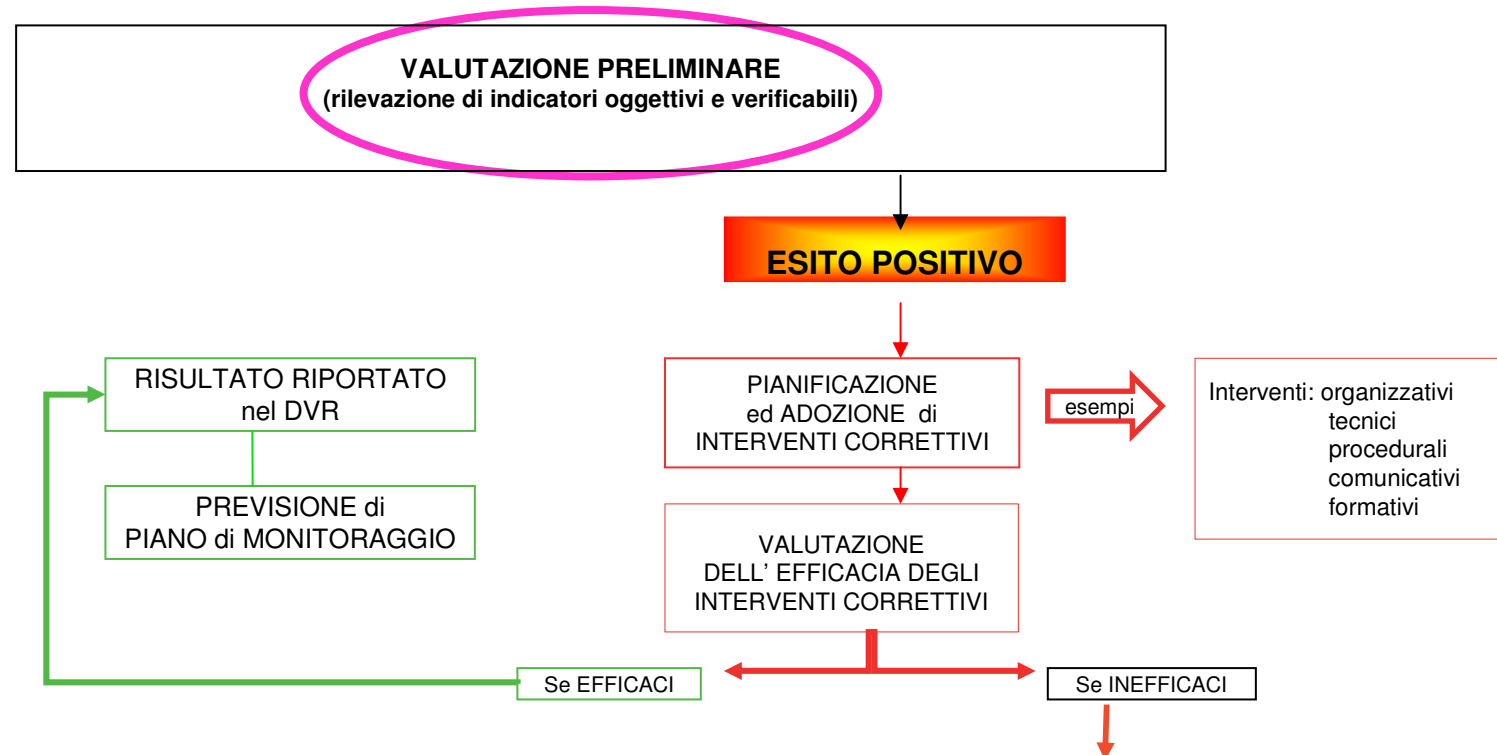


Valutazione preliminare - Interventi correttivi

NEL CASO IN CUI SI RILEVINO ELEMENTI DI RISCHIO

- **misure organizzative** sull'attività lavorativa (orario sostenibile, alternanza di mansioni nei limiti di legge e contratti...)
- **misure tecniche** (es. potenziamento degli automatismi tecnologici)
- **misure procedurali** (definizione di procedure di lavoro...)
- **comunicazione**
- **formazione**



