



# **Reti di ascolto e intervento per la prevenzione dello stress lavoro-correlato, la promozione del benessere organizzativo e lo sviluppo della performance**

Alessandro De Carlo, Ph.D., CEO Cises

*Roma, 7 maggio 2013*



# Quanto pesano il disagio e i contenziosi in ambito lavorativo?



- Considerando solamente i costi diretti e immediatamente accertabili, è possibile stimare in **oltre 5 miliardi di euro l'anno le spese motivate dal disagio organizzativo nel nostro Paese.**



## Turnover

- Il costo del turnover in Europa viene stimato in una **media di € 7.000 per ciascun lavoratore** (Donaldson-Feilder et al., 2012).

## Assenze

- Il 25% delle imprese italiane stima una perdita di oltre **€ 70.000** ogni anno per le **assenze non pianificate** mentre circa il 65% attribuisce a tale perdita una cifra compresa fra **€ 7.800** e **€ 31.000** (Avaya, 2008).

## Costo delle assenze

- Il costo medio delle assenze per malattia connessa al disagio lavorativo è stimato in una **media di € 500 l'anno per ciascun lavoratore** (CIPD, 2008).

## Contenziosi

- La durata di una causa civile è pari a **1.502 giorni** con 470 giorni per arrivare alla sentenza di un tribunale, altri 1.032 per la Corte d'appello. Non va meglio per i procedimenti penali con 337 giorni per la sentenza del tribunale, i 901 della Corte d'appello ai quali, se aggiungiamo i 383 giorni delle indagini, arrivano a **1.621 giorni** (*Relazione sull'amministrazione della Giustizia nell'anno 2011* presentata dal Ministro Paola Severino in Parlamento il 17 gennaio 2012).



### Abuso d'ufficio, sanzione penale (2012)

- Un direttore di clinica universitaria e primario di unità operativa è stato rinviato a giudizio davanti al Tribunale Penale competente con l'imputazione di essersi reso responsabile di **abuso d'ufficio** per avere emarginato un medico dall'attività del reparto, ed in particolare escludendolo dalla sala operatoria e per avere spossessato un altro sanitario di funzioni a lui spettanti, in tal modo recando ai due colleghi un danno ingiusto, condannandolo alla pena di **un anno e sei mesi di reclusione**.

### Risarcimento, 278.000 Euro (2012)

- Un dirigente, dopo avere svolto incarichi in varie sedi, al suo rientro è stato collocato in una posizione di livello inferiore e totalmente escluso dall'attività lavorativa. Il Tribunale competente ha ritenuto che il ricorrente abbia subito un **grave demansionamento** con conseguente danno da **perdita della professionalità**, da mancato conseguimento di premi e indennità, **da pregiudizio alla progressione in carriera** nonché per **avvilimento della sua personalità morale**, con **lesione dell'immagine e della dignità**. L'importo complessivo del risarcimento è stato liquidato dal Tribunale in **euro 278.332**.

### Omicidio colposo, sanzione penale (2010)

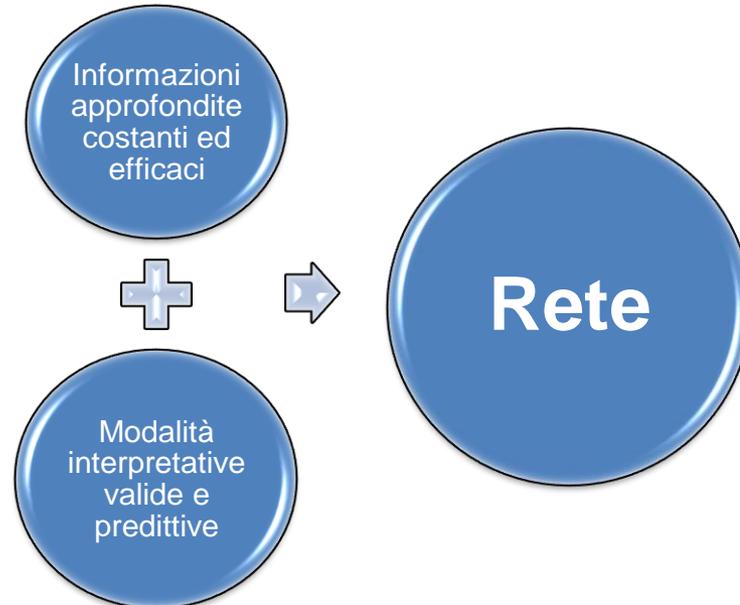
- La IV sezione penale della Cassazione ha affermato che il datore di lavoro è responsabile per **omicidio colposo**, in quanto vi è un nesso causale tra l'incidente mortale ed i turni massacranti cui l'autista del mezzo era sottoposto.



