

INTRODUZIONE

Il benessere organizzativo

Nel corso degli anni il concetto di “ Benessere Organizzativo” ha assunto diversi significati. Nasce per rispondere all’esigenza di garantire la sicurezza fisica del lavoratore sul posto di lavoro, concentrandosi pertanto esclusivamente sulla salute in senso stretto. A tal fine vengono introdotti corsi di formazione per prevenire gli infortuni.

Oggi si parla di un moderno concetto di salute. Affianco allo studio dei rischi fisici legati al tema della sicurezza lavorativa vengono analizzati i cosiddetti rischi psicosociali che riguardano le variabili legate al clima organizzativo e agli stili di convivenza sociale.

Il Benessere Organizzativo viene inteso come benessere delle persone: l’obiettivo è quello di generare all’interno dell’organizzazione un buon clima (“benessere organizzativo”) capace di promuovere, migliorare la qualità della vita e il grado di benessere fisico, psicologico, sociale delle persone che ne operano al suo interno.

Nel nuovo scenario chi si occupa della gestione delle risorse umane, e applica tale progetto, si trova ad operare con un approccio innovativo, il cui pilastro è la scoperta della soggettività. Infatti, è il soggetto in quanto persona ad essere titolare di un progetto di benessere.

In un contesto organizzativo ideale alla base deve esserci un ambiente sereno dove le persone possono svolgere il loro lavoro con impegno e soddisfazione. Oltre ad un ambiente positivo si deve creare una sensazione precisa: quella per cui la persona senta che la sua unicità sia accettata e apprezzata.

La nostra ricerca è stato suddivisa in tre parti:

- nella prima analizziamo in modo più approfondito il tema del benessere organizzativo nella sua evoluzione concettuale e storica;
- nella seconda illustriamo il quadro giuridico, che dal 1942 ad oggi, guida l'attuazione nel privato e nel pubblico del Benessere Organizzativo;
- nella terza raccontiamo la nostra esperienza sul campo, sulla base delle interviste che abbiamo somministrato a responsabili HR.

A chiusura del lavoro svolto offriamo spunti di riflessione e possibili proposte per promuovere la cultura della valorizzazione delle risorse umane come strategia aziendale.

Il Benessere Organizzativo

"In nessun campo gli uomini hanno messo tanto impegno come nella ricerca del benessere" e negli ultimi anni questa sta interessando anche un ambito tradizionalmente considerato distante quale quello dell'organizzazione.

Il benessere organizzativo è, infatti, un tema recentemente molto dibattuto: inizialmente vissuto come utopia, ossimoro irrisolvibile, oggi è considerato strumento fondamentale per aumentare l'efficienza ed il successo dell'azienda e per restituire al lavoratore quella dignità e soggettività faticosamente guadagnata.

All'inizio del secolo l'organizzazione lavorativa era concepita in funzione del conseguimento del miglior risultato per l'impresa non tenendo in considerazione né l'ambiente di lavoro né lo stato di salute dei lavoratori che erano considerati esseri passivi che rispondevano a stimoli economici ed ai quali era richiesto un mero adattamento al sistema tecnologico e organizzativo.

In tale scenario l'interesse alla salute del lavoro era circoscritto al concetto di sicurezza ponendo attenzione unicamente ai fattori connessi con gli infortuni e le malattie in ambito lavorativo.

Solo con la nascita del movimento delle relazioni umane si inizia a parlare dei possibili danni al benessere dei lavoratori apportati dalla routinizzazione e dalla dequalificazione e sono presi in considerazione elementi quali la motivazione, l'alienazione, i fenomeni di gruppo che si instaurano nell'ambiente di lavoro.

Dagli anni '50 – '60 il lavoratore è iniziato ad essere visto come un soggetto attivo, che interagisce col proprio ambiente di lavoro e gli aspetti della sicurezza e della salute iniziano a comprendere campi come il job design, la

formazione e la selezione dei dipendenti prestando attenzione anche alle conseguenze psichiche del lavoro.

Un passaggio concettuale fondamentale è, però, quello che si ha negli anni '70 – '80 quando, essendo sempre più evidente l'influenza sulla salute oltre che dei fattori biologici anche di quelli psicologici e sociali, si passa da un approccio di intervento incentrato sulla cura ad una focalizzazione sulla prevenzione e conservazione attiva della salute cercando di intervenire per migliorare e conservare uno stato di autentico benessere fisico e psicologico.

Si inizia a parlare di creazione di una cultura della salute all'interno dell'organizzazione ponendo in risalto i legami diretti tra i concetti di salute, stili di vita e sicurezza e considerando elementi essenziali la comunicazione, l'empowerment, il bilanciamento tra vita lavorativa e vita privata come anche il clima e la cultura organizzativa.

L'organizzazione deve pertanto essere un luogo accogliente per il dipendente, un luogo dove poter comunicare con franchezza, dove ci si sente coinvolti in ciò che si fa e si ha un certo peso nelle decisioni da prendere.

In questa direzione Williams (1994) propone una “griglia della salute organizzativa”, una struttura a quattro livelli gerarchici rappresentati da fattori ambientali (progettazione dello spazio, livello di rumore, temperatura...); fisici (alimentazione scorretta, fitness, malattie...); mentali (stress, depressione, bassa autostima, ansia...) e fattori sociali (relazioni lavorative, interessi personali, eventi della vita...).

Si tratta di uscire da una rappresentazione di oggettività dell'organizzazione, intesa come fatto esterno, non modificabile, dato e precostituito, da subire come fatto imposto e cominciare a considerarla come realtà modificabile, progettabile, di appartenenza di ciascuno, continuamente oggetto di una possibile scelta e non solo di imposizione.

