consapevoli dei loro obblighi di legge.

L'HSE ritiene che sia sufficiente una buona gestione per ridurre lo stress legato al lavoro nei casi nei quali già esista e che la buona gestione sia innanzitutto in grado di prevenire lo stress.

I messaggi chiave sono:

- lo stress legato al lavoro è un problema grave per le aziende (e non solo per i dirigenti);
- ci sono cose che le aziende possono fare;
- ci sono cose che le aziende devono fare.

L'orientamento deve essere rivolto prevalentemente ai dirigenti e ai datori di lavoro; questi hanno, per legge, l'obbligo di prevenire lo stress legato al lavoro e le necessità delle organizzazioni più piccole non devono essere trascurate.

La Health and Safety Commission (HSC) ha identificato lo stress come uno degli otto programmi prioritari nell'ambito del piano strategico HSC 2001-04, finalizzato a ridurre gli incidenti, le lesioni e i problemi di salute sul luogo di lavoro.

L'HSE ritiene che sia sufficiente una buona gestione per ridurre lo stress legato al lavoro nei casi nei quali già esista e che la buona gestione sia innanzitutto in grado di prevenire lo stress.

Tuttavia, questo deve essere sostenuto da forme di orientamento per i dipendenti finalizzate a incoraggiare un approccio alla gestione dello stress basato sulla partecipazione e la collaborazione con l'obiettivo di garantire congiuntamente la salute.

Descrizione dell'azione

Perché le pubblicazioni?

Le pubblicazioni sono gli strumenti principali per comunicare con coloro che HSC/E intende influenzare e informare.

Le pubblicazioni sono gli strumenti principali per comunicare con coloro che l'HSC e l'HSE intendono influenzare e informare. Le pubblicazioni svolgono un ruolo centrale nel veicolare tipologie differenti di informazioni a destinatari diversi e possono essere adattate a fini diversi. Nuove forme di mezzi di comunicazione continuano a svilupparsi con grande rapidità, Internet, sistemi multimediali ecc., ma la carta stampata continua ad essere la forma di comunicazione più diffusa.

La strategia basata sulle pubblicazioni garantisce che le pubblicazioni siano disponibili e accessibili da parte di tutti i destinatari previsti dall'HSC e dall'HSE e che siano predisposti i meccanismi per il feedback. Le pubblicazioni offrono i benefici della uniformità e della permanenza e provengono direttamente dalle attività primarie dell'HSC e dell'HSE.

Le pubblicazioni soddisfano l'esigenza di informazioni, orientamento e consulenza in materia di:

- requisiti di legge,
- requisiti tecnici (inclusi gli standard),
- risultati della ricerca,
- risultati delle indagini,
- questioni riguardanti l'esigenza di trasparenza dell'HSC e dell'HSE.

La strategia basata sulle pubblicazioni garantisce sostegno ai principali obiettivi e alle tematiche strategiche dell'HSC e dell'HSE. La strategia viene implementata in stretto coordinamento con la strategia di comunicazione e gioca un ruolo fondamentale in relazione a:

- l'aumento della consapevolezza riguardo ai problemi della salute e della sicurezza, a come possano essere evitati e alle misure da attuare per garantire un ambiente di lavoro più sicuro e più sano;
- la diffusione di guide semplici e pratiche che illustrino le aree chiave del rischio e cosa fare e cosa non fare, messe a disposizione delle piccole imprese;
- garantire una forza lavoro più informata, compresi dirigenti, dipendenti e relativi consulenti;
- aumentare la conoscenza della legislazione vigente e delle nuove normative;
- assegnare all'HSC e all'HSE la posizione di autorità centrale indipendente in materia di salute e sicurezza sul lavoro,
- soddisfare le esigenze di informazione delle piccole imprese.

Pubblicazioni per i datori di lavoro e i dipendenti

La prassi abituale dell'HSE prevede la produzione di informazioni per i datori di lavoro e i dipendenti. Una comunicazione efficace richiede una chiara identificazione dei destinatari fin dall'inizio. Potrebbe esistere più di un bacino di destinatari. Il bacino dei destinatari determina la natura delle comunicazioni, il tono del messaggio e i canali di comunicazione più efficaci. Spesso è

Una comunicazione efficace richiede una chiara identificazione dei destinatari fin dall'inizio.

necessario adattare il messaggio a gruppi di destinatari diversi, senza perdere di vista gli obiettivi e i risultati complessivi.

L'HSE ha lanciato tre strumenti di orientamento in relazione allo stress da lavoro:

- due finalizzati ai datori di lavoro:
 1. *Gestire lo stress legato al lavoro: guida per i dirigenti per il miglioramento e il mantenimento della salute e del benessere dei dipendenti* (HSG218 — in vendita) finalizzato alle organizzazioni con più di 50 dipendenti;
 2. *Stress legato al lavoro: guida rapida* (IDNG281 rev. 1);
- uno finalizzato ai dipendenti:
 3. *Affrontare i problemi dello stress legato al lavoro: una guida per i dipendenti* (INDG341).

Queste pubblicazioni in materia di stress sono state scritte da responsabili delle politiche della dirigenza sanitaria dell'HSE. I testi sono stati revisionati da professionisti interni.

1. Gestire lo stress legato al lavoro: guida per i dirigenti per il miglioramento e il mantenimento della salute e del benessere dei dipendenti

Il 25 giugno del 2001 è stata organizzata una conferenza stampa per il lancio della guida, che offre un approccio graduale alla gestione delle cause dello stress sul luogo di lavoro. La guida contribuisce all'identificazione delle persone a rischio e delle misure attuabili per prevenire l'insorgere dei problemi, oltre a tracciare gli obblighi di legge dei datori di lavoro e a stabilire le ragioni per l'attuazione immediata delle misure.

La guida esamina:

- cultura: quanto sostegno viene garantito dall'azienda;
- impegno richiesto dal lavoro: il carico di lavoro individuale e la capacità dei singoli lavoratori di gestirlo;
- controllo: quanta voce in capitolo hanno i singoli lavoratori in relazione alle modalità di attuazione del lavoro;
- rapporti: in quale modo le persone si relazionano tra loro sul luogo di lavoro;
- cambiamento: all'interno e all'esterno dell'organizzazione e i suoi effetti sui lavoratori;
- ruolo: la necessità di un dipendente di avere un'idea chiara della sua collocazione nell'ambito dell'organizzazione;
- sostegno e formazione: la loro importanza ai fini di una buona esecuzione del lavoro e di una buona salute mentale.

2. Stress legato al lavoro: guida rapida

Considerato che le imprese che hanno alle dipendenze meno di 50 persone rappresentano il 99 % di tutte le imprese e occupano il 44 % di tutti i lavoratori non statali, l'HSE ha lanciato nuove guide finalizzate in modo specifico ad aiutare le piccole imprese nella prevenzione dello stress legato al lavoro. L'HSE ha lanciato queste nuove guide in concomitanza con il National Stress Awareness Day, il 7 novembre 2001.

L'opuscolo *Stress legato al lavoro: guida rapida* «non introduce idee diverse da quelle legate alla buona gestione. Riteniamo che sia sufficiente una buona gestione per ridurre lo stress legato al lavoro nei casi nei quali lo stress già esista e che la buona gestione sia innanzitutto in grado di prevenire lo stress», come riportato nell'introduzione.

L'HSE ha lanciato nuove guide finalizzate in modo specifico ad aiutare le piccole imprese nella prevenzione dello stress legato al lavoro.

L'opuscolo si avvale di un semplice formato domanda-risposta e spiega:

- che cos'è lo stress e quali sono le sue cause;
- gli obblighi dei datori di lavoro in materia di stress legato al lavoro previsti dalla legge sulla salute e la sicurezza;
- come scoprire se lo stress rappresenta un problema per una piccola impresa;
- cosa possono fare le imprese di piccole dimensioni per prevenire lo stress legato al lavoro.

La pubblicazione ha ottenuto il riconoscimento «Clear English Standard» della Plain Language Commission.

3. *Affrontare i problemi dello stress legato al lavoro: una guida per i dipendenti*

Il 25 giugno del 2001, l'HSE ha lanciato questo opuscolo finalizzato ai dipendenti di tutti i settori. L'opuscolo spiega cosa sia lo stress legato al lavoro, cosa possono fare i dipendenti per gestire lo stress sul luogo di lavoro e al di fuori di esso (prendersi cura di se stessi e assicurarsi di non aggravare il problema) e cosa fare dopo l'insorgere di una patologia correlata allo stress.

Risultati dell'azione

Si tratta di un metodo ampiamente sperimentato, che si è rivelato efficace tenuto conto della dotazione finanziaria (250 000 sterline) e delle risorse disponibili.

Sono state pubblicate numerose copie destinate alla vendita e alla distribuzione:

Publicazione	Destinatari	Copie pubblicate dal lancio al maggio 2002
1. <i>Gestire lo stress legato al lavoro: guida per i dirigenti per il miglioramento e il mantenimento della salute e del benessere dei dipendenti</i> (HSG218 — in vendita)	Organizzazioni con più di 50 dipendenti	Dal lancio, il 25 giugno del 2001, sono state vendute 19 426 copie
2. <i>Stress legato al lavoro: una guida rapida</i> (IDNG281 rev. 1)	Imprese di piccole dimensioni	Poco meno di 75 000 copie sono state fornite a vari organismi direttamente dalla tipografia, per l'uso nell'ambito di fiere/conferenze dal mese di novembre del 2001 ad oggi, incluse le copie vendute in pacchetti destinati alla vendita.
3. <i>Affrontare lo stress legato al lavoro: una guida per i dipendenti</i> (IDNG 341)	Dipendenti	275 200 copie pubblicate dal mese di giugno del 2001 ad oggi. Questo comprende le copie vendute in pacchetti destinati alla vendita e le copie aggiunte a ciascuna copia di HSG218 venduta.

Problemi affrontati e fattori di successo

I criteri determinanti il successo identificati sono:

1. l'assunzione di informazioni e di strumenti di orientamento;

2. le azioni intraprese dai datori di lavoro, in particolar modo nei principali gruppi di destinatari, composti dai settori dei servizi sanitari, dell'istruzione, della gestione, dei lavoratori impegnati nell'area della sicurezza, degli assistenti sociali e dei servizi pubblici;
3. la riduzione dei giorni di lavoro persi a causa di patologie correlate allo stress da lavoro.

Il tempo trascorso dalla pubblicazione della guida è troppo limitato per trarre qualsiasi conclusione riguardo alla risposta dei datori di lavoro. Tuttavia, è noto che le pubblicazioni dell'HSE sono generalmente bene accolte dai datori di lavoro e dai dipendenti. Forse non è possibile stabilire quali azioni siano state intraprese, tuttavia il grande numero di copie fa pensare al raggiungimento di un vasto pubblico con informazioni pratiche e applicabili.

Trasferibilità dell'azione

L'efficacia delle guide pubblicate è stata ampiamente dimostrata. Le guide possono essere prodotte, in Europa, da organismi/agenzie nazionali che avranno il potere di garantire la conformità. Le guide devono tenere conto della legislazione nazionale e delle disposizioni per i datori di lavoro e i dipendenti per la gestione dello stress da lavoro.

Ulteriori informazioni

Peter Rimmer
Director of Information
Health and Safety Executive
203 Daniel House
Trinity Road
Bootle
Merseyside L20 3TW
UNITED KINGDOM
Tel. (44-151) 951 40 43
E-mail: peter.rimmer@hse.gsi.gov.uk

4.2 STRESS.MODERATOR — UN METODO PER LA GESTIONE DELLO STRESS — AUSTRIA



- Strumento di valutazione
- Abbina l'approccio aziendale a quello individuale
- Comporta l'uso di un moderatore

Sintesi

Su richiesta dell'organizzazione austriaca per la previdenza sociale, l'AUVA, nel marzo del 2001, la Vienna University of Technology ha sviluppato un metodo che rende possibile l'identificazione e l'analisi dei fattori psicosociali relativi allo stress nell'impresa. Il metodo, denominato StRes.Moderator, aiuta anche i dipendenti, in collaborazione con i dirigenti, a ideare possibili soluzioni e a incorporarle nella propria organizzazione del lavoro.

Contesto

Il «fattore umano» è la risorsa più importante dell'impresa, che consente la produttività e l'innovazione. Una organizzazione del lavoro carente, la carenza di disponibilità al dialogo e le poche pause di lavoro conducono spesso a costosi periodi improduttivi, patologie psicosomatiche e sindromi da esaurimento.

Inoltre, nell'ambito della quasi totalità dei settori di attività, oggi i dipendenti si lamentano per lo stress dovuto all'aumento dei carichi di lavoro: le mansioni devono essere svolte più rapidamente e in modo migliore, a fronte di riduzioni continue di personale e in presenza di un ambiente di lavoro spesso caratterizzato da confusione e lavoro in quantità eccessiva. Neanche i dirigenti superiori sono esenti dallo stress legato al lavoro e dalle pressioni competitive e al tempo stesso devono motivare il personale nei momenti difficili e valutare equamente il rendimento dei dipendenti.

Inoltre, negli ultimi anni, si osserva un aumento del numero dei disturbi psicologici, delle patologie mentali e dei pensionamenti anticipati per le medesime ragioni.

Pertanto, con l'obiettivo di fornire assistenza alle imprese, l'AUVA (Unfallversicherungsanstalt) ha chiesto all'Istituto delle scienze del lavoro della Vienna University of Technology, che è uno dei suoi partner di più vecchia data, di sviluppare un metodo che renda possibile ridurre lo stress per le imprese.

Obiettivi da raggiungere

Il metodo StRes.Moderator, che abbina l'approccio aziendale a quello individuale, serve a identificare e analizzare i fattori psicosociali dello stress e le soluzioni esistenti per attenuare le loro conseguenze negative. Il metodo aiuta i lavoratori, unitamente alla dirigenza, a ideare cambiamenti possibili e a incorporarli nell'organizzazione del lavoro.

Descrizione dell'azione

Lo strumento di prevenzione sviluppato dalla Vienna University of Technology nel marzo del 2001 è lo StRes.Moderator. StRes è l'acronimo di «fattori di stress» e «risorse» («stress factors» e «resources»); il termine Moderator ha tre significati: si tratta dello strumento stesso, del ruolo della persona che utilizza lo strumento nell'ambito dell'impresa e del metodo in base al quale lo StRes.Moderator viene costruito.

È composto da tre parti:

1. conoscenza di base dello stress e dei fattori di stress;
2. modello e istruzioni per l'uso;
3. strumenti per l'applicazione del processo.

L'AUVA ha pubblicato una serie iniziale di 50 copie di StRes.Moderator, con l'obiettivo di sviluppare ulteriormente il metodo attraverso la sua applicazione pratica nelle imprese. Il metodo StRes.Moderator viene venduto alle imprese al prezzo di 210 euro (170 euro per il lancio). L'AUVA non finanzia le imprese per l'applicazione del metodo.

Il metodo StRes.Moderator è stato pubblicizzato nelle pubblicazioni AUVA e presentato al Forum OH & S 2001, che sostanzialmente riunisce i tecnici responsabili della sicurezza.

Il moderatore

La consulenza, il sostegno e il coordinamento di tutte le azioni da parte di un professionista rappresentano un aspetto essenziale dell'applicazione del metodo StRes.Moderator. Questo professionista è il moderatore. Il moderatore potrà essere un medico, uno psicologo, un membro dell'ufficio risorse umane ecc., ma è essenziale che sia esterno all'ufficio/divisione oggetto della verifica e che segua un corso di formazione di tre giorni fornito dall'AUVA, con il contributo di uno psicologo indipendente.

Il moderatore deve inoltre occuparsi delle aspettative create dallo StRes.Moderator, discutere dei timori riguardanti eventuali cambiamenti e illustrare l'attuazione prevista del progetto.

Applicazione dello StRes.Moderator

Il moderatore considera il proprio ruolo come quello di un «agevolatore», che garantisce che il processo risulti di più agevole ed efficace attuazione.

Ruolo del moderatore

- Valutare la motivazione delle persone interessate, il compito del moderatore è soprattutto quello di valutare in quale misura gli interessati sono preparati a stipulare un processo di comunicazione complessivo, identificare aspetti o problemi complessi e individuare eventuali elementi di sofferenza esistenti nelle imprese in esame.

L'obiettivo del metodo StRes.Moderator è riconoscere l'esigenza del cambiamento, comprendere cosa è stato fatto nel passato e dare forma all'innovazione.

- *Ottenimento dell'approvazione della dirigenza.* Quindi, per lanciare lo StRes.Moderator è essenziale ottenere l'approvazione della dirigenza e del comitato di fabbrica, nei casi in quest'ultimo esista. Questo perché per introdurre cambiamenti nell'impresa, è innanzitutto essenziale ottenere l'adesione dei responsabili delle decisioni a questa causa. Pertanto, un simile intervento nell'ambito del complesso sistema sociotecnico di una impresa richiede tempo.
- *Presentare il metodo e i suoi contenuti; definire le condizioni generali.* Quando la dirigenza dell'azienda prende la decisione di applicare il metodo StRes.Moderator, si avvia una discussione tra il moderatore e i dirigenti per familiarizzare questi ultimi con il metodo e i suoi contenuti. È necessario anche concordare le condizioni generali: inizio della fase di applicazione del metodo, definizione delle scadenze per ciascuna iniziativa di comunicazione, numero dei partecipanti, portata delle attività di consulenza del moderatore, scadenza prevista per la fine dell'applicazione del metodo ecc.
- *Invitare i lavoratori riuniti in gruppi perché possano esprimersi.* Dopo aver ascoltato i dirigenti, i lavoratori, riuniti in gruppi, vengono invitati ad esprimersi e a discutere della consapevolezza dei loro problemi e delle possibili soluzioni.
- *Informare i dirigenti in merito all'avanzamento dei lavori.* Dopo uno o due workshop, il moderatore informa i dirigenti dell'organizzazione riguardo alle proposte fatte dai lavoratori. Il ruolo del moderatore risulta particolarmente utile durante questa fase, perché molti dirigenti ritengono di essere oggetto di critiche personali quando i lavoratori fanno riferimento all'organizzazione del lavoro e alla necessità di creare una piattaforma per le discussioni.
- *Invitare i dirigenti a reagire alle proposte fatte dai lavoratori.* Successivamente a una discussione, i dirigenti forniscono il loro parere riguardo alle proposte avanzate dal personale e definiscono i dettagli della loro applicazione o giustificano il loro rifiuto. Il ciclo è completo quando i dirigenti, incoraggiati dal moderatore a farlo, forniscono il feedback ai lavoratori.
- *Ottenere l'attuazione delle proposte.* Il moderatore verifica che le proposte fatte dai dipendenti e dai dirigenti che il moderatore ritiene valide vengano attuate.
- *Valutare il processo.* Infine, viene effettuata una valutazione riguardo all'esecuzione del processo, ai soggetti, alle proposte fatte e alle responsabilità assunte per l'attuazione delle soluzioni. La squadra che ha messo a punto il metodo StRes.Moderator, consiglia inoltre un ulteriore intervento trascorsi 6 e 12 mesi dall'attuazione dei cambiamenti. Nel frattempo, i fattori di stress e le risorse sono cambiati ed è possibile verificare l'efficacia dei cambiamenti attuati e apportare le rettifiche. In tutti i casi nei quali viene applicato, il metodo StRes.Moderator serve come strumento per lo sviluppo personale e per lo sviluppo dell'organizzazione.

Risultati dell'azione

Fino ad ora, il metodo StRes.Moderator è stato applicato in due occasioni, una volta in un ufficio amministrativo con 18 persone in una grande azienda energetica, mentre un'altra esperienza (destinata a continuare fino all'autunno del 2002) è stata fatta in una società fornitrice di servizi tecnici composta da

otto persone. Ma l'obiettivo è quello di procedere gradualmente e non quello di lanciare un numero massimo di azioni nell'arco di un periodo di tempo minimo.

In considerazione della carenza di dati derivati dall'esperienza diretta e dal numero ridotto di applicazioni concrete, è difficile realizzare una valutazione reale di questo strumento. D'altro canto, alcune osservazioni sono chiare.

Problemi affrontati e fattori di successo

- L'approvazione della dirigenza è essenziale, ma il coinvolgimento di tutti i lavoratori interessati dell'ufficio o della divisione è altrettanto determinante.
- Riconoscere l'esigenza di cambiamento, comprendendo cosa è stato fatto nel passato e dando vita all'innovazione richiede tempo ed energie (mentali). Pertanto, nella pratica si incontreranno sempre resistenze interne ed esterne.
- Lo strumento StRes.Moderator si traduce in cambiamenti positivi, sulla base di un processo prevedibile e con risultati già attestati: il datore di lavoro sa cosa attendersi da questo metodo basato sulla comunicazione.
- Inoltre, non vengono aggirate le problematiche di maggiore importanza; il metodo StRes.Moderator consente la discussione e l'attuazione di cambiamenti senza danni. La capacità di lavorare viene mantenuta e aumentata quando tutte le parti interessate avviano discussioni ragionevoli.
- È importante notare che sia i dirigenti sia i dipendenti lavorano su ciò che ritengono rappresenti un problema presso la loro postazione di lavoro e su ciò che desidererebbero cambiare. Così riescono a conoscersi meglio tra loro, rafforzando le basi per il dialogo nel futuro.

Trasferibilità

Il metodo StRes.Moderator può essere utilizzato dalle organizzazioni di tutte le dimensioni e in tutti i settori di attività; si tratta di un metodo che può essere adattato con flessibilità a ciascuna impresa.