# Il disagio lavorativo: una variabile in costante mutamento



# Reti di ascolto e intervento: un modo per ridurre rischi e danni



- Così come avviene a livello internazionale – nel 90% delle 500 maggiori aziende di Fortune, ma anche nella generalità delle piccole e medie imprese di successo – è opportuno che un servizio di ascolto dedicato allo stress lavoro-correlato, al disagio e al contenzioso in ambito organizzativo, venga **gestito all'esterno dell'organizzazione, da partner di alto profilo scientifico e tecnico, indipendente e di fiducia sia per il management che per i lavoratori.**
- Una rete di ascolto e intervento offre un servizio efficace al datore di lavoro, al management, al RSPP, al medico competente e alle altre figure impegnate nella gestione della sicurezza e nella prevenzione del rischio, costituenti il Gruppo di gestione della valutazione del rischio, quando attivato secondo le indicazioni INAIL.



## Criteri per l'individuazione del disagio

### EVENTI SENTINELLA

- Infortuni
- Assenze
- Turnover

### CONTENUTO DEL LAVORO

- Pianificazione dei compiti
- Carico di lavoro
- Orario di lavoro

### CONTESTO DEL LAVORO

- Cultura organizzativa
- Interfaccia casa-lavoro
- Ruolo

### COSTRITTIVITÀ ORGANIZZATIVE

- Trasferimenti
- Controllo
- Mobbing

### DIMENSIONI SPECIFICHE

- Soddisfazione
- Presenteismo
- Invecchiamento

Le variabili presentate costituiscono una parte esemplificativa e non esaustiva del modello completo



# Criteri per l'individuazione delle fonti e delle conseguenze del disagio

## ANTECEDENTI

- Cultura
- Interfaccia casa-lavoro
- Carico di lavoro

## CONSEGUENZE

- Presenteismo
- Soddissfazione
- Mobbing

Le variabili presentate costituiscono una parte esemplificativa e non esaustiva del modello completo



# Reti di ascolto e intervento: l'esperienza di IF

INFORMAZIONE & FIDUCIA



## Avvio del servizio

- All'attivazione di IF i **lavoratori e i vari livelli di management** vengono informati mediante materiale informativo dell'esistenza del servizio, delle sue utilità e delle modalità di fruizione.  
IF instaura un rapporto continuativo di interazione e collaborazione con le figure coinvolte nella prevenzione e nella gestione del rischio.

## Ascolto

- IF mette a disposizione dei lavoratori il numero verde, il proprio sito web e una casella e-mail, per poter comunicare con libertà, fiducia e garanzia di anonimato ciò che essi ritengono possa essere causa di disagio, di conflitto, di rischio o di danno, relativamente al proprio lavoro e all'organizzazione.

## Report trimestrale e individuazione delle criticità

- IF elabora ogni tre mesi un report per l'organizzazione basato su dati aggregati, nel completo e assoluto rispetto della privacy di tutti gli aventi causa (D.lgs. 196/2003 e ss.mm.ii.) in relazione alla definizione e alla segnalazione dei fattori critici pervenuti e individuati. Il report fa riferimento a gruppi omogenei in tutti i casi in cui ciò è utile o necessario, viene redatto in linea con la deontologia delle professioni sanitarie ed è trasmesso esclusivamente alla persona delegata dall'organizzazione. IF comunica, nei report, le criticità emergenti sulla base dei contenuti delle comunicazioni ricevute, nonché delle fonti scientifiche e tecniche maggiormente accreditate. L'individuazione delle criticità e dei possibili interventi viene effettuata da un team di professionisti di diverse specializzazioni, con la supervisione di un autorevole **Comitato Tecnico-Scientifico**.

