



PROTECTING WORKERS'  
HEALTH SERIES No. 9

## PRIMA-EF

Guida al contesto europeo  
per la gestione  
del rischio psicosociale

Una risorsa per i datori di lavoro e  
per i rappresentanti dei lavoratori



World Health  
Organization

# PRIMA-EF

## GUIDA AL CONTESTO EUROPEO PER LA GESTIONE DEL RISCHIO PSICOSOCIALE

UNA RISORSA PER I DATORI DI LAVORO E PER I RAPPRESENTANTI DEI LAVORATORI



A cura di

Istituto Superiore per la Prevenzione e la Sicurezza del Lavoro (ISPESL)



Questa guida è stata prodotta nell'ambito del PRIMA-EF, progetto di ricerca con obiettivi specifici (STReP) finanziato all'interno del Sesto Programma Quadro dell'Unione Europea

Il progetto della copertina è a cura di: Tuula Solasaari-Pekki, Finnish Institute of Occupational Health

Progetto e impaginazione a cura di: Philippos Yiannikouris

Illustrazioni a cura di: Nikolas Sideris

Titolo originale: PRIMA-EF Guidance on the European framework for psychosocial risk management: a resource for employers and worker representatives

Edizione italiana a cura di: Marta Petyx, Carlo Petyx, Elena Natali, Sergio Iavicoli

### **Altri opuscoli della serie "Protecting Workers' Health Series" dell'OMS:**

- No. 1: Preventing Health Risks from the Use of Pesticides in Agriculture
- No. 2: Understanding and Performing Economic Assessments at the Company Level
- No. 3: Work Organization and Stress
- No. 4: Raising Awareness of Psychological Harassment at Work
- No. 5: Preventing Musculoskeletal Disorders in the Workplace
- No. 6: Raising Awareness of Stress at Work in Developing Countries: A Modern Hazard in a Traditional Working Environment
- No. 7: A Practical Guide for the Use of Research Information to Improve the Quality of Occupational Health Practice
- No. 8: Industrial Hygiene: An Introduction (disponibile solo in francese)

PRIMA-EF: Guida al contesto europeo per la gestione del rischio psicosociale: una risorsa per i datori di lavoro e per i rappresentanti dei lavoratori

(Protecting Workers' Health Series, 9)

Publicato dall'OMS nel 2008 con il titolo "*PRIMA-EF: Guidance on the European framework for psychosocial risk management: a resource for employers and worker representatives*"  
(Protecting Workers' Health Series, 9)

© **World Health Organization (2008)**

Il Direttore Generale dell'OMS ha autorizzato la traduzione in italiano a cura dell'ISPESL, unico responsabile per l'edizione italiana

Stampato in Italia nel mese di gennaio 2009

ISBN 978-88-6230-049-0

# INDICE

01	Gestione del rischio psicosociale: definizioni, aspetti chiave e scopi	02
02	Modello del PRIMA-EF	05
03	Aspetti chiave della gestione del rischio psicosociale (PRIMA)	07
04	Fasi del progetto PRIMA	09
05	Indicatori del modello PRIMA	16
06	Dialogo Sociale: consultazione degli attori sociali e partecipazione dei dipendenti	21
07	Approcci alla prevenzione e alla gestione dello stress lavoro correlato	24
08	Violenza sul luogo di lavoro e prevenzione del mobbing	28
09	Responsabilità Sociale delle Imprese e il PRIMA	34
10	Gestione del rischio psicosociale: dalla politica organizzativa alla pratica efficace	39
	Bibliografia ed ulteriori informazioni	41
	Appendice 1: Gli standard	44
	Appendice 2: Sviluppare una politica per la gestione dei rischi psicosociali e la prevenzione dello stress lavoro-correlato	49
	Appendice 3: Sviluppare una politica e dei codici comportamentali per la gestione della violenza e del mobbing sui luoghi di lavoro	51



# Il Consorzio PRIMA-EF

## **Institute of Work, Health & Organisations (I-WHO), Regno Unito**

Il Progetto PRIMA-EF è stato realizzato sotto la guida dell'Institute of Work, Health & Organisations dell'Università di Nottingham, Istituto di ricerca e di formazione post lauream in psicologia applicata (I-WHO). Si occupa essenzialmente del contributo della psicologia applicata alla salute pubblica e occupazionale, alla sicurezza e alla fornitura dei relativi servizi sanitari, nell'ottica dello sviluppo di comportamenti sani, di comunità sane e di organizzazioni di lavoro sane. L'Istituto è Centro di Collaborazione dell'OMS nel settore OHS e da molti anni partecipa al programma European Agency's Topic Centre. È l'unico Centro di Collaborazione dell'OMS nel settore OHS al mondo che sia costituito esclusivamente da laureati in psicologia applicata.

*Ricercatori coinvolti:* Stavroula Leka, Tom Cox, Aditya Jain e Juliet Hassard

Contatti: Dr Stavroula Leka

Indirizzo: I-WHO, University of Nottingham, Level B International House, Jubilee Campus, Wollaton Road, Nottingham NG8 1BB, UK

Tel.: +44 (0) 115 8466662

E-Mail: stavroula.leka@nottingham.ac.uk

## **Federal Institute for Occupational Safety & Health, Germania**

*Bundesanstalt fuer Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA)*

Il BAuA è stato fondato nel 1996 come Istituto di diritto pubblico i cui scopi ed attività principali – come ben si evince dai compiti che gli sono stati assegnati – sono essenzialmente rivolti a mantenere e a migliorare la sicurezza e la salute sui luoghi di lavoro, attraverso una progettazione affidabile della tecnologia unitamente ad una progettazione umana delle condizioni di lavoro. Elementi sostanziali in questo ambito sono il mantenimento e la promozione della salute e della capacità lavorativa sulla base di una nozione onnicomprensiva della salute e dei comportamenti ad essa collegati. Il BAuA è Centro di Collaborazione dell'OMS nel settore OHS.

Ricercatori coinvolti: Michael Ertel, Ulrike Stilijanow, Jadranka Cvitkovic e Uwe Lenhardt

Contatti: Michael Ertel

Indirizzo: Federal Institute for Occupational Safety and Health (BAuA), Noeldnerstr.

40/42, 10317 Berlin, Germany

Tel.: +49 30 515 48 4415

E-Mail: Ertel.Michael@baua.bund.de

## **Istituto Superiore per la Prevenzione e la Sicurezza del Lavoro, Italia**

*National Institute for Occupational Safety & Prevention, Italy (ISPESL)*

L'ISPESL è organo tecnico-scientifico del Servizio Sanitario Nazionale ed opera come centro nazionale di riferimento per la sperimentazione, informazione, documentazione, ricerca e formazione nel settore della salute e della sicurezza sui luoghi di lavoro. L'Istituto dipende dal Ministero del Lavoro, della Salute e delle Politiche Sociali; inoltre è il *focal point* per l'Italia dell'Agenzia Europea per la salute e la sicurezza di Bilbao ed è Centro di Collaborazione dell'OMS nel settore OHS. Partecipa attivamente a reti internazionali quali METRONet, PEROSH e Sheffield Group.

Ricercatori coinvolti: Sergio Iavicoli, Patrizia Deitingner, Carlo Petyx e Elena Natali

Contatti: Prof. Sergio Iavicoli

Indirizzo: ISPESL - DML Via Fontana Candida, 1, 00040 Monteporzio Catone, Rome, Italy

Tel.: +39 06 94181407

E-Mail: sergio.iavicoli@ispesl.it

## **TNO Quality of Life - Work & Employment, Paesi Bassi**

*Nederlandse Organisatie Voor Toegepast-Natuurwetenschappelijk Onderzoek TNO*

*(Netherlands Organization for Applied Scientific Research TNO)*

Il TNO è per dimensioni il secondo Istituto nel campo delle ricerche tecnologiche e strategiche e di consulenza in Europa. Tra i compiti istituzionali vi è quello di ottimizzare le capacità innovative dell'industria e degli enti governativi. Il TNO ha realizzato in collaborazione con università e imprese circa 30 centri specializzati per promuovere le conoscenze in ambiti accuratamente scelti che operano come centri di innovazione. Sotto l'egida "Qualità della vita", il TNO realizza ricerche allo scopo di fornire soluzioni concrete a problemi cui devono fare fronte l'industria e gli enti governativi ove il TNO è un partner importante nell'ambito dell'assistenza e dell'occupazione. È Centro di Collaborazione in Medicina del Lavoro dell'OMS nel settore OHS.



*Ricercatori coinvolti:* Irene Houtman, Gerard I.J.M. Zwetsloot, Maartje Bakhuis Roozeboom e Seth N.J. van den Bossche

Contatti: Dr Irene Houtman

Indirizzo: TNO Work & Employment, P.O. Box 718, NL 2130 – AS, Hoofddorp, Netherlands

Tel.: +31 (0)23 5549924

E-Mail: Irene.Houtman@tno.nl

## **Central Institute for Labour Protection - National Research Institute, Polonia**

*Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy (CIOP-PIB)*

Il CIOP-PIB è un Istituto di ricerca statale indipendente sia dal punto di vista legale sia organizzativo che promuove ricerche scientifiche allo scopo di trovare nuove soluzioni tecnologiche e organizzative per la progettazione di condizioni di lavoro che si adeguino alle esigenze di sicurezza occupazionale e di ergonomia oltre a determinare i fondamenti scientifici per lo sviluppo di politiche socio-economiche nell'ambito della sicurezza occupazionale e della salute. Tra le sue principali attività si possono annoverare la ricerca e lo sviluppo nell'ambito della sicurezza occupazionale e della salute (inclusi i rischi psicosociali), la determinazione dei limiti di esposizione, gli standard, i collaudi e le certificazioni (macchine, strumenti di produzione, attrezzature di protezione personali e collettive), la formazione, la promozione e la disseminazione di materiali attraverso pubblicazioni e sui siti web.

*Ricercatori coinvolti:* Maria Widerszal-Bazyl e Dorota Żolnierczyk-Zreda

Contatti: Dr Maria Widerszal-Bazyl

Indirizzo: CIOP-PIB, ul. Czerniakowska 16, 00-701 Warsaw, Poland

Tel.: +48 22 623 32 86

E-Mail: mawid@ciop.pl

## **Finnish Institute of Occupational Health (FIOH), Finlandia**

*Työterveyslaitos*

Fondato nel 1945, il FIOH è specializzato in ricerche multidisciplinari nell'ambito della salute e della sicurezza del lavoro. È un Istituto statale a carattere nazionale attivo nei campi di ricerca rilevanti per la vita lavorativa e le condizioni di lavoro compresi il controllo delle condizioni di lavoro, lo stato di benessere sul luogo di lavoro, l'esposizione fisica, chimica, biologica e fisiologica, la medicina del lavoro, la psicologia e lo stress, l'epidemiologia, la sicurezza e l'organizzazione del lavoro. Le sue principali funzioni vanno dalla ricerca, ai servizi di consulenza specialistica, alla for-





mazione e alla disseminazione delle informazioni. Esso opera come Istituto specializzato dell'OMS e dell'OIL nel settore OHS. I ricercatori del FIOH forniscono un valido contributo ai diversi enti di consulenza della UE e a gruppi di normazione, oltre a partecipare attivamente all'attività dei Centri Tematici dell'Agenzia di Bilbao.

*Ricercatori coinvolti:* Maarit Vartia, Krista Pahkin, Kari Lindstrom e Sanna Sutela

Contatti: Dr Maarit Vartia

Indirizzo: Finnish Institute of Occupational Health, Topeliuksenkatu 41 a A, FIN-00250 Helsinki, Finland

Tel.: +358 30 4742790

E-Mail: [maarit.vartia@ttl.fi](mailto:maarit.vartia@ttl.fi)

*I partners di cui sopra sono stati fortemente sostenuti nell'ambito del progetto PRIMA-EF dall'OMS – Occupational & Environmental Health (Headquarters and EURO office). Inoltre il PRIMA-EF è stato supportato dal Dipartimento Social dialogue, labour law and labour administration (DIALOGUE) e dal Programma Safe Work dell'OIL.*

### **Ringraziamenti**

*Si ringraziano Evelyn Kortum della sede centrale OMS che ha avuto l'idea del progetto e Rokho Kim dell'Ufficio Regionale dell'OMS per l'Europa che ha in parte sponsorizzato questo opuscolo.*



# Introduzione

Questo volume è il nono della serie di pubblicazioni riguardanti la medicina del lavoro “*Protecting Workers’ Health Series*” pubblicata dall’OMS nell’ambito del Programma di Medicina del Lavoro, ed è il risultato dell’impegno per sviluppare la Global Strategy on Occupational Health for All, così come stabilito durante la Quarta Conferenza della Rete dei Centri di Collaborazione dell’OMS nel settore dell’*Occupational Health and Safety (OHS)*, tenutasi a Espoo (Finlandia) dal 7 al 9 giugno 1999. L’impegno è stato rinnovato recentemente dal Global Plan of Action in Workers’ Health 2008-2017 da parte dell’Assemblea Mondiale della Sanità (2007).

Il testo è stato messo a punto dal consorzio PRIMA-EF, con il coordinamento dell’Institut of Work, Health and Organisations dell’Università di Nottingham, con il supporto del Sesto Programma Quadro della Commissione Europea.

Il volume si rivolge principalmente ai datori di lavoro ed ai rappresentanti dei lavoratori, ma è anche uno strumento utile per i professionisti nell’ambito della medicina del lavoro, gli esperti del settore e i decisori politici. È una guida al contesto europeo relativo al rischio psicosociale (PRIMA-EF) e tratta della gestione dei rischi psicosociali allo scopo di prevenire lo stress lavoro-correlato, la violenza e il mobbing sul luogo di lavoro. Mancava fino ad ora un quadro di insieme che mettesse in campo diverse questioni fondamentali, ma che fornisse anche una guida per meglio comprenderle e che fosse di utilità sia al datore di lavoro che ai rappresentanti dei lavoratori, per consentire la realizzazione di misure efficaci.

Scopo primario della presente pubblicazione è quello di tradurre nella pratica le politiche di gestione del rischio psicosociale e favorirne la conoscenza: pertanto viene offerta una guida pratica rispetto ad argomenti fondamentali quali: la valutazione del rischio, il dialogo con gli attori sociali, la partecipazione dei lavoratori, gli indicatori fondamentali, gli interventi di buone pratiche e la responsabilità sociale. Si deve notare che oltre a questa, sono disponibili altre tre guide della Serie *Protecting Workers’ Health* dell’OMS:

No. 3: Work Organization and Stress

No. 4: Raising Awareness of Psychological Harassment at Work

No. 6: Raising Awareness of Stress at Work in Developing Countries: A Modern Hazard in a Traditional Working Environment

Ulteriore materiale riguardante il PRIMA-EF è disponibile sul sito: [www.prima-ef.org](http://www.prima-ef.org)

L’OMS desidera ringraziare tutti gli autori del documento e specialmente il Prof. Lennart Levi per il suo prezioso contributo alla stesura finale.



