



**STRESS CORRELATO/1.** L'occasione mancata di una *governance* lungimirante

# Benessere in azienda

A distanza di un anno dall'entrata in vigore del Testo Unico sulla salute e la sicurezza sul lavoro, l'accertamento di stress correlato al lavoro è vissuto dalle aziende più come un problema che come un'opportunità per diffondere la cultura del benessere sul lavoro. Eppure ne beneficerebbero...

di Raul Alvarez e Elin Miroddi





**L**a salute dei manager è a rischio. Due forze contrapposte la minacciano: una pressione competitiva snervante e un posto di lavoro sempre più incerto. E ora, si aggiunge la restrizione del credito. Gli imprenditori sono in affanno. Chi non chiude si ridimensiona e la regola è per tutti “fare di più con meno”. Conseguenza: carichi di lavoro estenuanti, orari impossibili, collisione fra vita privata e lavorativa, relazioni professionali ipertese con ricadute negative sul lavoro, ovvero basso rendimento, assenteismo, turnover, dipendenza dal lavoro (*workaholism*) o burnout. Per le donne manager conciliare carriera e famiglia diventa più difficile: o manca la famiglia o la carriera, sempre più spesso mancano entrambe. Lo stress non risparmia nessuno. Il 40% dei cittadini europei ne è affetto e l'83% delle ricette mediche riguarda patologie psicosomatiche. Ansia e infarti sono in aumento. L'allarme viene dai dati dell'Unione Europea e del ministero della Salute. A chi lotta per la sopravvivenza, parole come *benessere organizzativo* o *engagement* sembrano vuoti slogan di un tempo lontano. Ma alcune forme di salvataggio sono in arrivo e fanno ben sperare.

### Adempimento normativo o qualcosa di più?

Nel 2011 il ministero delle Pari Opportunità ha stanziato 40 milioni di euro per progetti su conciliazione lavoro-famiglia. Formazienda, che gestisce un Fondo per la formazione finanziata, riserva un'attenzione particolare ai programmi mirati al *work life balance*. E non è la sola. Le proposte per il wellness organizzativo si moltiplicano. Ma il passo più importante viene dall'entrata in vigore, a dicembre 2010, del Testo Unico (D.Lgs. 81/08) sulla salute e la sicurezza sul lavoro. Un Testo davvero “unico” nel suo genere avendo riformato, riunito e armonizzato, abrogandole, le disposizioni dettate dalle normative in materia di sicurezza e salute nei luoghi di lavoro, succedutesi in circa sessant'anni. Tuttavia, in Italia, questa direttiva è entrata in vigore con sei anni di ritardo rispetto all'Accordo quadro europeo del 2004; un Accordo che, sin da allora, impegnava tutte le aziende (pubbliche e private) degli Stati membri dell'Unione Europea a valutare e gestire i rischi di stress correlato al lavoro (*work-related-stress*). Una direttiva lungimirante la cui applicazione ha trovato, da noi, intoppi e rinvii. Diverse le ragioni, una per tutte la mancata risposta a domande quali: chi deve presiedere al processo di valutazione Rischio Stress Lavoro Correlato? Con quali criteri? Che tipo di strumenti utilizzare? Come si dovrà intervenire una volta effettuata la rilevazione? Il Testo Unico (D.Lgs. 81/08) e successive modifiche (D.Lgs. 106/09) non lo dicevano. L'onere di elaborare le linee guida è stato demandato a una Commissione Consultiva Permanente per la salute e la sicurezza sul lavoro, che ci ha messo altri tre anni per definirle.

