



**Éupolis**lombardia

**AFSSL** Accademia di formazione  
per il servizio sociosanitario lombardo



# L'Health Equity Audit e gli sviluppi dell'organizzazione del lavoro

**Milano 5 luglio 2017**

**Organizzazione e salute  
i 2 percorsi si incrociano?**

**domanda:**

**Perchè valutare l'equità dell'impatto sulla salute dell'organizzazione aziendale?  
Quando non c'è equità?**

**La nostra tesi:**

rafforzare le persone, soprattutto quelle meno dotate di risorse e capacità INDIVIDUALI,  
DOVREBBE e talvolta È sempre più un valore guida e meno un costo

**SCENARI DIVERSI**

# Il percorso dell'organizzazione

*L'innovazione organizzativa  
corre nelle aziende migliori*

1. Da 15 anni crescono i **modelli High Performance Work Systems**. Dal modello Toyota alle metodologie di eccellenza: lean production, six sigma, WCM ecc. Ci riferiamo a:
  - **organizzazione del lavoro** (gruppi di lavoro, decentramento, delega, ampliamento competenze individuali, autonomia, responsabilità);
  - **coordinamento del lavoro** (meno comando gerarchico, aumento flussi informazioni, anche bottom-up, misurazione delle performance, decentramento decisioni)
  - **gestione del personale** (più competenze trasversali, formazione, incentivazione, anche non monetaria, relazioni industriali cooperative).

# Il percorso dell'organizzazione

L'innovazione organizzativa  
richiede sempre più  
scelte strategiche

2. L'effettiva implementazione nell'impresa è **ambigua e parziale**: vi sono orientamenti learning-flessibili-smart e orientamenti neotayloristi (a seconda della **cultura d'impresa**).
3. Gli effetti sulla performance sono **differenti**: i primi accrescono innovazione organizzativa e qualità, i secondi solo l'efficienza.
4. I primi tendono al **coinvolgimento e valorizzazione** di tutti

Il punto oggi:

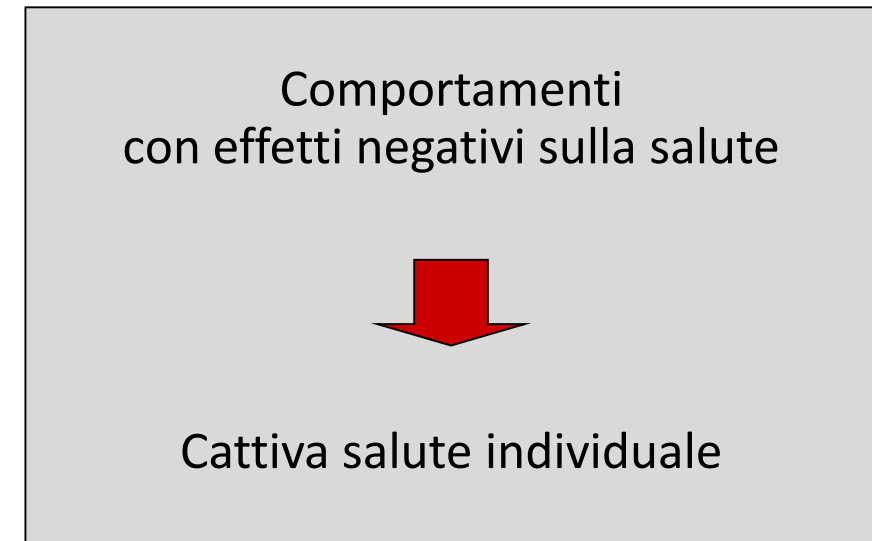
- Più spazi per **caratterizzare i modelli aziendali**: differenziazione del personale, domanda di conciliazione/personalizzazione, decentramento contrattuale, welfare aziendale, lavoro agile, utilizzo di alternanza, apprendistato e formazione.
- 4.0 può potenziare entrambe le prospettive, ma su **traiettorie differenti**.

# Il percorso della salute

Effetto pesante delle disuguaglianze sociali sulla salute

Questo viene misurato a livello individuale (posizione professionale, titolo di studio, reddito, lavoro manuale, ecc.)

Persone con **bassa capacità** di controllo sulla propria salute, sui **propri comportamenti**



Esiste un ampio potenziale  
di salute da recuperare  
-  
Soprattutto nelle aree  
meno qualificate

# Il percorso della salute

Cosa c'è dietro le disuguaglianze di salute nel lavoro?  
Sono mediate dai processi sociali

Non si recupera con  
interventi individuali  
—  
E' necessario lavorare sui  
processi sociali negli  
ambienti di lavoro

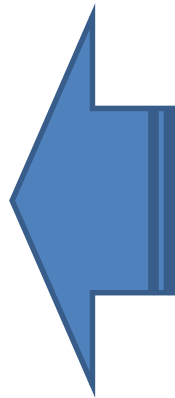
Persone disuguali  
(Disuguaglianze sociali)



Comportamenti individuali,  
Ma socialmente radicati in  
**contesti di lavoro**  
(caratteristiche fisiche e sociali)



Disuguaglianze di salute



I **meccanismi sociali** (esempio cooperazione, fiducia, reputazione, coordinamento, imitazione, ecc.)

