

# ESPERIENZA AZIENDALE DI DISASSUEFAZIONE AL FUMO DI TABACCO AL LAVORO:

## analisi di criticità e punti di forza per la proposta di un programma di formazione che valorizzi il rapporto tra lavoratori e azienda

Fiorisa Lentisco

*Istituto Superiore per la Prevenzione e la Sicurezza del lavoro (ISPESL), Dipartimento Medicina del lavoro, Roma*

### Caso studio aziendale: progetto e programma di disassuefazione al fumo di tabacco nel luogo di lavoro

Presentiamo, in questo articolo, il progetto e la realizzazione di un programma di azioni avviate presso una grande azienda per contrastare la dipendenza dal fumo di tabacco nel luogo di lavoro. Il progetto è stato analizzato nelle singole fasi di sviluppo, fino al momento finale della sua conclusione, in cui i risultati attesi sono apparsi nettamente inferiori rispetto alle aspettative dei responsabili dell'iniziativa aziendale. Abbiamo chiesto ai responsabili l'autorizzazione a rendere pubblica l'esperienza condotta e a illustrarne modalità e strumenti di realizzazione, vale a dire la campagna informativa, il modello del questionario conoscitivo preliminarmente distribuito a tutti i dipendenti, e i risultati emersi dall'elaborazione dei questionari compilati e restituiti in forma anonima dai lavoratori. Abbiamo chiesto di poter illustrare tempi, durata e contenuti didattici del corso tenuto, sottolineando il nostro impegno a render conto con piena trasparenza di tutto ciò che l'azienda e il gruppo di lavoro avevano compiuto, per esempio ponendo nel giusto rilievo il fattore della volontarietà della partecipazione dei lavoratori sia alla ricognizione tramite questionario, sia alle altre iniziative avviate per contrastare il fumo di tabacco nel lavoro. L'azienda

ha acconsentito ma, in un secondo momento, ha chiesto che il modello del questionario erogato e le comunicazioni aziendali inviate ai lavoratori non fossero pubblicati. Per tali motivi, utilizziamo questa esperienza aziendale come caso studio da indagare, per individuare i punti deboli del programma e poter avanzare proposte di miglioramento di analoghe iniziative per la disassuefazione al fumo di tabacco al lavoro. La stessa contraddizione riscontrata tra l'atteggiamento di disponibilità con cui i vertici aziendali hanno dato libero accesso ai documenti esistenti e la riserva con cui essi hanno invece successivamente limitato l'ambito della documentazione da rendere pubblica, anziché costituire un punto di arresto per il nostro lavoro, ha anzi permesso di individuare con maggior immediatezza gli elementi che, a nostro parere, hanno contribuito a rendere meno efficaci i risultati finali.

### Premesse teoriche e fasi dello sviluppo del progetto aziendale

Per progettare il corso antifumo l'azienda si è basata sulla osservanza dei principi contenuti nel *Framework convention on tobacco control* (Who Fctc) del 2004 [1], con cui l'Organizzazione mondiale per la sanità (Oms) ha redatto la convenzione quadro orientata a incrementare azioni definite

come *Tobacco-free*, all'interno della linea d'azione *Worldwide tobacco-free workplace policy*<sup>1</sup> delineata al fine di migliorare le condizioni di salute della popolazione mondiale attraverso interventi in vari ambiti della salute, incluse le azioni contrastanti il fumo di tabacco nel luogo di lavoro. Tali principi sono ulteriormente affermati nel *Libro verde della Commissione europea sul fumo passivo* del 15 febbraio 2007 [2], che costituisce la prima iniziativa comunitaria sul tema del fumo passivo. Il documento ricapitola le prove scientifiche raccolte sui danni derivanti dall'esposizione al fumo passivo, analizza le leggi di alcuni Stati e prospetta due alternative: lasciare le politiche sul fumo passivo ai singoli Stati, come succede adesso, oppure adottare una legislazione comune e vincolante. L'impresa ha progettato azioni di lotta al tabagismo che, pur superando il dettato di legge vigente nel nostro Paese<sup>2</sup>, non ne costituisce violazione. Il complesso delle iniziative intraprese è stato realizzato nell'arco di tempo di un anno e mezzo. Durante tale periodo, avvalendosi di consulenti esterni e del coinvolgimento dei responsabili della direzione del personale, l'azienda ha svolto una campagna informativa relativa ai rischi connessi alla dipendenza dal fumo di tabacco per i lavoratori fumatori e alla esposizione al fumo passivo per i non fumatori. La campagna è stata intrapresa con il fine di creare le premesse perché tutti i lavoratori fossero messi al corrente dei principi e delle regole operative da seguire per l'attuazione della nuova *policy* d'azienda di divieto assoluto di fumo di tabacco nel luogo di lavoro. Il lancio della campagna è stato compiuto con comunicazioni trasmesse ai dipendenti tramite la Intranet aziendale e

lettere inviate per posta elettronica; in tali comunicazioni sono state spiegate le motivazioni in base a cui i vertici aziendali hanno deciso di imporre il divieto assoluto di fumo di tabacco in tutti i luoghi di lavoro delle strutture dell'azienda e i vari tipi di iniziative intraprese dalla direzione del personale per la realizzazione delle singole fasi di attuazione del progetto medesimo.

Un ulteriore scopo che il gruppo dei responsabili delle iniziative antifumo di tabacco si è proposto di raggiungere tramite la campagna informativa, è stato quello di sensibilizzare, coinvolgere e motivare i dipendenti interni ed esterni e particolarmente quelli fumatori, per indurli a frequentare il corso antifumo, programmato come punto centrale del progetto.

Al fine di infondere nei lavoratori la consapevolezza della loro personale responsabilità nel contribuire al miglioramento della qualità di vita entro l'azienda e, al tempo stesso, per radicare in loro un più forte senso di appartenenza all'azienda medesima, il gruppo di lavoro responsabile ha accompagnato alle iniziative antifumo altre iniziative rivolte alla tutela del benessere dei singoli dipendenti.

Sono così stati avviati corsi per un'alimentazione corretta e corsi di ginnastica posturale; sono state create palestre in azienda e organizzate giornate dedicate al trekking, a tornei di calcio e a gare di corsa.

Pochi mesi dopo l'avvio della campagna, è iniziato il corso per la disassuefazione al tabagismo e per l'informazione relativa ai danni da esposizione al fumo passivo, con frequenza settimanale per tutti i lavoratori interessati.

<sup>1</sup> "La *policy*: definibile come una prassi conforme a principi, strategie e regole nell'esercizio di un'attività, dà forma, indirizza e orienta le politiche aziendali sulla responsabilità sociale d'impresa. Le scelte di fondo su processi e strumenti per i programmi di cittadinanza d'impresa sono prese a partire da una *policy* che deriva dalla cultura, dalla storia, dalla situazione e dai vincoli di ogni singola impresa", in *Orientarsi nella cittadinanza d'impresa*. Un ipertesto per la lettura e l'approfondimento dei materiali didattici [3], sezione 3, pagina 10: La *policy*. Il testo costituisce la dispensa contenente i materiali didattici utilizzati nell'ambito del master *in corporate citizenship: Strategie integrate di responsabilità sociale*, tenuto dalla Fondaca, in collaborazione con Boston college, Centre for responsible leadership e in-sat lab, scuola superiore Sant'Anna di Pisa (Roma, 2006). La dispensa, aggiornata nel luglio 2006, è stata il prodotto di un gruppo di lavoro costituitosi nell'autunno 2005 e composto da Francesco Capanna, Cinzia Carnevale, Giovanni Moro e Lucio Pisacane, con la collaborazione di Marco Frey.

