

Roma, 28 gennaio 2026

SEMINARIO DI AGGIORNAMENTO

“RISCHIO STRESS LAVORO CORRELATO

E GESTIONE DEL FATTORE UMANO PER LA SSL”

The logo of INAIL (Istituto Nazionale per lo Studio e la Cura degli Infortuni sul Lavoro) is displayed. It consists of the word "INAIL" in a bold, white, sans-serif font. Below the text is a horizontal line with three segments of color: green on the left, white in the middle, and red on the right, representing the Italian flag.

Analisi organizzativa e cultura della colpa
Le famiglie di indicatori dello stress

Annalisa Guercio

Analisi organizzativa e cultura della colpa

Le famiglie di indicatori dello stress

argomenti

Vulnerabilità

Organizzazione

Disfunzioni

Cultura della colpa

Errori umani

Nesso errore-near miss-incidente

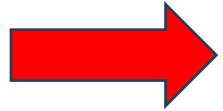
Indicatori di SLC

Matrice di rischio

Esercitazioni

Analisi organizzativa e cultura della colpa

Le famiglie di indicatori dello stress



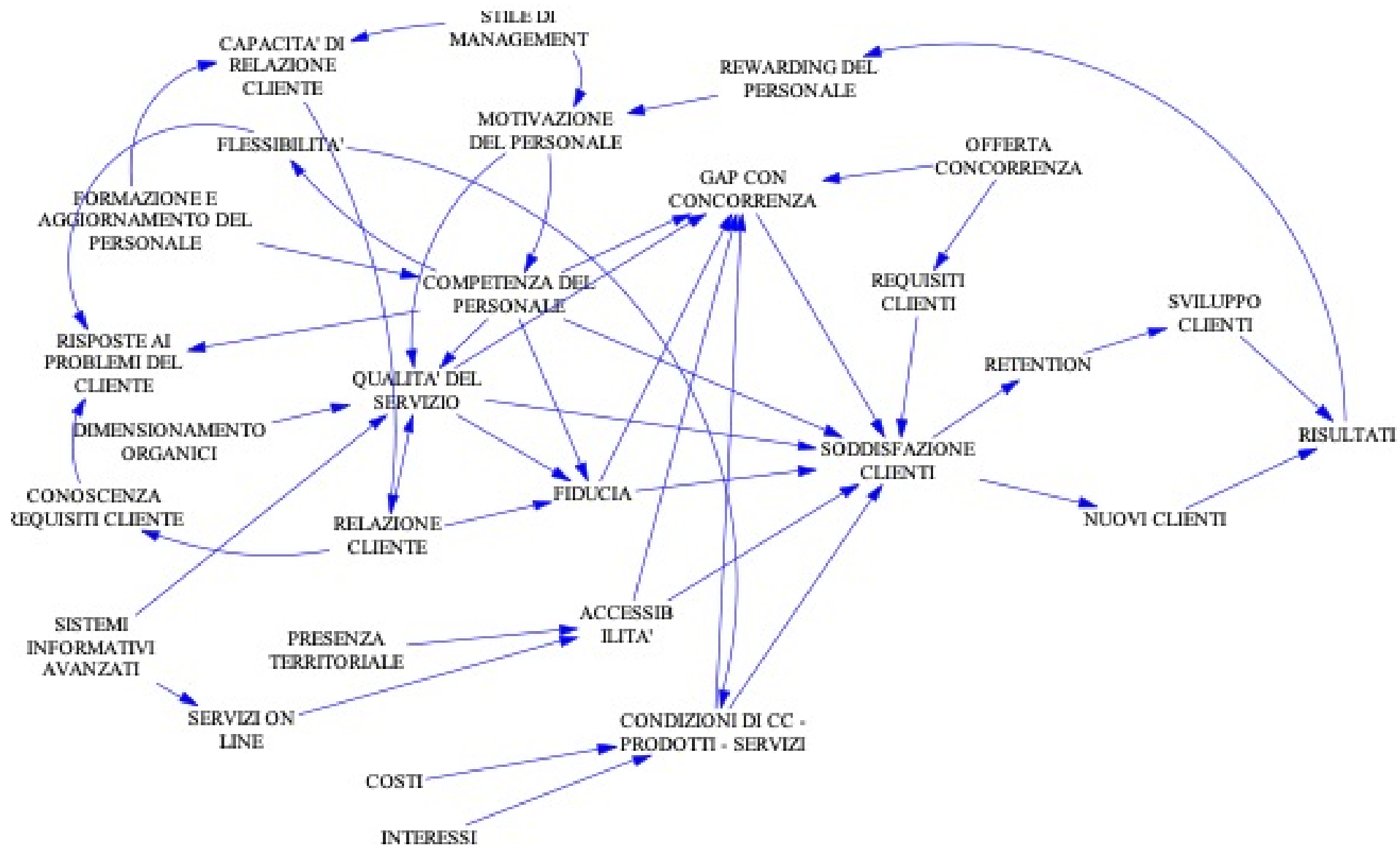
Scopo del corso?

Analisi organizzativa per la SSL

ANALISI ORGANIZZATIVA

L'organizzazione

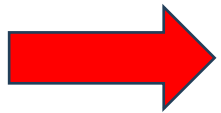




Analisi organizzativa e cultura della colpa Le famiglie di indicatori dello stress

Qual è lo **scopo** della valutazione dei rischi SLC e psicosociali?

A cosa **serve** la rilevazione dei near miss?



individuare le criticità dell'organizzazione prima che sfocino in infortuni e MP

strumento** che valuta come l'organizzazione, le sue strutture, le sue procedure e le sue relazioni interne ed esterne **influenzano le condizioni di SSL



Analisi organizzativa per la SSL

Analisi organizzativa e cultura della colpa

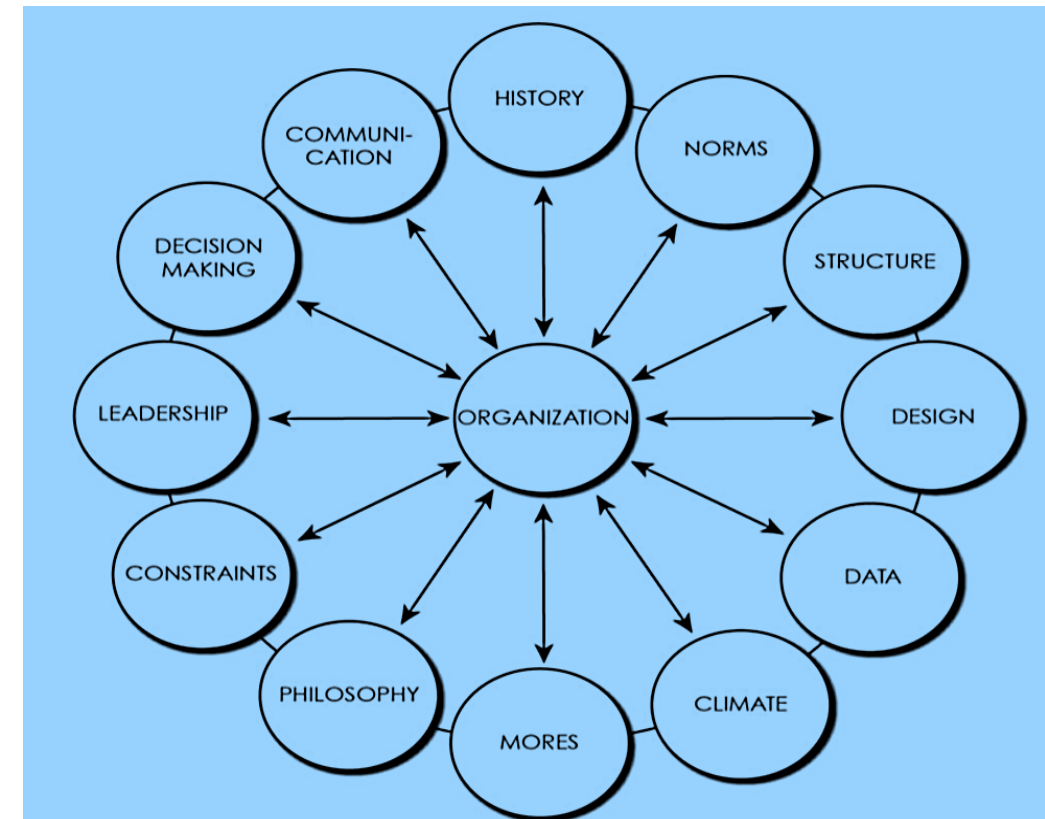
Le famiglie di indicatori dello stress

Analisi organizzativa: *questa sconosciuta*

Scopo: **conoscere** i meccanismi che regolano il funzionamento di una organizzazione e **comprendere** relazioni e interconnessioni tra fenomeni politico-economici, professionali, etici, sociali

strumento che:

- consente di **definire "lo stato di salute"** dell'organizzazione e di individuare le aree sulle quali intervenire per promuovere migliori condizioni di lavoro e di benessere
- analizza i **fattori in gioco** e permette di evidenziare i **rapporti causa/effetto** fra di essi
- individua **carenze** e **incongruenze** e per indirizzare la riprogettazione
- individua le principali **lacune organizzative** e le **aree critiche**



Analisi organizzativa e cultura della colpa
Le famiglie di indicatori dello stress

Analisi organizzativa: *questa sconosciuta*

Fotografia approfondita del sistema organizzativo in cui si opera = processo diagnostico della realtà organizzativa nel suo complesso, dei meccanismi di funzionamento e del sistema di relazioni che la governano.

Scopo: far emergere dettagli sulle funzioni, competenze, dotazioni e capacità dell'organizzazione, che costituiscono la base per valutare il benessere di un'organizzazione, **oltre a consentire l'individuazione di eventuali inefficienze e potenzialità di sviluppo.**

La fotografia restituita dal processo diagnostico sarà dunque **funzionale** al disegno di **soluzioni** di intervento sull'organizzazione in termini di efficienza ed efficacia, per migliorare i flussi di lavoro, garantire la sostenibilità a lungo termine e orientare, in generale, la strategia di sviluppo dell'organizzazione.

...aiutare gli enti a **crescere da un punto di vista organizzativo e gestionale**, affinché essi possano diventare leve di sviluppo per il territorio in cui operano e portarvi benefici diffusi e duraturi.

Analisi organizzativa e cultura della colpa

Le famiglie di indicatori dello stress

Analisi organizzativa: *questa sconosciuta*

strumento che valuta come l'organizzazione, le sue strutture, le sue procedure e le sue relazioni interne ed esterne

diversi aspetti:

- strategico-strutturale
- funzionale
- ambientale
- psicosociale
- culturale
- operativa



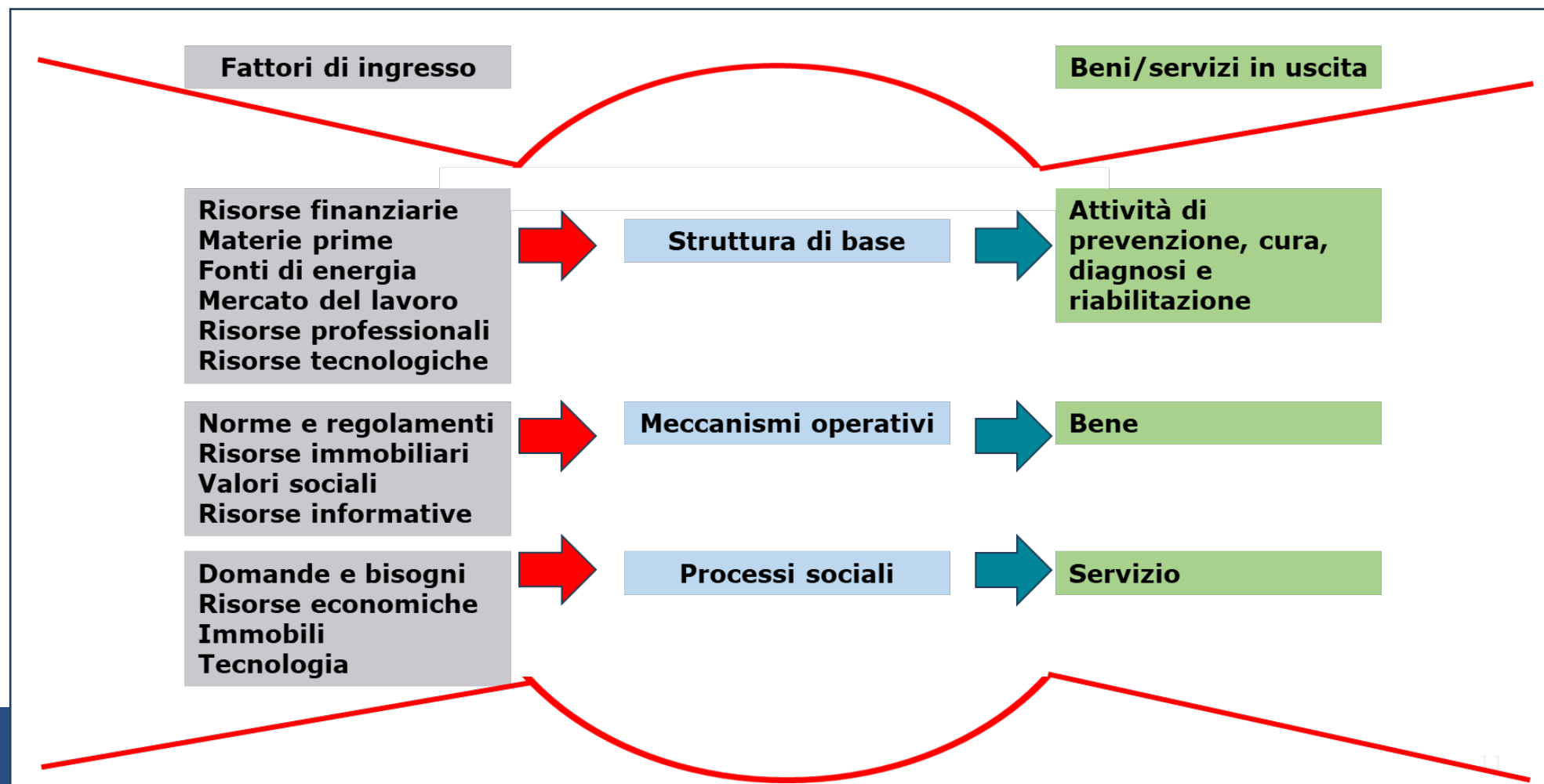
in funzione di:

- dimensioni aziendali
- struttura
- tipo di produzione
- contesto

Analisi organizzativa e cultura della colpa

Le famiglie di indicatori dello stress

Analisi organizzativa: *questa sconosciuta*



Analisi organizzativa e cultura della colpa

Le famiglie di indicatori dello stress

Analisi organizzativa: *questa sconosciuta*

Diagramma di Ishikawa (es. per manifattura)



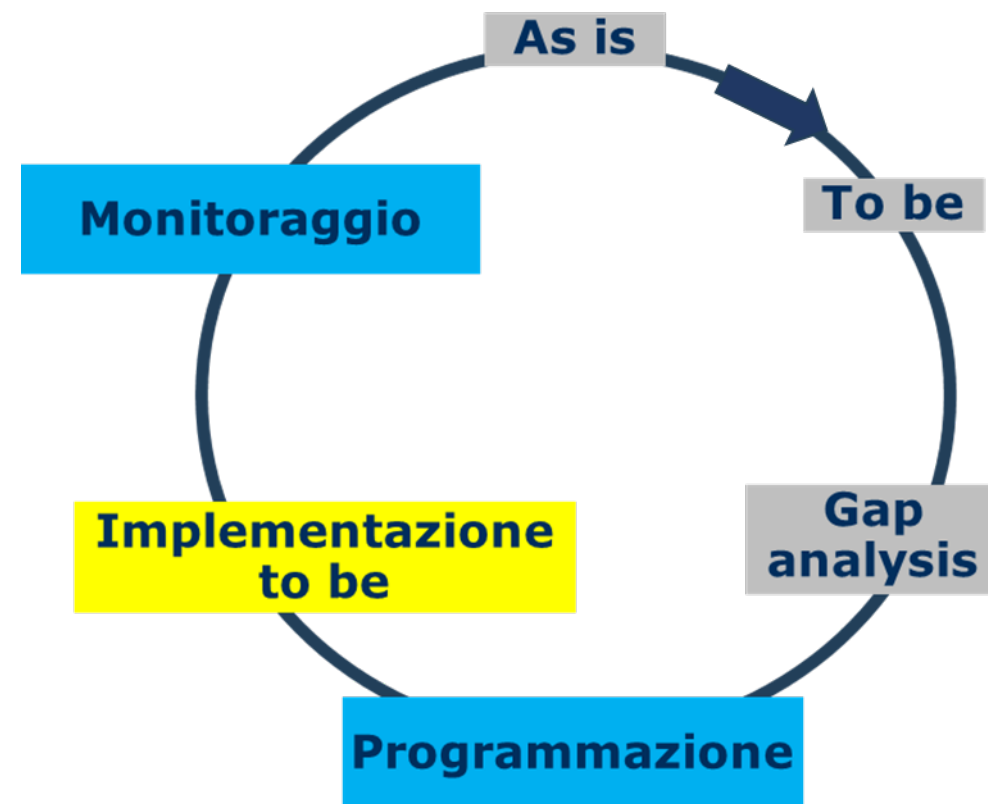
Analisi organizzativa e cultura della colpa

Le famiglie di indicatori dello stress

Analisi organizzativa: *questa sconosciuta*

1. **As-is:** fotografia del sistema (**aspetti gestionali, organizzativi, informativi, relazionali, economici**)
2. **To-be:** situazione futura desiderata, in ottica migliorativa, di efficientamento della struttura e allineamento rispetto alle priorità programmatiche di policy. Si costruisce per obiettivi (strategici e specifici)
3. **Gap analysis:** identificazione delle **criticità** e del **gap** da colmare tra la situazione attuale e il modello organizzativo cui tendere
4. **Programmazione:** definizione degli interventi progettuali (trasformazione dei ruoli, innovazione dei processi, empowerment digitale ecc)
5. **Implementazione del To-be:** attuazione degli interventi programmati
6. **Monitoraggio:** rilevazione dello stato avanzamento lavori

Modello circolare



Analisi organizzativa e cultura della colpa

Le famiglie di indicatori dello stress

Analisi organizzativa: *questa sconosciuta*

Gap analysis

- **identificazione** delle **criticità** e del **gap da colmare** tra la situazione attuale e il modello organizzativo cui tendere
- misura i **risultati effettivi** rispetto ai risultati attesi per identificare strategie, processi, tecnologie o competenze non ottimali o mancanti e individuare azioni da intraprendere per raggiungere gli obiettivi prefissati
- sia al **tempo t = 0** dell'analisi che in fase di **monitoraggio**

La connessione tra stress lavoro correlato, near miss, errori umani e analisi organizzativa

Analisi organizzativa: *questa sconosciuta*

Gap analysis

Analizzare lo stato attuale: le **domande**

- Quali sono le cause che hanno contribuito al mancato obiettivo? (es: i lavoratori sono stati ben formati?)
- Il piano di produzione è stato a corto di personale?
- I materiali richiesti erano disponibili? Il layout del piano di produzione ha rallentato le cose?