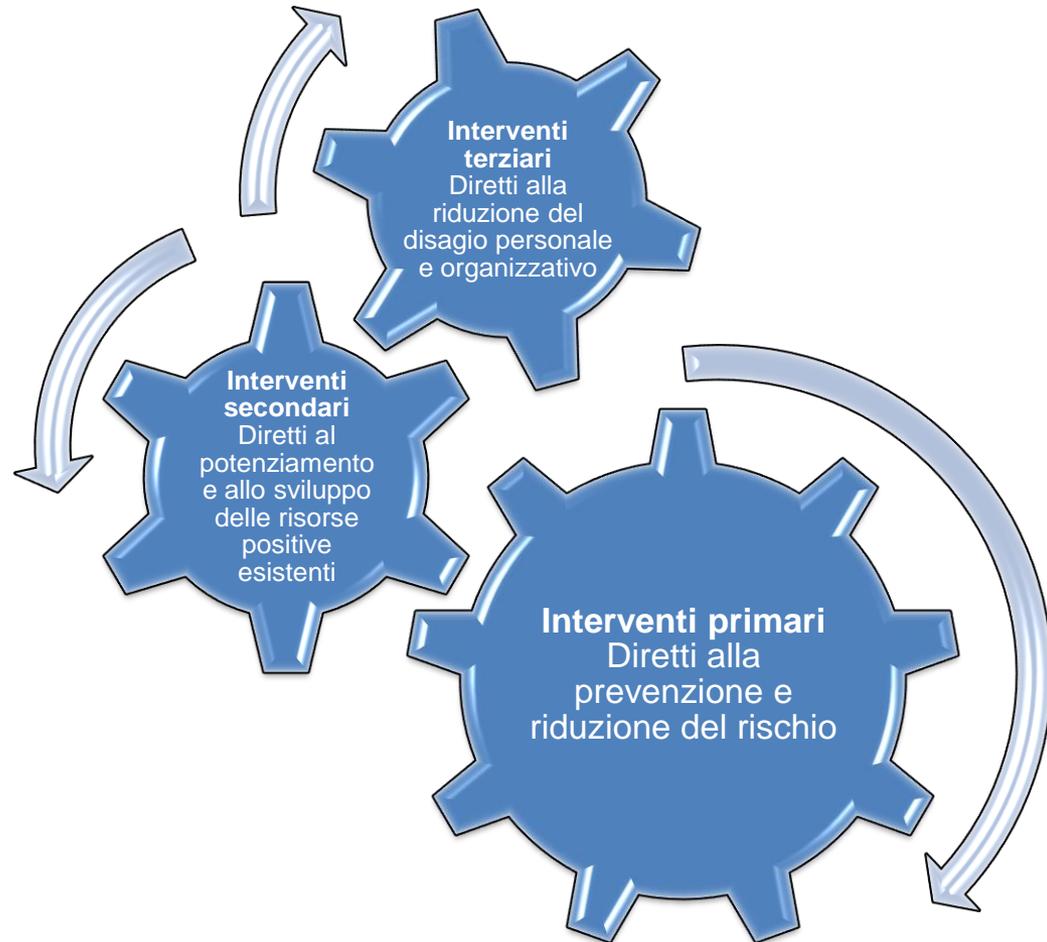


## Gli interventi

**IF** propone alle organizzazioni aderenti – senza vincoli di accettazione – interventi fondati sugli elementi emergenti e sul parere del Comitato Tecnico-Scientifico.

**Le proposte di intervento sono articolate in tre livelli.**

Gli interventi, caratterizzati da specifiche professionalità, sono preventivamente precisati nei contenuti e nei costi, in modo da garantire la trasparenza e l'effettività delle spese. I risultati di tali interventi vengono costantemente monitorati nel tempo.