<sup>2</sup> Con la Legge 3 del 16 gennaio 2003 e con il successivo decreto attuativo, il Dpcm del 23 dicembre 2003, è stato introdotto il divieto di fumo nei locali pubblici chiusi. Il dettato della legge, particolarmente per quanto riguarda l'articolo 51, prescrive che il divieto si estenda non soltanto a tutti gli ambienti aperti al pubblico, quindi agli esercizi pubblici, bar e ristoranti, ma anche agli ambienti di lavoro chiusi. Il legislatore, pertanto, ha assimilato i lavoratori agli utenti degli esercizi pubblici. L'applicazione del divieto è entrata in vigore dal 10 gennaio 2005.

Prima del lancio della campagna informativa, i consulenti esterni prescelti hanno intervistato i vertici aziendali per conoscere il fabbisogno formativo riguardo alle problematiche connesse con il fumo di tabacco al lavoro e per concordare durata complessiva e sviluppo delle singole fasi di realizzazione del progetto. È stato poi costituito un gruppo di lavoro formato dai responsabili del dipartimento delle risorse umane e dagli esperti esterni. All'interno del gruppo di lavoro, sono stati definiti i compiti dei singoli membri: ai consulenti esterni è spettato quello di prestare la propria consulenza psicologica, medica e di informazione scientifica sui rischi derivanti dal tabagismo mentre i responsabili del dipartimento delle risorse umane si sono occupati della organizzazione degli spazi necessari per tenere il corso e delle attività di informazione e di coinvolgimento dei dipendenti riguardo all'avvio del programma del progetto antifumo, allo scopo prevalente di introdurre e rendere accetti principi, prassi, strategie e regole vigenti nella azienda, su cui si è fondata la cosiddetta *policy* aziendale [3]. Nel caso in esame, gli elementi costitutivi della *policy* aziendale sono consistiti nell'attenzione volta alla applicazione dei principi espressi nel preesistente codice etico aziendale, e relativi alla dichiarazione di rispetto da parte dell'azienda verso i propri dipendenti, uomini e donne, assicurando dignità, salute e sicurezza nel lavoro. Lungo questa direttrice, sono state inserite le azioni finalizzate a rendere accetto il divieto assoluto di fumo passivo e attivo nelle strutture aziendali comprese sia in luoghi chiusi che nelle aree all'aperto. Il corso di disassuefazione al fumo di tabacco si è ripetuto in varie edizioni e per la durata di un anno, in modo da consentire la partecipazione di tutti gli interessati. Per l'intera durata della sperimentazione, sono state proseguite in parallelo le attività della campagna informativa, fornendo comunicazioni e diffondendo news sul tema della cessazione dal fumo di tabacco, sempre tramite rete Intranet e posta elettronica. Descrivendo le modalità di svolgimento del progetto antifumo in azienda che segue, non ci limiteremo

a esaminarne le aree di criticità ma introdurremo anche nostri suggerimenti riguardo a quanto l'azienda in questione avrebbe potuto compiere per rendere più efficace la diffusione e la conseguente accettazione da parte dei lavoratori, della *policy* aziendale di divieto assoluto di fumo di tabacco nel luogo di lavoro.

## **Proposta di un modello aziendale di responsabilità sociale<sup>3</sup> e di promozione della salute nel lavoro elaborato a partire dall'analisi del caso studio aziendale**

La responsabilità sociale d'impresa è un fenomeno in continua evoluzione, costituisce un processo, un flusso di azioni che non possono essere considerate come se gli elementi che lo compongono fossero fissati una volta per tutte e non soggetti a cambiamenti. Pertanto, non è possibile utilizzare parametri considerati come universalmente validi, ma è necessario esaminare il contesto socio-culturale e economico in cui le azioni di impegno etico dell'azienda si esplicano. Nell'ambito di azioni di responsabilità sociale nessuna azienda può, inoltre, essere considerata come un mondo a sé stante, privo di relazioni con l'esterno; al contrario, l'azienda socialmente responsabile supera il rischio della auto-referenzialità tramite un rapporto multistakeholder, dunque, tramite relazioni con stakeholder interni (dipendenti) e stakeholder esterni che, sono, per esemplificare, le altre aziende, i partner economici e finanziari, le istituzioni, le parti sociali, i cittadini, la comunità locale e i mezzi di comunicazione. Nel rapporto azienda-stakeholder, assumono rilievo la trasparenza e la rendicontazione con cui l'azienda informa i propri stakeholder circa il proprio operato, saldando la fiducia reciproca tra azienda e stakeholder e l'insediamento dell'impresa all'interno di un proficuo sistema di relazioni con le altre aziende e con il resto della società civile<sup>4</sup>.

<sup>3</sup> Definizioni tratte da *Orientarsi nella cittadinanza d'impresa. Un ipertesto per la lettura e l'approfondimento dei materiali didattici* [3], sezione 2.1, pagine 5-6: Definizioni, nomi e descrizione del fenomeno.

<sup>4</sup> *Orientarsi nella cittadinanza d'impresa. Un ipertesto per la lettura e l'approfondimento dei materiali didattici* [3], sezione 2.2, punti 2.2.1-2.2.3, pagina 6: I limiti dell'analisi del fenomeno.

## Metodo comparativo: modello di buona pratica proposto per migliorare il nostro caso studio

Il nostro lavoro procede dimostrando quale sia, a nostro parere, il modello di buona pratica da proporre in tema di azioni contrastanti il fumo di tabacco nel luogo di lavoro. Per ogni singola fase di realizzazione del programma dell'azienda scelta come nostro caso studio, poniamo in luce i punti di criticità su cui intervenire per migliorare il programma medesimo. Alla stessa maniera, sottolineiamo gli elementi positivi che il caso studio presenta e che possono essere adottati in occasione di analoghi programmi di azione.

La base su cui poggia il modello di buona pratica che suggeriamo rientra nell'ambito della promozione della salute dei lavoratori integrata con i principi di responsabilità sociale d'impresa, quali l'impegno sociale ed etico dell'azienda nei confronti della società civile, la trasparenza delle azioni compiute dall'azienda che "rende conto" alla comunità circostante delle modalità di esecuzione e delle finalità dei propri programmi (rendicontazione). Tra gli altri elementi costitutivi del nostro modello di buona pratica, includiamo anche il principio di condivisione, da parte di vertici aziendali, lavoratori interni, cittadini, comunità circostante e opinione pubblica, dei programmi compiuti. In tal modo, infatti, si tiene conto del ruolo sempre più importante che società civile e opinione pubblica esercitano rispetto all'operato delle imprese, tramite la vigilanza sui comportamenti d'azienda che siano in contrasto con gli interessi generali e con i diritti fondamentali dei cittadini. A tal fine, nel paragrafo che segue, iniziamo l'analisi del nostro caso studio, partendo dalla verifica dell'atteggiamento di base assunto dall'azienda, valutando cioè se essa si sia limitata all'osservanza di regole e norme o se abbia invece introdotto elementi di cambiamento e innovazione nell'ambito della propria organizzazione.