Ulteriori informazioni

AUVA
Dr. Herbert Friesenbichler
Adalbert-Stifter-Str. 65
A-1200 Wien
Tel. (43-1) 33 11 15 35
E-mail: Herbert.Friesenbichler@auva.sozvers.at

4.3 PREVENZIONE DELLO STRESS E PROGRAMMA DI CONTROLLO CLINICO — PORTOGALLO



- Combina tra loro psicoterapia, counselling e attività fisica
- Incentrato sull'individuo
- Contribuisce allo sviluppo delle capacità di affrontare i problemi

Sintesi

Viene descritta una importante iniziativa in Portogallo. L'iniziativa è sviluppata da IPSSO ed è finalizzata ad alleviare lo stress da lavoro. Il programma clinico «Prevenzione e controllo dello stress» è un programma settimanale personalizzato incentrato sul singolo lavoratore e i suoi obiettivi principali sono quelli di ripristinare il benessere psicologico e fisico dei partecipanti e insegnare loro come sviluppare capacità di gestione dello stress in un ambiente neutro.

Contesto dell'azione

L'IPSSO, Instituto de Prevenção do Stress e Saúde Ocupacional (Istituto per la salute del lavoro e la prevenzione dello stress) è una organizzazione privata non-profit, il cui obiettivo è quello di utilizzare i proventi derivanti dal programma per la prevenzione dello stress per finanziare la ricerca scientifica. Le due principali aree di attività dell'organizzazione sono: ricerca in materia di stress e anche interventi clinici finalizzati ad alleviare lo stress e insegnare alle persone ad affrontarlo meglio, una parte dei quali è rappresentata da attività di formazione personalizzate. I settori di attività maggiormente sviluppati dall'Istituto sono quelli dei programmi di prevenzione dello stress.

Il programma di controlli clinici e di prevenzione dello stress fu avviato nel 1996 dal Professor Rui Mota Cardoso, MD, responsabile del dipartimento di neuropsichiatria presso la facoltà di medicina dell'Università di Oporto, Portogallo. L'Istituto per la prevenzione dello stress e della salute sul lavoro (IPSSO) fu istituito nel 1996, ma il primo programma clinico, offerto ai lavoratori di tutti i settori, fu sviluppato nel mese di febbraio del 1997.

Nel periodo in cui il programma era in fase di sviluppo, in Portogallo lo stress appariva sempre di più come un grande problema sanitario e organizzativo. Nonostante fossero disponibili numerosi programmi per la gestione dello stress finalizzati ad affrontare queste tematiche, si trattava di programmi che venivano distribuiti a fini commerciali e la loro validità ed efficacia erano dubbie. Il professor Rui Mota Cardoso sviluppò un programma di azione per la prevenzione dello stress basato sulle indagini scientifiche sulla base delle quali venivano messe a punto le buone prassi cliniche psicologiche durante quel periodo (1993-1996). Simultaneamente, un gruppo di società immobiliari stava progettando un nuovo complesso turistico sulle Montagne di Caramulo, finalizzato al recupero della vocazione turistica della località (per decenni, Caramulo era stata la principale località portoghese per la cura della tubercolosi). Le società immobiliari contattarono il Professor Mota Cardoso proponendogli lo sviluppo del suo programma di prevenzione dello stress a Caramulo.

Il programma si pone l'obiettivo di prevenire i rischi e le conseguenze dello stress, sia a livello individuale sia a livello delle organizzazioni. Ad esempio, può essere finalizzato ai rischi di depressione, esaurimento psicofisico o disturbi da ansietà, oltre all'assenteismo, agli incidenti sul lavoro o agli errori decisionali nelle organizzazioni. In primo luogo, tuttavia, il programma è incentrato sul lavoratore individuale e le conseguenze dello stress a livello organizzativo/lavorativo vengono prevenute in modo indiretto.

La portata del problema e l'importanza della prevenzione dei rischi derivanti dallo stress sono stati evidenziati da numerosi studi e rapporti, i dati dei quali provengono prevalentemente dalle indagini europee e nordamericane. Gli studi di casi pubblicati sulla stampa portoghese testimoniano della portata del problema. Nonostante in Portogallo non vi siano molti studi in questo campo, l'IPSSO ha recentemente svolto uno studio sullo stress negli insegnanti che conferma i risultati delle ricerche ufficiali.

Obiettivi e portata dell'azione

L'obiettivo del quale si auspica il raggiungimento da parte del programma è insegnare ai singoli lavoratori come gestire lo stress da lavoro utilizzando gli strumenti insegnati presso l'istituto. Gli obiettivi principali sono:

- ripristinare il benessere fisico e psicologico dei lavoratori,
- insegnare e sviluppare capacità per affrontare i problemi.

Le consultazioni sono messe a punto su misura in base ai sintomi di stress e ai risultati lavorativi di ciascun individuo. I benefici sono trasferiti indirettamente sull'ambiente di lavoro sotto forma di risultati lavorativi positivi o maggiori, come l'assenteismo ridotto.

Il programma ha una portata nazionale e si rivolge ai singoli lavoratori. Il gruppo di partecipanti al programma è composto prevalentemente da coloro che possono permettersi di dedicare il tempo libero alla partecipazione alle attività settimanali, come dirigenti, professionisti, lavoratori autonomi ecc.

IPSSO può contare su tre partner nell'ambito del programma clinico di «Prevenzione e controllo dello stress». Si tratta di: un hotel a quattro stelle che ospita i partecipanti al programma, un centro benessere, i cui servizi (nuoto, aerobica, massaggi ecc.) vengono offerti ai membri del programma nell'ambito di un circolo di sport e attività all'aperto (che offre lunghe passeggiate, rafting ecc.).

Il programma si pone l'obiettivo di prevenire i rischi e le conseguenze dello stress, sia a livello individuale sia a livello delle organizzazioni.

Il programma è incentrato sul lavoratore individuale e le conseguenze dello stress a livello organizzativo/lavorativo vengono prevenute in modo indiretto.

I programmi vengono messi a punto separatamente per ciascun individuo, in base alle esigenze personali.

Il programma è composto da un metodo clinico sviluppato sulla base dei principi e delle tecniche psicoterapeutici, che è stato abbinato a un metodo di formazione. L'apprendimento empirico è un elemento essenziale del programma, infatti agli individui non vengono insegnate le soluzioni ai problemi che li affliggono, piuttosto, vengono aiutati ad apprendere dalle rispettive esperienze e a mettere in pratica questi insegnamenti parallelamente al loro apprendimento. Il programma ha una durata di una settimana (dal sabato pomeriggio al sabato mattina). I programmi sono progettati separatamente per ciascun individuo, in base alle esigenze personali.

Le attività seguono il piano descritto qui di seguito.

Nel pomeriggio del primo giorno, i partecipanti vengono intervistati da uno psichiatra al fine di diagnosticare i sintomi dello stress, le cause dello stress, i metodi utilizzati per convivere con il problema o per affrontarlo e di raccogliere una serie di variabili psicopatologiche, biografiche e demografiche. I risultati di questa intervista forniscono alla squadra responsabile degli aspetti clinici (composta da uno psichiatra, da uno psicologo clinico e dal direttore clinico, che è anche uno psichiatra) le informazioni necessarie per sviluppare il programma personalizzato. Segue una serie di interviste quotidiane, dove i partecipanti esplorano e sviluppano strategie per affrontare i problemi. Parallelamente, e al fine di rafforzare i benefici tratti dalle sessioni di interviste e di promuovere le attività cliniche, i partecipanti prendono parte ad attività non cliniche (attività all'aperto, ginnastica, rilassamento e massaggi ecc.).

Il lavoro clinico e le interviste si basano sulle strategie che le ricerche internazionali hanno evidenziato come maggiormente efficaci nella gestione e nella prevenzione dello stress: ristrutturazione cognitiva, rilassamento, formazione alle competenze sociali e terapie espressive. Al completamento del programma, segue una fase di follow-up del cliente della durata di due anni, sotto forma di interviste cliniche, telefonate o scambio di corrispondenza.

Vi sono tre principali modalità attraverso le quali le persone possono entrare a far parte del programma: la proposta di un medico, una presentazione personale (di norma da parte di un partecipante ad attività precedenti) e la pubblicità (l'IPSSO viene frequentemente contattato dai media portoghesi per fornire consulenze in materia di stress).

Il programma clinico costa 1 300 euro per ciascun partecipante, per l'intera settimana di trattamento. Nel prezzo sono compresi vitto, alloggio e partecipazione alle attività di benessere. Di norma è il datore di lavoro a finanziare la partecipazione al programma e le entrate sono destinate al finanziamento di altre ricerche dell'IPSSO.

Problemi incontrati e risultati dell'azione

Uno dei principali problemi che deve essere sempre affrontato dagli attori del programma è la sua pubblicizzazione. Infatti in Portogallo è difficile convincere i dirigenti e i responsabili delle decisioni di una organizzazione dei benefici di un programma di riduzione e prevenzione dello stress e del fatto che i benefici si estenderebbero dal singolo lavoratore all'intera organizzazione e, pertanto, che il programma rappresenta più un investimento che un costo sostenuto.

Un altro problema è stabilire se le competenze apprese dal programma saranno applicate, ulteriormente sviluppate e mantenute dai partecipanti. A questo scopo è stata progettata una fase di follow-up. Purtroppo, questa fase è fallita a causa del numero contenuto delle risposte. Attualmente è in fase di progettazione un nuovo studio di valutazione.

Durante lo sviluppo del programma, sono emersi conflitti inattesi tra le parti interessate, riguardanti le finalità e la natura delle attività dell'istituto. Alcuni hanno sostenuto l'idea di una natura più commerciale, mentre altri erano dell'opinione che l'IPSSO fosse una istituzione non commerciale chiaramente non scientifica. Per risolvere questo problema sono stati organizzati esercizi di teambuilding.

Finora il programma di prevenzione dello stress dell'IPSSO ha ricevuto risposte positive sia dai singoli lavoratori sia dalle aziende. Il numero dei partecipanti è un buon indicatore del successo del programma. Quasi tutti i nuovi partecipanti decidono di ricorrere all'IPSSO dopo una raccomandazione medica o personale da parte di persone che hanno partecipato in precedenza al programma.

In Portogallo, l'IPSSO (per i suoi programmi clinici) è oggi un centro di riferimento per i media quando emerge il problema dello stress. A livello nazionale, l'istituto ha contribuito ad aumentare la sensibilizzazione in materia di stress. A livello individuale, le persone si sono interessate ad affrontare i problemi dello stress.

Valutazione generale

Sono stati affrontati problemi riguardo alla valutazione corrente del programma, in quanto il tasso di risposta ai questionari di follow-up è troppo carente per consentire l'analisi e il confronto dei risultati e delle conseguenze. Tuttavia, le testimonianze fornite dai partecipanti che sono stati contattati dall'istituto o che lo hanno contattato di loro iniziativa dimostrano che l'approccio è generalmente efficace nell'affrontare i problemi dello stress da lavoro. Attualmente sono in fase di sviluppo uno studio di valutazione e un diverso tipo di approccio.

I risultati positivi indiretti comprendono un miglior equilibrio tra lavoro e famiglia e un miglior ambiente familiare. Vi sono indicazioni dai partecipanti che hanno completato il programma secondo le quali i singoli lavoratori avrebbero più tempo per la famiglia e risulterebbero coinvolti in un maggior numero di attività con la famiglia stessa. Inoltre, la riduzione dei sintomi correlati allo stress consente un miglior funzionamento delle famiglie. I benefici per le organizzazioni sono correlati al miglioramento della salute dei lavoratori, al gruppo di lavoro, ai rendimenti aumentati e all'aumento delle condizioni di salute al livello dell'intera azienda.

I risultati negativi indotti comprendono l'incapacità per il partecipante di applicare alla vita di tutti i giorni i principi appresi nell'ambito del programma. Questo problema si verifica anche nell'ambito della formazione e della psicoterapia.

Criteri determinanti il successo identificati

L'attuazione del programma nell'arco degli ultimi 15 anni evidenzia la sua accettazione da parte del pubblico. Nonostante i partner dell'IPSSO siano

Tuttavia, le testimonianze fornite dai partecipanti che sono stati contattati dall'istituto o che lo hanno contattato di loro iniziativa dimostrano che l'approccio è generalmente efficace nell'affrontare i problemi dello stress da lavoro. Attualmente sono in fase di sviluppo uno studio di valutazione e un diverso tipo di approccio.

coinvolti per ragioni commerciali, essi continuano a fornire i loro servizi e la loro collaborazione all'istituto. Dal punto di vista dei partecipanti, i partecipanti alle iniziative del passato tendono a consigliare il programma a nuovi potenziali partecipanti e questo evidenzia la loro soddisfazione in relazione al programma stesso.

Il più apprezzato aspetto dell'azione è stato il programma di intervento sviluppato dall'IPSSO. Il programma non si limita a fare affidamento sui principi della psicoterapia o del counselling, ma, piuttosto, si tratta di una combinazione di entrambe e di attività fisiche. Un simile approccio tende al superamento delle carenze di ciascun elemento e a garantire che ciascun elemento fornisca i risultati migliori.

Il metodo — processo — è trasferibile

Il programma dell'IPSSO per la prevenzione dello stress ha avuto successo in Portogallo, in condizioni specifiche, ma può essere attuato anche in un altro contesto culturale. È trasferibile ad altri contesti e paesi, a condizione che siano forniti gli ambienti fisici, gli alloggi e le strutture sportive nei quali i partecipanti potranno perseguire gli obiettivi del programma ed ottenerne il controllo diretto.

Le raccomandazioni che possono essere tratte dagli iniziatori di questo programma sono:

1. conoscenza della materia, dei dati oggettivi e delle buone prassi;
2. concentrare l'attenzione sul corpo e sulla mente con un approccio olistico;
3. competenze specifiche;
4. trasferimento dei metodi di gestione dello stress nelle attività ordinarie;
5. combinazione tra la prospettiva individuale e quella clinica.

Ulteriori informazioni

IPSSO — Instituto de Prevenção do Stress e Saúde Ocupacional
Av. Abel Lacerda
PT-3475-031 Caramulo
Tel. (351) 232 86 88 24
Fax (351) 232 86 88 25
Sito web: www.ipssso.com
E-mail: ipssso@mail.telepac.pt

4.4 POLITICA PER LA GESTIONE DELLO STRESS NELLA POLIZIA FEDERALE BELGA



Police

- Incentrata sulle occupazioni caratterizzate da elevati livelli di stress
- Misure sia preventive sia reattive attuate in modo logico e pratico
- Prevenzione dello stress incorporata nelle strategie per le risorse umane

Sintesi

Lo stress sul lavoro rappresenta un rischio per gli agenti di polizia (devono affrontare pericoli, aggressioni, situazioni negative, urgenze ecc.) e sono a volte esposti a eventi traumatizzanti capaci di generare situazioni di stress. Al fine di aiutare gli individui esposti a eventi traumatizzanti, la polizia federale belga, nel 1993, ha attuato una politica per la gestione dello stress e ha creato una «squadra anti-stress» responsabile della sua implementazione. Le missioni di questa squadra multidisciplinare consistono nella gestione dello stress post-traumatico, nella prevenzione dello stress, nell'informazione e nella formazione.

Contesto dell'azione

Philippe Bleus, professore dell'Università di Liegi, ci ricorda, «i servizi di polizia sono indubbiamente tra le occupazioni a rischio obbligatorio o a rischio aumentato, se si pensa che quei lavoratori devono assumersi determinati rischi per conto della popolazione e/o proteggere la popolazione stessa».

A volte gli agenti di polizia sono esposti a eventi traumatizzanti che possono generare situazioni di stress.

Pertanto, a partire dai primi anni '90, la gestione delle forze di polizia («*gendarmérie*») ha stabilito che «doveva essere fatto qualcosa», da un lato per aiutare questi individui traumatizzati e, dall'altro, per garantire che il proprio personale fosse «ben equilibrato» e quindi in grado di gestire situazioni difficili e «essere di esempio».

Questa decisione di agire coincide con l'arrivo di un nuovo direttore che voleva porre l'accento sulle risorse umane, una strategia che deve andare di pari passo con una politica di gestione dello stress.

A parte queste situazioni di stress insite nei rischi che caratterizzano il lavoro di agente di polizia, fin dal 1998 i servizi di polizia belgi hanno avviato una riforma su grande scala, accompagnata da numerose modifiche radicali ai livelli strutturali e normativi. La riforma, introdotta dalla legge del 7 dicembre 1998, prevede un passaggio graduale dai tre servizi (polizia comunale, polizia giudiziaria e *gendarmérie*) a un «servizio di polizia strutturato su due livelli», composto dalla polizia federale e dalla polizia locale. La riforma è stata attuata il 1° gennaio del 2001, parte della *gendarmérie* e la totalità della polizia giudiziaria sono stati eliminati per creare la polizia federale. E, a partire dal 1° gennaio del 2002, la polizia comunale è stata trasformata nella polizia locale, con il graduale incorporamento dei lavoratori provenienti dalle ex brigate territoriali della *gendarmérie*.

Questo sistema a due livelli include circa 38 000 agenti di polizia distribuiti nell'intero territorio belga, con circa 10 000 agenti di polizia al livello della polizia federale e circa 28 000 agenti di polizia al livello della polizia locale (196 aree di polizia locali, che coprono uno o più comuni).

Obiettivi da raggiungere

Con la messa in atto, fin dal 1993, di una politica di gestione dello stress, l'obiettivo è stato quello di aiutare:

- tutti gli agenti di polizia ad affrontare difficili situazioni psicosociali come la depressione e le tendenze suicide;
- gli agenti di polizia esposti a eventi traumatizzanti.

A questa prima parte «reattiva», dedicata alla gestione dello stress post-traumatico, è stata aggiunta:

- una seconda parte maggiormente incentrata sulle misure preventive, con l'istituzione di servizi di formazione per la gestione dello stress,
- una terza parte finalizzata a conoscere meglio i fattori di stress istituzionali e organizzativi e i suoi effetti al fine di fornire le risposte adeguate.

Si potrebbe aggiungere un obiettivo finale riguardante il servizio pubblico fornito da ciascun agente di polizia, in base al quale viene giudicata la polizia stessa.

Descrizione dell'azione

La politica per la gestione dello stress rientra nel quadro della strategia per le risorse umane sviluppata dalla polizia federale. Si tratta della materializzazione dello statuto interno per la «promozione delle relazioni interne basate sul rispetto reciproco e la contribuzione al benessere sul luogo di lavoro».

L'implementazione della politica in materia di stress è affidata a una «squadra anti-stress», creata nel 1993. Si tratta di una squadra flessibile e multidisciplinare composta da un nucleo permanente di 17 persone (agenti, psicologi, assistenti sociali e specialisti delle comunicazioni; per il 10 % si tratta di agenti di polizia e per il 90 % di civili), in servizio 24 ore su 24. A seconda degli incarichi da svolgere e delle circostanze connesse, il nucleo può convocare altri specialisti come medici, esperti legali ecc.

La politica per la gestione dello stress rientra nel quadro della strategia per le risorse umane sviluppata dalla polizia federale.

L'implementazione della politica in materia di stress è affidata a una «squadra anti-stress», creata nel 1993.

La squadra anti-stress opera sulla base di un approccio duplice:

Preventivo	Reattivo
<ul style="list-style-type: none"> — Informazioni <ul style="list-style-type: none"> • generali • occupazionali — Gestione dello stress istituzionale — Formazione per la gestione individuale dello stress 	<p>Gestione dello stress post-traumatico</p>

- **Informazioni generali** — L'introduzione di una dimensione psicosociale in un sistema caratterizzato da una tradizione militare richiedeva un cambiamento di mentalità da parte del personale. A tal fine, sono state attuate una costante promozione della consapevolezza e azioni di informazione, che sono ancora in corso, nell'ambito dell'istituzione al fine di sostenere il programma di azione.
- **Informazioni occupazionali** — Dato che gli agenti di polizia devono affrontare il pericolo ed «essere di esempio», è importante che tutti, sulla base del loro ruolo e della loro posizione, reagiscano adeguatamente a fronte del loro stress e dello stress degli altri.

Pertanto, una brochure informativa sulla gestione dello stress è stata pubblicata e distribuita a tutto il personale (sono state distribuite oltre 20 000 copie). Inoltre, alcune direttive operative descrivono tutte le azioni e reazioni da attuare in caso di eventi gravi (disastri, presa di ostaggi ecc.) allo scopo di gestire lo stress di tutte le persone coinvolte nella situazione.

- **Gestione dello stress istituzionale** — L'ambiente di lavoro produce fattori di stress propri che devono essere identificati per consentire una reazione. Pertanto la squadra anti-stress ha elaborato uno «strumento diagnostico» finalizzato a determinare le cause dello stress nelle diverse sezioni e unità: un questionario con oltre 200 domande. Tutti i componenti di una unità riempiono il questionario e le risposte rendono possibile valutare il livello di benessere o malessere prevalente nella sezione in esame. Sulla base dei risultati, registrati in un protocollo e presentati alla sezione oggetto di esame, diventa possibile ricercare e definire le soluzioni per le anomalie identificate.

Inoltre, per prevenire le disfunzioni che sono causa di stress, la polizia federale ha sviluppato, a livello nazionale, svariate politiche per sostenere la politica di gestione dello stress: comunicazioni interne, modifiche della cultura di impresa, lotta all'alcolismo, miglioramento dell'ambiente di lavoro ecc.

- **Formazione per la gestione dello stress individuale** — Essendo lo stress legato ai singoli individui, l'approccio prevede l'istruzione dei lavoratori riguardo alla gestione del proprio stress in occasione di un seminario di tre giorni sulla gestione dello stress. Questo seminario viene co-gestito da uno psicologo, un istruttore e un medico. Il seminario è contenuto nel programma di formazione permanente di base per tutto il personale. Al seminario sono abbinate sessioni aggiuntive di follow-up individuale con lo psicologo, finalizzate ai partecipanti che si trovano ad affrontare un problema specifico.