Misure di prevenzione

Le **soluzioni di prevenzione collettiva** possono riguardare misure tecniche (potenziamento degli automatismi tecnologici...), misure organizzative sull'attività lavorativa (orario sostenibile, alternanza di mansioni nei limiti di legge e contratti, riprogrammazione attività...), misure procedurali (definizione di procedure di lavoro...), misure ergonomiche (progettazione ergonomica dell'ambiente e dei processi di lavoro) e misure di revisione della politica aziendale (azioni di miglioramento della comunicazione interna, della gestione, delle relazioni, ecc.).

Le **soluzioni rivolte agli individui** sono finalizzate alla gestione di problemi specifici, diversi da quelli riscontrati nella maggioranza, che riguardano solo alcuni lavoratori.

Possono essere attuate soluzioni di supporto ai singoli lavoratori (counselling, consultori interni, sportelli di ascolto) e interventi da parte del medico competente anche a seguito di richiesta di visita medica da parte del lavoratore.

Accordo quadro europeo sullo stress lavoro-correlato

PREVENIRE, ELIMINARE O RIDURRE I PROBLEMI DI STRESS DA LAVORO

- **misure di gestione e di comunicazione** in grado di **chiarire gli obiettivi** aziendali e il **ruolo** di ciascun lavoratore, di assicurare un **sostegno** adeguato da parte della direzione **ai singoli individui e ai team di lavoro**, di portare a coerenza **responsabilità e controllo sul lavoro**, di migliorare l'**organizzazione**, i **processi**, le **condizioni e l'ambiente di lavoro**.
- **la formazione dei dirigenti e dei lavoratori** per migliorare la loro **consapevolezza e la loro comprensione** nei confronti dello stress, delle sue possibili cause e del modo in cui affrontarlo, e/o per adattarsi al cambiamento
- **l'informazione e la consultazione dei lavoratori e/o dei loro rappresentanti**, in conformità alla legislazione europea e nazionale, ai contratti collettivi e alle prassi.

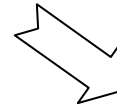
In cosa consistono le misure correttive ?

La corretta esecuzione della VALUTAZIONE PRELIMINARE consente di comprendere quali sono le eventuali criticità relative all'azienda o ai gruppi omogenei individuati.

Ogni criticità porta ad individuare l'azione correttiva corrispondente da attivare, in coerenza con le caratteristiche e le modalità dell'azienda.

Commissione Consultiva: azioni correttive

Le misure correttive adottate si devono riferire alle fonti del rischio risultate critiche



MISURE DI TIPO

organizzativo
comunicativo
formativo
procedurale
tecnico

CONTESTO DEL LAVORO	CONTENUTO DEL LAVORO
Ruolo nell'ambito dell'organizzazione	Ambiente ed attrezzature di lavoro
Autonomia decisionale e controllo	Carico di lavoro e ritmo di lavoro
Conflitti interpersonali al lavoro	Orario di lavoro e turni
Evoluzione e sviluppo della carriera	Corrispondenza tra competenze dei lavoratori e requisiti professionali richiesti
Comunicazione	

RUOLO NELL'AMBITO DELL'ORGANIZZAZIONE

- Non è chiaramente definita la linea gerarchica aziendale
- Ci sono sovrapposizioni di ruoli differenti sulle stesse persone
- Ci sono errori per indicazioni contrastanti



Chiarezza nell'attribuzione del ruolo e della responsabilità connessa

Chiara indicazione delle responsabilità in relazione al proprio compito e a quello dei colleghi (i lavoratori conoscono l'ordine in cui il potere è esercitato e delegato: datore di lavoro, dirigenti e preposti)

Previsione di momenti di coordinamento per evitare indicazioni contrapposte

Formazione al ruolo ed alla sua gestione

Verifica del corretto recepimento da parte di ciascun lavoratore del ruolo attribuito

Esempio

Ogni criticità porta ad individuare l'azione correttiva corrispondente da attivare, in coerenza con le caratteristiche e le modalità dell'azienda.

