



RISCHI PSICOSOCIALI PER LA SALUTE

Quadri & alte professionalit 
in prima linea



EUROCADRES

INDICE

SCHEDA 1	3
Rischi psicosociali: cosa si dice in Europa su questo tema?	
SCHEDA 2	5
Rischi psicosociali di quadri e dirigenti: perché indugiare?	
SCHEDA 3	7
Tre sfide per la prevenzione dei rischi psicosociali di quadri e dirigenti	
SCHEDA 4	9
Un quadro normativo lacunoso	
SCHEDA 5	14
Quali sono i fattori di rischio psicosociale per quadri e dirigenti?	
SCHEDA 6	16
Focus sulle prospettive di genere	
SCHEDA 7	19
Focus sul carico di lavoro	
SCHEDA 8	21
Focus sui conflitti di valore e sull'etica	
SCHEDA 9	23
come analizzare e valutare i rischi psicosociali?	
SCHEDA 10	25
Individuazione degli indicatori di pericolo	
SCHEDA 11	27
Quali azioni preventive mettere in campo?	



PREAMBOLO

Di Martin Jefferén

Nella maggior parte dei casi i rischi psicosociali costituiscono, per Quadri & alte professionalità, i principali rischi per la salute e la sicurezza sui luoghi di lavoro. Numerose statistiche forniscono una panoramica della gravità della situazione. La sesta indagine europea sulle condizioni di lavoro (EWCS) di Eurofound evidenzia che il 61% delle donne manager ha problemi di sonno, il 20% di tutti i Quadri dirigenti soffre di ansia (è il dato più elevato se si considera l'insieme di tutti gli impieghi) e che Quadri e dirigenti sperimentano il maggior livello di disequilibrio tra lavoro e vita privata. Quadri, dirigenti e professionisti sono sottoposti, inoltre, al più elevato carico di lavoro e a giornate di lavoro più lunghe.

Il fatto che Quadri & alte professionalità siano colpiti in modo sproporzionato rispetto agli altri Lavoratori non significa che quest'ultimi non siano interessati da questi fenomeni. I grafici evidenziano la direzione sbagliata che l'intero mercato del lavoro ha intrapreso. Lo stress è diventato un'epidemia ed è tempo di porvi fine. È tempo di porre fine allo stress nell'UE!

Non esiste una soluzione rapida per migliorare la situazione della salute psicosociale sui luoghi di lavoro in Europa. Inoltre, non esiste una soluzione univoca. Il lavoro deve essere svolto a tutti i livelli e con approcci diversi. Nelle vesti di parte sociale, Eurocadres svolge ovviamente un ruolo fondamentale nel contribuire a questo processo.

Eurocadres sta avviando, al momento della pubblicazione di questo opuscolo, l'iniziativa EndStress.EU, una campagna a favore di una direttiva UE in materia di rischi psicosociali. L'esigenza di una nuova legislazione esiste,

tuttavia dobbiamo proseguire sulla strada intrapresa e tentare di esplorare nuove vie.

Il progetto *Professionals and managers in the front line* fornisce un contributo alla lotta allo stress, attraverso corsi di formazione per sindacalisti e agevola gli scambi in materia tra rappresentanti sindacali di vari Paesi, al fine di definire la necessità di un intervento a livello UE. Come risultato finale, il nostro esperto a contratto coinvolto nel progetto, ha redatto un manuale che raccoglie una serie di schede che fanno luce sulla situazione e aiutano a capire cosa possiamo fare per migliorarla. Mi auguro che funga da fonte di ispirazione per un'azione sui luoghi di lavoro. Perché agire è necessario. È tempo di porre fine allo stress nell'UE.

Martin Jefflén

Presidente

Eurocadres

Ottobre 2019

Il presente manuale è stato redatto in collaborazione con Eurocadres e Mathieu Welcklen, esperto della materia, della società di consulenza francese Secafi

SCHEDA 1

RISCHI PSICOSOCIALI: COSA SI DICE IN EUROPA SU QUESTO TEMA?

In termini generali, la mancanza di conoscenza in materia di rischi psicosociali costituisce uno dei primi ostacoli a cui gli operatori della prevenzione sono chiamati a rispondere.

La costruzione di una cultura condivisa e l'instaurazione di buone pratiche comportano necessariamente l'uso di un linguaggio comune. È recente l'uso del concetto "rischi psicosociali". Di fatto, per molti anni, i termini "stress", "molestie", "sofferenza sul lavoro" sono stati impiegati maggiormente per definire tali manifestazioni.

La questione del linguaggio ha pertanto frapposto veri e propri ostacoli al trattamento del problema. In primo luogo, perché l'uso di determinati termini costituiva un "tabù", ma anche perché gli operatori della prevenzione sentivano di non essere in grado di definire tali fattori di rischio.

L'evoluzione in termini di linguaggio verso il concetto di "rischi psicosociali" corrisponde a un progresso in ambito di ricerca scientifica, ma anche a una consapevolezza collettiva della necessità di trattare queste manifestazioni (stress, violenza, ecc.), in una logica di prevenzione dei rischi professionali.