**Analisi del caso studio: l'azienda costituisce un esempio di rispetto del principio di conformità rispetto alle norme vigenti o promuove innovazione e proattività?**

### *Ambito della conformità*

L'osservanza di norme e leggi, di standard ufficiali e di codici di condotta tradizionalmente accettati nel settore aziendale, costituisce l'ambito della conformità con cui l'azienda imposta la propria politica di azione sul rispetto delle norme piuttosto che su azioni a favore dello sviluppo sociale, civile e ambientale della società. Nel nostro caso, l'azienda ha soprattutto agito entro l'ambito della conformità, ottemperando al dettato del proprio codice etico e ad un obbligo di legge.

**Criticità nel gruppo di lavoro interno alla azienda:** i problemi appaiono chiari già nel momento in cui si valuti l'operato del gruppo di lavoro incaricato del programma formativo e informativo sul fumo di tabacco al lavoro. Per questo motivo, ci soffermiamo dapprima sui punti di criticità nel gruppo di lavoro interno alla azienda. Durante tutta la durata del progetto e del connesso programma di azioni, i membri della direzione del personale appartenenti al gruppo di lavoro, sono stati frequentemente sostituiti, al punto da non poter ottenere una continuità d'azione tra le iniziative intraprese. Lo stesso passaggio di consegne dall'uno all'altro, malgrado la buona volontà dei soggetti coinvolti, è stato discontinuo e frammentario. Per lo stesso motivo, anche per noi è stato difficile riuscire a seguire i lavori in corso, dovendoci ora rivolgere all'uno, ora all'altro responsabile. Complessivamente, siamo però riusciti a ottenere una documentazione completa, ma non abbiamo potuto fare a meno di rilevare quanto l'azienda abbia reso fragile proprio la componente aziendale all'interno del gruppo di lavoro e quanto tale atteggiamento abbia contribuito a far pervenire ai dipendenti un messaggio negativo riguardo al reale interesse dei vertici aziendali per la realizzazione del programma di disassuefazione al fumo di tabacco e di promozione di stili di vita sani. Un'altra conseguenza dell'atteggiamento aziendale è consistita nella incoerenza degli interventi compiuti, inficiati da forme di comunica-

zione a senso unico, compiute senza consentire ai lavoratori interessati di essere messi al corrente degli obiettivi da raggiungere, dello stato dei lavori avviati e, in particolare, senza permettere loro di partecipare attivamente, con le proprie osservazioni e i propri suggerimenti per migliorare il programma antifumo, durante il corso stesso dei lavori. È pur vero che è stata allestita una "bacheca" virtuale, dove i lavoratori sono stati invitati a inserire le proprie richieste, ma tale strumento appare molto debole e limitato, tanto più se si tiene conto del fatto che l'interlocutore, ossia il responsabile aziendale del progetto, è cambiato spesso, trasformandosi, a sua volta, in un interlocutore virtuale con cui ancor più sarebbe stato difficile avviare un dialogo. Inoltre, se l'azienda avesse voluto effettivamente valorizzare il proprio capitale umano, avrebbe potuto organizzare meeting, focus group e riunioni con i dipendenti all'inizio e durante i lavori, al fine di garantire una forma di ascolto delle loro esigenze e di offrire la possibilità della interazione tra azienda e lavoratori. Occorre ancora osservare che la medesima azienda aveva realizzato già in precedenza una analoga esperienza di corso finalizzato alla lotta al fumo di tabacco ma che, anche in quel caso, si era avuto un avvicendamento all'interno dello staff aziendale responsabile del progetto, con il risultato di ottenere discontinuità d'azione, dispersione della documentazione relativa all'iniziativa formativa e la perdita delle competenze acquisite da parte dei responsabili che si erano occupati del precedente corso antifumo di tabacco. Gli attuali responsabili del programma non hanno dunque avuto la possibilità di prendere visione dei precedenti programmi didattici, dei questionari e dei risultati conseguiti con il corso precedente; essi non hanno potuto confrontarsi con chi li ha preceduti nell'organizzazione di un programma formativo e informativo antifumo di tabacco e non hanno avuto l'occasione di una verifica dei punti di debolezza o di forza del precedente programma. La cesura tra le due iniziative e la mancanza di memoria storica della precedente iniziativa aziendale, ha impedito ai responsabili del programma in corso di disporre dei necessa-

ri elementi di riferimento utili per tarare al meglio sia la progettazione della nuova iniziativa che la valutazione dei risultati conseguiti..

### *Ambito della proattività*

Perché l'impegno etico dell'azienda si configuri in comportamenti di responsabilità sociale occorre che nell'ambito di azione dell'impresa vi siano anche interventi di tipo innovativo e proattivo. La "proattività" consiste in un processo di impegno etico con cui l'azienda compie azioni di responsabilità sociale con cui si impegna nei confronti del progresso civile e sociale, nonché riguardo allo sviluppo ambientale con azioni di tutela verso l'ambiente. Per comprendere più approfonditamente il nesso che vi è tra azioni proattive da parte dei responsabili d'azienda e impegno verso la società e i vari stakeholder dell'azienda, si rinvia ai risultati di un'indagine condotta da Consumers' forum e Movimento consumatori, pubblicata nel *Rapporto 2004 sulla responsabilità sociale* [4] che è stato presentato in occasione di una tavola rotonda organizzata dalle due associazioni nel mese di giugno del 2005 a Roma<sup>5</sup>. In occasione di tale indagine è stato svolto un sondaggio per conoscere l'atteggiamento degli imprenditori italiani riguardo alle tematiche di responsabilità sociale d'impresa: il 67% di essi ha dichiarato di essere intenzionato a promuovere un modo nuovo di fare impresa; in particolare, il 50% degli imprenditori ha dimostrato di aver coscienza dell'importanza dell'integrazione azienda/territorio e della buona qualità dei rapporti interaziendali e ha dichiarato di voler sviluppare rapporti migliori con i propri dipendenti [4]. Nelle iniziative di responsabilità d'impresa, dunque, non ci si riferisce esclusivamente a una un'assunzione di responsabilità etica orientata verso l'individuo, bensì nei confronti della società tutta, intesa come "altro da noi" nei confronti del quale agire in senso etico, nel rispetto del "bisogno dell'equità"<sup>6</sup> enunciato dal filosofo Hans Jonas che risponde alla necessità di

<sup>5</sup> *Mercato e consumatori: in un rapporto tutti i numeri del fare impresa in modo etico* comunicato stampa di Consumers' forum e Movimento consumatori, Roma 3 giugno 2005. Internet: <http://www.comunicati.net/comunicati/varie/13537.html>.

<sup>6</sup> "Agisci in modo che gli effetti della tua azione siano compatibili con la continuità di una vita autenticamente umana sulla terra" da H. Jonas. *Il principio di responsabilità. Un'etica per la civiltà tecnologica* [5].

giustizia sociale avvertita come principio etico fondamentale, pur nel rispetto delle libertà individuali [5]. Tale bisogno di equità, nella odierna società civile ed economica che si presenta assai eterogenea, può ben essere compreso e soddisfatto integrando il rispetto delle norme con l'introduzione di azioni innovative in ambito aziendale. In tal modo, nella società globale, l'azienda può innescare processi di cambiamento sociale ed economico e può favorire le occasioni di integrazione sociale, di accesso ai servizi e al lavoro, per tutti i cittadini.

### *Punti di forza del progetto: la volontarietà dell'adesione alle iniziative antifumo di tabacco, come elemento di proattività*

Come già anticipato, si sottolinea che, per il carattere di volontarietà di adesione al progetto da parte dei dipendenti e per le azioni di sostegno e consulenza fornite a favore dei dipendenti tabagisti, l'esperienza condotta dai responsabili del dipartimento delle risorse umane ha costituito un approccio proattivo al problema. In questo senso, infatti, essi hanno favorito un processo di promozione di azioni di sviluppo sociale, personale e di valorizzazione dello stato di benessere psico-fisico dei dipendenti.