### Le metodologie che hanno preso piede

Nel frattempo alcuni enti locali (Regione Toscana e Regione Lombardia, in prima linea) e nazionali come l'IspeI (Istituto Superiore per la Prevenzione e la Sicurezza del Lavoro) si sono attivati per fornire supporto a chi intendesse rilevare, fin da subito, “lo stato di salute” delle proprie organizzazioni rispetto allo stress. Gli studi in materia non mancano, quelli dell'IspeI (reperibile in rete), ad esempio, dove un gruppo di lavoro ad hoc, denominato il Network Nazionale per la Prevenzione del Disagio Psicosociale nei Luoghi di Lavoro, ha proposto una propria metodologia. Addentrando nel documento, troviamo un'accurata analisi degli indicatori per la rilevazione dei Rischi Stress Lavoro-Correlato e una varietà di questionari, validati a livello internazionale, da adottare. Come orientarsi fra tante proposte? E soprattutto quali “dimensioni” privilegiare nelle proprie rilevazioni? Nell'Accordo quadro del 2004, l'Agenzia Europea per la Sicurezza e la Salute del Lavoro suggerisce di focalizzarsi su due dimensioni: il *contesto lavorativo* (cultura organizzativa, sviluppo di carriera, autonomia decisionale/controllo, relazioni interpersonali, interfaccia famiglia/lavoro) e il *contenuto del lavoro* (pianificazione dei compiti, orari, ambiente di lavoro e attrezzature, carichi di lavoro orario), riconoscendo a entrambi lo stesso peso attribuito alla dimensione “individuale/soggettiva” quella, per intendersi, che dice come l'individuo percepisce la discrepanza fra richieste esterne e risorse personali. Quando la pressione esterna è percepita come ingestibile, si genera il cosiddetto *distress* (o stress negativo, in contrapposizione all'*eustress* o stress positivo).

Sul tema del Benessere organizzativo, **Francesco Avallone**, psicologo e preside della facoltà Psicologia 2 dell'Università degli Studi di Roma La Sapienza, è stato un pioniere in Italia. Nel 2004 ha lavorato al progetto “Cantieri per l'innovazione”, avviato dal ministero della Funzione Pubblica per individuare “misure atte a migliorare il benessere nelle Pubbliche amministrazioni”. Sul costrutto “Salute organizzativa”, Avallone ha indicato 14 dimensioni da esplorare, alcune ormai consolidate, altre più originali come “L'apertura all'innovazione”. Dunque le organizzazioni aperte al cambiamento possono ridurre il rischio stress? Un'ipotesi su cui riflettere. Inoltre, salta all'occhio che, nel modello di Avallone, la dimensione “Stress” non assuma un peso preponderante, mentre nel Testo Unico è il principale imputato del malessere organizzativo. Come si spiega?

«I rischi psicosociali – precisano due psicologi del lavoro, **Vincenzo Majer** e **Mario Magnani**, autori del recente e documentatissimo libro *Rischio stress, lavoro correlato* (Raffaello Cortina Editore) – sono un contenitore più ampio che racchiude altre tipologie di rischio, caratterizzato ciascuno da effetti specifici e di-

## Così si misura la salute organizzativa



Fonte: Francesco Avallone 2005 "Salute organizzativa", Raffello Cortina Editore

stintivi. Perciò il passaggio legislativo che ha portato il Testo Unico a ridurre la categoria ai soli rischi stress lavoro-correlabili è incompleto e precipitoso».

### Linee guida incomplete

In attesa del documento definitivo, le proposte su come effettuare rilevazioni attendibili si sono moltiplicate finché, il 18 novembre 2010, la Commissione ha divulgato le tanto attese linee guida. Le perplessità in merito però non mancano, a cominciare da quelle sollevate dagli psicologi che, pure, dovrebbero esserne i principali sponsor. In primo luogo, perché i consulenti esterni sono estromessi dalla *rilevazione preliminare* (la cosiddetta "prova oggettiva"), che viene invece affidata ai responsabili interni del servizio di Prevenzione. In caso di accertati rischi di stress, l'azienda attuerà interventi correttivi. Se poi il problema dovesse persistere, si procederà alla valutazione "soggettiva" tramite focus-group, interviste semi-strutturate o questionari, affidati stavolta agli psicologi. In secondo luogo, perché sono diversi i passi del documento in cui si

notano incongruenze. Per esempio non si capisce perché, sebbene lo stress dipenda dalla percezione individuale, le linee-guida limitino le prove "soggettive". E ancora, non spiega perché sia stato ridotto il coinvolgimento dei lavoratori nella prima fase ("rilevazione oggettiva") che, pure, rappresenta un passaggio decisivo per la riuscita degli interventi. I conti, insomma, non tornano. E le tanto attese linee-guida hanno lasciato irrisolti alcuni nodi.