Le persone sono la vera risorsa strategica delle organizzazioni, in grado di poter essere flessibili, collaborative, creative ed innovative, autonome e responsabili e nel valorizzarle non si può dimenticare che queste sono soggetti psicologici e non meri contraenti di transazioni economiche, le cui performance si acquisiscono con un contratto o con un incentivo.

La valorizzazione delle persone richiede un ambiente che possa coinvolgere, rassicurare, entusiasmare, richiede cioè un ambiente che si ponga l'obiettivo di inventarsi uno star meglio che non può essere soltanto determinato dalla paura di essere escluso, ma dovrà prevedere un progetto soggettivo, quindi relazionale e plurale, di benessere. Questo “ambiente generativo” oggi molti lo chiamano “benessere organizzativo”, cioè un contesto che favorisca l'investimento psichico dei soggetti che vi operano, l'appartenenza, la partecipazione, l'espressione delle competenze, l'espressività del proprio potenziale, la generazione di soluzioni innovative, la rigenerazione delle energie, la relazionalità stimolante e solidale; la costituzione di un clima emozionante, rassicurante, gratificante.

Il concetto di Benessere Organizzativo, inteso come capacità di un'organizzazione di promuovere e mantenere il più alto grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori in ogni tipo di occupazione, è frutto di una lunga e complessa evoluzione. In questa direzione sono stati messi in atto numerosi studi volti ad identificare i nodi cruciali da affrontare nella ricerca sul tema del benessere organizzativo per arrivare così ad identificare le sue “dimensioni chiave”.

Innanzitutto si tratta di superare quella dicotomia individuo/organizzazione considerando l'individuo non più come mero responder della “realtà” organizzativa ma come co-costruttore della sua concreta presenza

nell'organizzazione, concepita come entità dinamica, continuamente variabile, animata da individui e gruppi che interagiscono tra loro.

Altro aspetto fondamentale di cui si deve tener conto è il profondo mutamento che il mondo del lavoro ha subito e sta continuando a subire negli ultimi anni: la ridotta stabilità del lavoro ed il crescente carico lavorativo; le maggiori richieste di flessibilità, di intraprendenza e di complessità del pensiero; le ristrutturazioni organizzative e downsizing; il prolungamento dell'orario reale di lavoro; le nuove tecnologie e le nuove forme di lavoro a distanza; l'integrazione tra qualità del lavoro e qualità della vita.

Sulla base di tali considerazioni è possibile individuare alcune variabili che concorrono a determinare il Benessere Organizzativo:

- Caratteristiche dell'ambiente nel quale il lavoro si svolge
- Chiarezza degli obiettivi organizzativi e coerenza tra enunciati e pratiche organizzative
- Riconoscimento e valorizzazione delle competenze
- Comunicazione intraorganizzativa circolare
- Circolazione delle informazioni
- Prevenzione degli infortuni e dei rischi professionali
- Clima relazionale franco e collaborativo
- Scorrevolezza operativa e supporto verso gli obiettivi
- Giustizia organizzativa
- Apertura all'innovazione
- Stress
- Conflittualità
- Motivazione
- Valorizzazione dei successi (appreciative)

- Rapporto con capi e colleghi

Molti sono gli strumenti a disposizione per accrescere il Benessere Organizzativo e tanti altri possono essere ideati e sperimentati; tra quelli attualmente più utilizzati possiamo citare l'attenzione per la sede di lavoro, l'assistenza sanitaria, come anche la predisposizione di asili nido per andare incontro alle donne-madri lavoratrici o ancora interventi volti all'ascolto, alla formazione ed allo sviluppo di carriera...etc.. Questi ed altri strumenti possono senz'altro contribuire a migliorare la qualità della vita del lavoratore favorendo quella tanto auspicata ma difficile armonizzazione tra vita lavorativa e vita privata, tra esigenze personali ed esigenze dell'organizzazione. Qualsiasi organizzazione dovrebbe intraprendere percorsi di miglioramento del benessere ed è in questa direzione che ci si sta muovendo negli ultimi anni coinvolgendo non solo, come si potrebbe supporre, le aziende private ma anche le pubbliche Amministrazioni.

Proprio a tal proposito, il Dipartimento della Funzione Pubblica, in collaborazione con la Facoltà di Psicologia 2 dell'Università degli studi di Roma "La Sapienza", ha promosso il programma Cantieri sul Benessere Organizzativo nella Pubblica Amministrazione.

Il "Laboratorio sul benessere organizzativo" è stato il primo di una serie di dieci Laboratori tematici del Programma "Cantieri", diretti ad operare su fattori di importanza critica per lo sviluppo e la diffusione dell'innovazione nella pubblica amministrazione. Esso ha svolto attività di carattere tecnico dirette alla preparazione ed realizzazione di una ricerca sociale sul benessere organizzativo in alcune amministrazioni, rappresentative dei comparti Ministeri, Aziende ed Enti Locali.

Il principale obiettivo della ricerca è stato quello di costruire e sperimentare una metodologia di diagnosi e di intervento sul clima organizzativo, finalizzata

al suo miglioramento, da estendere in un secondo momento in modo diffuso in tutte le unità organizzative delle amministrazioni coinvolte ed eventualmente in altre amministrazioni.

Alle attività del laboratorio hanno partecipato:

- lo staff del Programma “Cantieri” del Ministero della Funzione Pubblica;
- il Ministero dell’Economia, con la consulenza esterna della Eco-Lab;
- il Ministero dell’Interno;
- l’INPDAP;
- 8 amministrazioni;
- la Cattedra di Psicologia del Lavoro della Facoltà di Psicologia 2 dell’Università “la Sapienza” di Roma;
- l’Istituto statunitense “Great Place to Work”, che svolge ricerche sociali nelle aziende in Europa su incarico della Commissione dell’Unione Europea.