Sapere di cosa si parla è già un modo per comprendere meglio la posta in gioco.

Una definizione

“I rischi psicosociali sono definiti come rischi per la salute mentale, fisica e sociale causati da condizioni di lavoro e da fattori organizzativi e relazionali in grado di interagire con il funzionamento della mente”. Collegio di perizia sul monitoraggio degli RPS (Francia)

Punti chiave da tenere a mente

I rischi psicosociali hanno un carattere multifattoriale.

I disturbi psicosociali sono il risultato di uno squilibrio, la cui origine può essere l'ambiente professionale e le condizioni di lavoro.

L'esposizione ai rischi psicosociali può avere conseguenze sia in termini di salute fisica che mentale. Il soggetto reagisce sia con il corpo che con la psiche. Inizialmente l'organismo manifesta una reazione negativa a cui segue un tentativo di opporre resistenza. Al termine di questo processo si manifesta normalmente un esaurimento. I sintomi fisici sono vari: dolori, disturbi muscolo-scheletrici (DMS), disturbi del sonno, dell'appetito, digestivi, malattie cutanee, sviluppo di patologie cardiovascolari, disturbi del sistema immunitario.

I sintomi possono essere di natura emotiva: nervosismo - attacchi di pianto o di nervi - ansia, tristezza, malessere - depressione - tentativi di suicidio.

Possono infine essere di natura comportamentale: investimento eccessivo nella sfera professionale - comportamenti violenti e aggressivi, isolamento sociale (chiusura in sè stessi, difficoltà a cooperare), consumo di calmanti o di prodotti eccitanti (caffè, tabacco, alcool, sonniferi, ansiolitici) - molestie - demotivazione.

SCHEDA 2

RISCHI PSICOSOCIALI PER QUADRI E DIRIGENTI: PERCHÉ INDUGIARE?

Secondo i risultati dell'indagine europea delle imprese sui rischi nuovi ed emergenti (ESENER, EU-OSHA, 2010a), il 79% dei quadri e dirigenti europei si dichiara preoccupato a causa dello stress sul posto di lavoro. Al contempo, meno del 30% delle organizzazioni europee hanno attivato procedure per affrontare lo stress, le molestie e la violenza sul lavoro. L'ESENER ha dimostrato che oltre il 40% dei quadri e dirigenti europei ritiene che i rischi psicosociali siano più complicati da gestire rispetto ai rischi "tradizionali" in materia di salute e sicurezza sul luogo di lavoro (EU-OSHA, 2010a).

La gestione a livello locale è un fattore decisivo per prevenire tensioni e difficoltà sul lavoro.

Il suo ruolo è quello di organizzare e gestire il gruppo di lavoro, gestirne i pericoli e i problemi per consentire il regolare svolgimento dell'attività, è un fattore indispensabile.

Allorquando insorgono problemi all'interno del team, è un elemento fondamentale del meccanismo di allerta e vigilanza.

Alcune situazioni locali, talvolta, ostacolano la risoluzione delle difficoltà. Il rapporto tra Lavoratori e Direzione può divenire pertanto un fattore di tensione per i Lavoratori, perché la direzione locale è assente, lacunosa o non collaborativa.

Anche gli stessi supervisori-dipendenti possono essere esposti a stress sul posto di lavoro e ai fattori di rischio psicosociale.

Potrebbe essere più complesso percepire le loro difficoltà, dal momento che non sempre si esprimono dovendo dimostrare che danno l'esempio, sia ai gruppi di lavoro che dalla direzione; inoltre, l'espressione delle loro difficoltà potrebbero assumere forme diverse.

L'individuazione dei fattori di rischio a cui sono esposti i supervisori e l'organizzazione della prevenzione deve passare attraverso un'analisi specifica.

I disturbi psicosociali dei gestori locali costituiscono un fattore di rischio per il gruppo di lavoro. Il ruolo stesso da essi svolto, finalizzato a sciogliere le difficoltà e le tensioni nel gruppo di lavoro, è a rischio.

Punti essenziali da tenere a mente:

La gestione a livello locale svolge un ruolo fondamentale in materia di rischi psicosociali.

La gestione a livello locale è un elemento regolatore indispensabile delle tensioni sul lavoro.

Quando gli obblighi legati alla gestione locale sono troppo onerosi, i rischi gravano sia sul dirigente sia sulle condizioni di lavoro del gruppo di lavoro.

SCHEDA 3

TRE SFIDE AL FINE DELLA PREVENZIONE DEI RISCHI PSICOSOCIALI DI QUADRI E DIRIGENTI

I meccanismi fisiologici attivati dai lavoratori per far fronte a una situazione di elevata esposizione ai rischi psicosociali possono avere conseguenze significative per la salute fisica e mentale dei lavoratori.