I lavoratori NON conoscono la linea gerarchica aziendale

Diffusione dell'organigramma, degli obiettivi e delle procedure aziendali a tutti i lavoratori.

I ruoli NON sono chiaramente definiti

Chiara definizione del ruolo e degli obiettivi che sono assegnati

AUTONOMIA DECISIONALE E CONTROLLO

- Il lavoro dipende da compiti svolti da altri
- Non è autonoma la decisione di ordine e modalità di esecuzione
- Non sono noti obiettivi e scelte aziendali relative alla attività
- L'operatore non è consultato per scelte che riguardano il suo lavoro
- Il lavoro è solo controllato da altri



Valorizzazione dell'esperienza

Il lavoratore partecipa alle decisioni che riguardano il proprio gruppo di lavoro (proposte di miglioramento)

Il lavoratore sceglie in parte come organizzare il proprio lavoro e come portarlo a termine

Protocolli di supervisione del lavoro chiari e condivisi

Introduzione di sistemi di auto-controllo da parte del lavoratore

Esempio

il lavoro dipende da compiti precedentemente svolti da altri

Promuovere maggiore conoscenza delle attività precedenti e successive e lo sviluppo di attività di accompagnamento tra una fase e l'altra

I lavoratori non hanno autonomia per l'esecuzione dei compiti

Valorizzare l'esperienza dei lavoratori e la possibilità di esecuzione autonoma

I lavoratori hanno a disposizione le informazioni sulle decisioni aziendali relative al gruppo di lavoro

Informare i lavoratori affinché comprendano meglio le motivazioni di alcune decisioni e non le interpretino come azioni negative volontarie o mancata attenzione della direzione

Sono predisposti strumenti di partecipazione decisionale dei lavoratori alle scelte aziendali

L'azienda mette a disposizione sistemi di comunicazione permanenti e favorisce l'invio delle idee, consigli, indicazioni al superiore diretto

CONFLITTI INTERPERSONALI AL LAVORO

- “conflitti storici” non gestiti – gruppi o singoli che non comunicano
- condizioni di conflitto in corso – prevaricazioni, ingiurie.....
- assenza del dirigente nella gestione delle condizioni di conflitto
- condizioni note di disagio individuale o di gruppo



Adozione di un codice etico o di comportamento quale autonormazione del ddl per recepire e gestire condizioni di eccessiva conflittualità, comportamenti provocatori o, comunque illeciti e singoli casi di disagio lavorativo

Identificazione di criteri e procedure chiare da adottare in caso di disagio, chiaramente comunicate a tutti

Formare dirigenti e preposti alla gestione delle condizioni conflittuali

Individuare chiaramente orari e modalità per comunicare con il proprio superiore

Nominare un referente interno\esterno per l'ascolto e gestione

Esempio

Vengono gestiti eventuali comportamenti prevaricatori o illeciti da parte dei superiori e dei colleghi

Il dirigente è formato al ruolo ed ha a disposizione il codice aziendale ed il referente interno per supportarlo nella gestione dei comportamenti prevaricatori

Vi è la segnalazione frequente di conflitti / litigi

Il dirigente, formato al ruolo, si preoccupa della gestione dei conflitti in ambiente di lavoro e prende tutti i provvedimenti del caso

Identificazione di un referente per i casi di disagio lavorativo

La direzione indica una persona o ufficio di fiducia, che svolgerà funzioni di ascolto, gestione e ricerca della soluzione a casi individuali di disagio lavorativo. I dirigenti hanno il dovere di prevenire il verificarsi di comportamenti molesti e discriminatori favorendo il diffondersi di corrette relazioni interpersonali”