### Le resistenze nelle aziende

Distratti dalla recessione, alcune aziende finiscono per vivere questa normativa come un mero adempimento, anziché come una *governance* lungimirante in grado di sviluppare eccellenze. Persino i responsabili della sicurezza non nascondono i propri dubbi. Nei corsi di formazione la domanda ricorrente è: "Come fanno gli psicologi a distinguere il rischio stress da lavoro da quello che l'individuo si porta da casa?". Un dubbio decimologico? Niente affatto, questa domanda in realtà ne sottende un'altra: "Chi si assumerà la responsabilità della rilevazione dato che, a fronte di infortuni sul lavoro



correlati allo stress, può prevalere la ricerca del capro espiatorio?». E ancora: «Quanto costano le indagini?». In tempi di tagli è difficile considerarle un investimento. Ma il timore più diffuso è che, una volta diagnosticata «la malattia da stress», potrebbe venire strumentalizzata dai sindacati, o dai lavoratori stessi, con richieste di un aumento di stipendio. Non sorprende quindi che, a distanza di un anno dall'entrata in vigore del D.Lgs. 81/08, il benessere organizzativo (nell'accezione ristretta di accertamento di stress correlato al lavoro) continui a essere visto dalle aziende come un problema. In fondo, ciò che deve cambiare è anzitutto «la cultura della salute e del benessere» sul lavoro. E non è cosa da poco.

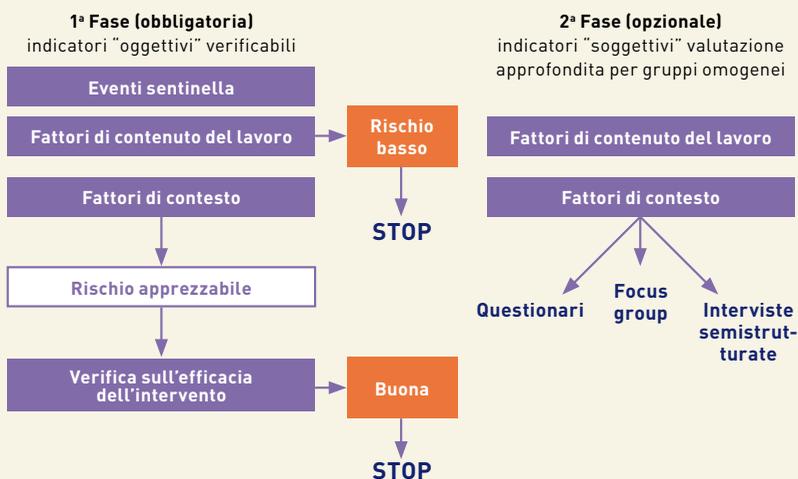
### Il benessere organizzativo si fa così

In tempi di incertezza, il benessere organizzativo è una qualità fra le più richieste da chi è in cerca di lavoro. L'indagine Top Employers, condotta dal Crf Institute su 12 paesi di 3 continenti, segnala ogni anno le aziende dove «si lavora meglio» in virtù di un'efficace politica Hr rilevata da 5 categorie: 1) politiche retributive; 2) condizioni di lavoro e benefit; 3) cultura aziendale; 4) formazione e sviluppo; 5) opportunità di carriera.

