



ATS BRIANZA - Confindustria Monza, Lecco e Sondrio
PREMIAZIONE DELLE AZIENDE DELLA RETE WHP LOMBARDIA 2023

Empowerment, salute ed equità di salute: sfide aperte per l'innovazione e la cultura d'impresa

Monza 3 aprile 2023 - Lecco 5 aprile 2023

Quale rapporto

OGGI

tra due elementi chiave della strategia d'impresa?

**Salute
ed equità di salute**

**Innovazione
e cultura d'impresa**

Due tradizioni negli ultimi 25 anni

**Salute
ed equità di salute**

**La tradizione della salute e
sicurezza sul lavoro**

**Prevenzione e riduzione dei rischi
nell'ambiente di lavoro**

Normativa, parti sociali

**Innovazione
e cultura d'impresa**

**La tradizione della ricerca di
performance eccellenti**

**Innovazione, miglioramento
continuo, modelli di competizione
sulla qualità**

il meglio del made in Italy

OGGI le tradizioni si incontrano

Salute ed equità di salute

Concetto di salute ampio, dentro e fuori il luogo di lavoro

Non solo ridurre i rischi ma promuovere in positivo la salute individuale e collettiva
buone pratiche WHP

Partire dalle disuguaglianze di salute dove sono evidenti GAP evitabili

Centralità dei comportamenti, degli stili di vita e degli ambienti sociali

Per costruire organizzazioni con salute e benessere
**E' NECESSARIO IL COINVOLGIMENTO ATTIVO
DELLE PERSONE**

Innovazione e cultura d'impresa

Concetto di ecosistema territoriale trasversale all'impresa

Creare qualità e sostenibilità ambientale e sociale di lungo periodo
(ESG e CSR)

Nuovi modelli organizzativi (HPWS, LEAN, AGILE, ecc.) per sostenere innovazione, miglioramento continuo, digitalizzazione efficace e nuovi modelli di business

Per costruire organizzazioni collaborative e performanti
**E' NECESSARIO IL COINVOLGIMENTO ATTIVO
DELLE PERSONE**

La sfida culturale OGGI

NUOVA LEADERSHIP E COOPERAZIONE

Costruire in impresa

Un ambiente sociale adeguato
all'empowerment individuale e sociale



Salute
ed equità di salute



Innovazione
e cultura d'impresa

Perché Empowerment? (+delega +competenze +relazioni)

Perché **ATTRAVERSO** l'ambiente sociale?

Obiettivo:

rafforzare le persone, soprattutto quelle meno dotate di risorse e capacità individuali, **ATTRAVERSO** cambiamenti nell'ambiente sociale in cui lavorano

Nuove politiche organizzative dove le persone lavorano, nuove architetture sociali generate da appropriati meccanismi sociali.

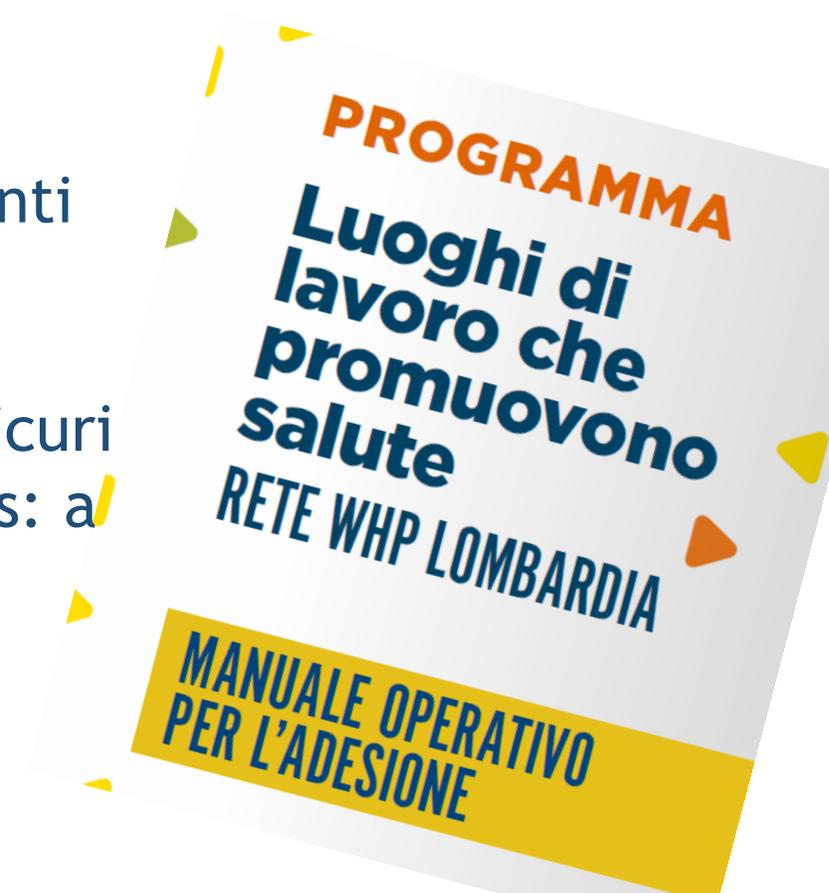
Seguire le nuove teorie sulla leadership e i nuovi modelli di organizzazione, con regole coerenti che guidano il comportamento delle persone

