

Agenzia Piemonte Lavoro

# I servizi di ascolto nelle pubbliche amministrazioni italiane



FrancoAngeli 

## *Tempo sapere esperienza*

Collana diretta da Pier Giovanni Bresciani  
Coordinamento editoriale di Roberto Frega



## **OPEN ACCESS** la soluzione FrancoAngeli

Il presente volume è pubblicato in open access, ossia il file dell'intero lavoro è liberamente scaricabile dalla piattaforma **FrancoAngeli Open Access** (<http://bit.ly/francoangeli-oa>).

**FrancoAngeli Open Access** è la piattaforma per pubblicare articoli e monografie, rispettando gli standard etici e qualitativi e la messa a disposizione dei contenuti ad accesso aperto. Oltre a garantire il deposito nei maggiori archivi e repository internazionali OA, la sua integrazione con tutto il ricco catalogo di riviste e collane FrancoAngeli massimizza la visibilità, favorisce facilità di ricerca per l'utente e possibilità di impatto per l'autore.

Per saperne di più: [Pubblica con noi](#)

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio "[Informatemi](#)" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Agenzia Piemonte Lavoro

# I servizi di ascolto nelle pubbliche amministrazioni italiane

**FrancoAngeli** 

La pubblicazione è stata redatta da Roberta Evangelisti in collaborazione con:

Simone Chierici  
Marco Favilla  
Lorella Presciutti  
Sergio Sangiorgi

Copyright © 2024 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

Publicato con licenza *Creative Commons Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate*  
4.0 Internazionale (CC-BY-NC-ND 4.0)

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito*

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.it>

Il mondo come lo abbiamo creato è un processo del nostro pensiero. Non può essere cambiato senza cambiare il nostro modo di pensare.

Albert Einstein



# INDICE

<b>Introduzione</b>	pag.	11
Oltre il quadro normativo, e quello sociale	»	12
Le ragioni dei servizi d'ascolto	»	12
<b>1. Alcune questioni preliminari, ma essenziali</b>	»	15
1.1. Il ruolo chiave dei servizi di ascolto nell'evolvere del contesto organizzativo e socio-lavorativo	»	15
Non solo welfare	»	16
1.2. L'ascolto nella vita e sul lavoro: elementi comuni e spe- cificità	»	16
1.3. L'ascolto nelle organizzazioni: ragioni di interesse, pro- spettive e finalità	»	17
<b>2. Uno sguardo all'Europa e al mondo: alcune esperienze</b>	»	20
2.1. L'importanza della salute mentale in Europa	»	20
2.2. Evidenze scientifiche sull'efficacia di interventi per la salute mentale sul lavoro	»	21
Iniziative a livello individuale	»	21
Iniziative a livello organizzativo	»	22
2.3. La situazione in Europa	»	23
2.4. Fuori dall'Europa: gli Employee Assistance Programs	»	24
Come funzionano esattamente i programmi EAP?	»	25
La differenza tra programmi EAP interni, esterni e ibridi	»	26
Le componenti fondamentali degli EAP	»	27
Implementazione degli EAP	»	27
Caso studio: Canadian Public Service Employee As- sistance Program	»	28



Caso Studio: Cambridgeshire County Council and Peterborough City Council	pag.	28
<b>3. Caratteristiche e confronto con il contesto italiano</b>	»	30
I servizi istituiti in tempo di pandemia	»	31
Un mondo frammentato	»	31
Alla base dei servizi di ascolto: il ruolo del Comitato Unico di Garanzia	»	32
Conoscere i servizi di ascolto in Italia: la necessità della ricerca sul campo	»	33
<b>4. I servizi di ascolto nella PA italiana</b>	»	35
Introduzione	»	35
4.1. Caratteristiche generali del servizio	»	36
Numero di incontri per dipendente	»	36
Durata minima e massima e modalità	»	36
Contenuti e tipologia di colloquio	»	37
Tipologia di accesso e rinvio	»	38
Caratteristiche degli operatori	»	38
Aspetti e impatti organizzativi	»	39
Comunicazione del servizio	»	39
Osservazioni degli intervistati	»	40
Considerazioni	»	40
4.2. Approfondimenti e casi studio	»	41
Caso 1: Agenzia Piemonte Lavoro – organizzazione e struttura	»	41
Caso 2: Istituto pubblico italiano	»	48
Caso 3: Ente territoriale italiano	»	49
<b>5. Linee guida per l'implementazione di un servizio di ascolto</b>	»	51
5.1. Benessere nelle organizzazioni: alcuni buoni motivi per organizzare l'ascolto, e fruirne	»	51
Le ragioni dell'ascolto	»	51
Organizzare l'ascolto – il ruolo del personale dirigenziale	»	53
5.2. Linee guida per l'implementazione	»	54
Formalizzazione delle ragioni e delle finalità del servizio	»	55
Analisi delle risorse e degli strumenti necessari/messi a disposizione dall'organizzazione	»	56

