

Lucerne University of
Applied Sciences and Arts

**HOCHSCHULE
LUZERN**

Soziale Arbeit
FH Zentralschweiz

Linee guida strategiche

Le fasi di una prevenzione efficace
dei rischi psicosociali in azienda

Monica Basler, Sarah Auerbach e Gian-Claudio Gentile

Linee guida strategiche

Le fasi di una prevenzione efficace dei rischi psicosociali in azienda

Lucerna, 16 settembre 2016

La realizzazione di questa pubblicazione è stata sostenuta dalla
Segreteria di Stato dell'economia (SECO)

Contatto

Hochschule Luzern – Soziale Arbeit
Institut für Sozialmanagement, Sozialpolitik und Prävention
Werftstrasse 1, Postfach 2945, 6002 Luzern

Monica Basler, MPH; monica.basler@vivaluzern.ch

Sarah Auerbach, Dr. des.; sarah.auerbach@usz.ch

Gian-Claudio Gentile, Dr. sc ETH; gian-claudio.gentile@usz.ch

Linee guida strategiche

Le fasi di una prevenzione efficace dei rischi psicosociali in azienda

Indice

1	Linee guida per il management e i responsabili d'azienda	2
1.1	Situazione di partenza e obiettivi delle linee guida strategiche	2
1.2	Perché concentrarsi sulla gestione strategica della salute psicosociale?	2
1.3	Quali sono i fattori di rischio psicosociali e come incidono sulla capacità di rendimento dei collaboratori?	3
1.4	Struttura delle linee guida strategiche	4
2	Linee guida strategiche. Le fasi di una prevenzione efficace dei rischi psicosociali in azienda	
	Fase 1: analisi dei rischi e delle risorse	5
	Fase 2: sviluppo e definizione degli aspetti strategici rilevanti per la gestione dei rischi psicosociali	8
	Fase 3: integrazione nella strategia aziendale degli aspetti strategici rilevanti per la gestione dei rischi psicosociali	9
	Fase 4: valutazione e plausibilizzazione	10
3	Bibliografia di approfondimento	12

1 Linee guida per il management e i responsabili d'azienda

Le presenti linee guida¹, rivolte al management e ai responsabili d'azienda, ai responsabili delle risorse umane e ai responsabili dello sviluppo aziendale, sono incentrate sugli aspetti strategici della prevenzione dei rischi psicosociali e della capacità di rendimento dei collaboratori e sul procedimento da seguire per integrare nella strategia aziendale la gestione dei rischi psicosociali.

1.1 Situazione di partenza e obiettivi delle linee guida strategiche

Il lavoro e le condizioni di lavoro influiscono sulla salute, positivamente o negativamente². Un lavoro stimolante può essere importante per la propria autostima, l'identità personale e lo sviluppo di competenze e capacità. Le condizioni di lavoro per contro possono anche essere così dannose da causare una malattia. Il mondo del lavoro moderno, in costante trasformazione, richiede ai collaboratori di essere sempre pronti a rispondere a nuove esigenze. Rispetto delle scadenze, raggiungibilità permanente, conflitti interpersonali sul posto di lavoro possono causare stress e spossatezza. Negli ultimi anni lo stress tra la popolazione attiva in Svizzera è aumentato del 30 per cento. Un terzo della popolazione attiva si sente spesso o molto spesso stressato³.

I datori di lavoro e i collaboratori hanno già iniziato ad adottare provvedimenti per ridurre i rischi legati alle condizioni di lavoro e per promuovere le risorse. Le esperienze fatte finora hanno però dimostrato che singoli provvedimenti non sono sufficienti per fronteggiare i rischi psicosociali e che per questo è necessario un sistema di gestione che includa a livello strategico anche la gestione dei rischi psicosociali. Per ottenere effetti positivi a medio e lungo termine è necessario creare strutture e processi duraturi (cfr. rapporto finale «Prävention von psychosozialen Risiken in Betrieben»).

L'obiettivo delle presenti linee guida è mostrare:

- l'importanza del piano strategico per quanto riguarda la gestione dei rischi;
- come il management può seguire anche nel quadro della prevenzione aziendale dei rischi psicosociali soluzioni di gestione collaudate;
- i procedimenti necessari ed efficaci per integrare in modo duraturo la promozione della salute psicosociale sul piano strategico e nel sistema di gestione aziendale.

1.2 Perché concentrarsi sulla gestione strategica della salute psicosociale?

a. Disposizioni legali

Secondo la legge sul lavoro (LL) e la relativa ordinanza 3 concernente la legge sul lavoro (OLL 3)⁴ e secondo il Codice delle obbligazioni, il datore di lavoro deve adottare tutti i provvedimenti necessari per salvaguardare la salute fisica e psichica dei suoi collaboratori. Deve fare il possibile affinché siano evitati sforzi eccessivi o troppo ripetitivi e impegnarsi per tutelare l'integrità personale dei suoi collaboratori. I quadri superiori devono organizzare le strutture e i processi necessari per garantire il rispetto delle prescrizioni legali.

b. Rilevanza strategica del binomio «salute e rendimento»

Una conseguenza dei profondi cambiamenti avvenuti nel mondo del lavoro è che si rivolge un'attenzione sempre più forte alla capacità di rendimento dei collaboratori. La globalizzazione, le nuove tecnologie, la società del sapere e dei servizi, nuovi valori e lo sviluppo demografico sono tutti fattori che spingono verso questo sviluppo. L'evoluzione in corso richiede alle aziende e ai loro collaboratori un livello di prestazioni molto elevato. Per far fronte alla situazione, i collabora-

¹ Le linee guida si fondano su dati scientifici e su esperienze e conoscenze tratte da progetti di ricerca applicata condotti dai dipartimenti Lavoro sociale ed Economia della scuola universitaria professionale di Lucerna in collaborazione con vari partner del mondo economico. La SECO ha conferito il mandato di sviluppare le presenti linee guida nel quadro del tema prioritario per le attività di controllo degli ispettorati del lavoro dei Cantoni (2014–2018).