Sintomi di stress fisico

- Dolore muscolare o articolare, mal di testa
- Sintomi digestivi (coliche, gastralgie)
- Diabete
- Disturbi lipidici
- Ipertensione
- Coronaropatie
- Disturbi muscoloscheletrici (DMS).

Sintomi di stress emotivo

- Sensazioni di malessere o di sofferenza
- Malessere sul posto di lavoro
- Disturbi del sonno

Sintomi di stress comportamentale

- Consumo di farmaci psicoattivi
- Comportamenti che creano dipendenza
- Idee suicide
- Crisi nervose o pianti sul posto di lavoro

La performance aziendale

Le conseguenze dei rischi psicosociali generano costi sociali significativi. Una parte rilevante di detti costi è a carico delle aziende.

A livello aziendale tali costi possono essere di diversa natura e possono essere generati direttamente o indirettamente:

- Gestione dell'assenteismo e del ricambio dei dipendenti
- Sostituzione del personale
- Infortuni sul lavoro
- Malattie professionali
- Diminuzione della produttività (demotivazione del personale, disfunzioni, ecc.)
- Scarsa qualità di prodotti e servizi
- Degrado del clima sociale
- Attacco all'immagine dell'azienda

Il costo sociale

Nel 2002 la Commissione europea ha calcolato che, nell'UE15, 20 miliardi di euro corrispondono al costo annuale dello stress sul posto di lavoro. Il dato si basa su un'indagine dell'EU-OSHA (1999), secondo cui il costo totale annuo delle malattie legate al lavoro, nei 15 paesi dell'UE, oscillava in una fascia tra 185 e 289 miliardi di euro. Il progetto, finanziato dall'UE e realizzato da Matrix (2013), ha stimato che in Europa il costo della depressione legata al lavoro è pari a 617 miliardi di euro all'anno. Il dato comprende i costi sostenuti dai datori di lavoro a causa dell'assenteismo e del presenteismo (272 miliardi di EUR), della perdita di produttività (242 miliardi di EUR), degli oneri legati all'assistenza sanitaria (63 miliardi di EUR) e delle prestazioni sociali sotto forma di sussidi di invalidità (39 miliardi di EUR).

SCHEDA 4

UN QUADRO NORMATIVO LACUNOSO

Per l'Organizzazione mondiale della sanità (OMS)

In conformità con la Convenzione internazionale 155 (articolo 3), sulla sicurezza e la salute sul lavoro, adottata nel 1981, “il termine salute nel campo del lavoro non consiste esclusivamente in assenza di malattia o infermità; comprende anche fattori come il benessere fisico e mentale che incidono sulla salute e che sono direttamente correlati alla sicurezza e alla salute sul lavoro”.

Nell'undicesima revisione della classificazione internazionale delle malattie (ICD-11) (maggio 2019), il burnout o esaurimento professionale è considerato un fenomeno legato al lavoro: “Il burnout, o esaurimento professionale, è una sindrome concettualizzata risultante dallo stress cronico al lavoro non gestito correttamente.” Si tratta forse di una prima fase che precede il riconoscimento di malattia professionale?

Per l'Organizzazione internazionale del lavoro (OIL)

Comitato misto OIL/OMS per la salute sul lavoro (1995) - “La salute sul lavoro dovrebbe contribuire a promuovere e a mantenere il massimo livello di benessere fisico, mentale e sociale dei lavoratori in tutte le professioni”;

Convenzione 190 sull'eliminazione della violenza e delle molestie nel mondo del lavoro, tra cui quelle “basate sul genere”, adottata il 21 giugno 2019: incoraggia i datori di lavoro ad adottare le misure necessarie per prevenire la violenza e le molestie nel mondo del lavoro.

Per l'Unione europea

- La direttiva quadro 89/391/CEE è una pietra miliare in materia di salute sul lavoro.
- In particolare, l'articolo 5 definisce gli obblighi dei datori di lavoro che includono, potenzialmente, gli RPS: "I datori di lavoro sono tenuti a garantire la sicurezza e la salute dei lavoratori in tutti gli ambiti legati al lavoro".

Altre direttive correlate trattano indirettamente il tema degli RPS:

- Direttiva 2000/78/CE, che stabilisce un quadro generale per la parità di trattamento in materia di occupazione e di condizioni di lavoro e di non discriminazione; le molestie sul lavoro sono anch'esse considerate alla stregua di forme di discriminazione;
- Direttiva 2006/54/CE, sulla parità di trattamento fra uomini e donne in materia di occupazione e impiego. La direttiva definisce le molestie e le molestie sessuali, anch'esse considerate una discriminazione;
- Direttiva 90/270/EE Videoterminali, per cui i posti di lavoro devono essere analizzati tenendo conto, in particolare, dello stress mentale;
- la direttiva 93/104/CE sull'orario di lavoro che prescrive di evitare il lavoro ripetitivo.
- Direttiva 2003/88/CE, del 4 novembre 2003, relativa all'organizzazione dell'orario di lavoro, i cui considerando fanno ripetuto riferimento all'obiettivo di tutelare la salute dei lavoratori
- La decisione della CGUE, del 14 maggio 2019, stabilisce che la legislazione nazionale che esenta i datori di lavoro dall'istituzione di un sistema di misurazione dell'orario di lavoro giornaliero di ciascun dipendente sia contraria alla direttiva 2003/88/CE, del 4 novembre 2003, relativa a taluni aspetti dell'organizzazione dell'orario di lavoro.