Aspetti legali e definizione delle garanzie a favore del lavoratore (Privacy)	pag.	59
Definizione delle caratteristiche degli incontri e del percorso	»	60
Definizione di una strategia di comunicazione e pro- mozione del servizio	»	62
<b>6. La rete dell’ascolto: per lo sviluppo di una comunità di pratica nazionale</b>	»	64
Contatti per ulteriori informazioni	»	66
<b>7. Conclusioni</b>	»	67
<b>Riferimenti bibliografici</b>	»	71



# INTRODUZIONE

Nello scenario attuale del mondo del lavoro, le organizzazioni stanno maturando una crescente consapevolezza dell'importanza del benessere e della salute mentale dei propri dipendenti.

La pressione costante per raggiungere obiettivi, affrontare cambiamenti, anche repentini, nell'ambiente di lavoro, di risolvere ambiguità e la necessità di bilanciare vita lavorativa e privata possono causare ansia e percezione di stress, influenzando negativamente la produttività e la qualità della vita dei lavoratori.

Per questo motivo, sempre più organizzazioni stanno mostrando un attivo interesse verso i servizi di ascolto psicologico per i propri dipendenti al fine di offrire un supporto professionale e personalizzato per affrontare i possibili temi correlati al benessere psicologico sul luogo di lavoro.

In questo contributo, esploreremo in dettaglio i servizi di ascolto psicologico nelle organizzazioni, esaminando come funzionano, i vantaggi che offrono e come possono aiutare a creare un ambiente di lavoro più sano e produttivo per tutti.

Inoltre, evidenzieremo alcune delle sfide che le organizzazioni possono incontrare nell'implementare questi servizi, e forniremo alcune indicazioni operative utili per affrontarle efficacemente.

L'obiettivo è di rendere conto della situazione attuale in Italia, sia per fornire una descrizione accurata dello stato e delle pratiche legate all'ascolto, sia per delineare le ragioni e i vantaggi rappresentati dalla proposta di una creazione di una comunità di pratica, finalizzata alla programmazione di momenti di scambio e supporto reciproco per i professionisti e le organizzazioni pubbliche.

Per fare ciò, questa pubblicazione intende offrire una ampia panoramica sul tema che possa integrare gli elementi emersi da una sperimentazione con-

dotta da Agenzia Piemonte Lavoro, le esperienze e le buone pratiche raccolte presso altre Pubbliche Amministrazioni e uno sguardo più ampio alle più recenti esperienze europee in tema di servizi di ascolto nelle organizzazioni pubbliche e private.

### *Oltre il quadro normativo, e quello sociale*

Dal punto di vista regolatorio, i servizi di ascolto nelle organizzazioni vengono solitamente inseriti nel contesto normativo che disciplina il tema dello stress lavoro-correlato e del benessere organizzativo.

In Italia, a partire dalla Direttiva del Ministro della Funzione Pubblica del 2004, contenente le “Misure finalizzate al miglioramento del benessere organizzativo nelle pubbliche amministrazioni”, la Pubblica Amministrazione ha mostrato particolare interesse sul tema istituendo i Comitati per le Pari opportunità e Comitati paritetici sul fenomeno del mobbing, adottando Codici di condotta e, nel 2010, unendo le funzioni precedentemente esistenti nel Comitato Unico di Garanzia.

L’evoluzione del contesto normativo costituisce allo stesso tempo la risposta e lo stimolo rispetto a variazioni intervenute nel contesto sociale e organizzativo, con particolare accelerazione negli ultimi anni: basti ricordare l’aumentata complessità nelle diverse dimensioni dell’esperienza personale e organizzativa, l’aumento dell’incertezza, della diseguaglianza, della discontinuità tra le diverse fasi della vita, l’aumentata richiesta di flessibilità, ecc.

Tutto ciò ha generato e continua a generare per i lavoratori un inedito bisogno di supporto, contenimento, accompagnamento, orientamento ed empowerment, elementi che hanno nell’ascolto un necessario antecedente logico e cronologico. E tutto ciò rende ragione dell’evoluzione particolarmente intensa di dispositivi organizzativi a ciò dedicati, nella pubblica amministrazione, ma anche nelle aziende private, in particolare negli ultimi anni.

### *Le ragioni dei servizi d’ascolto*

In tale contesto generale, le ragioni dell’introduzione di un servizio di ascolto nelle organizzazioni sono da ricondurre da un lato alla crescente attenzione della società, degli stakeholder e del management al benessere psicologico dei dipendenti (in base a principi di etica organizzativa, di inclu-

sione, di responsabilità sociale) e dall'altro lato alla crescente consapevolezza di quanto una cultura organizzativa ispirata al rispetto e alla valorizzazione delle persone sia in grado di alimentare la fiducia e di influenzare positivamente la qualità delle relazioni, dei comportamenti professionali e dei risultati organizzativi.

