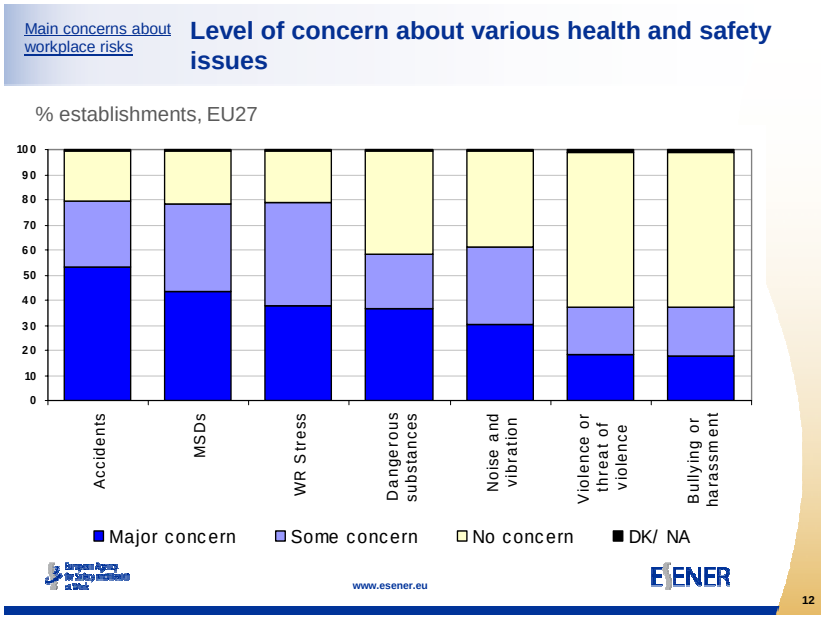
Il management del rischio in azienda

di Claudio Cortesi

Una buona fotografia della situazione nelle aziende europee la consegna l'indagine ESENER (*European Survey on New and Emerging Risk*) dell'Agenzia Europea per la Salute e la Sicurezza sul Lavoro. Le aziende europee che considerano i rischi di violenza e molestie sul lavoro una priorità sono meno del 20%, nemmeno un'azienda su cinque; e meno di tutti gli aspetti della salute e sicurezza sul lavoro, come dimostra il grafico sotto riportato.



Non solo, ma sono poche le aziende che hanno elaborato una policy scritta, anche se l'85% dei manager europei è convinto che lo strumento abbia grande impatto sul problema. Non basta però a convincere le imprese europee ad impegnarsi nel management di prevenzione. Le aziende infatti affrontano il problema soprattutto perché obbligate dalla legge, oppure su richiesta dei sindacati; in alcuni casi perché temono un'ispezione o un danno di reputazione; meno, molto meno, per ragioni di produttività e performance. La prevenzione rischia quindi di essere percepita come un'imposizione esterna, da svolgere in fretta, che comporta solo oneri e costi per il business. Per comprendere meglio si deve capovolgere la domanda, e indagare i motivi per cui non si fa prevenzione. La risposta prevalente è che "non è necessaria, non è una priorità". Oltre a questo le leggi in materia sono giudicate troppo complesse, e le procedure costose in termini di budget e di tempo. Inoltre spesso non si hanno le professionalità adeguate. Questi problemi riguardano meno le grandi imprese, generalmente attrezzate per affrontare il problema, mentre descrivono molto bene la situazione nelle piccole e medie imprese, numericamente maggiori. La ricerca ESENER mostra una fortissima correlazione tra consapevolezza del problema e prevenzione. Forse è questa la chiave per risolvere il complesso dibattito volto a chiarire se la legge è efficace o no. Due dei più autorevoli esperti in materia sostengono che "l'efficacia della legislazione è ancora sconosciuta. Affinché siano efficaci, gli interventi legislativi devono essere supportati da imprenditori e sindacati con