### *Punti di forza della campagna informativa: capi area come leader nel processo comunicativo*

Il ruolo dei capi area come elemento di proattività aziendale: nell'azienda esaminata, parte della forza lavoro è costituita da collaboratori esterni incaricati di compiere, in tutto il territorio nazionale, un'azione capillare di informazione e di commercializzazione dei beni prodotti. Per il coordinamento delle attività svolte da questi collaboratori, l'azienda dispone di capi area che operano nelle aree del Nord, Centro e Sud Italia. Assegnare ai capi area un ruolo di leadership nel processo comunicativo, ha comportato l'adozione di una strategia aziendale di

sensibilizzazione e coinvolgimento dei collaboratori esterni. In questa occasione, infatti, definire una leadership non ha comportato l'imposizione di un sistema gerarchico nei rapporti di lavoro ma, al contrario, ha costituito un'azione intelligente di coordinamento tra i collaboratori separati dalla sede centrale e il cuore stesso dell'azienda. Tale esigenza, ben compresa dai responsabili della direzione del personale, ha comportato una particolare cura posta nello sviluppo di azioni di sensibilizzazione dei capi area che, proprio per il ruolo professionale di coordinamento dei collaboratori esterni distribuiti nel territorio nazionale, possono influire positivamente sul processo di diffusione della *policy* aziendale di divieto di fumo di tabacco nel lavoro.

### *Criticità della campagna informativa*

La comunicazione, seppur compiuta in maniera capillare per raggiungere tutti i dipendenti, avrebbe dovuto ricevere un impulso maggiore. In azienda sarebbe stato utile allestire un apparato di cartelli esplicativi delle azioni in programma. I dipendenti, fumatori e non, possono decidere di non aprire le email contraddistinte da un oggetto connesso con le iniziative antifumo. Questo aspetto della comunicazione è stato sottovalutato dai curatori del complesso di azioni collegate con la diffusione della campagna informativa antifumo. Le ragioni delle nostre osservazioni poggiano sulla valutazione dell'importanza del coinvolgimento di lavoratori e stakeholder in genere.

**Coinvolgimento**<sup>7</sup>: il coinvolgimento degli stakeholder è un processo che consente alla azienda di conoscere i bisogni e i problemi degli stakeholder; tramite il coinvolgimento di questi, si potenziano la comunicazione, la trasparenza degli impegni che l'azienda ha assunto verso gli stakeholder e il rispetto delle loro aspettative. In tal modo, l'azienda può incoraggiare il processo di coinvolgimento e fiducia reciproca tra azienda e stakeholder, di cui vengono accolte le istanze (**principio di rappresentatività degli stakeholder**). Il risultato che consegue da tale

<sup>7</sup> *Orientarsi nella cittadinanza d'impresa. Un ipertesto per la lettura e l'approfondimento dei materiali didattici* [3], sezioni 6.3-6.3.5, pagine 14-15: Coinvolgimento.

processo consiste nel valore aggiunto ottenuto dall'azienda in termini di processi decisionali, di condivisione di obiettivi e di riduzione della conflittualità con gli stakeholder.

### *Indagine conoscitiva: il questionario*

Esattamente un anno prima dell'avvio del corso, è stata compiuta una prima indagine conoscitiva, inviando un questionario ai dipendenti di tutte le sedi aziendali. A tutti i dipendenti è stata garantita la possibilità di compilare il questionario e di restituirlo mantenendo il più assoluto anonimato, pur consentendo, a coloro che lo avessero gradito, di indicare il reparto e il sesso di appartenenza. Sempre al fine di garantire la possibilità dell'anonimato, i questionari sono stati restituiti tramite posta non elettronica, sfruttando il servizio di posta interaziendale oppure la posta ordinaria, in modo che il singolo dipendente non potesse in alcun modo essere riconosciuto. È importante sottolineare che il questionario è stato compilato e rispedito anche da lavoratori non fumatori. Uno degli scopi non secondari che ci si prefiggeva di raggiungere con la somministrazione del questionario, consisteva nel paleare a tutti i dipendenti la volontà della società di cercare di individuare, in via più generale, quale fosse l'opinione diffusa tra i dipendenti riguardo a questa nuova *policy* aziendale. Il modello di questionario adottato comprende sezioni volte a indagare principalmente dati quali: stato lavorativo, stato civile, grado di istruzione, abitudini di fumo, età in cui si è incominciato a fumare, numero di sigarette consumate quotidianamente, presenza di fumatori nella famiglia d'origine e tra le persone conviventi, abitudini rispetto al consumo di caffè, alcolici e altre sostanze, genericamente incluse nella voce "altro". È stato chiesto ai rispondenti se avessero precedentemente tentato di abbandonare il fumo e, in caso affermativo, secondo quali modalità, se per scelta personale e autonomamente, oppure se avessero fatto ricorso a terapie psicologiche o farmacologiche di sostegno.

Rispetto ai motivi personali che potessero indurre i dipendenti a smettere di fumare, è stato chiesto di assegnare un valore da uno a dieci a un insieme di indicati quali, per fare un esempio, condizioni di

salute fisica, ragioni di natura economica, pressioni sociali o pressioni ricevute da parte dei familiari. Infine, l'elenco di ragioni che potessero indurre il singolo a cessare il fumo di tabacco, conteneva anche motivazioni connesse con il desiderio di migliorare l'immagine di sé, il proprio aspetto fisico o, più semplicemente, di potersi sentire più liberi rispetto a forme di dipendenza. Sono state anche studiate le abitudini personali rispetto al fumo di tabacco.

**Criticità presenti nelle modalità di somministrazione del questionario:** l'invio di un questionario conoscitivo utile per poter appurare qual è il bisogno formativo in tema di lotta al fumo di tabacco, avrebbe dovuto essere compiuto ripetendo l'invio per raggiungere anche i dipendenti momentaneamente assenti dal lavoro. Infine, per ovviare alle difficoltà insite nell'utilizzo per via elettronica e incoraggiare i più riottosi o pigri a dedicarsi alla compilazione del questionario, sarebbe stato opportuno ripetere l'invio anche per posta interna, su supporto cartaceo. Anche in questo caso, sarebbe stato più opportuno fornire ai dipendenti la possibilità di inviare proprie osservazioni e richieste, formando delle figure di consulenti capaci di dare sostegno a chi ne avesse fatto richiesta, ribadendo con un contatto più ravvicinato e maggiormente personalizzato, le ragioni esplicative della introduzione della nuova *policy* aziendale di divieto assoluto di fumo che, come noto, può essere vissuta da tanti come eccessivamente restrittiva.

**Punti di forza delle modalità di somministrazione del questionario:**

- a. la società ha voluto creare un flusso informativo all'interno dell'azienda, seppure esclusivamente per via elettronica;
- b. successivamente, sempre tramite la comunicazione via email e Intranet, sono stati compiuti vari richiami (*remind*), con cui si è mantenuto attivo il flusso informativo riguardo le iniziative programmate. In questa occasione, sono state altresì fornite informazioni mediche relative ai danni causati dal tabacco e ai benefici di una vita libera dal fumo. Nel contempo è stata resa nota con maggiori dettagli la *policy* adottata dall'azienda nei confronti del fumo di tabacco, specificando ad esempio che il divieto sarebbe stato imposto anche all'interno delle auto private presenti nel

parcheggio (oltre che nelle auto aziendali), nonché in occasione di meeting organizzati dall'azienda.