- **Gestione dello stress post-traumatico** — Nel caso di un evento traumatico, la squadra anti-stress fornisce sostegno psicologico in tempo reale, 24 ore su 24, per il membro del personale esposto all'evento. A tal fine, la squadra è dotata di mezzi di comunicazione e di veicoli propri, per intervenire in loco. Lo stesso vale per i casi di depressione grave, tentato suicidio ecc.

Risultati dell'azione

Un questionario viene inviato alle persone prese in carico dalla squadra anti-stress; l'80 % di queste persone ha dichiarato che in caso di necessità avrebbe fatto nuovamente ricorso alla medesima struttura.

Tutte le azioni, preventive o reattive, danno luogo, se possibile, a una valutazione. Per esempio, un questionario viene inviato alle persone prese in carico dalla squadra anti-stress; l'80 % di queste persone ha dichiarato che in caso di necessità avrebbe fatto nuovamente ricorso alla medesima struttura.

Attualmente, le richieste di assistenza sono aumentate in misura considerevole, al punto che è stato necessario assumere assistenti sociali aggiuntivi. Analogamente, sotto la pressione esercitata dalla domanda, gli incarichi della squadra anti-stress si sono estesi alle vite private dei membri del personale.

L'azione della squadra anti-stress ha condotto al ritorno al lavoro di numerosi agenti di polizia che erano in congedo per malattia. Inoltre, negli ultimi anni è stata osservata una riduzione del tasso dei suicidi tra gli agenti di polizia.

Dovrebbe anche essere ricordato che nel 2001 il ministro degli Interni ha chiesto all'Università di Liegi di attuare uno studio sui rischi psicosociali e sullo stress da lavoro nella polizia. I risultati di questa indagine hanno evidenziato che nei casi nei quali il personale era stato bene informato in materia di gestione dello stress, la principale riforma dei servizi di polizia ha ottenuto meno effetti negativi (stress) di quanto era previsto.

Problemi affrontati e fattori di successo

Si possono citare i seguenti fattori tra quelli che contribuiscono al successo di questa operazione:

- inserimento della politica per la gestione dello stress nella strategia complessiva per le risorse umane, la prevenzione e il benessere sul lavoro, con il sostegno degli uffici e delle sezioni interessati, che collaborano con sinergie reali;
- applicazione graduale della politica tra il 1993 e il 1996, dove ciascun passo viene attuato solo quando il passo precedente è stato completato;
- natura pratica della formazione.

Trasferibilità dell'azione

A partire dal 1995, numerosi servizi di polizia, in Belgio e in altri paesi, hanno mostrato interesse per la squadra anti-stress e l'hanno utilizzata come modello per creare formule analoghe nelle rispettive unità. Attualmente, la squadra anti-stress sta ricevendo richieste da altre organizzazioni per l'attuazione di determinate operazioni per loro conto.

Ulteriori informazioni

Eric Cobut
Federal Police
Internal Relations Department
47 rue Fritz Toussaint
B-1050 Bruxelles
Tel. (32-2) 26 42 61 45
Fax (32-2) 26 42 60 97
Sito web: ligneinfo.reformepolice@brutele.be

4.5 ACCESSO STRADALE E AMBIENTE DI LAVORO DEI CONDUCENTI DI AUTOBUS — SVEZIA

- Sostegno del datore di lavoro e dei sindacati
- Miglioramenti per i dipendenti e i clienti
- Inoltre, benefici economici

Sintesi

Durante il periodo 1989-1992, un programma di intervento tecnico sul traffico è stato attuato su una linea di autobus al centro di Stoccolma. L'intervento era finalizzato al livello dell'azienda e attraverso gli studi di valutazione è stata evidenziata una riduzione della sofferenza percepita dopo il lavoro; una riduzione dei problemi lavorativi e un calo della pressione sistolica e delle pulsazioni cardiache tra gli autisti.

Contesto dell'azione

Il programma denominato «Accesso stradale e ambiente di lavoro dei conducenti di autobus» (Framkomlighet och bussförarens arbetsmiljö) è stato avviato dall'azienda tranviaria municipale di Stoccolma [«AB StorStoccolmas Lokaltrafik» (SL)] e dall'amministrazione delle strade comunali di Stoccolma (Gatukontoret) ed è stato attuato presso il Terminal SL Hornsberg di Stoccolma, in Svezia, tra il 1989 e il 1992.

Il traffico nella città di Stoccolma è aumentato del 30 % tra il 1982 e il 1988 e la previsione messa a punto dall'Ufficio per il traffico della Contea di Stoccolma indica aumenti del traffico ulteriori fino alla fine del secolo. Inoltre, si prevede che l'aumento del traffico condurrà a una riduzione della capacità e a riduzioni dei passeggeri dei mezzi pubblici. La previsione di aumenti di traffico a Stoccolma ha imposto cambiamenti degli attuali percorsi degli autobus della SL. Per soddisfare le esigenze relative all'aumento dei flussi di traffico diretti verso la città, era importante rendere più attraente l'uso dei mezzi pubblici. Quindi, esisteva il rischio di concatenamenti di eventi che avrebbero potuto condurre a una riduzione del numero dei passeggeri sugli autobus e a un aumento del numero delle auto nel centro di Stoccolma. Se non fossero stati attuati cambiamenti dei percorsi degli autobus, a fronte dell'aumento del traffico, i passeggeri degli autobus avrebbero dovuto trascorrere tempi più lunghi sui mezzi (con tutti gli altri fattori invariati, l'aumento del traffico avrebbe comportato un aumento degli ostacoli lungo i percorsi dei mezzi pubblici ecc.) e questo avrebbe creato insoddisfazione tra i passeggeri.

I cambiamenti nell'ambiente di lavoro fisico sono stati avviati per ridurre la congestione del traffico e potenziare il servizio ai clienti. Per il traffico nel centro di Stoccolma è stata proposta la cosiddetta rete quadro: un sistema a griglia di percorsi di autobus lungo le strade principali. Un vantaggio della rete quadro consiste nella possibilità di aumentare la velocità e l'accesso alle strade per il traffico dei mezzi pubblici nel centro cittadino. Concentrando i principali percorsi degli autobus su un numero limitato di strade principali, si agevolano gli interventi tecnici.

Un intervento tra i conducenti di autobus nell'ambiente urbano del centro di Stoccolma, dove i conducenti sono esposti a problemi quotidiani derivanti dal traffico intenso.

Prima dell'introduzione della rete quadro, è stato attuato un progetto di interventi tecnici sul traffico lungo un percorso degli autobus. L'intervento è stato denominato «Accesso alle strade e ambiente di lavoro dei conducenti di autobus» ed è stato incentrato sulle variazioni dei percorsi degli autobus e le innovazioni tecnologiche per aumentare l'efficienza operativa.

L'intervento ha avuto luogo nel contesto urbano, dove conducenti di autobus devono affrontare i problemi quotidiani legati al traffico intenso lungo i percorsi nel centro di Stoccolma.

All'intervento hanno partecipato i conducenti che trascorrevano almeno il 50 % del loro orario di lavoro full-time lungo la linea oggetto dell'iniziativa (la linea 54). Il numero dei partecipanti all'intervento di studio è stato compreso tra 17 e 23 nell'arco del periodo triennale durante il quale i ricercatori hanno seguito l'intervento. Tuttavia, tutti i conducenti impegnati lungo la tratta sono stati interessati dall'intervento. L'iniziativa ha interessato un totale di 350 dipendenti a tempo pieno e 50 dipendenti part-time.

La specifica linea oggetto dell'intervento è stata scelta perché percepita dall'azienda come la più difficile, perché interessata dal traffico urbano più intenso. Quando i conducenti del gruppo oggetto dell'intervento sono stati messi a confronto con i loro colleghi, è stato evidenziato che i conducenti del gruppo oggetto dell'intervento mostravano livelli di pressione sistolica e pulsazioni cardiache significativamente più elevati sul lavoro e segnalavano livelli di sofferenza più elevati dopo il lavoro.

Tra gli esempi dei problemi incontrati troviamo la congestione del traffico, i veicoli parcheggiati illegalmente, i comportamenti degli altri veicoli o dei pedoni/ciclisti, i ritardi causati dalle richieste di informazioni dei passeggeri, l'ostruzione dei passeggeri sull'autobus, il rallentamento degli imbarchi, l'ostilità e le minacce da parte dei passeggeri.

Mentre il progetto era in fase di preparazione, la SL è stata contattata dai ricercatori Leif Rydsted e Gunn Johansson del Dipartimento di Psicologia dell'Università di Stoccolma. I ricercatori intendevano seguire il progetto per stabilire se i cambiamenti dell'ambiente di lavoro avrebbero influito sul livello di stress e sul benessere dei conducenti. La SL ha accettato a condizione di ottenere l'approvazione del Sindacato svedese dei lavoratori municipali (Svenska Kommunalarbetareförbundet) e dei conducenti interessati. Dopo l'ottenimento del consenso, la SL ha garantito pieno sostegno al progetto.

Ambizioni dell'iniziativa e obiettivi da raggiungere

La medesima iniziativa era finalizzata a obiettivi diversi ma non in conflitto tra loro. Alla base dell'iniziativa sono stati previsti incentivi economici e incentivi legati all'ambiente di lavoro.

Nonostante gli incentivi economici sostenessero energicamente l'avvio dell'iniziativa, ci si attendeva che anche i cambiamenti dell'ambiente di lavoro avrebbero influito sull'ambiente di lavoro psicosociale dei conducenti di autobus. Ci si aspettava che le variazioni fisiche dei percorsi degli autobus avrebbero modificato l'ambiente di lavoro per i conducenti di autobus, riducendo le problematiche che essi incontrano sulla strada.

Il progetto si poneva l'obiettivo di dimostrare in quale modo la velocità del traffico in transito, oltre alla qualità del servizio per i clienti, avrebbero potuto essere migliorati. Il progetto si poneva l'obiettivo di aumentare la velocità media

Alla base dell'iniziativa sono stati previsti incentivi economici e incentivi legati all'ambiente di lavoro.

da 12,9 km/h a 15,0 e 16,0 km/h. Le riduzioni dei tempi a seguito degli interventi sono state di 13,2 minuti per l'intera tratta, negli orari di punta. L'azione era finalizzata a ridurre i tempi dei percorsi degli autobus, aumentare la velocità degli autobus e migliorare l'economia dei trasporti. I mezzi per raggiungere questi obiettivi erano la riduzione della congestione del traffico, la riduzione delle domande poste dai passeggeri ai conducenti e in termini generali l'agevolazione dell'esercizio delle linee pubbliche.

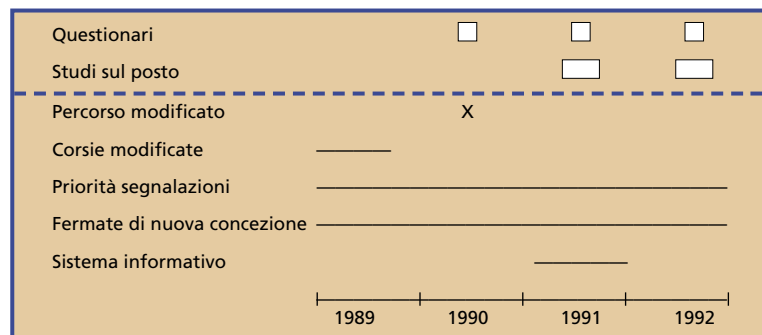
La motivazione, per l'Amministrazione delle strade comunali di Stoccolma, era quella di contribuire alla soluzione dei problemi attesi in relazione al previsto aumento del traffico nel centro di Stoccolma aumentando gli standard dei trasporti pubblici. L'Agenzia comunale per i trasporti di Stoccolma (SL) era motivata dal desiderio di migliorare il proprio prodotto: il trasporto su autobus.

I ricercatori ritenevano che le modifiche del percorso sperimentale degli autobus avrebbero portato a un miglioramento delle condizioni di salute tra i conducenti di autobus in quanto l'intervento avrebbe ridotto le problematiche sul lavoro. Riducendo la congestione del traffico, fornendo condizioni di guida più sicure e migliorate e offrendo migliori informazioni ai passeggeri, l'intervento della SL avrebbe teoricamente consentito ai conducenti di concentrarsi sul servizio e sulla sicurezza senza avvertire sempre il peso del rispetto degli orari.

Descrizione dell'iniziativa

Il progetto di intervento era composto da cinque parti.

1. Percorso modificato, al fine di evitare curve a sinistra troppo strette e di ridurre al minimo alcune strozzature già note. Inoltre, maggiore manutenzione delle strade e ampliamento di alcuni segmenti stradali
2. Maggior numero e lunghezza di corsie preferenziali. Le corsie sono inoltre state collocate prevalentemente al centro delle strade, al fine di evitare interferenze causate da auto parcheggiate illegalmente ecc.
3. Segnalazioni luminose attive prioritarie per il traffico degli autobus comandate da un sistema computerizzato, che attiva il segnale verde all'arrivo degli autobus.
4. Numero ridotto delle fermate, unitamente alla ricostruzione e alla variazione dell'ubicazione delle fermate.
5. Introduzione di un sistema computerizzato per le informazioni ai passeggeri, che fornisce informazioni visuali ai passeggeri all'interno del bus e alle fermate, e informazioni sonore nel bus.



La SL e l'Amministrazione delle strade comunali di Stoccolma hanno finanziato la ristrutturazione del sistema del traffico. Il Fondo svedese per l'ambiente di lavoro, la Commissione di ricerca sulle comunicazioni (Kommunikationsforskningsberedningen), SL, Trygg-Hansa e US National hanno finanziato il progetto di ricerca Science Foundation.

Risultati dell'azione

Durante l'intervento, sono stati distribuiti tre questionari in momenti diversi ai conducenti impegnati sul percorso in esame e sono stati condotti due studi sul posto. Il primo questionario è stato distribuito all'inizio dell'intervento, prima dell'introduzione di cambiamenti significativi. Il secondo questionario è stato distribuito durante l'attuazione dell'intervento e all'incirca nello stesso momento in cui ha avuto luogo il primo studio diretto. Il terzo questionario è stato presentato dopo l'attuazione di tutte le modifiche fisiche e contemporaneamente all'ultimo studio diretto.

I tre questionari sono stati presentati ai conducenti di autobus (17-23) impegnati lungo la linea oggetto dell'intervento e a un gruppo di confronto, cioè un gruppo di colleghi impegnati lungo altre linee al centro di Stoccolma (32-45 conducenti).

I questionari comprendevano voci riguardanti:

- carico di lavoro percepito,
- fattori ambientali influenti sul rendimento lavorativo,
- effetti percepiti derivanti dai diversi interventi di natura tecnica,
- possibilità di decisione,
- reazioni psicologiche e fisiche immediate alle condizioni di lavoro,
- prevalenza di una serie di reclami fisici e legati alla salute.

Per i questionari 2 e 3, le voci aggiuntive erano le seguenti:

- comportamenti connessi alla salute (fumo, abitudini alimentari, uso di sostanze connesso allo stress),
- valutazione da parte dei partecipanti degli impatti psicosociali dell'intervento (questionario 3).

Oltre ai dati del questionario, sono stati condotti studi sul posto con l'osservazione dei ritardi e dei problemi dei conducenti. I conducenti hanno segnalato l'affaticamento, la tensione per i vincoli di orario e l'accessibilità stradale al raggiungimento di ciascun capolinea. Inoltre, sono stati misurati la pressione del sangue e le pulsazioni cardiache dei conducenti.

I risultati hanno evidenziato i seguenti fattori.

- I cambiamenti dell'ambiente di lavoro fisico hanno influenzato i conducenti. Il gruppo oggetto dell'intervento ha segnalato una riduzione delle situazioni di sofferenza percepite dopo il lavoro, una riduzione delle problematiche lavorative e la riduzione della pressione sistolica e delle pulsazioni cardiache.
- In un arco di tempo di 18 mesi è stato scoperto che l'aumento del carico di lavoro risultava associato a una maggiore spossatezza dopo il lavoro, difficoltà a rilassarsi dopo il lavoro, problemi nel gestire le richieste a casa, o nell'uso del tempo libero in modo appagante. È risultato che il carico di lavoro influisce anche sulle segnalazioni di malesseri psicosomatici.
- All'inizio dello studio, il gruppo di conducenti oggetto dell'intervento mostrava una più elevata pressione sistolica, pulsazioni più elevate sul lavoro

I cambiamenti di natura tecnica hanno garantito un migliore servizio per i passeggeri, un migliore ambiente di lavoro psicosociale e una riduzione dei sintomi di stress tra i conducenti di autobus.

e maggiori livelli di sofferenza dopo il lavoro. Al momento di effettuare i controlli per le problematiche lavorative (registrate dai ricercatori), questi risultati non apparivano più significativi. Questi risultati sostengono la teoria secondo la quale esiste un nesso causale tra le problematiche professionali e le reazioni da stress da lavoro.

- L'analisi del rapporto tra problematiche lavorative e reazioni da stress da lavoro (pressione sanguigna, pulsazioni cardiache, logorio mentale percepito sul lavoro) ha evidenziato differenze individuali nelle modalità di rilassamento.

Oltre a questi risultati, alcuni elementi inattesi sono stati i seguenti.

- Il gruppo di confronto ha segnalato una migliore accessibilità stradale, evidenziando come alcuni dei cambiamenti fisici per il gruppo oggetto dell'intervento abbiano influito sull'ambiente di lavoro fisico per alcuni dei conducenti del gruppo di confronto.
- Il contesto risultava diverso dalle attese. Durante il periodo di intervento, il flusso di traffico in entrata a Stoccolma si è ridotto di circa il 5 %. Questo aspetto potrebbe spiegare i miglioramenti del traffico segnalati nel gruppo di confronto.

Sulla base del successo di questo intervento, i medesimi cambiamenti sono stati attuati lungo altre tre linee a Stoccolma e una ulteriore linea seguirà l'esempio nel 2003. Inoltre, l'idea viene attualmente riprodotta in altre grandi città svedesi come Jönköping e Göteborg.

Il principale beneficio segnalato dai conducenti era rappresentato dal fatto che gli interventi hanno garantito loro maggiore controllo durante la fase di guida e maggiori possibilità di offrire un servizio migliore ai passeggeri. L'intervento più apprezzato è stato quello della segnaletica prioritaria per gli autobus.

Problemi affrontati e fattori di successo

Nell'ambito del processo di introduzione e regolazione dei nuovi sistemi informativi e di segnaletica, vi sono stati alcuni conflitti iniziali con i conducenti privati e con altri gruppi di conducenti professionisti (distributori di merci) in relazione allo spazio stradale.

Criteri determinanti il successo

- Il responsabile del progetto della SL si è mostrato molto impegnato e intraprendente.
- I conducenti coinvolti e i sindacati si sono mostrati collaborativi e hanno sostenuto il progetto.

Trasferibilità dell'azione

L'intervento è finalizzato a modificare l'ambiente fisico di lavoro ed è pertanto facilmente trasferibile ad altre culture e ambienti. I margini di miglioramento dell'ambiente fisico di lavoro per i conducenti di autobus urbani è alla base della maggior parte delle richieste di replica dei risultati principali di questo intervento. Il metodo per analizzare e ridurre le problematiche lavorative rende questo strumento trasferibile ad altri contesti.

Ulteriori informazioni

Leif Rydstedt
Robens Centre for Health Ergonomics
European Institute of Health and Medical Sciences
University of Surrey

Guildford
Surrey GU2 5XH
United Kingdom
Tel. (44-1483) 87 92 05
Fax (44-1483) 87 67 01
E-mail: L.Rydstedt@surrey.ac.uk
Sito web: <http://www.eihms.surrey.ac.uk/robens/erg>

Bibliografia

Evans, G. W., Johansson, G. e Rydstedt, L. «Hassles on the job: a study of a job intervention with urban bus drivers», *Journal of Organisational Behaviour*, 20, 1999, pagg. 199-208.

Johansson, G., Evans, G. W., Rydstedt, L. W. e Carrere, S., «Job hassles and cardiovascular reaction patterns among urban bus drivers», *International Journal of Behavioural Medicine*, Vol. 5, n. 4, special issue, «Health, work and the workplace», 1998, pagg. 267-280.

Rydstedt, L., «The human side of the road: Studies on occupational stress reactions of the urban traffic environment», Department of Psychology, Stockholm University, 1996.

Rydstedt, L. W., Johansson, G. e Evans G. W., «The human side of the road: Improving the work conditions of urban bus drivers», *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 3, 1998a, pagg. 161-171.

Rydstedt, L. W., Johansson, G. e Evans, G. W., «A longitudinal study of workload, health and well-being among male and female urban bus drivers», *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, Vol. 71, 1998b, pagg. 35-45.

4.6 «TAKE CARE» — UN PROGRAMMA DI SQUADRA PER L'INTERVENTO IN SITUAZIONI DI ESAURIMENTO PSICOFISICO PER GLI OPERATORI DELL'ASSISTENZA ONCOLOGICA — PAESI BASSI



- Approccio di squadra alla gestione dello stress, con gruppi di sostegno allo staff
- Finalizzato ai gruppi ad alto rischio
- Prevede sia l'approccio al livello dell'organizzazione sia l'approccio individuale

Sintesi

Le esigenze professionali dei lavoratori del settore sanitario collocano un gran numero di questi lavoratori nell'area a rischio di esaurimento psicofisico (e cioè, una forma di stress da lavoro cronico). L'intervento «Take care» fu avviato nei Paesi Bassi nel periodo 1997/98. L'obiettivo era quello di prevenire l'esaurimento psicofisico tra i fornitori di assistenza oncologica attraverso un approccio di squadra alla gestione dello stress, comprendente l'istituzione di gruppi per il sostegno del personale.