Perché Empowerment? (+delega +competenze +relazioni)

Perché ATTRAVERSO l'ambiente sociale?

Le 5 chiavi strategiche per lo sviluppo della promozione della salute nei luoghi di lavoro, sono:

1. Impegno e coinvolgimento della leadership
2. Coinvolgimento dei lavoratori e dei loro rappresentanti
3. Etica del lavoro e legalità
4. Sostenibilità ed integrazione
5. Utilizzo di un processo sistematico e globale che assicuri efficacia e continuo miglioramento (Healthy workplaces: a model for action: for employers, workers, policymakers and practitioners © WHO 2010)



Salute
ed equità di salute

WHP - azioni specifiche
Attenzione: allargare al contesto organizzativo

L'effetto delle disuguaglianze sociali sulla salute
viene misurato a livello individuale

Come aumentare le capacità di controllo
sui propri comportamenti ?



Comportamenti
con effetti negativi sulla salute



Cattiva salute individuale

Cosa c'è dietro le disuguaglianze di salute ?
Sono radicate nei processi sociali
Cosa implica per osservazione e politiche?

I meccanismi sociali

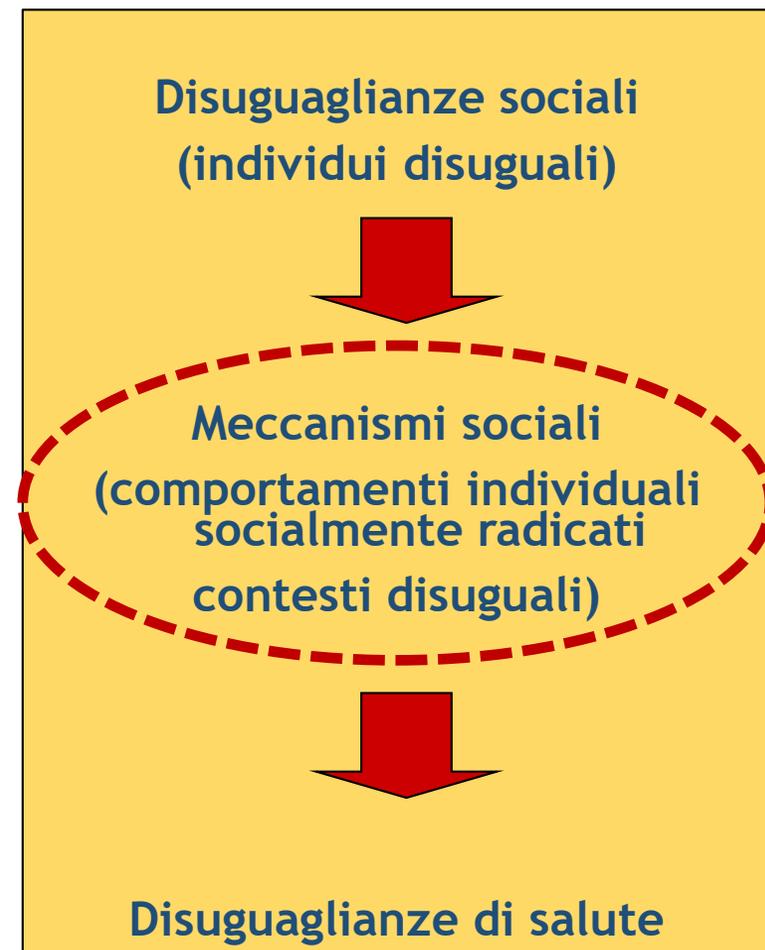
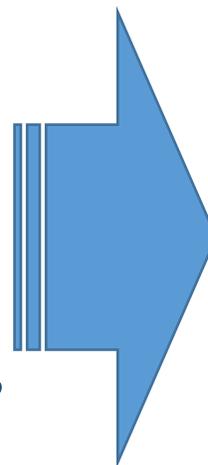
riguardano modi di funzionare del
contesto socio-economico e
istituzionale,