# 01 Gestione del rischio psicosociale: definizioni, aspetti chiave e scopi

Questa guida tratta della gestione dei rischi psicosociali sul luogo di lavoro e riassume i punti chiave del contesto quadro europeo per la gestione del rischio psicosociale (PRIMA-EF) con l'obiettivo di porre un modello per incentivare gli indirizzi e la pratica a livello nazionale e di impresa in seno all'Unione Europea. Questa esigenza è nasce anche dai recenti dati provenienti dall'UE che indicano un'alta prevalenza di rischi psicosociali per la salute dei lavoratori e un aumento di problemi quali lo stress lavoro-correlato e la violenza sul luogo di lavoro, vessazioni e mobbing.

I rischi psicosociali lavoro-correlati riguardano alcuni aspetti della progettazione e della gestione del lavoro ed i suoi contesti sociali ed organizzativi che hanno in sé un potenziale tale da causare danni psicosociali o fisici (vedi tabella alla pagina seguente) (Leka, Griffiths & Cox, 2003). Costituiscono una delle più importanti sfide del mondo di oggi per la salute sul posto di lavoro e per la sicurezza e sono strettamente correlati a problemi quali stress correlato al lavoro e violenza, vessazioni e mobbing sul luogo di lavoro. Come riferito dalla European Foundation for the Improvement of Living & Working Conditions (2007), lo stress lavoro-correlato è tra le cause più comuni di malattia riferito da oltre 40 milioni di lavoratori in tutta la UE e si sottolinea come il 6% della forza lavoro in EU sia stata esposta a violenza fisica, il 4% a violenza da parte di altre persone e il 5% a episodi di mobbing e/o molestie sul luogo di lavoro nel corso degli ultimi 12 mesi.

Il PRIMA-EF individua gli aspetti principali e le varie fasi e fornisce delle linee guida di buona pratica nella gestione del rischio psicosociale sul luogo di lavoro; data la vastità dello scenario, il PRIMA-EF tende a conciliare le diversità di approccio e di cultura nei vari stati membri della UE e si rivela di particolare utilità per le imprese come base di avvio delle relative politiche, degli indicatori e dei piani di azione per prevenire e gestire lo stress lavoro-correlato, episodi di violenza, vessazioni e mobbing sul luogo di lavoro.

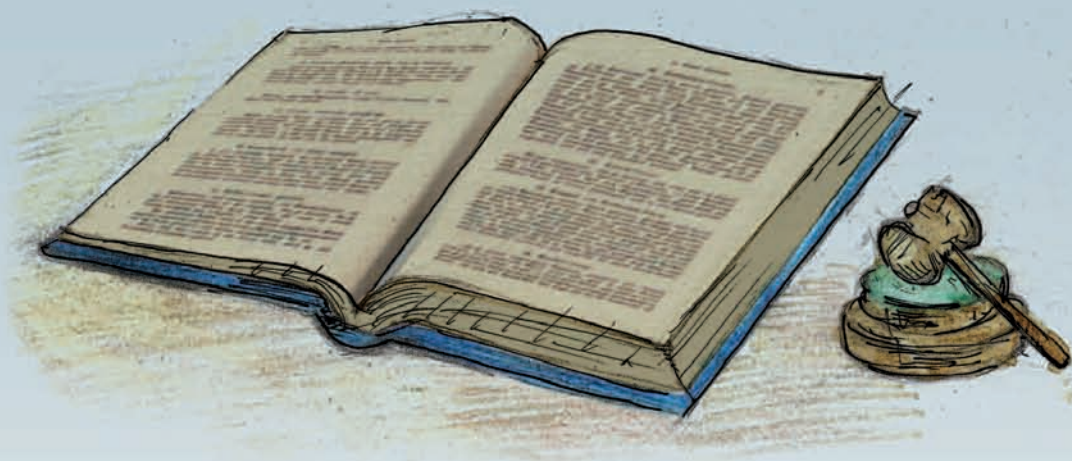
## RISCHI PSICOSOCIALI LAVORO CORRELATI

<i>Tipo di lavoro</i>	Mancanza di varietà nel lavoro o cicli lavorativi brevi, frammentati o lavoro senza significato, sottoutilizzazione delle capacità, grande incertezza, lavoro che richiede una continua interfaccia con altre persone.
<i>Carico di lavoro e ritmo di lavoro</i>	Sovraccarico di lavoro o lavoro sotto carico, ritmo delle macchine, alti livelli di pressione con scadenze temporali continue.
<i>Orari di lavoro</i>	Lavoro a turni, turni di notte, orari di lavoro non flessibili, orari non previsti, orari lunghi o lavoro in assenza di relazioni.
<i>Controllo</i>	Scarsa partecipazione ai processi decisionali, mancanza di controllo sul carico di lavoro, ritmo, lavoro a turni, ecc.
<i>Ambiente e attrezzature</i>	Scarsa disponibilità delle attrezzature, loro inadeguatezza e scarsa manutenzione, condizioni ambientali insufficienti come ad esempio mancanza di spazio, scarsa illuminazione, rumore eccessivo.
<i>Cultura e funzioni organizzative</i>	Scarsa comunicazione, modesto supporto ai processi decisionali e allo sviluppo personale, mancanza di una definizione precisa o di consenso sugli obiettivi organizzativi.
<i>Relazioni interpersonali sul lavoro</i>	Isolamento sociale o fisico, scarse relazioni con i superiori e i collaboratori, conflitti interpersonali, mancanza di supporto sociale.
<i>Ruolo nell'ambito dell'organizzazione</i>	Ambiguità di ruolo, conflitto di ruolo e responsabilità verso le persone.
<i>Sviluppo della carriera</i>	Stagnazione della carriera e incertezza, promozione immeritata o mancanza di promozione, stipendio inadeguato, incertezza lavorativa, basso valore sociale attribuito al lavoro.
<i>Interfaccia casa-lavoro</i>	Esigenze conflittuali tra casa e lavoro, scarso supporto ricevuto in casa, problema di doppia carriera.

Nel PRIMA-EF, i rischi psicosociali comprendono anche la violenza, il mobbing e le molestie sul luogo di lavoro. Tali fenomeni sono spesso multiformi e rappresentano una condizione di rischio psicosociale che produce un danno psicologico; pertanto tali fenomeni andrebbero considerati e discussi come il risultato di un ambiente di lavoro carente da un punto di vista psicosociale.

## Quadro Normativo

Si annovera la gestione del rischio psicosociale tra gli obblighi del datore di lavoro per valutare e gestire ogni tipo di rischio per la salute dei lavoratori così come sancito dalla Direttiva del Consiglio delle Comunità Europee 89/391 concernente l'attuazione di misure volte a promuovere il miglioramento della sicurezza e della salute dei lavoratori durante il lavoro. Sono stati anche conclusi due accordi di grande rilevanza da parte dei Partners sociali europei: l'accordo quadro sullo stress lavoro-correlato (2004) e l'accordo quadro sulle molestie e la violenza sul luogo di lavoro (2007). Tuttavia, una buona gestione del rischio psicosociale va al di là delle esigenze strettamente normative ed è un'ottima opportunità offerta alle imprese.





È importante notare come la gestione dei rischi psicosociali sul luogo di lavoro abbia anche degli effetti positivi a livello sociale e possa contribuire alla promozione della salute mentale e al benessere di tutta la popolazione.

## 03 Aspetti chiave della gestione del rischio psicosociale (PRIMA)

### ➤ *Una buona applicazione del PRIMA è un buon affare*

La pratica migliore in rapporto al PRIMA sostanzialmente riflette la buona pratica in termini di gestione organizzativa, apprendimento e sviluppo, responsabilità sociale e promozione della qualità della vita lavorativa, portando nello stesso tempo ad una maggiore produttività, ad un livello migliore dei prodotti e dei servizi, creando un maggiore richiamo del mercato del lavoro e maggiori capacità di innovazione.

### ➤ *Il PRIMA dovrebbe essere un processo continuo e parte del funzionamento operativo normale di un'impresa*

Nella pratica quotidiana, i rischi psicosociali derivano da una serie di cause. Pertanto non vi sono soluzioni rapide e prestabilite, ma si richiede un processo di gestione continuo. Affinché una soluzione sia efficace, è importante comprendere i principali fattori causali.

### ➤ *Coinvolgimento di tutti i protagonisti*

È fondamentale che i principali attori coinvolti nel PRIMA (dirigenti, lavoratori e loro rappresentanti) siano responsabili del lavoro da effettuare e abbiano responsabilità nel processo. In questo, possono essere supportati da esperti interni od esterni o da fornitori di servizi esterni. È opportuno ricordare che l'affidare i servizi a fornitori esterni è spesso una delle cause dell'insuccesso.

### ➤ *Contestualizzazione e adattamento*

Adattare l'approccio ad ogni singola situazione è un aspetto fondamentale: facilita l'impatto ed aiuta a sviluppare un efficace piano di azione. Si deve tener conto della dimensione dell'impresa, del settore in cui opera, delle caratteristiche dei suoi dipendenti (quali sesso, età e tipo di lavoro) oltre al più ampio contesto del paese di origine.



## ➤ *Prassi basate sull'evidenza*

Il PRIMA consiste in una strategia sistematica, basata sull'evidenza e sulla pratica. Essa deve essere indirizzata a risolvere i problemi nel tentativo di rilevare una ponderata relazione tra i più importanti fattori psicosociali correlati alla cattiva salute di un gruppo specifico di lavoro rispetto ad un'altro preso come riferimento. Inoltre, di estrema importanza è il fatto che le soluzioni scelte siano adatte allo scopo.

## ➤ *Approccio partecipativo e dialogo sociale*

Riunire tutte le parti interessate nello sforzo di giungere ad una migliore prevenzione, può aumentare la partecipazione, ridurre gli ostacoli al cambiamento e fornire i primi fondamenti per la prevenzione. Il PRIMA dovrebbe coinvolgere effettivamente tutti gli attori nella prevenzione dei rischi psicosociali e non soltanto chiedere loro di cambiare le loro percezioni o i loro comportamenti. Pertanto la partecipazione dei rappresentanti dei lavoratori, il dialogo sociale e il dialogo con gli attori sociali esterni sono della massima importanza.

## ➤ *Livelli diversi di intervento con particolare attenzione rivolta alle misure alla fonte*

La notevole attenzione rivolta dalla legislazione europea alle questioni della salute e della sicurezza mira alla prevenzione primaria dei rischi per la quale l'organizzazione viene considerata il generatore del rischio; tuttavia azioni specifiche mirate a livello individuale possono giocare un ruolo importante a seconda delle dimensioni e della gravità dei problemi all'interno dell'organizzazione e ai loro effetti sulla salute dei dipendenti.

## ➤ *Etica e responsabilità sociale dell'impresa*

Il PRIMA riguarda le persone, il loro stato di salute fisico e mentale e gli interessi delle imprese e societari. Tutelare la salute psicosociale delle persone non è soltanto un obbligo da un punto di vista legale ma è anche una questione etica che rientra nel campo della responsabilità sociale.

## ➤ *Capacità a livello macro e di impresa*

Gli indirizzi di gestione e la pratica in seno al PRIMA richiedono capacità, sia a livello macro (nazionale e settoriale) che di impresa e più precisamente:

- conoscenza adeguata degli attori chiave (dirigenti e lavoratori)

- informazione rilevante ed affidabile per sostenere il processo decisionale
- disponibilità di metodi e strumenti efficaci e di facile impiego
- disponibilità di strutture competenti di supporto (esperti, consulenti, servizi ed istituzioni, ricerca e sviluppo).

In seno all'UE vi sono grosse diversità nelle capacità esistenti: nei paesi in cui sono disponibili minori capacità vi è un rilevante fattore limitativo per il buon esito della procedura del PRIMA, in quanto quest'ultima è collegata alla poca consapevolezza e alla valutazione limitata dell'impatto dei rischi psicosociali sulla salute dei dipendenti e delle loro organizzazioni.

## 04 Fasi del progetto PRIMA

### *Valutazione del rischio*

La valutazione del rischio è un elemento fondamentale del processo di gestione del rischio stesso ed è stata definita dalla CE come un esame sistematico del lavoro intrapreso per analizzare cosa può causare lesione o danno, se si possono eliminare le cause di rischio e in caso negativo quali misure di prevenzione e di tutela sono – o dovrebbero – essere realizzate per controllare i rischi (CE, 1996).

La valutazione del rischio fornisce delle notizie sulla natura e la gravità del problema, sui rischi psicosociali e sul modo in cui questi possono incidere sulla salute di coloro che vi sono esposti. La valutazione del rischio fornisce inoltre elementi utili all'organizzazione in relazione a temi quali assenze dal lavoro, impegno verso l'organizzazione, soddisfazione del lavoratore, intenzione di licenziarsi, produttività. Una valutazione del rischio effettuata in modo corretto non soltanto rivela le criticità nell'ambiente di lavoro ma ne coglie gli aspetti positivi che devono essere evidenziati e implementati.

*Lo scopo della valutazione del rischio è quello di ispirare, guidare e quindi sostenere la conseguente riduzione del rischio: non è un obiettivo fine a se stesso*

La valutazione del rischio deve:

- o basarsi su dati raccolti tramite strumenti conoscitivi quali indagini, discussioni individuali o di gruppo e/o metodi di osservazione
- o considerare il problema della diversità anche in un più ampio contesto che tenga conto delle caratteristiche del settore lavorativo, delle socio-economiche e delle differenze culturali che esistono negli stati membri
- o riconoscere e utilizzare la conoscenza e le competenze dei lavoratori rispetto alla loro attività
- o trattare le informazioni a livello di gruppo (non analizzando i punti di vista individuali sul lavoro) e misurare il consenso nel giudizio degli esperti sulle condizioni di lavoro.

La valutazione dei probabili fattori di rischio consiste di due fasi. In primo luogo, occorre identificare i rischi psicosociali e in seconda istanza raccogliere i dati sui possibili danni che ne derivano attingendo sia dalla valutazione del rischio che da altre fonti dell'organizzazione con modalità diverse come i dati sulle assenze dal lavoro e gli esiti della sorveglianza sanitaria. Questi dati vengono utilizzati per accertare quale tra i rischi psicosociali effettivamente influenzi la salute dei soggetti esposti a un dato rischio o lo stato di salute della loro organizzazione come già esposto precedentemente. Questa analisi, che collega i rischi psicosociali agli eventuali effetti che possono ripercuotersi sulla salute, si può effettuare attraverso una deduzione logica o più formalmente usando delle semplici tecniche statistiche integrate dalla registrazione e dall'analisi degli incidenti rispetto a violenza, molestie, ecc. La maggior parte delle organizzazioni, specie le imprese di dimensioni ridotte, preferiranno utilizzare il primo approccio.