Contesto dell'azione

Nei Paesi Bassi, in precedenza, l'incidenza dello stress da lavoro o dell'esaurimento psicofisico tra gli operatori dell'assistenza oncologica non era stata valutata quantitativamente. I membri delle diverse organizzazioni professionali di operatori dell'assistenza oncologica hanno dichiarato di avere l'impressione, sia in relazione alla loro situazione lavorativa personale sia attraverso i loro colleghi diretti, che gli operatori dell'assistenza oncologica olandesi potrebbero essere a rischio per quanto riguarda questa forma di stress lavorativo cronico. Pertanto, nel 1996, il progetto di ricerca «Esaurimento psicofisico nella cura del cancro: incidenza, eziologia e intervento» è stato avviato presso il Dipartimento di psicologia sociale e aziendale dell'Università di Utrecht, finanziato tramite un sussidio della Dutch Cancer Society.

L'indagine nazionale comprendeva un campione casuale di 1 585 operatori dell'assistenza oncologica, 816 dei quali hanno risposto: 410 infermieri, 179 medici e 227 assistenti radiologici. I risultati hanno dimostrato che il livello medio

Programma di formazione: 29 reparti oncologici, 9 reparti oggetto dell'intervento, 20 reparti di confronto, 484 operatori dell'assistenza oncologica.

di esaurimento psicofisico tra gli operatori dell'assistenza oncologica risultava significativamente più elevato rispetto a quello di altri lavoratori comparabili del settore sanitario (per esempio, medici e infermieri rianimatori, medici generici) e ai livelli medi riscontrati nei Paesi Bassi per gli operatori del settore sanitario. Pertanto, sembrava emergere una forte esigenza di sviluppare, implementare e valutare gli interventi per la gestione dello stress in relazione a questi gruppi professionali. Una seconda parte del progetto è stata dunque avviata nel 1997/98: «Take care: un programma di squadra per l'intervento in situazioni di esaurimento psicofisico per gli operatori dell'assistenza oncologica» (Take Care! Een teamgerichte interventie ter bevordering van welzijn op het werk). L'obiettivo di questa componente del progetto era quello di sviluppare, implementare e valutare gli interventi per la gestione dello stress in relazione a questi gruppi professionali.

Il progetto di intervento comprendeva 29 reparti oncologici, nove dei quali erano i reparti oggetto dell'intervento e 20 dei quali rappresentavano il gruppo di confronto. Il numero totale dei partecipanti era di 484 operatori dell'assistenza oncologica, con un'età media di 37,6 anni, impegnati nell'assistenza diretta dei pazienti oncologici. Il settantuno per cento degli operatori era di sesso femminile. In media, gli operatori avevano 9,6 anni di esperienza di lavoro nel campo oncologico.

Il progetto di ricerca è stato finanziato tramite un sussidio della Dutch Cancer Society.

Nelle loro attività di routine, gli operatori dell'assistenza oncologica devono affrontare una serie di problemi psicosociali che potrebbero ridurre la loro motivazione e danneggiare il loro impegno per gli ideali che inizialmente li hanno attratti verso questa specializzazione. Alla fine, questo può condurre all'esaurimento psicofisico e cioè a una forma di stress lavorativo cronico caratterizzato da esaurimento emotivo, depersonalizzazione e riduzione dei risultati personali. L'esaurimento psicofisico può inoltre essere considerato un riflesso della quantità totale dello stress emotivo derivante dalle attività che dominano la maggior parte del tempo di lavoro nel settore oncologico. Se non curato, l'esaurimento psicofisico può ridurre la capacità di un individuo di utilizzare le eccellenti capacità che spesso sono frutto di anni di formazione, e può infine comportare l'abbandono della professione da parte dell'operatore.

Ambizioni dell'iniziativa e obiettivi da raggiungere

I risultati dell'indagine nazionale hanno evidenziato l'importanza di una valida pratica di collaborazione tra le diverse discipline oncologiche e l'importanza del livello di autonomia professionale dei singoli operatori.

Lo scopo del progetto di intervento era quello di ottenere una maggiore conoscenza delle pratiche di collaborazione tra gli operatori dell'assistenza oncologica e delle possibili modalità di miglioramento. L'intervento era finalizzato a ridurre le sensazioni di esaurimento psicofisico assistendo gli operatori dell'assistenza oncologica nello sviluppo di strategie e piani per prevenire o ridurre gli specifici fattori causa di stress.

È stato evidenziato che le principali fonti dello stress da lavoro negli operatori dell'assistenza oncologica sono:

- fattori causa di stress in relazione al paziente/emotivi

- fattori causa di stress ambientali/fisici
- fattori causa di stress mentali/cognitivi
- fattori causa di stress sociali/interpersonali
- fattori causa di stress specifici della disciplina
- fattori causa di stress generici che non sono unici di questa specialità, ma sono comuni a molti dei lavoratori del settore sanitario, per esempio elevati carichi di lavoro e carenza di autonomia.

I criteri sono finalizzati all'ottenimento di una significativa riduzione dei punteggi fatti registrare dagli operatori dell'assistenza oncologica in materia di esaurimento emotivo e depersonalizzazione.

Descrizione dell'iniziativa

I ricercatori, la Dutch Cancer Society e i partecipanti al progetto avevano l'interesse comune di sviluppare una più ampia e rinnovata conoscenza nel campo dell'esaurimento psicofisico (e della sua prevenzione) tra gli operatori dell'assistenza oncologica. Sono stati richiesti due esperti consulenti per le attività di squadra, al fine di massimizzare l'efficacia dello sviluppo e dell'implementazione dell'intervento/formazione.

Il programma di formazione è stato rivolto ai fattori causa di stress sia a livello personale sia a livello di struttura.

Iter del progetto

- Indagine basata su un questionario distribuito a tutti i membri dello staff dei 29 reparti oncologici partecipanti. Il questionario ha valutato la percezione da parte degli operatori dell'assistenza oncologica dei più importanti (potenziali) fattori causa di stress da lavoro identificati precedentemente mediante l'indagine nazionale, oltre alla loro percezione dei rapporti sociali e di lavoro nell'ambito delle rispettive squadre.
- Sono stati selezionati casualmente nove reparti di formazione; i rimanenti 20 reparti hanno rappresentato il gruppo di confronto.
- Implementazione del programma di formazione.
- Dopo la conclusione del programma di formazione, e ancora una volta sei mesi più tardi, il personale di tutti i reparti ha compilato nuovamente il questionario.

Programma di formazione

Un approccio di squadra alla gestione dello stress e, cioè, squadre complete, «funzionali», composte da membri provenienti da gruppi professionali diversi che lavorano assieme quotidianamente e che partecipano. A seguito dell'indagine, la formazione è stata incentrata sul miglioramento delle pratiche di collaborazione degli operatori e l'istituzione dei cosiddetti gruppi di sostegno del personale. Lo scopo di questi gruppi è quello di aumentare la sensibilizzazione, il sostegno e la comunicazione per i membri dello staff e trovare congiuntamente le soluzioni per i fattori causa di stress prevalenti nella rispettiva situazione lavorativa, aumentando così il loro livello di controllo della situazione stessa.

I consulenti hanno avviato il programma di formazione con indagini complete presso la dirigenza di ciascun reparto al fine di, tra le altre cose, chiarire il protocollo di formazione. Mediante queste indagini, i consulenti hanno tentato

di aumentare la motivazione della dirigenza dei reparti per l'implementazione e dei processi di cambiamento a livello organizzativo.

Successivamente, riunioni iniziali sono state tenute presso ciascun reparto di formazione. I consulenti hanno presentato il protocollo del programma di formazione e i ricercatori hanno illustrato la progettazione dello studio di intervento. Lo scopo di questi incontri era quello di aumentare la motivazione del personale a partecipare ed a promuovere atteggiamenti positivi anticipati riguardo al programma di formazione.

Tutte le informazioni derivanti da questi incontri e quelle emerse in seguito sono state raccolte in un registro, per mantenere tutti i partecipanti informati durante il programma.

Lo stesso programma di formazione era composto da sei sessioni mensili di tre ore ciascuna, soggette alla supervisione dei consulenti. Durante la prima sessione, si è avuto un riscontro sui risultati dell'indagine e sono stati individuati gli aspetti sui quali incentrare l'azione. Durante le sessioni successive, sono state formate piccole squadre responsabili della soluzione dei problemi che congiuntamente hanno pianificato, implementato, valutato e riformulato i piani di azione per affrontare i più importanti fattori causa di stress sul lavoro. I consulenti delle squadre si sono occupati anche della loro formazione in materia di competenze di comunicazione e collaborazione più generali (per esempio, fornire assistenza e feedback). I partecipanti hanno agito come veri e propri «agenti del cambiamento» e i consulenti sono stati i loro «istruttori».

I problemi affrontati più frequentemente sono stati quelli relativi alle elevate pressioni emotive derivanti dai rapporti con i pazienti oncologici (e il modo in cui sviluppare un atteggiamento di «distaccata partecipazione») e la gestione dei problemi di comunicazione tra le diverse discipline professionali.

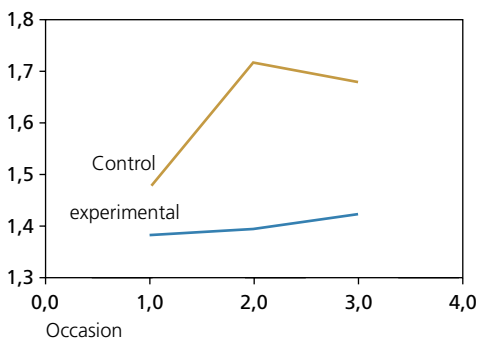
Il periodo di formazione è stato di 18 ore nell'arco di un semestre (tre ore mensili nell'arco di sei mesi).

Risultati dell'azione

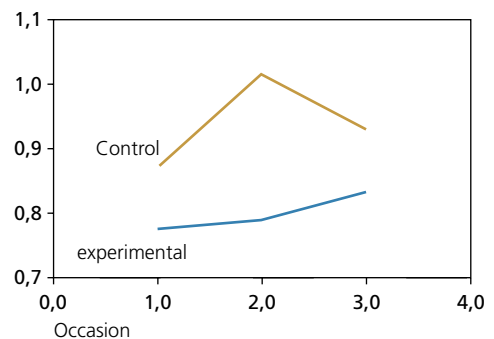
I diversi concetti (fattori causa di stress, aspetti dei rapporti lavorativi) contenuti nel questionario sono stati valutati mediante misure convalidate nell'ambito di studi precedenti. L'esaurimento psicofisico è stato valutato dalla versione olandese dell'MBI.

Il programma di formazione si è rivelato uno strumento efficace, quantomeno, per prevenire l'aumento della percezione dello stress da lavoro.

Esaurimento emotivo



Depersonalizzazione



Per quanto riguarda gli effetti del programma di formazione, è stato riscontrato che il personale dei reparti di confronto evidenziava un aumento dei livelli sia dell'esaurimento emozionale sia della depersonalizzazione durante il periodo di studio di un anno, mentre il personale dei reparti di formazione mostrava una stabilizzazione dei livelli di entrambe le componenti dell'esaurimento psicofisico. Il programma di formazione si è rivelato uno strumento efficace, quantomeno, per prevenire l'aumento della percezione dello stress da lavoro.

I risultati di una valutazione qualitativa hanno evidenziato che i partecipanti hanno ritenuto l'approccio molto istruttivo e utile per individuare i fattori causa di stress sul lavoro e formulare e valutare piani di azioni per «affrontare» questi fattori causa di stress. La parte più apprezzata dell'azione è stata la costruzione di una rete di sostegno (sociale) tra colleghi ecc.

Problemi affrontati e fattori di successo

A causa della durata relativamente breve del programma di formazione, sarebbe stato irrealistico attendersi una effettiva riduzione dei livelli di esaurimento psicofisico. Questo potrà forse richiedere un periodo più lungo e intenso di interventi attivi. Inoltre, il programma di intervento viene valutato come se si trattasse di una «cura», ma in realtà dovrebbe essere considerato un intervento preventivo, di fatto non vi è alcuna ragione per presumere che un intervento preventivo possa, di per sé, generare benefici immediati.

Criteri determinanti il successo

- I ricercatori conoscevano il settore e le questioni legate allo stress/esaurimento psicofisico.
- I consulenti avevano molta esperienza pratica nel campo dei programmi di formazione.
- I professionisti del settore dell'assistenza oncologica erano interessati alla professionalizzazione delle rispettive discipline.

Criteri determinanti il successo:

- *interesse,*
 - *conoscenza,*
 - *esperienza.*
-

Trasferibilità dell'azione

Sia il programma di formazione sia il programma di ricerca possono essere facilmente applicati in altri paesi e tra altre tipologie di operatori dell'assistenza sanitaria, a condizione che vi siano i mezzi finanziari per coprire le spese. Sarebbe un vantaggio poter disporre di sessioni di formazione più frequenti (due volte al mese) e trascorrere molto tempo e dedicare molte iniziative per l'adeguata presentazione del programma di formazione ai (potenziali) partecipanti.

Ulteriori informazioni

Pascale M. Le Blanc
Department of Social and Organisational Psychology and
Research Institute for Psychology and Health
Utrecht University
PO Box 80.140
3508 TC Utrecht
Nederland
Tel. (31-30) 253 46 15
Fax (31-30) 253 75 84
E-mail: p.leblanc@fss.uu.nl

Bibliografia

Geus, A. C. de, Son, A. M. van, Le Blanc, P. M. e Schaufeli, W. B., «Take Care! Een teamgerichte interventie ter bevordering van welzijn op het werk», Bohn, Stafleu e Van Loghum, Houten/Diegem, 2000.

Le Blanc, P. M., Bakker, A. B., Peeters, M. C. W., Van Heesch, N. C. A. e Schaufeli, W. B., «Emotional job demands and burnout among oncology care providers», *Anxiety, Stress, and Coping*, Vol. 14, 2001, pagg. 243-263.

Le Blanc, P. M. e Schaufeli, W. B., «Burnout among oncology care providers», Dollard, M. F., Winefield, H. R. e Winefield, A. H., *Occupational stress in the service professions*, Cap. 5, Taylor e Francis (di prossima pubblicazione).

Peeters, M. C. W. e Le Blanc, P. M., «Towards a match between job demands and sources of social support: a study among oncology care providers», *European Journal of Work and Organisational Psychology*, Vol. 10, n. 1, 2001, pagg. 53-72.

5.



PREVENZIONE DELLA VIOLENZA



5.1

ORIENTAMENTO FORNITO DAL HSE: PARTE 2 — VIOLENZA LEGATA AL LAVORO — REGNO UNITO



- L'orientamento fa parte di un approccio strategico
- Produzione di una serie di studi di casi
- Finalizzato ai datori di lavoro, ma importante anche per i dipendenti e i loro rappresentanti

Sintesi

Nel luglio del 2002, nel Regno Unito, l'«Health and Safety Executive» (HSE) ha pubblicato il documento *Violenza legata al lavoro: gestione dei rischi nelle imprese di piccole dimensioni*. Questa pubblicazione fa parte di un approccio strategico alla gestione di questo genere di rischio. La guida, in vendita, contiene 10 studi di casi che offrono esempi di come alcune imprese abbiano ridotto il rischio di violenza al personale. Gli studi dimostrano che esistono molti modi per affrontare il problema della violenza sul lavoro e che le misure efficaci non devono necessariamente essere costose. La guida è finalizzata ai datori di lavoro, ma è importante anche per i dipendenti e i loro rappresentanti.

Contesto dell'azione

La relazione «Indagine sulla criminalità britannica 2000» ha evidenziato che durante il 1999 si sono verificati circa 1,3 milioni di incidenti da violenza sul lavoro in Inghilterra e nel Galles (la Scozia redige rapporti separati). Le vittime sono risultate pari a poco più di 600 000 lavoratori e molti di essi hanno subito più di un episodio di violenza fisica o comportamento minaccioso.

Chiunque lavori a contatto con il pubblico si trova esposto a un maggiore rischio di violenza legata al lavoro. Le occupazioni a più elevato rischio sono quelle legate ai servizi di protezione e tutela della legge, per esempio, gli agenti di polizia e le guardie di sicurezza. Tra i gruppi ad alto rischio vi sono i lavoratori del settore sanitario e della previdenza, gli insegnanti e gli operatori sociali, il

Chiunque lavori a contatto con il pubblico si trova esposto a un maggiore rischio di violenza legata al lavoro. Le occupazioni a più elevato rischio sono quelle legate ai servizi di protezione e tutela della legge.

personale degli esercizi di vendita al dettaglio e dei bar, il personale dei punti vendita alimentari da asporto e i lavoratori del settore dei trasporti.

I manager e i titolari di piccole e medie imprese sono anch'essi particolarmente a rischio di violenza sul lavoro.

La relazione ha inoltre riscontrato che il 72 % dei lavoratori sostiene di non aver ricevuto né una formazione regolare né consulenze informali nel loro lavoro su come gestire comportamenti violenti o minacciosi. Anche tra i gruppi ad alto rischio il livello di formazione non ha superato il 50 %, fatta eccezione per i servizi di sicurezza e protezione, dove il 71 % risultava aver ricevuto una formazione.

La violenza legata al lavoro ha un costo elevato per i dipendenti e le imprese per le quali essi lavorano in relazione ad assenze per malattia, avvicendamento del personale, premi assicurativi più elevati e risarcimenti. La ricerca ha stabilito che in media il datore di lavoro sostiene un costo di 2 097 sterline per ciascuna lesione che causi una assenza dal lavoro, 141 sterline per ciascun incidente che non produca lesioni ma danni a immobili e apparecchiature. Moltiplicando questi dati per il numero degli incidenti legati a violenze e aggressioni sul luogo di lavoro ogni anno (circa 1,3 milioni), il costo complessivo per i datori di lavoro è evidentemente molto elevato.

I dipendenti possono subire non solo lesioni fisiche, ma anche ansietà e stress. Le imprese di piccole dimensioni possono risentirne in modo particolarmente negativo in considerazione dei margini di profitto più contenuti.

La definizione di violenza fornita dall'HSE è:

«Qualunque incidente nell'ambito del quale un lavoratore sia soggetto ad abusi, sia minacciato o sia assalito in circostanze relative al lavoro».

La definizione comprende la violenza ai danni dei lavoratori sul posto di lavoro attuata da membri della collettività, all'interno di un luogo di lavoro o altrove, quando la violenza derivi dall'attività professionale dei lavoratori. Per esempio, questo potrebbe comprendere le violenze agli insegnanti da parte degli allievi, a medici/infermieri dai pazienti, a dipendenti in movimento il cui lavoro preveda la visita ai malati o la raccolta dei pagamenti, a personale della sicurezza o ad agenti di polizia in servizio. La definizione non comprende la violenza ai danni di persone che non si trovino sul luogo di lavoro, per esempio durante gli spostamenti da casa al lavoro e viceversa, o la violenza al di fuori dei normali orari di lavoro. Tuttavia, nei casi in cui tali rischi dovessero essere significativi, i datori di lavoro potranno decidere di attuare misure per tutelare i loro dipendenti.

Programma triennale della HSC per la gestione della violenza legata al lavoro

La Health and Safety Commission (HSC) ha lanciato un programma triennale per gestire la violenza legata al lavoro nel giugno del 2000. La HSC si è posta l'obiettivo di ridurre il numero degli incidenti legati alla violenza sul lavoro e di ottenere una riduzione del 10 % entro la fine del programma. Tra gli esempi di attività previste nell'ambito del programma troviamo:

- sostenere lo sviluppo di standard nazionali ufficiali per la gestione delle violenze legate al lavoro (gli standard ufficiali dovrebbero essere resi disponibili dalla Employment National Training Organisation del Regno Unito entro il mese di ottobre del 2002);

La HSC si è posta l'obiettivo di ridurre il numero degli incidenti legati alla violenza sul lavoro e di ottenere una riduzione del 10 % entro la fine del programma.

- nuova guida per le imprese di piccole dimensioni sotto forma di studi di casi (attualmente già pubblicata); la HSC sta inoltre valutando la possibilità di creare guide per i conducenti di taxi, per il settore alberghiero e nuove guide per il settore del commercio al dettaglio;
- ricerca, studi di casi sulle buone prassi nel campo della gestione della violenza a danno di lavoratori isolati, sul modo in cui l'ambiente di lavoro può contribuire a ridurre il rischio di violenza.

Obiettivi da raggiungere

I datori di lavoro devono valutare i rischi di violenza fisica e verbale per i loro dipendenti e prendere le misure adeguate per affrontare queste situazioni. Tali misure potranno comprendere:

- fornitura di formazione e informazioni;
- migliore concezione dell'ambiente di lavoro (per esempio, l'attuazione di misure di sicurezza fisiche) e
- migliore pianificazione del lavoro.

La registrazione degli incidenti legati a violenza fisica e verbale può aiutare i datori di lavoro a prevedere le tipologie di incidenti che possono verificarsi.

I datori di lavoro devono notificare all'autorità competente in materia di salute e sicurezza i casi in cui eventuali atti di violenza fisica non consensuale ai danni di una persona sul lavoro dovessero tradursi nella morte di tale persona, in lesioni gravi o nell'incapacità di lavorare normalmente per tre o più giorni.

I messaggi chiave sono:

- attuare misure semplici per gestire la violenza legata al lavoro può aiutare le piccole e medie imprese a ridurre i rischi e ad aumentare l'efficienza e la redditività;
- vi sono molti modi per gestire il problema della violenza sul lavoro; le misure efficaci non devono necessariamente essere costose.