Come si è cercato di sintetizzare in questo breve excursus molte sono le iniziative prese nella direzione del Benessere Organizzativo tanto nelle aziende private quanto nella pubblica Amministrazione supportate dalle relative normative.

I PRINCIPI

Nella costruzione del “Benessere Organizzativo”, inteso come benessere sul luogo di lavoro che sia tanto fisico, quanto psicologico e sociale, la tutela delle condizioni di lavoro rappresenta un fondamento indispensabile. Essa, che di fatto si traduce nella più generale tutela della persona, ha nel nostro ordinamento giuridico il suo primo svolgimento nel codice civile del 1942. In realtà, nell’originario impianto del codice si trova l’individuo-produttore, non la persona con i suoi valori (Bigliuzzi-Geri, 1994). Eppure, proprio nel libro V del codice, nel quale si colgono chiaramente i segni del modello corporativo, è contenuto l’art. 2087 che mostra una forte connotazione “personalistica”, disponendo che “l’imprenditore è tenuto ad adottare nell’esercizio dell’impresa le misure che, secondo la particolarità del lavoro, l’esperienza e la tecnica, sono necessarie a tutelare l’integrità fisica e la personalità morale dei prestatori di lavoro”.

I due beni tutelati dall’obbligo di sicurezza, che emerge dall’art. 2087 c.c. sono dunque l’ “integrità fisica” e la “personalità morale”. L’ “integrità fisica”, che non può essere certo disgiunta da quella psichica, trova il proprio referente costituzionale nell’art. 32 Cost. che affida alla Repubblica il compito di tutelare la salute come fondamentale diritto dell’individuo e interesse della collettività. Il precetto espresso dall’art. 32 Cost. può essere, ad ogni modo, pienamente compreso solo se inserito nel più ampio contesto di tutela della persona umana tracciata dagli artt. 2 e 3 Cost. La salute, infatti, non è un valore a sé stante, ma concorre con altri valori fondamentali in rapporto di reciproca integrazione e condizionamento: vi è, cioè, un legame inscindibile che lega la salute alla piena realizzazione sia della libertà che dell’eguaglianza (D’Arrigo, 2001). L’altro bene tutelato dall’obbligo di sicurezza è la “personalità morale”,

la cui chiave di lettura è da rinvenire nella dignità come valore giuridico e come fondamento dei diritti inviolabili della persona ex art. 2 Cost. (Natoli, 1956). Questo valore costituzionale della dignità esprime un diritto composito, non riducibile al diritto alla salute ma comprensivo altresì del diritto a non essere discriminati¹, del diritto alle pari opportunità², del diritto alla riservatezza³, del diritto alla libertà: di pensiero, di parola, di coscienza e di religione, oltre che di associazione a tutti i livelli.

La tutela del lavoratore nella dimensione personale, dunque non solo nella tradizionale veste di contraente debole, ha trovato la sua prima espressione in molte disposizioni del titolo I della L. n. 300/1970, meglio nota come Statuto dei lavoratori: negli enunciati degli articoli 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, che (fatta eccezione per gli artt. 1 e 9)⁴ sono formulati quali divieti operanti nei confronti del datore di lavoro. Tali disposizioni descrivono appunto il passaggio da una regolamentazione prevalentemente diretta alla soddisfazione di bisogni di carattere economico, connessi all'instaurazione e allo svolgimento del rapporto, ad una regolamentazione attenta a tutelare i valori

¹ Per il nuovo diritto antidiscriminatorio si v.: D.Lgs. n.215, attuazione della direttiva 2000/43/CE per la parità di trattamento tra le persone indipendentemente dalla razza o dall'origine etnica, e 216, attuazione della direttiva 2000/78/CE per la parità di trattamento in materia di occupazione e condizioni di lavoro, del 2003.

² Per il diritto delle pari opportunità si v.: D.Lgs. 11 aprile 2006 n. 198, *Codice delle pari opportunità tra uomo e donna*.

³ Per il diritto a tutela della riservatezza si v.: D.Lgs. n. 196/2003, art. 2.

⁴ Art. 1 (diritto dei lavoratori a manifestare liberamente il proprio pensiero, senza distinzione di opinioni politiche, sindacali e di fede religiosa); Art. 2 (obbligo del datore di lavoro di non adibire alla vigilanza sull'attività lavorativa le guardie giurate); Art. 3 (obbligo di comunicare ai lavoratori interessati i nominativi e le mansioni specifiche del personale addetto alla vigilanza dell'attività lavorativa); Art. 4 (obbligo di non usare impianti audiovisivi ed altre apparecchiature per finalità di controllo a distanza dell'attività dei lavoratori o di usare tali sistemi nel rispetto dei limiti legali); Art. 5 (obbligo di compiere accertamenti sanitari solo nei limiti fissati dalla legge); Art. 6 (obbligo di non effettuare visite personali di controllo ovvero di effettuarle secondo precisi limiti e condizioni); Art. 8 (obbligo di non svolgere indagini sulle opinioni politiche, religiose o sindacali del lavoratore nonché su fatti non rilevanti ai fini della valutazione dell'attitudine professionale del medesimo); Art. 9 (diritto dei lavoratori a controllare l'applicazione delle norme per la prevenzione degli infortuni e delle malattie professionali e di promuovere la ricerca, l'elaborazione e l'attuazione di tutte le misure idonee a tutelare la loro salute e la loro integrità fisica).

della persona inserita in un contesto organizzativo potenzialmente idoneo a mortificare la sua libertà e dignità. Possono, ad ogni modo, considerarsi precondizione necessaria di garanzia della persona tutti quei limiti e divieti che l'ordinamento, ed in particolare lo Statuto, ha posto nei confronti dei poteri del datore di lavoro: il potere disciplinare, il potere direttivo e dunque il potere di variare le mansioni, il potere di variare il luogo della prestazione, l'insieme dei poteri datoriali concernenti il tempo della prestazione di lavoro, il potere di licenziare il lavoratore (Resta, 2005).