Il fatto di mettere insieme i dati sui rischi psicosociali e gli eventuali loro effetti sulla salute permette di identificare i probabili fattori di rischio cui si può assegnare una priorità in termini di tipo di rischio o in termini di danno da essi causato, la forza della relazione fra rischio e danno, o la dimensione del gruppo coinvolto.

Come detto in precedenza, nel PRIMA-EF, i rischi psicosociali includono anche la violenza, il mobbing e le molestie sul luogo di lavoro. La valutazione del rischio di violenza da parte di un utente deve tenere conto dell'ambiente di lavoro fisico, compresa la progettazione del luogo di lavoro e gli strumenti di sicurezza intesi come fattori che potrebbero agevolare una violenza. Inoltre, come già detto, occorre considerare le caratteristiche multiformi di problemi come il mobbing.

### *Revisione delle procedure e del supporto esistenti*

Prima di programmare le azioni necessarie in modo efficace e sensato, è necessario analizzare quali misure – se del caso – siano già state messe in atto per trattare i rischi psicosociali ed i loro effetti sull'individuo o sull'organizzazione; questa analisi richiede una revisione (rassegna, analisi e valutazione critica) delle pratiche di gestione in essere e il coinvolgimento dei dipendenti. La revisione è una disamina delle iniziative per gestire i rischi psicosociali, lo stress lavoro-correlato ed altri esiti relativi alla salute. Si esamina altresì il supporto fornito ai dipendenti per aiutarli a gestire questi problemi o per curarli nel caso ne siano colpiti.

I dati ottenuti dalla revisione unitamente a quelli sulla valutazione del rischio consentono la formulazione del rischio residuo (ossia il rischio collegato ai rischi psicosociali che non viene attualmente gestito dall'organizzazione). Tutte queste informazioni vanno nella direzione della realizzazione del processo di trasformazione: discutere ed esplorare i dati della valutazione del rischio per permettere di avviare un piano di azione per la bonifica del rischio stesso.

## Sviluppo di un piano di azione

Una volta chiarite la natura dei problemi assieme alle relative cause, si può avviare un piano di azione ragionevole e pratico per bonificare il rischio e individuare possibili soluzioni. Ciò significa decidere su:

- quale è l'obiettivo prefissato
- in che modo
- da parte di chi (chi ne è responsabile)
- chi altri debba venire coinvolto
- con quali scadenze di tempo
- con quali risorse
- quali benefici si possono prevedere sia in termini di salute che in termini economici
- in che modo si possano misurare
- in che modo debba essere valutato il piano di azione ed i suoi effetti.

Nella pratica, coloro che sono coinvolti nella programmazione delle azioni discutono ed analizzano i risultati della valutazione del rischio (i probabili fattori di rischio ed i problemi sollevati dalla maggior parte dei dipendenti), entrando nel merito dei problemi accertati e delle cause che ne stanno all'origine, contribuendo in modo rilevante al processo di trasformazione.

Gli interventi possono aiutare a prevenire lamentele riguardo alla salute operando sulla progettazione del lavoro e la riduzione dei rischi; possono inoltre predisporre strumenti per gestire i pericoli derivanti dai rischi in modo da ridurre gli stessi. Infine possono aiutare nella cura e riabilitazione di coloro che siano già stati esposti ai rischi medesimi.

Cambiare l'organizzazione e l'ambiente di lavoro costituisce una delle principali strategie per gestire i rischi psicosociali in quanto permette di intervenire prima che il problema si presenti effettivamente. Un buon datore di lavoro progetta e gestisce il lavoro in modo tale da evitare i comuni rischi psicosociali e prevenire, per quanto possibile, i problemi che si possono prevedere.

*Un lavoro correttamente progettato dovrebbe realizzarsi con strutture e procedure organizzative ben chiare, con una selezione adeguata, con uno sviluppo della formazione e del personale, con delle chiare descrizioni dell'attività e in un ambiente sociale solidale e amichevole*

Gli interventi per la riduzione del rischio dovrebbero per prima cosa modificare i fattori di rischio psicosociale alla fonte con particolare riferimento all'organizzazione o ai gruppi che ne fanno parte. Le misure dirette al lavoratore vanno ad integrare queste azioni e costituiscono un supporto fondamentale per quei dipendenti che siano già stati colpiti dagli effetti negativi dell'esposizione ai fattori di rischio.

### *Riduzione del rischio (implementazione del piano di azione)*

La realizzazione di misure ed interventi in questo senso è una tappa fondamentale nel processo di riduzione dei rischi e l'avvio di un piano di azione richiede una gestione attenta e diligente.

Si deve tenere sotto controllo in modo sistematico il procedere del piano di azione che deve venire documentato e discusso per accertare in quali casi si debbano attuare interventi correttivi oltre ai provvedimenti messi in atto per la sua valutazione. Il suo stato di avanzamento viene controllato in corso di realizzazione e riesaminato per verificare se sia necessario intraprendere delle azioni correttive.

Il coinvolgimento e la partecipazione dei dirigenti e dei lavoratori sono elementi fondamentali per il processo di realizzazione e concorrono ad aumentare le probabilità di successo (ad es. la riduzione del rischio).

### *Valutazione del piano di azione*

È fondamentale che qualsiasi piano di azione venga valutato per determinare la misura e la modalità del suo successo; devono essere valutati sia il *processo* di realizzazione che i *risultati* del piano di azione e in questo contesto si devono considerare vari tipi di informazioni provenienti da prospettive diverse (per esempio da parte del personale, della direzione, degli attori sociali).

I risultati della valutazione dovrebbero consentire di accertare i punti di debolezza e i punti di forza sia del piano di azione che del processo di realizzazione. La verifica non va considerata né come un successo né come un fallimento, ma come uno strumento di informazione sulla rivalutazione del problema iniziale e del processo di gestione del rischio nella sua interezza e inoltre fornisce una valutazione dei risultati.

La valutazione non soltanto dice all'organizzazione in quale misura si è ben operato per ridurre i rischi psicosociali ed i danni correlati ma consente la rivalutazione dell'intera situazione e offre una base di apprendimento organizzativo. Sostanzialmente, si prevede un processo continuo di miglioramento che si dovrebbe ripetere all'interno di un quadro temporale ben definito nel contesto organizzativo e si dovrebbe esplicitare quanto appreso.

## Apprendimento organizzativo

L'organizzazione dovrebbe utilizzare questa valutazione allo scopo di apportare un miglioramento continuo ed anche come base da cui partire per condividere – sia attraverso dibattiti che comunicazioni – i punti dell'apprendimento che possano essere di utilità nella gestione del rischio futuro ma anche nella (ri)progettazione dell'organizzazione del lavoro e dei luoghi di lavoro come parte del normale processo organizzativo di sviluppo in un'ottica a lungo termine che dovrebbe venire adottata dalle organizzazioni.

Si dovrebbero avviare dei dibattiti su quanto si è appreso e, ove necessario, avviarne una nuova definizione nel corso delle riunioni di lavoro e come parte del processo di dialogo sociale all'interno dell'impresa. Queste conoscenze andrebbero poi comunicate ad un pubblico più ampio ed infine utilizzate come input per il "ciclo successivo" del processo di gestione del rischio psicosociale.

## Risultati del processo del PRIMA

Conoscere i risultati del processo di gestione del rischio è un dato fondamentale per il processo continuo di valutazione del rischio.

*Un'organizzazione sana è un'organizzazione caratterizzata da valori e procedure che migliorano la salute ed il benessere dei dipendenti oltre che da una migliore produttività organizzativa e da migliori prestazioni*

La gestione dei rischi psicosociali e della salute sul luogo di lavoro è in stretta relazione con la gestione dell'immagine delle relative organizzazioni.

Il PRIMA può contribuire a:

- ridurre il costo per assenteismo o errori e incidenti e quindi ottenere un aumento della produzione
- ridurre i costi delle cure mediche e relative assicurazioni e polizze
- migliorare i processi di lavoro e la comunicazione e promozione dell'efficacia e dell'efficienza del lavoro

- migliorare l'immagine dell'organizzazione vista come un buon datore di lavoro assai apprezzato dai dipendenti e dai clienti
- sviluppare una cultura societaria innovativa, responsabile e orientata verso il futuro
- promuovere la salute e il benessere dell'impresa come in una comunità più ampia.

*Migliori prassi in materia di gestione dei rischi psicosociali si riflettono nelle pratiche di gestione organizzativa, nell'apprendimento e sviluppo, nella responsabilità sociale e nella promozione della qualità della vita lavorativa*



## 05 Indicatori del modello PRIMA-EF

Per sviluppare un modello integrato per il monitoraggio dei rischi psicosociali, sono stati presi in considerazione diversi criteri. Il modello deve:

- identificare gli indicatori di esposizione (cioè i fattori di rischio psicosociali), gli effetti e le azioni preventive o gli interventi
- illustrare i processi ciclici della gestione del rischio psicosociale
- considerare tre livelli di impatto: livello individuale, livello organizzativo e livello del settore di impresa o nazionale.

Il modello PRIMA-EF illustrato nella figura 2, risponde a questi tre criteri.

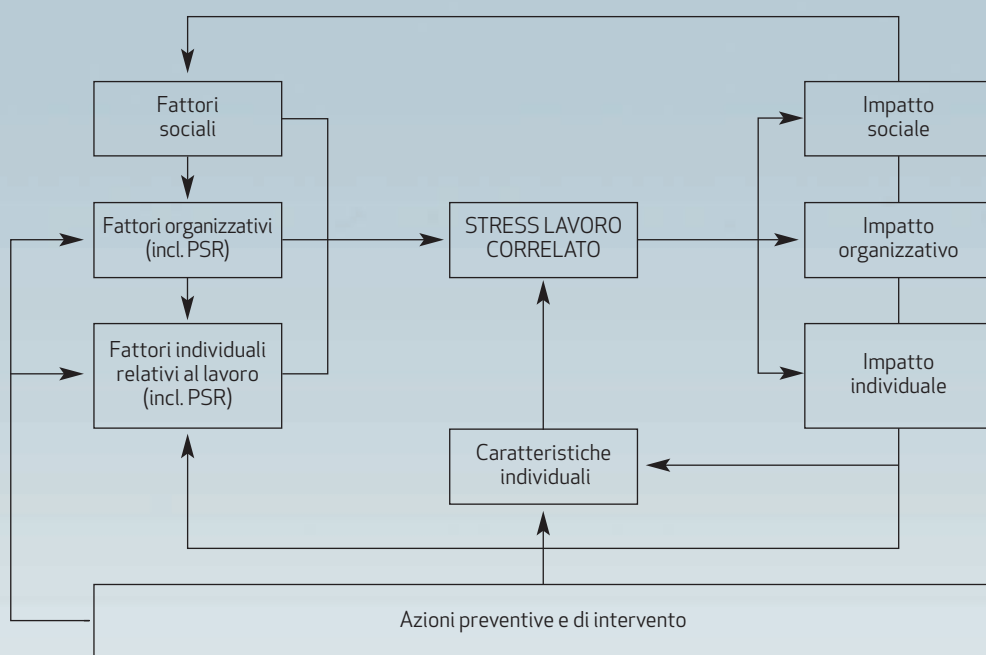


Figura 2.

Modello di indicatori di rischio psicosociale sul luogo di lavoro in relazione alle azioni preventive e agli interventi (PSR = rischi psicosociali)

I rischi psicosociali sono costituiti da fattori organizzativi come ad esempio la mancanza di relazioni di supporto sul luogo di lavoro, l'insicurezza del lavoro e la cultura organizzativa. Tuttavia anche i fattori societari o del settore come un clima altamente competitivo o una recessione economica possono esercitare un effetto aggravante sui rischi psicosociali sul luogo di lavoro. L'esposizione ai fattori di rischio psicosociali può tradursi in uno stato di stress collegato al lavoro in cui ci si sente spesso tesi, preoccupati, meno attenti ed efficienti nello svolgimento dei compiti.

A seconda delle risorse disponibili sia sul luogo di lavoro che all'interno dell'organizzazione, ad esempio il sostegno dei collaboratori e dei responsabili, i rischi psicosociali e lo stress lavoro-correlato possono causare degli effetti negativi sulla salute, un aumento del rischio di incidenti ed una diminuzione della performance che possono portare in un secondo tempo all'abbandono del lavoro. Queste conseguenze hanno un impatto sia a livello individuale che a livello organizzativo, ma possono anche avere un impatto a livello di settore e nazionale.

Per contro, compiti lavorativi che richiedono un grado elevato di controllo personale e competenze ampie, insieme ad un ambiente organizzativo che comprenda risorse quali relazioni sociali di supporto, possono contribuire positivamente al benessere dei lavoratori, alla loro salute e produttività, oltre che alla produttività e alla crescita dell'organizzazione.

Per prevenire e gestire i rischi psicosociali sul luogo di lavoro e le relative conseguenze negative, sarebbe necessario avviare delle azioni preventive e degli interventi che puntino ad eliminare le fonti di rischio sul luogo di lavoro a livello organizzativo. Tali interventi andrebbero sostenuti anche da azioni dirette ai singoli lavoratori, alle loro capacità, abilità e competenze. Le azioni preventive possono anche comprendere misure strutturali quali la realizzazione di indirizzi o l'integrazione di tematiche correlate alla gestione del rischio sociale nei sistemi e alle strutture di funzionamento dell'impresa.

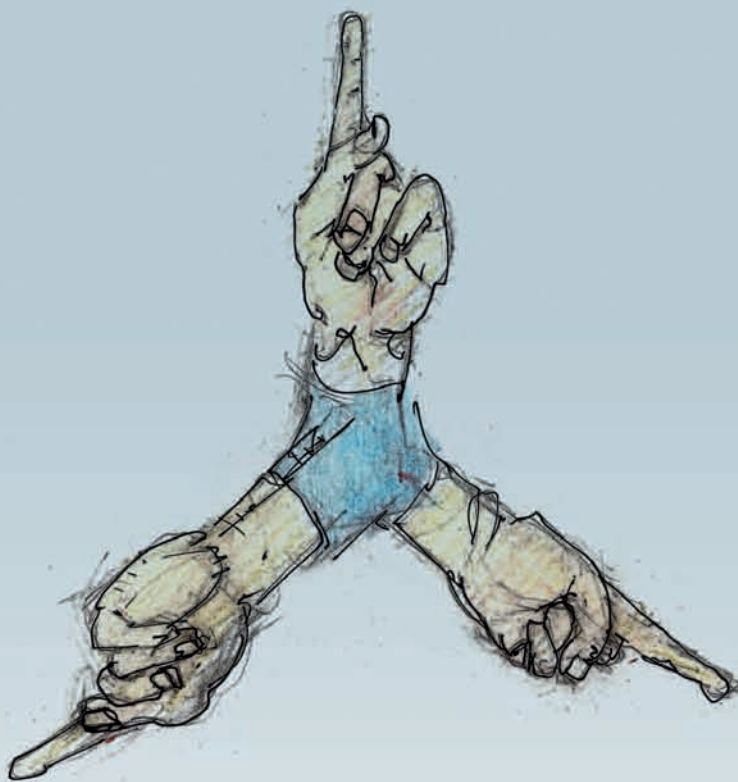
## *Misurare gli indicatori*

Esistono diverse metodologie per misurare gli indicatori per la gestione del rischio psicosociale. Tali indicatori possono tradursi in domande aperte o voci di una checklist da trasmettersi verbalmente o in forma scritta, sia attraverso un questionario normale o attraverso via web o checklist.