### ***Il corso di disassuefazione al fumo di tabacco: fasi preliminari riguardanti i lavoratori***

Il gruppo di lavoro costituitosi per la realizzazione del progetto ha iniziato la programmazione di un corso per la disassuefazione al fumo di tabacco da parte dei lavoratori fumatori, con la collaborazione di organizzazioni competenti nel campo. A questo scopo, ha dapprima individuato e selezionato le strutture più idonee per lo svolgimento delle varie fasi del progetto e ha individuato le aree a cui estendere il divieto di fumo di tabacco.

Prima di iniziare i corsi di sostegno alla lotta al fumo e prima che il divieto assoluto di fumo divenisse operativo, è stato organizzato un primo incontro esteso a tutti i dipendenti dove i consulenti che hanno prestato la propria opera professionale hanno illustrato il tema del fumo e descritto il programma di supporto che l'azienda avrebbe messo a disposizione dei dipendenti. La comunicazione è stata assicurata anche tramite email e Intranet.

Ha risposto positivamente circa il 50% di coloro che avevano dichiarato di essere fumatori.

Quando il corso per la cessazione dal fumo di tabacco è iniziato, ha aderito il 30% dei lavoratori.

Prima dell'inizio delle lezioni, è stato svolto un colloquio individuale dedicato ai fumatori aderenti al corso. Parallelamente, la società ha predisposto una casella email, quale "sportello salute", per consentire ai dipendenti di inviare propri suggerimenti. Nei mesi immediatamente successivi, sempre tramite forme di comunicazione via email, è stato diramato l'invito a partecipare a tutti i dipendenti invitando particolarmente coloro che per ragioni diverse, per esempio per essere stati assenti per malattia per un certo periodo di tempo, non avessero avuto modo di partecipare all'iniziativa e che desiderassero avvalersi di un supporto specialistico in modo tale da poter insieme valutare le opportune azioni da coordinarsi con il responsabile del progetto salute.

**Criticità della fase di attuazione del corso antifumo:** non risulta che i dipendenti abbiano una volontà abbastanza rilevante nel rispondere all'invito fatto

dall'attuale responsabile del progetto, né che abbiano avanzato proprie richieste o rese note proprie esigenze in tema. L'adesione dei partecipanti al corso è andata progressivamente riducendosi nel tempo. Inoltre, i frequentanti il corso hanno espresso dissenso e contrarietà rispetto a una *policy* aziendale che è stata avvertita come troppo rigida e lesiva delle libertà individuali.

**Inadeguato utilizzo degli strumenti di responsabilità sociale interni utilizzabili dall'azienda:** al fine di garantire il successo della iniziativa sarebbe stato utile che l'azienda utilizzasse tipici strumenti come le **forme di verifica interna in itinere** seguite, dopo la fine del corso, da verifiche periodiche, volte ad accertare il conseguimento degli obiettivi prefissati. Un altro strumento che si sarebbe dovuto utilizzare con molta solerzia, sarebbe stato quello dell'**analisi di clima interno**. Se tale strumento fosse stato adottato con le modalità dovute, i responsabili della direzione delle risorse umane, che hanno curato e seguito lo sviluppo dell'intero progetto antifumo, non avrebbero potuto ignorare la persistenza di commenti negativi sul conto della *policy* antifumo che, in forma di cosiddetti *rumors* interni, avrebbero costituito un chiaro segnale relativamente alla qualità percepita dai dipendenti, anche da parte dei non fumatori, rispetto alle iniziative legate alla diffusione della *policy* aziendale di divieto assoluto di fumo di tabacco.

**Inadeguato sviluppo dei processi di responsabilità sociale, la comunicazione e il coinvolgimento degli stakeholder interni:** sarebbe stato necessario che il gruppo dei responsabili intensificasse gli sforzi nell'attivare un efficace processo comunicativo e tenesse maggiormente conto del peso delle resistenze da parte dei dipendenti, dando il giusto peso all'espressione delle loro critiche, tramite forme di **dialogo e coinvolgimento**.

A questo proposito, sarebbe stato utile chiedere a costoro di fare le proprie osservazioni riguardo a quanto il corso potesse apparire come un'imposizione proveniente dall'alto e indurli a fare proposte di condivisione di obiettivi formativi e metodologie. In proposito, analizzeremo successivamente il peso che il coinvolgimento di stakeholder interni ma anche esterni all'azienda avrebbe potuto sortire rispetto all'efficacia delle iniziative intraprese nell'ambito aziendale.

**Punti di forza della fase relativa al corso antifumo:** l'adesione al corso antifumo è stata piuttosto alta. Molti lavoratori anche non fumatori hanno aderito all'intero progetto antifumo che, come abbiamo già spiegato, ha comportato, parallelamente alla realizzazione del corso specifico, anche l'avvio di una serie di iniziative volte a promuovere la salute dei lavoratori quali, per esempio, l'apertura di palestre in azienda e l'attivazione dello sportello salute nell'area della Intranet aziendale. In tal modo, molti dipendenti hanno avuto la possibilità di partecipare ad attività di promozione della loro salute e del loro grado di benessere nel luogo di lavoro che, senza dubbio, hanno permesso loro di percepire gli stessi come risorse umane importanti per l'azienda.

## **Proposte di miglioramento dell'iniziativa antifumo esaminata in azienda: incoraggiare l'adozione di azioni di responsabilità sociale come fondamento per le iniziative aziendali di promozione della salute dei lavoratori**

Per l'insieme delle ragioni esposte e dopo aver esaminato l'esperienza aziendale compiuta, presentiamo alcune proposte concrete di approccio al problema del fumo di tabacco in azienda che comporti la scelta di metodologie didattiche attive per partecipanti adulti, un processo di comunicazione aziendale capillare che raggiunga tutti i lavoratori e che comprenda soprattutto la reciprocità d'interazione, dall'alto verso il basso e viceversa. Inoltre, si vuole qui indicare uno schema di progettazione di iniziative formative e informative che sia coerente rispetto ai fattori di criticità riscontrati sulla base dell'osservazione empirica dell'esperienza "modello" riportata in questo articolo.

Il programma di lotta al fumo di tabacco in analisi avrebbe dovuto basarsi sul reale coinvolgimento dei lavoratori e sulla loro motivazione a partecipare. In tal modo, l'esperienza formativa compiuta avrebbe potuto arricchirsi dei contributi dei partecipanti che, partecipando attivamente, avrebbero potuto contribuire al miglioramento del clima aziendale,

grazie a un accresciuto livello di fiducia e di senso d'appartenenza alla azienda.

## **Proattività delle iniziative aziendali**

Dall'analisi del progetto antifumo realizzato presso l'azienda, risulta che l'ambito della conformità, malgrado gli sforzi compiuti dai responsabili, sia stato nettamente prevalente rispetto a quello della proattività.

A questo proposito, sarebbe stato perciò più opportuno coinvolgere maggiormente i dipendenti, trasmettere loro la sensazione di essere considerati parte attiva della nuova *policy* d'azienda, come soggetti a cui si intendeva indirizzare azioni di miglioramento della loro salute personale. A tal fine, anziché limitarsi a trasmettere gli aspetti normativi insiti nella *policy*, si sarebbe potuto sviluppare la parte di proattività insita in questa iniziativa che, in definitiva, è prevalentemente volta a garantire una migliore qualità, in termini di salute personale, del luogo di lavoro.