Legislazioni a livello nazionale: 4 modi di trattare gli RPS

1. Alcuni Stati membri hanno deciso di non fare specifica menzione agli RPS nei testi normativi e di restare in linea alla direttiva quadro 89/391/CEE.

Lussemburgo, Polonia, Romania, Slovenia, Spagna

SCHEDA 4

2. Altri Stati membri hanno sottolineato, nelle rispettive legislazioni, la necessità di tenere conto degli RPS o della salute mentale in materia di salute e sicurezza sul lavoro.

Austria, Danimarca, Estonia, Finlandia, Francia, Grecia, Slovacchia, Svezia

3. Alcuni Stati membri hanno previsto l'obbligo di condurre una valutazione degli RPS.

Belgio, Bulgaria, Cipro, Germania, Ungheria, Italia, Lettonia, Lituania, Portogallo, Regno Unito

4. Un numero estremamente limitato di Stati membri ha introdotto nella propria legislazione la possibilità o l'obbligo di coinvolgere un esperto in determinati aspetti degli RPS.

Austria, Belgio

Le legislazioni nazionali possono fungere da ispirazione per una direttiva europea?



L'Agenzia europea per la salute e la sicurezza sul lavoro ritiene che la legge **belga** sia uno strumento interessante da cui gli altri Stati potrebbero trarre insegnamento: la legislazione belga del 1996 e il regio decreto del 17 maggio 2007.

- Piani di prevenzione quinquennali in azienda e piani d'azione annuali sottoposti all'approvazione del Comitato per la prevenzione e la tutela del lavoro. Ogni anno il datore di lavoro è tenuto a valutare se, a fine anno, le proprie azioni sono state di utilità e a valutare altresì gli incidenti di natura psichica registrati sul posto di lavoro.
- Un consigliere è disponibile in caso di sofferenze relazionali sul posto di lavoro (conflitti, molestie morali...). A decorrere dal 1° settembre 2014 ogni consigliere è tenuta a seguire una formazione di almeno 5 giorni entro i due anni successivi alla nomina.

SCHEDA 4



In **Danimarca**, una riforma del 2006 prevede ormai che l'ispettorato del lavoro compia una verifica sistematica dell'ambiente psicosociale di lavoro. Durante la visita aziendale l'ispettore non può formulare osservazioni in tale ambito. Può solo chiedere al datore di lavoro di elaborare un piano ai fini della prevenzione dei rischi psicosociali.



In **Portogallo**, la legge n. 102/2009, del 10 settembre, che funge da strumento di trasposizione della direttiva n. 89/391/CEE, tiene conto espressamente dei rischi psicosociali, al pari di agenti chimici, fisici e biologici. Di conseguenza, il datore di lavoro è tenuto a indicare espressamente, nel rapporto annuale delle attività preventive dell'azienda inviato all'amministrazione del lavoro, se ha adottato misure di valutazione e prevenzione relative ai rischi psicosociali.



A lungo in **Svezia** i sindacati hanno esercitato forti pressioni per promuovere disposizioni in materia di ambiente organizzativo e di lavoro sociale (AFS 2015: 4) annunciate nel 2015. Affrontare l'organizzazione del lavoro, causa principale dei rischi psicosociali, significa disciplinare le regole e gli obiettivi dell'ambiente di lavoro, il carico di lavoro, l'orario di lavoro e la vittimizzazione. Tali disposizioni definiscono inoltre taluni aspetti che il datore di lavoro dovrebbe spiegare al lavoratore: compiti, conseguimento dei risultati, metodi specifici richiesti dal lavoro, a quali compiti dare la priorità in caso di insufficienza di tempo e a chi rivolgersi per chiedere aiuto e supporto.

Perché una direttiva europea sugli RPS?

Si potrebbe immaginare che una direttiva che imponga ai datori di lavoro l'adozione di misure necessarie atte a garantire la sicurezza e la salute dei lavoratori sia sufficiente, ma i dati mostrano il contrario: gli effetti degli RPS a livello individuale e collettivo sono altrettanto nefasti. Una direttiva in materia di RPS è necessaria per:

- Individuare i fattori di rischio organizzativi
- Fornire risposte alle parti sociali e, in particolare, misure di tutela collettiva
- Definire indicatori chiari e precisi
- Chiedere un controllo, monitoraggio e valutazione delle misure attuate
- Garantire un livello minimo di diritti a tutti i Lavoratori europei, in particolare per quanto riguarda l'obbligo di risultato.