A ciò si aggiungono anche altre dimensioni, ad esempio la motivazione, il coinvolgimento e il senso di appartenenza: anch'esse a loro volta antecedenti del miglioramento della performance.

È bene specificare che l'ascolto non è soltanto uno strumento essenziale per risolvere problemi di relazione tra individuo e contesto organizzativo, ma si configura allo stesso tempo anche come un fine in sé.

Prendiamo ad esempio l'impatto che i feedback ricevuti dai fruitori del servizio possono avere in alcuni contesti in merito all'aumento di benessere, di senso di appartenenza e inclusione, di sentimento di fiducia, di gratitudine e di *cittadinanza organizzativa*, proprio grazie al *sentirsi accolti*, e al sentirsi *ascoltati*, nell'ambito di un tempo e di uno spazio resi disponibili e fruibili proprio a tal fine.

Nel quadro descritto si colloca il progetto del "Servizio di ascolto" rivolto a tutti i dipendenti della Agenzia Piemonte Lavoro.

Nato in un momento storico caratterizzato, da un lato, dall'evoluzione del quadro istituzionale e normativo specifico relativo ai Servizi per l'impiego nel nostro Paese, e dall'altro lato, dall'irruzione inattesa dello scenario della pandemia da Covid-19.

La situazione emergenziale ha comportato numerose sfide, non solo in termini universali, ma anche in termini più specifici di impatto per i dipendenti e fruitori dei Centri per l'impiego, e quindi anche in termini di ridefinizione dei loro fabbisogni. Ciò ha reso indispensabile ripensare i servizi e le modalità organizzative per farlo (si pensi soltanto a tutta la tematica dello *smart working*, una modalità organizzativa fino a poco tempo prima del tutto residuale e poi improvvisamente generalizzata *ope legis* in ragione dell'emergenza).

Il combinato disposto di questi diversi tipi di fattori contribuisce a fare meglio comprendere come, in questa fase storica, tutti i dirigenti e gli operatori dei servizi per l'impiego (pubblici e privati) si trovino ad affrontare una situazione inedita, particolarmente rischiosa, tendenzialmente ansiogena, caratterizzata da sentimenti di incertezza, di precarietà, di eccesso di transizioni.



# 1. ALCUNE QUESTIONI PRELIMINARI, MA ESSENZIALI

## 1.1. Il ruolo chiave dei servizi di ascolto nell'evolvere del contesto organizzativo e socio-lavorativo

Il servizio di ascolto costituisce quindi un dispositivo organizzativo coerente in termini di risposta all'evoluzione del contesto socioeconomico, tecnologico, normativo, culturale, professionale ecc., e la sua concreta configurazione è inevitabilmente influenzata da una serie di assunti impliciti che contribuiscono a strutturarne la forma in un modo piuttosto che in un altro.

Complessivamente, si può affermare che tutti questi tipi di servizi, pur nella diversità dei tipi di organizzazione, dichiarano di considerare centrale il ruolo del fattore umano e di orientarsi verso approcci che lo evocano anche nella loro titolazione (*human resources management, humanocracy, people first*, ecc.). Inoltre, in alcuni di tali approcci l'identità individuale viene considerata come intreccio inestricabile e integrazione tra dimensione personale e dimensione professionale (che significa anche organizzativa, sociale, ecc.), richiamando quindi una prospettiva sistemica e olistica, nella quale si tiene conto dell'influenzamento reciproco tra le diverse sfere di appartenenza delle persone.

Anche sul piano delle policy in campo socio-lavorativo, l'istituzione di un servizio di ascolto viene sempre più spesso interpretata come misura coerente con l'indirizzo suggerito dall'accordo-quadro europeo in merito alla necessaria definizione di un nuovo patto/contratto psicologico tra persone e organizzazioni, che vada oltre il solo concetto di welfare aziendale, in direzione di quello che si potrebbe chiamare (e che effettivamente spesso viene chiamato) 'welfare di nuova generazione' o 'welfare sociale'.



## *Non solo welfare*

Vi è ormai un ampio numero di evidenze, nell'ambito della letteratura scientifica, dell'aumento quantitativo e qualitativo delle forme di disagio e compromissione della salute psicofisica dei lavoratori.