# Quali vantaggi da una rete di ascolto e intervento?

- L'introduzione di una rete di ascolto e intervento produce vantaggi di particolare rilevanza in riferimento alla **normativa vigente** e, in generale, nella prospettiva della **prevenzione tanto dei rischi quanto dei contenziosi** e della **garanzia** per le aziende e per i lavoratori oltre che del **miglioramento** della qualità, della performance e del benessere organizzativo.

## VANTAGGI PER IL MANAGEMENT

- Possibilità di intervenire in modo efficace e senza dispersione di risorse e di energie
- Riduzione di costi e danni derivanti da conflittualità, contenziosi, assenze e infortuni
- Aumento della performance e della produttività
- Sostenibilità e responsabilità sociale
- Riduzione di costi legati all'immagine, al turnover e alla formazione
- Management Etico e Positivo

## VANTAGGI PER I LAVORATORI

- Possibilità di comunicare le situazioni di rischio e disagio
- Possibilità di fruire di interventi mirati
- Sicurezza dell'indipendenza del servizio e del rispetto delle norme sulla privacy
- Accesso a materiali di informazione sui temi del benessere e del disagio organizzativo

## VANTAGGI PER IL DATORE DI LAVORO E PER LE FIGURE COINVOLTE NELLA GESTIONE DELLA SICUREZZA E DEL RISCHIO

- Contributo costante per l'applicazione puntuale delle normative vigenti
- Monitoraggio efficace e certificato di possibili situazioni di rischio
- Informazione tempestiva e mirata su eventuali specifiche situazioni emergenti
- Possibilità di accedere a consulenze multidisciplinari di alta specializzazione



## Reti di ascolto e intervento: Prevenzione

**Applicazione del D.lgs. 81/08 e s.m.i.** – mediante un Ente terzo – in relazione a fattori quali lo stress lavoro-correlato, il burnout, il mobbing, la costrittività organizzativa e le discriminazioni, in modo tempestivo, efficace ed economico.

Punto di forza dell'organizzazione – essenziale sul piano etico, normativo, della crescita e dello sviluppo – nel ridurre i livelli di conflitto e di contenzioso, oltre che nel gestire i rapporti con i lavoratori, con i sindacati, la società civile e gli utenti.

**L'organizzazione, con l'adozione di una rete di ascolto e intervento, dimostra la propria attenzione alle risorse umane e la propria volontà di intervenire tempestivamente qualora ciò si rivelasse necessario.**



## Reti di ascolto e intervento: Rispetto

Dare la possibilità ai lavoratori di parlare delle proprie difficoltà sul lavoro è un segno tangibile di rispetto e attenzione nei loro confronti, consente di venire loro incontro, promuovendo azioni mirate ed efficaci, e di evitare eventuali interventi non rilevanti rispetto alla reale situazione organizzativa.

Una rete di ascolto e intervento è una dimostrazione di voler aderire ai Nuovi Codici del Lavoro, cioè a stili di comportamento basati sul rispetto reciproco, sulla fiducia, sul desiderio di valorizzare ogni individualità nel suo impegno e nella sua libertà di perseguire i comuni obiettivi.

**Il rispetto è la forza che permette alle organizzazioni di superare qualunque momento di difficoltà.**



# Reti di ascolto e intervento: Benessere organizzativo

L'ascolto dei lavoratori e la messa in pratica di azioni efficaci contribuiscono a portare il benessere organizzativo a livelli di eccellenza tali da avere l'effetto di ridurre in modo rilevante i rischi e i costi del disagio per l'organizzazione, di favorire la performance e la qualità del lavoro e di promuovere altruismo, proattività, partecipazione e commitment.

Una rete di ascolto e intervento ha ricadute evidenti sul marketing interno ed esterno, sulla sostenibilità e sulla responsabilità sociale dell'organizzazione, sui rapporti istituzionali e sindacali e, in generale, sull'immagine proiettata nel territorio di appartenenza e nella società civile.