Si utilizzano con sempre maggiore frequenza indagini diffuse via internet o realizzate direttamente sulla rete che attirano diverse categorie di utilizzatori. Dobbiamo sottolineare come limitarsi a queste metodologie può ridurre la rappresentatività dell'indagine stessa. La metodologia più idonea di controllo dipende in grande misura dallo scopo, dal contesto e dall'argomento specifico oggetto dell'indagine. Le grandi organizzazioni traggono vantaggio dall'utilizzo dei questionari e dalla indagini basate sulla rete, mentre le checklist sono più

idonee per le piccole e medie imprese. È importante realizzare una combinazione delle misure oggettive e soggettive.

Le tabelle riportate qui di seguito mostrano una rassegna riassuntiva degli indicatori che si possono utilizzare in rapporto all'esposizione, ai risultati e alle azioni preventive. Si deve notare a questo proposito che, benché la violenza e le molestie siano presentate come fattori lavoro-correlati, esse coinvolgono aspetti multiformi e per essere gestite in modo efficiente è necessario considerarle anche come il frutto di un ambiente di lavoro carente o non soddisfacente.



## INDICATORI PER LA GESTIONE DEL RISCHIO PSICOSOCIALE

### Esposizione (compresi i rischi psicosociali)

#### Fattori organizzativi

<i>Politiche/servizi</i>	Servizi per ottimizzare l'equilibrio casa-lavoro
	Gestione delle risorse umane
	Politiche di salute e sicurezza sul luogo di lavoro
	Responsabilità sociale dell'impresa rispetto alla gestione del rischio psicosociale
	Strategia dell'impresa
<i>Cultura organizzativa</i>	Relazioni basate sull'apertura/fiducia tra il management ed i lavoratori
	Informazioni ricevute dal management/feedback
	Comunicazione (dalla base al vertice e dal vertice alla base)
	Correttezza nell'organizzazione
<i>Relazioni industriali</i>	Esistenza del consiglio dei lavoratori/rappresentanti dei dipendenti
	Adesione ai sindacati
	Accordi collettivi

#### Fattori correlati al lavoro

<i>Condizioni di impiego</i>	Contratto
	Retribuzione
	Storia lavorativa
<i>Progettazione organizzativa</i>	Rotazione della mansione/formazione trasversale
	Lavoro di gruppo
	Competenze multiple
<i>Qualità del lavoro</i>	Richieste di lavoro
	Autonomia/discrezionalità decisionali
	Sicurezza del lavoro
	Supporto sociale e conflitti
	Violenza, molestie, mobbing
	Discriminazione
	Orario di lavoro
Lavoro da casa, telelavoro	

<b>Effetti</b>	
<i>Effetti correlati alla salute</i>	Incidenti sul luogo di lavoro
	Lamentele sullo stato di salute
	Salute fisica
	Salute mentale
<i>Effetti correlati alla soddisfazione sul lavoro</i>	Soddisfazione sul lavoro
	Rotazione del personale
<i>Assenza, presenzialismo</i>	Assenza per malattia
	Motivo di assenza
	Presenza sul luogo di lavoro mentre si è ammalati/ presenzialismo
<i>Costi economici</i>	Costi economici per incidenti ed assenza

<b>Azioni preventive/Interventi</b>		
<i>Valutazioni</i>	Valutazione del rischio	
	Registrazione/annotazione di presenze, incidenti e malattie	
	Ricerca delle cause di incidenti, ecc.	
<i>Misure</i>	Volte a <ul style="list-style-type: none"> <li>o ridurre i rischi psicosociali</li> <li>o migliorare l'autonomia, il controllo e le risorse organizzative</li> <li>o migliorare le capacità di affrontare i problemi, fornire informazione e formazione</li> <li>o rientro al lavoro</li> <li>o stimoli/barriere all'attivazione di misure</li> </ul>	
	<i>Valutazione</i>	Utilizzo di politiche/servizi
		Efficacia delle misure
		Valutazione del processo di realizzazione delle misure
	<i>Costi economici</i>	Costi economici di incidenti e assenze
<i>Partecipazione dei dipendenti</i>	Valutazione del rischio	
	Sviluppo e realizzazione di un piano di azione	

## 06 Dialogo Sociale: consultazione degli attori sociali e partecipazione dei dipendenti

Per procedere nella gestione del rischio psicosociale sul luogo di lavoro occorre tenere in considerazione una complessa serie di fattori relativi sia al contesto organizzativo che al più vasto scenario delle relative politiche e dello stato delle relazioni industriali. A livello globale andrebbe recepito il concetto di “dignità del lavoro” definito dall’International Labour Organisation (ILO; [www.ilo.org](http://www.ilo.org)). Infatti, tra i quattro obiettivi strategici della *dignità del lavoro* si annovera il dialogo sociale su base tripartita e l’importanza della rappresentanza dei lavoratori e il dialogo degli attori sociali sulla qualità del lavoro.

Il dialogo sociale come mezzo pacifico per risolvere i conflitti e svolgere un’azione equilibratrice tra gli interessi delle diverse parti è – nel contesto dell’Unione Europea – una componente essenziale del Modello Sociale Europeo e si articola in discussioni, consultazioni, trattative e azioni congiunte intraprese dalle parti sociali (organizzazioni imprenditoriali e sindacati). A livello di impresa, il dialogo sociale si attua attraverso consultazioni tra il datore di lavoro e i dipendenti ed i loro rappresentanti.

I due accordi quadro a livello europeo relativi ai rischi psicosociali sono: l’accordo quadro sullo stress lavoro-correlato (2004) e l’accordo quadro sulle molestie e la violenza sul luogo di lavoro (2007). Il loro scopo è di accrescere la consapevolezza dei datori di lavoro, dei lavoratori e dei loro rappresentanti nei riguardi di questi problemi offrendo un più vasto contesto in cui riconoscere i problemi ed affrontarli all’interno di un processo globale di gestione del rischio attraverso l’attivazione di politiche specifiche. A livello nazionale, le parti sociali si impegnano a portare avanti gli accordi attraverso le loro organizzazioni associate. I risultati dell’attivazione delle politiche di gestione dipende in larga misura dalla qualità delle relazioni industriali a livello nazionale, settoriale e di impresa specialmente per quanto riguarda l’abilità e la volontà delle parti sociali di trattare come eguali, di raggiungere un consenso su problemi rilevanti e di individuare soluzioni innovative. In questo ambito, il dialogo sociale è essenziale per abbattere i rischi psicosociali sul luogo di lavoro.

I comitati sulla salute e la sicurezza, i consigli di lavoro o altri organi di rappresentanza devono giocare un ruolo importante. Nelle imprese più piccole, in cui la rappresentanza formale dei lavoratori potrebbe essere assente, questo processo di consultazione sarà più diretto attraverso il coinvolgimento dei dipendenti. In ogni caso, esso deve avvenire a tutti i livelli del processo di

gestione del rischio psicosociale, come già detto precedentemente. Sia il datore di lavoro sia il dipendente hanno responsabilità ben precise e ruoli da svolgere. Ad esempio, i datori di lavoro devono impegnarsi a perseguire e ad attivare le raccomandazioni sulla valutazione del rischio e devono assicurarsi che il mobbing e le molestie sul luogo di lavoro non vengano tollerati nell'ambito di loro competenza. A loro volta i dipendenti devono sollevare le questioni che li preoccupano ed accettare le opportunità di formazione e di consulenza ove richiesto. I rappresentanti dei lavoratori devono essere in grado di consultarsi con i dipendenti e devono essere largamente coinvolti nel processo di valutazione del rischio. Si possono accertare queste responsabilità e questi ruoli attraverso politiche organizzative relative a questi temi (vedi Appendici II e III).

Nella pagina seguente potrete trovare alcuni fattori che si sono dimostrati di utilità per il dialogo sociale sulla gestione del rischio psicosociale. Essi sono rilevanti sia a livello nazionale che di impresa. È interessante notare che affinché il dialogo sociale sia efficace, le percezioni delle parti sociali relativamente ai rischi psicosociali ed alla loro gestione, devono essere volte a raggiungere un consenso in termini di comprensione, approccio ed obiettivi da raggiungere. Un ruolo fondamentale nell'ambito dei rischi psicosociali può essere svolto da una opportuna formazione.



Ambito	Fattori di successo
<i>Processo generale del Dialogo Sociale</i>	<p>Libertà di associazione e riconoscimento dei diritti dei lavoratori ad organizzarsi e a trattare su un piano collettivo e attraverso strutture idonee il Dialogo Sociale a livello nazionale, settoriale e di impresa; ad esempio l'organizzazione delle parti sociali, la rappresentanza dei dipendenti e la partecipazione degli stessi.</p> <p>Cultura della capacità di soluzione di problemi reciproci e modalità di cooperazione tra le parti sociali.</p> <p>Costruzione delle capacità se le strutture sono deboli, tenendo in considerazione che le strutture di base per il dialogo sociale richiedono del tempo per svilupparsi e per migliorare attraverso un processo continuo di apprendimento.</p> <p>Costruire fiducia e rispetto reciproci tra le parti sociali, ad esempio avviando il processo del dialogo su argomenti meno controversi.</p> <p>Assistenza nell'appianamento di conflitti tra le parti sociali attraverso meccanismi di mediazione.</p> <p>Accordo sulle modalità di realizzazione; le parti sociali devono accertarsi che come frutto del Dialogo Sociale vengano intraprese delle azioni.</p>
<i>Dialogo Sociale sulla gestione dei rischi psicosociali</i>	<p>Tenere in considerazione le differenze di percezione di rischio e consapevolezza dei problemi inerenti a questioni di grande importanza tra le parti a livello di impresa.</p> <p>Costruire un linguaggio comune sia all'interno che tra le parti sociali su alcune questioni, come la definizione di argomenti chiave.</p> <p>Trattamenti specifici nel campo dello "stress correlato al lavoro" e della "violenza/molestie/mobbing".</p> <p>Tenere in considerazione gli effetti apparentemente paradossali (soprattutto a livello settoriale e di impresa) come ad esempio il fatto che l'accresciuta consapevolezza sui temi della violenza e del mobbing possa tradursi in un maggior numero di lamentele.</p> <p>L'inclusione delle questioni di genere, con particolare riguardo alla violenza e alle molestie sul luogo di lavoro.</p>



## 07 Approcci alla prevenzione e gestione dello stress lavoro correlato

Secondo l'accordo quadro sullo stress lavoro-correlato, quest'ultimo si manifesta quando le richieste dell'ambiente di lavoro sono superiori alla capacità del dipendente di farvi fronte (o di controllarle). È tra le cause più comuni di malattie denunciate dai lavoratori (European Foundation, 2007) e coinvolge 40 milioni di individui nell'Unione Europea. Si stima che i costi derivanti dallo stress lavoro correlato si aggirino tra il 3 e il 4% del prodotto nazionale lordo europeo.

Come già sottolineato in precedenza, l'obiettivo principale del PRIMA è l'abbattimento del rischio e quindi la prevenzione dello stress lavoro-correlato attraverso opportuni interventi. Dalla letteratura scientifica si evince che sono tre i principali tipi di interventi per la gestione dello stress lavoro-correlato e per comodità si è convenuto di suddividerli in prevenzione primaria, secondaria e terziaria.

- **Prevenzione primaria:** questo approccio punta a combattere lo stress lavoro-correlato cambiando gli elementi che costituiscono la modalità in cui il lavoro è organizzato e gestito; gli interventi riguardano la riprogettazione del lavoro, lo sviluppo di sistemi idonei di comunicazione e la revisione dei sistemi di valutazione.
- **Prevenzione secondaria:** ha lo scopo di combattere lo stress lavoro-correlato sviluppando competenze individuali nella gestione dello stress attraverso la formazione, quali il rilassamento e la gestione del tempo.
- **Prevenzione terziaria:** ha lo scopo di ridurre l'impatto dello stress lavoro-correlato sulla salute dei lavoratori realizzando sistemi idonei di riabilitazione e ritorno al lavoro e un aumento di provvedimenti e consulenze riservate ai dipendenti oltre che ad una formazione comportamentale cognitiva.

### Prevenire e gestire lo stress lavoro-correlato: linee guida di buona pratica

Il PRIMA EF coglie gli aspetti fondamentali e i principi di buona pratica per attuare delle strategie di prevenzione e gestione dello stress lavoro-correlato rispetto alla prospettiva europea. Tali principi di buona pratica riguardano il contenuto, la realizzazione e la valutazione degli interventi di gestione dello stress lavoro-correlato.

## Contenuto degli interventi: componenti fondamentali

- Il contenuto degli interventi (elementi chiave dell'obiettivo, strumenti e realizzazione) derivano da pratiche basate sull'evidenza e su una fondata teoria scientifica.
- Si devono accertare i rischi psicosociali per la salute ed il benessere dei dipendenti nell'ambiente di lavoro conducendo una apposita valutazione del rischio.
- Si devono adattare e configurare i componenti e gli strumenti dell'intervento ad un dato settore lavorativo e devono andare incontro ai bisogni della specifica organizzazione.
- Si deve progettare l'intervento in maniera sistematica, prevedendone varie fasi con scopi, obiettivi e strategia di realizzazione chiaramente definiti e programmati.



## *Contesto dell'intervento: successo dell'implementazione*

- È essenziale accrescere la consapevolezza e la formazione dei dirigenti e dei dipendenti sulle cause e le conseguenze dello stress lavoro-correlato.
- Si devono sviluppare le conoscenze, le competenze e le capacità per una continua prevenzione e gestione del rischio psicosociale sul luogo di lavoro attraverso una formazione adeguata sia dei dirigenti che dei dipendenti.
- Scopi dell'intervento e il suo impatto globale devono essere chiaramente compresi e concordati dalla direzione e dai dipendenti.
- Si devono definire il supporto generale e l'impegno dell'organizzazione (ad esempio lo stanziamento di fondi) e la partecipazione attiva della direzione nel corso dell'intero intervento: progettazione, realizzazione e valutazione.
- I dipendenti devono partecipare attivamente ed essere consultati relativamente allo sviluppo delle strategie di intervento.
- Si deve promuovere la comunicazione attiva e continua tra tutti gli attori sociali nel processo di intervento (ossia dipendenti, dirigenti, medico del lavoro e/o altri esperti della salute sul luogo di lavoro, sindacati).