Indicatori corrispondenti (es)

n° lavoratori formati/n° lavoratori totale
oppure
n° ore di formazione/n° lavoratori totale

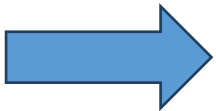
n° lavoratori addetti a un determinato settore /n° lavoratori totale o necessario

n° richieste di acquisto dal magazzino/
n° totale di acquisti



Strumenti dell'analisi organizzativa:

- interviste
- focus group
- questionari
- sondaggi



L'**obiettivo** dell'**analisi organizzativa per la SSL**
è identificare **vulnerabilità**,
punti deboli e aree di miglioramento
per garantire
un **ambiente di lavoro sano e sicuro**
e **conforme alle normative**

VULNERABILITA'

Definizioni iniziali

- **Affidabilità di un sistema:** capacità di compiere un'azione/attività in un determinato tempo senza errori
- **Affidabilità umana:** capacità di compiere un'azione/attività in un determinato tempo senza errori
- **Sistema composto da:**
 - **componenti fisiche:** ambiente fisico (macchine, impianti, attrezzature, sostanze, rifiuti e scarti, struttura), risorse, strumenti
 - **componenti sociali:** individuo-lavoratore, relazioni, gerarchia, valori, cultura
- **Miopia organizzativa:** scarsa capacità di un'organizzazione di valutare i fatti nella loro attuale realtà e nei loro possibili sviluppi

Vulnerabilità?

Analisi organizzativa e cultura della colpa

Le famiglie di indicatori dello stress

Vulnerabilità: *questa sconosciuta*

- vulnerabilità sismica
- vulnerabilità materiale e sociale
- vulnerabilità emotiva
- vulnerabilità informatica
- vulnerabilità organizzativa



Dal latino **vulnerare (ferire)**:
implica una **mancanza di
protezione o difesa.**

Predisposizione a essere facilmente
attaccato, offeso

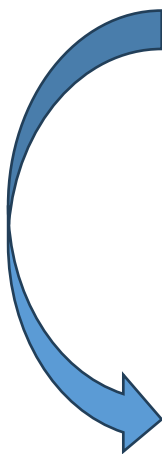
Condizione di essere esposti a
potenziali danni, sia fisici che emotivi, o
di essere facilmente attaccabili o
danneggiati.

Analisi organizzativa e cultura della colpa

Le famiglie di indicatori dello stress

Vulnerabilità: *questa sconosciuta*

- **vulnerabilità sismica**
- vulnerabilità materiale e sociale
- vulnerabilità emotiva
- vulnerabilità informatica
- vulnerabilità organizzativa



Rischio sismico

misura dei danni attesi in un intervallo di tempo, in base al tipo di sismicità, resistenza delle costruzioni e antropizzazione (natura, qualità e quantità dei beni esposti).

Pericolosità sismica di un territorio: frequenza e forza dei terremoti che lo interessano (sismicità) = probabilità che si verifichi un terremoto di elevata magnitudo, a parità di intervallo di tempo considerato.

Vulnerabilità: predisposizione di una costruzione a essere danneggiata. Quanto più un edificio è vulnerabile, maggiori saranno le conseguenze di un terremoto.

Esposizione: maggiore o minore presenza di beni esposti al rischio = possibilità di subire la perdita di vite umane, danni economici e al patrimonio culturale

Italia: elevato rischio sismico

Piccola riflessione

Casi di morte per terremoto

terremoti	morti
Friuli, 6 maggio 1976	1000
Irpinia e Basilicata, 23 novembre 1980	2900
Umbria e Marche, 26 settembre 1997	11
Molise, 31 ottobre 2002	30
L'Aquila, 6 aprile 2009	309
Emilia, 20 maggio 2012	27
Centro Italia, 24 agosto 2016	300

+ danni economici alle strutture



Casi di infortunio indennizzati in ciascun anno

Anno	Temporanea	Permanente	Morte	Totale
2001	645.685	25.083	1.335	671.799
2002	622.321	29.052	1.303	652.393
2003	615.758	31.732	1.317	648.520
2004	606.607	34.678	1.214	642.226
2005	591.659	37.607	1.232	630.214
2006	581.769	39.639	1.305	622.395
2007	567.866	39.192	1.184	607.989
2008	537.251	42.004	1.088	580.117
2009	479.977	41.985	1.006	522.733
2010	470.485	41.671	1.001	512.954
2011	435.213	39.281	908	475.215
2012	387.499	37.157	870	425.335
2013	350.963	35.783	750	387.353
2014	334.205	34.399	744	369.190
2015	319.022	33.992	783	353.631
2016	321.850	34.568	705	356.956
2017	321.472	34.623	684	356.636
2018	317.926	34.441	795	352.950
2019	315.798	33.713	754	350.139

Analisi organizzativa e cultura della colpa

Le famiglie di indicatori dello stress

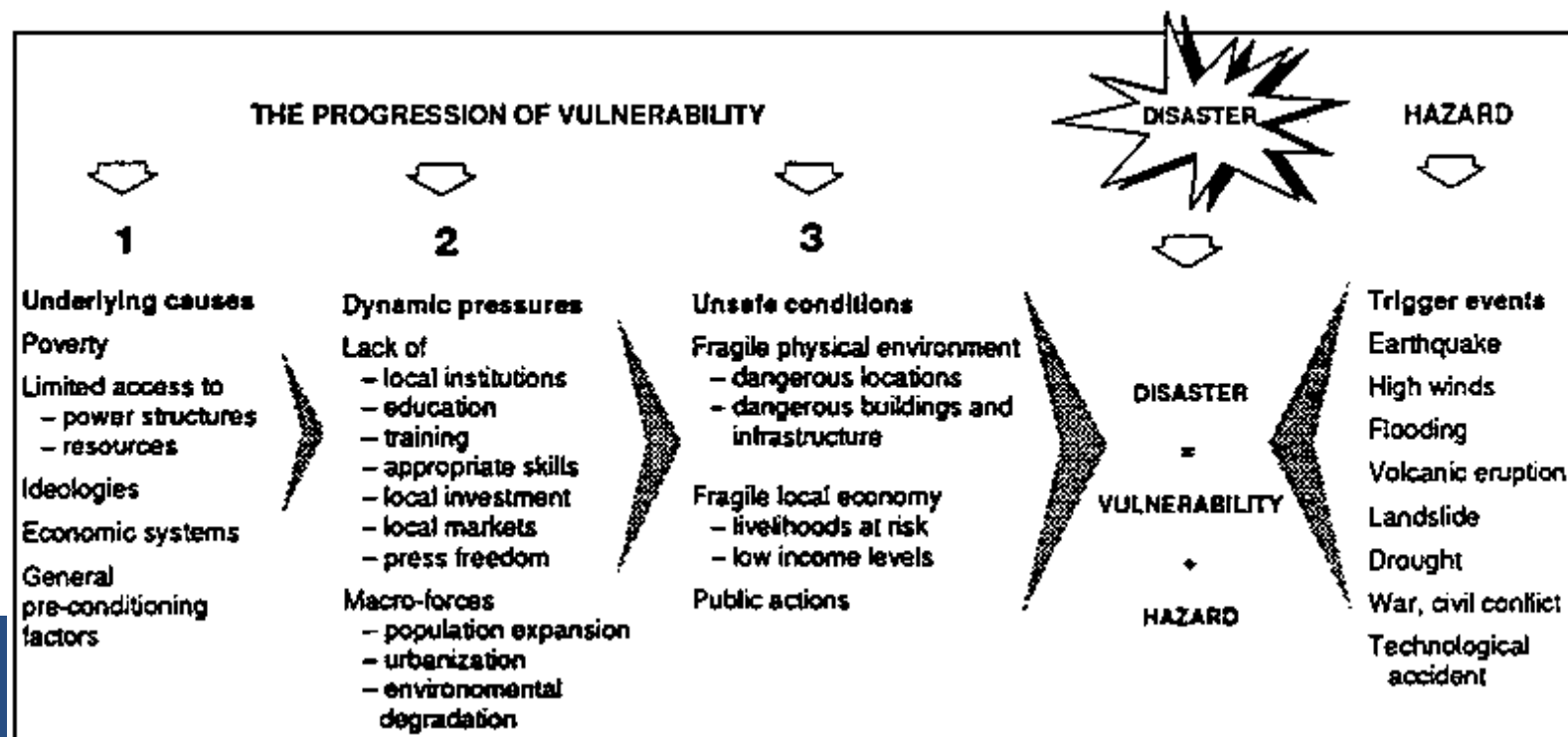
Vulnerabilità: *questa sconosciuta*

- vulnerabilità sismica
- **vulnerabilità materiale e sociale**
- vulnerabilità emotiva
- vulnerabilità informatica
- vulnerabilità organizzativa

Vulnerabilità materiale e sociale: condizione in cui l'autonomia e la capacità di autodeterminazione dei soggetti sono permanentemente minacciate da un **inserimento instabile** dentro i principali sistemi di integrazione sociale e di distribuzione delle risorse

fragilità dei sistemi territoriali (inversamente proporzionale a resilienza)

Rappresentazione della **disuguaglianza sociale in relazione a trasformazioni sociali ed economiche** e del **senso di insicurezza** (instabilità reddituale, crescita dei lavori temporanei, difficoltà di conciliazione tra cura e lavoro, esplodere della non autosufficienza)



Analisi organizzativa e cultura della colpa

Le famiglie di indicatori dello stress

Vulnerabilità: *questa sconosciuta*

- vulnerabilità sismica
- **vulnerabilità materiale e sociale**
- vulnerabilità emotiva
- vulnerabilità informatica
- vulnerabilità organizzativa

censimento generale

Indicatori Istat di vulnerabilità

1. Incidenza percentuale delle famiglie monogenitoriali giovani o adulte sul totale delle famiglie
2. Incidenza percentuale delle famiglie con 6 e più componenti;
3. Incidenza percentuale della popolazione di età compresa fra 25 e 64 anni analfabeta e alfabeto senza titolo di studio
4. Incidenza percentuale delle famiglie con potenziale disagio assistenziale o composte solo da anziani (65 anni e oltre)
5. Incidenza percentuale della popolazione in condizione di affollamento grave
6. Incidenza percentuale di giovani (15-29 anni) fuori dal mercato del lavoro e dalla formazione scolastica
7. Incidenza percentuale delle famiglie con potenziale disagio economico

indice di vulnerabilità sociale e materiale

Strumento di analisi per la pianificazione di interventi socio-assistenziali a livello locale, descrittivo del livello di esposizione di alcune fasce di popolazione a fattori di rischio connessi con il ciclo di vita o con la condizione socio-economica delle persone.

I valori dell'indice misurano, di conseguenza, **diversi gradi di esposizione della popolazione a condizioni di vulnerabilità**

Fattori:

- condizione di vulnerabilità familiare o individuale
- condizioni abitative
- livello di istruzione
- partecipazione al mercato del lavoro
- condizioni economiche e strutture familiari
- disagio assistenziale (invecchiamento della popolazione)

Analisi organizzativa e cultura della colpa

Le famiglie di indicatori dello stress

Vulnerabilità: *questa sconosciuta*

- vulnerabilità sismica
- vulnerabilità materiale e sociale
- **vulnerabilità emotiva**
- vulnerabilità informatica
- vulnerabilità organizzativa

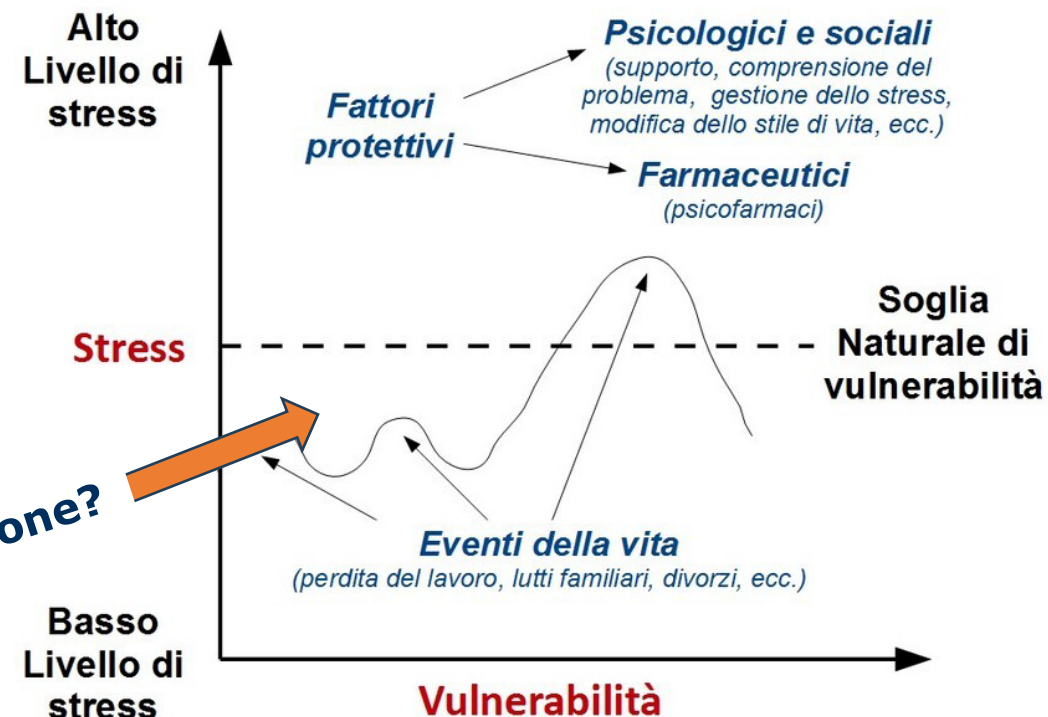
LO SPIEGONE

Il cervello sperimenta la **vulnerabilità** attraverso una complessa interazione tra aree neurali che regolano le emozioni e la percezione del pericolo.

L'amigdala si attiva quando una persona si sente esposta o in pericolo, segnalando una potenziale minaccia all'integrità emotiva o fisica.

La corteccia prefrontale media **la risposta a questa percezione**, cerca di valutare il grado di rischio e di mettere in atto comportamenti adattativi. I processi principali del processo includono:

- **riconoscimento della minaccia**: l'amigdala individua il rischio percepito e inizia a inviare segnali di allerta.
- **regolazione emotiva**: la corteccia prefrontale cerca di modulare la **reazione** emotiva, determinando se la minaccia è reale o solo percepita.
- **risposta fisiologica**: il cervello attiva il **sistema nervoso autonomo**, preparando il corpo a **reagire** attraverso un aumento della vigilanza o una riduzione delle difese.



Analisi organizzativa e cultura della colpa

Le famiglie di indicatori dello stress

Vulnerabilità: *questa sconosciuta*

- vulnerabilità sismica
- vulnerabilità materiale e sociale
- vulnerabilità emotiva
- **vulnerabilità informatica**
- vulnerabilità organizzativa

Una vulnerabilità informatica può essere definita come una **falla del sistema, un punto debole**, che potrebbe **compromettere la sicurezza esponendo l'organizzazione ad una minaccia informatica**.

Questi eventi si verificano soprattutto quando **le misure di sicurezza aziendali sono assenti, ridotte o compromesse a causa di fattori interni e/o esterni**.



Vulnerabilità informatica: *un «di cui»*

Vulnerability assessment: processo continuo che consente di **identificare** e **quantificare** le **vulnerabilità di sicurezza** nell'ambiente di un'organizzazione.

*Per proteggere le risorse IT della propria impresa, avere piena consapevolezza delle vulnerabilità di un determinato ambiente e **rispondere rapidamente alle criticità**, per **mitigare potenziali minacce** serve condurre **con regolarità test di valutazione delle vulnerabilità (vulnerability assessment)**.*

Obiettivi

- **identificare i rischi di sicurezza** noti prima che gli aggressori li trovino
- disporre di un **inventario di tutti i dispositivi connessi alla propria rete**, completo di tutte le informazioni sullo scopo e sul sistema, incluse quelle **relative alle vulnerabilità associate a ciascun dispositivo specifico**
- disporre di un **inventario di tutti i dispositivi presenti in azienda**, allo scopo di pianificarne gli aggiornamenti e le successive analisi
- definire il **livello di rischio esistente**
- stabilire una **curva rischio/beneficio** e ottimizzare di conseguenza gli **investimenti in sicurezza**

Analisi organizzativa e cultura della colpa

Le famiglie di indicatori dello stress

Vulnerabilità: *questa sconosciuta*

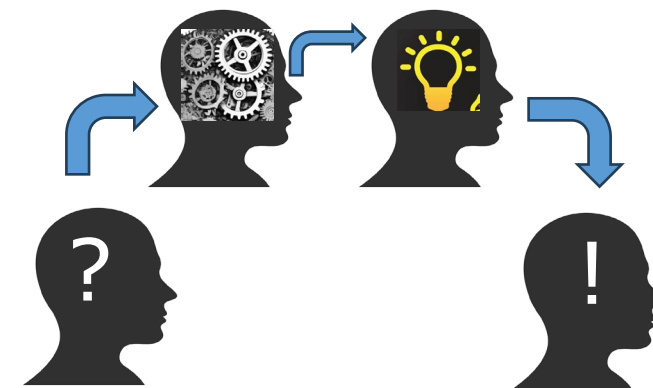
- vulnerabilità sismica
- vulnerabilità materiale e sociale
- vulnerabilità emotiva
- vulnerabilità informatica
- **vulnerabilità organizzativa**

Vulnerabilità aziendale si riferisce a **punti deboli o falle nei sistemi, nelle procedure o nelle infrastrutture di un'azienda, che potrebbero essere compromettere la sicurezza (in senso lato) e causare danni.**

Vulnerabilità organizzative:

Mancanza di risorse, leadership inadeguata o carenze nella cultura della sicurezza che ostacolano la gestione dei rischi, ma anche pianificazioni e decisioni errate, processi inefficienti o mancanza di consapevolezza dei dipendenti.

Non nel DVR!