² Semmer, N. K. & Udris, I. (2007). Bedeutung und Wirkung von Arbeit. In H. Schuler (Ed.), Organisationspsychologie (4a edizione, pagg. 157–195). Berna: Hans Huber.

³ Grebner, S., et al. su incarico della Segreteria di Stato dell'economia (SECO), 2011: Studio sullo stress 2010. Lo stress tra la popolazione attiva in Svizzera. Correlazioni tra condizioni di lavoro, caratteristiche personali, benessere e salute (disponibile in tedesco, con sintesi in italiano e francese). Online: www.seco.admin.ch

⁴ Cfr. appendice all'articolo 2 delle indicazioni relative all'ordinanza 3 concernente la legge sul lavoro <https://www.seco.admin.ch/seco/it/home/Arbeit/Arbeitsbedingungen/Arbeitsgesetz-und-Verordnungen/Wegleitungen/wegleitung-zur-argv-3.html#266739854francese>. Online: www.seco.admin.ch

Linee guida strategiche

Le fasi di una prevenzione efficace dei rischi psicosociali in azienda

tori devono essere disposti a lavorare in maniera autonoma e anziché subire in maniera passiva i cambiamenti nell'organizzazione del lavoro, accompagnarli attivamente, contribuire a plasmarli o esserne gli iniziatori. Proprio in un'epoca in cui le aziende si trovano a far fronte a numerose sfide è fondamentale che possano contare su collaboratori motivati e produttivi. Le basi necessarie devono essere costruite nel quadro di decisioni strategiche e secondo una visione strategica di gestione dei rischi psicosociali. Dato che la salute dei collaboratori non è uno degli obiettivi aziendali primari, è importante riconoscere il rapporto esistente tra salute e successo aziendale. La salute, in economia aziendale, è parte del capitale umano che i collaboratori mettono a disposizione dell'azienda ed è un fattore significativo per la competitività di quest'ultima (Rachebauer & Welpel, 2004). Il fattore «salute» del capitale umano deve entrare nella gestione strategica per essere incluso nella logica operativa dell'azienda. Una gestione strategica prende in considerazione l'organizzazione nel suo complesso e il suo posizionamento a lungo termine nell'ambiente interno e esterno, sviluppa competenze interne per gestire le nuove esigenze legate ai cambiamenti esterni. Una gestione strategica assicura quindi che l'azienda sia al passo con le nuove esigenze dei clienti e del mercato. La salute fisica e psichica dei collaboratori e, di conseguenza, la loro capacità di rendimento sono elementi chiave in tal senso.

1.3 Quali sono i fattori di rischio psicosociali e come incidono sulla capacità di rendimento dei collaboratori?

«Con rischi psicosociali nei luoghi di lavoro si intendono le caratteristiche del lavoro e della sua organizzazione, inclusi i relativi contesti sociali, che possono danneggiare la salute psichica o fisica delle persone. I rischi psicosociali sono legati a problemi come stress, violenza, mobbing e molestie sul posto di lavoro⁵».

In Svizzera, i fattori di pressione psicosociale più frequenti legati al lavoro sono: gli elevati ritmi di lavoro, le scadenze pressanti e le continue interruzioni durante lo svolgimento dell'attività lavorativa. Se questi fattori si associano per un periodo prolungato a fattori di forte stress di tipo fisico e psi-

Dimensioni elementari della gestione della salute in azienda – la Dichiarazione di Lussemburgo

Secondo la Dichiarazione di Lussemburgo del 1997 (La promozione della salute nei luoghi di lavoro) sono quattro gli elementi da tenere presenti per sviluppare in modo efficace il tema della salute nelle aziende.

- *Partecipazione*: tutto il personale deve essere coinvolto.
- *Integrazione*: la promozione della salute nei luoghi di lavoro deve essere integrata in tutte le decisioni importanti e in tutte le aree dell'organizzazione.
- *Gestione del progetto*: i provvedimenti e i programmi richiedono un metodo sistematico: analisi dei bisogni, definizione delle priorità, pianificazione, realizzazione, monitoraggio continuo e valutazione dei risultati.
- *Globalità*: la promozione della salute nei luoghi di lavoro comprende sia interventi sul comportamento sia interventi sull'ambiente. Si tratta di associare la riduzione del rischio e lo sviluppo dei fattori di protezione e della promozione della salute.

chico e nemmeno le fasi di riposo o un alleggerimento della mole di lavoro sono più sufficienti a compensarli, causano spesso problemi di salute, come patologie muscoloscheletriche, malattie cardiovascolari o malattie e disturbi psichici. Ne conseguono di frequente anche demotivazione, insoddisfazione e cali di rendimento. Tutto ciò può causare assenze (anche lunghe), genera costi per le aziende e può provocare incertezza e altri disagi all'interno del team. In Svizzera 1,1 milioni di collaboratori soffrono di problemi di salute lavoro-correlati.

Varie linee guida e istruzioni dettagliate sono a disposizione dei capi progetto e degli specialisti che intendono realizzare progetti all'interno delle aziende, per esempio:

- www.stressnostress.ch
- [Opuscolo SECO: Psychische Belastungen. Checklisten für den Einstieg Kapitel 2, 3 und 4](#)

⁵ Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.) (2009). Prima-EF. Leitlinien zum Europäischen Handlungsrahmen für Psychosoziales Risikomanagement.