EVOLUZIONE E SVILUPPO DELLA CARRIERA

- Mancanza di criteri per la progressione di carriera
- Mancanza di sistemi di valutazione delle competenze
- Assenza di percorsi formativi di sviluppo



Chiara identificazione dei criteri di valutazione del personale

Individuazione della “gestione del personale” quale criterio assegnato per i dirigenti

Chiara identificazione e comunicazione dei criteri di progressione

Mappatura delle competenze interne ed identificazione delle possibili progressioni

Piano di formazione che comprende:

- Sviluppo di competenze relative alla mansione
- Sviluppo di competenze di ruolo

Esempio

Sono definiti i criteri per l'avanzamento di carriera

Identificare i criteri di avanzamento di carriera ed informare tutti i lavoratori. Eventualmente indicare che non sono possibili avanzamenti di carriera ed informare tutti i lavoratori

Esistono sistemi di valutazione dei dirigenti/capi in relazione alla corretta gestione del personale subordinato

Introdurre i criteri di valutazione dei dirigenti in riferimento alla gestione del personale. Prevedere la formazione al ruolo, al codice di comportamento ed un percorso specifico per il referente interno per la gestione dei casi

COMUNICAZIONE

- Mancanza di comprensione per l'organizzazione del lavoro
- Nessuna conoscenza degli obiettivi e delle procedure aziendali
- Assenza di un sistema informativo per tutti i lavoratori
- Nessuna forma organizzata di comunicazione tra dirigenti e lavoratori
- Mancata attenzione alla formazione del personale



Diffusione dell'organigramma, delle procedure e degli obiettivi aziendali
Costruzione di un sistema informativo che coinvolga tutti i lavoratori
Organizzazione di incontri tra dirigenti e lavoratori
Predisposizione di strumenti di partecipazione
Piano di formazione per i lavoratori
Identificazione di un referente per i casi di disagio al lavoro

Esempio

Diffusione organigramma aziendale

L'organigramma è lo schema o rappresentazione grafico-descrittiva della struttura dell'azienda, delle funzioni e delle attività

Diffusione delle procedure aziendali

La procedura deve rappresentare l'attività reale ed essere oggetto di condivisione, informazione e formazione dei lavoratori cui fa capo

Diffusione degli obiettivi aziendali ai lavoratori

La comunicazione, può avvenire in occasione della chiusura o apertura d'anno, può essere affidata ai dirigenti o integrata in momenti di comunicazione o formazione già pianificati

Presenza di un piano formativo per la crescita professionale dei lavoratori

L'azienda prevede per i lavoratori la partecipazione o l'organizzazione di corsi di formazione trasversali (sicurezza, informatica....), specifici (per sviluppo di competenze aggiuntive o aggiornamento) o di ruolo (es: gestione conflitti)

AMBIENTE DI LAVORO E ATTREZZATURE DI LAVORO

AMBIENTE DI LAVORO si riferisce:

- Spazi di lavoro
- Comfort e igiene della postazione di lavoro
- Condizioni di illuminazione
- Condizione microclimatiche e climatiche
- Esposizione a rumore e vibrazioni
- Esposizione a rischio cancerogeno/chimico
- Postazione di lavoro e videoterminali
- Esposizione a radiazioni ionizzanti e rischio biologico
- Rischio movimentazione manuale dei carichi
- Lavoro a rischio di aggressione fisica e lavoro solitario

• **ATTREZZATURE DI LAVORO** :

- Idoneità delle attrezzature al lavoro
- Adeguata manutenzione macchine e attrezzature

DOCUMENTO
VALUTAZIONE
DEI RISCHI

CARICO DI LAVORO-RITMO DI LAVORO

- Inadeguatezza dei carichi di lavoro (in eccesso o in difetto)
- Ritmi di lavoro troppo elevati
- Variazioni imprevedibili dei ritmi di lavoro
- Assenza di attività per lunghi periodi del turno di lavoro
- Rigidità dei ritmi di lavoro

si riferisce anche a carichi psicologici

- Necessità di prendere decisioni rapide
- Utilizzo di macchine o attrezzature ad alto rischio
- Lavoro ad elevata responsabilità per terzi, impianti o produzioni