## **Comunicazione e condivisione del percorso formativo**

Assemblee, tavole rotonde, incontri con "testimoni" di altre aziende già avviate in progetti di divieto assoluto di fumo di tabacco nei luoghi di lavoro, avrebbero potuto consentire ai dipendenti di fare proprie osservazioni, avanzare proposte e, soprattutto, maturare una accettazione più consapevole dei nuovi valori trasmessi tramite la *policy* aziendale antifumo. A questo fine, sarebbe stato utile avviare un confronto con i rappresentanti di altre realtà lavorative in cui il divieto di fumo di tabacco risulti imposto come assoluto, in modo da poter condividere con questi sia gli eventuali motivi di perplessità, sia le eventuali proposte di azioni da far pervenire allo staff dirigenziale che ha adottato un tal genere di *policy* aziendale antifumo nei termini che abbiamo fin qui analizzato.

**Valutazione degli aspetti positivi dell'esperienza:** bisogna però osservare che il gruppo ha fornito un'immagine aziendale forte, dimostrando di aver voluto valorizzare le proprie risorse intangibili costi-

tuite dai dipendenti, curandone la salute e mirando a garantir loro ambienti di lavoro sani e sicuri.

Per questo motivo, l'azienda ha arricchito la propria immagine aziendale presso i clienti, sviluppando così la propria dimensione relazionale.

È anche possibile che tale dimensione relazionale risulti rafforzata dal rapporto con i lavoratori non fumatori che possono godere di nuovi strumenti comunicativi entro l'azienda, con un probabile incremento del loro coinvolgimento nel proprio luogo di lavoro.

Due strategie della *policy* aziendale risultano pertanto in parte realizzate.

L'attivazione stessa di tutto il complesso progetto antifumo ha messo in gioco il capitale strutturale dell'azienda, con la solidità e la coerenza che essa ha dimostrato di sapere e voler intervenire rispetto al miglioramento della propria struttura organizzativa e gestionale.

**Valutazione dei punti di maggior debolezza dell'esperienza e proposte di miglioramento:** ciò che, però, non si è riusciti a realizzare, è stata una corretta analisi di clima aziendale; dall'esperienza qui riportata si desume che è mancato un vero flusso comunicativo tra *policy* aziendale e lavoratori medesimi. I dipendenti fumatori, infatti, hanno fatto progressivamente scemare la propria collaborazione durante il periodo dello sviluppo del progetto. Per questi ultimi, quindi, il senso di appartenenza all'azienda non sembra essersi sviluppato fino a produrre una più forte motivazione e una maggiore capacità di sentirsi parte integrante della vita d'azienda. In questo caso, si può al momento affermare che l'impatto sugli stakeholder/lavoratori fumatori non ha sortito sufficienti effetti positivi.

L'osservazione, però, è sottoposta al vaglio del tempo: occorre valutare, infatti, quanto le iniziative di attivazione di uno sportello della salute nello spazio web della Intranet aziendale, di apertura di palestre all'interno dell'azienda potranno rivelarsi proficue nel corso del tempo, in modo da poter produrre valore in termini di capitale intangibile dell'azienda e, conseguentemente, contribuendo a generare valore e sviluppo sostenibili.

## Proposta di moduli didattici per un corso di disassuefazione al tabagismo rivolto a lavoratori e cittadini adulti: alternare le metodologie didattiche attive con lezioni frontali per la conoscenza scientifica dei temi connessi al tabagismo

Vogliamo cercare di capire quali modalità d'azione sarebbero utili al fine di evitare lo scarso successo conseguito dall'iniziativa antifumo di tabacco realizzato nella nostra azienda "laboratorio". I risultati ottenuti, infatti, destano lecite perplessità e inducono a concludere che non sia sufficiente realizzare programmi di tutela della salute dei lavoratori sulla base della dichiarazione di principi di responsabilità sociale d'impresa se tali azioni e principi non si integrano efficacemente con cambiamenti concreti nell'atteggiamento della direzione rispetto alla qualità del clima lavorativo, verso i dipendenti e verso la comunità esterna.

### *Metodologie didattiche attive: partire dall'esperienza dei partecipanti*

- a. Studi di casi, in occasione dei quali chiedere ai partecipanti al corso che qui si propone, di esprimere le proprie opinioni sui recenti divieti di fumo di tabacco, sul ruolo che, a loro parere, può essere svolto in proposito dal medico di base, sulle misure di disassuefazione consistenti nel fornire un sostegno farmacologico e/o psicologico, sull'utilità di porre sui pacchetti di sigarette o di tabacco immagini o fotografie che tendano a dissuadere dal fumare.
- b. Gruppi di lavoro perché siano gli stessi dipendenti a pronunciarsi in merito alle strategie di lotta al tabagismo che a loro paiano le migliori. A questo proposito, i gruppi di lavoro possono elaborare il percorso informativo e formativo per la disassuefazione al fumo di tabacco che vorrebbero presentare ai responsabili della salute, del dipartimento delle risorse umane, allo staff dirigenziale della loro azienda, al fine di proporre la realizzazione concreta.
- c. Elaborazione di brevi testi divulgativi a opera dei frequentanti il corso.

- d. Progettazione, da parte dei dipendenti, di una cartellonistica antifumo considerata adeguata rispetto al luogo di lavoro in cui sono impiegati.
- e. *Role playing* e dinamica di gruppo per fornire ai partecipanti al corso di disassuefazione al fumo le capacità di esprimere i propri bisogni e, attraverso la condivisione delle medesime problematiche con gli altri compagni di corso, riuscire a elaborare propri percorsi di liberazione dalla dipendenza.

## Comunicare e divulgare le conoscenze

È opportuno inserire anche lezioni frontali per comunicare i dati relativi all'applicazione del divieto di fumare in ambiente lavorativo, per esempio citando i risultati tratti da due edizioni dell'indagine Doxa-Iss, svolte rispettivamente nel 2005 e nel 2006 da Doxa (Istituto per le ricerche statistiche e l'analisi dell'opinione pubblica) su commissione dell'Istituto superiore di sanità. Condotte con metodo Capi (*Computer assisted personal interviewing*), le indagini sono state rivolte al rilevamento dei dati nazionali sulla riduzione del fumo di tabacco. L'Osservatorio fumo, alcol e droga (Ossfad) dell'Iss ha elaborato i dati che riportiamo di seguito, sulla base dei dati Istat relativi alla popolazione residente al 1 gennaio 2004 per la prima indagine e al 1 gennaio 2005 per la seconda rilevazione condotta nel 2006<sup>8</sup>. Dal confronto dei dati riportati nella ricerca, risulta che la percentuale di persone favorevoli al divieto di fumo nei luoghi di lavoro è aumentata progressivamente. A conclusione della lezione frontale, si può avviare la discussione d'aula, in modo che i partecipanti abbiano la possibilità di far proprie le conoscenze ricevute nel corso della lezione e di riflettere al proposito. In tal modo, quanti decideranno di cessare il fumo di tabacco, lo faranno sulla base di una consapevolezza personale che risulterà maggiormente accresciuta grazie al confronto con gli altri partecipanti, reso possibile dalla discussione generale.

## Trasferimento dell'apprendimento dal singolo all'azienda: processo olistico azienda-territorio-stili di vita privata

L'azienda esaminata avrebbe dovuto ottenere un collegamento strutturato tra l'apprendimento del singolo, il dipendente fumatore e il trasferimento dei valori acquisiti con la formazione, dal dipendente all'azienda, come risultato delle iniziative correlate con l'attivazione della nuova *policy* aziendale in tema di lotta al fumo e promozione della salute dei lavoratori e la realizzazione del progetto antifumo.