Dopo l'esempio rappresentato dalla legge n. 300/1970, la dimensione personalistica del lavoro umano trova oggi riconoscimento in passi essenziali della Carta dei diritti fondamentali dell'UE, proclamata il 7 dicembre 2001 a Nizza da Parlamento europeo, Consiglio e Commissione. La Carta di Nizza ha lo scopo di fornire all'Europa un comune denominatore dei diritti sociali fondamentali, destinato ad operare come parametro di "armonizzazione coesiva", sopperendo così alla lacuna della Convenzione europea dei diritti dell'uomo che aveva posto maggiormente l'accento sui diritti civili e politici. Essa, che rivela l'esigenza di "rafforzare la tutela dei diritti fondamentali alla luce dell'evoluzione della società, del progresso sociale e degli sviluppi scientifici e tecnologici" (Carta di Nizza, Preambolo) dedica il suo IV capo, intitolato alla solidarietà, ai diritti dei lavoratori: primo tra tutti il diritto del lavoratore a condizioni di lavoro giuste ed eque, che si concretizza nel diritto a condizioni di lavoro sane, sicure e dignitose e nel diritto ad una limitazione della durata massima del lavoro e a periodi di riposo giornalieri e settimanali e a ferie annuali e retribuite; a seguire il diritto di ogni lavoratore alla tutela contro ogni licenziamento ingiustificato; il diritto dei giovani, stante il divieto del lavoro minorile, a beneficiare di condizioni di lavoro appropriate alla loro età ed essere protetti contro lo sfruttamento economico o contro ogni lavoro

che possa minarne la sicurezza, la salute, lo sviluppo fisico, mentale, morale o sociale o che possa mettere a rischio la loro istruzione; il diritto ad essere tutelato contro il licenziamento per un motivo legato alla maternità e il diritto ad un congedo di maternità retribuito e a un congedo parentale dopo la nascita o l'adozione di un figlio; il diritto di accesso alle prestazioni di sicurezza sociale e ai servizi sociali che assicurano protezione in casi quali la maternità, la malattia, gli infortuni sul lavoro, la dipendenza o la vecchiaia, oltre che in caso di perdita del posto di lavoro; infine, il diritto di accedere alla prevenzione sanitaria e di ottenere cure mediche alle condizioni stabilite dalle legislazioni e prassi nazionali.

L'attuazione nel privato e nel pubblico

Il tessuto normativo su cui si fonda l'obbligo di sicurezza e di generale tutela della persona del lavoratore è caratterizzato dalla sua frantumazione in una pluralità di fonti concorrenti che vanno dalla legislazione speciale prevenzionistica degli anni cinquanta⁵, che ha però rivelato la propria obsolescenza rispetto ai mutamenti dei processi produttivi e all'emersione di nuovi fattori di rischio, alla legislazione di derivazione comunitaria (si fa in particolare riferimento al D.Lgs n. 626/1994 con cui l'Italia recepisce la Direttiva Quadro 89/391 CEE). Su questa eterogeneità di fonti è poi intervenuto il D.Lgs. n. 81/2008 con la finalità di operare il riordino ed il

⁵ L'apparato prevenzionistico predisposto dal legislatore nel corso degli anni cinquanta del secolo scorso è composto da: il d.P.R. n. 547/1955 (norme per la prevenzione degli infortuni sul lavoro); il d.P.R. n. 302/1956 (norme di prevenzione degli infortuni sul lavoro integrative di quelle emanate con d.P.R. n. 547); il d.P.R. n. 303/1956 (norme generali per l'igiene del lavoro); il d.P.R. n. 320/1956 (norme per la prevenzione degli infortuni e l'igiene del lavoro in sotterraneo); il d.P.R. n. 321/1956 (norme per la prevenzione degli infortuni e l'igiene del lavoro nei cassoni ad aria compressa); il d.P.R. n. 322/1956 (norme per la prevenzione degli infortuni e l'igiene del lavoro nell'industria della cinematografia e della televisione); il d.P.R. n. 323/1956 (norme per la prevenzione degli infortuni sul lavoro negli impianti telefonici); il d.P.R. n. 164/1956 (norme per la prevenzione degli infortuni sul lavoro nelle costruzioni).

coordinamento delle norme vigenti in materia di salute e sicurezza sul lavoro in un unico testo. All'interno del quadro normativo appena disegnato è stato il diritto comunitario, con la direttiva 89/391, ad esprimere le prime scelte profondamente innovative per promuovere il miglioramento della sicurezza e della salute dei lavoratori durante il lavoro. A fondamento del sistema adottato dalla direttiva vi è la necessità di adattare il lavoro all'uomo, e non viceversa, mediante la cultura della prevenzione dei rischi e soprattutto la programmazione di questa, così da realizzare un complesso coerente che integri nella prevenzione stessa la tecnica, l'organizzazione del lavoro, le condizioni di lavoro, le relazioni sociali e l'influenza dei fattori dell'ambiente di lavoro (Ombuen, 2004).