Ciò è vero non solo a causa degli eclatanti casi di incidenti sul lavoro di cui purtroppo abbonda la reportistica quotidiana sui media, ma anche, e sempre più, per tutti quegli aspetti che hanno a che fare con la dimensione psicosociale (sia intra-individuale che relazionale e organizzativa), in genere legate alla progressiva o repentina perdita di senso del rapporto con il proprio ruolo, e/o a forme di costrizione personale che si manifestano nell'ambito delle relazioni verticali (capo-collaboratore) ma anche di quelle orizzontali (collega-collega).

Stress, *burnout*, *stalking*, *mobbing*, *workaholism*, molestie, stress ergonomico, stress negoziale e *whistleblowing* sono esempi di esiti deprecabili e invalidanti di fattori contingenti legati al contesto organizzativo e alla sua evoluzione: una funzione di ascolto istituzionalizzata può svolgere un contributo determinante per supportare gli individui ad affrontare efficacemente questo tipo di situazioni e questi rischi, e per aiutarli a prevenire l'eventuale riproposizione, nonché per contribuire a definire indicazioni e suggerimenti per il management organizzativo su come progettare un'organizzazione che sia in grado di evitare il riporsi di situazioni critiche di tale genere.

### **1.2. L'ascolto nella vita e sul lavoro: elementi comuni e specificità**

Il servizio di ascolto offerto in ambito organizzativo è, nella maggior parte dei casi, descrivibile come una attività di counseling rivolta a qualsiasi dipendente che ne faccia richiesta, e finalizzata ad accogliere, supportare, orientare e fornire opportunità di confronto/accompagnamento allo stesso per affrontare più efficacemente le fisiologiche e/o patologiche fasi di transizione, mobilità, sviluppo, conflitto (e comunque di evoluzione) che si presentano durante qualsiasi percorso professionale nell'ambito di un'organizzazione.

La logica del servizio prevede che le persone possano esprimere ad un esperto incaricato le proprie difficoltà, il proprio disagio ed eventualmente le proprie motivazioni, aspettative e intenzioni, allo scopo di chiarire innanzitutto a sé stessi la propria situazione, ottenere un sostegno per la analisi della stessa e per la progettazione di strategie di soluzione.

Ciò porta a riacquistare motivazione ed energia per proseguire nella propria esperienza organizzativa, anche eventualmente proponendone la modi-

fica per alcuni aspetti (configurazione della area organizzativa, job design, relazioni, competenze, ecc.).

Questo tipo di attività potrebbe anche favorire la preliminare o contestuale effettuazione di interventi di tipo socio-organizzativo.

Il servizio di ascolto, quindi, ha in questi casi una essenziale funzione di prevenzione primaria (ovvero di riduzione della probabilità del verificarsi di potenziali eventi negativi in futuro), ma anche di promozione (e mantenimento) delle condizioni favorevoli alla salute individuale e organizzativa, e di gestione delle conseguenze negative di eventuali eventi dannosi.

In questo senso il servizio di ascolto è spesso progettato per supportare un'azione di sviluppo del benessere organizzativo e di prevenzione e contrasto dello stress lavoro-correlato.

Il servizio non si configura, di norma, come uno spazio terapeutico, ma come un contesto psico-educativo che può e deve consentire a chi vi si rivolge di affinare le proprie strategie cognitive e i propri pattern comportamentali, in particolare per la riduzione della tensione e del malessere esperito individualmente nell'ambiente di lavoro, e per evitare, auspicabilmente, che tale tensione o malessere si possano riproporre in futuro, al limite anche con maggiore gravità.

Per poter fare questo, tuttavia, il dispositivo è spesso progettato in modo tale da ricomprendere nel proprio campo di analisi anche le problematiche non esclusivamente collegate al proprio ruolo nell'organizzazione, ad esempio, ma non esaustivamente: il contesto socio-economico e culturale del soggetto; il carico emotivo legato a vicende personali che possono riverberare i loro effetti sul lavoro; e i tanti scopi, aspettative, tensioni, esigenze sempre connessi al naturale sviluppo del percorso di vita.

Proprio questa dimensione, che abbraccia il più ampio "spazio di vita" della persona richiama la necessità di progettare correttamente ruoli e attori del processo di ascolto, monitorandone l'andamento e gli esiti, per migliorarne i risultati e l'impatto (e possibilmente condividere gli apprendimenti e le buone pratiche).