Il difetto dell'approccio con cui il gruppo si è preso cura di alcuni fattori di rischio per la salute, quale il fumo e la mancata attività fisica, consiste nella mancata costruzione di un sistema olistico, dove gli stili di vita dei lavoratori dovrebbero essere promossi in maniera intersettoriale, tenendo cioè conto della cultura organizzativa dell'azienda, della cultura personale dei dipendenti e dell'impatto delle iniziative aziendali rispetto alla comunità, all'ambiente e alla possibile collaborazione con le associazioni locali e pubbliche, secondo un principio di sussidiarietà tra società pubblica e soggetti privati.

Nel caso di una *policy* aziendale contro il fumo così restrittiva quale quella del progetto qui analizzato, sarebbe stato più opportuno dimostrare l'impegno etico e responsabile del gruppo riguardo alla società: ai corsi si sarebbero potuti invitare gruppi di cittadini, collegando così più strettamente le attività del gruppo con quelle del territorio circostante. Anche la pubblicazione dell'esperienza progettuale realizzata, per mezzo di articoli in giornali locali e nazionali, avrebbe potuto contribuire a rendere maggiormente integrata rispetto alla società civile la strategia di cittadinanza d'impresa espressa nella *policy* antifumo adottata dall'azienda in esame.

**Integrare la *policy* aziendale nella comunità:** rispetto ai rapporti con la comunità circostante, sarebbe stato opportuno affiggere manifesti relativi all'iniziativa, collocandoli negli spazi pubblici.

Riservare una ragionevole quota di posti nel corso antifumo anche per alcuni membri della comunità

<sup>8</sup> Fonte: elaborazione OssFad, Iss su dati Doxa. Internet: <http://www.repubblica.it/2006/05/sezioni/cronaca/fumo-doxa-iss/fumo-doxa-iss/fumo-doxa-iss.html>. 17 maggio 2006.

locale, contribuirebbe a radicare nei dipendenti il senso di appartenenza all'azienda, senza avvertire fratture, a livello di valori, rispetto alla comunità in cui vivono.

Potrebbero, anzi, sentirsi più sostenuti e meglio integrati, grazie alla partecipazione comune al corso antifumo che diventerebbe occasione per confronti sulle reciproche opinioni ed esperienze. L'integrazione così realizzata tra azienda e territorio, inteso come insieme della società civile in cui l'azienda opera, faciliterebbe i membri di tale comunità, e li farebbe sentire attivamente partecipi della *policy* aziendale.

**Utilizzo degli strumenti di responsabilità sociale da parte degli stakeholder esterni:** la presenza di cittadini ai corsi tenuti presso l'azienda, avrebbe consentito il miglioramento della qualità stessa delle iniziative intraprese, attraverso la possibilità di effettuare forme di verifica esterna da parte della collettività.

Nel caso esaminato in questo articolo, se l'azienda avesse coinvolto gli stakeholder esterni invitandoli a partecipare al programma antifumo di tabacco nel lavoro e se li avesse ulteriormente incentivati a migliorare le forme di dialogo e di partecipazione, anche concedendo l'utilizzo delle strutture per l'attività fisica aperte negli spazi aziendali, questi ultimi, ossia gli stakeholder esterni, avrebbero potuto rendere attivo anche un altro tipo di strumento della responsabilità sociale, consistente nell'avvio di tavoli di discussione con l'azienda.

Senz'altro, dal confronto esterno/interno, si sarebbero trovati i modi per migliorare le iniziative antifumo di tabacco nel luogo di lavoro intraprese dall'azienda.

## Risultati: identificare le pratiche efficaci e divulgarne i risultati

Dal confronto con le esperienze di lotta al fumo di tabacco in ambiente di lavoro condotte da aziende o anche attraverso lo studio e il confronto delle azioni di prevenzione intraprese dal Servizio sanitario nazionale o da associazioni volontarie, deriva la possibilità di valutare l'efficacia del corso antifumo di tabacco qui proposto e di estenderne l'applicazione nelle altre aziende.

Come già affermato, i processi di responsabilità sociale di **management, rendicontazione, comunicazione** e coinvolgimento avrebbero fornito un valido sussidio per la diffusione di buone pratiche nell'ambito dei corsi antifumo di tabacco al lavoro e contribuito a diffondere maggiormente i modelli di successo da seguire e imitare.

## Conclusioni

A nostro parere, nel caso aziendale riportato, si sono riscontrati errori compiuti già nella fase preliminare della progettazione e che, successivamente, si sono ripetuti anche durante lo svolgimento dell'intervento formativo.

Dopo aver posto alcuni presupposti concettuali che definiscono le azioni socialmente responsabili, ci si è soffermati sull'analisi del progetto antifumo realizzato nella cosiddetta azienda laboratorio da noi visitata e, con l'esame dell'esperienza condotta, delle incongruenze e antinomie riscontrate, abbiamo cercato di porre in evidenza il collegamento che unisce le iniziative di promozione della salute dei lavoratori e quelle di responsabilità sociale d'impresa, al fine di dimostrare che nessuno dei due tipi di azione può effettivamente essere realizzato se non si tiene conto della necessità di stabilire correlazione e sostegno reciproci fra i due ambiti.

Sebbene il programma didattico svolto si sia composto di un corso in parte dedicato all'informazione scientifica sui danni derivanti dal fumo di tabacco e in parte riservato a incontri con esperti, medici e psicologi per il sostegno ai lavoratori affetti da tabagismo e sebbene sia stata garantita la piena volontarietà da parte dei dipendenti rispetto all'adesione al programma, la presenza di fattori di criticità riscontrati, sia a livello di ideazione della iniziativa che a livello delle modalità di esecuzione, ha costituito la causa delle reazioni negative dei dipendenti.

Dopo un'iniziale adesione in termini numerici senz'altro significativa, i lavoratori hanno abbandonato in massa la frequenza del corso. I pochi rimasti, hanno anzi sfruttato l'occasione degli ultimi incontri in programma per manifestare il proprio dissenso rispetto alla *policy* di divieto di fumo assoluto adot-

tata dall'azienda. La mancata trasparenza e rendicontazione delle attività svolte ha lasciato trapelare il carattere strumentale del programma antifumo di tabacco complessivamente inteso: nessun dibattito, nessuna alternativa sono stati offerti ai lavoratori.

L'imposizione del divieto assoluto in qualsiasi area, in qualsiasi spazio aperto o chiuso, pubblico o privato, in cui si possa identificare il marchio dell'azienda, ha costituito un impegno non condiviso con lavoratori e società civile, ma imposto dall'alto. La reazione negativa da parte dei dipendenti ha messo a nudo questo forte elemento di criticità delle azioni formative svolte: a fronte di interventi a carattere proattivo, già esaminati, che l'azienda ha comunque messo in atto; ha però prevalso in modo dominante l'adesione a azioni di conformità.