La direttiva quadro 89/391 CEE viene recepita in Italia, dopo un lungo e travagliato iter,

con il D.Lgs. n. 626/1994 che segna l'abbandono del sistema di prevenzione oggettiva e/o tecnologica, in cui il legislatore forniva indicazioni puntuali sui parametri cui attenersi, ed introduce il concetto di prevenzione soggettiva, intesa come "il complesso delle disposizioni o misure adottate o previste in tutte le fasi dell'attività lavorativa per evitare o diminuire i rischi professionali nel rispetto della salute della popolazione e dell'integrità dell'ambiente esterno" (art. 2, c.1, lett.g). Le nuove generali misure per la protezione della salute e per la sicurezza dei lavoratori, da porre in essere in tutti i settori di attività (privati e pubblici) in cui vi sia anche un solo lavoratore subordinato, introdotte dal D.Lgs. n. 626/94 sono (Ombuen, 2004):

- La valutazione di tutti i rischi che possono derivare dai processi lavorativi aziendali e dall'ambiente di lavoro. L'obbligo di valutazione dei rischi è posto a carico del datore di lavoro, il quale è tenuto ad effettuare i seguenti adempimenti:

- Elaborazione di un documento contenente i criteri adottati e l'esito della valutazione dei rischi;
 - Individuare le misure di prevenzione necessarie, in base alle norme di legge e di buona tecnica;
 - Predisporre il programma di attuazione delle misure stesse per garantire il miglioramento nel tempo dei livelli di sicurezza;
- Il rispetto dei principi ergonomici tra le misure di prevenzione. Tali principi, mai menzionati nelle precedenti normative, attengono alla individuazione della migliore interazione tra le prestazioni e lo stato psico-fisico dell'uomo e i diversi tipi di lavoro, attrezzature, strumenti ed ambienti di lavoro. Essi sono stati inseriti sia per quanto riguarda la progettazione dei posti di lavoro e la scelta delle attrezzature, sia per quanto riguarda l'organizzazione stessa del lavoro (carichi di lavoro, ritmi produttivi, ecc.) al fine di contenere anche i rischi per la salute dei lavoratori derivanti da impegno mentale (ripetitività, monotonia, fatica mentale, stress).
 - La predisposizione di un organico programma di informazione e formazione dei lavoratori in materia di salute e sicurezza relativo ai luoghi di lavoro in cui essi operano. Pertanto, se le precedenti normative di settore ponevano il lavoratore come semplice "creditore della sicurezza" dovendo esso unicamente essere "reso edotto" circa i rischi presenti in azienda, nel D. Lgs. n. 626 l'informazione e la formazione costituiscono gli strumenti attraverso i quali sensibilizzare i lavoratori verso una maggiore consapevolezza nell'affrontare le tematiche di prevenzione in azienda nonché a responsabilizzarli sulla propria e altrui sicurezza. Tali azioni, infatti, si inseriscono nell'ambito di quell'intervento attivo, responsabile ed integrato richiesto dalla norma da parte di tutti i soggetti

coinvolti nel processo di prevenzione, compresi i lavoratori e/o i loro rappresentanti, che partendo dalla individuazione delle situazioni di rischio conduca fino alla scelta delle soluzioni per prevenirle e/o ridurle.

Il 23 ed il 24 marzo 2000, mentre l'Europa si trova ad affrontare un momento di transizione verso la c.d. "economia della conoscenza" (dove la conoscenza è il capitale che restituisce dignità e centralità al lavoro, decisivo per la realizzazione umana di ciascuna persona), si svolge a Lisbona il Consiglio europeo straordinario. Esso segna la nascita di quello che possiamo definire un paradigma europeo per la sicurezza sul lavoro: il nuovo paradigma è contrassegnato da trasformazioni profonde che riguardano la società, l'occupazione e i rischi sul lavoro. A Lisbona il Consiglio europeo individua alcune sfide, inserite nell' "Agenda sociale", cui far fronte in un orizzonte temporale di cinque anni (Pocar-Secchi, 2001):

- Realizzare la piena occupazione
- Trarre profitto dal progresso tecnico
- Sviluppare la mobilità
- Trarre vantaggio dall'unione economica e monetaria
- Far fronte all'invecchiamento demografico
- Rafforzare la coesione sociale anche in prospettiva dell'allargamento dell'Unione
- Affermare la dimensione sociale della globalizzazione.

In sostanza, l'obiettivo che l'Unione si dà durante il Consiglio europeo di Lisbona è quello di creare un numero maggiore di posti di lavoro di migliore qualità. E la salute e la sicurezza sono chiaramente elementi essenziali della qualità del lavoro. All'avvento del Consiglio di Lisbona l'Unione presenta un bilancio positivo, poiché tra il 1994 ed il 1998 l'incidenza degli infortuni sul

lavoro era diminuita di quasi il 10%. Le cifre assolute restavano comunque elevate: quasi 5.500 morti e 4,8 milioni di infortuni comportanti un'inabilità al lavoro superiori a 3 giorni. Inoltre, la situazione risultava transitoria, poiché già a partire dal 1999 in taluni Stati membri e in determinati settori si assiste ad una preoccupante ripresa dell'aumento degli infortuni. Questi dati incoraggiano a sviluppare, alle soglie del 2000, una strategia più globale per la salute e la sicurezza sul lavoro ed invitano ad affrontare il tema della promozione della salute sul luogo di lavoro nel quadro delle generali trasformazioni in atto, dell'evoluzione delle attività economiche (più servizi), delle forme di occupazione (maggiormente diversificate: espansione dei rapporti di lavoro temporanei e degli orari atipici, lavoro a turni o notturno, che sono fattori che aggravano i rischi per i lavoratori), della popolazione attiva (con un maggior numero di donne, ma anche di lavoratori anziani), e della società in generale. Da questo momento in poi la strategia comunitaria per la salute e la sicurezza sul lavoro si propone il continuo miglioramento del benessere fisico, morale e sociale sul luogo di lavoro. A questo fine, tutti i soggetti interessati (i poteri pubblici, le parti sociali, le imprese, gli assicuratori pubblici e privati) devono perseguire svariati obiettivi complementari (Marzulli-Urbano, 2009):