Vulnerabilità organizzativa per la SSL: *questa sconosciuta*

Da AI

*Le **"vulnerabilità"** nella sicurezza sul lavoro si riferiscono a **punti deboli** o **falle in sistemi, processi, ambienti** o **fattori umani** che possono causare danni, come infortuni, malattie professionali o violazioni della sicurezza.*

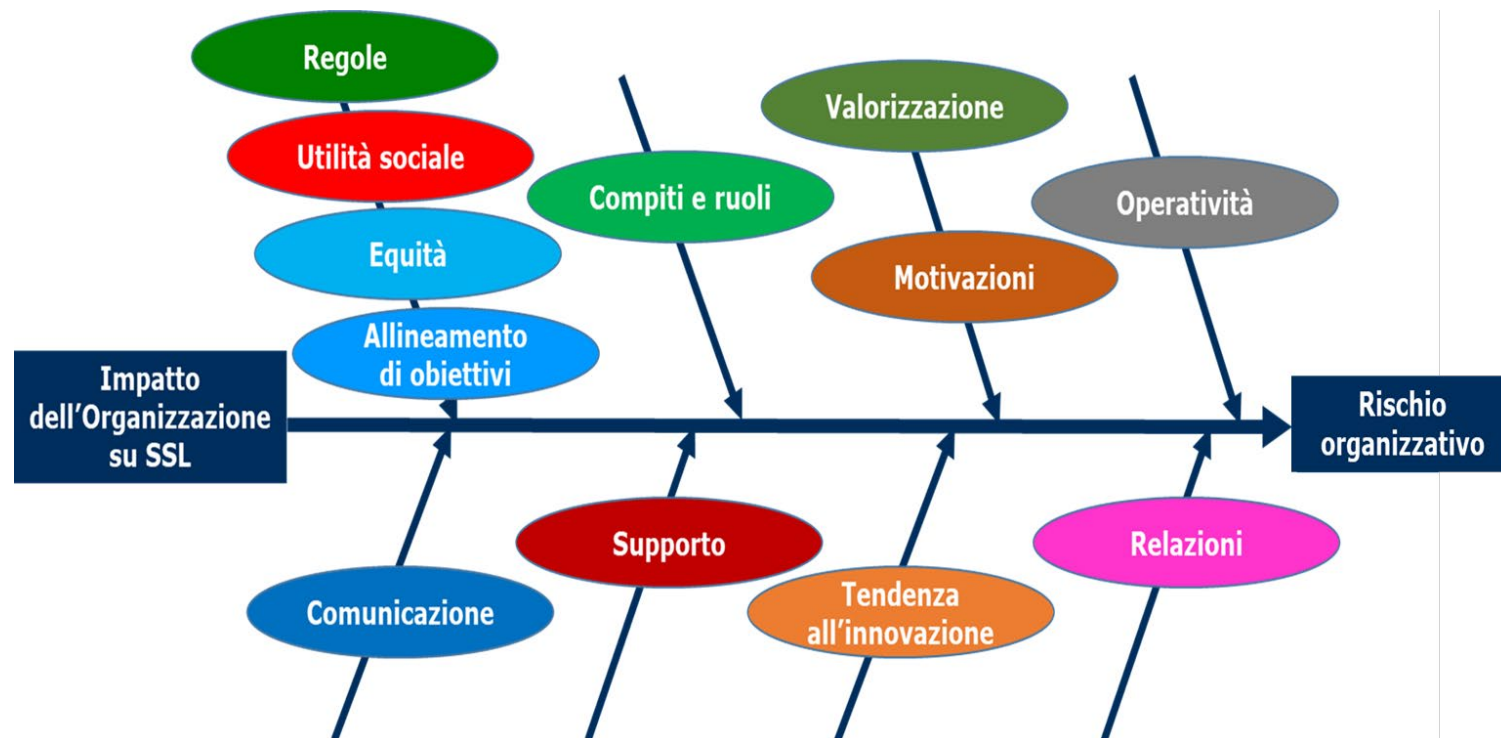
*Le vulnerabilità possono essere di tipo **materiale** (come strutture non sicure) o **immateriale** (come **processi non adeguati, comportamenti non sicuri dei lavoratori** o **disorganizzazioni**).*

Gestire queste vulnerabilità attraverso la prevenzione, la valutazione del rischio e l'adozione di misure di sicurezza è fondamentale per proteggere i lavoratori e l'ambiente di lavoro.

Analisi organizzativa e cultura della colpa

Le famiglie di indicatori dello stress

Vulnerabilità aziendale/organizzativa: quale impatto su SSL?



**Rischio organizzativo
per la SSL
= f(vulnerabilità)**

?????

vulnerabilità vs resilienza

Resilienza (scienze dei materiali): proprietà fisica di un materiale di tornare alla propria forma o posizione originale dopo una deformazione non eccedente i suoi limiti elastici.
Capacità di adattarsi a un nuovo equilibrio

E se al posto di resilienza adottassimo **AFFIDABILITA'**?

*Misurare la capacità di compiere
un'azione senza errori in un
determinato tempo*

*Misurare il livello di affidabilità
delle aziende per la SSL*

LE ORGANIZZAZIONI

DEFINIZIONE

- **Sistema razionale**

Strumenti orientati al raggiungimento di fini specifici con struttura sociale. Relativamente formalizzata e un tipo di cooperazione consapevole e deliberata tra i partecipanti

- **Sistema naturale**

Organizzazione è un tutto. Le singole parti possono essere comprese solo in relazione all'insieme

- **Sistema aperto**

Centrali le relazioni dell'O con ambiente esterno e lo scambio di risorse con soggetti esterni

distinguere Organizzazioni come:

ATTIVITA' (che cosa fa)

SISTEMA SOCIALE (insieme che risulta da tale attività: es. un partito, un'impresa)

STRUTTURA (come è articolata)

organizzazione come:

- entità sociale
- come processo di azioni e decisioni
- persegue obiettivo
- si basa su processi di differenziazione e integrazione
- con ruoli distinti assegnati ai partecipanti
- con sistema di autorità riconosciuta e accettata dai membri come decisore
- in interazione dinamica con esterno

Analisi organizzativa e cultura della colpa

Le famiglie di indicatori dello stress

Due dimensioni dell'organizzazione:
INTERAZIONE e **CONNESSIONE**

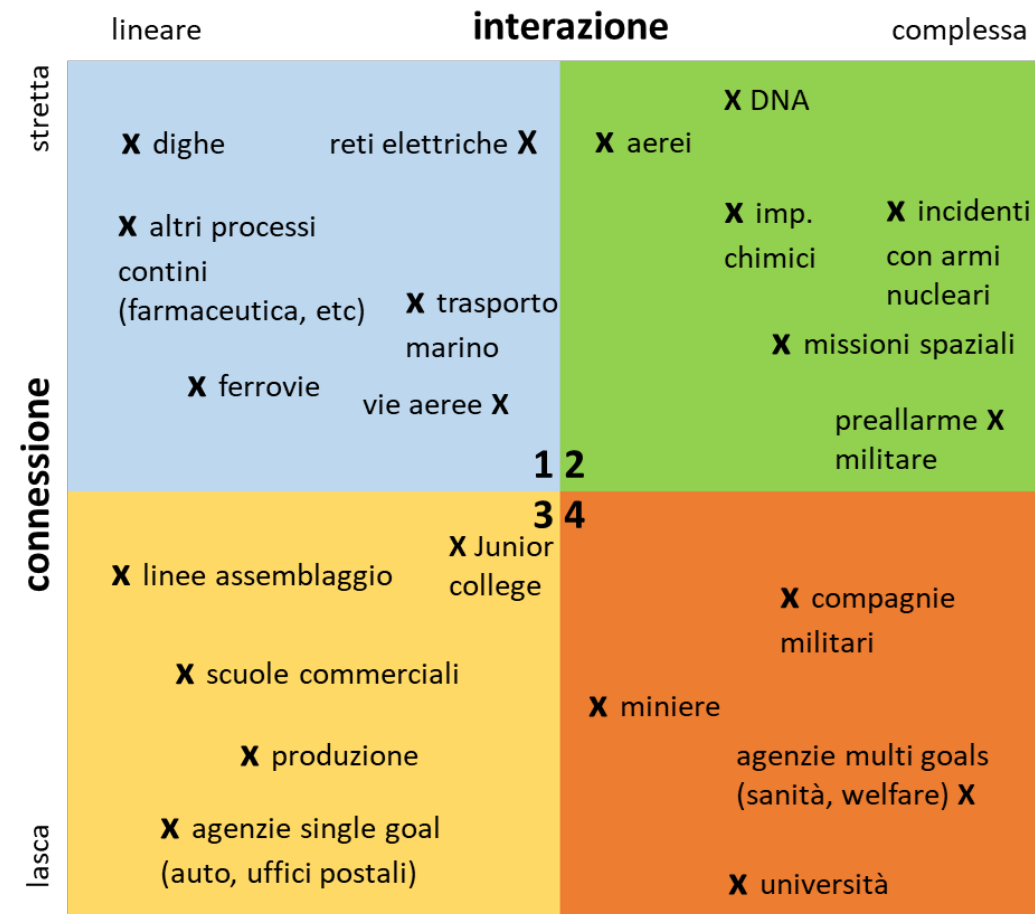
INTERAZIONE

- lineare
- complesse
- che danno complessità interattiva del sistema

CONNESSIONE

- **strette**
 - o no ritardi
 - o sequenze invarianti
 - o un solo metodo per raggiungere obiettivo
 - o no pause
 - o ridondanze e sistemi di recupero da progettare
 - o ricambio limitato
- **lasche**: legami tra le parti consentono alle parti di variare in modo indipendente al variare delle altre componenti

Le organizzazioni



ORGANIZZAZIONE

entità sociale in quanto costituita da persone che contribuiscono alla realizzazione delle attività organizzative in cambio di incentivi di diversa natura; allo stesso modo è un processo di **azioni**, a loro volta dotate di senso intenzionale, o di **decisioni** caratterizzate da razionalità limitata.

L'organizzazione è orientata a realizzare specifici obiettivi che la caratterizzano.

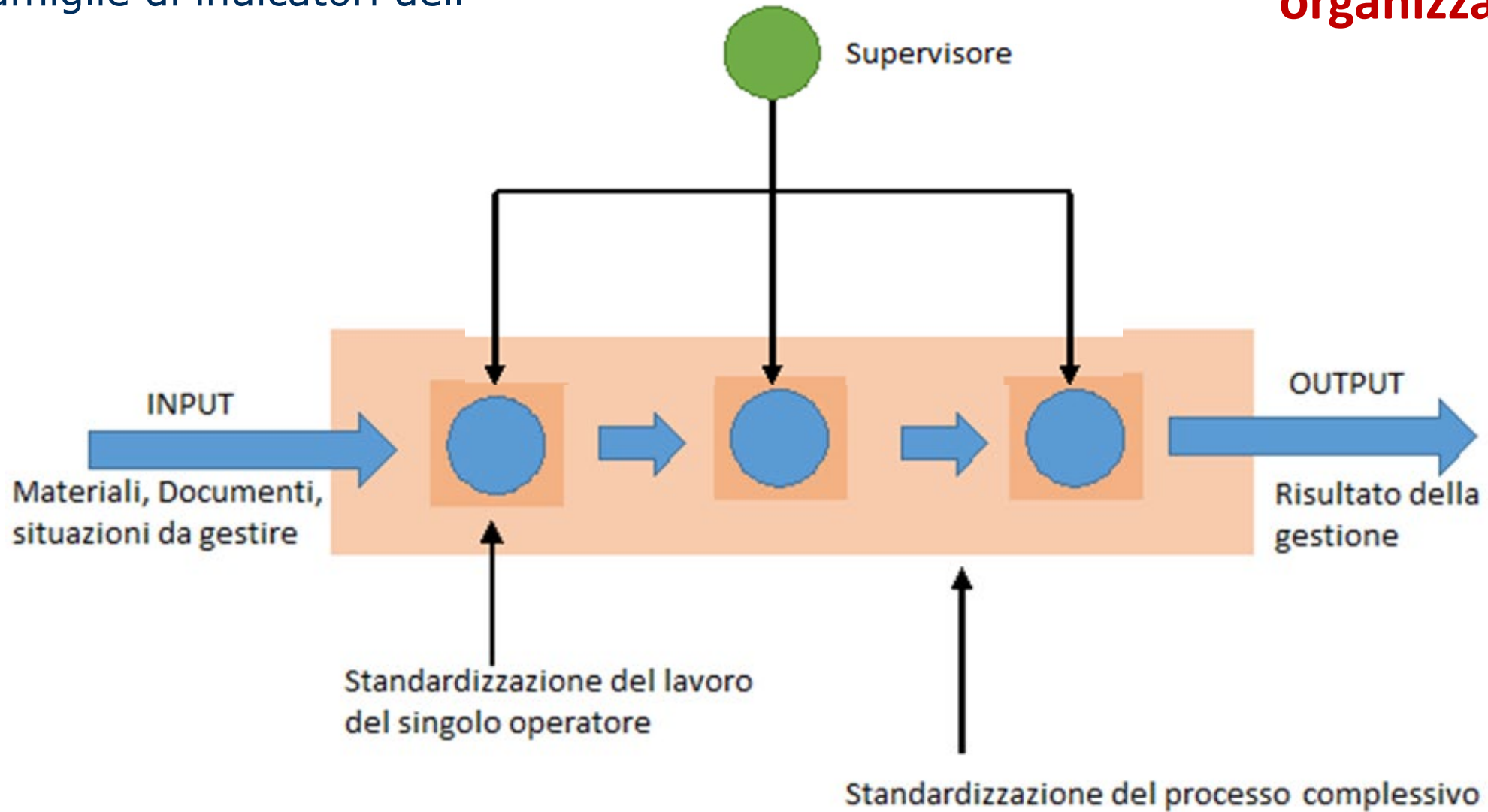
Obiettivi = campi di azione futuri della coalizione dominante

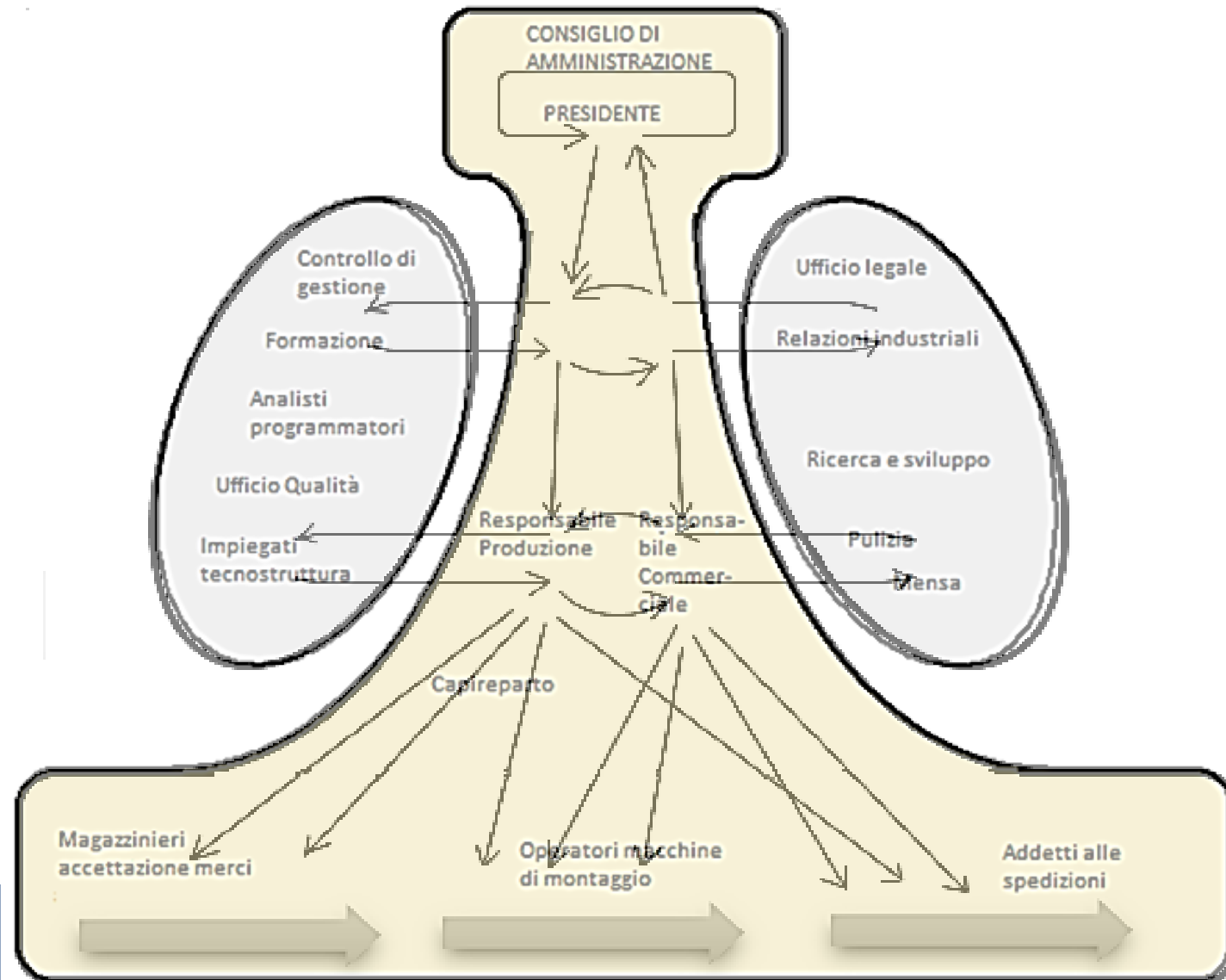
ORGANIZZAZIONE

Sistema di relazioni: alle relazioni sociali persona-persona si affiancano le relazioni persona-organizzazione

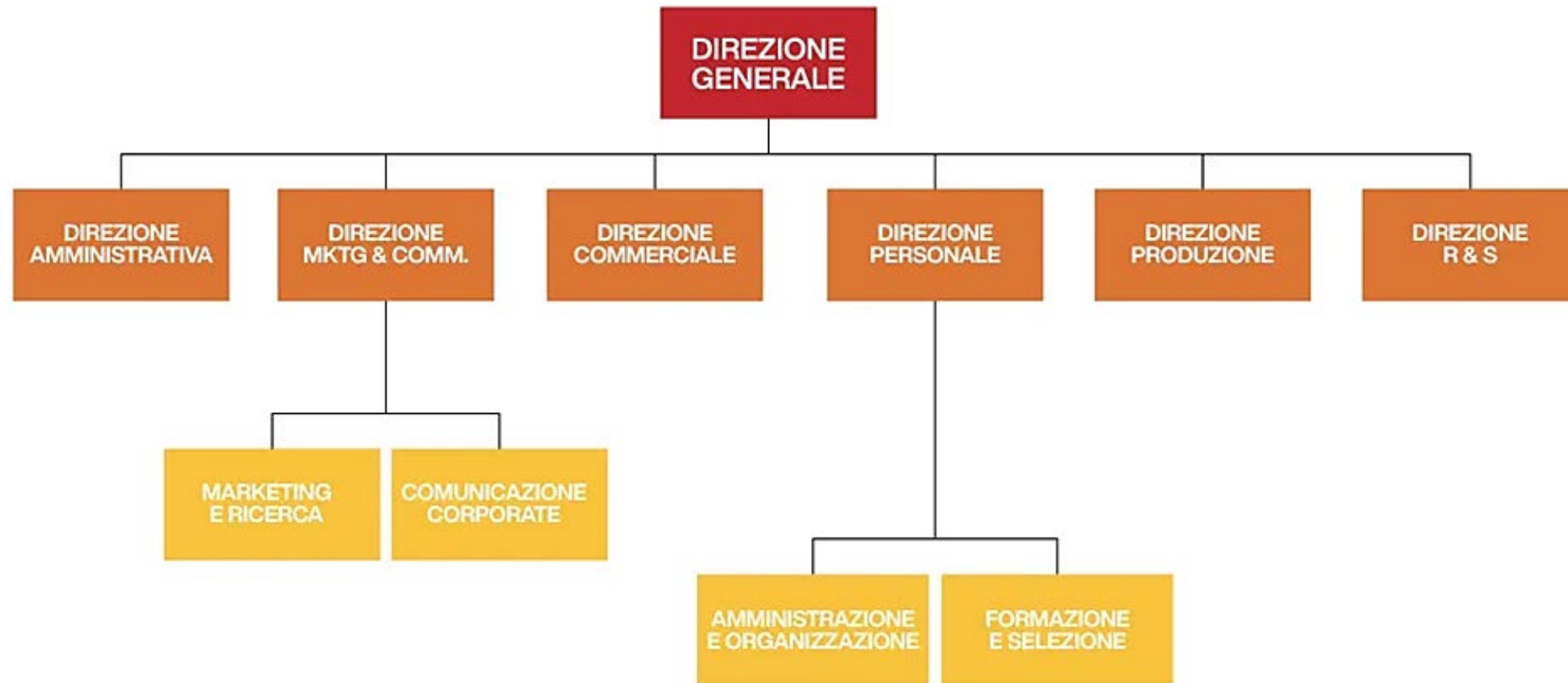
Aspetti da considerare

- **struttura**
- **condizionamenti esterni sul funzionamento**
- **processo decisionale**
- **processi di apprendimento e cambiamento**
- **potere, regole e controllo**
- **cultura**
- **effetti negativi delle azioni delle organizzazioni**
- **innovazione e apprendimento**
- **lato oscuro e miopia organizzativa**
- **tecnologia**
- **comunicazione**
- **gestione delle persone**
- **leadership**