## *Valutazione dell'intervento: efficacia e sostenibilità degli effetti dell'intervento*

- Si deve promuovere una strategia di valutazione chiaramente collegata agli scopi e agli obiettivi dell'intervento prefissati ed ai problemi riconosciuti.
- Si deve fare uso di un certo numero di metodi per valutare l'intervento (indagini, interviste o discussioni di gruppo) che dipenderanno dalla dimensione e dalle risorse disponibili dell'impresa.
- Si devono valutare sistematicamente l'impatto dell'intervento e la sua efficacia globale sullo stato di benessere e sugli esiti organizzativi (per esempio efficacia dei costi, produttività, assenteismo) in determinati momenti, sia immediatamente dopo l'intervento che a lungo termine.
- Anche la qualità e l'efficacia del processo di realizzazione dell'intervento devono essere valutati sistematicamente.
- Si deve valutare l'impatto dell'intervento stesso su gruppi differenti all'interno dell'organizzazione (ad es. per luogo di lavoro, dipartimento, genere) per identificare e quindi orientare qualsiasi effetto differenziale dell'intervento.

Le linee guida su come elaborare una politica per la gestione dei rischi psicosociali e la prevenzione dello stress lavoro-correlato vengono illustrate nell'Appendice II.

Si possono trovare esempi di interventi riusciti per la prevenzione e la gestione dello stress lavoro-correlato sul sito del PRIMA-EF: [www.prima-ef.org](http://www.prima-ef.org)



## 08 Prevenzione della violenza e del mobbing sul luogo di lavoro

Si definisce mobbing una situazione in cui una persona è esposta a comportamenti negativi ostili ed aggressivi ripetuti. È un processo in escalation nel corso del quale l'individuo oggetto del mobbing finisce per trovarsi in una situazione in cui si sente senza difese. Benché il termine mobbing sia usato soprattutto per descrivere situazioni all'interno di un'organizzazione, possono trasformarsi in mobbing anche comportamenti negativi continuati nel tempo da parte dei clienti di una organizzazione. I termini mobbing, molestie e violenza psicologica sono talvolta intercambiabili. La violenza da parte di terzi (anche denominata violenza dei clienti o violenza da parte di altre persone) si riferisce ad atti violenti esercitati da parte di clienti, pazienti, assistiti, allievi, ecc. Questo tipo di violenza da parte di terzi può tradursi in minacce e aggressioni fisiche, ma può anche essere di natura psicologica.

Secondo la Quarta Indagine sulle Condizioni di Lavoro in Europa (2007), nei 12 mesi precedenti, il 6% della forza lavoro è stata esposta a minacce di violenza fisica, il 4% a violenza da parte di altre persone e il 5% a mobbing e/o molestie sul luogo di lavoro. Il rischio di essere sottoposti a minacce di violenza, a violenza e a episodi di mobbing è più elevato nel settore ospedaliero, nella pubblica amministrazione e nel settore della difesa. Questo rischio inoltre è più elevato della media nei settori dei trasporti e delle comunicazioni, nel settore alberghiero e della ristorazione e nella formazione. La violenza correlata al lavoro è un aspetto preoccupante per la salute e la sicurezza con forti implicazioni etiche nel rapporto utente/paziente. Sono stati applicati anche alla violenza sul luogo di lavoro e al mobbing, i tre principali approcci di intervento di prevenzione primaria, secondaria e terziaria.

- **Interventi primari** sono per natura proattivi e sono volti a ridurre i rischi di mobbing e violenza sul luogo di lavoro. Questi includono ad esempio politiche anti mobbing e piani di azione, rilevazione di episodi di violenza e progettazione sicura unitamente alla riprogettazione dell'ambiente di lavoro dal punto di vista psicosociale.
- **Interventi secondari (strategie di intervento tempestive)** sono volti ad accrescere le risorse individuali e comprendono interventi sulla violenza e sul mobbing incluse ad esempio la formazione, le indagini sul personale e la risoluzione di casi/conflitti.

- **Interventi terziari** sono volti a ridurre e a curare i danni prodotti dal mobbing e dalla violenza e comprendono ad esempio gli accordi aziendali e i programmi di post-assistenza, counselling e terapia.

## Aspetti chiave degli interventi per la prevenzione e la gestione della violenza e del mobbing sul luogo di lavoro

Sia il mobbing che la violenza da parte di terzi sono fenomeni multidimensionali. Nella prevenzione e gestione della violenza e del mobbing sul posto di lavoro, è necessario un approccio globale che comprenda i livelli: individuale, lavorativo, organizzativo e sociale. Occorre dare priorità agli approcci preventivi.

*La base per la gestione della violenza correlata al lavoro è la tolleranza zero per tutti i tipi di violenza fisica o psicosociale, sia all'interno che all'esterno del posto di lavoro.*

- La pianificazione degli interventi deve basarsi su conoscenze derivate dall'indagine sulle cause e sulla natura progressiva del mobbing e delle situazioni di violenza, e sulle teorie scientifiche.
- Si devono eseguire un'adeguata analisi della situazione ed una valutazione del rischio come punto di partenza degli interventi.
- Gli interventi devono essere adattati per rispondere ai problemi e alle necessità (ad es. bisogni formativi) delle rispettive organizzazioni e degli individui.
- L'impegno ed il supporto della dirigenza sono cruciali per gli obiettivi e la realizzazione degli interventi.
- Coloro che sono coinvolti negli interventi devono avere anche la responsabilità del processo. Il personale addetto alla salute e dalla sicurezza occupazionale e i sindacati sono buoni partners nella cooperazione.
- Deve essere sviluppata una strategia di valutazione, chiaramente collegata agli scopi e agli obiettivi delineati nell'intervento e ai problemi identificati.
- Si devono impiegare metodi diversi per valutare l'intervento (ad es. indagini, interviste e

discussioni di gruppo); tali metodi varieranno a seconda della misura e della disponibilità delle risorse dell'impresa.

- o La qualità e l'efficacia del processo di realizzazione dell'intervento devono essere sistematicamente valutati.



### *Guida alle buone pratiche sugli episodi di mobbing sul luogo di lavoro*

- o È necessario promuovere la consapevolezza ed il riconoscimento del mobbing che, assieme alle conoscenze ed al know-how acquisito, differiscono notevolmente da un paese all'altro della UE sia a livello nazionale che nell'ambito delle diverse organizzazioni. Se la consapevolezza ed il riconoscimento del problema non sono adeguate, possono sorgere delle resistenze agli interventi. Infatti, solo gli interventi ai quali i lavoratori sono preparati potranno avere successo.

- Il mobbing deve essere visto come un problema dell'ambiente lavorativo. La prevenzione e la riduzione devono essere concentrate sulla riduzione dei rischi di mobbing, facendo attenzione all'ambiente psicosociale di lavoro, al clima e alla cultura organizzativa ed alle pratiche di leadership. Le iniziative focalizzate sulla personalità sono destinate all'insuccesso.
- Per agevolare la gestione del mobbing, all'interno dell'organizzazione, devono essere sviluppate politiche anti mobbing e codici di condotta che includano procedure chiare ed applicabili per prevenirlo ed affrontarlo.
- È essenziale costruire una cultura del rispetto sul luogo di lavoro.
- Sono essenziali gli interventi di gestione nella prevenzione di episodi di mobbing. Anche i dirigenti devono essere formati per una gestione responsabile e legale dei casi di mobbing.
- Si devono incrementare le competenze e le capacità dei dirigenti e dei lavoratori delle organizzazioni per combattere episodi di mobbing sul luogo di lavoro.
- Quando si manifesta un caso di mobbing, si deve trattarlo e risolverlo immediatamente assieme alle persone coinvolte.
- I consulenti esterni che possono venire coinvolti in tali interventi devono assumere un atteggiamento neutrale ed imparziale.

### *Guida alle buone pratiche per la violenza da parte di terzi sul luogo di lavoro*

- Tutti i luoghi di lavoro ad alto rischio di violenza da parte di terzi devono seguire dei codici di comportamento e delle linee guida oltre che avvalersi di piani anticrisi per la prevenzione e la gestione della violenza.
- Tutti i lavoratori devono essere formati affinché siano in grado di far fronte ad episodi di violenza e a gestire anche la paura derivante dalla violenza stessa.
- Una registrazione sistematica ed un'analisi degli episodi di violenza rappresentano un'importante base per la prevenzione degli stessi. Anche la violenza psicologica deve essere registrata.
- La valutazione del rischio deve includere, ad es. la progettazione del luogo di lavoro, i sistemi di sicurezza, i piani di sostegno al personale, le pratiche lavorative, le linee guida e la formazione.
- Sono necessari metodi differenti a seconda dei settori occupazionali (ad es. forze di polizia, settore psichiatrico).



- o Anche clienti e utenti devono essere informati con riferimento ai comportamenti minacciosi o violenti.

*Episodi di mobbing e di violenza fanno nascere sensi di colpa e di vergogna; trattare il mobbing e la violenza da parte di terzi richiede un clima non colpevolizzante nel luogo di lavoro.*

Le linee guida su come avviare una politica antimobbing e antiviolenza ed i codici di comportamento per prevenire tali fenomeni sono illustrati nell'Appendice III.

Si possono trovare esempi di interventi riusciti a questo riguardo sul sito di PRIMA-EF: [www.prima-ef.org](http://www.prima-ef.org)

## **Ciò che si è appreso finora: aspetti chiave per ottenere risultati positivi negli interventi di gestione del rischio psicosociale**

Le organizzazioni e gli esperti che desiderano realizzare interventi della gestione del rischio psicosociale devono tenere a mente i seguenti punti per la realizzazione di strategie di intervento efficaci e di successo.

### **➤ *Disponibilità dell'organizzazione al cambiamento***

La disponibilità o la resistenza al cambiamento avranno un impatto rilevante sul successo e sull'efficacia degli interventi. È quindi importante sviluppare e mantenere fin dall'inizio l'impegno e il supporto dell'organizzazione alle azioni di intervento.

### **➤ *Strategia di intervento realistica***

La strategia di intervento deve contemplare soluzioni realizzabili che possano essere adottate nella pratica lavorativa quotidiana, rendendo quindi l'applicazione più facile, di maggior successo e durevole nel tempo.

### **➤ *Strategia di intervento globale***

Per prevenire con successo e per gestire i rischi psicosociali, le strategie di intervento devono essere comprensive di elementi che provengono dai tre livelli di intervento e cioè dalla prevenzione primaria, secondaria e terziaria. Nello specifico, esse devono essere volte alle radici delle

cause dello stress lavoro-correlato, della violenza e degli episodi di mobbing sul luogo di lavoro (prevenzione primaria); devono provvedere alla formazione dei dirigenti ed dei dipendenti sulla gestione del rischio psicosociale (prevenzione secondaria); infine per coloro che hanno subito effetti negativi per la salute a causa di tali fenomeni, gli interventi devono offrire loro delle risorse per gestirli ed alleviarli (prevenzione terziaria).

### ➤ *Sostenere un miglioramento continuo*

Gli sforzi per affrontare efficacemente i rischi psicosociali non devono essere considerati come un'attività "una tantum", ma al contrario si devono articolare nella pratica quotidiana dell'impresa. Facendo ciò, si promuove un ciclo continuo di miglioramento e viene incentivato un ambiente di lavoro migliore sul piano psicosociale.



## 09 Responsabilità Sociale delle Imprese e il PRIMA

Oggi, con la crescita della globalizzazione e la maggior consapevolezza ambientale e sociale, il concetto di responsabilità delle organizzazioni, al di là degli aspetti puramente legali o collegati al profitto, ha acquistato un nuovo impulso. Per avere successo, un'impresa deve dimostrare di agire in modo responsabile verso le persone, il pianeta ed il profitto (Commissione Europea, 2001).

La Responsabilità Sociale delle Imprese (RSI) è una "integrazione su base volontaria dei problemi sociali ed ambientali delle imprese nelle loro attività commerciali e nelle loro interazioni con le altre parti" (Commissione Europea, 2001). La RSI riguarda anche l'etica commerciale, i valori e la cultura aziendale atti a favorire un comportamento responsabile.

La dimensione sociale della RSI concerne sia la responsabilità sociale esterna delle imprese verso la loro comunità, la società ed il pianeta, ma anche la responsabilità interna verso la propria forza lavoro. Ciò significa che essa comprende pratiche socialmente responsabili che riguardano i dipendenti per quanto attiene alla loro sicurezza e alla loro salute, alle pari opportunità e all'accesso al lavoro, alle condizioni di lavoro, agli investimenti nel capitale umano, alla gestione dei cambiamenti industriali e al controllo finanziario.

Il controllare la forza lavoro e lo sviluppare le relative capacità (sia mentali che sociali, ecc.) sono di importanza strategica in uguale misura per le organizzazioni e la società. Rientra pertanto nel mandato della RSI l'affrontare rischi psicosociali e il favorire il benessere nel contesto lavorativo.

### Principali linee guida della RSI per la gestione del rischio psicosociale

- ***Assicurarsi che l'importanza strategica della gestione dei problemi psicosociali sia riconosciuta***

Per sviluppare un elevato supporto da parte del top management, deve essere chiarita la rilevanza strategica della gestione del rischio psicosociale. Un primo passo è quello di sviluppare un caso aziendale che chiarifichi i benefici per la salute e per il profitto, sia in termini di riduzione potenziale dei costi, sia di valore aggiunto. Può esserci un valore strategico aggiunto quando la gestione dei rischi psicosociali contribuisce alla realizzazione degli obiettivi strategici dell'impresa.

sa, ad es. per diventare un imprenditore di qualità o per creare una cultura aziendale innovativa.

### ➤ ***Integrare le tematiche psicosociali in strategie, piani e processi per lo sviluppo organizzativo***

Quando gli obiettivi dello sviluppo organizzativo sono chiari, è possibile valutare quali necessità in termini di organizzazione lavorativa, processi lavorativi, assunzione di personale, nuove competenze (che occorre siano sviluppate), ambiente lavorativo, ecc. siano essenziali per il loro raggiungimento. Poiché gli obiettivi dello sviluppo organizzativo richiedono una tempistica di alcuni anni e sono associati a cambiamenti nell'organizzazione del lavoro, nei processi lavorativi, ecc., i cambiamenti possono essere pianificati in anticipo. Pertanto i temi psicosociali possono essere inclusi sia all'inizio della progettazione dei processi lavorativi che nel momento decisionale. In questo modo le lezioni apprese dalla gestione dei rischi psicosociali potranno essere tenute in conto nello sviluppo organizzativo. Ciò porterà ad una più efficace prevenzione, al contenimento dei costi e darà valore aggiunto all'impresa.