adeguata formazione e motivazione, disposti ad impegnarsi proattivamente a livello organizzativo; così come impegnarsi a rispondere al lavoratore in ogni singolo episodio, insieme ad un ispettorato con le risorse necessarie ad affrontare il problema". La legge serve quindi perché crea consapevolezza del problema, ma non è la soluzione.
Il ruolo chiave lo hanno le relazioni industriali perché la partecipazione dei lavoratori è, insieme al management del rischio, il fattore più importante nella prevenzione. In Europa sindacati e imprenditori hanno firmato nel 2007 l'"Accordo quadro sulla violenza e molestie nel luogo di lavoro": si tratta di un risultato storico, il primo documento dove vengono definiti i fenomeni di violenze, minacce e molestie. In Italia purtroppo i firmatari (Confindustria, Cgil, Cisl, Uil) non hanno ancora approvato la traduzione ufficiale, molto utile per la diffusione nelle aziende.
L'accordo rappresenta un punto di arrivo molto importante per il riconoscimento del problema: molto resta ancora da fare visto che tanti imprenditori e lavoratori iscritti alle organizzazioni firmatarie non sono a conoscenza nemmeno della sua esistenza.
A livello aziendale, secondo il modello elaborato da Vittorio Di Martino, uno dei più importanti consulenti internazionali, innanzitutto l'azienda deve dotarsi di una policy in materia che chiarisca un concetto fondamentale: tolleranza zero per qualsiasi forma di violenza. Nessuno tollererà alcuna forma di abuso, neanche lieve.
Bisogna poi procedere ad un valutazione del rischio che è la "pietra miliare dell'approccio europeo alla salute e sicurezza sul lavoro". Si può procedere con questionari, focus group o interviste dirette. Il dipartimento di Medicina del Lavoro dell'Inail ha elaborato la scala "Val.Mob." per il mobbing. Si tratta di un questionario che analizza quattro fattori. Il primo è quello "relazionale" che individua tutte le situazioni tese nei rapporti interpersonali in azienda. Il secondo "intrusività/ingerenza" chiede se vi sono ricatti, stereotipi o atteggiamenti ostili. Il fattore "dequalificazione" si riferisce a scelte che danneggiano la carriera del lavoratore, come demansionamento o modalità di lavoro che impediscono di essere produttivi. Infine l'ultimo individua l'"attaccamento al lavoro" e il "clima affettivo/emozionale" in azienda.
Oltre ai risultati del test bisogna verificare la presenza di alcuni sintomi psicofisici (rispetto ad un elenco predefinito) quali nervosismo o tensioni muscolari. Associando i due fattori la scala individua le situazioni critiche. Non è detto che chi pensa di essere mobbizzato lo sia effettivamente; così come si possono scoprire vittime non ancora coscienti di esserlo. Ovviamente vi sono altri questionari, già testati, validati dall'esperienza e pronti all'uso. La loro somministrazione non richiede grandi quantità di tempo e fornisce un utile mappa della situazione in azienda.
Un altro elemento di dimostrata efficacia è la previsione di procedure chiare e conosciute da tutti. In caso si ritenga di essere vittime di comportamenti ostili, qual è il referente cui va inviata la segnalazione? Chi denuncia deve aver garantito l'anonimato. In caso di violenza fisica, se vi sono situazioni di rischio imminenti, come comportarsi? Allertare la security o la polizia? È utile, ma non indispensabile, formare manager e lavoratori su queste procedure, e dare loro alcune nozioni sulla gestione dello stress e dei conflitti. Lo stesso discorso va fatto per chi lavora con il pubblico: se il cliente aggredisce o diventa pericoloso, come ci si deve comportare? Su questo vi sono molte linee guida utili, nel settore ospedaliero come nel commercio, pronte e facili da utilizzare.
L'altro elemento cruciale da effettuare sempre, è il monitoraggio. Va registrato e archiviato ogni episodio, anche lieve, di violenza. L'archivio potrà fornire preziose informazioni sul clima che sta maturando in azienda verso un lavoratore; e può aiutare ad identificare gli eventi "sentinella" che aiutano a predire il rischio. Una volta all'anno si può verificare, insieme a manager e lavoratori, le analisi effettuate ed i nuovi fattori di rischio. Il dialogo è, come sempre, il più importante antidoto alla violenza.

Claudio Cortesi
Scuola internazionale di Dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro
ADAPT-CQIA, Università degli Studi di Bergamo