SCHEDA 5

QUALI SONO I FATTORI DI RISCHIO PSICOSOCIALE PER QUADRI E DIRIGENTI ?

Molteplici cause...

Le cause dei rischi psicosociali sono multifattoriali... Sono collegate nel tempo fino all'insorgere di un deterioramento della salute dei lavoratori. L'esposizione ai rischi psicosociali può pertanto essere attribuita a eventi derivanti dall'organizzazione del lavoro e dall'ambiente economico e sociale dell'azienda.

Se gli eventi legati alla vita privata possono renderli più vulnerabili a tali rischi, ciò non assolve la società dalla propria responsabilità o dovere di prevenire.

I fattori di rischio presenti nell'organizzazione del lavoro possono essere numerosi: carico di lavoro, livello di autonomia, uso delle competenze, modalità di cooperazione nelle organizzazioni a matrice e/o con nuovi metodi di lavoro (metodi AGILE, SCRUM...), sistema di riconoscimento professionale, ecc.

Agire sui fattori di rischio presenti nell'organizzazione del lavoro consente di ridurre l'esposizione dei Lavoratori ai rischi psicosociali.

Un'analisi dei rischi psicosociali focalizzata sul lavoro dei quadri e dirigenti

Per le aziende, l'individuazione degli squilibri che possono essere generati dall'organizzazione del lavoro (condizioni di lavoro/gestione delle risorse

umane) costituisce una sfida fondamentale ai fini della prevenzione dei rischi psicosociali.

L'esposizione ai rischi psicosociali è pertanto condizionata dall'equilibrio esistente all'interno di un'organizzazione tra le seguenti dimensioni: regolazione del carico di lavoro

- Regolazione del carico di lavoro
- Chiarezza delle responsabilità
- Risorse umane e materiali adeguati
- Gestione del cambiamento
- Livello di autonomia
- Uso e sviluppo delle competenze
- Ambiente di lavoro
- Cooperazione e supporto interno
- Riconoscimento professionale, ecc.

La situazione più avversa per i rischi psicosociali è quella che combina un alto livello di carico mentale, livelli minimi di margine decisionale, di supporto sociale e un sistema di segnalazione dei fattori di pericolo e sorveglianza inefficace.

- I rischi psicosociali dei Quadri dirigenti intervistati:
- Strategia e gestione aziendale
- Management e gestione delle risorse umane
- Organizzazione e condizioni di lavoro
- Cultura aziendale e sistema sociale
- Valori ed esigenze dei lavoratori

Il concetto di supporto sociale e di relazioni interpersonali si riferisce alla capacità e alla volontà della gerarchia aziendale di sostenere i Lavoratori nelle loro mansioni e di aiutarli ad affrontare le difficoltà.

L'autonomia sul lavoro significa la possibilità di essere attore del proprio lavoro.

Prevede la possibilità di organizzare il proprio lavoro, ma anche di prendere parte alle decisioni. Può essere un fattore positivo per i dirigenti che ne beneficiano o, al contrario, un fattore di rischio se limitata.

I bisogni di riconoscimento sono presenti fin dal terzo livello della piramide di Maslow dei bisogni e si distinguono tra bisogni fisiologici e di sicurezza e bisogni di appartenenza sociale, di stima degli altri e di autostima.

Il tema del riconoscimento è più complesso a causa dell'evoluzione stessa del lavoro. Riconoscimento e valutazione sono collegati. Tuttavia, una valutazione unicamente quantitativa è obsoleta a causa delle caratteristiche di un lavoro che produce beni immateriali.

SCHEDA 6

FOCUS SULLA PROSPETTIVA DI GENERE

Dal momento che il lavoro è suddiviso per genere quadri, dirigenti e professionisti di sesso femminile e maschile possono essere interessati da vari rischi per la salute. Dall'osservazione dei rischi psicosociali dal punto di vista del genere si evince che le donne appartengono a uno dei sette gruppi vulnerabili. Il rapporto del Parlamento europeo, del 2011, sui temi della sicurezza e della salute sul lavoro (SSL) pone le donne nei gruppi vulnerabili insieme a giovani lavoratori, lavoratori con impieghi precari (ad esempio lavoratori temporanei, lavoratori autonomi), lavoratori più anziani, lavoratori con disabilità, lavoratori scarsamente qualificati e lavoratori migranti.

Principali problemi psicosociali che interessano le donne più degli uomini (OSH WIKI “Psychosocial risks and vulnerable groups”):

- **Fattori personali:** le Lavoratrici possono essere esposte a maggiori rischi di problemi psicosociali legati al lavoro a causa delle differenze biologiche (come ad esempio, la gravidanza).
- **Discriminazione e abuso dei diritti del lavoro:** divario salariale di genere, massimale in termini di soffitto di cristallo, divario di competenze (posti di lavoro dequalificati), il dar prova della propria competenza (in particolare le giovani donne sono sotto pressione quando devono dimostrare le proprie competenze), portano alla frustrazione e all'insoddisfazione sul lavoro. Le donne che vanno in congedo a causa dei figli e/o dei familiari bisognosi di cure sono meno interessanti sul mercato del lavoro e ciò aumenta la pressione esercitata su di loro.