### **1.3. L'ascolto nelle organizzazioni: ragioni di interesse, prospettive e finalità**

Si può osservare, seppure in modo schematico, che un servizio di ascolto incardinato stabilmente nell'ambito di una struttura organizzativa trova il suo fondamento rispetto ad almeno quattro tipi di ragioni/motivazioni:

- una ragione di tipo *etico-valoriale*, in base alla quale il management organizzativo può decidere che accogliere le persone, ascoltarle, supportarle, accompagnarle, riconoscerle, valorizzarle, ecc. costituisce un valore intrinseco;
- una ragione di tipo *funzionale-strumentale*, in base alla quale il management può invece e/o contemporaneamente ritenere che offrire un servizio di ascolto per i propri dipendenti come quello precedentemente indicato costituisca un ‘benefit’ in grado di rendere più probabile, se non addirittura garantire, un ritorno da parte loro in termini di performance lavorative efficienti, nonché di senso di appartenenza e di coinvolgimento ed engagement;
- una ragione di tipo *politico-sociale*, in base alla quale il management può decidere di conformarsi, per opportunità oppure per *politically correctness*, a quello che sembra essere almeno in questa fase un orientamento abbastanza omogeneo del dibattito socio-istituzionale su temi quale il welfare di nuova generazione, la responsabilità delle imprese, i nuovi modelli di partecipazione, ecc.; e ciò anche indipendentemente dalle proprie personali valutazioni al riguardo;
- e infine una ragione di tipo *rivendicativo-negoziale*, in base alla quale il management organizzativo può ritenere di offrire ai propri dipendenti in questo modo una concreta possibilità di trattazione tempestiva delle diverse possibili forme di disagio individuale, e anche di progettualità professionale, prima che entrambe possano evolvere, in mancanza di spazi adeguati a elaborarsi e formularsi, verso forme di rivendicazione o di antagonismo sul piano sindacale o su quello legale.

Le finalità del servizio d’ascolto possono essere ricordate alle ragioni del prendersi cura, quindi, a favorire il benessere dei lavoratori e a facilitare la prevenzione di fattori che lo mettano a rischio.

I servizi di ascolto si possono quindi configurare come misura di welfare di nuova generazione (supporto, inclusione, tutela, cittadinanza), e come funzione emergente, riconducibile alle istanze sopra descritte.

Nel contesto e nella fase storica attuale si possono individuare cambiamenti epocali nell’ambiente esterno alle organizzazioni, quali ad esempio, la pandemia da Covid-19 (nuovi sistemi di sicurezza, precauzioni, paure, ecc.); i cambiamenti connessi a crisi economico/finanziarie, dei consumi, della produzione, del lavoro con conseguenti cambiamenti delle condizioni familiari e di vita personale.

Allo stesso modo è possibile ravvisare cambiamenti epocali anche nell’ambiente interno alle organizzazioni, quali ad esempio il tema dello

*smart working* e delle esigenze di ripensare la struttura dei processi e l'organizzazione del lavoro, oltre a nuove domande sociali e nuovi servizi.

In questa prospettiva, tra le finalità dei servizi di ascolto si può riconoscere quella di accompagnare persone e organizzazioni nei processi di cambiamento, con attenzione a gestire i confini e le interazioni con le altre strutture/servizi che hanno in base alla norma competenze su alcuni aspetti potenzialmente inerenti anche al servizio di ascolto (es. stress-lavoro correlato, mobbing, ecc.).

I temi fin qui descritti possono aiutare a introdurre una più accurata analisi dei servizi di ascolto nel nostro Paese, ma prima di descrivere a fondo questi temi, contestualizzandoli nella situazione odierna italiana, è bene esplorare anche il contesto esterno, in particolare in Europa, Regno Unito e USA, per coglierne le differenze ed analizzare la situazione italiana sotto una prospettiva più ampia, e con un occhio più critico.

## 2. UNO SGUARDO ALL'EUROPA E AL MONDO: ALCUNE ESPERIENZE

### 2.1. L'importanza della salute mentale in Europa

Secondo stime dell'Organizzazione Mondiale della Sanità, circa metà della popolazione mondiale, ad un certo punto della propria vita, soffre di problemi di salute mentale. Ciò impatta sull'autostima, sulle relazioni interpersonali e sulla capacità di condurre una vita normale. I disturbi più frequenti, che colpiscono più di un terzo della popolazione europea ogni anno, sono ansia, insonnia e depressione. Quest'ultima colpisce soprattutto le donne, a causa di fattori principalmente riconducibili a ruoli e disegualianze di genere.

I problemi di salute mentale sul lavoro costano all'Europa 240 miliardi di euro all'anno, e sono associati a maggiori probabilità di assenteismo e pensionamento anticipato, e in generale a una riduzione della qualità della vita.

Uno dei fattori principali che contribuiscono negativamente alla salute mentale è lo stress lavoro-correlato, definito come una risposta alle pressioni lavorative alle quali la persona non riesce a far fronte a causa di insufficienti risorse, supporto, conoscenze o abilità. Lo stress rappresenta un rischio non solo per il benessere dei lavoratori, ma anche per le organizzazioni, in quanto un livello elevato di stress è associato a un aumento dell'assenteismo e alla riduzione della performance lavorativa e ciò ha un impatto negativo sulle prestazioni dell'intera organizzazione.