Linee guida strategiche

Le fasi di una prevenzione efficace dei rischi psicosociali in azienda

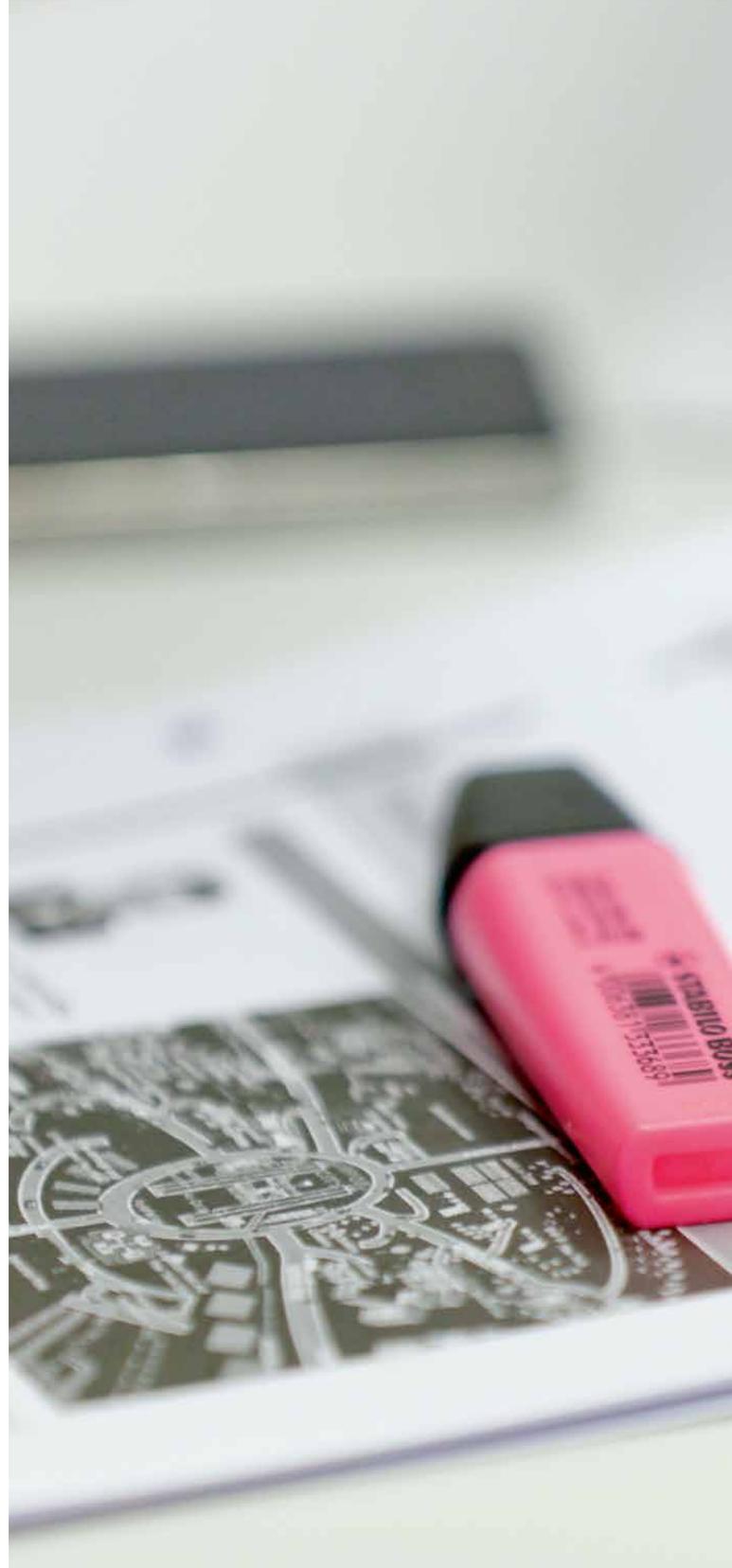
1.4 Struttura delle linee guida strategiche

Queste linee guida, basate sui modelli correnti di gestione della salute, permettono di realizzare una buona strategia in quattro fasi:

1. **Analisi dei rischi e delle risorse:** identificare gli aspetti strategici rilevanti per una gestione della salute psicosociale con l'obiettivo di mantenere e promuovere la capacità di rendimento dei collaboratori. Definire i rischi psicosociali e le risorse in relazione alla salute dei collaboratori e alla loro capacità di rendimento.
2. **Sviluppo e definizione degli aspetti strategici rilevanti** per la gestione dei rischi psicosociali: definire gli obiettivi strategici che forniscono la base dei provvedimenti operativi.
3. **Integrazione nella strategia aziendale** degli aspetti strategici rilevanti per la gestione e la riduzione dei rischi psicosociali (obiettivi strategici, strutture e processi).
4. **Valutazione e plausibilizzazione:** analisi della strategia in base ai risultati dei provvedimenti operativi e agli effetti sui risultati aziendali.

1.5 Come leggere le linee guida

- La colonna a sinistra descrive le quattro fasi delle linee guida strategiche
- La colonna «Link utili» contiene ulteriori informazioni e i relativi collegamenti
- Le «Domande più frequenti» chiariscono con alcuni esempi come superare le difficoltà delle varie fasi
- La checklist permette di fare il punto della situazione.



2 Linee guida strategiche. Le fasi di una prevenzione efficace dei rischi psicosociali in azienda

Fase 1

Analisi dei rischi e delle risorse

Obiettivo

Identificare gli aspetti strategici rilevanti per la gestione della salute psicosociale e della capacità di rendimento dei collaboratori.

Il primo passo importante per gestire i rischi psicosociali in un'azienda e per garantire la capacità di rendimento dei collaboratori a lungo termine è analizzare con un procedimento adeguato i rischi psicosociali e le risorse presenti all'interno dell'azienda.