- **Cattive relazioni interpersonali:** molestie sessuali e/o di genere concepite come qualsiasi comportamento verbale, non verbale o fisico, di natura sessuale, che viola la dignità di una persona, in particolare quando si crea un ambiente intimidatorio, degradante o offensivo. Inoltre, le donne sono sovrarappresentate nel settore dei servizi in cui la violenza e le molestie sono più frequenti rispetto ad altri settori.
- **Condizioni di lavoro:** molte professioni con un predominio di donne sono caratterizzate da lavoro monotono o ripetitivo con bassa autonomia, controllo e responsabilità (come i servizi di pulizia), lavoro emotivamente impegnativo (come l'assistenza infermieristica o l'insegnamento) o lavoro in cui potrebbero esserci cattive relazioni con i superiori, richieste di lavoro poco chiare e contrastanti (come il lavoro d'ufficio). Inoltre, le donne sono spesso impiegate in lavori scarsamente qualificati e di basso livello.
- **Equilibrio tra vita lavorativa, familiare e personale:** le donne occupate tendono a lavorare più a lungo rispetto agli uomini a causa del “doppio ruolo” che spesso ricoprono. Questo “doppio ruolo” si riferisce al lavoro retribuito svolto dalle donne combinato con le ore di lavoro non retribuito che le donne svolgono spesso in famiglia. La doppia responsabilità per il carico di lavoro nelle sfere lavorativa e domestica ricade simultaneamente sulla stessa persona ed è dimostrato che ciò aumenta i livelli di insoddisfazione e di stress.
- **Lavoro precario o non standard:** più donne rispetto a uomini svolgono un lavoro part-time (nell'UE 31,9% delle donne rispetto all'8,7% degli uomini).

La relazione EU-OSHA (2015) “Integrazione del genere nella pratica della sicurezza e della salute sul lavoro” evidenzia le differenze tra uomini e donne rispetto al lavoro svolto, alle condizioni di lavoro e alla salute sul lavoro. Pertanto, i rischi a cui i due sessi sono esposti sono diversi. Le

SCHEDA 6

valutazioni dei rischi per i lavoratori vulnerabili dovrebbero tenere conto di rischi più ampi. Per le lavoratrici un approccio neutro rispetto al genere può comportare una sottovalutazione o un'omissione dei rischi a cui sono esposte. Una valutazione del rischio rispetto al genere dovrebbe tenere conto delle possibili differenze nei rischi affrontati dai lavoratori a causa del genere.



SCHEDA 7

FOCUS SUL CARICO DI LAVORO

Intensificazione del lavoro: realtà in crescita per numerosi quadri e dirigenti

L'orario di lavoro settimanale di quadri e dirigenti di tutti i paesi europei è superiore a quello degli altri lavoratori. In Europa la differenza è di quattro ore in media (EUROSTAT - Labor Force Survey 2000).

L'impiego significativo, da parte di quadri e dirigenti, delle tecnologie mobili ha offuscato i tradizionali confini tra lavoro e tempo libero, modificando strutturalmente i luoghi e i tempi di lavoro. I confini tra vita privata e vita professionale sono labili. L'orario di lavoro aumenta in modo insidioso.

Il problema generale del carico di lavoro non può più riguardare solo gli indicatori di tempo, anche se il concetto di tempo di riferimento non dovrebbe essere abbandonato.

L'intensificazione del lavoro assume altre dimensioni:

- fare di più nello stesso lasso di tempo
- essere più rapido e conforme ai vincoli degli obiettivi
- fare diversamente, combinare varie attività e diverse logiche di lavoro
- fare con gli altri, incremento delle interdipendenze nelle organizzazioni a matrice e sviluppo di modalità progettuali
- il carico mentale del quadro e del dirigente legato al lavoro è presente anche quando lascia l'azienda

Perché quadri e dirigenti hanno un ruolo di valutazione del carico di lavoro?

La valutazione teorica del lavoro non è generalmente sufficiente per attivare il potenziale operativo. Il ruolo di quadri e dirigenti si declina in un adeguamento costante delle risorse disponibili alle esigenze e all'andamento dell'azienda e dei suoi clienti. La valutazione delle risorse deve essere effettuata tanto quantitativamente quanto qualitativamente (competenze, motivazione e impegno dei dipendenti, efficienza degli strumenti...). Inoltre, i rischi generano cambiamenti del carico di lavoro e le numerose riorganizzazioni incrementano ulteriormente detto carico.

Come valutare meglio il carico di lavoro?