Descrizione dell'iniziativa

Come illustrato nel dettaglio sotto il titolo «Perché le pubblicazioni?» nella sezione 4.1, le pubblicazioni sono lo strumento principale per comunicare con i soggetti che l'HSE intende influenzare e informare. L'HSE ha lanciato la sua ultima guida relativa alla violenza sul lavoro:

Violenza legata al lavoro — studi di casi — Gestione del rischio nelle imprese più piccole (HSG229 — in vendita).

Gli studi di casi sono alla base di guide pubblicate in precedenza:

- *Violenza sul lavoro — una guida per i datori di lavoro* (INDG69 rev. — gratuita)
- *Prevenzione della violenza ai danni del personale del settore del commercio al dettaglio* (HSG133 — in vendita)
- *Prevenzione della violenza ai danni del personale delle banche e negli istituti di credito fondiario* (HSG100 — in vendita)
- *Violenza nel settore dell'istruzione* (prodotta dalla Commissione di consulenza per l'istruzione dell'HSC)
- *Violenza e aggressioni al personale delle strutture sanitarie, guida alla valutazione e alla gestione* (prodotta dalla Commissione di consulenza per l'istruzione dell'HSC)

Le pubblicazioni dell'HSE gratuite e a pagamento sono disponibili mediante ordine postale presso HSE Books, tel. (44-1787) 88 11 65, fax (44-2920) 85 92 60. È possibile anche visitare il sito web dell'HSE: www.hse.gov.uk

1. Studi di casi sulla violenza legata al lavoro (HSG229)

La guida fornisce esempi reali di come le piccole e medie imprese abbiano ridotto il rischio della violenza legata al lavoro. Nonostante si tratti di una pubblicazione in vendita, l'HSE prevede di rendere alcuni esempi di studi di casi liberamente disponibili sul proprio sito web. Gli studi di casi offrono ai datori di lavoro suggerimenti su come proteggere i loro dipendenti dal rischio della violenza sul lavoro, mostrando come altre imprese hanno affrontato con successo il problema.

Questi studi di casi aiuteranno i datori di lavoro ad adeguarsi alle leggi approfittando delle guide HSE già esistenti. Le guide illustrano le buone prassi nella prevenzione e nel controllo della violenza legata al lavoro e forniscono informazioni su una vasta gamma di misure economicamente convenienti, che saranno di interesse per le imprese di molti settori.

I 10 studi di casi selezionati per questa guida coprono i seguenti settori:

- commercio al dettaglio,
- salute e previdenza,
- sicurezza e polizia e
- fornitori di servizi per il tempo libero.

La guida contiene esempi di varie attività, tra le quali un servizio per la consegna a domicilio di pizze, un centro di accoglienza per tossicodipendenti e un night-club. I rischi principali per il personale del servizio per la consegna a domicilio di pizze sono rappresentati da aggressioni, ordini falsi, furti di contanti dal veicolo per le consegne e contestazioni di pagamenti. Nell'ambito delle buone prassi, il personale dell'azienda è stato istruito a non reagire alle violenze e a non fare resistenza in caso di rapine. Installando una più ampia vetrina, la sorveglianza risulta aumentata e le biciclette per le consegne possono essere parcheggiate in vista dal negozio.

Gli studi di casi dimostrano che esiste quasi sempre una vasta gamma di soluzioni possibili per tutti i problemi. Inoltre, dimostrano che le misure efficaci non sono necessariamente costose. Le soluzioni che garantiscono i migliori rapporti costi-benefici sono di norma legate al modo in cui l'attività viene gestita, come nel caso della formazione e dell'informazione del personale, al riconoscimento dei piani di lavoro e alla concezione del luogo di lavoro. Di norma le attrezzature di sicurezza molto costose sono necessarie solo nei casi in cui sussista un rischio particolarmente elevato di violenza o per proteggere le strutture quando non siano occupate dal personale.

Nonostante le potenziali variazioni e modifiche delle situazioni, molte delle risposte e delle soluzioni identificate negli studi di casi saranno importanti per le imprese impegnate in settori diversi.

2. Violenza sul lavoro — una guida per i datori di lavoro (INDG60 rev.)

L'HSE incoraggia i datori di lavoro a gestire la violenza legata al lavoro con le stesse modalità adottate per qualunque altra problematica legata alla salute e

alla sicurezza. Per aiutare i datori di lavoro a fare ciò, l'HSE ha pubblicato la guida generale *Violenza sul lavoro — una guida per i datori di lavoro*, che fornisce consulenze pratiche ai datori di lavoro per aiutarli a stabilire se la violenza sia un problema per i loro dipendenti, e, se sì, decidere come affrontare questo problema. Questa pubblicazione gratuita può anche essere scaricata presso il sito web dell'HSE.

La guida generale offre un semplice approccio a quattro stadi alla gestione dei rischi della violenza legata al lavoro:

- stabilire se esista un problema,
- decidere quali iniziative attuare,
- attuare le iniziative,
- verificare quanto è stato fatto e attuare verifiche periodiche.

Inoltre, la guida offre consulenze in materia di formazione ed informazione al personale e suggerisce cambiamenti da apportare all'ambiente di lavoro e alla pianificazione del lavoro. Queste misure possono contribuire alla riduzione o all'eliminazione dei rischi di aggressione o violenza.

Problemi affrontati e fattori di successo

I criteri determinanti il successo identificati sono:

- assunzione di informazioni e consultazione delle guide;
- le iniziative attuate dai datori di lavoro, particolarmente nei principali gruppi di destinatari, che sono rappresentati dai servizi di vigilanza e polizia, dai lavoratori del settore sanitario e della previdenza, insegnanti e operatori sociali, personale impegnato nelle rivendite al dettaglio e nei bar, operatori dei punti vendita di alimentari da asporto e lavoratori del settore dei trasporti;
- riduzione degli incidenti caratterizzati da violenza fisica e minacce ai lavoratori.

Gli interrogativi riguardanti la violenza legata al lavoro sono inclusi ogni anno nella «Indagine sulla criminalità britannica» e l'HSE prevede di valutare l'efficacia del programma di lavoro sulla violenza nel 2004. Considerato che i dati raccolti sono sempre retrospettivi, non sarebbe possibile attuare una analisi in tempi più brevi.

Trasferibilità dell'azione

L'efficacia delle guide pubblicate è stata ampiamente dimostrata. Tali guide potrebbero essere prodotte in Europa da organi/agenzie nazionali dotati dell'autorità per garantire l'ulteriore conformità alle normative. Le guide devono tenere conto della legislazione nazionale e delle disposizioni per i datori di lavoro e i lavoratori per la gestione della violenza legata al lavoro.

Ulteriori informazioni

HSE Infoline
Tel. 08701 545500
Fax 02920 859260
E-mail: hseinformationsservices@natbrit.com
o scrivere a:
HSE Information Services
Caerphilly Business Park
Caerphilly CF83 3GG
United Kingdom

5.2 PREVENZIONE DELLA VIOLENZA FISICA SUL LUOGO DI LAVORO NEL SETTORE DEL COMMERCIO AL DETTAGLIO — IL METODO KAURIS — FINLANDIA



TYÖTERVEYSLAITOS
FINNISH INSTITUTE OF OCCUPATIONAL HEALTH

- Strumento per valutare e gestire il rischio di violenza
- Finalizzato al settore del commercio al dettaglio
- Applicabile a organizzazioni di tutte le dimensioni

Sintesi

Nel 2001, presso l'Istituto finlandese per la salute sul lavoro (FIOH) è stato sviluppato il metodo Kauris per il settore del commercio al dettaglio (negozi di alimentari e supermercati, stazioni di servizio ecc.), dove il rischio di incidenti violenti risulta superiore alla media nazionale e in ulteriore aumento. Questo è stato fatto per aiutare le singole imprese nella valutazione e nella gestione della violenza sul luogo di lavoro.

Contesto dell'azione

Durante gli ultimi anni, la violenza legata al lavoro e la minaccia di violenza sono stati identificati come un rischio emergente per la salute e la sicurezza del lavoro in numerosi paesi. La ricerca sulla violenza sul lavoro è stata avviata nel 1995 presso l'Istituto finlandese per la salute sul lavoro (FIOH), Dipartimento sicurezza sul lavoro. Gli obiettivi principali sono stati quelli di fornire dati sulla portata effettiva del fenomeno della violenza sul luogo di lavoro e di migliorare la prevenzione della violenza.

Stando a indagini dirette finlandesi, la violenza legata al lavoro è in fase di aumento in Finlandia. Nel 1997, il 4,1 % circa dei lavoratori dichiarava di aver subito violenze o minacce di violenza sul lavoro o lungo il percorso per recarsi al lavoro o per rientrare a casa, nell'arco dei precedenti 12 mesi. E la proporzione di tali violenze o minacce aveva raggiunto il 5,1 % nel 2000. Questo significa che in Finlandia 111 000 lavoratori sono annualmente soggetti a violenza sul lavoro. La maggior parte degli incidenti è rappresentata da situazioni di minaccia. Ogni anno, all'interno di un database sugli incidenti lavorativi, vengono registrati circa 500 incidenti sul lavoro ascrivibili a situazioni

di violenza. Il numero medio annuo degli incidenti lavorativi fatali legati alla violenza è pari a due.

I requisiti normativi sulla violenza sul lavoro in Finlandia sono esposti nella sezione 2. Stando alle autorità finlandesi, i datori di lavoro nei settori ad elevato rischio di violenza sul lavoro sono tenuti a valutare il rischio di violenza legata al lavoro e a descrivere nel proprio programma di sicurezza scritto le misure che utilizzano nella gestione di tale rischio. In Finlandia sono state pubblicate guide sulla prevenzione della violenza, ma non vi sono metodi sistematici che possano essere utilizzati sui luoghi di lavoro per valutare e gestire la violenza sul luogo di lavoro.

Nell'ambito di uno studio pilota realizzato nel 1995 e nel 1996, presso il FIOH è stato sviluppato un modello per la valutazione e la gestione dei rischi di violenza sul lavoro (cfr. grafico). Nel controllo della violenza al livello dei luoghi di lavoro, le questioni più importanti comprendono un approccio sistematico alla valutazione dei rischi e alle misure preventive finalizzati all'ambiente di lavoro, ai sistemi di sicurezza, alle procedure di lavoro e alla formazione. Altre aree importanti sono quelle della segnalazione e dell'analisi degli incidenti violenti e dell'assistenza alle vittime dopo i traumi. Il modello fornisce una piattaforma per lo sviluppo di metodi che i luoghi di lavoro possono utilizzare nell'ambito delle rispettive iniziative per prevenire la violenza.

Tra il 1997 e il 2000 è stato attuato un progetto. Nel 1998 è stata condotta una indagine basata su un questionario che comprendeva un campione casuale del 14 % di tutti i negozi e supermercati alimentari, delle stazioni di servizio, delle farmacie e delle edicole finlandesi. All'indagine hanno risposto un totale di 500 strutture:

- il 37 % delle edicole e il 25 % dei negozi di alimentari risultano essere stati rapinati o oggetto di tentativi di rapina;
- episodi di taccheggio si sono verificati presso la quasi totalità delle strutture e presso il 24 % delle strutture gli episodi di taccheggio si sono verificati a cadenza settimanale;
- altre situazioni violenza o di minaccia, come insulti e grida, si sono verificate nel 73 % dei casi.

L'indagine basata sul questionario ha generato le informazioni necessarie sulla situazione prevalente nel settore del commercio al dettaglio riguardo alla violenza sul luogo di lavoro e alla sua prevenzione.

Così, nel 2001, presso il Dipartimento sicurezza sul lavoro del FIOH è stato sviluppato un metodo chiamato Kauris, dalle parole finlandesi «kaupan riskit» («rischi nel settore del commercio al dettaglio») creato specificamente per il settore del commercio al dettaglio sulla base del modello presentato nel grafico.

Obiettivi da raggiungere

Il settore del commercio al dettaglio è stato scelto per svariate ragioni:

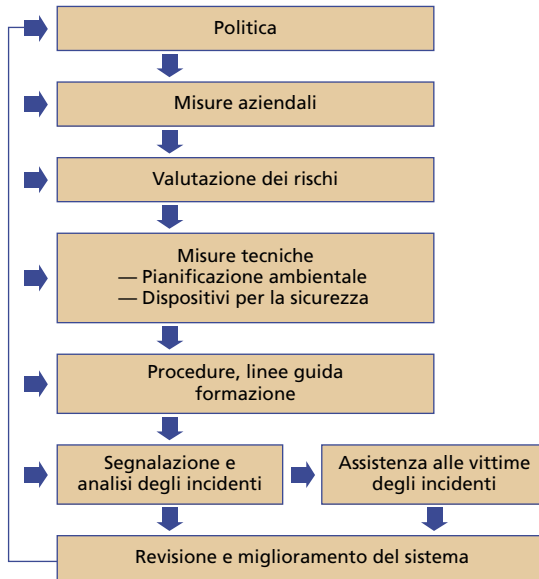
- il rischio di incidenti violenti risultava superiore alla media nazionale;
- il numero degli incidenti violenti risultava in aumento;
- la prevenzione tecnica era relativamente ben sviluppata nel settore del commercio al dettaglio, fornendo così esempi per gli altri gruppi ad alto rischio.

L'obiettivo del metodo Kauris è valutare e gestire il rischio di violenza sul lavoro.

Descrizione dell'iniziativa

Il metodo Kauris si basa sul modello per la valutazione e gestione del rischio di violenza sul lavoro (cfr. grafico).

Grafico — Modello per la valutazione e la gestione del rischio di violenza sul lavoro



Il metodo Kauris aiuta imprese quali negozi di alimentari, supermercati e stazioni di servizio nella valutazione e nella gestione della violenza sul luogo di lavoro.

Si tratta di un approccio completo: pianificazione ambientale, dispositivi di sicurezza, piani riguardanti l'organico, pratiche lavorative, linee guida e formazione ecc.

Un manuale viene offerto al pubblico a un prezzo contenuto. Il manuale risulta applicabile anche alle imprese individuali, nonostante alcune sue parti siano dedicate alla raccolta di informazioni presso gruppi più vasti di lavoratori.

Un pacchetto comprende istruzioni per l'applicazione, tabelle, schede informative sulla violenza sul lavoro, sulla relativa legislazione e sui materiali nonché strumenti di formazione. Gli strumenti sono:

- questionari per raccogliere le esperienze dei lavoratori in materia di situazioni di minaccia;
- liste di controllo riguardanti le varie misure preventive, come la sistemazione del negozio, la protezione contro le effrazioni, i dispositivi di allarme e la gestione dei contanti;
- modulo per segnalare gli incidenti violenti o le minacce di violenza ecc., per la valutazione dei rischi;

Il metodo Kauris aiuta imprese quali negozi di alimentari, supermercati e stazioni di servizio nella valutazione e nella gestione della violenza sul luogo di lavoro.

- informazioni a sostegno dei programmi di prevenzione della violenza, come la formazione dei dipendenti riguardo alle procedure di sicurezza e alle situazioni di minaccia.

I materiali del progetto Kauris sono stati sperimentati nella pratica durante il progetto e sono anche stati riesaminati dai partner rappresentanti le autorità, i datori di lavoro e le organizzazioni dei lavoratori, le imprese del settore del commercio al dettaglio e altri gruppi.

Il metodo Kauris si avvale di un approccio partecipativo, che è stato indicato come efficace nell'ambito degli studi precedenti, l'approccio prevede la formazione di una squadra per l'implementazione del metodo e l'attuazione delle misure necessarie. La squadra è composta dai dipendenti e dai supervisor del grande magazzino. In luoghi più piccoli può essere composta da due sole persone, una in rappresentanza della direzione e una per i dipendenti. Inoltre, tutto il personale viene coinvolto nel processo. Ciascuna squadra inizia dalla sua situazione e il primo compito della squadra è quello di effettuare una valutazione dei rischi utilizzando un questionario e liste di controllo, fornite per questo scopo, che fanno parte del manuale.

In alcuni casi, tutto il personale partecipa all'analisi dei rischi. La formazione di tutto il personale è un elemento importante del processo, considerato che tutti contribuiscono alla sicurezza complessiva agendo in base alle istruzioni di sicurezza.

La gestione del rischio di violenza può essere migliorata con il contributo delle schede informative del metodo Kauris, che descrivono le misure organizzative, le misure tecniche, le procedure, le linee guida e la formazione, il sostegno alle vittime e la segnalazione e l'analisi degli incidenti. La formazione del personale è un elemento importante del processo di miglioramento. La formazione può essere impartita da consulenti esperti, o autogestita dalla società. Le imprese più grandi sono dotate di esperti di formatori interni. La formazione viene messa a punto su misura per ciascun gruppo ed è composta dai seguenti elementi: conoscenza di base della violenza sul luogo di lavoro, procedure di sicurezza presso il punto vendita, protocolli di azione in situazioni di minaccia, segnalazione degli incidenti.

Il metodo richiede tre elementi:

- informazioni riguardanti il metodo per i dirigenti della struttura;
- riunioni della squadra;
- formazione di tutti i dipendenti.

Risultati dell'azione

Nei luoghi nei quali è stato applicato il metodo Kauris (tra gli altri, negozi di liquori e taxi), sono stati attuati molti miglioramenti, per esempio, nuove istruzioni di sicurezza, formazione del personale, pulsanti di emergenza, chiusure di sicurezza. Il personale si è dichiarato molto soddisfatto quando il problema della violenza sul lavoro è stato discusso e ha ricevuto istruzioni su come agire in situazioni violente. I lavoratori hanno segnalato un aumento della sensazione di sicurezza.

Problemi affrontati e fattori di successo

Nella prevenzione della violenza, è importante fornire strumenti pratici che i singoli ambienti di lavoro possano utilizzare per migliorare i rispettivi programmi

La formazione del personale è un elemento importante del processo di miglioramento.

di prevenzione. Il metodo Kauris aiuta il settore del commercio al dettaglio nella valutazione e gestione del rischio di violenza sul lavoro. Inoltre, aiuta i datori di lavoro a rispettare i requisiti previsti dalle autorità. Nonostante il metodo sia applicabile preferibilmente nel settore del commercio al dettaglio, esso risulta utile anche per altri settori. Il metodo fornisce un esempio che agevola lo sviluppo di strumenti simili per altri gruppi ad alto rischio.

Il metodo richiede il pieno sostegno della dirigenza e una persona in posizione chiave che ne segua l'avanzamento.

Nonostante il metodo sia applicabile preferibilmente nel settore del commercio al dettaglio, esso risulta utile anche per altri settori.

Trasferibilità dell'azione

Il metodo risulta di facile impiego in tutti i paesi nel settore del commercio al dettaglio ma richiede alcune modifiche per poter essere utilizzato in altri settori, come quello sanitario e quello dei servizi sociali. Alcune parti delle liste di controllo non sono di interesse del settore sanitario perché, per esempio, gli infermieri e il personale medico in genere non maneggiano denaro. Nei grandi magazzini, è importante garantire che gli ingressi sul retro non siano accessibili da elementi esterni, un elemento che è invece pressoché irrilevante nelle strutture sanitarie. I pazienti potrebbero reagire alla cura stessa, mentre nei magazzini gli incidenti possono essere più o meno prevedibili. Vi sono alcune differenze che rendono necessario modificare le liste di controllo e i questionari per ciascun uso, per rendere il loro uso il più facile possibile.

Ulteriori informazioni

Pr. Jorma Saari
Department of Safety
Finnish Institute of Occupational Health
Topeliuksenkatu 41 aA
FIN-00250 Helsinki
Tel. (358-9) 474 71
E-mail: Jorma.Saari@occuphealth.fi

Bibliografia (solo in lingua finlandese)

Isotalus, N., «Työväkivalta ja sen torjunta kaupan alalla», *Työ ja ihminen tutkimusraportti*, 21, Työterveyslaitos, 2002, 114 pagine più le appendici.

Isotalus, N. e Saarela, K. L., *Kauris — menetelmä työväkivaltariskien kartoitukseen ja hallintaan*, Työterveyslaitos & Työturvallisuuskeskus, Helsinki, 2001, 44 pagine più le appendici.

5.3 LA POSTE — GESTIONE DELLO STRESS LEGATO A CASI DI AGGRESSIVITÀ — FRANCIA



- Impegno dei dirigenti
- Incentrato sulla formazione
- Iniziative intraprese parallelamente ai miglioramenti dell'ambiente di lavoro

La Poste in Francia: 17 000 uffici postali, 320 000 dipendenti, 3 settori di attività: posta, spedizioni, servizi finanziari.

Tre milioni di clienti al giorno con contatti personali frequenti o addirittura quotidiani e un ruolo sociale potenziato nelle aree urbane a rischio, con tutti i conseguenti rischi di violenza.

Sintesi

La Poste (la posta), all'inizio del 2001, ha avviato una azione a livello nazionale finalizzata alla formazione dei 15 000 addetti agli sportelli e postini impegnati nelle aree urbane per la gestione dello stress correlato alle situazioni di aggressione. Un fornitore esterno di servizi, Stimulus, società di consulenza e formazione, specializzata nei problemi dello stress all'interno delle imprese, ha messo a punto il programma di formazione con 10 psicologi clinici.

Contesto dell'azione

Il gruppo francese *La Poste* (il gruppo delle poste francesi) è un'azienda pubblica autonoma fin dal 1991. Si tratta di una rete dotata di oltre 17 000 uffici postali in tutta la Francia e di 320 000 dipendenti, funzionari (75 %) e lavoratori a contratto, che servono 3 milioni di clienti al giorno.

Ciascun dipendente, in ciascun ufficio postale, ha tre principali settori di responsabilità:

- posta (in formato fisico ed elettronico);
- pacchi e logistica;
- servizi finanziari, compreso il ricevimento di pagamenti della maggior parte delle prestazioni previdenziali: assegni familiari, indennità di disoccupazione, reddito minimo garantito (RMI) ecc.