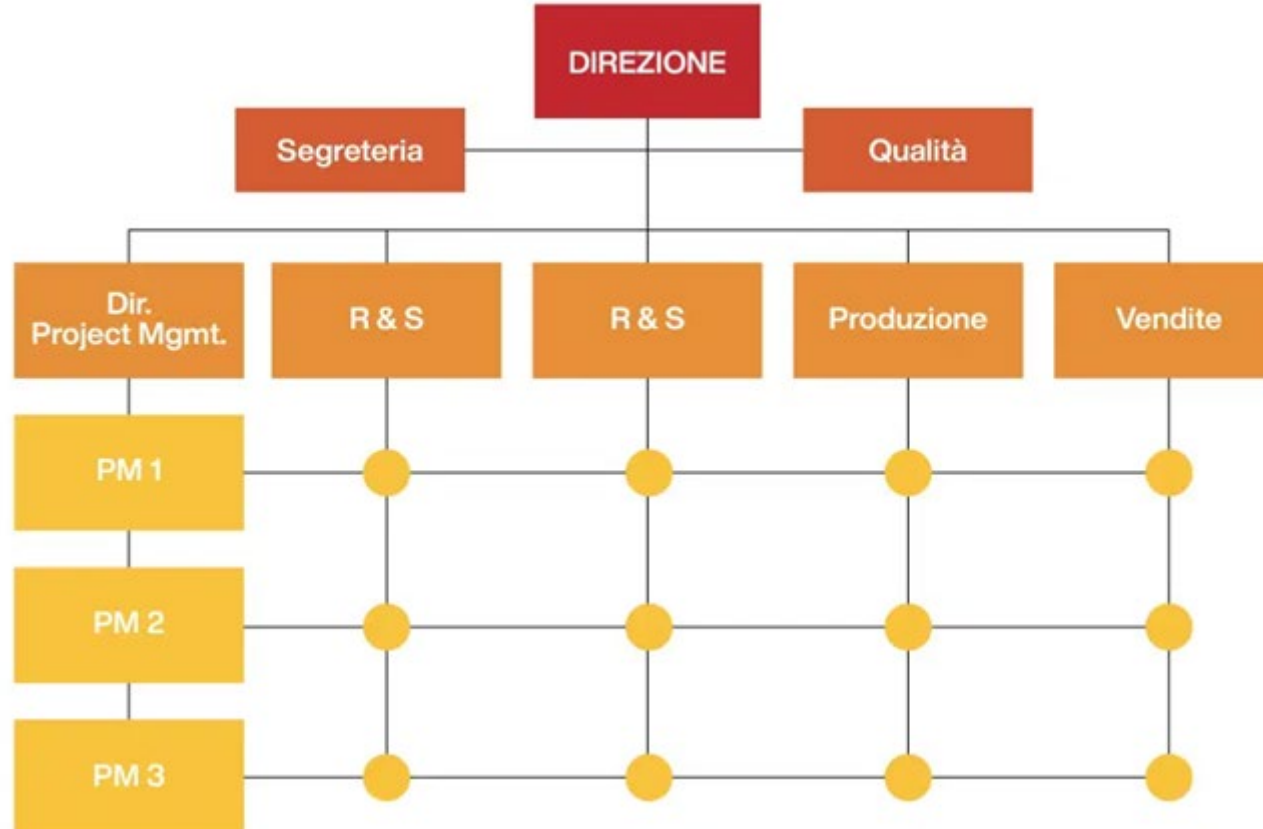
Struttura funzionale



Struttura divisionale

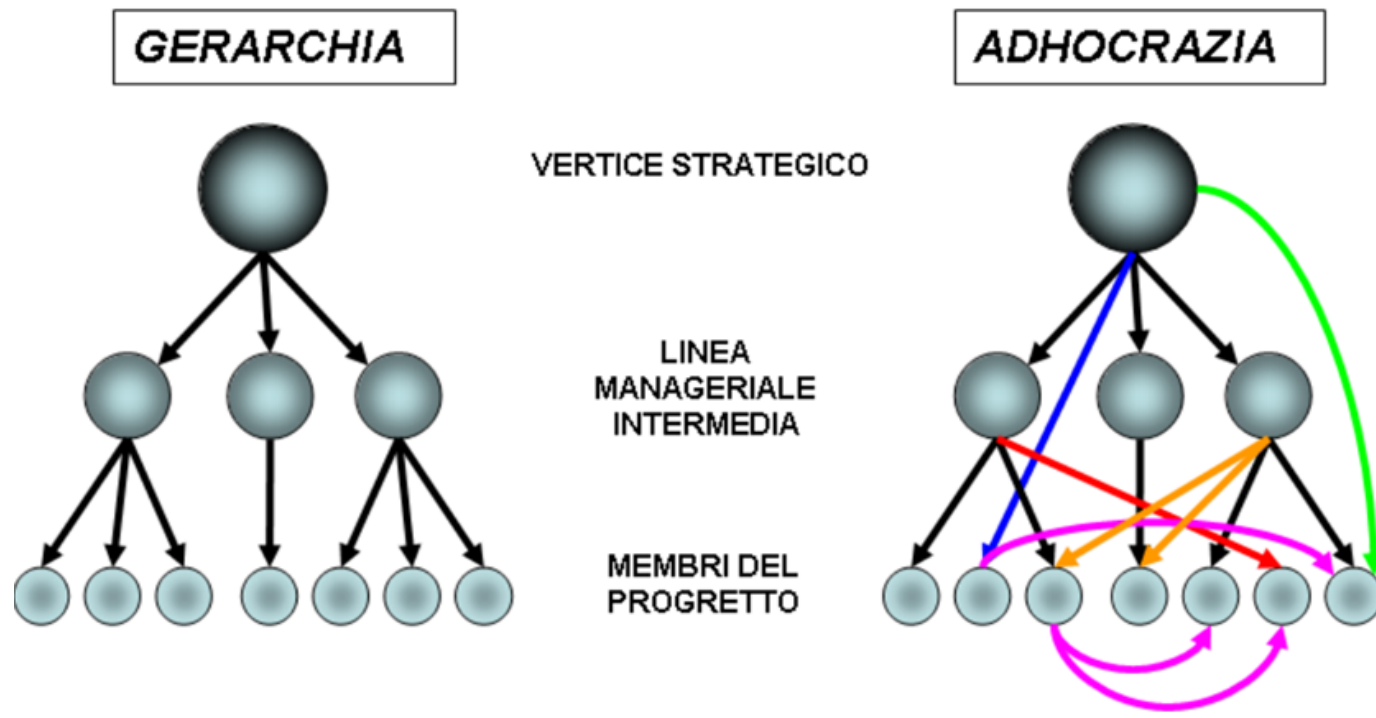


Struttura a matrice

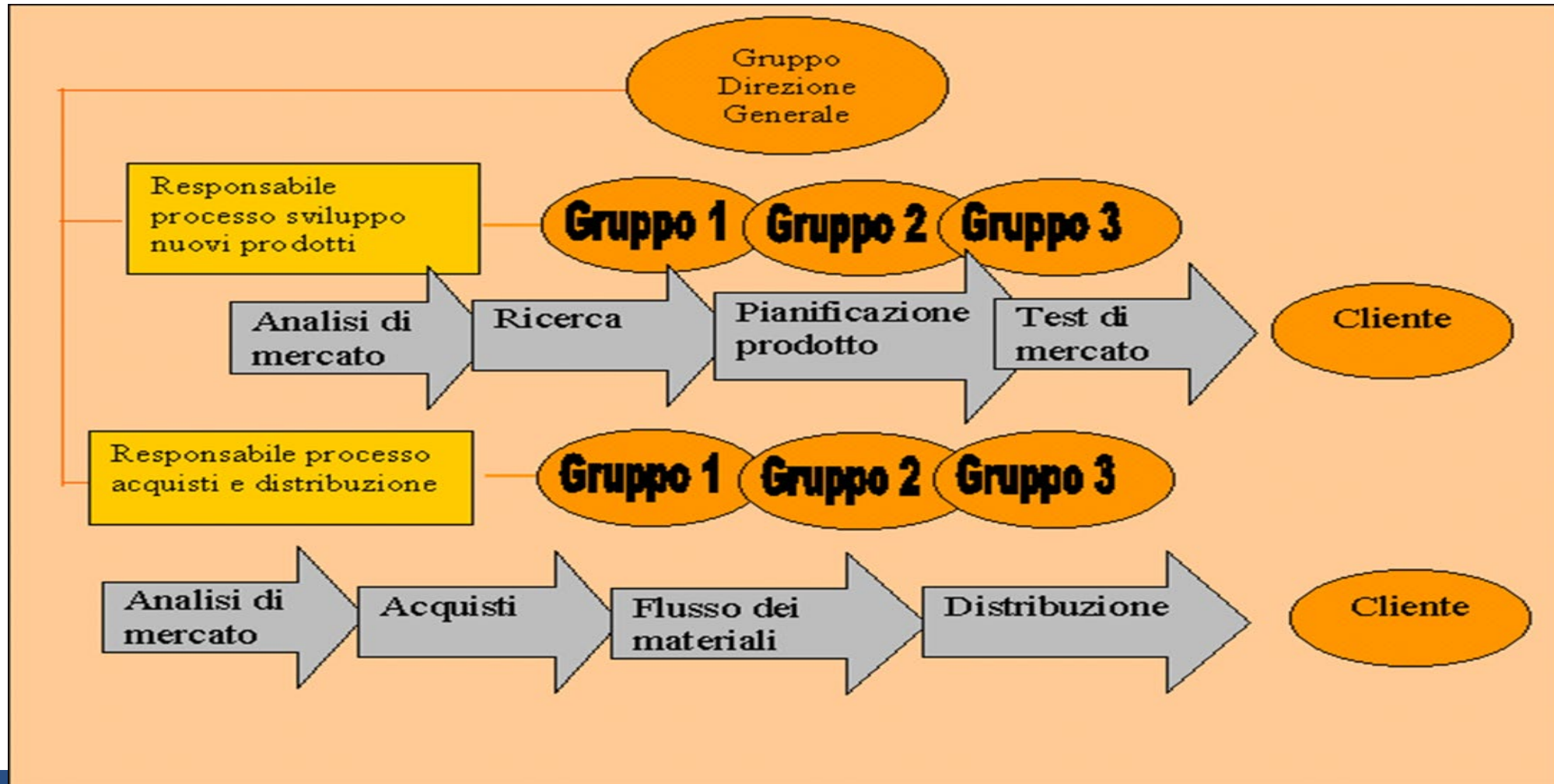


Forme diverse: adhocrasia

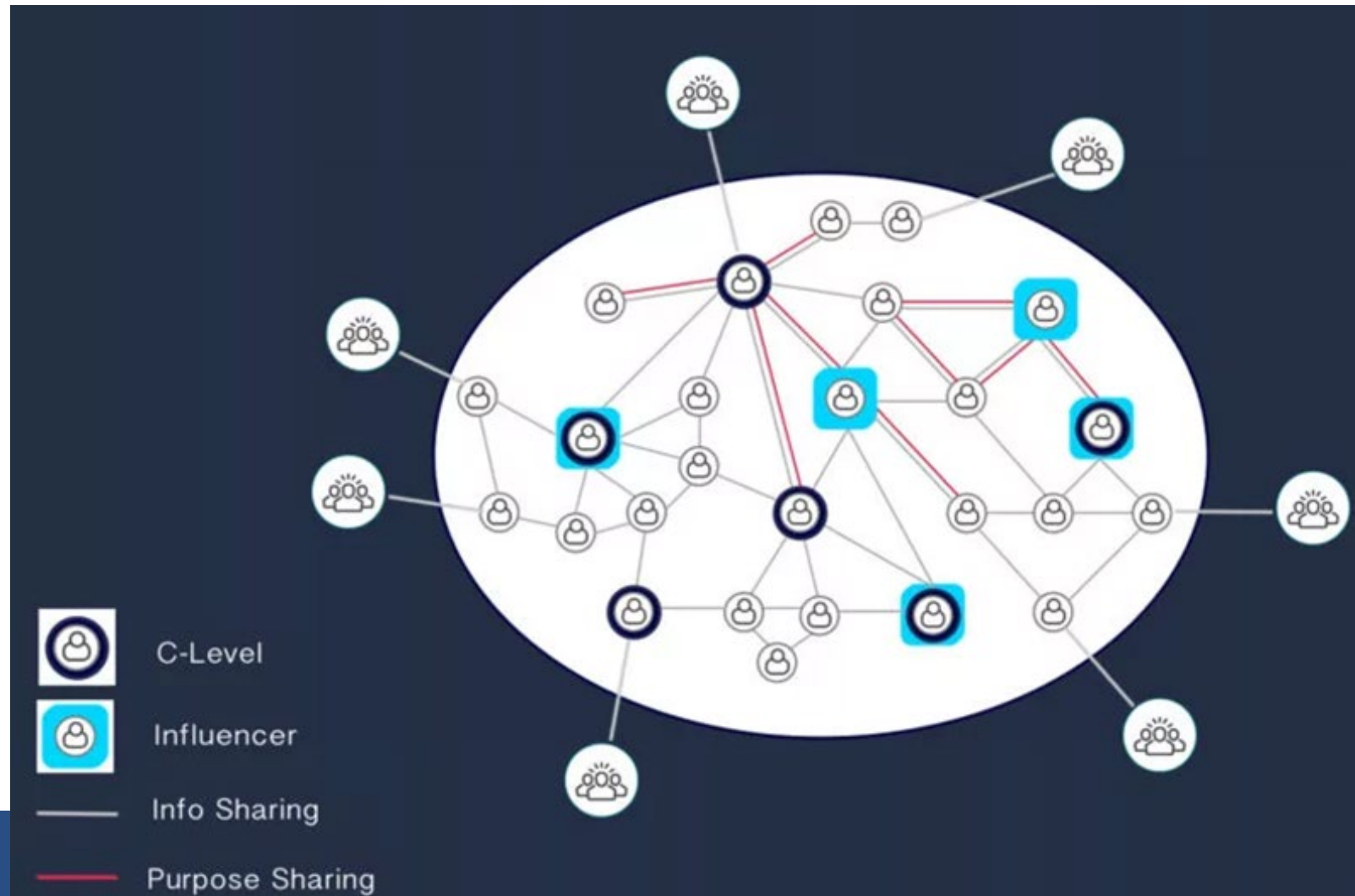
Differenze con la burocrazia professionale



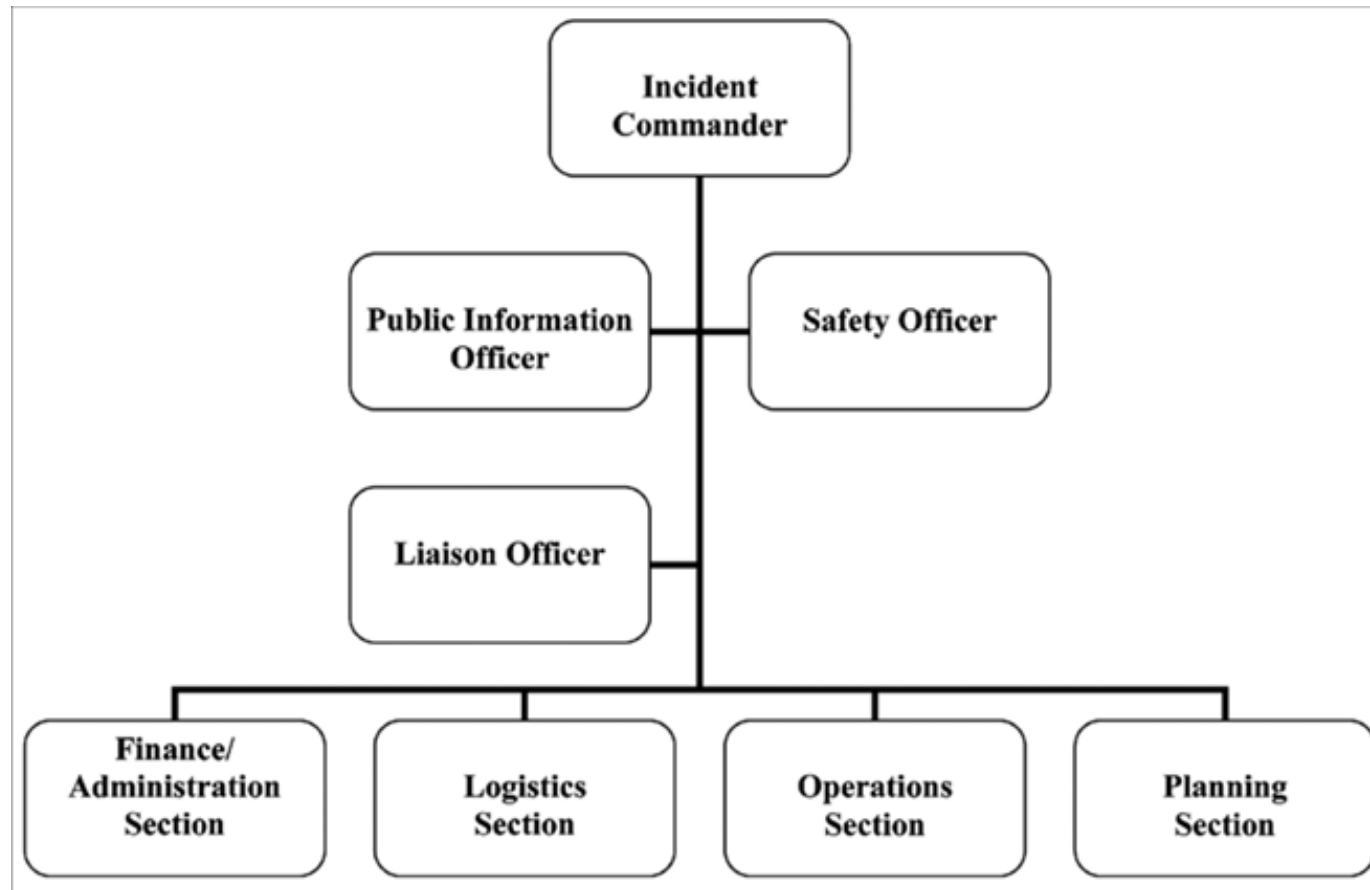
Forme diverse: orizzontali per processo



Forme diverse: orizzontali/network



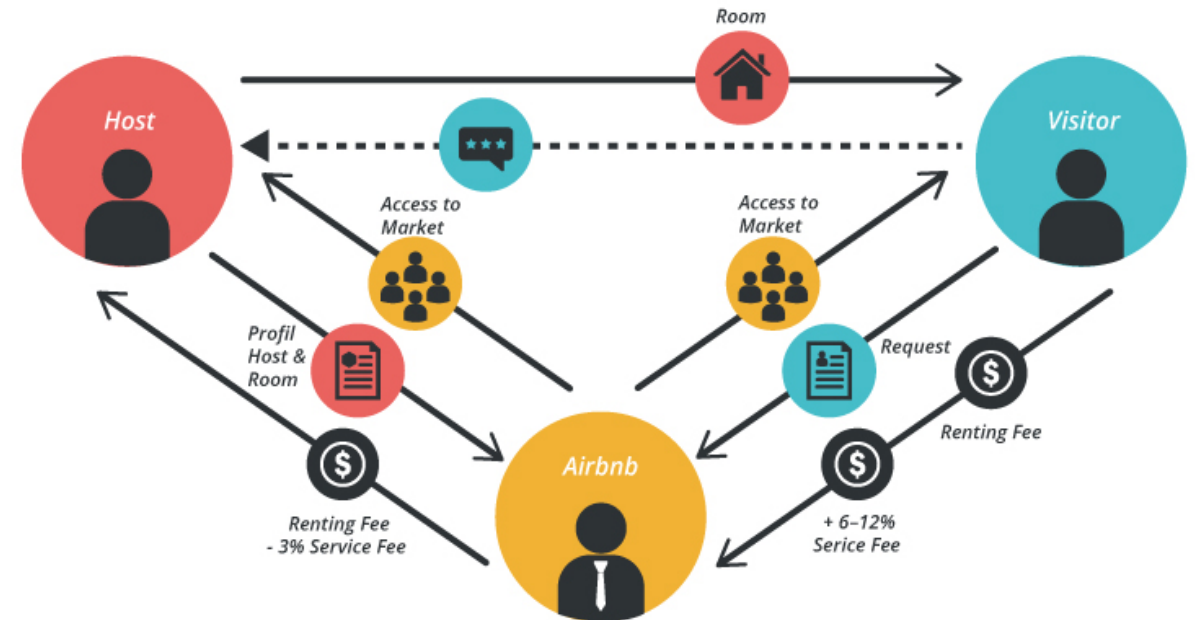
Forme diverse: network gerarchico per gestione emergenze