Procedimento

Per definire quali aspetti sono rilevanti per la salute (psicosociale) e il rendimento dei collaboratori nella vostra azienda occorrono informazioni affidabili e significative. Le informazioni sono la base indispensabile per una pianificazione orientata ai bisogni. Sono necessarie inoltre per attuare e valutare una strategia e per progettare e applicare i provvedimenti operativi.

1.1 Punti da considerare prima di procedere all'analisi

Prima di cominciare l'analisi bisogna definire:

- il procedimento e gli obiettivi dell'analisi (cfr. fase 4 «valutazione») e gli aspetti della riservatezza del rilevamento dei dati,
- le informazioni per i collaboratori a proposito del significato e dell'obiettivo dell'analisi, il procedimento e la realizzazione,
- gli indicatori strategici per stabilire e misurare il successo o meno della futura gestione dei rischi psicosociali.

Link utili

Informazioni di base sui rischi psicosociali: «Tutela dai rischi psicosociali sul posto di lavoro» capitoli 3 e 4
Informazioni sullo stress:
www.stressnostress.ch

Ulteriori informazioni sui rischi psicosociali:
www.psyatwork.ch

<http://www.stressnostress.ch/it/lo-stress-in-azienda/impostare-un-programma-antistress.html>

Domande più frequenti

«Perché dobbiamo affrontare sul piano strategico anche il tema dei rischi psicosociali?»

La causa delle malattie legate al lavoro più frequentemente indicata dai collaboratori è lo stress. Ridurre le conseguenze sul piano economico e sulla salute attraverso una gestione a livello strategico dei rischi psicosociali è sia nell'interesse del datore di lavoro sia in quello del collaboratore.

«Un'azienda può davvero fare qualcosa per contrastare le sollecitazioni psichiche?»

Spesso le sollecitazioni psichiche vengono confuse con le malattie psichiche. Il compito dell'azienda non consiste nell'identificare o nel curare le malattie psichiche, ma nell'individuare all'interno della situazione lavorativa le caratteristiche che hanno un impatto negativo sul piano psichico e di adottare misure adeguate.

«Svolgiamo già un'indagine tra i collaboratori e non vogliamo svolgerne un'altra»

Se non è possibile effettuare un'ulteriore indagine, sfruttate tutte le fonti che possono fornire indicazioni e informazioni sui rischi psicosociali e sulle loro conseguenze in azienda: le altre indagini tra i collaboratori, i dati delle assenze (malattia, infortunio, infortunio non professionale), le analisi già svolte sui processi (p. es. sulla strutturazione dei processi di lavoro) ecc.. Attenzione: spesso le indagini condotte tra i collaboratori rilevano la soddisfazione individuale sul posto di lavoro ma non le sollecitazioni, i rischi e le risorse concreti connessi ai cinque fattori indicati al punto 1.2 (il rapporto con i superiori, la chiarezza degli obiettivi ecc.). Queste indagini potrebbero pertanto presentare una visione distorta in positivo.

Linee guida strategiche

Le fasi di una prevenzione efficace dei rischi psicosociali in azienda

Fase 1

Analisi dei rischi e delle risorse

1.2 Scelta degli strumenti di rilevamento per l'analisi

Verificate se per rilevare la situazione di partenza, oltre all'analisi prevista, possono essere utilizzati anche altri dati o indicatori (strategici e operativi) già disponibili, tra cui indicatori della capacità di rendimento e della salute dei collaboratori (p. es. gli schemi dell'orario di lavoro, i dati sulle ore di lavoro straordinario, sui saldi delle ferie e sulle assenze, il rapporto tra compiti e qualifica dei collaboratori, oppure informazioni sul perfezionamento di quadri e collaboratori, sulle strutture di comunicazione, o sulle descrizioni attuali dei posti ecc.). Per definire la situazione di partenza, è consigliabile redigere un inventario da usare come base per la scelta dei metodi e del procedimento.

Una buona analisi non rileva solo le sollecitazioni e gli aspetti problematici ma anche gli aspetti positivi e le risorse che possono essere promosse e curate come fattori di protezione.

Esistono diversi procedimenti:

- questionari scritti,
- intervista personale,
- intervista di gruppo,
- osservazione.

Sono adatti quei metodi che rilevano e valutano sistematicamente i seguenti aspetti:

- compiti (tipo ed entità dell'attività da svolgere),
- strumenti (le componenti tecniche del posto di lavoro),
- ambiente lavorativo (le caratteristiche a livello fisico, chimico e biologico),
- organizzazione (regolamentazione del lavoro, per es. i processi),
- ambiente sociale e
- altri fattori sociali.

I metodi scelti devono fornire regolarmente indicazioni sulle risorse e i rischi in ambito psicosociale permettendo interventi operativi e strategici precisi.

1.3 Svolgimento dell'indagine

Indipendentemente dal metodo scelto, è fondamentale rivolgere sistematicamente e in modo standardizzato le domande al personale di tutti i settori e di tutte le funzioni, coinvolgendo tutti i collaboratori. Verificare se è opportuno svolgere un'indagine pilota in un determinato settore.

Link utili

Procedimenti adatti per rilevare i rischi e le risorse psicosociali
Opuscolo SECO «Psychische Belastungen – Checklisten für den Einstieg»

www.stressnostress.ch

Stress-Check collettivi:
<http://www.stressnostress.ch/it/lo-stress-in-azienda/capire-le-cause.html>

Strumento per l'indagine sullo stress: S-Tool: <https://promozionesalute.ch/economia/prodotti-e-servizi/s-tool.html>

PMI-vital, sondaggio tra i quadri
www.kmu-vital.ch

Confronto degli indicatori – Per analizzare la propria azienda sotto il profilo delle assenze bastano pochi clic
www.suva.ch

Ulteriori informazioni sul procedimento: <http://www.suva.ch/it/startseite-suva/praevention-suva/praevention-sangebote-suva/kennzahlenvergleich-suva.htm>

Domande più frequenti

«Siamo una piccola azienda e non possiamo permetterci un'indagine: non abbiamo né i mezzi finanziari né il tempo necessari.»