L'attenzione dell'Unione Europea è quindi focalizzata non solo a favorire l'occupabilità di persone con gravi problemi di salute mentale, ma anche a prevenire l'insorgenza delle problematiche più comuni, come lo stress, che tende a colpire in modo lievemente maggiore gli uomini, anche se sono le donne ad avere un rischio maggiore di sviluppare conseguenze negative a

causa dello stress. Anche i lavoratori giovani (con meno di 35 anni) sono maggiormente a rischio rispetto ai lavoratori di età superiore.

## **2.2. Evidenze scientifiche sull'efficacia di interventi per la salute mentale sul lavoro**

Le evidenze scientifiche presentate nel Consensus Paper “Mental Health In The Workplace In Europe” (2017) dimostrano che sia gli interventi organizzativi che quelli individuali possono avere risultati positivi.

Il documento presenta numerose ricerche che hanno evidenziato che i dipendenti che riportano livelli elevati di stress lavorativo hanno maggiori probabilità di sviluppare una serie di disturbi di salute mentale e fisica, come depressione, ansia, ipertensione e malattie cardiache.

Sono anche presenti diverse revisioni sistematiche e meta-analisi sulle intenzioni di promozione della salute mentale sul posto di lavoro. Ad esempio, Tan et al. (2014) hanno individuato come gli interventi basati sulla terapia cognitivo comportamentale riducono in modo significativo i sintomi depressivi nei lavoratori.

Tsutsumi et al. (2009) hanno dimostrato che le intenzioni partecipative basate sul lavoro di squadra a livello organizzativo hanno un effetto moderato sulla riduzione dello stress sul posto di lavoro.

Montano, Hoven e Siegrist (2014) hanno constatato che gli interventi più completi che affrontano contemporaneamente le condizioni relative al materiale, all'organizzazione e al tempo di lavoro sono più efficaci nel migliorare la salute dei dipendenti.

D'altra parte, Enns et al. (2016) hanno riscontrato una carenza di interventi che affrontano lo stress ambientale sul posto di lavoro.

Nel complesso, questi studi suggeriscono come un approccio multilivello, che affronta sia i fattori individuali che quelli organizzativi, sia necessario per la promozione efficace del benessere e della salute mentale sul posto di lavoro.

### *Iniziative a livello individuale*

Esistono alcune prove che supportano l'efficacia delle iniziative dirette a livello individuale nella riduzione dello stress lavoro correlato e del burnout, e più in generale nel miglioramento della salute mentale dei dipendenti.

In particolare, la formazione del personale e i workshop possono essere efficaci nella prevenzione dei sintomi di burnout, così come la terapia cognitivo-comportamentale, che ha dimostrato di produrre effetti positivi, anche se modesti. Inoltre, può essere efficace stabilire percorsi di sviluppo ad hoc, come l'implementazione di programmi che supportino lo sviluppo personale e professionale dei dipendenti. Questi percorsi possono includere coaching individuale, corsi di formazione e *mentorship* per aiutare i dipendenti a raggiungere i propri obiettivi e a sviluppare una visione chiara del proprio futuro professionale.

Infine, gli interventi di mindfulness si sono rivelati efficaci nella riduzione degli effetti psicologici negativi dell'ambiente di lavoro, ma con poche evidenze che dimostrino una maggiore efficacia rispetto ad altri approcci.

### *Iniziative a livello organizzativo*

È stata riscontrata una ridotta quantità di studi che si concentrino sulle organizzazioni, ma quelli che sono stati pubblicati hanno dimostrato che questo tipo di interventi ha effetti positivi più duraturi rispetto alle iniziative a livello individuale. La letteratura scientifica suggerisce che le modifiche alle pratiche lavorative possono ridurre lo stress e i fattori che portano al burnout e che il coinvolgimento e il sostegno dei manager aumentano la probabilità di effetti positivi. Una meta-revisione di Joyce et al. (2016) ha esaminato sistematicamente l'efficacia delle iniziative di salute mentale sul posto di lavoro per i disturbi di ansia e depressione, basandosi su 481 studi. Gli interventi con un focus specifico sul luogo di lavoro, come la terapia di esposizione e i programmi di ritorno al lavoro, hanno evidenza di miglioramento dei risultati correlati al lavoro, come la riduzione dei tassi di assenteismo. L'articolo prende in considerazione ulteriori interventi, ad esempio mirati a incrementare il controllo dei dipendenti, come l'auto-programmazione dei turni da parte dei dipendenti e l'offerta di un processo di pensionamento graduale o parziale, che sono stati associati a miglioramenti significativi nella salute mentale. Un altro esempio è la promozione di attività fisica sul luogo di lavoro, segnalando riduzioni dell'ansia con esercizio aerobico. Infine, altri interventi riguardano programmi di gestione dello stress e campagne di promozione della salute sul luogo di lavoro.