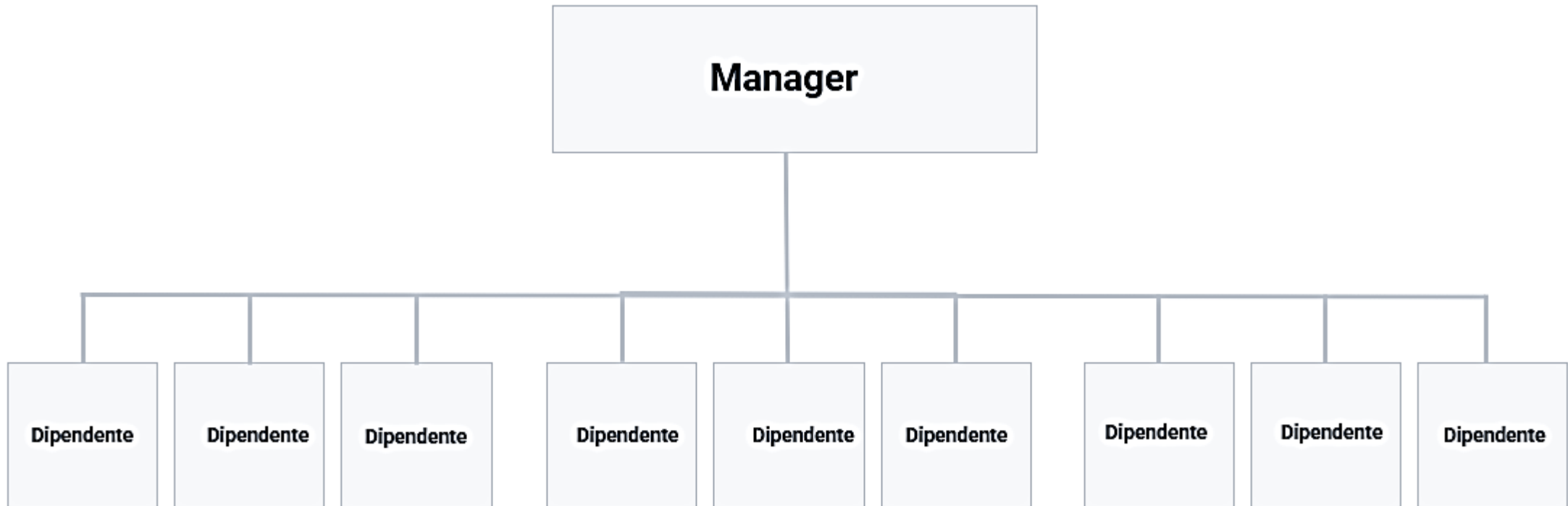
Forme diverse: piattaforme

...la piattaforma abilita interazioni fra produttori e consumatori di valore esterni all'impresa – come i casi eclatanti di Airbnb e Uber fanno capire al volo.

Questo rappresenta una netta discontinuità rispetto ai modelli economici tradizionali, attivando percorsi non lineari di valorizzazione di cui possono beneficiare in forme diverse sia coloro che entrano nella piattaforma con fini co-produttivi, sia coloro che vi entrano per utilizzarne i servizi...



Forme diverse: PMI



- **Cultura non è visibile in sé ma attraverso la propria rappresentazione**
- **Dimensioni della cultura organizzativa**
 - pratiche formali
 - pratiche informali
 - storie organizzative
 - rituali
 - gergo
 - struttura fisica delle organizzazioni (anche modo di vestire)
 - valori dichiarati in documenti formali
 - valori effettivamente in uso

ma anche:

- grado di coinvolgimento
- grado di collaborazione tra management e lavoratori
- enfasi a funzione sociale

La **forma** e il **comportamento** di un'organizzazione è frutto della sua **cultura** e della **forma del potere**

Potere

capacità di un soggetto, individuale o collettivo, di conseguire in modo intenzionale determinati scopi in una sfera specifica della vita sociale, ovvero di imporre la propria volontà, nonostante la possibile opposizione o resistenza di un altro soggetto o gruppi di soggetti.

Autorità: facoltà di un individuo o di un gruppo, attribuita in base a certe loro caratteristiche o alla posizione che occupano, e riconosciuta consensualmente dalla collettività in cui la esercitano, di emanare comandi che obbligano, vincolano o comunque inducono uno o più soggetti appartenenti alla medesima collettività ad agire in un determinato modo

Il potere si esercita attraverso il controllo,
messo in pratica tramite regole, scritte o meno che determina il **comportamento organizzativo**

CONTROLLO organizzativo

- formale
- informale
- fisico
- materiale (es: risorse)
- simbolico

COMPORTAMENTO organizzativo

- basato sulle scelte
- basato sulle regole
 - norme manifeste
 - norme latenti

Qual è l'impatto del potere sulla SSL?

Se potere squilibrato,
crea zone di incertezza: errori

Cultura organizzativa e cambiamento organizzativo

Concetto legato fortemente all'INNOVAZIONE e all'APPRENDIMENTO ORGANIZZATIVO

Qual è l'impatto della cultura organizzativa sulla SSL?

TEORIE PER SPIEGARE IL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO

Ciclo di vita

Cambiamento intenzionale

Cambiamento conflittuale

Cambiamento competitivo

Il **cambiamento** può essere:

- **pianificato**
- **non pianificato**: aggiustamenti continui, adattamenti, fino al cambiamento fondamentale

Qual è l'impatto dei cambiamenti organizzativi sulla SSL?



Fonte: Catino, Tirabeni «Fondamenti di organizzazione», 2023

Cambiamento organizzativo

Cause e fattori che favoriscono l'innovazione

- risorse
- comunicazione
- flessibilità
- condizioni ambientali
- focus su condizioni ambientali
- coesione e integrazione
- stimoli, supporto, incentivi ai comportamenti innovativi

**Qual è l'impatto dell'innovazione sulla
SSL?**

RESISTENZA AL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO = INERZIA?

Comportamento di tipo difensivo poste in essere dagli attori del cambiamento che vedono, come conseguenza del cambiamento, la riduzione del proprio potere negoziale

FATTORI DI RESISTENZA AL CAMBIAMENTO

- natura umana
- rigidità cognitive
- rigidità dovuta a isolamento e a mancanza di integrazione
- investimenti specifici e impegni di lungo periodo
- storia dell'organizzazione

VISIBILITA' DEL CAMBIAMENTO

- livello di affidabilità
- feedback nel tempo
- costi nel breve, medio, lungo periodo

**TEMPO FATTORE CRUCIALE
PER LE INNOVAZIONI**

Qual è l'impatto dell'inerzia sulla SSL?

RESISTENZA AL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO = INERZIA?

INTELLIGENZA ORGANIZZATIVA

Capacità di un'organizzazione di ottenere ed elaborare info chiare e affidabili, necessarie a sostenere la consapevolezza di ciò che accade

APPRENDIMENTO ORGANIZZATIVO

Miopia organizzativa che non consente di vedere (e segnalare) i segnali deboli (es: near miss)

Qual è l'impatto della miopia organizzativa sulla SSL?

Definizione del lato oscuro delle organizzazioni

insieme di **eventi, circostanze, attività e comportamenti**, sia individuali che collettivi, che si verificano in una organizzazione formale complessa e che **deviano dai fini formali prestabiliti**, dagli **standard normativi** o dalle **aspettative** della stessa, per la sua comparsa o per le sue conseguenze, producendo **risultati subottimali**.



Sono inclusi

- **comportamenti conformi**
- **comportamenti devianti** e fenomeni quali **errori**, **disastri**, **cattiva condotta** o **amministrazione** delle persone nelle organizzazioni

non eventi eccezionali o episodici

***pratiche organizzative quotidiane** nel normale funzionamento*

***risultato** di processi organizzativi*

Manifestazione:

- **conseguenza non voluta** dell'agire organizzativo
- **conseguenze impreviste = inevitabile** e al contempo **imprevedibile prodotto del sistema d'azione di una organizzazione sociale**

Classificazione

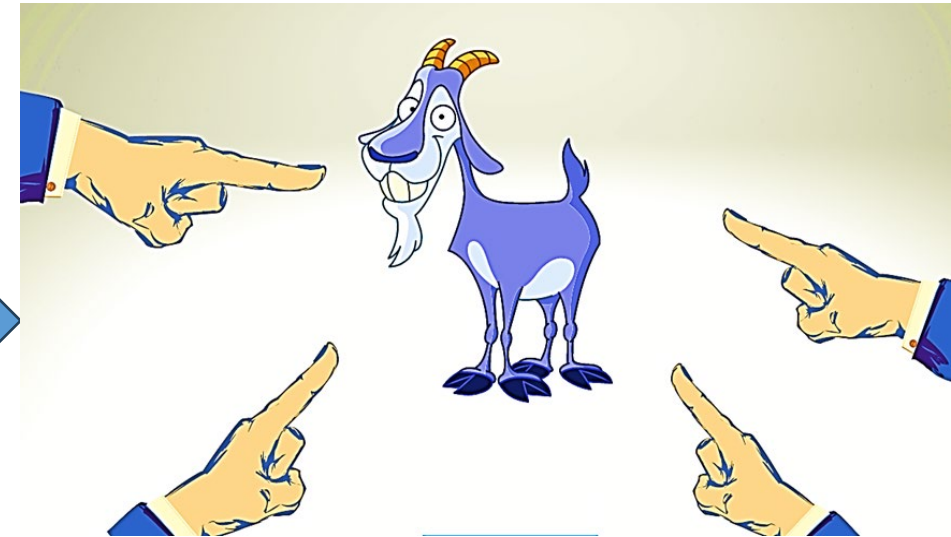
- **Organizzazioni che deviano in modo non intenzionale dai fini prestabiliti, generando errori, incidenti e miopia organizzativa**
- Organizzazioni che deviano intenzionalmente dai fini prestabiliti, generando errori, incidenti e miopia organizzativa
- Organizzazioni criminali

Classificazione

- **Organizzazioni che deviano in modo non intenzionale dai fini prestabiliti, generando errori, incidenti e miopia organizzativa**

Caratteristiche

- **errore umano**
- **opacità di funzionamento**
- **> esposizione a errori e possibili incidenti**
- **attribuzione di responsabilità a:**
 - tecnologia
 - errori di operatori
 - non all'O e alle pratiche di funzionamento



ricerca del capro espiatorio

Analisi organizzativa e cultura della colpa

Le famiglie di indicatori dello stress

Il lato oscuro delle organizzazioni

La costruzione organizzativa di un incidente

Organizational made disaster (Turner)

Incidenti sono un problema sociotecnico, risultato di processi sociali organizzativi e tecnici che interagiscono per produrre il fenomeno che falliscono nella previsione e nella relazione (tra aspetti umani e tecnologici)

Esiste un periodo di incubazione in cui **fallimento della previsione di O nel leggere "segnali deboli"** (near miss) che sfociano poi nell'improvviso collasso delle precauzioni

- **Analisi degli incidenti** secondo una prospettiva **interorganizzativa**
- **Prevenzione: cultura della sicurezza** è centrale per accrescere resilienza (o affidabilità? Ndr)

Teoria dei fattori latenti (Reason): ogni incidente è generato da intreccio di azioni insicure e fattori latenti

n° di criticità organizzative, difetti di progettazione e mancanze di controllo > **probabilità** di azione/decisione umana errata che attiva un incidente

decisione umana errata: PRECONDIZIONE dell'azione individuale erronea

Fattori latenti (patogeni residenti): decisioni o azioni di natura manageriale le cui conseguenze dannose possono rimanere silenti a lungo, diventando evidenti se si combinano con fattori che rompono le difese del sistema e determinano l'incidente

Errori attivi: innesco, reso possibile da fattori latenti

Rischio di incidente (probabilità) diminuisce

SE SI AGISCE SUI FATTORI LATENTI DIMINUENDOLI

Esempi comuni di fattori latenti/decisioni errate

- carichi di lavoro sbagliati
- formazione inadeguata
- pressione eccessiva su tempi di esecuzione
- errata attribuzione di responsabilità nella divisione di compiti
- etc

Qual è l'impatto del lato oscuro delle organizzazioni sulla SSL?

Qual è l'impatto del lato oscuro delle
organizzazioni sulla SSL?

vulnerabilità organizzativa

= **fattori latenti** di Reason (lato oscuro)

= **fattori di contesto e contenuto** di SLC

= **cause radice** di incidenti (45001)

????

Un ulteriore tassello

ERRORE UMANO

Analisi organizzativa: *High reliability organization (HRO)*

HRO misura la **capacità di un'organizzazione** di fornire un prodotto, attività o servizio **rispettando il livello di prestazione richiesto o desiderato garantendo, al contempo, un basso tasso di errori o di incidenti**

AFFIDABILITA': *capacità di gestire con continuità ed efficacia le diverse condizioni di lavoro, anche se esse fluttuano e sono estremamente rischiose, in quanto le organizzazioni non possono diminuire la domanda esterna di servizi (aeroporto, emergenze di pronto soccorso che sono imprevedibili)*



Affidabilità ed errori

Affidabilità di un componente o di un insieme di componenti :

probabilità che l'insieme o il componente considerato **non si guasti**, o non presenti deviazioni dal comportamento descritto nella specifica, in un determinato lasso di **tempo**

Affidabilità umana:

probabilità di portare a termine un'operazione senza commettere **errori** in un determinato lasso di **tempo**

*Uno **squilibrio** tra le componenti del sistema, (compresi l'uomo e l'organizzazione), provoca un **abbassamento** dell'**affidabilità** dell'intero sistema, **seppure***

le componenti tipicamente tecnologiche mantengano un'elevata affidabilità

Errore umano

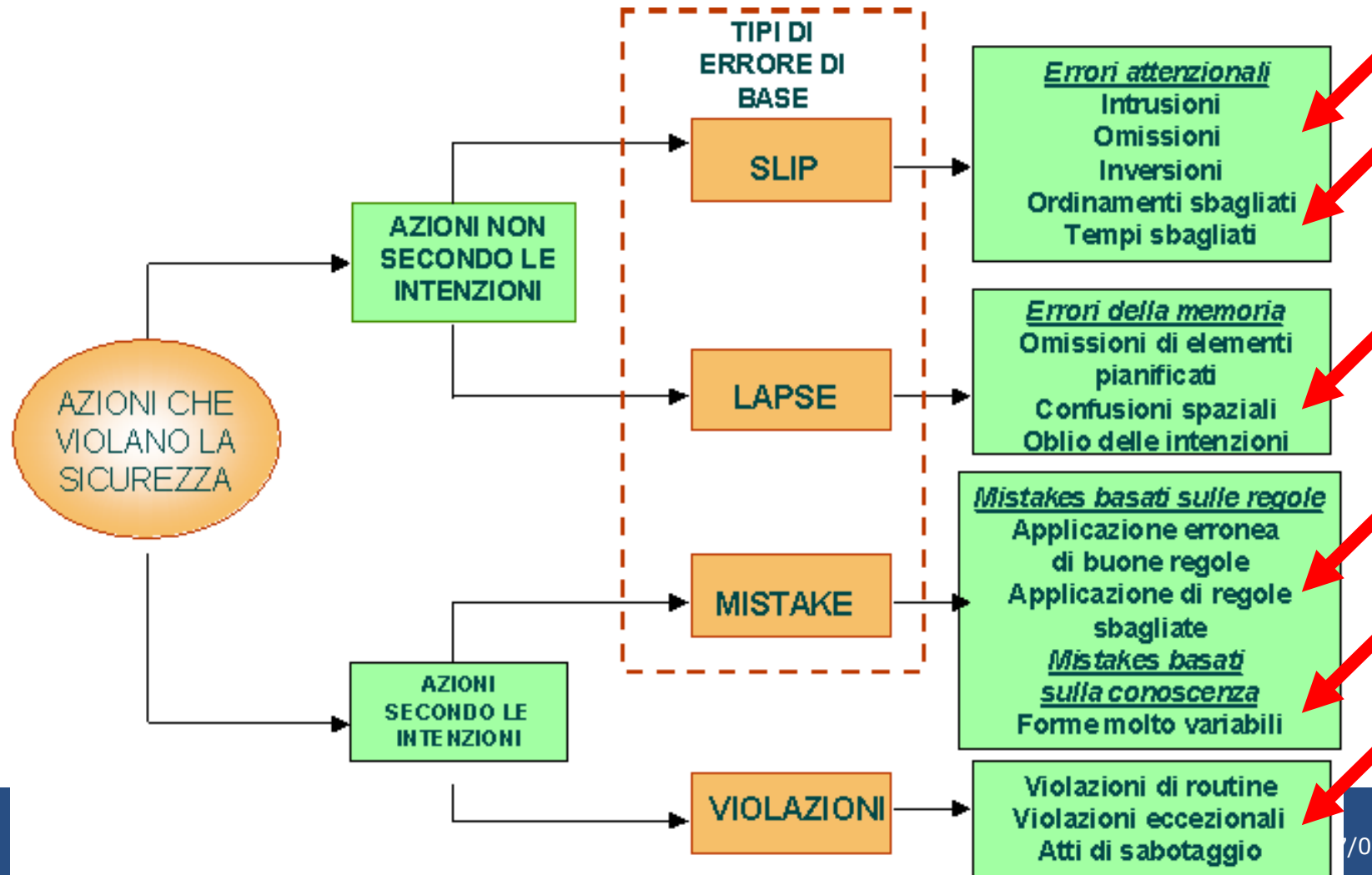
Fallimento nel portare a termine un'azione precedentemente pianificata

errore di esecuzione

oppure uso di una **pianificazione sbagliata** per raggiungere un certo obiettivo

errore decisionale

Errori: skill based, rule based e knowledge based



Dov'è
l'errore?