Equa \ migliore distribuzione dei carichi di lavoro fra i lavoratori

Programmazione delle attività in modo da ridurre la variabilità dei carichi di lavoro ed evitare frequenti interruzioni del lavoro

Introduzione pause

Alternanza con altre mansioni

Migliorare il coordinamento fra le varie fasi di lavoro

Esempio

Ci sono frequenti variazioni imprevedibili della quantità di lavoro

1) se ci sono tempi vuoti riempirli 2) se la variazione del carico dipende da altre fasi di lavoro all'interno dell'azienda, correggere e ottimizzare 3) se la variazione dipende dall'esterno garantire al lavoratore una maggiore flessibilità e autonomia

Vi è assenza di attività per lunghi periodi nel turno lavorativo

Identificare attività secondarie da effettuare nei tempi vuoti, anche su proposte indicate dai lavoratori

Il lavoratore non può agire sul ritmo della macchina

Inserimento di pause durante il turno di lavoro

I lavoratori devono prendere decisioni rapide

Identificazione della responsabilità. Formazione e comunicazione ai lavoratori

Lavoro con elevata responsabilità per terzi, impianti e produzione

I lavoratori eseguono compiti di responsabilità la cui errata esecuzione può danneggiare l'azienda, utenti/clienti o il territorio. Formazione e comunicazione ai lavoratori

ORARIO DI LAVORO E TURNI

- orario di lavoro prolungato ed imprevedibile
- mancanza di flessibilità
- Inadeguata organizzazione del lavoro a turni e lavoro notturno



Introduzione di flessibilità dell'orario di entrata e uscita dal lavoro

Programmazione del calendario dei turni

Consultazione dei lavoratori per la programmazione che tenga conto di necessità, disponibilità dei singoli lavoratori, pendolarismo...

Rotazione oraria dei turni di lavoro

Non si fa ricorso allo straordinario alla fine di un turno notturno

Si riduce al minimo il numero di notti consecutive

Si inserisce il giorno di riposo dopo il turno di notte

Si concede il massimo numero possibile di pause soprattutto per i turni notturni

Durante il lavoro notturno vengono garantiti servizi equivalenti a quelli previsti per il turno diurno

Esempio

30 Viene abitualmente svolto lavoro straordinario

Il lavoro straordinario non può essere abituale. Se necessario in modo continuativo, è necessario verificare le possibilità di integrare l'organico con altri lavoratori.

32 La programmazione dell'orario varia frequentemente

I turni di lavoro devono essere programmati e comunicati ai lavoratori mensilmente

33 Le pause di lavoro sono chiaramente definite

Le pause di lavoro sono chiaramente definite ed è verificato il loro rispetto

CORRISPONDENZA TRA COMPETENZE DEI LAVORATORI E REQUISITI PROFESSIONALI RICHIESTI

Verifica della corrispondenza numero dei lavoratori per lo svolgimento dei compiti

- N° lavoratori e attività lavorativa nel tempo
- quanti lavoratori pensionati\dimessi sono stati reintegrati
- quanti macchinari\attrezzature\strumenti di lavoro nuovi sono stati introdotti
- quanti corsi di formazione\aggiornamento sono programmati\effettuati



Introdurre registrazione delle competenze ed un piano di formazione

Aggiornamento in caso di :

trasferimento, cambiamento di mansioni, introduzione di nuove attrezzature di lavoro, nuove tecnologie

Le azioni correttive

L'attivazione di

- STRUMENTI DI PARTECIPAZIONE DEI LAVORATORI
- INTERVENTI DI FORMAZIONE

favoriscono l'attivazione del processo di cambiamento
integrano e rendono efficaci molte delle azioni correttive