### ➤ ***Realizzare un buon equilibrio tra l'implementazione dei sistemi, l'interiorizzazione dei valori ed i processi di apprendimento organizzativi***

La gestione delle tematiche psicosociali e dei rischi richiede la pianificazione sistematica delle attività. Queste attività possono e devono essere integrate nel sistema di gestione dell'azienda come gestione generale dei rischi, ad es. attraverso l'integrazione nel sistema di gestione della salute e della sicurezza, o nel ciclo di pianificazione o controllo, o in altre procedure esistenti. La gestione delle tematiche psicosociali e dei rischi riguarda anche l'etica e i valori, il fare la cosa giusta, quale ad es. creare consapevolezza, promuovere un comportamento responsabile e stimolare la consultazione. Quale parte della loro politica di RSI, le aziende possono promuovere la consapevolezza o provvedere alla formazione dei propri lavoratori sui valori collettivi e su come comportarsi nei confronti dei quesiti etici. Valori e quesiti etici relativi alle tematiche psicosociali possono essere facilmente integrati nella RSI. Questo non può essere ottenuto senza processi di apprendimento individuali e collettivi.

### ➤ ***Essere consapevoli dell'impatto dei rischi psicosociali sull'impresa***

La salute, di per sé, è raramente vista come un interesse aziendale primario. Tuttavia, la salute dei lavoratori stessi influenza fortemente il profitto. Mentre la preoccupazione primaria dei lavoratori è la gestione dell'impatto delle attività aziendali sui rischi psicosociali e sulla loro salute, la preoccupazione primaria del management è spesso l'impatto dei rischi psicosociali e la salute/malattia dei lavoratori sulla produttività. È importante fare una considerazione complessiva di entrambi gli aspetti.

### ➤ ***Coinvolgimento degli attori sociali tradizionali e non tradizionali***

Maggiore è il coinvolgimento degli *stakeholder* chiave ai lavori, più a lungo la gestione dei rischi psicosociali sarà e rimarrà di importanza strategica per l'azienda. A questo proposito, la conce-

zione della RSI è collegata al sistema delle relazioni industriali ed al dialogo delle parti sociali. Gli attori sociali tradizionali comprendono sindacati, organizzazioni degli imprenditori, agenzie governative, servizi per la salute lavorativa, ricercatori ed accademici. Gli attori non-tradizionali comprendono agenzie di sicurezza sociale, assicurazioni sulla salute, famiglie/partners, ONG (Organizzazioni non Governative), istituzioni di salute e cura, consumatori/utenti, azionisti, comunità, agenzie per l'impiego, media, attori del sistema giudiziario e consulenti del lavoro. Siccome parecchi di questi addetti non-tradizionali hanno un chiaro interesse (finanziario) nella prevenzione dei problemi psicosociali, ciò offre una vasta gamma di opportunità, oggi poco esplorate.



## Indicatori della RSI per la gestione dei rischi psicosociali a livello di impresa

Ambito	Indicatori
<p><i>Integrazione delle procedure aziendali nei sistemi e nelle strutture</i></p>	<p>L'impresa ha informazioni sulla gestione del rischio psicosociale (quale parte del normale controllo o di un sistema di gestione in atto).</p> <p>L'impresa ha una politica per affrontare (prevenire, ridurre, controllare) i rischi psicosociali (o soddisfare gli obblighi di legge).</p> <p>Il sistema di gestione dei rischi psicosociali ha anche rilevanza ed è usato nei casi di riorganizzazione e ristrutturazione.</p> <p>L'impresa ha un codice di condotta per la violenza, le molestie ed il mobbing.</p> <p>L'impresa ha sistemi per affrontare, riservatamente, le molestie, il mobbing o altre tematiche psicosociali.</p> <p>L'impresa ha sistemi pronti in grado di affrontare diverse tematiche compreso il bilanciamento lavoro/vita privata.</p> <p>Guide sulla prevenzione dei rischi psicosociali e sulla promozione della salute mentale sono a disposizione dei lavoratori.</p>
<p><i>Integrazione nella cultura aziendale</i></p>	<p>Come misura preventiva, i dirigenti sono formati e sensibilizzati a rendere prioritari i temi psicosociali e ad affrontarli apertamente.</p> <p>Come misura preventiva la formazione sui rischi psicosociali è impartita a tutti i lavoratori.</p> <p>I rappresentanti dei lavoratori sono coinvolti attivamente nella prevenzione dei rischi psicosociali.</p> <p>Come misura preventiva i rappresentanti dei lavoratori sono formati in materia di rischi psicosociali.</p> <p>È incoraggiata (con ricompense, non con richiami) la comunicazione di episodi (ad es. violenza morale e molestie).</p> <p>È incoraggiata una discussione aperta sulle tematiche psicosociali con attenzione anche ai diversi argomenti ed al bilanciamento lavoro/vita privata.</p>

## Indicatori della RSI per la gestione dei rischi psicosociali a livello di impresa *(segue)*

Ambito	Indicatori
	<p>In aggiunta alle precauzioni prese, i lavoratori sono avvertiti che potrebbero dover fronteggiare situazioni stressanti o di violenza.</p> <p>Sui problemi psicosociali e sulle azioni preventive ci deve essere una comunicazione attiva, aperta sia all'interno che all'esterno (trasparenza).</p>
<i>Integrazione nell'apprendimento e nello sviluppo organizzativi</i>	<p>Tutti gli incidenti relativi a violenza e molestie sono registrati ed analizzati e le lezioni apprese sono comunicate.</p> <p>I singoli lavoratori vengono informati sui problemi denunciati e sulle soluzioni proposte o implementate.</p> <p>Gli interventi di gestione del rischio psicosociale vengono valutati.</p> <p>Le informazioni derivanti dalla gestione del rischio psicosociale e dalla valutazione degli interventi della gestione del rischio psicosociale vengono utilizzate come veicolo per promuovere l'apprendimento e lo sviluppo a livello individuale ed organizzativo.</p>
<i>Integrazione nel dialogo con gli attori sociali</i>	<p>L'azienda ha un sistema di registrazione dei problemi psicosociali in loco, che è collegato alla pianificazione interna ed al ciclo di controllo, e ad una registrazione esterna (ad es. nel rapporto RSI).</p> <p>I rischi psicosociali sono discussi regolarmente tra la dirigenza e i rappresentanti dei lavoratori.</p> <p>Sulle tematiche psicosociali, l'azienda ha identificato i propri principali <i>stakeholder</i> (sia interni che esterni) ed ha un dialogo regolare con essi.</p>
<i>Affrontare esplicitamente aspetti etici e quesiti</i>	<p>I lavoratori sono formati ad usare i conflitti sul luogo di lavoro in modo positivo (per superare i problemi e trasformarli in esperienze produttive).</p>

## 10 Gestione del rischio psicosociale: dalla politica organizzativa alla pratica efficace

Gestire i rischi psicosociali sul luogo di lavoro e prevenirne lo stress lavoro-correlato, episodi di violenza e di mobbing richiede che le organizzazioni adottino una strategia di lungo termine e di vasta portata che deve tenere conto delle politiche dell'organizzazione, della sua struttura, delle sue risorse, dei sistemi e delle attività in atto, oltre che delle pratiche.

Nell'attivare politiche atte a gestire i rischi psicosociali, le organizzazioni devono considerare se vi sia sinergia tra le diverse politiche organizzative e se queste ultime siano conformi alla legislazione e agli standard in vigore. Ad esempio, le organizzazioni devono considerare in che modo la salute e la sicurezza, le risorse umane e la politica dell'RSI siano integrate per ottenere obiettivi comuni e per promuovere l'apprendimento e lo sviluppo organizzativo.

Un elenco degli standard più importanti in vigore per la gestione del rischio psicosociale viene presentato nell'Appendice I di questa guida; questi possono essere utilizzati come fonti supplementari di informazione per sviluppare efficaci politiche organizzative e pratiche per la gestione del rischio psicosociale. Inoltre, le Appendici II e III illustrano le problematiche fondamentali di cui le organizzazioni devono tenere conto nell'affrontare la prevenzione dello stress lavoro-correlato e gli episodi di violenza e di mobbing sul luogo di lavoro.

Tuttavia, va tenuto a mente che lo sviluppo di indirizzi per la gestione dei rischi psicosociali non è sufficiente: le organizzazioni devono accrescere e controllare le pratiche in linea con i loro indirizzi per avere successo e perciò devono favorire *la trasformazione delle politiche organizzative in una pratica efficace*.

Tutti gli argomenti trattati in questa guida, ossia la consapevolezza riguardo alle questioni di interesse, il dialogo tra gli attori sociali, la partecipazione dei dipendenti, la disponibilità delle risorse e delle conoscenze, il supporto e le infrastrutture esistenti a livello locale, settoriale e nazionale devono essere tenuti in debito conto e avranno un ruolo fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi. Di fronte ad una sfida posta da uno o più di tali ambiti, le organizzazioni devono avvalersi, ove necessario, di consulenze da parte di enti per la salute e la sicurezza, delle associazioni dei partners sociali e di esperti.



Il PRIMA-EF è volto a favorire un approccio globale europeo ed ad offrire ai dirigenti un quadro dei rischi psicosociali sul luogo di lavoro, allo scopo di trasferire le conoscenze e le politiche in una pratica efficace. Si auspica che l'adozione del PRIMA EF a livello nazionale e di impresa non solo possa prevenire un cattivo stato di salute e promuovere il benessere nelle imprese europee, ma possa diventare sinonimo di accrescimento della produttività, della prosperità e della qualità della vita nelle società europea.



# Bibliografia e ulteriori informazioni

BROUGHTON, A. Working conditions and social dialogue. Report of the European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin, 2008.

Disponibile su: <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2007/110/en/1/ef07110en.pdf>

CASSITTO, M.G., FATTORINI, E., GILIOLI, R., RENGO, C., GONIK, V. Raising Awareness of Psychological Harassment at Work. WHO, Geneva, 2003.

Disponibile su: [http://www.who.int/occupational\\_health/publications/en/pwh4e.pdf](http://www.who.int/occupational_health/publications/en/pwh4e.pdf)

CHAPPELL, D., DI MARTINO, V. Violence at work. International Labour Office, 2006.

COX, T., COX, S. Psychosocial and Organizational Hazards: Monitoring and Control. Occasional Series in Occupational Health, No.5. World Health Organization (Europe), Copenhagen, Denmark, 1993.

COX, T., GRIFFITHS, A., RIAL-GONZALEZ, E. Research on work related stress. Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, 2000.

Disponibile su: [http://osha.europa.eu/publications/reports/203/stress\\_en.pdf/at\\_download/file](http://osha.europa.eu/publications/reports/203/stress_en.pdf/at_download/file)

CSR EUROPE: <http://www.csreurope.org/pages/en/wellbeing.html>

EINARSEN, S., HOEL, H. Bullying and mistreatment at work: How managers may prevent and manage such problems. In A. Kinder, R. Hughes and C.L. Cooper (Eds.) Employee Well-Being Support: A Workplace Resource. Chichester, England, John Wiley & Sons Ltd., 161-173, 2008.

ENTERPRISE FOR HEALTH: <http://www.enterprise-for-health.org/index.php>

EUROPEAN AGENCY FOR THE SAFETY & HEALTH AT WORK:

<http://osha.europa.eu/en/topics/stress>

EUROPEAN AGENCY FOR SAFETY & HEALTH AT WORK – FACTSHEET ON BULLYING AT WORK:

<http://osha.europa.eu/en/publications/factsheets/23/view>

EUROPEAN AGENCY FOR SAFETY & HEALTH AT WORK – FACTSHEET ON VIOLENCE AT WORK:

<http://osha.europa.eu/en/publications/factsheets/24/view>

EUROPEAN AGENCY FOR SAFETY & HEALTH AT WORK. Experts forecast on emerging psychosocial risks related to Occupational Safety and Health. European Risk Observatory report, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, 2007.

Disponibile su: [http://osha.europa.eu/en/riskobservatory/risks/forecasts/psychosocial\\_risks/index\\_html](http://osha.europa.eu/en/riskobservatory/risks/forecasts/psychosocial_risks/index_html)

EUROPEAN COMMISSION. Guidance on Risk Assessment at Work. EC, Brussels, 1996.

EUROPEAN COMMISSION. 'Promoting a European framework for CSR', Green Paper, European Commission, Directorate-General for Employment and Social Affairs, 2001.

Disponibile su: [http://ec.europa.eu/employment\\_social/soc-dial/csr/greenpaper.htm](http://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/csr/greenpaper.htm)

EUROPEAN FOUNDATION FOR THE IMPROVEMENT OF LIVING AND WORKING CONDITIONS. Fourth European Working Conditions Survey. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2007.

Disponibile su: <http://www.eurofound.europa.eu/ewco/surveys/index.htm>

EUROPEAN SOCIAL DIALOGUE WEBSITE:

[http://ec.europa.eu/employment\\_social/social\\_dialogue/](http://ec.europa.eu/employment_social/social_dialogue/)

FRAMEWORK AGREEMENT ON HARASSMENT AND VIOLENCE AT WORK:

[http://ec.europa.eu/employment\\_social/news/2007/apr/harassment\\_violence\\_at\\_work\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/news/2007/apr/harassment_violence_at_work_en.pdf)

FRAMEWORK AGREEMENT ON WORK-RELATED STRESS:

[http://ec.europa.eu/employment\\_social/news/2004/oct/stress\\_agreement\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/news/2004/oct/stress_agreement_en.pdf)

HOUTMAN, I., JETTINHOFF, K., CEDILLO, L. Raising Awareness of Stress at Work in Developing Countries: A modern hazard in a traditional work environment. WHO, Geneva, 2003.

Disponibile su: [http://www.who.int/occupational\\_health/publications/raisingawarenessofstress.pdf](http://www.who.int/occupational_health/publications/raisingawarenessofstress.pdf)

HSE (Health and Safety Executive, UK). Management Standards for Work-related Stress.

Disponibile su: <http://www.hse.gov.uk/stress/standards/index.htm>

HSE (Health and Safety Executive, UK). Promoting health and safety as a key goal of the Corporate Social Responsibility agenda. Research Report 339, 2005.

Disponibile su: <http://www.hse.gov.uk/research/rrhtm/rr339.htm>

IAVICOLI, S., DEITINGER, P., GRANDI, C., LUPOLI, M., PERA, A., PETYX, M. (Eds.). Stress at work in Enlarging Europe. Rome, ISPESL, 2004. ISBN 88-89216-03-4.

INTERNATIONAL LABOUR OFFICE:

<http://www.ilo.org/public/english/protection/safework/stress/index.htm>

INTERNATIONAL LABOUR OFFICE. Psychosocial Factors at Work: Recognition and Control. Occupational Safety and Health Series no: 56, ILO, Geneva, 1986.

INTERNATIONAL LABOUR OFFICE. Preventing Stress at Work. Conditions of Work Digest, 11, ILO, Geneva, 1992.

LEKA, S., COX, T. (Eds.). The European Framework for Psychosocial Risk Management: PRIMA-EF. I-WHO Publications, Nottingham, 2008. ISBN 978-0-9554365-2-9.