**In una condizione di benessere organizzativo i lavoratori riescono a concentrarsi sulle proprie attività liberi da pensieri negativi, problemi e costrizioni.**



# Reti di ascolto e intervento: Performance

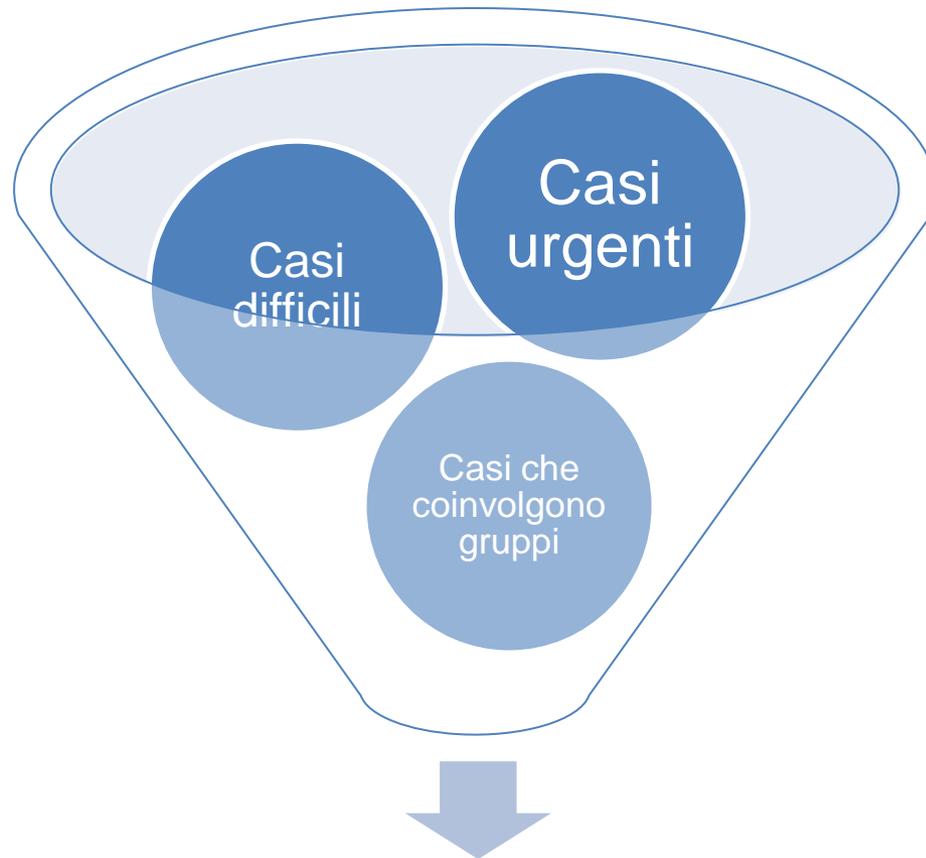
Le reti di ascolto e intervento aumentano la performance dei singoli e delle organizzazioni, favorendo un miglioramento della qualità dei prodotti e dei servizi. I livelli di performance raggiunti in tale modo costituiscono veri e propri asset organizzativi, in quanto duraturi e sostenibili nel tempo e in grado di mantenersi anche nei momenti di elevata pressione e difficoltà.

Una rete di ascolto e intervento promuove l'incremento delle prestazioni in linea con lo sviluppo dei Nuovi Codici del Lavoro, e dunque migliori performance sulla base di comportamenti sempre più improntati alla collaborazione, alla condivisione degli obiettivi e dei risultati, al rafforzamento di intenzioni e azioni positive da parte di ciascun componente dell'organizzazione.