sono fondati su interazioni degli
attori rilevabili ad un livello
micro,

influenzano i comportamenti a
livello micro e quindi macro.

Consentono di individuare
pienamente il nesso causale che
genera l'effetto, il
comportamento

- 1) Cosa misurare?
- 2) Come ridurre
l'effetto
delle disuguaglianze?



L'ambiente sociale in impresa riduce o amplifica le disuguaglianze

- 1) Esiste un relazione causale tra comportamento individuale e salute
- 2) il comportamento individuale avviene in un ambiente sociale che lo influenza, lo spiega e lo modifica.
- 3) l'ambiente sociale lo costruiamo noi, è modificabile (la leadership, le regole, l'apprendimento)

Conseguenze sulle politiche organizzative:

- Sulle strategie di osservazione dei determinanti del comportamento individuale
- Sulle politiche per modificare il comportamento individuale.

L'ambiente sociale in impresa riduce o amplifica le disuguaglianze

Nessuno possiede e/o comanda dall'alto l'ambiente sociale.

Ci sono due livelli fondamentali di disuguaglianze

1. Individuale: **le risorse e capacità individuali**
2. Sociale: l'interazione significativa con il **contesto fisico e sociale** intorno a noi

- La salute (come l'innovazione) dipende dai comportamenti
- I comportamenti derivano dalla cultura e modellano la cultura
- La cultura **NON** è solo individuale, ma radicata nelle relazioni sociali

HEA - Rischio di essere
Troppo individualisti
Troppo positivisti
Troppo razionalisti
Troppo maschilisti
Poco attenti alla cooperazione

L'ambiente sociale in impresa: gli elementi capacitanti

Definizione: le qualità del contesto fisico e sociale di lavoro e delle relazioni in cui il soggetto è inserito, il capitale sociale legato alle 'cerchie di riconoscimento' (Pizzorno 2007).

Sono rilevanti tre dimensioni:

1) la **conformazione fisica** che determina le **qualità del contatto/esposizione all'ambiente**. Essa può inibire o valorizzare il potenziale di salute indipendentemente dalle risorse a disposizione dell'individuo.

2) la **caratterizzazione sociale** che facilita o meno la **mobilitazione e lo scambio (per solidarietà o reciprocità) di ulteriori risorse** per mettere in atto i comportamenti desiderati dall'individuo. Le relazioni stabili di fiducia, cooperazione, reciprocità, ecc. diventano beni collettivi e capacità sociali che accrescono le capacità individuali.

3) I **significati individuali e collettivi attribuiti all'esperienza sul lavoro** (Weick, 1997, Bandura, Elster 2010), che incide sul set di scelte praticabili e che rende più o meno possibili e convenienti comportamenti coerenti con la promozione della salute

(ad esempio lavorare con attenzione, impegnarsi nel lavoro, sentirsi gratificato, ma anche bere, fumare, fare sport, ecc.).