Queste attività richiedono un contatto personale con il pubblico, a volte su base regolare o addirittura quotidiana. Inoltre, e questo è particolarmente vero nelle aree urbane a rischio (ZUS), ai lavoratori si richiede di svolgere un importante ruolo «sociale». Che si tratti di personale addetto alla consegna della posta nell'ambito di percorsi quotidiani o di addetti agli sportelli nelle filiali degli uffici postali, spesso si tratta delle uniche persone con le quali gli elementi vulnerabili della collettività possono parlare per cercare un aiuto alla soluzione dei loro problemi.

Consapevole dei rischi di tensioni, aggressività o addirittura violenza e maltrattamenti che possono derivare dai contatti tra i suoi dipendenti e il pubblico, *La Poste* ha attuato:

- nel 1995, attività di formazione per la gestione delle situazioni di violenza fisica (rapine a mano armata) e gestione interna dei casi di vittime di aggressioni, da parte di una squadra medica e sociale;
- all'inizio del 2001, un programma nazionale di formazione per la gestione dello stress dovuto a situazioni di aggressività fisica e verbale, finalizzato ai 15 000 dipendenti (addetti agli sportelli e postini) impegnati nelle aree urbane a rischio (ZUS).

Quest'ultima operazione rientra nel quadro di un accordo interno stipulato nel marzo del 1999 con quattro sindacati rappresentativi, con il quale *La Poste* si è impegnata a:

- continuare e intensificare l'adattamento dei suoi servizi e delle sue strutture per migliorare costantemente la soddisfazione dei suoi clienti e utenti, dedicando particolare attenzione ai più poveri e alle aree ZUS;
- continuare la sua politica di selezione e formazione prevista dai programmi per l'assunzione di personale giovane (responsabili dei contatti);
- fornire speciali programmi di formazione a beneficio dei lavoratori impegnati in aree a rischio.

Questa politica *in-house* rientra in una convenzione firmata alla fine del 1998 e rinnovata nel 2002 tra *La Poste* e il ministero per gli Affari urbani («ministère délégué à la ville»). L'obiettivo è quello di sostenere l'iniziativa compresa nella politica per le aree urbane finalizzata a riabilitare le aree urbane a rischio gradualmente «abbandonate» dai negozianti e dalle imprese. Di conseguenza, *La Poste* ha messo in atto misure finalizzate a incoraggiare la selezione e la presenza continua dei suoi dipendenti in queste aree a rischio: la creazione di una «banca del tempo» che consenta una gestione più personalizzata dei permessi, rafforzamento della formazione, bonus di anzianità, monitoraggio medico speciale ecc.

Obiettivi da raggiungere

Le ragioni principali per le quali *La Poste* ha attuato questo programma di formazione per la gestione dello stress legato all'aggressività sono le difficoltà di selezione del personale nelle aree ZUS e la crescente consapevolezza del fatto che l'aggressività e i comportamenti incivili rappresentano un rischio professionale che potrebbe tradursi in danni alla salute dei suoi dipendenti.

L'obiettivo è quello di curare la formazione di 15 000 dipendenti operanti nei circa 1 100 uffici postali (su un totale di 17 000 uffici compresi nella rete del sistema postale) che si trovano a contatto diretto con una o più aree urbane a rischio.

Lo scopo della formazione è consentire ai dipendenti di acquisire e mettere in pratica comportamenti specifici e competenze psicologiche per la gestione dello stress:

- comprendere e adottare gli atteggiamenti comportamentali che rendono possibile gestire al meglio le reazioni dei clienti;
- comprendere e sapere applicare strategie di autocontrollo per limitare gli effetti dei comportamenti negativi.

*Obiettivo della formazione:
comprendere e disporre degli
«strumenti» per proteggersi.*

In aggiunta alla formazione di base prevista per i lavoratori, l'obiettivo è curare la formazione:

- dei 132 medici specializzati nella salute e sicurezza sul lavoro, per consentire loro di essere pienamente a conoscenza delle tecniche utilizzate, al fine di garantire l'applicazione della formazione ricevuta al personale di nuova assunzione e rispondere alle domande dei lavoratori che riceveranno per colloqui personali;
- dei 110 infermieri, per consentire loro di rispondere alle richieste di informazioni dei dipendenti e quindi garantire assistenza ai medici;
- dei 280 assistenti sociali, per garantire il follow-up e il sostegno ai dipendenti esposti ai rischi sul campo, in prima linea;
- del personale dirigente, per consentire ai dirigenti di gestire il loro stress, aiutarli a contribuire alla gestione dello stress dei loro dipendenti e assicurarsi che i loro rapporti con i dipendenti non creino stress aggiuntivo per questi ultimi.

Descrizione dell'iniziativa

Prima di attuare una iniziativa di formazione, l'ufficio postale in oggetto dovrà aver migliorato le condizioni di lavoro e i servizi ai clienti e dovrà aver risolto eventuali problemi. Questa è una condizione essenziale prima di portare ulteriormente avanti il processo. Questo impone di eliminare o quantomeno di attenuare le cause (in particolar modo le attese) che potrebbero generare aggressività tra i clienti.

Ciascun ufficio postale deve predisporre un proprio piano di azione. Il piano di azione potrà comprendere svariati livelli di intervento: progettazione degli uffici, dispositivi per il controllo delle file, selezione di interpreti o di personale addetto al ricevimento ecc. Solo dopo l'attuazione, o almeno l'avvio, di questi miglioramenti delle condizioni di lavoro potrà avere inizio la formazione finalizzata alla gestione dello stress.

Un fornitore di servizi esterno, Stimulus, un'azienda di consulenza e formazione specializzata nelle problematiche dello stress nelle imprese, che si è aggiudicata la gara di appalto indetta da *La Poste*, ha messo a punto le sessioni di formazione. Stimulus realizza le sessioni di formazione in collaborazione con una dozzina di **psicologi clinici specializzati nel campo della gestione dello stress**, con l'aiuto di **psichiatri**.

È importante notare che la formazione dei lavoratori avviene su base volontaria.

La formazione si svolge in piccoli gruppi composti da 12 persone, nell'arco di tre giorni, distanziati tra loro. Il primo o il secondo giorno, consecutivi o ravvicinati tra loro (una o due settimane), prevedono l'insegnamento ai partecipanti finalizzato a:

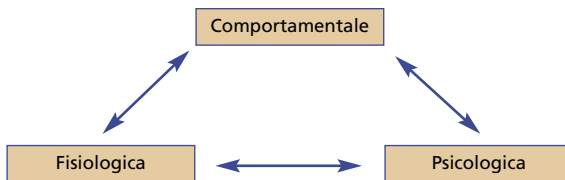
- identificare le situazioni di stress (riferimenti a situazioni reali, identificazione dei fattori di stress nei rapporti, comprensione dei meccanismi di aggressività);
- gestire situazioni difficili (valutare autonomamente i propri indici di stress e i rischi emotivi e comportamentali);
- neutralizzare efficacemente i conflitti (controllare i propri comportamenti relazionali, mantenere un comportamento positivo, mantenere un rapporto di empatia, tenere conto degli altri);
- gestire il proprio stress (agire sulle reazioni del proprio corpo, lasciare spazio per le proprie emozioni e i propri pensieri, potenziamento dei propri moderatori dello stress, stile di vita salutare, relax, contatti sociali ecc.).

Prima di attuare una iniziativa di formazione, è essenziale migliorare le condizioni di lavoro. Lunghe attese allo sportello possono rendere aggressivi i clienti. Istitivamente, i dipendenti tendono a fuggire o a diventare aggressivi essi stessi.

Il terzo giorno si svolge dopo un determinato intervallo di tempo rispetto ai primi due giorni, per consentire agli allievi, dopo l'applicazione delle conoscenze apprese, di verificare ciò che è stato ottenuto e i problemi pratici che sono stati incontrati.

Nell'arco di questi giorni, il metodo di istruzione è interattivo e prevalentemente fondato sulla formazione: esercizi graduali e simulazione delle situazioni mediante giochi di ruolo. Lo scopo è lavorare sulle strategie fisiche, comportamentali e cognitive per la gestione dello stress.

Le tre dimensioni della reazione allo stress



Per il dipendente, lo scopo è apprendere come identificare e controllare meglio le proprie reazioni nell'ambito delle tre dimensioni della reazione allo stress: comportamentale, fisiologica e psicologica.

Reazioni e fattori di successo

Inizialmente, alcuni dipendenti sono stati riluttanti a seguire questa formazione sostenendo di non essere stressati, di non avere tempo a sufficienza oppure che l'operazione era finalizzata semplicemente all'aumento della produttività dell'azienda. Quest'ultima opinione è stata condivisa dai sindacati. Altri dipendenti, all'opposto, hanno mostrato grande soddisfazione sentendo «che ci si occupava di loro» quando soffrivano realmente.

Oggi, un numero crescente di lavoratori vuole seguire il corso di formazione, compresi coloro che non lavorano in un'area urbana a rischio; hanno compreso che l'obiettivo di *La Poste* era quello di fornire loro gli «strumenti» per proteggersi, prendere il controllo della situazione e calmare gli aggressori. D'altra parte, gli allievi sanno che la tecnica appresa è valida anche in altre situazioni, indipendentemente dal fattore di stress.

Sandrine Henry, addetta allo sportello dell'ufficio postale Cité La Noue di Montreuil (regione di Parigi), ha seguito il corso di formazione «Stimulus» e ne ha tratto una messe di informazioni per le sue attività lavorative quotidiane:

«La vita di un ufficio postale è sempre contrassegnata da eventi minori, clienti impazienti e altri per i quali svolgiamo il ruolo di operatori sociali. Non è sempre semplice. Nelle giornate difficili, da quando ho seguito il corso di formazione, tento di approfittare degli intervalli per praticare la respirazione addominale, i muscoli si rilassano e dopo ci si sente meglio».

A tutt'oggi non è stata svolta alcuna valutazione «ufficiale», in quanto il programma è ancora in corso. Tuttavia, tra i fattori che contribuiscono al successo di questo programma si possono citare:

- impegno dei dirigenti, ai più elevati livelli dell'azienda;
- partecipazione volontaria degli allievi al corso di formazione;
- il fatto che i corsi di formazione siano condotti da **psicologi clinici**;
- la natura concreta e la «semplicità» dei corsi di formazione;
- il fatto che la formazione venga fornita in tre giorni con l'applicazione pratica delle conoscenze tra ciascuna sessione;
- il fatto che la formazione non sia scolastica, ma incoraggi gli allievi a trovare da sé le soluzioni.

«Trasferibilità» dell'operazione

Questa operazione può essere applicata senza alcun problema in altri paesi, indubbiamente in modo più semplice nei paesi già abituati a occuparsi di tali problemi psicosociali. In Svezia, per esempio, un progetto attuato a Posten è stato avviato nel 1999 sulla base di 1 000 piani di azione finalizzati a ridurre l'aumento dell'assenteismo per patologie dovute, tra le altre cause, allo stress.

Ulteriori informazioni

Dr. Brigitte Bancel-Cabiac

La Poste

Coordinating Doctor for the Medicine of Occupational Prevention

4 quai du Pont du Jour

Case Postale C204

F-92777 Boulogne-Billancourt cedex

E-mail: brigitte.bancelcabiac@laposte.fr

Dr Patrick Légeron

Stimulus

Direttore generale

205 rue Saint-Honoré

F-75001 Paris

E-mail: legeron@stimulus-conseil.com

6.



PREVENZIONE DEL BULLISMO



6.1 TASK FORCE PER LA PREVENZIONE DEL BULLISMO SUL LUOGO DI LAVORO, AUTORITÀ PER LA SALUTE E LA SICUREZZA (HSA) — IRLANDA



- Collaborazione tra gli enti e coinvolgimento del pubblico
- Sulla base dell'analisi del problema
- Include la definizione di «bullismo»

Sintesi

La task force per la prevenzione del bullismo sul luogo di lavoro (Task Force on the Prevention of Workplace Bullying) è stata istituita in Irlanda al fine di indagare sul problema del bullismo e di sviluppare raccomandazioni complete e applicabili sul modo di affrontarlo nel modo più efficace. La relazione finale comprende una nuova definizione di bullismo sul luogo di lavoro e una serie di indicazioni complete riguardo al modo in cui possono essere affrontate le problematiche mediante l'azione coordinata delle agenzie di Stato.

Contesto dell'azione

La task force per la prevenzione del bullismo sul luogo di lavoro è stata istituita nel mese di settembre del 1999 dal ministro del Lavoro, del commercio e del consumo irlandese, Tom Kitt (TD), al fine di studiare la portata del problema e di sviluppare strategie realistiche per affrontare il problema del bullismo sul luogo di lavoro.

La task force è stata presieduta dalla dott.ssa Eileen Doyle e gestita sotto gli auspici dell'Autorità per la salute e la sicurezza. I componenti della task force erano rappresentati da una serie di uffici governativi e organi pubblici. La relazione finale sull'iniziativa è stata pubblicata nel mese di aprile del 2001.

I componenti della task force erano rappresentati da una serie di uffici governativi e organi pubblici.

Membri della task force

Health and Safety Authority (HSA)
Department of Enterprise, Trade and Employment (DETE)

Department of Justice, Equality, and Law Reform
Employment Appeals Tribunal (EAT)
Equality Authority
Irish Business Employers' Confederation (IBEC)
Irish Congress of Trade Unions (ICTU)
Labour Court (Tribunale del lavoro)
Labour Relations Commission

Notevoli volumi di ricerche a livello nazionale e internazionale hanno dimostrato che il bullismo e le molestie sul lavoro rappresentano problematiche importanti, le cui conseguenze sono disagi psicologici per i lavoratori oggetto del bullismo e notevoli costi per le aziende, come quelli legati ai cali della produttività, agli alti tassi di avvicendamento di personale e assenteismo e alle perdite finanziarie. Nell'ambito delle indagini sulla natura e la portata del problema del bullismo sul lavoro, la task force ha richiesto che fosse svolta un'indagine nazionale, in base alla quale sono state formulate raccomandazioni ai manager e ai dipendenti riguardo al modo di affrontare il problema.

Obiettivi dell'azione e risultati/conseguenze

I tre obiettivi della task force erano:

- identificare la portata del problema e i settori maggiormente a rischio;
- sviluppare programmi e strategie pratici per prevenire il bullismo sul luogo di lavoro;
- generare una risposta coordinata dagli organi pubblici e inviare un resoconto al ministro.

All'attività della task force hanno collaborato numerose organizzazioni, come già accennato in precedenza, e molti altri individui e organizzazioni hanno contribuito ulteriormente all'efficace gestione del progetto.

Descrizione dell'iniziativa

Definizione

Il primo compito della task force è stato quello di sviluppare una definizione di bullismo sul luogo di lavoro. Per questo ci si è basati sulle ricerche internazionali e sulle conoscenze nel settore, che hanno analizzato gli elementi essenziali del concetto e sono giunti alla seguente **definizione di bullismo sul luogo di lavoro**:

comportamento inadeguato ripetuto, diretto o indiretto, sia verbale sia fisico o di altro tipo, adottato da una o più persone contro un'altra persona o più persone, sul luogo di lavoro e/o nel corso dell'impiego, che può ragionevolmente essere considerato in grado di minare il diritto dei singoli lavoratori alla dignità sul luogo di lavoro. Un incidente isolato del comportamento in questa definizione può essere un affronto alla dignità, ma in quanto incidente isolato non viene considerato bullismo.

Questa definizione copre gli aspetti della frequenza, durata ed equilibrio dei poteri tra le parti e prevede l'incidente isolato che non costituisce bullismo.

Prima dell'indagine nazionale sul bullismo, la task force ha attuato una campagna pubblicitaria nazionale e un invito pubblico alla presentazione di proposte in materia di bullismo sul luogo di lavoro. Sono state presentate in totale 256 proposte che sono state analizzate e in base alle quali sono state indirizzate le attività della task force. L'HSA ha inoltre realizzato una serie di workshop nazionali sul tema (10 in tutto), che hanno ottenuto grande successo, con oltre 1 000 partecipanti a livello nazionale. Le informazioni raccolte in occasione di questi workshop sono state portate all'attenzione della task force.

Indagine nazionale sul bullismo sul luogo di lavoro

Un compito correlato era quello di indagare la portata del problema e collocare il bullismo in un contesto più ampio, per identificare quali settori sono maggiormente a rischio. Per questo, la task force ha incaricato l'Istituto per le ricerche economiche e sociali (ESRI) di svolgere un'indagine nazionale sul bullismo sul luogo di lavoro.

L'indagine è stata svolta sotto forma di interviste telefoniche con un campione casuale di componenti attivi della forza lavoro. In totale, sono state effettuate 27 653 telefonate, delle quali 5 252 a nuclei familiari, per completare l'indagine (tasso di risposta del 55 %). La misurazione è stata realizzata sotto forma della presentazione di una descrizione o definizione di bullismo agli intervistati, ai quali è stato poi chiesto se ritenessero di aver fatto l'esperienza del bullismo. A coloro che hanno dato risposta affermativa è stata posta una serie di domande sulla natura del bullismo, gli autori del bullismo, le conseguenze del bullismo e le reazioni delle vittime. Da tutti gli intervistati sono state raccolte informazioni occupazionali e contestuali. Il questionario completo richiedeva dai 15 ai 40 minuti per essere compilato, a seconda della risposta positiva o negativa alla domanda sull'esperienza diretta del bullismo.

I risultati dell'indagine nazionale sono presentati nella tabella.

Tabella — Risultati dell'indagine nazionale sul bullismo sul luogo di lavoro

- **Incidenza generale:** il 7 % di coloro che attualmente appartengono alla forza lavoro dichiarano di essere stati vittime di episodi di bullismo durante i sei mesi precedenti l'indagine. L'incidenza è di 1,8 volte superiore tra le donne rispetto agli uomini. Il tasso tra i lavoratori dipendenti è del 3,6 più elevato rispetto ai lavoratori autonomi.
- **Età:** nella classe di età compresa tra 26 e 35 anni si riscontra una percentuale leggermente superiore di vittime di bullismo.
- **Livello di istruzione:** i tassi di incidenza del bullismo sono correlati positivamente al livello di istruzione, e cioè, coloro che hanno un più elevato livello di istruzione segnalano tassi di bullismo più elevati.
- **Classe sociale:** il bullismo si verifica nell'ambito di tutti i gruppi sociali.
- **Settore industriale e settore privato/pubblico:** i settori nei quali gli episodi di bullismo si sono rivelati più frequenti sono: pubblica

amministrazione/difesa (14 %), istruzione (12 %) e settore sanitario/assistenza sociale (10 %). I livelli più bassi sono stati riscontrati nei settori delle costruzioni, del commercio al dettaglio/ingrosso, dei trasporti e delle telecomunicazioni e dell'agricoltura.

- **Natura del contratto di impiego:** L'incidenza dello bullismo ha evidenziato una generale riduzione a fronte dell'aumento della durata del rapporti di impiego e, cioè, minima tra gli occupati a tempo indeterminato e massima tra i lavoratori temporanei/a contratto.
- **Cambiamenti aziendali/manageriali:** L'incidenza dello bullismo si è rivelata più elevata tra i dipendenti subordinati a un nuovo dirigente o supervisore o tra coloro che hanno segnalato importanti cambiamenti a livello aziendale.
- **Frequenza:** il 40 % delle persone vittime di bullismo ha segnalato episodi occasionali; il 22 % ha dichiarato che gli episodi si sono verificati più volte al mese; il 19 % ha indicato più episodi per settimana e il 20 % ha denunciato episodi quotidiani.
- **Natura del bullismo:** Gli intervistati hanno dichiarato di aver subito abusi/insulti verbali (81 %), emarginazione (35 %), abusi fisici (1,8 %) o molestie sessuali (3,3 %). Gli uomini hanno segnalato gli abusi fisici con maggiore frequenza, mentre le altre tre forme di bullismo sono state citate più frequentemente dalle donne.
- **Autori degli episodi di bullismo:** il 45 % ha dichiarato che l'autore degli episodi di bullismo era un solo supervisore o dirigente; il 43 % ha dichiarato che si trattava di un solo collega.
- **Individuo o gruppo vittima di bullismo:** il 56 % ha dichiarato di aver subito il bullismo nell'ambito di un gruppo; il 44 % ha dichiarato di aver subito il bullismo individualmente.
- **Reazioni al bullismo:** le vittime hanno reagito al bullismo nei seguenti modi: ne hanno discusso con le proprie famiglie (67 %); ne hanno discusso con un amico (77 %); ne hanno discusso con un collega (77 %); ne hanno discusso con un supervisore sul lavoro (51 %); hanno scelto procedure più formali (10-15 %); per esempio, si sono rivolti all'ufficio personale dell'azienda, associazione sindacale/del personale o hanno avviato un procedimento di reclamo. Inoltre, l'11 % ha dovuto lasciare il lavoro e il 14 % ha valutato l'ipotesi di uscire definitivamente dalla forza lavoro.
- **Rapporti tra personale e dirigenti:** il parere riguardo ai rapporti tra personale e dirigenti si è rivelato più negativo tra le vittime del bullismo che tra gli altri intervistati.
- **Livelli di stress e senso di controllo:** i punteggi del test dello stress sono risultati significativamente più elevati tra le vittime del bullismo (1,3) rispetto a coloro che non hanno subito il bullismo (0,5). **Sviluppo di programmi e strategie pratici.**

La terza mansione della task force prevedeva lo sviluppo di programmi e strategie pratici per prevenire il bullismo sul luogo di lavoro. Il concetto di dignità è stato introdotto attraverso lo «Statuto per la dignità sul lavoro» valido

per tutte le aziende e imprese e varato nel mese di ottobre del 2001. Questo può contribuire a garantire che sia i datori di lavoro sia i dipendenti si impegnino per la prevenzione bullismo sul lavoro. Gli obiettivi principali in questo senso, così come specificati dalla task force, sono quelli di creare un ambiente di lavoro positivo, per garantire che tutto il personale nell'ambito dell'organizzazione si impegni per i principi dello statuto, per motivare e facilitare lo sviluppo delle iniziative di rafforzamento della consapevolezza e di formazione e, infine, per motivare i datori di lavoro allo sviluppo di una politica anti-bullismo che contribuirà a scoraggiare il bullismo. Esempi di statuti per la dignità sul lavoro e di politiche anti-bullismo vengono forniti ai datori di lavoro a fini di orientamento. Infine, lo sviluppo di codici di prassi, l'introduzione dei quali viene incoraggiata ai sensi delle leggi vigenti, fornirebbe linee guida agli enti e alle organizzazioni per la promozione della pratica migliore.