Analisi organizzativa e cultura della colpa

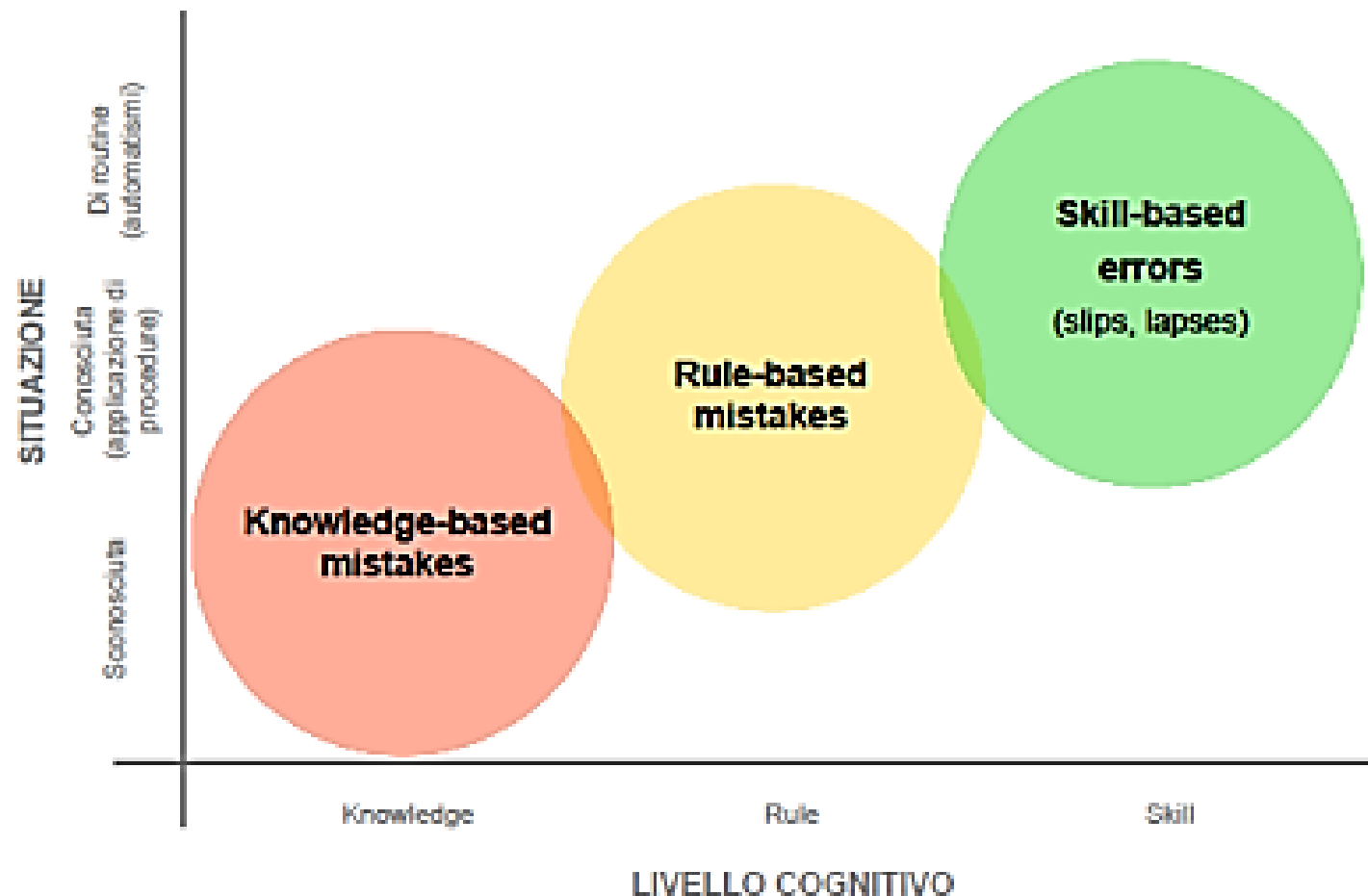
Le famiglie di indicatori dello stress

«Ho risparmiato un po' sulle fondazioni ma non se ne accorgerà nessuno...»



Errore umano attiva un incidente e si innesta su fattori critici latenti
che rendono **possibile** l'evento indesiderato

***Incidente è generato da errore decisionale quando, all'indomani dell'incidente, si risponde positivamente alla domanda:
un'altra persona avrebbe potuto commettere lo stesso errore?***



Livelli di errore

Dominio dell'esecuzione (sbagliata)

Errori attivi

Sono associati alle prestazioni degli operatori di prima linea, i loro effetti sono immediatamente percepiti e, dunque, facilmente individuabili (slips, mistakes e violazioni)

Dominio della pianificazione (sbagliata)

Errori latenti

Sono associati ad attività distanti (sia in termini di spazio che di tempo) da luogo dell'incidente, come le attività manageriali, normative e organizzative.

Le conseguenze degli errori latenti possono restare silenti nel sistema anche per lungo tempo e diventare evidenti solo quando si combinano con altri fattori in grado di rompere le difese del sistema stesso

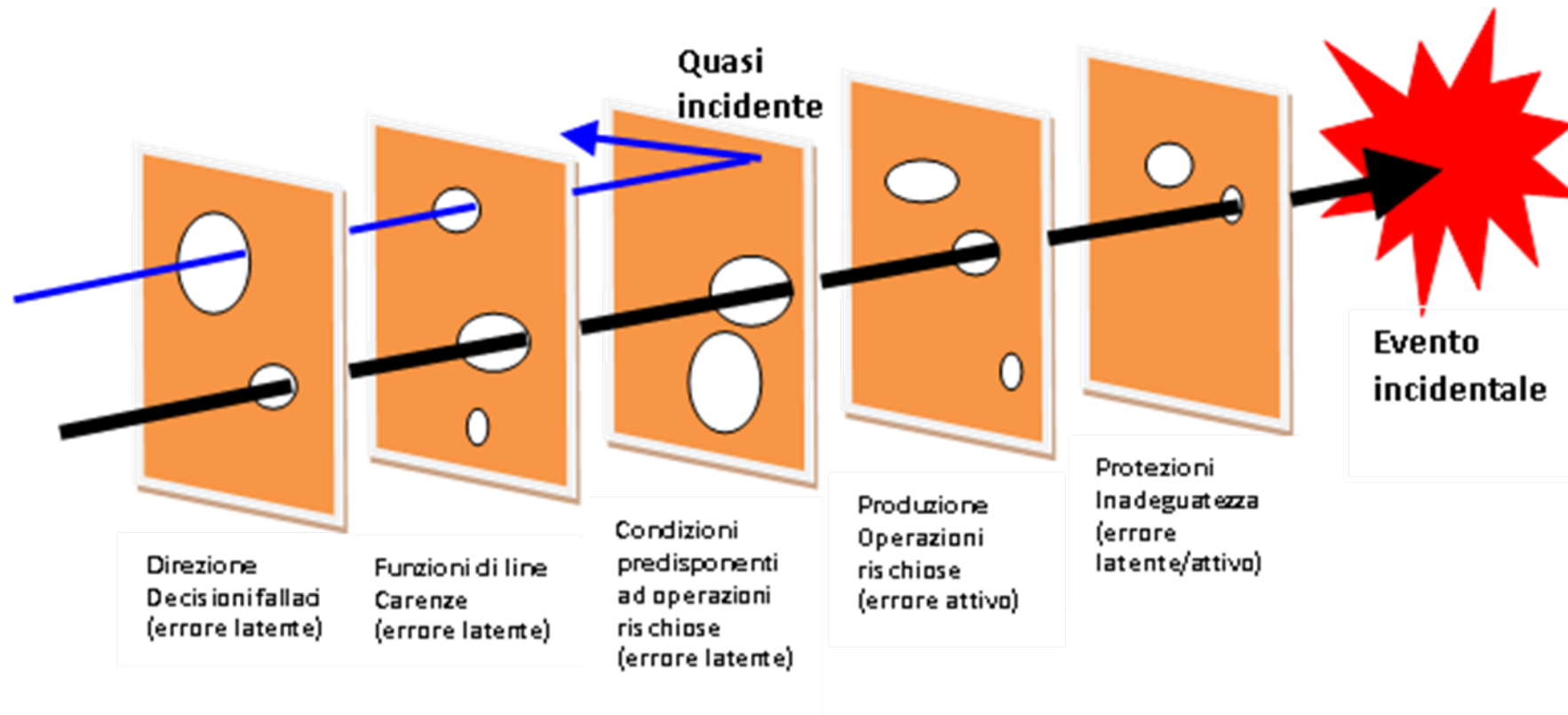
Errore organizzativo: situazione che **predisporre** all'errore (esecutivo) **indipendentemente** dalla persona che realizza uno specifico compito, che commette una violazione, un errore o prende una decisione sbagliata

una situazione di propensione
all'errore (fattori latenti)

aumenta la **PROBABILITÀ**
che un errore umano attivi un incidente

**Possiamo considerare anche
gli errori di controllo?**

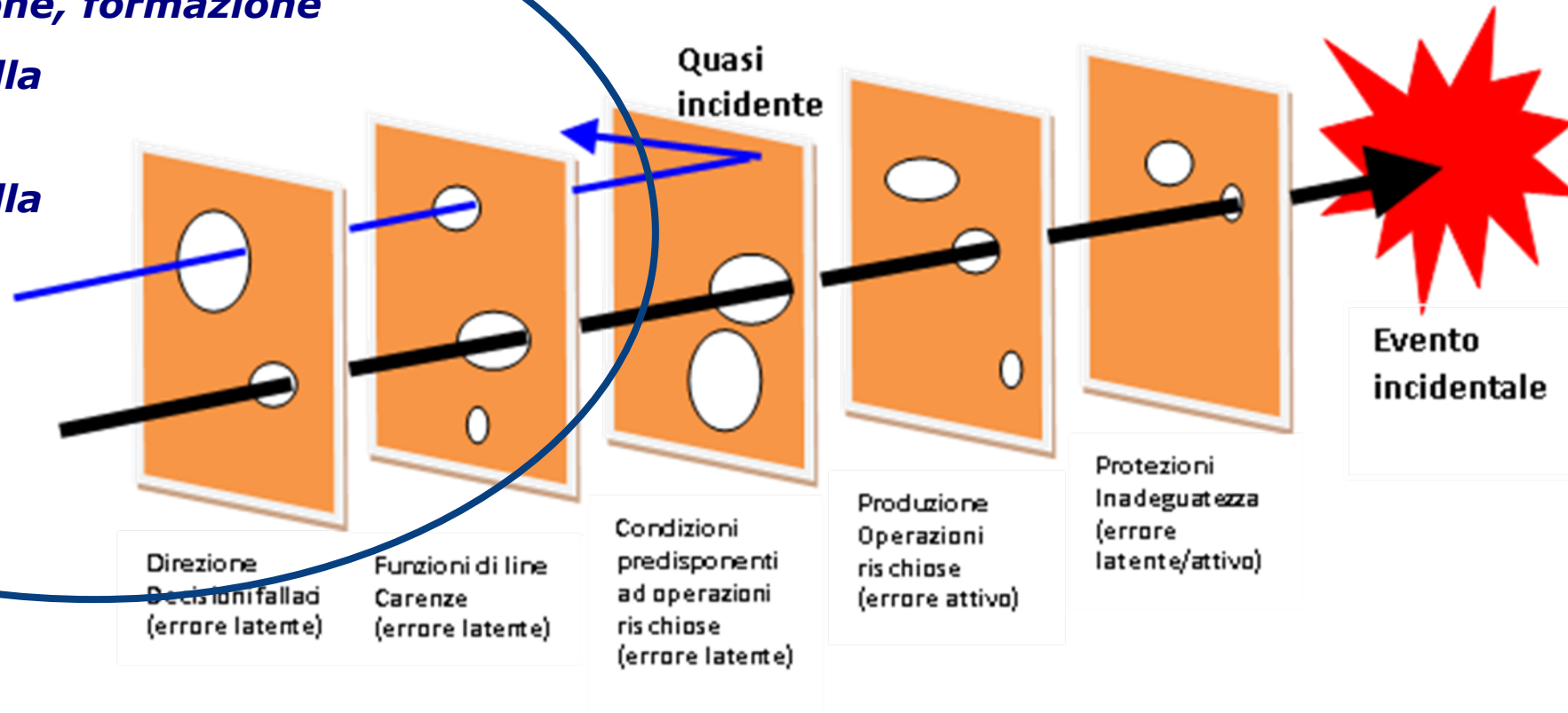


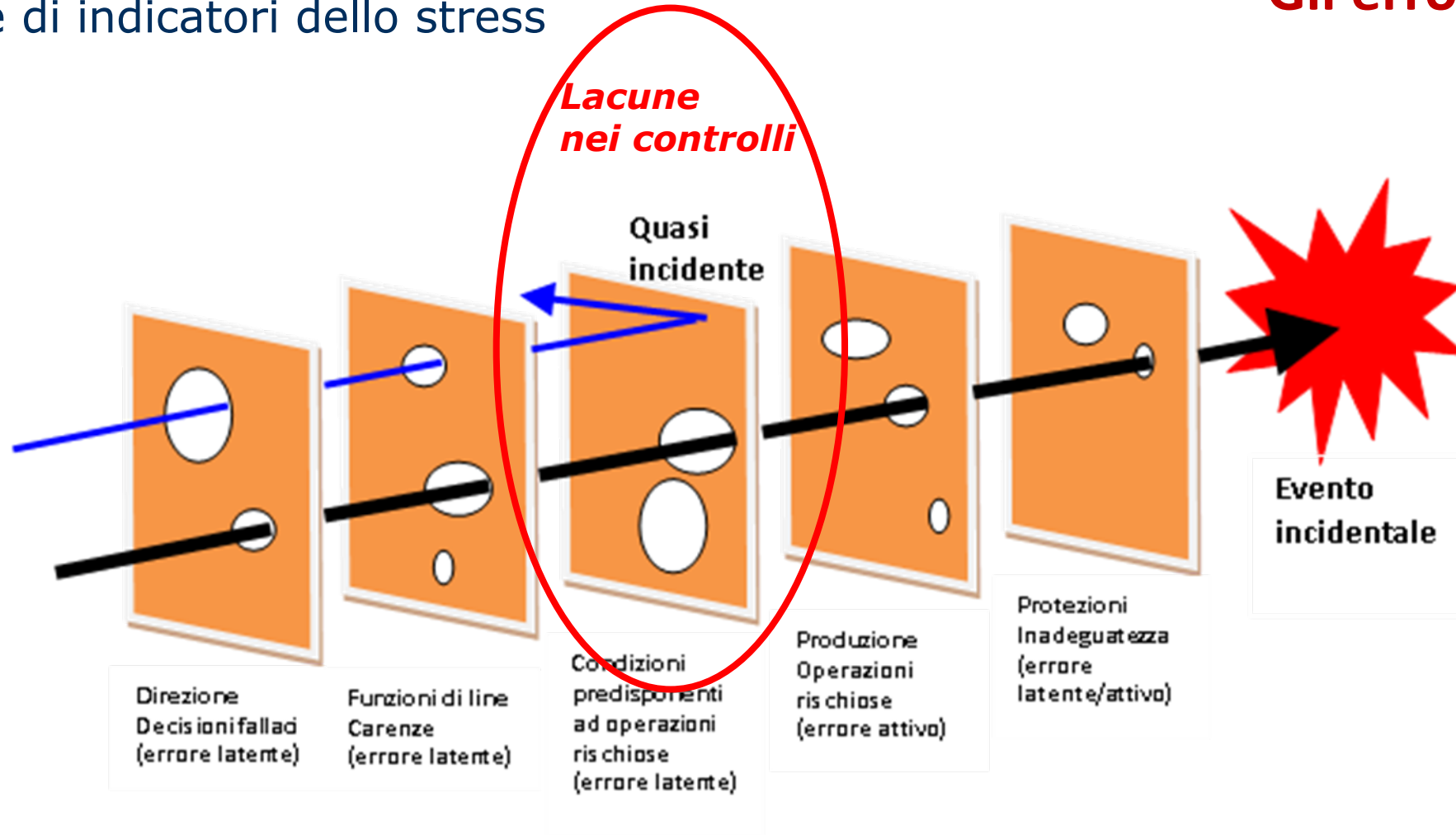


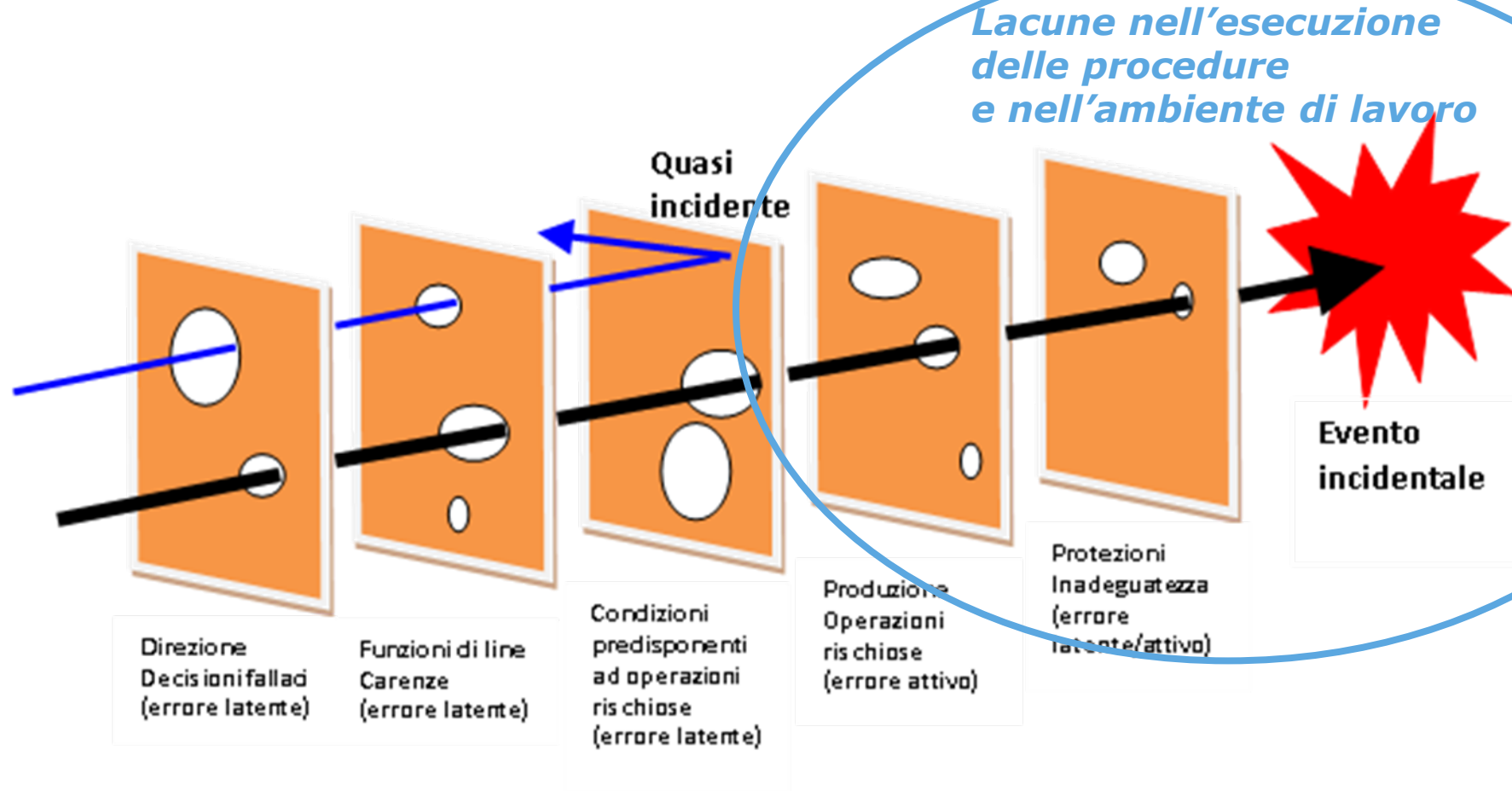
**Lacune di comunicazione,
informazione, formazione**