- una riduzione importante degli infortuni e delle malattie professionali;
- un'integrazione della dimensione legata al genere nella valutazione dei rischi, nelle misure di prevenzione, nonché nei dispositivi di riparazione e di compensazione, al fine di prendere in considerazione le particolari caratteristiche delle donne in materia di salute e sicurezza sul luogo di lavoro;

- una prevenzione dei rischi sociali, come lo stress, le molestie sul luogo di lavoro, la depressione e l'ansia, i rischi legati alle dipendenze dall'alcool, dalla droga e dai medicinali;
- una maggiore e più attenta prevenzione delle malattie professionali, dando priorità alle malattie dovute all'amianto, alla perdita dell'udito ed ai disturbi del sistema muscolo-scheletrico;
- la necessità di prendere in considerazione le evoluzioni di natura demografica nei rischi, negli infortuni e nelle malattie, integrando maggiormente la dimensione dell'età con particolare attenzione ai giovani e ai lavoratori anziani;
- la necessità di prendere in considerazione le trasformazioni nelle forme di occupazione e nelle modalità di organizzazione del lavoro e dell'orario di lavoro;
- la necessità di prendere in considerazione la dimensione delle imprese. Le PMI e le micro-imprese, nonché i lavoratori autonomi o i lavoratori domestici non stipendiati, devono beneficiare di misure specifiche nei programmi di informazione, sensibilizzazione e prevenzione dei rischi;
- l'analisi dei rischi nuovi o emergenti, in particolare quelli che sono legati all'interazione tra agenti chimici, fisici e biologici, nonché quelli che sono legati all'ambiente globale di lavoro (rischi ergonomici, psicologici e sociali).

La strategia comunitaria decisa a Lisbona, volta a migliorare la qualità del lavoro e, più in particolare, l'alto numero di incidenti sul lavoro e le conseguenti morti bianche spingono il nostro Governo ad adottare una serie di misure più incisive in materia di sicurezza sul lavoro. Il testo normativo che ne è scaturito è il D.Lgs. n.81 del 2008, emanato in forza della delega conferita con l'art. 1 della legge n. 123 del 2007. Esso costituisce un rilevante Testo

Unico che, composto di ben 306 articoli, è diretto a riordinare tutta la materia della prevenzione degli infortuni sul lavoro, innovandola profondamente. Scopo del provvedimento è quello di assicurare una più elevata protezione dei lavoratori, non solo attraverso misure di prevenzione dei rischi, ma anche attraverso l'acquisizione della cultura della sicurezza mediante l'informazione, la formazione⁶ continua e l'addestramento⁷. Le maggiori novità introdotte dal D.Lgs. n. 81 del 2008 sono (Barbato-Frascheri, 2008):

- l'applicazione delle disposizioni in materia di salute e sicurezza a tutte le tipologie di rischio e a tutti i lavoratori, subordinati e autonomi (compresi i collaboratori dell'impresa familiare), superando così la dicitura restrittiva e non più attuale di lavoratore dipendente;
- la valorizzazione e l'attenzione, nell'ambito del processo di valutazione dei rischi e del relativo documento, alla tipicità della lavoratrice e del lavoratore. Infatti, nel processo di valutazione dei rischi viene introdotto il modello di analisi dei rischi a "matrice", intersecando i rischi tradizionali (rischio chimico, fisico, biologico, da movimentazione manuale dei carichi) con elementi di potenziale rischio a carattere trasversale: l'età, il genere, lo stress lavoro-correlato, l'appartenenza ad altri paesi;
- il rafforzamento delle rappresentanze in azienda, in particolare dei lavoratori territoriali;

⁶ La formazione, intesa come processo educativo con cui trasferire ai lavoratori conoscenze e procedure per l'acquisizione di competenze necessarie allo svolgimento in sicurezza dei compiti, deve essere, ai sensi dell'art. 37 del D.Lgs. n. 81/2008, sufficiente e adeguata e deve contenere i concetti di rischio, danno e prevenzione. Essa deve avvenire in occasione della costituzione del rapporto di lavoro, del trasferimento o cambiamento di mansioni, dell'introduzione di nuove attrezzature o tecnologie, e deve essere ripetuta in relazione all'evoluzione dei rischi e all'insorgenza di nuovi rischi.

⁷ L'addestramento, che comprende le attività dirette a fare apprendere ai lavoratori l'uso corretto di attrezzature, macchine, impianti, sostanze, dispositivi, anche di protezione individuale, e le procedure di lavoro, è, ai sensi dell'art. 37 del D. Lgs. n. 81/2008, anch'esso obbligatorio, deve essere effettuato da persona esperta e sul luogo di lavoro e deve sempre avvenire in occasione della costituzione del rapporto di lavoro, del trasferimento o cambiamento di mansioni, della introduzione di nuove attrezzature di lavoro o di nuove tecnologie, di nuove sostanze e preparati pericolosi.

- l'istituzione della figura del rappresentante di sito produttivo, presente nelle realtà particolarmente complesse e pericolose (ad es. aree portuali);
- la nascita di un sistema informativo pubblico, cui partecipano tutte le parti interessate (anche le parti sociali);
- il finanziamento per le azioni promozionali private e pubbliche a favore della salute e sicurezza dei lavoratori (ad es. programmi e corsi scolastici in scuole ed università).