Queste obiezioni rispecchiano la realtà aziendale (anche delle PMI). Sono necessarie alcune decisioni per quanto riguarda i mezzi finanziari e il tempo.

Mezzi finanziari: l'assenza dei collaboratori che non possono più fornire le loro prestazioni causa costi rilevanti per l'azienda. Calcolate questi costi e il potenziale di risparmio con gli strumenti gratuiti disponibili online (p. es. tramite il link della SUVA). Decidete dove preferite investire: nella prevenzione per evitare i costi, o nei costi per il personale (p. es. per il reclutamento di nuovi collaboratori) e per le assicurazioni in continuo aumento.

Il tempo: per il rilevamento dei rischi e delle risorse psicosociali non sono necessarie indagini particolarmente complesse. Esistono numerosi strumenti gratuiti per realizzare l'indagine, analisi inclusa (cfr. link). Potete in seguito ampliare l'analisi con i vostri collaboratori, per esempio con un breve sondaggio per verificare e approfondire i risultati principali ottenuti.

Linee guida strategiche

Le fasi di una prevenzione efficace dei rischi psicosociali in azienda

Fase 1

Analisi dei rischi e delle risorse

1.4 Valutazione e comunicazione dei risultati dell'indagine

- I risultati servono per stabilire se è necessaria una gestione dei rischi psicosociali e quale importanza assume. La gestione dei rischi psicosociali può essere considerata strategicamente importante se può essere dimostrato (p. es. con un business case) che contribuisce al raggiungimento degli obiettivi aziendali oltre che alla salute e alla produttività dei collaboratori.
- I dirigenti possono utilizzare i risultati come base decisionale per sostenere, estendere o sospendere il finanziamento di provvedimenti operativi.
- Il rapporto non deve limitarsi a comunicare i risultati ma deve anche mostrarne l'utilità e l'uso.
- Nelle aziende che svolgono già un'indagine periodica tra i collaboratori è opportuno che i risultati dell'indagine aggiuntiva siano trattati e comunicati in modo simile, o se possibile identico, per facilitarne la lettura e la comprensione.

Link utili

Ulteriori informazioni sul procedimento: [toolbox](#)

Domande più frequenti

«Abbiamo svolto un'indagine tra i nostri collaboratori sulle sollecitazioni e sulle risorse. Come possiamo valutare i risultati?»
I risultati del primo rilevamento devono essere considerati come i valori di partenza (baseline) dell'azienda. Negli anni seguenti è utile utilizzare la stessa indagine e confrontare i risultati per rilevare gli eventuali cambiamenti nelle risorse e nelle sollecitazioni. In questo modo si possono monitorare annualmente i campi d'azione rilevanti e pianificare dettagliatamente gli interventi.

Checklist: esempi di indicatori per verificare rapidamente la fase 1 «Analisi dei rischi e delle risorse»	Si	No
L'azienda riconosce esplicitamente la rilevanza strategica della salute psicosociale e della capacità di rendimento dei suoi collaboratori.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esiste un progetto concreto per la comunicazione, l'organizzazione, la partecipazione e la realizzazione della prima fase. L'azienda affiderà l'indagine e l'analisi dei risultati a un team di progetto competente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tutte le unità rilevanti e tutte le funzioni sono sistematicamente coinvolte nell'indagine.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'azienda rileva periodicamente i rischi e le risorse psicosociali rilevanti utilizzando metodi e procedimenti adeguati.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'azienda dispone di rapporti affidabili che indicano i campi di azione (p. es. settori e locali di lavoro, forme di attività o gruppi).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
È chiaro in che modo gli stakeholder principali esamineranno i risultati dell'analisi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
È stato deciso in che modo i collaboratori parteciperanno al processo e come saranno comunicati i risultati (p. es. riunione dei collaboratori, riunione della direzione).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Linee guida strategiche

Le fasi di una prevenzione efficace dei rischi psicosociali in azienda

Fase 2

Sviluppo e definizione degli aspetti strategici rilevanti per la gestione dei rischi psicosociali

Obiettivo

Definire le premesse e i traguardi strategici in base ai quali stabilire gli obiettivi e i provvedimenti operativi.

Procedimento

In base ai risultati dell'analisi devono essere definite le premesse strategiche, gli obiettivi, i provvedimenti e i valori di riferimento (p. es. in termini di bilancio, innovazioni, soddisfazione dei clienti, immagine aziendale, assenze, produttività, processi ecc.) che possono influire sui risultati dell'azienda.

Dopo aver stabilito gli aspetti strategici rilevanti, si può sviluppare l'insieme dei provvedimenti. Per esempio, nel quadro della gestione dei rischi psicosociali si attribuirà un'attenzione strategica al reclutamento dei quadri e nel processo di selezione dei responsabili di gestione si terranno in particolare considerazione le competenze sociali.

Link utili

Cfr. criterio 1 dei criteri di qualità della gestione della salute in azienda:
https://gesundheitsfoerderung.ch/assets/public/documents/1_de/b-wirtschaft/3-produkte-dl/fws/Friendly_Work_Space_-_BGM-Kriterien.pdf

Importanza della gestione dei rischi psicosociali:
http://www.who.int/occupational_health/publications/German_PRIMA-EF%2006.pdf

https://www.seco.admin.ch/seco/it/home/Publikationen_Dienstleistungen/Publikationen_und_Formulare/Arbeit/Arbeitsbedingungen/Broschuren/erschoepfung-fruehzeitig-erkennen--burnout-voerbeugen.html

I criteri di qualità di «Promozione salute svizzera»
<https://promozionesalute.ch/economia/prodotti-e-servizi/label-friendly-work-space/criteri-di-qualita.html>

Domande più frequenti

Io, in quanto CEO, devo sviluppare una mia strategia per la gestione dei rischi psicosociali?