Lo strumento dell'HEA - Health Equity Audit

Le politiche: agire con nuova leadership capacitante

COME CAMBIA LA DOMANDA AZIENDALE TRA CULTURE ORGANIZZATIVE E LEADERSHIP

CAPITOLI TRADIZIONALI e
LEADER CARISMATICI
ORGANIZZAZIONI
GERARCHICO BUROCRATICHE

LEADERSHIP DISTRIBUITA
ORGANIZZAZIONI
LEAN-LEARNING

seguire dipendere eseguire

apprendere decidere collaborare

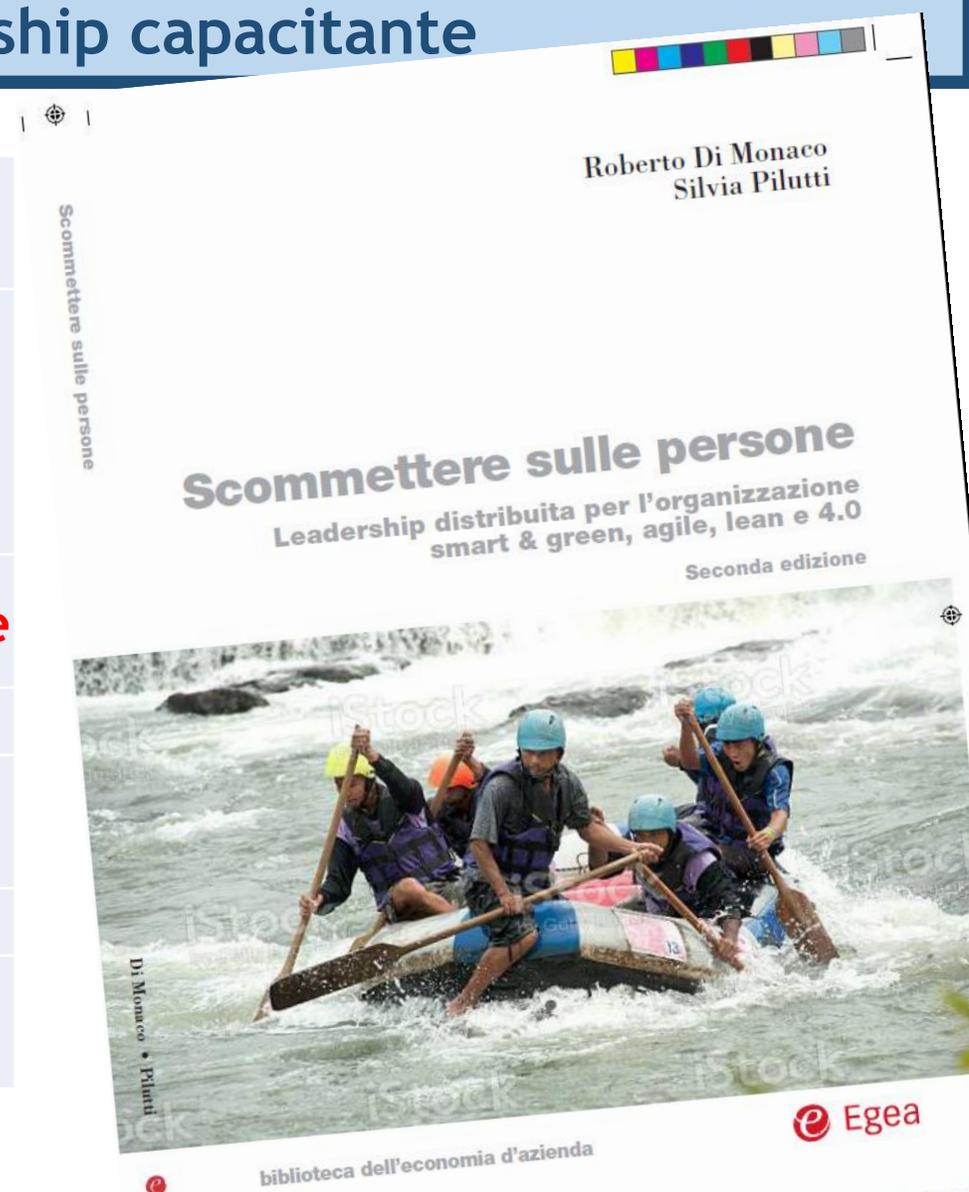
rischio di dipendenza e
conformismo

riconoscimento, valorizzazione

rischio di selezione e passività sviluppo, apprendimento

rischio di individualismo e
competizione

socialità, collaborazione



L'ambiente sociale in impresa: gli elementi capacitanti

Per promuovere il cambiamento servirebbe lavorare su:

- 1) la conformazione fisica: con quale coinvolgimento/contributo delle persone?
- 2) la caratterizzazione sociale che facilita o meno la mobilitazione e lo scambio (per solidarietà o reciprocità) di ulteriori risorse per raggiungere effettivamente i funzionamenti desiderati dall'individuo: quale idea di qualità del lavoro e di cooperazione? Quali incentivi e norme sociali orientano verso questa idea?
- 3) l'attribuzione di significati soggettivi individuali e collettivi all'esperienza (Weick, 1997, Bandura, Elster 2010) nel contesto di lavoro: quali storie vengono costruite, ricostruite? Come si legge l'esperienza delle pratiche di lavoro?

L'ambiente sociale in impresa: gli elementi capacitanti

Per misurare servirebbero:

- 1) Indicatori relativi alle qualità fisiche del contesto prossimo che hanno effetto sulla salute
- 2) Indicatori relativi alle qualità di scambi e relazioni che caratterizzano il contesto prossimo e che possono accrescere le capacità individuali
- 3) Indicatori del significato (e quindi della desiderabilità) attribuito (a livello individuale e/o collettivo) ai comportamenti messi in atto (con il focus su quelli che hanno effetto sulla salute), rispetto alle risorse di cui si dispone.

HEA Integrato nell'organizzazione, non separato o parallelo

I soggetti: non solo mediatori, anche lavoratrici e lavoratori

Gli ambiti (chiedersi nel contesto specifico chi sono i soggetti socialmente più deboli? quali evidenze lo mostrano? Fino al livello di personalizzazione individuale)

- Come ridurre l'esposizione al rischio dei soggetti socialmente più deboli?
- Come ridurre la probabilità di ammalarsi dei soggetti socialmente più deboli? (aumentare la resistenza, dare maggiore supporto)
- Come ridurre l'effetto della malattia sulle condizioni sociali delle persone socialmente più deboli?

Le domande sulle politiche/azioni organizzative

- Ci sarà, C'è stato un effetto significativo sull'equità di salute? In che misura?
- Come si produrrà, Come si è prodotto l'effetto? Quali meccanismi sociali hanno generato capacità per le persone più fragili?

L'ambiente sociale in impresa: gli elementi capacitanti

Domande per l'impresa dall'esperienza lombarda

Check list per azioni di Health Equity Audit su programmi di promozione della salute

- 1 Analizzare la stratificazione /eccesso di esposizione al rischio
- 2 Analizzare la vulnerabilità della “popolazione” (a parità di condizione di rischio)
- 3 Verificare se le azioni “aziendali” di comunicazione-informazione (compresi supporti/strumenti) tengono conto delle differenze culturali e socio-economiche nella popolazione target, così da garantirne accessibilità (fruizione, comprensione, accettazione, ecc.), a tutte le componenti
- 4 Verificare l'effetto sulle azioni/strumenti delle disuguaglianze sociali, geografiche, culturali, ambientali, ecc.
- 5 Includere nell'azione il monitoraggio delle disuguaglianze
- 6 Condividere con gli stakeholder la diagnosi e gli obiettivi in tema di disuguaglianza
- 7 Le azioni previste dal Programma sono in grado di contrastare fattori di disuguaglianza
- 8 Verificare che le azioni non aumentino le disuguaglianze
- 9 Basare le azioni su meccanismi causali su cui vi siano evidenze di efficacia

Le politiche: agire con nuova leadership capacitante

Dietro le difficoltà, le inerzie, l'applicazione burocratica delle misure, ci sono spesso divergenze e visioni ideologiche.

La proposta:

ripartire dall'equità applicata in concreto alle politiche organizzative: **coinvolgere le persone e misurare le disuguaglianze.**

Applicare le due metriche, **delle disuguaglianze e dell'empowerment**

L'equità di salute è una buona spia della qualità del lavoro e dell'organizzazione, come della capacità innovativa d'impresa.

Grazie dell'attenzione