LEKA, S., GRIFFITHS, A., COX, T. Work Organization & Stress. WHO, Geneva, 2003.

Disponibile su: [http://www.who.int/occupational\\_health/publications/stress/en/index.html](http://www.who.int/occupational_health/publications/stress/en/index.html)

LEVI, L. Guidance on Work-related Stress: Spice of life or kiss of death? European Commission, Directorate-General for Employment and Social Affairs. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2002. ISBN 92-894-4157-7.

Disponibile su: [http://ec.europa.eu/employment\\_social/publications/2002/ke4502361\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2002/ke4502361_en.pdf)

PRIMA-EF WEBSITE:

<http://www.prima-ef.org>

RICHARDS, J., DALEY, H. Bullying policy: Development, implementation and monitoring. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C. Cooper (Eds.) Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice. London, Taylor and Francis, 247-258, 2003.

SALIN, D. The prevention of workplace bullying as a question of human resource management: Measures adopted and underlying organizational factors. Scandinavian Journal of Management, 24, 221-231, 2008.

VARTIA, M., KORPPOO, L., FALLENIUS, S., MATTILA M.L. Workplace bullying: The role of occupational health services. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C. Cooper (Eds.) Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice. London: Taylor and Francis, 285-298, 2003.

ZWETSLOOT, G., STARREN, A. Corporate social Responsibility and Safety and Health at Work. European Agency for Safety and Health at Work, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2004.

Disponibile su: <http://osha.europa.eu/en/publications/reports/210/view>

# APPENDICE 1

## STANDARD

### Standard che fanno direttamente riferimento ai concetti di rischio psicosociale, molestie e violenza

#### ◦ *Guida della Commissione Europea sullo stress lavoro-correlato*

La linea guida definisce lo stress come un insieme di reazioni emotive, cognitive, comportamentali e fisiologiche ad aspetti avversi e dannosi del contenuto della mansione, dell'organizzazione e dell'ambiente di lavoro.

Di seguito sono messe in evidenza alcune tra le maggiori cause di stress: sovraccarico e sottocarico di lavoro; mancato riconoscimento; nessuna opportunità di presentare denuncia; troppe responsabilità, ma poca autorità; mancanza di una chiara descrizione del lavoro; mancanza di cooperazione o di supporto da parte dei superiori, colleghi di lavoro o subordinati; mancanza di controllo; insicurezza del lavoro; esposizione a pregiudizi riguardanti età, genere, ecc.; esposizione a violenza, minacce o mobbing; condizioni lavorative fisiche difficili o pericolose; nessuna opportunità di utilizzare le capacità personali.

Il miglioramento dell'organizzazione deve essere considerato tra le misure preventive dello stress, in particolare nelle seguenti aree: orario di lavoro (per evitare il conflitto vita privata-lavoro), partecipazione/controllo, carico di lavoro (per assicurare la compatibilità con le capacità e le risorse del lavoratore), contenuto della mansione (per fornire significati, stimoli ed opportunità di impiego delle competenze), ruoli (chiarezza), ambiente sociale (per fornire supporto sociale), prospettive future (per diminuire l'insicurezza lavorativa).

Il documento evidenzia le seguenti fasi della prevenzione:

- identificazione dei fattori di stress da lavoro, le loro cause e le conseguenze sulla salute
- analisi delle caratteristiche di esposizione in relazione agli effetti trovati
- progettazione ed implementazione di un pacchetto di interventi da parte degli *stakeholder*
- valutazione degli effetti degli interventi a breve e lungo termine.

#### ◦ *Accordo europeo sullo stress sul lavoro*

L'accordo definisce lo stress come "uno stato, che si accompagna a malessere e disfunzioni fisiche, psicologiche o sociali e che consegue dal fatto che le persone non si sentono in grado di superare i gap rispetto alle richieste o alle attese nei loro confronti".

L'accordo non fornisce una lista esaustiva di tutti gli indicatori potenziali di stress. Indica, tuttavia, che un tasso elevato di assenteismo o di rotazione del personale, conflitti interpersonali o lamentele frequenti da parte dei lavoratori, sono alcuni dei sintomi che possono rivelare un problema di stress da lavoro.

L'accordo ricorda che tutti i datori di lavoro hanno obbligo legale di proteggere la sicurezza e la salute dei lavoratori. Quest'obbligo è applicabile anche ai problemi dello stress da lavoro nella misura in cui comportano un rischio per la salute e la sicurezza.

Il documento fornisce esempi di misure anti-stress: misure di gestione e comunicazione, quali chiarezza degli obiettivi aziendali e del ruolo di ciascun lavoratore, garanzia di un adeguato supporto agli individui e al gruppo, armonizzazione tra responsabilità e controllo del lavoro, miglioramento dell'organizzazione e dei processi lavorativi, delle condizioni e dell'ambiente di lavoro; formazione di manager e lavoratori per migliorare la loro consapevolezza e comprensione dello stress; informare i lavoratori e consultarli.

### ◦ *Accordo quadro sulle molestie e sulla violenza sul luogo di lavoro*

Secondo l'accordo, "la violenza interviene quando uno o più lavoratori o dirigenti sono aggrediti in circostanze connesse al lavoro" e "le molestie avvengono quando uno o più lavoratori o dirigenti sono ripetutamente e deliberatamente maltrattati, minacciati e/o umiliati in circostanze connesse al lavoro".

Una maggiore consapevolezza e una formazione adeguata dei dirigenti e dei lavoratori possono ridurre le probabilità di molestie e di violenza sul luogo di lavoro. Le seguenti procedure di prevenzione devono essere promosse, ma non limitate solo a:

- discrezione per tutelare la dignità e la privacy di tutti
- informazioni non divulgate alle parti non coinvolte nel caso
- esame e trattamento delle denunce senza indebiti ritardi
- sostegno delle denunce mediante informazioni dettagliate
- coinvolgimento di tutte le parti in modo da ricevere un'audizione imparziale e un equo trattamento
- consultazione dei lavoratori
- nessuna tolleranza per false accuse dalle quali possano derivare azioni disciplinari
- appropriata assistenza esterna.

### ◦ *Principi ergonomici relativi al carico di lavoro mentale (Standard Europeo: EN ISO 10075)*

Lo stress mentale è definito come "l'insieme di tutte le influenze esterne esercitate su una persona, al punto da condizionarla mentalmente".

Le influenze che le situazioni ambientali possono avere sullo stress mentale includono: richieste del compito (es. concentrazione prolungata, responsabilità verso gli altri), condizioni fisiche (es. luminosità e rumore), fattori sociali ed organizzativi (es. procedure di controllo e di comunicazione, ambiente

organizzativo), fattori sociali esterni all'organizzazione (es. situazione economica). La tensione mentale è un effetto immediato dello stress. Gli effetti dannosi (a breve termine) della tensione mentale sono: fatica mentale e "stati di affaticamento mentale" (es. monotonia, vigilanza ridotta, inappetenza). Il documento indica 29 caratteristiche che influenzano l'intensità del carico di lavoro mentale e sono fonti di fatica (es. ambiguità negli obiettivi dei compiti, complessità delle richieste del compito, adeguatezza dell'informazione, ambiguità dell'informazione, segnali di discriminazione).

- *Direttiva del Consiglio delle Comunità Europee 90/270 relativa alle prescrizioni minime di sicurezza e di salute per le attività lavorative svolte su attrezzature munite di videoterminali*

La Direttiva stabilisce che i datori di lavoro sono obbligati ad effettuare un'analisi delle postazioni di lavoro per valutare le condizioni di sicurezza e salute, con particolare attenzione ai possibili rischi per la vista, a problemi fisici e di stress mentale.

## **Standard chiave nel campo della salute e della sicurezza occupazionale che riguardano il concetto di rischio in generale**

- *Direttiva del Consiglio delle Comunità Europee 89/391 concernente l'attuazione di misure volte a promuovere il miglioramento della sicurezza e della salute dei lavoratori durante il lavoro*

Secondo la Direttiva, i datori di lavoro hanno l'obbligo di "garantire la sicurezza e la salute dei lavoratori in tutti gli aspetti connessi con il lavoro". Essi devono sviluppare una coerente e complessiva politica di prevenzione. Alcuni principi importanti sono: evitare i rischi, combattere i rischi alla fonte e adattare il lavoro all'individuo.

- *Linee guida della Commissione Europea sulla valutazione dei rischi sul lavoro*

La Commissione afferma che la valutazione del rischio è un processo di valutazione dei rischi per la sicurezza e la salute dei lavoratori derivante dai pericoli presenti sul posto di lavoro. Viene promosso un approccio per la valutazione del rischio a cinque fasi:

- 1) identificazione dei pericoli e delle persone a rischio;
- 2) valutazione e classificazione delle priorità dei rischi;
- 3) decisioni sulle azioni preventive;
- 4) interventi;
- 5) monitoraggio e verifica.

- *Linee guida ILO-OHS 2001 sui sistemi di gestione della sicurezza e della salute sul lavoro*

Il documento fornisce linee guida sullo sviluppo dei sistemi di gestione della salute e della sicu-

rezza occupazionale (OHS) sia a livello nazionale che organizzativo. Stabilisce che i sistemi di gestione dell'OHS debbano contenere i seguenti elementi: politica, organizzazione, pianificazione ed implementazione, valutazione ed azioni per il miglioramento. Un imprenditore, consultandosi con i lavoratori, deve predisporre per iscritto la politica di OHS. I pericoli e i rischi per la sicurezza e la salute dei lavoratori devono essere identificati e valutati progressivamente. Le misure preventive devono essere implementate con il seguente ordine di priorità: eliminazione del pericolo/rischio, controllo del pericolo/rischio alla fonte, minimizzazione del pericolo/rischio.

- *Convenzione ILO 187 sul quadro promozionale in materia di salute e sicurezza sul lavoro*

Nella formulazione della propria politica nazionale, ciascun Membro, consultandosi con le maggiori organizzazioni rappresentative degli imprenditori e dei lavoratori, dovrebbe promuovere i principi basilari, come la valutazione dei rischi e dei pericoli occupazionali; contrasto alla fonte dei rischi e dei pericoli occupazionali; sviluppo di una cultura nazionale di prevenzione sulla sicurezza e sulla salute che includa informazione, consultazione e formazione, che deve accordare la più alta priorità al principio della prevenzione.

## **Standard che sono collegati in modo indiretto ai rischi psicosociali**

I seguenti standard aggiuntivi sono rilevanti agli effetti della gestione del rischio psicosociale e devono essere tenuti in considerazione dagli attori sociali dato che la mancata adesione a queste norme può causare problemi di natura psicosociale sul luogo di lavoro.



Temi psicosociali	Tipo di documento
<i>Orari di lavoro</i>	<p><b>Direttiva 93/104/CE</b> concernente taluni aspetti dell'organizzazione dell'orario di lavoro.</p> <p><b>Convenzione ILO 175</b> sul lavoro a tempo parziale, 1994.</p> <p><b>Direttiva 97/81/CE</b> relativa all'accordo quadro sul lavoro a tempo parziale.</p> <p><b>Direttiva 99/70/CE</b> relativa all'accordo quadro sul lavoro a tempo determinato.</p> <p><b>Direttiva 2002/15/CE</b> concernente l'organizzazione dell'orario di lavoro delle persone che effettuano operazioni mobili di auto-trasporto.</p> <p><b>Direttiva 2003/88/CE</b> concernente taluni aspetti dell'organizzazione dell'orario di lavoro.</p>
<i>Discriminazione</i>	<p><b>Direttiva 2000/43/CE</b> e <b>Direttiva 2000/78/CE</b> riguardanti il divieto di discriminazione diretta e indiretta sulla base di origine razziale o etnica, religione e credo, inabilità, età e orientamento sessuale.</p>
<i>Parità di trattamento uomo/donna</i>	<p><b>Direttiva 76/207/CEE</b> e <b>Direttiva 2002/73/CE</b> sulla parità di trattamento verso gli uomini e le donne riguardo all'accesso al lavoro, alla formazione, alla promozione professionale e alle condizioni di lavoro.</p> <p><b>Direttiva 2006/54/CE</b> riguardante l'attuazione del principio delle pari opportunità e della parità di trattamento tra uomini e donne in materia di occupazione e impiego.</p>
<i>Giovani al lavoro</i>	<p><b>Direttiva 94/33/CE</b> relativa alla protezione dei giovani sul lavoro.</p>
<i>Maternità e questioni attinenti</i>	<p><b>Convenzione ILO 183</b> sulla protezione della maternità, 2000</p> <p><b>Direttiva 92/85/CE</b> concernente le lavoratrici gestanti, puerpere o in periodo di allattamento.</p> <p><b>Direttiva 96/34/CE</b> sul congedo parentale.</p>
<i>Informazione e consultazione dei lavoratori</i>	<p><b>Direttiva 2002/14/CE</b> che istituisce un quadro generale relativo all'informazione e alla consultazione dei lavoratori della Comunità Europea</p>

## APPENDICE 2

### SVILUPPARE UNA POLITICA PER LA GESTIONE DEI RISCHI PSICOSOCIALI E LA PREVENZIONE DELLO STRESS LAVORO-CORRELATO

Nel corso degli ultimi anni, varie imprese, sindacati, associazioni datoriali e organizzazioni nazionali hanno previsto delle linee guida per lo sviluppo di politiche organizzative per la prevenzione dello stress lavoro-correlato. Una politica viene spesso considerata come una prima fase per affrontare lo stress lavoro-correlato e le sue conseguenze negative, ciò che importa tuttavia, è che qualsiasi politica organizzativa si traduca nella pratica a livello aziendale e venga valutata in modo sistematico.

Una politica organizzativa per la gestione dei rischi psicosociali e la prevenzione dello stress lavoro-correlato invia un chiaro messaggio ai datori di lavoro e agli attori sociali per il fatto che l'azienda riconosce l'importanza di questi fattori e intende occuparsene in modo serio. Come in qualunque altra fase della gestione del rischio psicosociale, una politica funzionerà al meglio quando essa verrà sviluppata attraverso un processo di consultazione con attori sociali e con il supporto adeguato da parte di un esperto, ove necessario.

Attraverso la politica si devono affrontare una serie di temi:

- o La politica deve chiaramente definire i rischi psicosociali e lo stress lavoro-correlato per evitare malintesi.
- o Scopi e obiettivi della politica devono essere esplicitate unitamente al suo legame con la legislazione sulla salute e la sicurezza.
- o Devono essere chiari l'applicazione e l'utilizzazione della politica stessa.
- o Si deve stabilire il legame tra di essa ed altre politiche e pratiche organizzative.
- o La politica deve comprendere i particolari della sua operabilità sulla base delle fasi più importanti e dei principi di gestione del rischio psicosociale.
- o Devono essere discussi i fattori di realizzazione, le responsabilità degli attori principali e le valutazioni degli indirizzi.
- o Gli indirizzi devono comprendere e chiarire anche gli aspetti etici rilevanti.