È importante operare un confronto delle diverse dimensioni del carico di lavoro:

1. Carico di lavoro prescritto (P), ovverosia gli obiettivi attesi dal lavoro, le aspettative definite dagli organizzatori del lavoro e la cui esecuzione è verificata dei quadri e dirigenti.
2. Carico di lavoro reale o effettivo (R), ovverosia il carico di lavoro reale riguardante l'insieme delle normative definite qui e ora per il conseguimento degli obiettivi e per preservare la salute.
3. Il carico di lavoro soggettivo o sentito (S), ovverosia la "sensazione" o la valutazione che il lavoratore fa della propria situazione.

Un esempio di accordo commerciale sul carico di lavoro è dato dalla società Orange SA che ha concluso un Accordo metodologico sulla valutazione e sull'adeguamento del carico di lavoro. L'accordo è stato firmato il 21 giugno 2016 da alcuni sindacati. Prevede un vero e proprio strumento che propone il quadro di una negoziazione locale sull'espressione dei lavoratori, un esempio di guida di discussione del progetto e una Scheda "carico di lavoro" e "dialogo individuale".

Tre fasi:

1. elaborazione di una diagnosi della situazione
2. individuazione degli elementi normativi potenziali e dei diversi strumenti su cui è possibile agire
3. attuazione e monitoraggio del processo attraverso meccanismi ad hoc (gruppo di monitoraggio, partecipazione e coinvolgimento delle parti interessate, quadri e dirigenti stipendiati, risorse umane).

SCHEDA 8

FOCUS SUI CONFLITTI DI VALORE E SULL'ETICA

Di cosa si tratta?

I nostri lavori nel quadro del progetto e degli studi su quadri e dirigenti e su alcuni professionisti hanno dimostrato che alcuni di loro, quando sono chiamati ad affrontare situazioni o decisioni che possono incidere sul benessere e sugli interessi degli altri vivono dilemmi nel loro lavoro, a causa dei conflitti di valori.

L'obbligo di lavorare in un modo che, in una certa maniera, entra in conflitto con la propria coscienza professionale crea difficoltà.

Sacrificare un valore significativo per sé stessi per applicarne un altro imposto dall'organizzazione, senza che questo abbia un "senso" o sia ragionevole da un punto di vista personale, si traduce in un fattore di rischio psicosociale.

Come limitare o risolvere i conflitti di valore?

Così come avviene per gli altri fattori di rischio psicosociale è essenziale non cadere nella negazione o nel diniego.

Nel tentativo di risolvere conflitti di valore e possibili problemi etici è essenziale instaurare un dialogo all'interno dei gruppi di lavoro. Le problematiche concrete del lavoro costituiscono il punto di partenza al fine di individuare i conflitti di valore potenziali e trovare una soluzione accettata da tutte le parti interessate.

Inserire un punto “etica e conflitti di valore” all’ordine del giorno delle riunioni di gruppo al fine di incoraggiare le persone a sollevare preoccupazioni o a condividere soluzioni per affrontare un dilemma vissuto affinché altri ne possano beneficiare.

Il dialogo può anche essere instaurato tra diversi attori interdipendenti e tra diversi livelli gerarchici con l’obiettivo di chiarire i valori che si desidera promuovere. Ogni attore può pertanto avviare una riflessione sulle proprie pratiche, in modo da garantire coerenza rispetto a tali valori e per migliorarli.

SCHEDA 9

COME ANALIZZARE E VALUTARE I RISCHI PSICOSOCIALI?

La valutazione dei rischi consente ai datori di lavoro di adottare le misure necessarie a tutela della sicurezza e della salute dei propri lavoratori.

La valutazione dei rischi è il processo di valutazione dei rischi relativi alla sicurezza e alla salute dei lavoratori dai pericoli sul luogo di lavoro e passa attraverso una revisione sistematica di tutti gli aspetti del lavoro.

La prevenzione dei rischi psicosociali presenta difficoltà specifiche a causa di:

- Difficoltà di consapevolezza che sono la realtà di alcune aziende: riferimento sistematico alla vita personale dei lavoratori, scarsa considerazione delle richieste personali dei lavoratori, riluttanza nel mettere in discussione l'organizzazione del lavoro attuale, ecc.
- La natura multifattoriale di questa tipologia di rischio.
- Una cultura non condivisa sui rischi psicosociali che indebolisce il dialogo sociale all'interno dell'azienda.
- La necessità di mettere in atto strumenti specifici per rendere oggettivi i fattori di rischio.

Al fine di istituire una griglia di valutazione dei fattori di rischio, è importante:

- stabilire la mappatura delle 6 famiglie di fattori di rischio riconosciuti:
 - o Intensità e complessità del lavoro
 - Esigenze di ordine emotivo
 - Contenuto livello di autonomia nello svolgimento del lavoro
 - Rapporti sociali degradati sul lavoro
 - Conflitti di valori
 - Instabilità dell'impiego
- Dettagliare i fattori di rischio per ciascuno di questi fattori
- Attuare misure concrete nei confronti delle popolazioni target esaminate
- Attuare strumenti di valutazione delle misure (progetti pilota, indicatori...)
- Per ciascuna delle azioni mirate definire obiettivi, rischi e opportunità concreti
- Valutare i mezzi utili per tali misure
- E soprattutto non dimenticare che si tratta di uno strumento in itinere che deve evolversi e adeguarsi continuamente ai bisogni.