Per promuovere la ripresa funzionale, il trattamento dei disturbi di depressione o ansia richiede un approccio integrato che incorpori obiettivi funzionali, come il ritorno al lavoro o l'esposizione a trigger lavorativi, fin dall'inizio. Ci sono quindi interventi empiricamente supportati che le orga-

nizzazioni possono utilizzare per prevenire problemi di salute mentale comuni e facilitare la ripresa dei dipendenti diagnosticati con depressione e / o ansia. Tuttavia, sono ancora limitati gli studi in relazione agli interventi che affrontano i fattori di rischio nell'ambiente di lavoro per prevenire la comparsa di problemi di salute mentale.

### 2.3. La situazione in Europa

La situazione europea presenta realtà estremamente differenti, non solo nelle pratiche, ma anche nella diffusione delle informazioni relative ai servizi erogati, e nella reperibilità delle informazioni in merito alle azioni intraprese per contrastare il malessere sul posto di lavoro.

Tra i paesi più impegnati nell'erogazione di servizi di ascolto ai dipendenti pubblici, troviamo Francia e Germania, ma anche Irlanda e Regno Unito.

In Irlanda, ad esempio, un accordo quadro sviluppato dall'Ufficio per gli appalti governativi fornisce servizi di assistenza ai dipendenti, ed è disponibile per gli enti del settore pubblico.

L'accordo quadro è suddiviso in due aree distinte, che includono un servizio completo di assistenza ai dipendenti e servizi di consulenza. Entrambe le opzioni sono state assegnate a piccole e medie imprese irlandesi. Questo servizio fornisce ai dipendenti attività di supporto psicologico, come assistenza telefonica accessibile 24 ore al giorno, consulenza confidenziale, e promozione attiva del benessere tramite un sistema online dedicato.

In generale però, nel settore pubblico Europeo, i servizi di ascolto sono spesso forniti da organizzazioni governative come il Servizio Sanitario Nazionale (NHS) nel Regno Unito o l'*Institut National de la Santé et de la Recherche Médicale* (INSERM) in Francia. Questi servizi possono essere forniti in modo centralizzato o decentralizzato.

Ad esempio, il servizio di assistenza telefonica per la salute mentale NHS Employee Support Line nel Regno Unito fornisce supporto a tutti i dipendenti del servizio sanitario nazionale, indipendentemente dalla loro posizione geografica.

Il modello decentralizzato prevede invece che i servizi di ascolto siano forniti da organizzazioni locali o regionali, in modo indipendente. In Germania, società private offrono piattaforme per realtà pubbliche e private, che contengono un'ampia gamma di risorse online, tra cui sessioni di consulenza online, programmi di auto-aiuto e moduli di formazione sulla salute mentale. Questo servizio consente ai dipendenti di accedere ai servizi di ascolto in



modo discreto e conveniente, senza la necessità di dover incontrare fisicamente un professionista della salute mentale.

I casi sopra elencati mostrano solamente alcuni esempi, ma è possibile trarne interessanti osservazioni; ad esempio, la scelta di alcuni enti di offrire un servizio centralizzato, piuttosto che affidarsi a realtà localizzate, pone l'accento sulla questione del territorio, e quindi della vicinanza fisica dei lavoratori alle strutture che erogano i servizi, ma non solo. È infatti presente una dualità di prospettive: da un lato una centralizzazione, e quindi omologazione delle risorse a disposizione dei lavoratori, dall'altro una asimmetria che presuppone inevitabilmente la percezione, da parte dei dipendenti, di accedere a servizi differenti in base al territorio, ma al contempo meglio calati nel contesto lavorativo e sociale specifico.

Per una contestualizzazione più accurata dei programmi di ascolto per i dipendenti pubblici in Italia ed in Europa, è utile rendere conto di un modello di matrice anglosassone, gli EAP.

## 2.4. Fuori dall'Europa: gli Employee Assistance Programs

Negli Stati Uniti vi è una presenza più strutturata dei servizi per i dipendenti, come dimostra l'esistenza dell'*International Employee Assistance Professionals Association* (EAPA), ovvero associazioni di persone che lavorano negli *Employee Assistance Programs*, creati con l'obiettivo di supportare le organizzazioni, pubbliche e private, nel supporto del benessere dei lavoratori. Nel tempo, questi programmi si sono evoluti: la crescente complessità del panorama sociale e lavorativo richiede infatti modelli che tengano sempre di più conto di temi come il bilanciamento lavoro-vita privata, la salute mentale, l'abuso di sostanze e la performance lavorativa.