La specifica attuazione nella Pubblica Amministrazione

Nella Pubblica Amministrazione è il D.Lgs. n.165 del 2001 ad esprimere la volontà del Governo di attuare un radicale processo di cambiamento, ponendo l'attenzione sulla gestione delle risorse umane. A questo proposito, l'art. 7 stabilisce che le amministrazioni pubbliche debbono:

- garantire parità e pari opportunità tra uomini e donne per l'accesso al lavoro ed il trattamento sul lavoro;
- garantire la libertà di insegnamento e l'autonomia professionale nello svolgimento dell'attività didattica, scientifica e di ricerca;
- individuare criteri certi di priorità nell'impiego flessibile del personale a favore dei dipendenti in situazioni di svantaggio personale, sociale e familiare e dei dipendenti impegnati in attività di volontariato;
- curare la formazione e l'aggiornamento del personale, compreso quello con qualifiche dirigenziali, garantendo altresì l'adeguamento dei programmi formativi, al fine di contribuire allo sviluppo della cultura di genere della pubblica amministrazione.

Ma è la direttiva del Ministro della Funzione Pubblica del 2004 a dare contenuto a quanto previsto dall'art. 7 del D.Lgs. n. 165 del 2001, nel tentativo di rendere le amministrazioni pubbliche datori di lavoro esemplari attraverso una rinnovata attenzione ad aspetti non monetari del rapporto di lavoro, come la costruzione di ambienti e relazioni di lavoro che contribuiscono al miglioramento della qualità della vita dei lavoratori e delle prestazioni. La direttiva in primo luogo individua le motivazioni per l'adozione di misure finalizzate ad accrescere il benessere organizzativo: valorizzare le risorse umane; aumentare la motivazione dei collaboratori; migliorare i rapporti tra dirigenti e operatori; accrescere il senso di appartenenza e di soddisfazione dei lavoratori per la propria amministrazione; rendere attrattive le amministrazioni pubbliche per i talenti migliori; migliorare l'immagine interna ed esterna e la qualità dei servizi forniti dall'amministrazione; diffondere la cultura della partecipazione, quale presupposto dell'orientamento al risultato, al posto della cultura dell'adempimento; realizzare sistemi di comunicazione interna; prevenire i rischi psico-sociali di cui al D. Lgs. n. 626/94. In secondo luogo la direttiva ministeriale indica la strada da seguire per accrescere il benessere organizzativo: concepire il benessere organizzativo come elemento di cambiamento culturale e, soprattutto, prestare attenzione a variabili critiche come le caratteristiche dell'ambiente di lavoro, la chiarezza degli obiettivi organizzativi, il riconoscimento e la valorizzazione delle competenze, la comunicazione intra-organizzativa, la prevenzione degli infortuni e dei rischi professionali, il clima relazionale franco e collaborativo, la giustizia organizzativa, l'apertura all'innovazione, il governo dello stress e della conflittualità. E per aiutare operativamente le amministrazioni a pianificare, condurre ed utilizzare efficacemente le rilevazioni di benessere organizzativo

in attuazione di questa direttiva, il Dipartimento della Funzione Pubblica ha realizzato il manuale operativo "Benessere organizzativo, Per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche".

I CASI CONCRETI

Dopo una attenta disamina della letteratura riguardante il benessere organizzativo e un'analisi accurata del quadro giuridico di riferimento, il lavoro si è rivolto alle realtà aziendali così come concretamente riscontrabili. Per fare ciò abbiamo utilizzato lo strumento delle interviste.

In primo luogo, per avere un quadro di insieme rispetto al modo in cui si muovono riguardo a tale tema, ci siamo rivolti ad un consulente operante sia nel campo della ricerca universitaria che nella consulenza aziendale, in seconda battuta abbiamo intervistato vari managers operanti nel settore HR di diverse aziende, i quali ci hanno mostrato come nelle loro società viene affrontato il tema del B.O.

La prima intervista, somministrata al consulente, constava delle seguenti 10 domande:

1. Cosa intende lei per Benessere Organizzativo?
2. Secondo il suo punto di vista, qual'è stata l'evoluzione storica del concetto di Benessere Organizzativo?
3. Quali sono le principali normative a riguardo?
4. Ritiene adeguate le normative esistenti?
5. In che modo, secondo lei, le normative relative al Benessere Organizzativo (BO), stanno influenzando la PA?
6. Come valuta le attuali politiche di governo a riguardo?
7. Ritiene che il settore privato sia stato influenzato in modo diretto dalle normative sul BO o il tema si è sviluppato autonomamente?
8. Quali le differenze e le similitudini tra la P.A. e il settore privato?

9. A tale proposito ci può esporre due sue esperienze, una nel pubblico e una nel privato?

- Obiettivi perseguiti;
- Strumenti utilizzati;
- Risultati raggiunti.

10. Quali sono le future prospettive di sviluppo? Si continuerà su questa linea o è solo una tendenza del momento?

In seconda battuta ci siamo rivolti ai managers di diverse aziende. La significatività dei risultati che si potevamo ricavare da tale lavoro dipendeva da una molteplicità di fattori. Certamente era importante che le domande riuscissero a cogliere e rappresentare la complessità del fenomeno testato. Altrettanto importante era il modo in cui l'intervista veniva interpretato da coloro che scelgono di rispondere alle domande in esso contenute. L'assoluto anonimato dei soggetti intervistati e delle società interessate rende tale indagine neutrale rispetto ad eventuali rivendicazioni su questioni che invece possono e devono trovare altrove la loro giusta accoglienza. Si tratta di uno strumento conoscitivo che vuole fare il punto circa i molteplici aspetti che costituiscono la vita delle organizzazioni. Intende costituire una prima occasione per individuare e misurare, in modo attendibile criticità, punti di forza, aree di debolezza meritevoli di successivi approfondimenti conoscitivi.