Risposta coordinata dagli organi pubblici

Il compito finale richiedeva alla task force di generare raccomandazioni per una risposta coordinata degli organi pubblici, che renderebbe più semplice affrontare il problema del bullismo sul luogo di lavoro.

Il compito finale richiedeva alla task force di generare raccomandazioni per una risposta coordinata degli organi pubblici, che renderebbe più semplice affrontare il problema del bullismo sul luogo di lavoro. I servizi di consulenza offerti da un simile approccio garantiranno un indirizzo chiaro e aiuteranno le imprese a gestire i problemi del bullismo in modo anticipato. La legislazione esistente in materia di relazioni industriali, licenziamenti iniqui, uguaglianza nei rapporti di impiego e salute e sicurezza è stata esaminata, ed è stata ritenuta completa nella sua attuazione. Pertanto, non risultava esserci alcuna necessità di rinnovamenti o modifiche della legislazione sul bullismo sul luogo di lavoro. Infine, le funzioni e responsabilità esistenti degli organi pubblici sono state esaminate, ed è stato stabilito che l'organo più adeguato ad avere la responsabilità di fornire una risposta coordinata a livello centrale fosse l'Autorità per la salute e la sicurezza, che è responsabile della promozione e della vigilanza in materia di salute e sicurezza sul luogo di lavoro in Irlanda, della diffusione di informazioni, consulenze, ricerche in tema di problematiche sul luogo di lavoro, di monitoraggio e di conformità alla legislazione. L'istituzione di un Comitato di consulenza sul bullismo sul luogo di lavoro, sotto gli auspici dell'HSA, composto da rappresentanti dell'HSA, dell'Autorità per la parità, del Tribunale del lavoro, della Commissione per le relazioni sindacali, dell'IBEC e dell'ICTU, dovrebbe garantire la supervisione e l'indirizzo dell'attuazione delle raccomandazioni della task force, esplorare l'ipotesi dell'istituzione di un elenco di esperti e organizzare una fase di follow-up dell'indagine nazionale condotta dalla task force nell'arco di sette anni.

Criteri determinanti il successo identificati e trasferibilità dell'azione

L'approccio era quello di una iniziativa ben progettata attuata da un gruppo di esperti e di enti dell'area, la collaborazione dei quali ha garantito l'efficiente svolgimento del progetto e la successiva attuazione degli obiettivi del ministro.

Vi sono numerosi criteri che garantiscono il successo di questa iniziativa e che la rendono applicabile in altri Stati membri. L'approccio era quello di una iniziativa ben progettata attuata da un gruppo di esperti e di enti dell'area, la collaborazione dei quali ha garantito l'efficiente svolgimento del progetto e la successiva attuazione degli obiettivi del ministro. Un organo simile è stato costituito in Australia al fine di indagare le cause del bullismo a livello nazionale e di consigliare iniziative e programmi finalizzati a contribuire al coordinamento e alla gestione del fenomeno del bullismo sul luogo di lavoro. La collaborazione della collettività è stata istituita anticipatamente, nella fase di avvio del

progetto. Lo studio è stato indirettamente pubblicizzato dall'invito alla presentazione di proposte per l'attività della task force. La partecipazione, attraverso i workshop, è stata anch'essa un valido metodo per far partecipare le persone e ha contribuito a pubblicizzare il programma.

Ulteriori informazioni

Ms Patricia Murray

Organisational Psychologist/Inspector

Manager

Anti-Bullying Response Unit

HSA

E-mail: Patricia_Murray@has.ie

Sito web: <http://www.hsa.ie>

Code of practice on the prevention of workplace bullying

Web site: <http://www.hsa.ie/pub/publications/bullyingcop.pdf> (in lingua inglese)

Guidelines on the prevention of workplace bullying

Sito web: http://www.hsa.ie/pub/publications/bullying_pamphlet.pdf (in lingua inglese)

Report of the Task Force on the Prevention of Workplace Bullying

Sito web: <http://www.hsa.ie/pub/publications/bully.pdf> (in lingua inglese)

Dignity at work charter

<http://www.hsa.ie/pub/publications/dignitycht.pdf> (in lingua inglese)

6.2 SISTEMA DEI TRASPORTI PUBBLICI DI TORINO — ACCORDO PER PREVENIRE LE MOLESTIE SESSUALI, IL MOBBING E LA DISCRIMINAZIONE — ITALIA



- Accordo firmato tra i datori di lavoro e i sindacati
- Formazione di una Commissione speciale
- Attuato nell'ambito delle attività per il miglioramento della qualità

Sintesi

L'ATM (Azienda Torinese Mobilità) e la SATTI, le principali aziende per il trasporto pubblico del Piemonte, si trovano ad affrontare un costante aumento del numero delle donne e dei lavoratori non italiani all'interno della propria forza lavoro. Considerato che questo può dar luogo a fenomeni di molestie e discriminazione, le aziende preferiscono prevenire tali situazioni e hanno deciso di firmare un accordo all'inizio del 2001 con tutte le organizzazioni sindacali rappresentative. Nello specifico, è stata istituita una commissione speciale per la gestione dei casi di molestie sessuali, mobbing e discriminazione.

Contesto dell'azione

Con circa 200 milioni di utenti trasportati, l'ATM (Azienda Torinese Mobilità) e la SATTI sono le principali aziende di trasporto pubblico del Piemonte. La prima appartiene al Comune di Torino e gestisce i trasporti urbani, la seconda gestisce i trasporti in 220 comuni confinanti. In tutto, le due aziende hanno alle loro dipendenze circa 5 000 persone.

Nell'ambito della liberalizzazione del mercato dei trasporti pubblici locali, l'ATM e la SATTI hanno avviato diverse iniziative innovative, al fine di aumentare la qualità dei servizi offerti:

- sviluppo di una politica di qualità, finalizzata a indirizzare ciascuna iniziativa al perfezionamento dei servizi;
- istituzione, mediante trattativa collettiva, di una componente variabile delle retribuzioni, collegata alla soddisfazione dei clienti e ai risultati finanziari dell'azienda;

Con circa 200 milioni di utenti trasportati, le due aziende hanno alle loro dipendenze circa 5 000 persone.

- riorganizzazione strutturale, con il lancio e lo sviluppo di sistemi avanzati nell'area delle risorse umane, che sono essenziali per il miglioramento dell'ambiente di lavoro, considerato che:
- il cliente giudica l'impresa in base al servizio fornito (e non in base ai beni); in altri termini, in base all'immagine che i lavoratori dipendenti offrono dell'azienda;
- la maggior parte dei lavoratori (62 %) opera in prima linea con i clienti e l'attributo principale è questo rapporto con i clienti.

Migliorare la qualità delle relazioni interne per migliorare il servizio.

Inoltre, ATM e SATTI operano in un settore che si trova ad affrontare le medesime problematiche culturali e razziali del mondo in generale: un aumento del numero delle donne nelle rispettive forze lavoro e del numero dei lavoratori non italiani impegnati in ATM; i lavoratori non italiani sono prevalentemente alle dipendenze di fornitori esterni di servizi di ristorazione, pulizia degli uffici, guida e pulizia degli autobus ecc. ATM ha più di 500 dipendenti di sesso femminile, che rappresentano appena il 12 % del totale, ma in termini assoluti equivalgono quelli di una azienda di medie dimensioni. Queste donne non solo lavorano quotidianamente a fianco degli uomini, che sono proporzionalmente molto più numerosi, ma occupano anche posizioni tradizionalmente ad essi riservate.

Questa situazione potrebbe dare luogo a molestie e discriminazione. Le cause di questi fenomeni sociali, che sono in aumento in Italia e negli altri paesi europei, sono diverse, ma sono significativamente influenzate dall'atmosfera all'interno dell'azienda.

Secondo i dirigenti ATM e SATTI, le situazioni relative a questi fenomeni devono essere controllate ed è consigliabile costruire un quadro preventivo o, se necessario, addirittura un quadro punitivo.

Obiettivi da raggiungere

Il 25 gennaio 2001, i dirigenti ATM e SATTI hanno firmato un accordo con tutti i sindacati rappresentativi (CISL, CGIL, UIL, RSU, UGL ed RSA).

L'accordo, entrato in vigore il primo febbraio del 2001, è finalizzato a creare un clima di rispetto reciproco e relazioni interpersonali soddisfacenti. A tutti si richiede di rispettare la personalità e la dignità degli altri, tutti hanno diritto al rispetto.

Descrizione dell'iniziativa

L'accordo si applica al personale ATM e al personale SATTI nonché al personale delle ditte subappaltatrici nei medesimi luoghi di lavoro. Tutti (dirigenti, funzionari, impiegati, operai) sono coperti dall'accordo. La posizione gerarchica e le condizioni personali della persona che viola le norme e della vittima della violazione non vengono assolutamente prese in considerazione.

Le tipologie di comportamenti previste sono: molestie sessuali, mobbing e discriminazione, che costituiscono una violazione degli obblighi contrattuali e sono pertanto soggette ad azioni disciplinari. I casi di molestie sessuali possono dare adito ad azioni legali, in conformità dell'unica legislazione in vigore attualmente in questa area. Comunque, un disegno di legge del governo è in fase di studio per i casi che si verificano sul luogo di lavoro.

Le tipologie di comportamenti previste sono: molestie sessuali, mobbing e discriminazione.

Le definizioni utilizzate per le molestie sessuali, il mobbing e la discriminazione sono in linea con le definizioni accettate a livello dell'Unione europea.

+ •	violenza	Sfera comportamentale
•	costrizione fisica	
•	contatti	
- •	gesti	
+ •	ricatti	Sfera verbale
•	richiesta personale esplicita	
•	volgarità	
•	doppi sensi	
•	commenti galanti	

Nel caso di violazione delle norme illustrate nell'accordo, possono essere attuati i seguenti passi.

1. La vittima può tentare di condurre una procedura informale.
2. Se la procedura si rivela inefficace, la vittima può rivolgersi a un dirigente superiore all'interno dell'azienda, all'ufficio risorse umane (ATM) o all'ufficio del personale (SATTI), alle organizzazioni sindacali o alla «Commissione pari opportunità».
3. Una volta venute a conoscenza di tali eventi, queste persone hanno il dovere, entro un periodo massimo di una settimana, di dare assistenza alla persona in oggetto nell'avviare un'azione di fronte alla «Commissione per il clima aziendale» (congiuntamente, per ATM e SATTI) creata appositamente dal contratto del gennaio 2001.
4. Questa commissione è composta da sette persone esterne a ATM e SATTI che non hanno alcun collegamento con i dirigenti superiori e che non possono essere influenzate. Tre membri vengono nominati dai dirigenti e tre altri membri dai sindacati; questi nomineranno poi un presidente scelto tra magistrati in pensione.
5. La commissione opera con le sue norme e decide se le persone interessate debbano essere convocate. Le decisioni vengono prese a maggioranza; ai membri che esprimono una posizione diversa viene richiesto di giustificarla per iscritto.
6. La commissione esamina ciascun caso e sistematicamente redige una relazione, che potrà contenere proposte per iniziative da prendere e che viene inviata all'impresa in questione. In alcuni casi, potrà essere richiesta la consulenza di uno specialista, ad esempio uno psicologo.

L'impresa può prendere tutte le misure necessarie e applicare le sanzioni disciplinari previste dai suoi regolamenti in vigore, per violazione o per accuse infondate.

Infine, l'accordo prevede che nei piani di formazione particolare attenzione sarà dedicata ai problemi delle molestie sessuali, del mobbing e della discriminazione.

Risultati dell'azione

Dieci mesi dopo l'entrata in vigore dell'accordo, solo due casi sono stati gestiti dalla «Commissione per il clima aziendale». Ma la commissione non è a conoscenza di eventuali problemi risolti in via extragiudiziaria. Forse l'effetto preventivo ricercato attraverso l'applicazione di questa azione ha svolto un ruolo, come previsto. Inoltre è possibile che casi minori non vengano mai sottoposti alla commissione.

Oggi sia i dirigenti sia le parti sociali riconoscono che l'accordo ha aumentato la consapevolezza del fenomeno e ha reso possibile parlare più liberamente di questa materia tabù.

Firmato da tutte le organizzazioni sindacali rappresentative, l'accordo ha anche dimostrato che, nonostante si difendano interessi diversi, sia i dirigenti sia i rappresentanti sindacali sono riusciti a raggiungere un forte consenso su questa materia complessa.

Problemi affrontati e fattori di successo

Il successo di questa azione è ancora una volta dovuto alla posizione chiara assunta dalla dirigenza delle imprese ATM e SATTI. Inoltre, tale accordo, il primo in questa area a livello nazionale, è stato diffusamente pubblicizzato a livello nazionale e anche a livello internazionale.

Trasferibilità dell'azione

Un simile accordo sul rispetto degli individui e della loro dignità è essenziale in un'impresa di servizi, ma può essere applicato egregiamente anche in un'impresa manifatturiera.

Ulteriori informazioni

Dott. Gabriele Bonfanti
ATM
c.so Turati 19/6
I-10128 Torino
Tel. (39) 01 15 76 41
E-mail: bonfanti.g@atm.to.it

Oggi sia i dirigenti sia le parti sociali riconoscono che l'accordo ha aumentato la consapevolezza del fenomeno e ha reso possibile parlare più liberamente di questa materia tabù.

Sia i dirigenti sia i rappresentanti sindacali sono riusciti a raggiungere un forte consenso su questa materia complessa.

7.



RIEPILOGO DEI FATTORI
DI SUCCESSO DELLE BUONE
PRASSI NELLA PREVENZIONE
DELLO STRESS

FATTORI DI SUCCESSO DELLE BUONE PRASSI NELLA PREVENZIONE DELLO STRESS

I casi descritti nella relazione forniscono un'idea della varietà delle iniziative attuate o tuttora in corso in Europa nel campo della prevenzione dei rischi psicosociali. Ciascun caso rappresenta un'iniziativa unica finalizzata a risolvere o ridurre i problemi riguardanti stress, bullismo o violenza sul lavoro. Tutte le iniziative preventive sono state attuate con le migliori intenzioni di miglioramento e molte delle iniziative descritte nella relazione, inoltre, hanno dimostrato la loro efficacia. I fattori che possono contribuire alla corretta progettazione e al corretto svolgimento degli interventi sono illustrati dai casi esposti nella presente relazione e sono descritti qui di seguito.

Adeguate analisi dei rischi

«Un'organizzazione deve conoscere i propri punti di partenza per valutare i benefici derivati».

«Un'organizzazione deve conoscere i propri punti di partenza per valutare i benefici derivati» (Kompier e Cooper, 1999, pag. 334). Il punto di partenza può essere analizzato mediante modalità diverse: analisi dei rapporti, delle registrazioni, delle statistiche e dei documenti dell'organizzazione, interviste con persone chiave o questionari. Spesso viene condotta un'indagine per ottenere una valutazione della situazione di base. In ogni caso, il processo non deve fermarsi alla fase di analisi. Un'organizzazione non dovrebbe mai avviare un'indagine sull'ambiente di lavoro se non ha la chiara intenzione di attuare opportune misure qualora i risultati ne indicassero la necessità. Al fine di mantenere il sostegno e la partecipazione, è inoltre di importanza cruciale informare i dipendenti, non appena possibile, dei risultati dell'indagine e delle attività previste, delle interviste o di altre forme di analisi dei problemi che saranno condotte. Per esempio, il caso 3.1 «Work positive» — Un approccio alla gestione dello stress per le PMI — HEBS e commissione congiunta HSA — Scozia e Irlanda, rappresenta un esempio di strumento per l'analisi dell'ambiente di lavoro psicosociale.

Pianificazione dettagliata e approccio graduale

Un requisito indispensabile per un'efficace iniziativa di prevenzione dello stress è la chiara identificazione di obiettivi e gruppi bersaglio, mansioni e responsabilità adeguatamente delegate, pianificazione adeguata, risorse finanziarie e mezzi per agire. È importante tradurre correttamente le necessità e le risorse in azioni e individuare con chiarezza il rapporto tra i mezzi e gli obiettivi. Il primo passo dovrebbe consistere in una adeguata analisi della situazione e delle risorse disponibili. Seguono lo sviluppo di interventi idonei, l'attuazione degli interventi e la loro valutazione. I benefici derivanti dagli interventi gradualmente sono stati riconosciuti nell'ambito di numerosi progetti di ricerca finalizzati agli interventi. Alcuni dei casi descritti nella relazione come, per esempio, il caso 3.1 «Work positive» — Un approccio alla gestione dello stress per le PMI — HEBS e commissione congiunta HSA — Scozia e Irlanda, il caso 3.2 «Gestione dello stress legato al lavoro — L'approccio basato sulla gestione dei rischi applicato al personale infermieristico presso un trust del Servizio sanitario nazionale — Regno Unito e il caso 4.2 «Stress.Moderator — Un metodo per la gestione dello stress» rappresentano esempi di strumenti e

I benefici derivanti dagli interventi gradualmente sono stati riconosciuti nell'ambito di numerosi progetti di ricerca finalizzati agli interventi.

linee guida che si rivelano utili nell'ambito di una pianificazione graduale e dell'attuazione degli interventi.

Combinazione di misure indirizzate al lavoro e misure indirizzate ai lavoratori

Una buona analisi dei rischi e un approccio graduale sono fattori determinanti per lo sviluppo di soluzioni adeguate ai problemi o alle visioni in questione. Al fine di individuare i problemi alla fonte evitando di concentrarli a livello individuale, spesso è preferibile una combinazione di misure indirizzate al lavoro e misure indirizzate ai lavoratori. È necessario dare priorità alla prevenzione al livello dell'organizzazione e alla prevenzione collettiva. Il caso 4.5 «Accesso stradale e ambiente di lavoro dei conducenti di autobus — Svezia» è una esemplificazione di una efficace iniziativa per la prevenzione dello stress finalizzata esclusivamente al livello dell'organizzazione nel suo complesso. In alcuni casi, i problemi dell'ambiente di lavoro sono parte integrante del lavoro stesso e non possono essere rimossi. Questo risulta evidente nel caso 4.4 «Politica per la gestione dello stress nelle forze di polizia belghe». Il rischio di violenza o di eventi stressanti non possono essere rimossi completamente dal lavoro, ma i cambiamenti a livello dell'organizzazione, in questi casi, sono combinati con l'istruzione dei lavoratori allo scopo di gestire le situazioni e le relative reazioni. È importante distinguere tra condizioni di lavoro inevitabili e condizioni di lavoro modificabili e non sprecare energia per le condizioni non modificabili.

La priorità deve essere attribuita alla prevenzione al livello dell'organizzazione e alla prevenzione collettiva.

Soluzioni adeguate al contesto specifico

È necessario elaborare soluzioni sostenibili, nel contesto specifico del luogo di lavoro e con l'uso di risorse locali. Questo non vuol dire che non ci si debba avvalere di competenze esterne, però le competenze sul luogo di lavoro sono una risorsa essenziale nello sviluppo di un intervento. Le competenze dei lavoratori devono essere utilizzate per analizzare il problema e sviluppare soluzioni adeguate. Spesso i lavoratori hanno pensato a soluzioni altamente specifiche per migliorare il loro lavoro e le circostanze nelle quali si svolge. È importante utilizzare questo potenziale. Di norma, il processo potrà beneficiare del coinvolgimento di esperti esterni (ricercatori, consulenti, esperti OHS, sindacati ecc.) e membri dell'organizzazione (dipendenti e dirigenti). Il caso 3.3 «Circoli per la salute — Un approccio partecipativo al miglioramento delle condizioni di lavoro in materia di salute» illustra un metodo per agevolare e sostenere un approccio partecipativo che ha coinvolto competenze sia interne sia esterne, mentre il caso 5.2 «Prevenzione della violenza fisica sul luogo di lavoro nel settore del commercio al dettaglio — metodo Kauris — Finlandia» e il caso 3.4 «Naoussa Spinning Mills SA — Programma di protezione della salute sul lavoro — Grecia» rappresentano esempi di tali processi.

Tuttavia, le competenze acquisite sul lavoro rappresentano una risorsa fondamentale per lo sviluppo dell'intervento.

Medici esperti e interventi basati su prove

Quando consulenti esterni e medici vengono coinvolti nello sviluppo e nell'attuazione degli interventi, è essenziale che abbiano alle spalle una formazione professionale riconosciuta. Questo comporta anche la familiarità con le conoscenze e i dati attualmente noti nel campo specifico. Benché sia opportuno evitare l'uso casuale degli interventi standard, è d'altro canto importante mettere a punto gli interventi, per quanto possibile, sulla base delle conoscenze e dei dati scientifici esistenti. Si consiglia un corretto equilibrio tra

Si consiglia un corretto equilibrio tra interventi basati sulle prove e interventi basati sul contesto.

interventi basati sui dati e interventi basati sui contesti specifici. Questo risulta evidente nel caso 4.6 «Take care — Un programma di intervento di squadra per l'esaurimento psicofisico per gli operatori dell'assistenza oncologica» e il caso 4.3 «Prevenzione dello stress e programma di controllo clinico — Portogallo».