**Lacune nella
leadership**

**Lacune nella
gestione
della SSL**

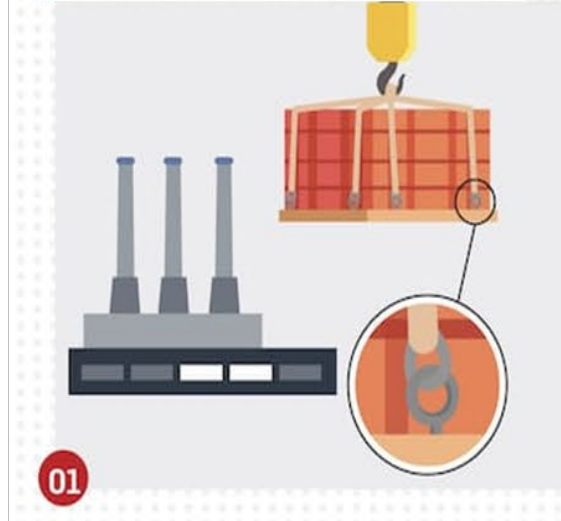






Connessione errori-near miss-incidenti-situazioni pericolose

Situazione pericolosa



Azione pericolosa



Near miss

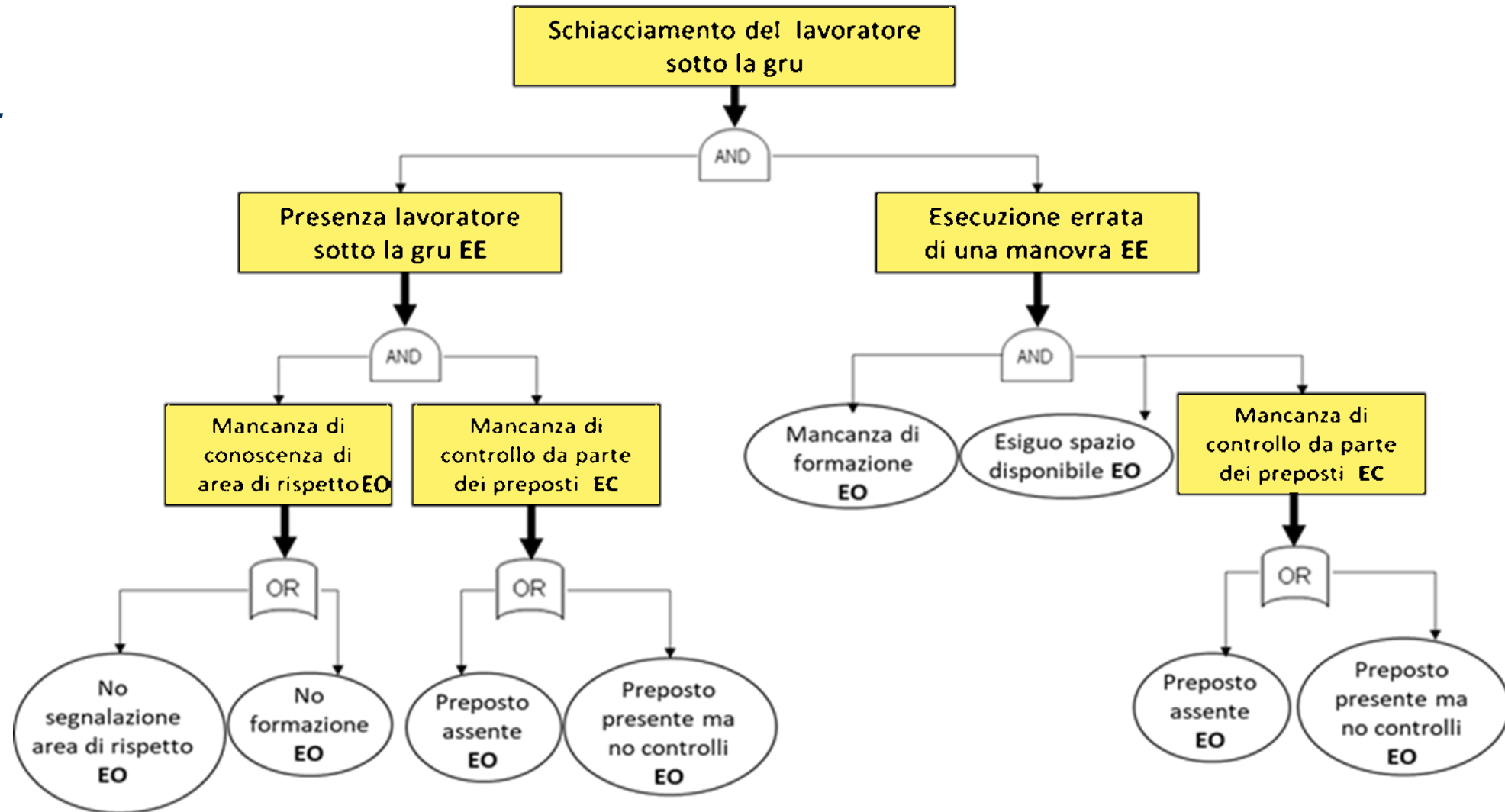


Infortunio



**Quanti ERRORI sono stati commessi in questo evento?
E di che tipo?**

**Connessione
errori-near miss-
incidenti-
situazioni pericolose-
cause radice-
lato oscuro**



Torniamo all'ANALISI ORGANIZZATIVA

Il «cuore»: gap analysis

- **identificazione** delle **criticità** e del **gap da colmare** tra la situazione attuale e il modello organizzativo cui tendere
- misura i **risultati effettivi** rispetto ai risultati attesi per identificare strategie, processi, tecnologie o competenze non ottimali o mancanti e individuare azioni da intraprendere per raggiungere gli obiettivi prefissati
- sia al **tempo t = 0** dell'analisi che in fase di **monitoraggio**

Strumenti dell'analisi organizzativa per la SSL:

- stress lavoro correlato
- rischi psicosociali
- near miss

Ricerca e
quantificazione
dei fattori latenti
(vulnerabilità)

Strumenti esistenti,
«facili» per le aziende
ma significativi
per il miglioramento
della cultura della
sicurezza

Analisi organizzativa e cultura della colpa

Le famiglie di indicatori dello stress

Vulnerabilità aziendale/organizzativa: quale impatto su SSL?



**Rischio organizzativo
per la SSL
= f(vulnerabilità)**

?????

Analisi organizzativa e cultura della colpa Le famiglie di indicatori dello stress

**Misurare
ciò che conta**

Mutuando il documento PRIMA-EF su SLC,
si può parlare di “**rischio organizzativo**” in questi termini:

- **il rischio organizzativo esiste sempre ed è multicausale**

Mutuando il documento PRIMA-EF su SLC,
si può parlare di “**rischio organizzativo**” in questi termini:

• **il rischio organizzativo esiste sempre ed è multicausale**

• **la valutazione del rischio organizzativo** deve:

- basarsi su **elementi oggettivi** che consentano di orientarsi verso azioni preventive di tipo collettivo e consistere in una strategia sistematica, basata sull'evidenza e sulla pratica
- prevedere **livelli diversi di intervento** in particolare **misure alla fonte**, contestualizzati a **specificità** di impresa e persone
- essere promossa e gestita **dal top management**, continua e parte del funzionamento operativo normale di un'impresa
- con **strumenti di valutazione utilizzabili e gestibili direttamente dai soggetti aziendali** coinvolti nella gestione della SSL
- basarsi sulla **partecipazione** dei lavoratori a tutti i livelli di responsabilità fin dalle fasi iniziali
- essere **oggetto di verifica** dei risultati ottenuti con i cambiamenti introdotti

Analisi organizzativa e cultura della colpa

Le famiglie di indicatori dello stress

Misurare ciò che conta

Mutuando il documento PRIMA-EF su SLC,
si può parlare di “**rischio organizzativo**” in questi termini:

- **il rischio organizzativo esiste sempre ed è multicausale**

- **la valutazione del rischio organizzativo deve:**

- basarsi su **elementi oggettivi** che consentano di orientarsi verso azioni preventive di tipo collettivo e consistere in una strategia sistematica, basata sull’evidenza e sulla pratica
- prevedere **livelli diversi di intervento** in particolare **misure alla fonte**, contestualizzati a **specificità** di impresa e persone
- essere promossa e gestita **dal top management**, continua e parte del funzionamento operativo normale di un’impresa
- con **strumenti di valutazione utilizzabili e gestibili direttamente dai soggetti aziendali** coinvolti nella gestione della SSL
- basarsi sulla **partecipazione** dei lavoratori a tutti i livelli di responsabilità fin dalle fasi iniziali
- essere **oggetto di verifica** dei risultati ottenuti con i cambiamenti introdotti

- **le soluzioni preventive e correttive** devono essere **facilmente realizzabili, misurabili, flessibili** per migliorare l’adattamento dell’impresa e del singolo, orientate alla modifica dei cambiamenti verso SSL, oggetto di verifica e aggiornamento

Analisi organizzativa e cultura della colpa
Le famiglie di indicatori dello stress

**Misurare
ciò che conta**

Scopo: valutare il rischio organizzativo

= **misurare l'impatto** delle **vulnerabilità** organizzative sulle condizioni di **SSL**

Necessità di indicatori oggettivi per l'analisi organizzativa

creare una serie di **algoritmi** e **indicatori** che consentono di fotografare lo stato al **tempo t = 0** e **monitorare costantemente**

Definizione di rischio psicosociale (3.1) secondo 45003

Combinazione della **probabilità** che si verifichi l'esposizione a uno o più pericoli di natura psicosociale legati al lavoro e della **gravità** di lesioni e malattie che possono essere **causate da questi pericoli**

INDICATORI

L'individuazione di specifici indicatori finalizzati alla misurazione oggettiva dell'azione amministrativa - che è la missione perseguita da ogni organizzazione - rappresenta un pilastro nella pianificazione di un efficace sistema di gestione della performance.

Fonti di ispirazione

d.lgs. 150/2009 (Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle PA) modificato dal d.lgs. 25 maggio 2017, n. 74

Art. 5 Obiettivi e indicatori

- a) **obiettivi generali**, che identificano....le **priorità strategiche delle pubbliche amministrazioni in relazione alle attività e ai servizi erogati**, anche tenendo conto del comparto di contrattazione di appartenenza e in relazione anche al livello e alla qualità dei servizi da garantire ai cittadini;
- b) **obiettivi specifici** di ogni pubblica amministrazione...

Art. 17 Oggetto e finalità

1. Le disposizioni del presente titolo recano strumenti di valorizzazione del merito e metodi di incentivazione della **produttività** e della **qualità della prestazione lavorativa informati a principi di selettività e concorsualità nelle progressioni di carriera e nel riconoscimento degli incentivi.**

Fonti di ispirazione

serie di **indicatori** di Dip. Funzione Pubblica per misurare le funzioni amministrative di supporto comuni a tutte la PA(RU, approvvigionamento, digitalizzazione e trasparenza)

Obiettivi:

- *promuovere misurazione della performance e garantire i benchmark prestazioni.*
- *supportare il processo decisionale direzionale, informare la comunità dei risultati raggiunti*

Utilizzo:

- ***misurare i processi indagati per monitorare lo stato di avanzamento delle organizzazioni rispetto a obiettivi strategici, migliorandone l'andamento in caso di malfunzionamenti.***
- ***fornire info su risultati dell'attività svolta*** rispetto gli obiettivi strategici, consentendo all'amministrazione di conoscere gli ***andamenti organizzativi sfavorevoli*** rispetto alla pianificazione strategica e ***dando indicazioni utili a correggerli.***

Quantificazione: misura del livello di raggiungimento dei risultati e degli **impatti** da prodotti dall'azione amministrativa su utenti e stakeholder

Valutazione: attività di **analisi** e **interpretazione** dei valori misurati, che tiene conto dei **fattori di contesto**

- **indicatori generali:** volume del lavoro del processo
- **indicatori di qualità:** qualità dell'output di processo, in base a determinati standard
- **indicatori di costo**
- **indicatori di servizio, o di tempo:** tempo di risposta, a partire dall'avvio del processo fino alla sua conclusione

Controllo sistematico e periodico dei difetti del sistema

per l'eliminazione preventiva (ma graduale) di questi e l'attuazione del miglioramento continuo

Qualità degli indicatori: tracciabilità degli eventi, rappresentatività, robustezza, comprensibilità, costo, significatività

Indicatore: variabile che può essere misurata o descritta e che rappresenta lo stato o una caratteristica di operazioni, processi, gestione e condizioni o risultati
(norma ISO 45004:2024)

- gli indicatori sono generalmente **misurabili** e possono essere **quantitativi** o **qualitativi**
- gli indicatori **reattivi (lagging)** si riferiscono alle **prestazioni passate**
- gli indicatori **anticipatori (leading)** si riferiscono a fattori che possono influenzare le **prestazioni future**
- gli indicatori chiave di prestazione (**KPI**) sono utilizzati per **orientare il processo decisionale** dell'AD

Programmazione del lavoro

item	FORMULA
Numero di lavoratori con straordinari	$\text{n}^\circ \text{ lavoratori con straordinari} / \text{n}^\circ \text{ tot lavoratori}$
Turni 2	$\text{n}^\circ \text{ lavoratori con turni h24} / \text{n}^\circ \text{ tot lavoratori}$
Reperibilità 1	$\text{n}^\circ \text{ lavoratori con reperibilità} / \text{n}^\circ \text{ tot lavoratori}$
Reperibilità 2	$\text{n}^\circ \text{ interventi} / \text{n}^\circ \text{ lavoratori con reperibilità}$
Reperibilità 3	$\text{n}^\circ \text{ ore straordinario reperibilità} / \text{n}^\circ \text{ lavoratori con reperibilità}$
Reperibilità 4	$\text{n}^\circ \text{ giorni di reperibilità} / \text{n}^\circ \text{ lavoratori}$

Dati riferiti al periodo di osservazione e per gruppo omogeneo

Pianificazione dei compiti

item	FORMULA
Carichi di lavoro (CL)	tempo medio di riferimento per lo svolgimento di una attività
Carichi di responsabilità (CR)	carico di Lavoro x Peso Peso = f(n° subordinati, n° clienti serviti, operazioni pericolose, altro)
Impegno cognitivo	impegno cognitivo = CL+ CR

Dati riferiti al periodo di osservazione e per gruppo omogeneo

Pianificazione dei compiti – carico di lavoro

ruoli/GO	Carico di lavoro espresso in tempo medio di riferimento	Punteggio CL
Dirigenti, quadri, imp. direttivi	anno mese settimana immediato	
Impiegati non direttivi	anno mese	
Turnisti	settimana immediato	
Settori specifici (es: laboratorio)	mese	
Ingegneria	anno mese	
Operatore Addetto al Pubblico	settimana	
Commerciali	mese	
Operai anche su strada	settimana immediato/ pronto intervento	
Magazzinieri	settimana	

Criteri per carico di lavoro

più gravoso:

- tutti i tempi di riferimento
- possibilità pronto intervento

Criteri per carico di lavoro

meno gravoso:

- tempi di riferimento = lunghi o unici

Pianificazione dei compiti – carico di responsabilità

CR = CL X P

Peso(GO) = f(n° coordinati, n° di clienti serviti)

n° coordinati del GO	N° clienti serviti	N° clienti serviti	N° clienti serviti	N° clienti serviti
	< 5000	5000-15000	15000-100000	>100000
<10				
11-50				
51-200				
>201				

Supporto

presenza servizi

- assistenza sanitaria
- mensa/ ticket
- trasporto
- altro (asili nido, convenzioni, etc)

equilibrio casa lavoro

- n° ore telelavoro/n° tot ore lavorate
- n° lavoratori in telelavoro (o in lavoro agile)/ n° tot lavoratori o all'anno
- n° lavoratori in part time/n° tot lavoratori OPPURE /n° tot lavoratori richiedenti

Part time

- n° lavoratori in part time/n° tot lavoratori richiedenti

Lavoro agile/telelavoro

- n° lavoratori in lavoro agile-telelavoro /n° tot lavoratori richiedenti



Supporto/cultura organizzativa

Livello di turn over 1	n° trasferimenti/n° trasferimenti totali
Livello di turn over 2	n° richieste di cambio mansione o area/n° cambi mansione o area totali

Ambiente di lavoro

	Spostamenti su strada (n° di km)
Dirigenti, quadri, imp. direttivi	
imp. non direttivi	
TLC, turno 24h, impiegati turno	
Settori specifici (ES.: Laboratorio)	
Ingegneria	
Operatore Addetto al Pubblico	
Commerciali	
Operai anche su strada	
Magazzinieri	

Ambiente di lavoro

Analisi per rischio

Per ogni rischio

- 1. presenza del rischio**
- 2. presenza della valutazione del rischio**
- 3. assenza del rischio**
- 4. presenza fattori peggiorativi/contemporanei**

VALUTARE SE:

- Rischio assente**
- Rischio presente ma valutato e gestito**
- Rischio presente ma non valutato**
- Rischio presente, valutato e gestito ma esistono con fattori peggiorativi/contemporanei**

Esercitazione 1

Progettare n° 3 indicatori misurabili, oggettivi e documentabili e i relativi algoritmi con cui quantificare a scelta n° 3 tra gli aspetti del modo in cui il lavoro è organizzato secondo la 45003.