Abbiamo intervistato:

- Responsabile HR di un Ministero dello Stato;
- Due responsabili HR in aziende di servizi a partecipazione statale;
- Manager HR di un'azienda leader nel settore cinema e spettacolo;
- Proprietario di un'azienda padronale nel settore poligrafico;

- Direttore HR di un'azienda sanitaria privata;
- Direttore HR di una Onlus multinazionale.

Ed abbiamo rivolto le seguenti domande:

1. Avete realizzato all'interno della vostra organizzazione progetti volti al benessere delle risorse umane, inteso come progetto volto a dare attenzione alla persona?
2. Quali pensa possano essere i fattori che incidono sul B.O. nell'organizzazione?
3. Come valuta le attuali politiche di governo a riguardo?(Pubblica)
Oppure Come valuta le politiche di gestione/sviluppo delle risorse umane?(Privato)
4. Quale era la popolazione aziendale direttamente interessata?
5. Quali obiettivi vi siete proposti inizialmente?
6. In quanti e quali step si è sviluppato il processo?
7. Quali strumenti avete utilizzato per portare avanti il progetto?
8. Avete trovato delle difficoltà durante questo percorso? Se sì, come le avete affrontate?
9. Rispetto alle attese, i risultati conseguiti sono stati soddisfacenti?
10. Quali crede siano le future prospettive di sviluppo in materia, all'interno della vostra realtà?
11. E nelle altre aziende (pubbliche o private), sa darci una sua previsione/prospettiva?

Volendo riportare i risultati più significativi della ricerca potremmo affermare che le aziende non conoscono il termine specifico di Benessere organizzativo e alla prima domanda, tranne due casi hanno risposto di non aver effettuato alcun progetto riguardo tale tema. In realtà gli intervistati, una volta stimolati

su alcuni strumenti tipicamente legati al Benessere Organizzativo hanno risposto affermativamente, esponendo vari modi di intendere il Benessere dei propri dipendenti.

Per gli intervistati i fattori che incidono in modo più significativo sul B.O. sono: la bellezza estetica dell'ambiente di lavoro, la raggiungibilità logistica della sede, la chiarezza dei ruoli e dei processi organizzativi, il tipo di cultura organizzativa, le politiche di gestione e sviluppo delle risorse umane, la comunicazione interna ed esterna e per ultimo la modifica di norme e procedure

Riguardo al giudizio sulle politiche aziendali attuate la maggioranza degli intervistati si è dichiarata insoddisfatta sebbene si segnala un crescente interessamento sul tema che giustifica delle significative aspettative per il futuro. Un caso particolare è costituito dalla Pubblica Amministrazione; l'intervistato, infatti, afferma che la normativa non presenta vuoti a cui appellarsi, ma per l'applicabilità di queste norme sono necessari dirigenti aperti all'innovazione e/o alla reingegnerizzazione dei processi, ossia pensare per processi Business Process Reengineering. Nel privato la cultura gestionale di impresa è stata da sempre esercitata raggiungendo tappe della qualità e dell'eccellenza in tutti i processi di gestione, nella p.a. la cultura dell'adempimento legata all'amministrare sono ancora molto radicati. In quest'ambito emerge una resistenza di carattere culturale che tende a diminuire piuttosto lentamente.

Riguardo i progetti realizzati in azienda abbiamo riscontrato una notevole varietà di interventi che comprendono un ventaglio ampio e complesso, a cui spesso manca una linea strategica organica e di lungo periodo. Partecipazioni aziendali, specificazione di una stile aziendale a cui riconoscersi, procedure di valutazione e valorizzazione delle risorse, ampliamento o miglioramento della

sede lavorativa, arredo ergonomico, corsi di comunicazione efficace ed assertiva sono esempi pratici della disorganicità di intervento delle aziende. Anche in questo caso va fatto un discorso specifico riguardo la Pubblica Amministrazione. L'intervistato ci ha esposto un piano organico e ben strutturato in vari step

Generalmente vengono applicati

Bibliografia

Alpi P., *Adempimento dell'obbligo di sicurezza e tutela della persona*, Giuffr  Editore, 2008, pp.3-124.

Barbato L. - Frasccheri C., *Salute e sicurezza sul lavoro – Guida ad D.Lgs. n. 81/2008*, Edizioni Lavoro, 2008

Bigliazzi Geri L, *Persona e lavoro*, Padova, 1994, pp. 32-45.

D'Arrigo C.M., voce *Salute (diritto alla)* in *Enc. Dir.* 2001, pp. 1009-1027.

Marzulli M.- Urbano P., *Salute e sicurezza sul lavoro come scelta strategica*, Mimesis, 2009.

Mazzaro R.- Silvestro C., *Il pubblico impiego, commento organico al D. Lgs. n. 165/2001*, Edizioni giuridiche Simone, 2001.

Natoli, *Sicurezza, libert  e dignit  del lavoratore nell'impresa*, in *Dir lav.*, 1956, I, 3 ss.

Ombuen G., *Introduzione al D. Lgs. n. 626/1994, l'evoluzione della normativa italiana in materia di salute e sicurezza sul lavoro alla luce della politica sociale europea*, IIMS, Roma, 2004.

Pocar F. – Secchi C., *Il trattato di Nizza e l'Unione Europea*, Giuffr  editore, 2001.

Resta G. *Autonomia privata e diritti della personalità*, Napoli, 2005.