Strumenti di partecipazione dei lavoratori

La partecipazione dei lavoratori nella definizione delle azioni correttive può

- migliorare l'interpretazione dei dati raccolti
- contribuire a decidere l'azione correttiva più efficace, pratica e fattibile
- assegnare una priorità alle aree critiche

Può essere utilizzata la modalità del focus group per restituire i risultati della **VALUTAZIONE PRELIMINARE** ai lavoratori e chiedere il loro contributo sulla pianificazione delle azioni correttive



Interventi di formazione

Gli interventi di formazione integrano e rendono efficaci molte delle azioni correttive

- formazione tecnica (utilizzo strumenti, metodi di lavoro...)
- sviluppo di competenza (pianificazione compiti, autonomia.)
- formazione al ruolo (gestione attività e persone)

RUOLO DEI DIRIGENTI

Gestione persone, comunicazione, relazione, conflitti

Capacità di distribuzione dei compiti e carichi di lavoro

Delega e verifica delle attività

.....

Se non è possibile intervenire con le misure correttive ?

Nel caso in cui non sia possibile intervenire sull'indicatore specifico che risulta carente

- perché intrinseco al lavoro (es. turni, orari)
- per difficoltà di modifica dell'organizzazione, (es. evoluzione di carriera),

Necessario indicarlo e agire su altre condizioni negative prioritariamente **della stessa area**, per favorire un migliore bilanciamento della situazione di stress.

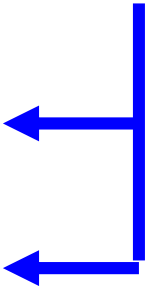
Esempio - soluzione diretta

L'indicatore critico determina l'azione correttiva corrispondente da attivare, secondo le caratteristiche dell'azienda.

Indicatore	azione correttiva
DIFFUSIONE ORGANIGRAMMA AZIENDALE	Se manca va redatto il documento Se c'è, va verificata la congruenza con la realtà ed eventualmente aggiornato. Se non è conosciuto, va diffuso a tutti i lavoratori attraverso il sistema di comunicazione interno

1- esempio - soluzione di area comunicazione

L'indicatore critico appartiene ad un'area di indicatori predittivi di stress che concorre a soddisfare. Verificare se l'azione correttiva può essere sostenuta o integrata con altri indicatori correlati della stessa area

Indicatore	Possibile azione correttiva	Indicatori collegati
Diffusione organigramma aziendale	Va diffuso a tutti i lavoratori attraverso il sistema di comunicazione interno	Area comunicazione
Presenza di un sistema di comunicazione aziendale (bacheca, internet, busta paga, volantini....)		
Effettuazione riunioni/incontri tra dirigenti e lavoratori		

1- esempio - azioni correttive correlate

Verificare se l'azione correttiva può essere sostenuta o integrata con altre azioni correttive identificate in tutta la valutazione preliminare

Indicatore	Possibile azione correttiva	Indicatori collegati
Diffusione organigramma aziendale	Va diffuso a tutti i lavoratori attraverso il sistema di comunicazione interno	Area comunicazione
42	Presenza di un sistema di comunicazione aziendale (bacheca, internet, busta paga, volantini....)	
43	Effettuazione riunioni/incontri tra dirigenti e lavoratori	
53 Evoluz. Carriera	Introdurre i criteri di valutazione dei dirigenti in riferimento alla gestione del personale.	

The diagram illustrates the relationships between indicators. A red arrow originates from the 'Diffusione organigramma aziendale' indicator and points to indicators 42, 43, and 53. Blue arrows originate from the 'Area comunicazione' indicator and point to indicators 42 and 43.

Verifica di efficacia delle misure correttive

- Riapplicazione dello strumento adottato con la valutazione preliminare.
- Coinvolgimento di tutti i referenti della valutazione preliminare, eventualmente integrati con altri che sono stati oggetto delle azioni correttive

TEMPI

- Entro un anno dalla attivazione delle misure correttive
- Se entro due anni non si sono evidenziati miglioramenti secondo i parametri oggettivi, è necessario procedere alla valutazione approfondita.