- riguardano modi di funzionare del contesto sociale di lavoro
- sono fondati su interazioni delle persone e influenzano i comportamenti
- sono alla base del nesso causale che genera l'effetto, il comportamento

Sono alla base dei **fattori di rischio e stress/logoramento**

- Equilibrio tra domanda aziendale e autonomia/controllo
- Equilibrio tra sforzo e ricompensa

# Il percorso della salute (ruolo guida dell'H.E.A.)

Come può il contesto di lavoro diventare capacitante?

Cioè, date certe caratteristiche della persona (basse capacità di controllo) e del lavoro, aumentare il controllo sulla salute?

- **La qualità dell'ambiente fisico:** in quali ambienti le persone lavorano?
- **La qualità dell'ambiente sociale:** a quali regole si ispirano i comportamenti individuali e collettivi? Gli stili di vita? A quale idea di qualità del lavoro ci si riferisce? Quali incentivi, norme e valori sociali orientano verso questa idea?
- **Il senso dell'esperienza:** quale significato viene attribuito **individualmente e collettivamente** all'esperienza, alla pratica di lavoro? Quali narrazioni esprimono questa esperienza?

Sono almeno 3 i livelli di azione  
per promuovere salute  
E ridurre le disuguaglianze

# Il percorso della salute

Dai bisogni al  
miglioramento continuo  
per la salute  
e la sostenibilità

**OMS: il luogo di lavoro sano**

**L'idea centrale della teoria della ricerca-azione:  
parte dai bisogni delle persone, le rende attive, protagoniste, usa informazioni evidence based, non usa logiche gerarchico-burocratiche**

...In cui lavoratori e dirigenti, sulla base dei bisogni evidenziati, collaborano attivamente nell'ambito di un processo di continuo miglioramento per tutelare e promuovere la salute, la sicurezza e il benessere di tutti i lavoratori nonché la sostenibilità dell'azienda, prestando particolare attenzione a:

- Fattori di rischio fisico;
- Fattori di rischio psicosociale, inclusi l'organizzazione del lavoro e la cultura organizzativa
- Risorse dedicate al miglioramento delle condizioni di salute dei lavoratori (inclusa la promozione di stili di vita sani da parte del datore di lavoro);
- Possibilità di trasferire alle famiglie, e quindi alla comunità, le esperienze positive e gli interventi per il miglioramento della salute dei lavoratori.



# Il percorso della salute

## OMS: il luogo di lavoro sano

Le azioni sulla salute  
vengono collocate  
in una strategia aziendale  
molto ampia

L'OMS individua **5 chiavi strategiche** per lo sviluppo della promozione della salute nei luoghi di lavoro:

- Impegno e coinvolgimento della leadership
- Coinvolgimento dei lavoratori e dei loro rappresentanti
- Etica del lavoro e legalità
- Sostenibilità ed integrazione
- Utilizzo di un processo sistematico e globale per efficacia e continuo miglioramento

# Promozione della salute nei luoghi di lavoro - WHP

## **BENEFICI PER L'AZIENDA**

- Programma ben pianificato per la salute e la sicurezza
- Immagine positiva di azienda che si prende cura
- Miglioramento del clima
- Riduzione del turnover
- Riduzione dell'assenteismo
- Aumento della produttività
- Riduzione dei costi di assistenza sanitaria/ assicurazione
- Riduzione del rischio di contenziosi e sanzioni

## **BENEFICI PER I LAVORATORI**

- Ambiente di lavoro sano e sicuro
- Rinforzo dell'autostima
- Riduzione dello stress
- Miglioramento del clima
- Aumento della soddisfazione del proprio lavoro
- Aumento delle capacità di tutela della salute
- Miglioramento della salute
- Aumento del benessere