Anche in Italia non mancano le eccellenze. Ma l'incalzare della crisi ha prodotto qualche flessione sul peso attribuito dalle Top Employers a questi 5 indicatori-chiave? «Nelle nostre indagini – assicura **Alessio Tanganelli**, Country manager Italy Crf Institute – non abbiamo rilevato alcuna relazione fra i momenti di crisi e il livello di attenzione riservato dalle aziende alle politiche Hr. Dopotutto essere Top Employers significa saper affrontare situazioni difficili in modo etico, mantenendo un'attenzione costante, se non addirittura maggiore, alle persone che restano e che sono chiamate

## Rischio stress lavoro-correlato: le due fasi

La figura mostra «le 2 fasi» della Valutazione Rischio Stress Lavoro Correlato secondo le indicazioni fornite nel 2010 dalla Commissione consultiva permanente.



Fonte: A Berra, T Prestipino, 2011, «Sicurezza del lavoro e Promozione del benessere organizzativo», Franco Angeli

a un impegno più grande per rispondere alle sfide dei mercati». Rispetto ai Top employer degli altri paesi, quali sono gli indicatori di benessere organizzativo sui quali l'Italia dovrebbe rafforzarsi? «In quanto a politiche Hr l'Italia è abbastanza in linea con gli altri paesi – conferma Tanganelli – sia per la qualità sia per la varietà delle politiche offerte. Una nota negativa riguarda invece le retribuzioni, sulle quali c'è ancora un gap significativo rispetto ad altri paesi europei. Non solo in termini salariali, ma anche nella trasparenza con cui vengono formalizzate le politiche retributive. Altro aspetto da migliorare: la concessione del telelavoro. In Italia solo il 66% delle aziende Top Employers lo prevede, mentre nel Regno Unito il 98 per cento».

Olanda, Belgio, Regno Unito sono i paesi europei dove i piani di benessere organizzativo fanno scuola, grazie anche a politiche di prevenzione, programmi di stress management, di gestione del tempo, supporto ergonomico, burn-out recovery e medico/infer-

mieristico in azienda. Un aspetto, questo, che l'indagine Cfr non indaga. «Questo aspetto – sottolinea Tanganelli – non è preso in esame dalla ricerca Top Employers perché, normalmente la ricerca si concentra su aspetti, programmi e politiche facoltative, non legati a obblighi di legge». E questo la dice lunga sul significato attribuito al D.Lgs. 81/08. Ma ci sono anche eccezioni e il caso di Sas, azienda leader nei servizi di Business Analytics e Business Intelligence, ne è al prova. I loro dipendenti passano molto tempo sui computer o in viaggio. Incontrare i clienti è indispensabile perché il software è concesso in licenza e i contratti sono rinnovati annualmente. La sfida è continua, il rischio stress dovrebbe essere altissimo, eppure secondo **Elena Panzera**, direttore Hr di Sas, è ai minimi livelli, come si spiega? «Anzitutto perché dedichiamo da sempre molta cura al benessere organizzativo. Il nostro presidente e fondatore, per far sì che il tempo lavorativo «generi valore» e le incombenze quotidiane che lo sottraggono siano ridotte al

## I campioni del Benessere organizzativo

### Accenture – Remote working, un nuovo modo di lavorare

Il programma "Remote working" offre al dipendente un giorno la settimana per lavorare a distanza. Quest'iniziativa ha portato a un incremento non solo della motivazione, ma anche della produttività, con riduzione dei costi e maggiore sostenibilità ecologica, grazie ai minori spostamenti casa-ufficio. Il progetto coinvolge 400 persone delle funzioni centrali.

### Adidas – Una palestra da professionisti

L'azienda ha una palestra concorrenziale con i migliori centri fitness: 600m2 e un campo multifunzionale per calcetto, basket, pallavolo; più spazi attrezzati con macchine di ultima generazione e spazi per il corpo libero; corsi di ginnastica, tonificazione, Gag e zona crossfit (la disciplina che si ispira agli allenamenti dei marines) con percorsi strutturati; trainer e istruttori professionisti a disposizione dei dipendenti. La palestra ospita la zona relax, gli angoli-showroom dove accogliere i clienti e nell'auditorium il management incontra, ogni tre mesi, tutto il personale.