Dialogo sociale, partecipazione e coinvolgimento dei lavoratori

La dirigenza deve accettare la responsabilità e i dipendenti devono essere inclusi in tutte le fasi di valutazione, decisione e attuazione.

Per garantire che gli interessati si appropriino l'intervento, il coinvolgimento e l'impegno dei lavoratori e dei loro rappresentanti, dei dirigenti intermedi e del top management sono determinanti durante tutte le fasi del processo. La dirigenza dovrà accettare la responsabilità e i dipendenti dovranno essere inclusi in tutte le fasi di valutazione, decisione e attuazione. I dirigenti e i dipendenti rappresenteranno motivazioni e interessi diversi nell'ambito delle attività di prevenzione dello stress, cui si aggiungono quelli di consulenti, ricercatori e altre parti interessate. È importante trovare un compromesso tra interessi paralleli o sovrapposti, che dovrebbe essere alla base della collaborazione. In alcuni casi, il personale locale può essere addestrato come risorsa speciale e preparato a fare da collegamento tra le diverse parti. Il caso 3.5 «Progetto di intervento sull'assenteismo e sul benessere (IPAW) — Danimarca» e il caso 6.2 «Sistema dei trasporti pubblici di Torino — Un accordo per prevenire molestie sessuali, mobbing e discriminazione — Italia» sono esempi di iniziative nell'ambito delle quali diversi incentivi: economici, servizi e ambiente di lavoro, hanno congiuntamente sostenuto la medesima azione con un effetto sinergico.

Prevenzione sostenibile e appoggio del top management

Non è possibile che vengano attuati grandi cambiamenti a livello dell'intera organizzazione se la direzione non è disposta a cambiare e, almeno in una certa misura, ad effettuare alcuni investimenti per il miglioramento dell'ambiente di lavoro.

Non è possibile che vengano attuati grandi cambiamenti a livello dell'intera organizzazione se la direzione non è disposta a cambiare e, almeno in una certa misura, ad effettuare alcuni investimenti per il miglioramento dell'ambiente di lavoro. Questo può essere illustrato dal caso 5.3 «La Poste — Gestione dello stress correlata a situazioni di aggressività — Francia», dove l'impegno della dirigenza al più elevato livello dell'azienda ha rappresentato un fattore determinante.

Inoltre, se si desidera che i miglioramenti vengano mantenuti, è necessario che il top management incorpori attività preventive nella gestione ordinaria dell'azienda, per esempio, nell'ambito di un sistema per la gestione dell'ambiente di lavoro. Come elementi paralleli ai sistemi di garanzia della qualità del prodotto, i sistemi di sicurezza per l'ambiente di lavoro o i codici delle prassi devono essere compresi nella gestione corrente. Il caso 6.1 «task force per la prevenzione del bullismo sul luogo di lavoro, Autorità per la Salute e la Sicurezza (HSA) — Irlanda» rappresenta un esempio di iniziativa finalizzata a sostenere l'impegno a tutti i livelli dell'organizzazione e il mantenimento di una iniziativa preventiva contro il bullismo. Al fine di stabilire se gli obiettivi del cambiamento siano stati raggiunti e mantenuti, è necessario integrare indagini sistematiche nelle attività correnti sul luogo di lavoro. Viene sottolineata l'importanza della riduzione dei rischi e delle attività di follow-up nel lungo termine, in modo particolare nello strumento descritto nell'ambito del caso 3.2 «Gestione dello stress legato al lavoro — Approccio basato sulla gestione dei rischi applicato al personale infermieristico di un trust del servizio sanitario nazionale — Regno Unito».

Bibliografia

Aust, B., *Gesundheitsförderung in Verkehrsunternehmen. Betriebs- und mitarbeiterbezogene Massnahmen im Fahrdienst* [Promozione della salute nelle aziende del trasporto pubblico. Approcci alla promozione della salute orientati all'azienda e all'individuo per gli operatori del trasporto pubblico] Amburgo: BG Bahnen, 2001.

Burke, R. J., «Organisational-level interventions to reduce occupational stressors», *Work and Stress*, Vol. 7, n. 1, 1993, pagg. 77-87.

Kompier, M. e Cooper, C., *Preventing stress, improving productivity. European case studies in the workplace*, Routledge, Londra e New York, 1999.

Cox, T., Griffiths, A., Barlow, C., Randall, R., Thomson, L. e Rial-Gonzales, E., *Organisational interventions for work stress: a risk management approach*, HSE Books, Sudbury, 2000.

Goldenhar, L. M., LaMontagne, A. D., Katz, T., Heaney, C. e Landsbergis, P., «The intervention research process in occupational safety and health: an overview from the National Occupational Research Agenda Intervention Effectiveness Research Team», *JOEM*, Vol. 43, n. 7, July, 2001.

Kompier, M. A. J., Kristensen, T. S., «Organisational work stress interventions in a theoretical, methodological and practical context». In J. Dunham (Ed.), *Stress in the workplace: past, present and future*, 2000, pagg. 164-190. Londra: Whurr Publishers.

Kristensen, T. S., «Workplace intervention studies», *Occu pag. Med.*, Vol. 15, n. 1, 2000, pagg. 293-305.

Kompier, M. A. J., Geurts, S. A. E., Gründemann, R. W. M., Vink, P. e Smulders, P. G. W., «Cases in stress prevention: The success of a participative and stepwise approach», *Stress Medicine*, Vol. 14, 1998, pagg. 155-168.

APPENDICE RINGRAZIAMENTI

L'Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro desidera ringraziare le persone che hanno contribuito in modo determinante alla presente relazione: Karen Albertsen, National Institute of Occupational Health (AMI, Danimarca), Isabelle Leleu, Eurogip (Francia), Maria Karanika ed Eusebio Rial-González, Institute of Work, Health and Organisations, University of Nottingham (I-WHO, Regno Unito). L'Agenzia desidera ringraziare anche Kirsi Kumpulainen e Kai Savolainen, dell'Istituto finlandese per la salute sul lavoro (FIOH, Finlandia) per il lavoro svolto nell'ambito di questo progetto e i loro collaboratori negli Stati membri partecipanti:

Austria

Herbert Friesenbichler

Belgio

Eric Cobut e Allene Lenaers

Danimarca

Martin L Nielsen, Birgit Aust, Kristina Kjær Helgstrand e Annick Guichard

Finlandia

Jorma Saari e Leo Suomaa

Francia

Brigitte Bancel-Cabiac, Anne-Marie Cariou, Dominique Auffret, Patrick Légeron

Germania

Alfond Schröer e Reinhold Sochert

Grecia

Stavros Gousopoulos

Irlanda/Scozia

Dan Murphy, Patricia Murray e Aine de Bartiseil

Scozia

Miriam O'Connor

Italia

Letizia Battiato e Luigi Vigneri

Paesi Bassi

Pascale Le Blanc, Alfred Brouwers e Lyke Burger

Portogallo

Marco Ramos

Svezia

Åke Lindström, Leif Rydstedt e Bo Barrefelt

Regno Unito

Peter Rimmer, Raymond Randall e Laura Whitford

Inoltre, l'Agenzia desidera ringraziare il proprio Focal Point e i membri della propria rete di lavoro per la loro collaborazione al progetto.

Anche alcuni membri dello staff dell'Agenzia hanno contribuito alla relazione: Sarah Copsey, Tim Tregenza, Christa Sedlatschek, Usua Uribe, Mónica Vega, Paola Piccarolo e Mónica Azaola.

Christina Roberts
Project Manager

Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro

Come affrontare i problemi psicosociali e ridurre lo stress legato al lavoro

Lussemburgo: Ufficio delle pubblicazioni ufficiali delle Comunità europee

2003 — 127 pagg. — 16.2 x 22.9 cm

Venta • Salg • Verkauf • Πωλήσεις • Sales • Vente • Vendita • Verkoop • Venda • Myynti • Försäljning
http://eur-op.eu.int/general/en/s-ad.htm

BELGIQUE/BELGIË

Jean De Lannoy
Avenue du Roi 202/Koningslaan 202
B-1190 Bruxelles/Bussel
Tel. (32-2) 538 43 08
Fax (32-2) 538 08 41
E-mail: jean.de.lannoy@infoboard.be
URL: http://www.jean-de-lannoy.be

La librairie européenne/

De Europese Boekhandel
Rue de la Loi 244/Wetstraat 244
B-1040 Bruxelles/Brussel
Tel. (32-2) 295 26 39
Fax (32-2) 735 08 60
E-mail: mail@libeurop.be
URL: http://www.libeurop.be

Moniteur belge/Belgisch Staatsblad

Rue de Louvain 40-42/Leuvenseweg 40-42
B-1000 Bruxelles/Brussel
Tel. (32-2) 552 22 11
Fax (32-2) 511 01 84
E-mail: eusaales@just.fgov.be

DANMARK

J. H. Schultz Information A/S

Herstedvang 12
DK-2620 Albertslund
Tel. (45) 43 63 23 00
Fax (45) 43 63 19 69
E-mail: schultz@schultz.dk
URL: http://www.schultz.dk

DEUTSCHLAND

Bundesanzeiger Verlag GmbH

Vertriebsabteilung
Amsterdamer Straße 192
D-50735 Köln
Tel. (49-221) 97 66 80
Fax (49-221) 97 66 82 78
E-Mail: Vertrieb@bundesanzeiger.de
URL: http://www.bundesanzeiger.de

ΕΛΛΑΔΑ/GREECE

G. C. Eleftheroudakis SA

International Bookstore
Panepistimiou 17
GR-10564 Athina
Tel. (30-1) 331 41 80/112/3/4/5
Fax (30-1) 325 84 99
E-mail: elebooks@netor.gr
URL: elebooks@hellasnet.gr

ESPAÑA

Boletín Oficial del Estado

Trafalgar, 27
E-28071 Madrid
Tel. (34) 915 38 21 11 (libros)
913 84 17 15 (suscripción)
Fax (34) 915 38 21 21 (libros),
913 84 17 14 (suscripción)
E-mail: clientes@com.boe.es
URL: http://www.boe.es

Mundi Prensa Libros, SA

Castelló, 37
E-28001 Madrid
Tel. (34) 914 36 37 00
Fax (34) 915 75 39 98
E-mail: libreria@mundiprensa.es
URL: http://www.mundiprensa.com

FRANCE

Journal officiel

Service des publications des CE
26, rue Desaix
F-75727 Paris Cedex 15
Tel. (33) 140 58 77 31
Fax (33) 140 58 77 00
E-mail: europublications@journal-officiel.gouv.fr
URL: http://www.journal-officiel.gouv.fr

IRELAND

Alan Hanna's Bookshop

270 Lower Rathmines Road
Dublin 6
Tel. (353-1) 496 73 98
Fax (353-1) 496 02 28
E-mail: hanna@s.iol.ie

ITALIA

Licosa SpA

Via Duca di Calabria, 1/1
Casella postale 552
I-50125 Firenze
Tel. (39) 055 64 83 1
Fax (39) 055 64 12 57
E-mail: licosa@licosa.com
URL: http://www.licosa.com

LUXEMBOURG

Messagegery du livre SARL

5, rue Raffaisen
L-2411 Luxembourg
Tel. (352) 40 10 20
Fax (352) 49 06 61
E-mail: mail@mdl.lu
URL: http://www.mdl.lu

NEDERLAND

SDU Servicecenter Uitgevers

Christoffel Plantijnstraat 2
Postbus 20014
2500 EA Den Haag
Tel. (31-70) 378 98 80
Fax (31-70) 378 97 83
E-mail: sdu@sdunl
URL: http://www.sdunl

PORTUGAL

Distribuidora de Livros Bertrand Ld.ª

Grupo Bertrand, SA
Rua das Terras dos Vales, 4-A
Apartado 60037
P-2700 Amadora
Tel. (351) 214 95 87 87
Fax (351) 214 96 02 55
E-mail: dlb@ip.pt

Imprensa Nacional-Casa da Moeda, SA

Sector de Publicações Oficiais
Rua da Escola Politécnica, 135
P-1250-100 Lisbon Codex
Tel. (351) 213 94 57 00
Fax (351) 213 94 57 50
E-mail: spoc@incm.pt
URL: http://www.incmm.pt

SUOMI/FINLAND

Akateeminen Kirjakauppa/

Akademiska Bokhandeln
Keskuskatu 1/Centralgatan 1
PL PB 128
FIN-00101 Helsinki/Helsingfors
P./fn (358-9) 121 44 18
F./fax (358-9) 121 44 35
Sähköposti: sp@akateeminen.com
URL: http://www.akateeminen.com

SVERIGE

BTJ AB

Traktorvägen 11-13
S-221 82 Lund
Tel. (46-46) 18 00 00
Fax (46-46) 30 79 47
E-post: btjue-pub@btj.se
URL: http://www.btj.se

UNITED KINGDOM

The Stationery Office Ltd

Customer Services
PO Box 29
Norwich NR3 1GN
Tel. (44) 870 60 05 522
Fax (44) 870 60 05 533
E-mail: book.orders@theso.co.uk
URL: http://www.isoficial.net

ISLAND

Bokabud Larusur Blöndal

Skólavörðustíg, 2
IS-101 Reykjavík
Tel. (354) 552 55 40
Fax (354) 552 55 60
E-mail: bokabud@sinnet.is

SCHWEIZ/SUISSE/SVIZZERA

Euro Info Center Schweiz

c/o OSEC Business Network Switzerland
Stampfenbachstraße 85
PF 492
CH-8005 Zürich
Tel. (41-1) 365 53 15
Fax (41-1) 365 54 11
E-mail: eics@osec.ch
URL: http://www.osec.ch/eics

BALGARIIA

Europress Euromedia Ltd

59, blvd Vitoshka
BG-1000 Sofia
Tel. (359-2) 980 37 66
Fax (359-2) 980 42 30
E-mail: Milena@mbox.cit.bg
URL: http://www.europress.bg

CYPRUS

Cyprus Chamber of Commerce and Industry

PO Box 21455
CY-1509 Nicosia
Tel. (357-2) 88 97 52
Fax (357-2) 86 10 44
E-mail: demetrap@ccci.org.cy

EESTI

Eesti Kaubandus-Tööstuskoda

(Estonian Chamber of Commerce and Industry)
Toom-Kooli 17
EE-10130 Tallinn
Tel. (372) 646 02 44
Fax (372) 646 02 45
E-mail: einfo@koda.ee
URL: http://www.koda.ee

HRVATSKA

Meditrade Ltd

Pavla Hatza
HR-10000 Zagreb
Tel. (385-1) 481 94 11
Fax (385-1) 481 94 11

MAGYARORSZÁG

Euro Info Service

Szt. István krt.12
III emelet 1/A
PO Box 1039
H-1137 Budapest
Tel. (36-1) 329 21 70
Fax (36-1) 349 20 53
E-mail: euroinfo@euroinfo.hu
URL: http://www.euroinfo.hu

MALTA

Miller Distributors Ltd

Melita International Airport
PO Box 25
Luqa LQA 05
Tel. (356) 66 44 88
Fax (356) 67 67 99
E-mail: gwrth@usa.net

NORGE

Swets Blackwell AS

Hans Nielsen Hauges gt. 39
Boks 4901 Nydalen
N-0423 Oslo
Tel. (47) 23 40 00 00
Fax (47) 23 40 00 01
E-mail: info@no.swetsblackwell.com
URL: http://www.swetsblackwell.no

POLSKA

Ars Polona

Krakowskie Przedmieście 7
Skr. pocztowa 1001
PL-00-950 Warszawa
Tel. (48-22) 828 12 01
Fax (48-22) 826 62 40
E-mail: books119@arspolona.com.pl

ROMÂNIA

Euromedia

Str. Dionisie Lupu nr. 65, sector 1
RO-70184 Bucuresti
Tel. (40-1) 315 44 03
Fax (40-1) 312 98 46
E-mail: euromedia@mailcity.com

SLOVAKIA

Centrum VTI SR

Nám. Slobody, 19
SK-81223 Bratislava
Tel. (421-7) 54 41 83 64
Fax (421-7) 54 41 83 64
E-mail: europ@bti.sltk.stuba.sk
URL: http://www.sltk.stuba.sk

SLOVENIJA

GV Zalozba

Dunajska cesta 5
SLO-1000 Ljubljana
Tel. (386) 613 09 1804
Fax (386) 613 09 1805
E-mail: europ@gvcsnik.si
URL: http://www.gvzalozba.si

TÜRKIYE

Dunya Infotel AS

100, Yi Mahallesi 34440
TR-80050 Bagcilar-Istanbul
Tel. (90-212) 629 46 89
Fax (90-212) 629 46 27
E-mail: aktuel.info@dunya.com

ARGENTINA

World Publications SA

Av. Cordoba 1877
C1120 AAA Buenos Aires
Tel. (54-11) 48 15 81 56
Fax (54-11) 48 15 81 56
E-mail: wpbooks@infovia.com.ar
URL: http://www.wpbooks.com.ar

AUSTRALIA

Hunter Publications

PO Box 404
Abbotsford, Victoria 3067
Tel. (61-3) 94 17 53 61
Fax (61-3) 94 17 51 54
E-mail: jpdvases@ozemail.com.au

BRESIL

Livraria Camões

Rua Bittencourt da Silva, 12 C
CER
L-20043-900 Rio de Janeiro
Tel. (55-21) 262 47 76
Fax (55-21) 262 47 76
E-mail: livraria.camoes@incm.com.br
URL: http://www.incmm.com.br

CANADA

Les éditions La Liberté Inc.

3020, chemin Sainte-Foy
Sainte-Foy, Québec G1X 3V6
Tel. (1-418) 658 37 63
Fax (1-800) 567 54 49
E-mail: liberte@mediom.qc.ca

Renouf Publishing Co. Ltd

5369 Chemin Canotek Road, Unit 1
Ottawa, Ontario K1J 9J3
Tel. (1-613) 745 26 65
Fax (1-613) 745 76 60
E-mail: order.dept@renoufbooks.com
URL: http://www.renoufbooks.com

EGYPT

The Middle East Observer

41 Sherif Street
Cairo
Tel. (20-2) 392 69 19
Fax (20-2) 393 97 32
E-mail: inquiry@meobserver.com
URL: http://www.meobserver.com

MALAYSIA

EBIC Malaysia

Suite 45.02, Level 45
Plaza MBF (Letter Box 45)
8 Jalan Yap Kwan Seng
50450 Kuala Lumpur
Tel. (60-3) 21 62 92 98
Fax (60-3) 21 62 61 98
E-mail: ebc@tm.net.my

MEXICO

Mundi Prensa México, SA de CV

Río Pánuco, 141
Colonia Cuauhtémoc
MX-06500 México, DF
Tel. (52-5) 533 56 58
Fax (52-5) 514 67 99
E-mail: 101545.2361@compuserve.com

SOUTH AFRICA

EUROCHAMBER OF COMMERCE IN SOUTH AFRICA

PO Box 781738
2146 Sandton
Tel. (27-11) 884 39 52
Fax (27-11) 883 55 73
E-mail: info@eurochamber.co.za

SOUTH KOREA

The European Union Chamber of Commerce in Korea

5th Fl. The Shilla Hotel
202, Jangchung-dong 2 Ga, Chung-ku
Seoul 100-392
Tel. (82-2) 533-5631/4
Fax (82-2) 22 53-5635/6
E-mail: euock@euock.org
URL: http://www.euock.org

SRI LANKA

EBIC Sri Lanka

Trans Asia Hotel
115 Sri Chittampalam
A. Gardiner Mawatha
Colombo 2
Tel. (94-11) 074 71 50 78
Fax (94-11) 44 87 79
E-mail: ebcsl@slnet.lk

T'AI-WAN

Tycoon Information Inc

PO Box 81-466
105 Taipei
Tel. (886-2) 87 12 88 86
Fax (886-2) 87 12 47 47
E-mail: euiteupe@ms21.hinet.net

UNITED STATES OF AMERICA

Besnan Associates

4611-F Assembly Drive
Lanham MD 20706-4391
Tel. (1-800) 274 44 47 (toll free telephone)
Fax (1-800) 865 34 50 (toll free fax)
E-mail: query@besnan.com
URL: http://www.besnan.com

ANDERE LÄNDER

OTHER COUNTRIES

AUTRES PAYS

Bitte wenden Sie sich an ein Büro Ihrer

Wahl/Please contact the sales office of

your choice/ Veuillez vous adresser au

bureau de vente de votre choix

Office for Official Publications of the European

Communities

2, rue Mercier

L-2985 Luxembourg

Tel. (352) 23 29-4255

Fax (352) 29 29-4258

E-mail: info-info-opoce@cec.eu.int

URL: publications.eu.int



Al fine di promuovere il miglioramento in particolare dell'ambiente di lavoro, in un contesto di tutela della sicurezza e della salute dei lavoratori, come previsto dal trattato e dai programmi d'azione relativi alla sicurezza ed alla salute sul luogo di lavoro, l'Agenzia si propone di fornire agli organi comunitari, agli Stati membri e agli ambienti interessati, le informazioni tecniche, scientifiche ed economiche utili nel campo della sicurezza e della salute sul lavoro.

Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro

<http://agency.osha.eu.int>



Agenzia europea
per la sicurezza
e la salute sul lavoro

Gran Via 33, E-48009 Bilbao

Tel. (34) 944 79 43 60

Fax. (34) 944 79 43 83

E-mail: information@osha.eu.int



Ufficio delle pubblicazioni

Publications.eu.int