No. Un CEO conosce i rischi e le risorse della sua azienda, segue già una strategia aziendale e applica una gestione dei rischi. L'importante è che includano anche gli aspetti strategici rilevanti per la salute psicosociale e il rendimento.

L'obiettivo della gestione strategica dei rischi psicosociali è di definire nel medio e lungo periodo le soluzioni adeguate per far fronte alle esigenze future. Per questo è necessario rispondere ad alcuni interrogativi: l'azienda dispone delle strutture di gestione e dei processi giusti? Le sue iniziative strategiche sono adeguate? Il modo di risolvere i problemi è efficace e orientato a una promozione duratura della salute psicosociale?

Il CEO deve decidere come inserire la gestione dei rischi psicosociali nella strategia aziendale esistente (cfr. fase 3).

Checklist: esempi di indicatori per verificare rapidamente la fase 2 «Sviluppo e definizione degli aspetti strategici rilevanti per la gestione dei rischi psicosociali»	Si	No
L'azienda può dimostrare di aver definito in base ai risultati di un'analisi gli aspetti strategici rilevanti per la gestione dei rischi psicosociali.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
È stato previsto un piano per realizzare la seconda fase (p. es. per definire gli obiettivi strategici e operativi e i provvedimenti) e sono state messe a disposizione le risorse di personale e finanziarie necessarie.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
È stata avviata l'organizzazione di laboratori per pianificare e adottare provvedimenti strategici e operativi con stakeholder principali e con i collaboratori.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
È stato dimostrato che gli obiettivi strategici e i provvedimenti scelti sono rilevanti per i collaboratori e comportano un valore aggiunto.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Linee guida strategiche

Le fasi di una prevenzione efficace dei rischi psicosociali in azienda

Fase 3

Integrazione nella strategia aziendale degli aspetti strategici rilevanti per la gestione dei rischi psicosociali

Obiettivo

Integrare nella strategia aziendale gli aspetti strategici rilevanti per la gestione dei rischi psicosociali.

Procedimento

Integrare in azienda una gestione dei rischi psicosociali significa che l'azienda dispone di istruzioni concrete per promuovere e mantenere la salute psicosociale dei collaboratori (cfr. riquadro fase 2) e che segue tali istruzioni nel definire le iniziative strategiche e operative, i processi e le strutture. I presupposti sono:

- la strategia è ben chiara e comprensibile (premesse – obiettivi, cfr. fase 2)
- accettazione della strategia da parte degli stakeholder esterni
- accettazione della strategia da parte dei collaboratori e del management
- continuità operativa
- considerazione dell'interdipendenza dei piani operativi al momento dell'applicazione

Link utili

Cfr. criterio 1 dei criteri di qualità della gestione della salute in azienda: https://gesundheitsfoerderung.ch/assets/public/documents/1_de/b-wirtschaft/3-produkte-dl/fws/Friendly_Work_Space_-_BGM-Kriterien.pdf

Domande più frequenti

Come posso fare in modo che una strategia sia davvero efficace nella pratica?

Oltre ai presupposti della terza fase, per introdurre e integrare efficacemente una strategia in azienda, sono utili gli elementi della Dichiarazione di Lussemburgo.

Partecipazione: tutto il personale deve essere adeguatamente informato sulla gestione dei rischi psicosociali.

Integrazione: la gestione dei rischi psicosociali deve essere integrata in tutte le decisioni importanti e in ogni processo e struttura aziendale.

Gestione del progetto: i provvedimenti e i programmi richiedono un metodo sistematico: analisi dei bisogni, definizione delle priorità, pianificazione, realizzazione, monitoraggio periodico e valutazione dei risultati.

Globalità: la gestione dei rischi psicosociali comprende sia interventi sul comportamento sia interventi sull'ambiente.⁶ Si tratta di affiancare la riduzione dei rischi e lo sviluppo dei fattori di protezione e promozione della salute.

Checklist: esempi di indicatori per verificare rapidamente la fase 3 «Integrazione nella strategia aziendale degli aspetti strategici rilevanti per la gestione dei rischi psicosociali»	Si	No
L'azienda ha creato i presupposti migliori per introdurre e integrare in modo duraturo una strategia per mantenere e promuovere la salute psicosociale dei collaboratori (p. es. sono disponibili le competenze specifiche necessarie per la terza fase e gli stakeholder supportano la tematica).	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'azienda è in grado di indicare su quali elementi della strategia aziendale già esistente si è basato lo sviluppo della gestione dei rischi psicosociali (nonché l'applicazione e la valutazione future) e quali elementi della strategia già esistente sono invece stati adattati.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gli aspetti legati alla salute psicosociale e alla capacità di rendimento sono esplicitati nei documenti aziendali strategici e di gestione rilevanti.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gli aspetti rilevanti per la gestione della salute psicosociale dei collaboratori sono esplicitati nella strategia aziendale e sono integrati nelle strutture e nei processi, oppure lo saranno in futuro (p. es. in cambiamenti previsti o ristrutturazioni).	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'insieme di provvedimenti operativi relativi alla salute psicosociale e alla capacità di rendimento dei collaboratori è stato definito in base all'obiettivo della salute psicosociale e prevede interventi sia sul comportamento sia sull'ambiente.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

⁶ La gestione dei rischi psicosociali comprende e collega provvedimenti per la promozione delle competenze individuali e i comportamenti dei collaboratori (p. es. gestione dello stress e dei conflitti) e provvedimenti strategici e operativi per migliorare le condizioni quadro all'interno dell'azienda (p. es. strutturazione dei processi e degli orari di lavoro, possibilità di partecipazione).