**Lo stile di management sostenuto da una rete di ascolto e intervento favorisce il potenziamento delle qualità e delle capacità delle persone di "essere positive", rafforzando le loro difese naturali per contrastare i possibili effetti negativi dello stress sulle performance.**



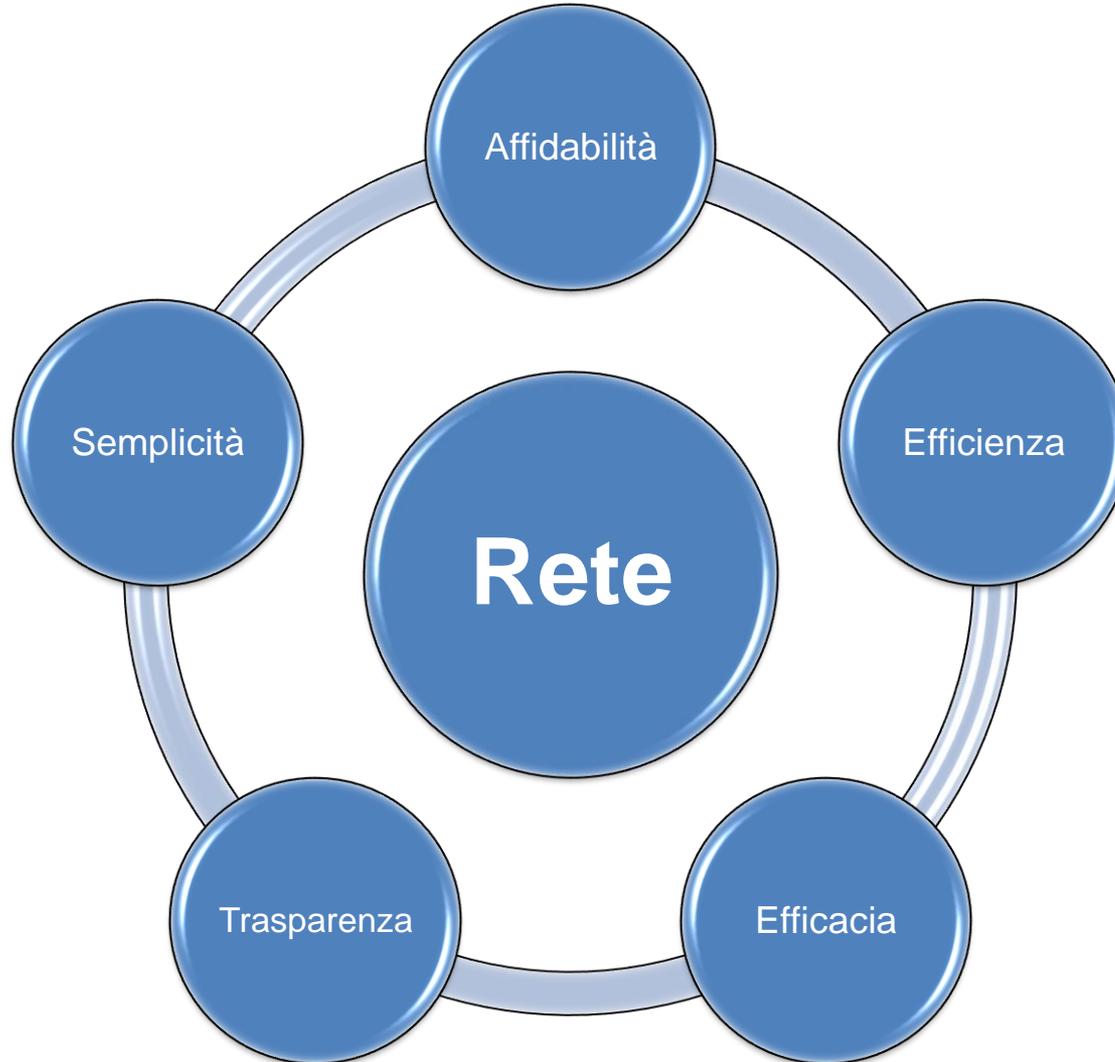
# Reti di ascolto e intervento nei casi urgenti e difficili



**RETE DI ASCOLTO E INTERVENTO**



# Reti di ascolto e intervento: i valori fondamentali





**[alessandro.decarlo@cises.it](mailto:alessandro.decarlo@cises.it)**