### Birra Peroni – Inserire i disabili

Un percorso approfondito per conoscere meglio il prodotto birra, con la possibilità di seguire tutte le fasi, dalla produzione alla spillatura, è una delle iniziative che Birra Peroni supporta in campo sociale, in collaborazione con la Comunità di Sant'Egidio, a Roma, che si occupa di programmi educativi e di inserimento nella società di persone disabili. Il progetto Birra Peroni, che vede lavorare fianco a fianco con i responsabili della Comunità, è iniziato nel 2005 ed è rivolto a persone con vari gradi di disabilità. Il percorso proposto consiste in varie attività finalizzate alla formazione professionale, tra cui un corso di catering.

### Tetrapak – Work life balance per tutti

Sauna e palestra aziendali, servizio di lavanderia e di riparazione degli impianti domestici, un bus navetta urbano per raggiungere la sede della società, copertura sanitaria integrativa per il rimborso delle spese mediche, contributi per l'acquisto di personal computer e per l'informatizzazione della famiglia. Nel sistema di work life balance particolare attenzione è riservata ai genitori con bimbi piccoli. A brevissima distanza dalla sede di Modena, in una struttura attrezzatissima e circondata da un ampio parco giochi all'aperto, si trova l'asilo nido per i figli dei dipendenti, aperto anche alle iscrizioni di chi risiede nelle zone circostanti. Per chi ha figli più grandi, un servizio di baby sitting a chiamata, prenotabile tramite piattaforma online. Iscrizione a centri estivi o a una scuola internazionale per le famiglie provenienti dall'estero.

minimo, ha organizzato "servizi esclusivi" per i dipendenti (flessibilità oraria, "Maggiordomo", un servizio che sbriga pratiche amministrative e postali, asili nido, palestra ecc.). Inoltre, conduciamo analisi di clima e, già da tre anni, valutiamo i Rischi Stress Lavoro Correlato. Attraverso un benchmark, il consulente che cura le nostre rilevazioni dimostra che i rischi stress da noi sono esigui. Gli unici indici medi riguardano problemi posturali o di vista. Ma siamo intervenuti tempestivamente perché "il benessere" è per noi un valore irrinunciabile». E quando i problemi sono di natura più psicologica? «Offriamo un personal coaching a chi deve gestire lo stress per un cambio di ruolo. Forniamo sessioni di coaching a manager e anche ai dipendenti più giovani. Ma ritengo che il sostegno psicologico non debba andare

oltre. Come Direttore del personale è mio dovere prevenire i rischi da stress, mettendo a disposizione tutti gli strumenti aziendali, offrire benefit, ma non ritengo opportuno agire più in profondità sulle persone, ad esempio attraverso un counselling psicologico, sarebbe invasivo, soprattutto poco etico». Eppure in tempi di crisi le incertezze aumentano e i benefit, da soli, non bastano più ad attenuare lo stress. Per poter ritrovare lo slancio occorre potenziare le risorse interiori dell'individuo, agendo dall'interno verso l'esterno. È questa la chiave per un benessere duraturo. Ed è anche la posizione originale di Christian Boiron, espressa in un'intervista pubblicata su "L'impresa" n. 4/2011, dove affermava: «Diffido dalle commistioni privato-lavoro. Sono contrario agli asili nido in azienda o a iniziative di questo genere. Credo

piuttosto nell'autonomia delle persone. Vedo con sospetto l'eccessiva dipendenza dall'azienda. Preferisco mettere le persone in grado di potersi organizzare autonomamente, grazie alla flessibilità degli orari di lavoro, usufruendo delle politiche locali».



**Raul Alvarez**, partner Inalto, consulente e formatore ideatore di Laboratori di intelligenza conversazionale, r.alvarez@inalto.it



**Elin Miroddi**, partner Inalto, consulente in innovation management e coach, e.miroddi@inalto.it