Linee guida strategiche

Le fasi di una prevenzione efficace dei rischi psicosociali in azienda

Fase 4

Valutazione e plausibilizzazione

Obiettivo

Verificare l'efficacia e l'efficienza della strategia per la gestione dei rischi psicosociali.

I risultati dell'azienda sono influenzati dalla capacità di rendimento e dalla motivazione dei suoi collaboratori. La capacità di rendimento, la quota di assenze e il turn over sono elementi che si ripercuotono sul bilancio annuale, così come le innovazioni, la soddisfazione dei clienti e l'immagine aziendale.

Sostenendo la capacità di rendimento dei collaboratori tramite provvedimenti di promozione della salute si contribuisce in modo determinante ai risultati dell'azienda. Tramite una valutazione della strategia si chiarisce in che misura i provvedimenti adottati a livello strategico e operativo hanno influenzato direttamente o indirettamente il successo aziendale.

Procedimento

La valutazione e la verifica della gestione dei rischi psicosociali hanno per oggetto, in primo luogo, l'adeguatezza dei valori di riferimento e degli obiettivi strategici definiti nella seconda fase. In secondo luogo, viene verificato il successo dei provvedimenti operativi adottati, ossia i risultati qualitativi e quantitativi ottenuti e i comportamenti dei collaboratori e dei superiori. Si possono differenziare i seguenti piani di valutazione:

- *Verifica della strategia:* verificare se le basi decisionali elaborate con la prima pianificazione sono ancora valide e pertinenti.
- *Valutazione dei risultati:* confrontare le previsioni (obiettivi e provvedimenti strategici e operativi) e i risultati analizzando cifre e indicatori e constatando le eventuali differenze.
- *Analisi delle differenze:* trovare le cause delle differenze e correggere di conseguenza i provvedimenti.

Le informazioni ottenute costituiscono la base per formulare ulteriori provvedimenti e adattare gli obiettivi strategici e operativi.

Link utili

Per la valutazione utilizzare gli stessi strumenti qualitativi e quantitativi utilizzati per l'analisi alla fase 1.

Per la valutazione utilizzare gli stessi strumenti qualitativi e quantitativi utilizzati per l'analisi alla fase 1.

Domande più frequenti

Perché una nuova analisi? In base alle assenze si nota già se c'è stato un miglioramento.

La statistica delle assenze è un indicatore, ma non è del tutto significativa per quanto riguarda il rapporto tra i provvedimenti e gli effetti ottenuti sulle assenze.

La gestione dei rischi psicosociali può diventare un elemento duraturo del sistema di gestione se la valutazione sistematica dei suoi provvedimenti ne dimostra il rapporto con il valore aggiunto e con la salute e la capacità di rendimento dei collaboratori. La valutazione e la plausibilizzazione dei risultati dei provvedimenti non devono rappresentare un onere eccessivo. Spesso, al momento della valutazione le organizzazioni si trovano davanti a un dilemma: i provvedimenti nell'ambito della gestione dei rischi psicosociali mirano a produrre cambiamenti in un sistema sociale complesso. Di conseguenza, non è sempre possibile ricondurre in modo univoco e diretto ai singoli provvedimenti gli effetti riscontrati sul piano della salute. Il procedimento di plausibilizzazione descritto è un'alternativa pratica e non troppo costosa.

Come posso spiegare agli stakeholder esterni, agli azionisti e al consiglio d'amministrazione la scelta dell'azienda di occuparsi anche della salute dei collaboratori?

Come spiegato nell'introduzione, le condizioni di lavoro oggi influiscono molto sulla salute e sulla capacità di rendimento dei collaboratori. Rispetto al passato i rischi psicosociali sono sempre più in primo piano.

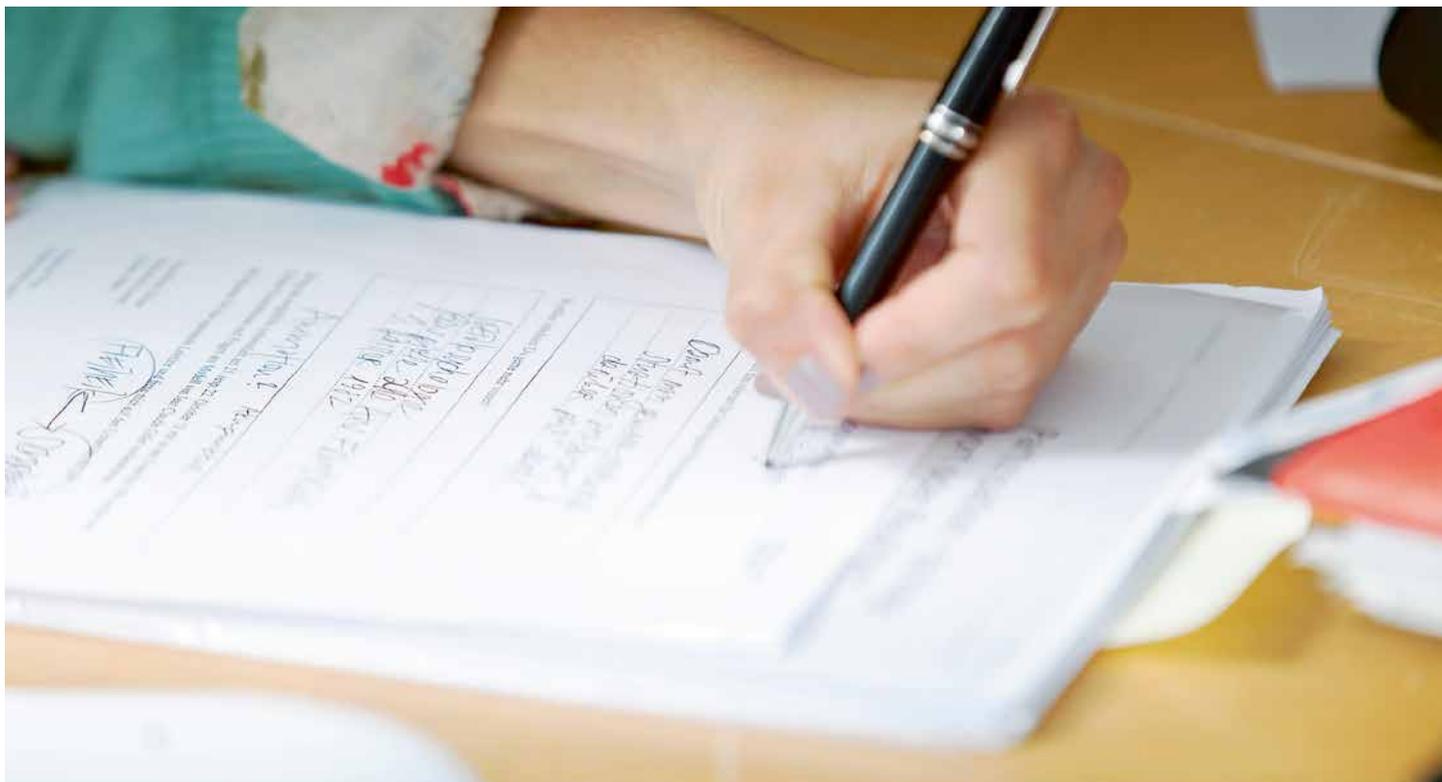
Un'azienda che investe nella gestione dei rischi psicosociali investe nella salute e nella capacità di rendimento dei suoi collaboratori. Per far sì che gli investimenti in termini di personale e finanze siano impiegati in modo efficiente ed efficace, bisogna riflettere sulle domande basilari seguenti:

- Stiamo facendo le cose più giuste?
- Le cose che stiamo facendo, le stiamo facendo bene?
- Che cosa possiamo migliorare?

Linee guida strategiche

Le fasi di una prevenzione efficace dei rischi psicosociali in azienda

Checklist: esempi di indicatori per verificare rapidamente la fase 4 «Valutazione e plausibilizzazione» della gestione dei rischi psicosociali	Si	No
L'azienda ha stabilito un piano per organizzare e per realizzare la quarta fase. Ha deciso come procedere per valutare la gestione strategica dei rischi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'azienda dispone delle competenze specifiche necessarie per la quarta fase (per es. servizio interno di controllo della qualità o di controlling) o sa dove reperire una consulenza specialistica esterna.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
È chiaro come i risultati della valutazione saranno usati a livello strategico e operativo. Sono stati stabiliti dei processi per definire le fasi concrete che seguiranno la valutazione.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sono stati identificati in modo plausibile i rapporti esistenti tra la salute psicosociale e il successo aziendale (p. es. il rapporto tra comportamento direttivo e motivazione dei collaboratori, la riduzione delle assenze).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
È dimostrabile in modo plausibile come gli obiettivi strategici e l'insieme dei provvedimenti contribuiscono a ridurre le sollecitazioni e a incentivare le risorse (cfr. esempio della seconda fase: reclutamento dei quadri e competenze sociali).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
È provato che la gestione dei rischi psicosociali contribuisce al raggiungimento degli obiettivi aziendali. Questo contributo può essere dimostrato e motivato.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sono noti gli elementi della Dichiarazione di Lussemburgo da tenere in considerazione per integrare in modo duraturo la gestione dei rischi psicosociali.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I provvedimenti strategici adottati sono comprensibili per i collaboratori e comportano un valore aggiunto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



3 Bibliografia di approfondimento

Auerbach, S., Basler, M., & Gentile, G.-C. (2015). *Prävention von psychosozialen Risiken in Betrieben. Konzeptionelle Grundlagen und Praxisbericht*. Hochschule Luzern – Soziale Arbeit.

Badura, A. D. B., Ducki, A., Schröder, H., Klose, J., & Macco, K. (Hrsg.) (2011). *Fehlzeiten-Report 2011. Führung und Gesundheit*. Berlin: Springer.

Bräunig, D., Haupt, J.; Kohstall, T.; Kramer, I., Pieper, C., Schröder, S. (2015). Iga.Report 28 «Wirksamkeit und Nutzen betrieblicher Prävention».

Flake, C. (2001). Psychische Belastungen in der Arbeitswelt erkennen und bewerten. In C. Flake,, I. Freigang-Bauer, F. Gröben, & K.-T. Wenchel, *Psychischer Stress in der Arbeitswelt erkennen – mindern – bewältigen. Dokumentation der RKW. Fachtagung am 24.11.1999* (S. 15–54). Eschborn: RKW-Verlag.

Horváth, P.; Gamm, N.; Möller, K.; Kastner, M.; Iserloh, B.; Kliesch, G.; Schmidt, B.; Otte, R.; Braun, M.; Matter, M.; Pennig, S.; Vogt, J. (2008). *Evaluation der betrieblichen Gesundheitsförderung mit Hilfe der Balanced Scorecard am Beispiel eines Unternehmens in der Automobilindustrie*. Forschungsbericht F 2126 im Auftrag der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2008.

Igic, I., Keller, A., Brunner, B., Wieser, S., Elfering, A., & Semmer, N. (2014). *Job-Stress-Index 2014. Resoconto di dati sullo stress psichico sulle persone attive in Svizzera*. Promozione Salute Svizzera Arbeitspapier 26, Berna e Losanna.



Hochschule Luzern – Soziale Arbeit
Werftstrasse 1
Postfach 2945
6002 Luzern

T +41 41 367 48 48
sozialarbeit@hslu.ch
www.hslu.ch/sozialarbeit