Indicare, per ognuno degli indicatori progettati:

- i **documenti necessari** per il calcolo
- le **strutture aziendali** (o i consulenti) idonee a fornire i dati necessari al calcolo che dovranno essere coinvolte e interfacciarsi con il SPP

DEFINIZIONI 45003

3.1

rischio psicosociale: Combinazione della **probabilità** che si verifichi l'esposizione a uno o più pericoli di natura psicosociale legati al lavoro e della **gravità** di lesioni e malattie che possono essere causate da questi pericoli.

Nota: I **pericoli di natura psicosociale** comprendono **aspetti dell'organizzazione del lavoro, fattori sociali sul lavoro, ambiente di lavoro, attrezzature e compiti pericolosi**. Esempi dettagliati di tali fonti sono indicati nei [prospetti 1](#), [2](#) e [3](#).

SET DI INDICATORI

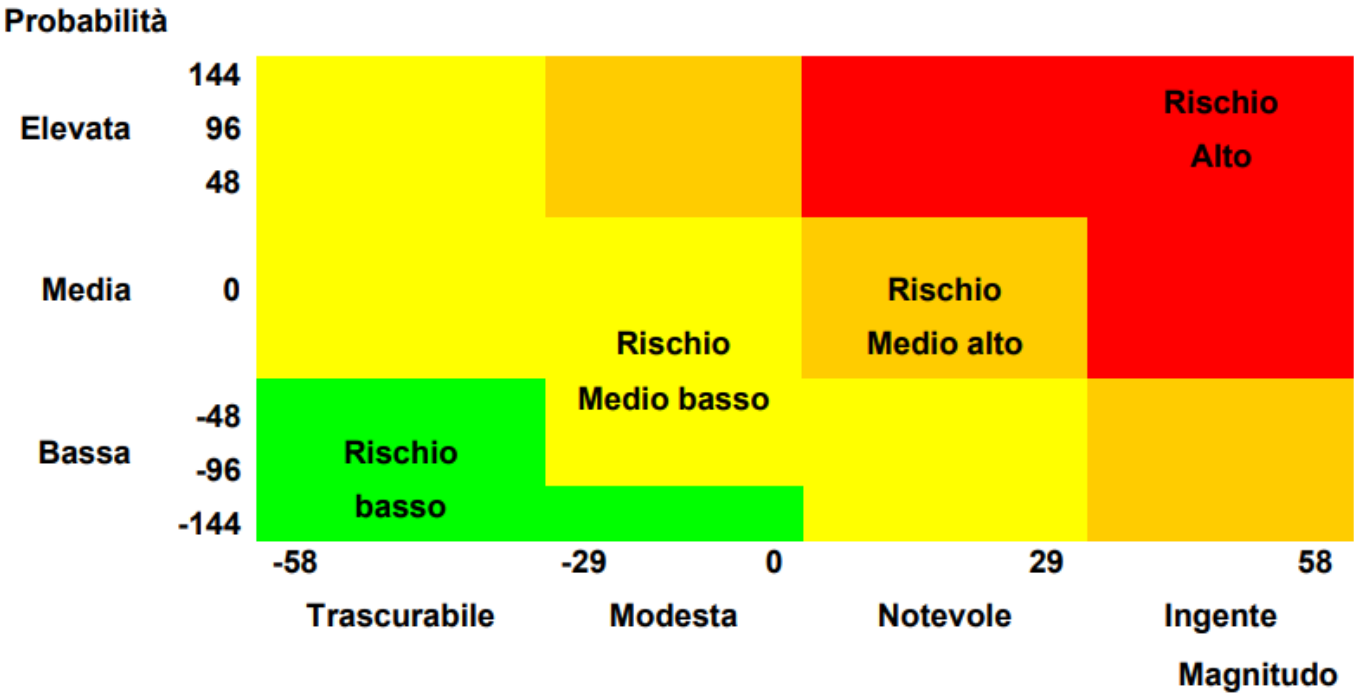
- **misurabili oggettivamente** (algoritmi e base dati documentale)
- **adeguati al contesto**
- **inseriti nell'organizzazione**

Fonte dei dati:
• ***RU***
• ***SPP***

rischio ORGANIZZATIVO: Combinazione della **probabilità** che si verifichi l'esposizione a uno o più pericoli legati all'organizzazione del lavoro e della **gravità** degli effetti in termini di:

- infortuni
- malattie professionali
- incidenti e near miss
- non conformità
- situazioni pericolose
- errori umani
- comportamenti e azioni pericolose
- stress lavoro correlato e rischi psicosociali

Probabilità di evenienza di
CRITICITA' ORGANIZZATIVE
(cause radice)



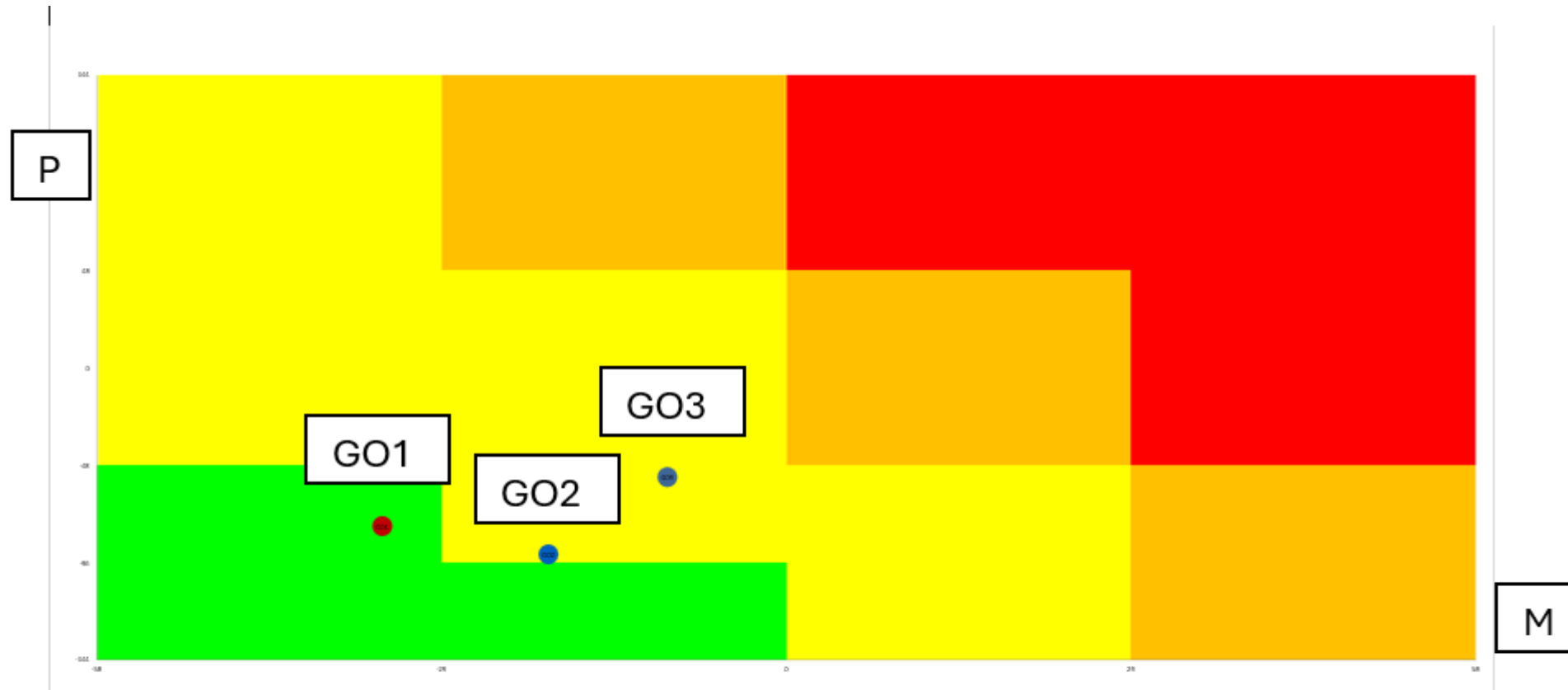
**Gravità degli
ELEMENTI SINTOMATICI**

Esercitazione 2

CASO: AZIENDA gestore distribuzione e depurazione acqua

- ricercare le motivazioni per cui GO3 è a rischio medio
- ricercare le motivazioni per cui il GO2, seppur a parità di probabilità di evenienza di criticità, ha una maggiore magnitudo
- definire quali informazioni e documenti sono necessari per approfondire l'analisi dei sintomi a parità di fattori di contesto e contenuto

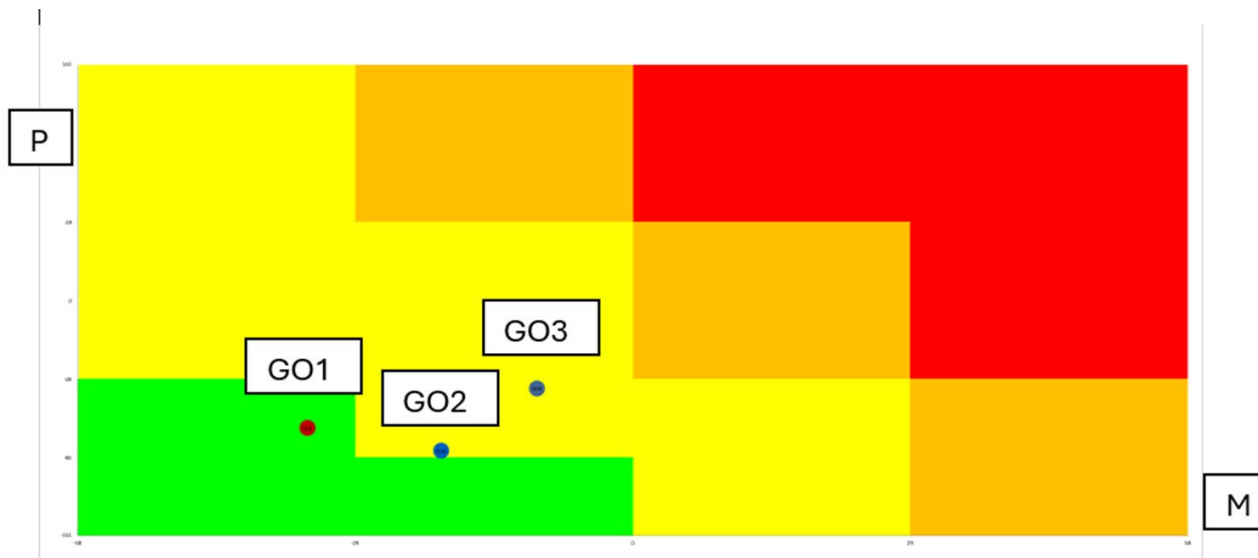
Esercitazione 2 CASO: AZIENDA gestore distribuzione e depurazione acqua



P = Probabilità di evenienza di criticità organizzative (cause radice)

M = Gravità degli elementi sintomatici

Esercitazione 2 CASO: AZIENDA gestore distribuzione e depurazione acqua



P = Probabilità di evenienza di criticità organizzative (cause radice)

M = Gravità degli elementi sintomatici

Gruppo omogeneo 1 – Dirigenti, Quadri e Impiegati Direttivi

Elementi sintomatici

Punti critici

- Ingressi: n° di assunzioni a tempo indeterminato/n° di uscite totali
- Dimissioni: n° uscite incentivate + volontarie/n° uscite totali

no infortuni o MP

no assenteismo

no trasferimenti o cambi sede richiesti dal lavoratore

no provvedimenti disciplinari, mobbing. Istanze legali

no episodi di violenza o denunce al Comitato Etico

Fattori di contesto e contenuto

Punti critici

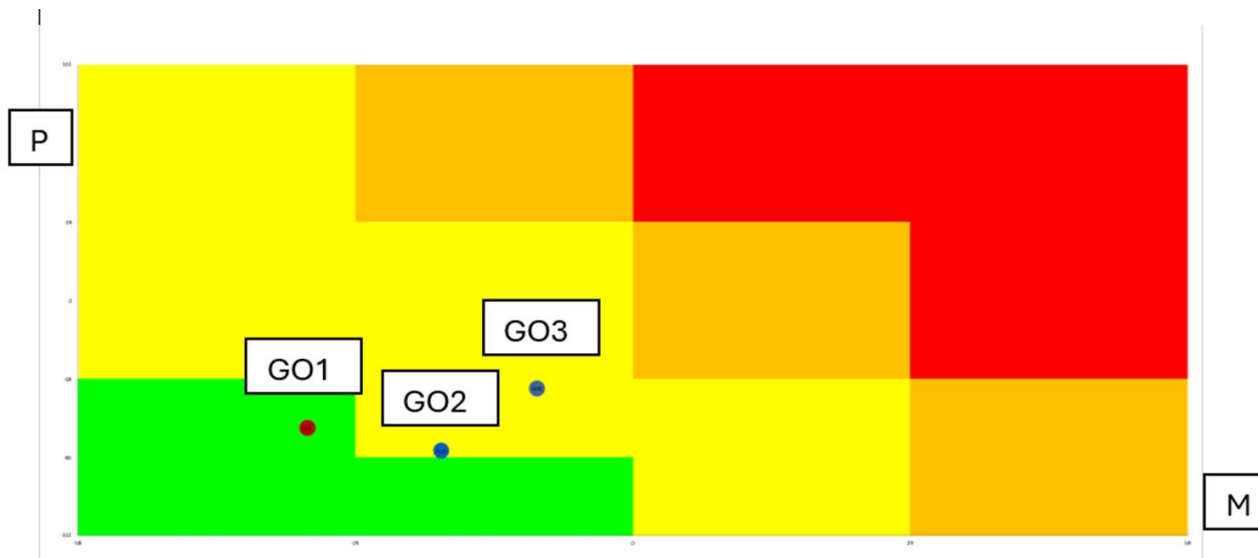
- Reperibilità

n° lavoratori con reperibilità/n° tot lavoratori;

n° ore straordinario reperibilità/ n° lavoratori con reperibilità)

- Carichi di lavoro, di responsabilità, impegno cognitivo
- Spostamenti su strada media frequenza
- Sottoposti a forti cambiamenti organizzativi, trasferimenti e cambi sede

Esercitazione 2 CASO: AZIENDA gestore distribuzione e depurazione acqua



P = Probabilità di evenienza di criticità organizzative (cause radice)

M = Gravità degli elementi sintomatici

Gruppo omogeneo 2 – Impiegati non Direttivi

Elementi sintomatici

Punti critici

- Ingressi: n° di assunzioni a tempo indeterminato/n° di uscite totali
- Dimissioni: n° uscite incentivate + volontarie/n° uscite totali
- Infortuni
- Istanze legali
- Assenteismo

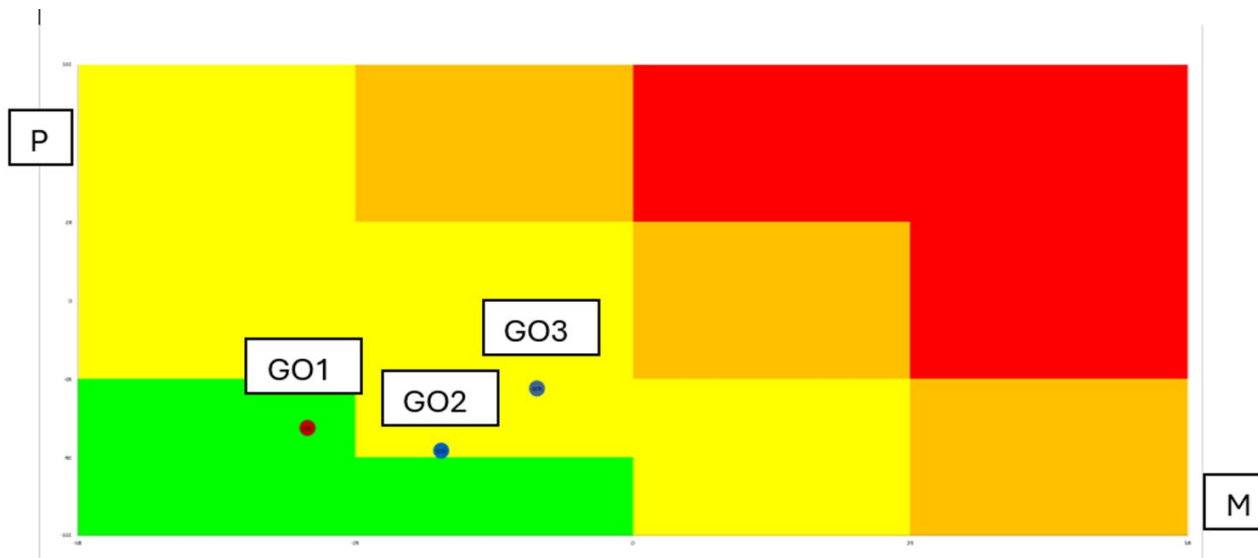
no trasferimenti o cambi sede richiesti dal lavoratore
no provvedimenti disciplinari, mobbing. Istanze legali
no episodi di violenza o denunce al Comitato Etico

Fattori di contesto e contenuto

Punti critici

- Reperibilità: n° lavoratori con reperibilità/n° tot lavoratori; n° ore straordinario reperibilità/ n° lavoratori con reperibilità)
- Carichi di lavoro, di responsabilità, impegno cognitivo
- Spostamenti su strada media frequenza
- Sottoposti a forti cambiamenti organizzativi, trasferimenti e cambi sede
- Formazione incompleta

Esercitazione 2 CASO: AZIENDA gestore distribuzione e depurazione acqua



P = Probabilità di evenienza di criticità organizzative (cause radice)

M = Gravità degli elementi sintomatici

Gruppo omogeneo 3 – Operai

Elementi sintomatici

Punti critici

- Infortuni
- Assenteismo e assenze per malattia
- Provvedimenti disciplinari
- Trasferimenti o cambi sede richiesti dal lavoratore

Fattori di contesto e contenuto

Punti critici

- Reperibilità: n° lavoratori con reperibilità/n° tot lavoratori; n° ore straordinario reperibilità/ n° lavoratori con reperibilità)
- Carichi di lavoro, di responsabilità, impegno cognitivo
- Svolgimento operazioni pericolose
- Spostamenti su strada alta frequenza
- Sottoposti a forti cambiamenti organizzativi, trasferimenti e cambi sede
- Formazione incompleta
- Esposizione a rischi: Atex, ambienti confinati, lavoro in quota
- Riallocazione, trasferimenti e cambi sede

Conclusioni finali

- la **combinazione** di elementi psicoanalitici e processi organizzativi è complessa
- **esaminare le relazioni** tra i livelli di intervento e le componenti è il passo principale da compiere per diagnosticare, sviluppare e trasformare l'organizzazione e il dominio ambientale in un'entità organica e incentrata sulla realtà
- studiare le relazioni interne e le interrelazioni tra i **quattro livelli di intervento** (individuo, gruppo, organizzazione e ambiente fisico e sociale) e gli **indicatori**
- necessità di **quantificare oggettivamente**
- lo **sviluppo** di un modello volto a diagnosticare gli elementi individuali e complessivi del sistema è il passo principale da compiere in questo sforzo di cambiamento per garantire il «miglioramento continuo»
- anche (soprattutto) per le **PMI**

Grazie

Annalisa Guercio