Più nello specifico, la politica deve prendere avvio dall'affermazione chiara che l'impresa si impegna nella prevenzione dello stress lavoro-correlato, nella gestione dei rischi psicosociali e nella

promozione della salute mentale dei suoi dipendenti. Seguendo la definizione dei termini chiave (ad es. rischi psicosociali, stress lavoro-correlato), la politica e gli obiettivi devono essere chiaramente esplicitati con riferimento alla legislazione sulla salute e la sicurezza a livello europeo e nazionale, e alla gestione di qualsiasi tipo di rischio per la salute del lavoratore. È anche necessario fare riferimento al legame della politica con gli altri indirizzi, pratiche e sistemi di cui l'organizzazione può avvalersi come ad esempio le risorse umane e la responsabilità sociale di impresa.

Inoltre, si deve chiarire chi sono i soggetti coinvolti nelle politiche definite e in che modo esse verranno rese disponibili e applicate: cosa ancor più importante, deve esserci assoluta chiarezza sulla operabilità delle stesse e sulla loro realizzazione. Si deve poter disporre delle informazioni dettagliate su come l'organizzazione effettuerà le valutazioni del rischio e in quale modo i dati verranno utilizzati per avviare interventi adeguati per la riduzione del rischio a livello organizzativo e a livello individuale. Le politiche devono definire quali figure verranno coinvolte e prevedere le responsabilità degli attori principali, dai manager, al personale addetto alla salute e alla sicurezza, ai rappresentanti sindacali, ai comitati di salute e sicurezza e ai rappresentanti e dipendenti.

È fondamentale che le politiche mettano in luce il ruolo chiave del dialogo sociale e della partecipazione dei dipendenti nel processo di gestione del rischio psicosociale. Si dovranno prevedere le procedure e le persone di riferimento e si dovranno individuare gli indicatori chiave che l'organizzazione utilizzerà nel corso del processo di gestione del rischio psicosociale; si dovranno segnalare il tipo di formazione e le linee guida che verranno realizzate e rese disponibili agli attori principali per garantirne in modo adeguato la realizzazione. Si deve segnalare come e con quale frequenza verranno valutati gli indirizzi adottati. Infine, qualsiasi tema etico relativo a questo argomento dovrà essere affrontato e discusso prevedendo al tempo stesso le informazioni sulla procedura da seguire.

## APPENDICE 3

### SVILUPPARE UNA POLITICA E DEI CODICI COMPORTAMENTALI PER LA GESTIONE DELLA VIOLENZA E DEL MOBBING SUI LUOGHI DI LAVORO

È obbligo del datore di lavoro garantire che qualsiasi episodio di violenza o di mobbing che emerga nell'organizzazione venga trattato in modo corretto, etico e legalmente responsabile, garantendo i diritti di coloro che ne sono vittima oltre che di coloro che ne sono accusati. Politiche anti-mobbing e linee guida di azioni sono uno strumento necessario e adeguato sia per i managers che per coloro che sono coinvolti in tali situazioni, sia per quanto riguarda la situazione in se che per la prevenzione e la gestione del problema. Sono state messe a punto politiche e codici di comportamento per prevenire e affrontare la violenza ed il mobbing da parte di terzi sul luogo di lavoro ad esempio da parte di organizzazioni/imprese, sindacati e enti nazionali. Nella maggior parte delle organizzazioni gli indirizzi per la gestione di tali problemi sono riportati in documenti separati dato che le azioni da intraprendere sono diverse.

Attraverso l'adozione di una politica, il datore di lavoro dimostra il suo impegno ad affrontare la violenza ed il mobbing sul luogo di lavoro. Essa riflette chiaramente il modo di pensare dell'organizzazione, i suoi rapporti con il personale e le sue aspettative su come le persone operino all'interno della cultura aziendale e definisce con chiarezza quale comportamento sarà considerato accettabile e cosa non sarà tollerato. Tali indirizzi devono riconoscere che la violenza ed il mobbing sono problemi organizzativi che hanno un impatto sulla salute e sulla sicurezza.

Il processo di mettere a punto ed implementare degli indirizzi e dei codici di comportamento per la gestione e la prevenzione della violenza e del mobbing è altrettanto importante del loro contenuto. Per garantirne il successo è fondamentale che tali indirizzi vengano sviluppati e realizzati congiuntamente nell'organizzazione. Si ottiene il massimo impegno ed un forte senso di partecipazione quando un gruppo di lavoro rappresentativo è strumentale nella formulazione e nello sviluppo delle politiche di indirizzo. Tale gruppo dovrebbe essere formato dal datore di lavoro, dipendenti e rappresentanti della salute e della sicurezza, amministratori del personale e sindacati. Inoltre, il gruppo deve valutare se è necessario il coinvolgimento di un esperto esterno durante il processo di formulazione delle politiche per offrire una più ampia prospettiva e una visione d'insieme.

Scopi ed obiettivi delle politiche e delle linee guida nella gestione e prevenzione della violenza e

del mobbing sul luogo di lavoro sono per molti aspetti gli stessi ovunque; tuttavia differiscono in qualche misura tra i diversi paesi e le diverse organizzazioni ad esempio rispetto ai ruoli e agli obblighi dei diversi attori e delle diverse procedure. Ricordiamo come sia basilare che l'indirizzo adottato rifletta la cultura e le modalità di azione di ogni singola organizzazione. Vengono qui di seguito riportati alcuni temi che devono essere trattati, ma l'effettivo contenuto specifico deve essere sviluppato in seno alle singole organizzazioni. La politica deve comprendere una chiara affermazione di impegno ad affrontare l'argomento, la definizione con i fatti relativi, la legislazione corrispondente e le responsabilità, gli obblighi dei diversi attori, i sistemi di denuncia, le procedure atte a risolvere i singoli casi (compresi i sistemi informali e le lamenti formali), le istruzioni chiare e le misure per prevenire la violenza e il mobbing, oltre ai modi per sostenere e riabilitare le vittime.

La politica e le istruzioni anti violenza e antimobbing devono comprendere:

- o Una chiara affermazione da parte della direzione che tutti i tipi di violenza, mobbing e molestie sono inaccettabili.
- o Una descrizione della violenza e del mobbing attraverso esempi, oltre alla descrizione dei comportamenti positivi ed auspicabili.
- o La legislazione e/o altre norme in relazione alla violenza e al mobbing, alle procedure disciplinari e alle sanzioni.
- o Le responsabilità, gli obblighi e i ruoli della direzione ed altri attori come ad esempio, managers/supervisor in linea, vittime, collaboratori, servizi di medicina del lavoro, rappresentanti della salute e della sicurezza, organizzazioni di salute e sicurezza e sindacati.
- o Le procedure per affrontare la violenza ed il mobbing nell'organizzazione:
  - procedure di lamentela e denuncia
  - procedure di gestione e risoluzione di episodi di mobbing sul luogo di lavoro.
- o Istruzioni chiare rivolte alle persone che sono vittime di mobbing, agli osservatori, alle persone accusate di mobbing e ai supervisor. Le istruzioni su come comportarsi con clienti potenzialmente violenti, come comportarsi in situazioni in cui un individuo si comporti in modo minaccioso o aggressivo o aggredisce il dipendente, ecc.
- o Informazioni sui meccanismi di supporto per le persone coinvolte (siano esse le vittime o gli aggressori) compresi programmi di riabilitazione organizzativa.
- o Misure per prevenire la violenza ed il mobbing nell'organizzazione.
- o Misure per controllare e valutare la politica.
- o Riferimenti delle persone da contattare (nell'organizzazione).

Spesso il documento programmatico comprende anche un capitolo sulle cause e i precedenti di episodi di mobbing sul luogo di lavoro.

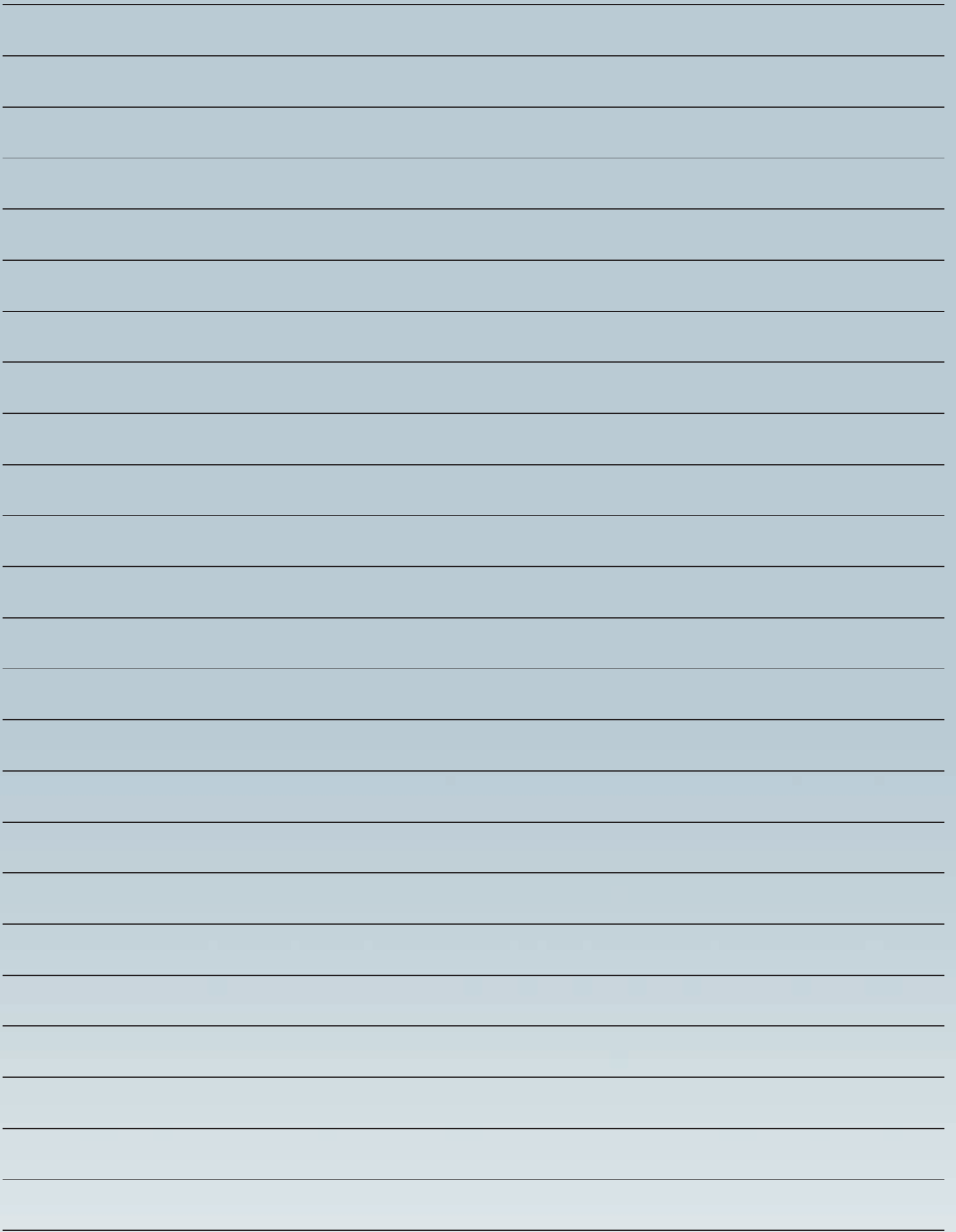
Le misure che si sono rivelate di successo per la prevenzione e la riduzione di tali fenomeni sul luogo di lavoro comprendono la preparazione di attività per ridurre i rischi di violenza e mobbing, e devono tenere in considerazione l'ambiente di lavoro fisico e psicosociale, i dispositivi di sicu-

rezza, l'atmosfera esistente sul luogo di lavoro, la cultura organizzativa e gli stili di leadership. I programmi di riabilitazione devono comprendere il supporto individuale, il *counselling* e/o la terapia ma l'organizzazione deve anche costruire un ambiente di sostegno a cui le persone possono fare ritorno.

### *Implementazione di una politica*

Tutti i dipendenti che lavorano in un'organizzazione devono sapere che l'organizzazione stessa è impegnata nello sviluppo di un indirizzo per la gestione della violenza e del mobbing sul luogo di lavoro. Il gruppo deve pensare a come far circolare con successo ed in modo capillare l'informazione a tutto il personale. Deve anche ricevere una formazione di base su questi temi. Tale formazione deve comprendere: le definizioni, le informazioni sulle cause e sulle conseguenze della natura progressiva del processo di mobbing, la legislazione ed altre norme relative alla violenza e al mobbing unitamente alla descrizione delle politiche e procedure. Inoltre, i managers e i supervisori devono essere formati a riconoscere il mobbing ed ad affrontarne qualsiasi episodio in modo responsabile e legalmente ineccepibile. Si deve controllare e valutare in modo sistematico il funzionamento e l'efficacia della politica ed è buona prassi valutare il processo dopo ogni episodio di mobbing e gli indirizzi adottati su una base regolare (ad es. annualmente). Si devono anche sviluppare ulteriori implementazioni degli indirizzi sulla base di quanto emerso dal processo di valutazione, ove ciò si dimostri necessario.









Il PRIMA-EF è stato realizzato grazie al contributo finanziario del 6° Programma Quadro della Commissione Europea. Il consorzio PRIMA-EF è coordinato dall'Institute of Work Health & Organisations (I-WHO) presso l'Università di Nottingham e include l'Istituto tedesco Federal Institute of Occupational Safety & Health (BAuA) e l'Istituto Superiore per la Prevenzione e la Sicurezza del Lavoro italiano (ISPESL), il TNO Quality of Life - Work & Employment (Paesi Bassi), il Central Institute for Labour Protection polacco (CIOP-PIB) e il finlandese Finnish Institute of Occupational Health (FIOH). Il Consorzio si avvale anche di un Comitato Consultivo cui partecipano importanti organizzazioni quali: WHO, ILO, DG Employment & Social Affairs, DG SANCO, International Commission on Occupational Health, European Agency for Safety & Health at Work, European Foundation for the Improvement of Living & Working Conditions, BUSINES EUROPE, ETUC, ETUI, ETUI-REHS, UEAPME, CEEP e UNIZO.

Il PRIMA-EF mira a fornire un quadro in cui vengano promosse le politiche e le pratiche a livello nazionale e di impresa in seno all'Unione Europea. Si sente in modo pressante la necessità di avvalersi di un quadro di questo tipo a causa dei recenti dati dell'UE che indicano una elevata prevalenza dei rischi psicosociali per la salute dei lavoratori ed un aumento dei problemi quali lo stress lavoro-correlato, la violenza, le molestie e il mobbing sul luogo di lavoro.

Per maggiori informazioni consultare il sito [www.prima-ef.org](http://www.prima-ef.org)