La stessa chiusura da parte dell'azienda verso gli stakeholder esterni che non sono stati in alcun modo coinvolti, ha contribuito a evidenziare con maggior forza la separatezza effettivamente esistente tra questa azienda e la società civile. Ottemperare a un codice etico aziendale, a prescindere dall'analisi della realtà sociale, culturale e organizzativa in cui i dipendenti si trovano ad operare, ha costituito, di fatto, la ragione di base che ha indotto l'azienda a avviare l'intero programma antifumo in maniera auto-referenziale e senza effettivi collegamenti con le esigenze degli stakeholder, interni e esterni, collettività e ambiente. Non è stato tenuto conto del criterio di rilevanza imprenditoriale esplicitato dal gruppo di lavoro della Commissione europea che ha prodotto la ricerca *Imprenditorialità responsabile* [6]. Adottando tale criterio, si compie una pratica che *"deve presentare un chiaro nesso tra i vantaggi per l'impresa e i vantaggi per la società"*.

Se le azioni di responsabilità sociale come quella qui esaminata, privilegiano l'approccio volontario da parte degli interessati, si viene a stabilire una sorta di *"cogenza delle attività di cittadinanza d'impresa"*<sup>9</sup>. Infatti, a fronte di una consistente testimo-

nianza di casi di responsabilità sociale e di promozione della salute realizzati coerentemente, si può affermare che le attività intraprese, pur non avendo il valore impositivo di norme di legge, possono costituire un insieme di casi sempre più numerosi che assumono, così, il valore di un modello di buona pratica che, per la sua esemplarità, si impone all'attenzione generale degli imprenditori che ne seguono l'esempio e che, eventualmente, ne migliorano alcuni aspetti, tenendo conto delle dimensioni delle proprie aziende e dei settori imprenditoriali. Il risultato che si consegue consiste in un vantaggio finale valido per tutti i soggetti interessati.

Si avvia, in tal modo, un circolo che fa emergere le buone pratiche a partire da una iniziale minoranza di aziende che hanno iniziato a realizzare buone pratiche che, nel tempo, si estendono a tutta una generalità, facendo assumere alle azioni di responsabilità sociale la capacità di esercitare *"una cogenza, spesso ma non sempre, in termini legislativi o normativi"*<sup>10</sup>.

Pertanto, si risolve così l'antinomia del conflitto tra volontario o obbligatorio, sopra enunciato riguardo agli ambiti dell'atteggiamento imprenditoriale di conformità (osservanza di norme, leggi e standard) e quello della proattività, basato sul valore intrinseco delle azioni di responsabilità sociale, compiute non per semplice adempimento di norme, bensì perché l'impresa inserisce tali azioni in una più ampia strategia aziendale e privilegia il processo comunicativo *"attraverso canali formali e informali allo scopo di coinvolgere/informare le varie parti in causa"* [6].

Se l'azienda avesse testimoniato presso la società civile il proprio operato, si sarebbe potuta ricavare una sua convenienza dall'azione di testimonianza. Essa, avrebbe dimostrato in modo certo l'autenticità *"dell'impegno sociale adottato"*<sup>11</sup>.

<sup>9</sup> *Orientarsi nella cittadinanza d'impresa. Un ipertesto per la lettura e l'approfondimento dei materiali didattici* [3], sezione 2.4, pagina 7: Antinomie e questioni aperte; sezione 2.4.2, pagina 7: Approccio volontario/normativo.

<sup>10</sup> *Orientarsi nella cittadinanza d'impresa. Un ipertesto per la lettura e l'approfondimento dei materiali didattici* [3], sezione 2.4.2, pagina 7: Approccio volontario/normativo.

<sup>11</sup> *Orientarsi nella cittadinanza d'impresa. Un ipertesto per la lettura e l'approfondimento dei materiali didattici* [3], sezione 2.4.4, pagina 7: Testimonianza/convenienza.

## Appendice: pubblicazione di casi di aziende antifumo nella banca dati Ispesl<sup>12</sup>

Raccolta dei modelli di buona pratica di lotta al fumo nei luoghi di lavoro: dall'anno 1999 al 2002, l'Enwhp (*European Network for Workplace Health Promotion*), di cui l'Ispesl costituisce, in Italia, l'ufficio nazionale di contatto, ha condotto tre indagini relative alla raccolta di modelli di buona pratica per la promozione della salute dei lavoratori nel luogo di lavoro.

I modelli di aziende esempio di buona pratica, sono stati raccolti nell'ambito del *Programma di intervento comunitario su promozione, informazione, insegnamento e formazione in materia di salute* (645/96/Ce), nello spirito dei principi comunitari adottati con la ratifica della *Dichiarazione del Lussemburgo sulla promozione della salute sul lavoro* del 1997. Il network ha concordato un'intesa comune per definire la promozione della salute nei luoghi di lavoro come un approccio integrale che richiede l'elaborazione di una strategia comune per tutte le parti che operano sia all'interno che all'esterno dell'azienda.

Nell'arco di un biennio, l'ENWHP ha individuato e diffuso modelli di buona pratica per la promozione della salute sul lavoro, adottando criteri di qualità per la Whp che sono stati sviluppati congiuntamente in ambito europeo. La prima indagine, condotta nel 1999, ha coinvolto ventuno Paesi europei e ha teso a indagare lo stato di benessere e di promozione di salute, prevalentemente nelle grandi imprese. Nel 2001, il progetto si è incentrato sulla promozione della salute sul lavoro e sulla salute e sicurezza sul lavoro nelle piccole e medie imprese. Infine, nel 2002, sono stati raccolti i casi di buone pratiche in aziende appartenenti alla pubblica amministrazione. L'ISPESL ha prodotto una banca dati dotata di motore di ricerca interno, contenente i modelli di buona pratica e l'ha pubblica nel proprio sito web<sup>13</sup>: una ricerca per parole chiave "fumo" e "tabagismo", ha permesso di estrarre dall'intero repertorio

di aziende censite in occasione delle citate iniziative congiunte europee, cui anche l'Italia ha partecipato, trentasette casi di aziende e filiali di aziende che si sono impegnate in azioni contro il fumo di tabacco, in Italia e in Europa, a partire dal 1999 fino al 2002, anno dell'ultima ricognizione generale.

## Bibliografia

- [1] Organizzazione mondiale della sanità. Framework convention on tobacco control (Who Fctc). Febbraio 2004.
- [2] Commissione europea. Libro verde della Commissione europea sul fumo passivo. 15 febbraio 2007.
- [3] Fondaca. Orientarsi nella cittadinanza d'impresa. Un ipertesto per la lettura e l'approfondimento dei materiali didattici. Fondazione per la cittadinanza attiva. Roma, 2006.
- [4] Consumers' forum, Movimento consumatori. Rapporto 2004 sulla responsabilità sociale d'impresa (Rsi). Consumers' forum, movimento consumatori, 2004. 25 giugno 2007. Internet: <http://www.consumersforum.it/data/upload/Impresa.pdf>.
- [5] H. Jonas. Il principio di responsabilità. Un'etica per la civiltà tecnologica. A cura di P.P. Portinaio. Einaudi. Torino, 1990.
- [6] Commissione europea, direzione generale per le imprese. Imprenditorialità responsabile. Una raccolta di esempi di buona pratica rilevati tra le piccole e medie imprese di tutta Europa. Ufficio delle pubblicazioni ufficiali delle Comunità europee. 10. Lussemburgo, 2004. Isbn 92-894-5474-1. Internet: [http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/support\\_measures/responsible\\_entrepreneurship/doc/resp\\_entrep\\_it.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/support_measures/responsible_entrepreneurship/doc/resp_entrep_it.pdf).

<sup>12</sup> Enwhp, Ispesl. Banca dati dei modelli di buona pratica. Internet: <http://www.ispesl.it/whp/Modelli/ricerca.asp>. 2007.

<sup>13</sup> Cfr. nota 12.