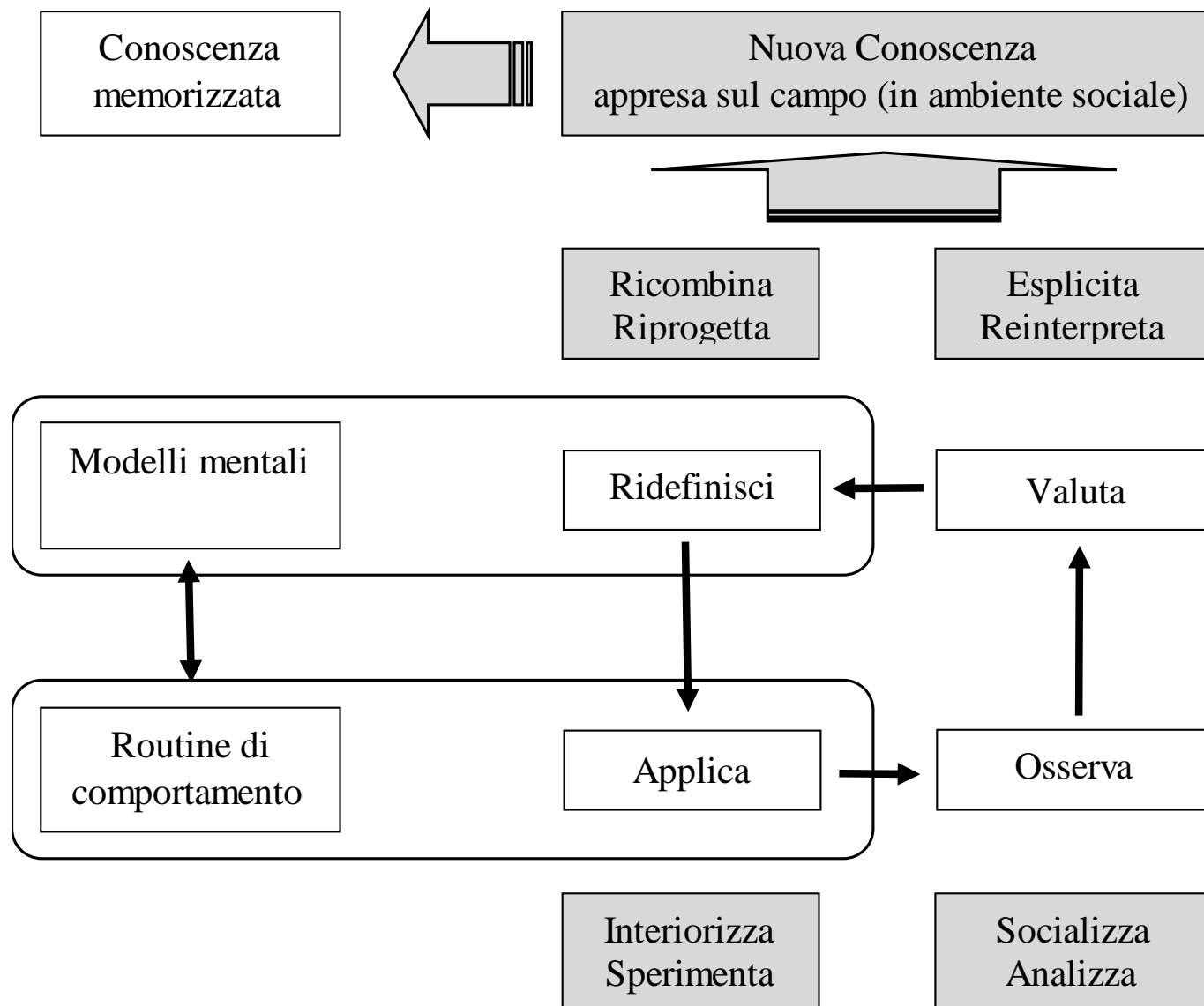
**DOPPIO INVESTIMENTO  
DOPPIO BENEFICIO**  
Quali imprese sono su questa strada?  
Quindi sono interessate?  
**SARA' SEMPRE PIU' UNA VIA  
NECESSARIA**

## Stessa logica dei modelli 1) SECI (Nonaka-Takeuchi) e 2) ricerca-azione (OMS)

Nei nuovi modelli organizzativi  
(in teoria e in pratica)  
1) innovazione e qualità  
2) salute e benessere

avviene con gli stessi metodi:  
coinvolgimento e  
miglioramento continuo

e gli stessi obiettivi:  
qualità del lavoro e sostenibilità



## Per concludere

- La salute e l'equità di salute nel lavoro dovrebbero essere un valore guida per l'organizzazione aziendale
- Secondo questa ipotesi, i due percorsi convergono. Vi è una forte coerenza di obiettivi, di metodo e sinergie dirette, nell'ambito delle strategie di innovazione e sviluppo organizzativo.
- Tuttavia, questo è vero solo nelle aziende che scelgono l'innovazione e la qualità, in una prospettiva di lungo periodo
- Nella massa delle aziende questo cambiamento rischia di essere troppo lento, incerto, nascosto oppure non condiviso. Per questo le pratiche innovative, le retrostanti teorie e strategie e gli impatti positivi andrebbero studiati, narrati e diffusi.
- I programmi WHP e le metodologie di Health Equity Audit ci sembrano punti d'ingresso importanti nella relazione tra strutture per la promozione della salute e aziende e quindi nella lotta alle disuguaglianze

La sfida è culturale  
centrale la qualità del lavoro  
e delle relazioni sociali  
negli ambienti di lavoro  
**SAREMO ABBASTANZA VELOCI?**