SCHEDA 10

INDIVIDUAZIONE DEGLI INDICATORI DI PERICOLO

Come impiegare gli indicatori esistenti?

Gli indicatori di pericolo sono finalizzati a:

- Fornire prove dell'importanza di un'analisi più accurata delle manifestazioni di rischio psicosociale all'interno dell'organizzazione.
- Monitorare l'evoluzione dei rischi psicosociali e valutare l'efficacia delle misure preventive messe in atto.

Attenzione, l'individuazione di uno o più di questi indicatori non significa sistematicamente che i lavoratori abbiano una forte esposizione ai rischi psicosociali. Tuttavia, incoraggiano la ricerca di informazioni aggiuntive che aiuteranno a determinare il sussistere di un pericolo reale.

I principali indicatori da seguire:

Attenzione, è importante selezionare gli indicatori più appropriati e delimitare, in un primo tempo, il numero di indicatori da seguire.

Indicatori risorse umane

- Tasso di assenteismo (ivi compresa l'assenza di breve durata)
- Livello di turn-over
- Numero di posti vacanti
- Numero medio di giorni di ferie non usufruiti
- Tasso di completamento della formazioni
- Tasso di compimento delle interviste annuali di valutazione
- Ecc.

Indicatori condizioni di lavoro

- Lavoro in orari atipici
- Tempo di contatto con il cliente o con l'utente
- Produzione just-in-time, zero stock
- Numero di procedure da ottemperare
- Numero di riunioni di servizio tenute

Funzionamento dell'azienda

- Livello di produttività
- Qualità dei prodotti o dei servizi
- Cambiamento della struttura aziendale
- Reclami da parte di clienti o utenti
- Ecc.

Indicatori salute/sicurezza

- Numero di infortuni sul lavoro / Tasso di frequenza / Tasso di gravità
- Atti di violenza sul lavoro
- Sintomi o patologie correlate agli RPS
- Patologie di natura professionale legate agli RPS
- Visite in infermeria

Indicatori delle relazioni umane

- Numero di riunioni di servizio
- Spazio di espressione per i lavoratori
- Qualità del dialogo sociale all'interno dell'azienda
- Numero di alterchi tra lavoratori

SCHEDA 11

QUALI AZIONI PREVENTIVE METTERE IN CAMPO?

Dare priorità alle azioni di prevenzione “primarie”

La priorità deve essere data all'attuazione di azioni di prevenzione “primaria”, poiché concorrono all'eliminazione delle fonti di rischio psicosociale sul lavoro e hanno pertanto un effetto a lungo termine. Le azioni di prevenzione secondaria e terziaria (ad es. formazione manageriale sui rischi psicosociali, istituzione di un numero verde), limitano invece le conseguenze dei rischi psicosociali sul lavoro. Nel caso di situazioni di degrado, tali azioni possono essere utili, ma non sostituiscono in ogni caso l'attuazione di azioni che agiscono sui fattori di squilibrio presenti nell'organizzazione del lavoro (prevenzione primaria).

Agire in termini di prevenzione dei rischi psicosociali significa mettere in campo azioni nei seguenti ambiti:

Esempi

Azioni sull'organizzazione del lavoro

- Riduzione della pressione in caso di urgenze
- Condizioni al fine di realizzare un lavoro di qualità
- Organizzazione dell'aiuto reciproco e rafforzamento
- Adeguatezza del personale disponibile alle esigenze
- Controllo del picco del carico di lavoro
- ...

Azioni sulle risorse umane

- assunzione, sviluppo delle competenze, andamento delle mission, avanzamento, politica di formazione, remunerazione
- ...

Azioni sulla direzione

- Lavorare agli strumenti di gestione di un'entità o di un'attività, ad esempio, bilanciando i bisogni quantitativi e qualitativi Attuare processi di feedback all'interno di un Team di lavoro;
- Organizzare lo scambio e la condivisione delle buone pratiche tra quadri e dirigenti.
- Preparare e formare quadri e dirigenti al ruolo di manager
- ...

Azioni sulla gestione del cambiamento

- Diagnosi condivisa dei punti di forza e di debolezza;
- Preparazione delle riorganizzazioni
- Anticipare le evoluzioni tecnologiche mediante la formazione
- Far precedere qualsiasi iniziativa di cambiamento significativa da uno studio in merito all'impatto sull'essere umano
- ...

EUROCADRES

Boulevard du Roi Albert II, 5 • B-1210 Bruxelles – Belgium

www.eurocadres.eu

Initiator of www.whistleblowerprotection.eu



[@Eurocadres](https://twitter.com/Eurocadres)



facebook.com/Eurocadres



[@Eurocadres](https://www.instagram.com/Eurocadres)

www.eurocadres.eu