L'avvento di Internet e la crescente globalizzazione hanno inoltre introdotto opportunità di servizi a distanza, come linee attive 24/7, chat e videochiamate.

Gli EAP sono programmi finanziati dalle organizzazioni e progettati per risolvere o alleviare i problemi che insorgono sul posto di lavoro.

Tipicamente, funzionano tramite appuntamenti di *screening*, colloqui individuali o di gruppo, ed eventuale reindirizzamento a professionisti specializzati.

Sono molti i fattori che possono creare problemi nella vita personale e lavorativa delle persone: problemi famigliari, di relazione con i colleghi, o

condizioni come la depressione, il rapporto con i responsabili, problemi finanziari e legali, speciali necessità in famiglia, ecc.

Questi elementi sono sempre più determinanti nel funzionamento delle organizzazioni, e stanno sempre più emergendo come reali problemi da affrontare.

Alcune ricerche hanno dimostrato come le direzioni HR abbiano individuato la salute mentale come il fattore principale nell'insorgenza di costi indiretti, assieme alle assenze e alla bassa produttività (che, come abbiamo sottolineato in precedenza, rappresentano conseguenze dello stress lavoro-correlato). Questi costi sono spesso maggiori dei costi diretti.

È stato suggerito che il ritorno di investimento, nel settore privato, associato agli EAP, può variare dai 3 ai 10 euro per ogni euro investito nel programma.

Gli EAP sono caratterizzati da due aspetti fondamentali: la gratuità per chi ne usufruisce, e la confidenzialità delle informazioni condivise. Gli operatori di questi servizi possono essere specializzati in ambiti come i lavori sociali, psicologia, *counselling*, o *coaching*, oltre che ad avvocati, infermieri o altre figure specializzate.

### *Come funzionano esattamente i programmi EAP?*

Tipicamente, i servizi EAP possono essere suddivisi in 4 categorie:

- **servizi individuali:** consistono nella possibilità di effettuare colloqui privati, di persona o a distanza, per l'analisi e la risoluzione di problematiche personali o professionali;
- **servizi di supporto ai responsabili:** si tratta di servizi di consulenza progettati per supportare il management in questioni come l'aiuto ai collaboratori, la facilitazione al rientro al lavoro e formazione legata a vari temi, come l'analisi della performance e la risoluzione dei conflitti;
- **servizi organizzativi:** questo tipo di servizi è finalizzato al miglioramento della performance dell'intera organizzazione e delle singole Unità Organizzative, come la risposta a crisi specifiche, progetti di formazione o informazione che coinvolgono l'intera popolazione o il supporto al cambiamento organizzativo. Questo tipo di servizi può anche interessare programmi incentrati al benessere, ai benefit, all'outplacement, alla gestione delle disabilità;

- **servizi amministrativi:** si tratta di supporto ad aspetti amministrativi legati, ad esempio, alla formulazione di politiche e procedure, budgeting, promozione ed *employer branding*.

### *La differenza tra programmi EAP interni, esterni e ibridi*

I servizi EAP possono essere erogati da persone interne all'organizzazione, oppure da aziende o professionisti esterni. Nella maggior parte dei casi, professionisti esterni lavorano di concerto con personale interno (direzione, HR), fornendo *know-how* specifico relativo al proprio settore. Vediamo le differenze principali:

- **programmi interni:** gestiti interamente da personale interno e full-time nell'organizzazione, questi servizi beneficiano di una costante presenza di personale addetto all'ascolto dei dipendenti, anche grazie all'immediatezza di accesso. Un servizio interno può in aggiunta contribuire ad alimentare, sul lungo periodo e in modo sostenibile, una cultura organizzativa attenta ai temi della salute mentale e del benessere del personale;
- **programmi esterni:** sono programmi forniti da società private esterne all'organizzazione. Generalmente questa soluzione consente maggiore agilità e minore investimento rispetto a soluzioni interne; tuttavia, è difficile che garantiscano la stessa disponibilità in termini di accessi, come ad esempio richieste di supporto estemporanee. Inoltre, personale proveniente dall'esterno potrebbe non conoscere elementi importanti della cultura organizzativa dell'organizzazione in cui opera.

Il Personale esterno, infine, può contare su una esperienza diversificata in potenzialmente molti tipi di organizzazioni, aggiungendo valore alla consulenza;

- **programmi ibridi:** sono caratterizzati da consulenti e professionisti esterni che lavorano di concerto con personale interno all'organizzazione. Generalmente, i consulenti esterni forniscono il servizio di ascolto, mentre la funzione HR o la Direzione organizzativa fungono da organo di coordinamento amministrativo e direzionale.

## *Le componenti fondamentali degli EAP*

In termini di determinazione della qualità del servizio, sebbene non esista un set di pratiche universale, i servizi EAP si basano su un modello costituito da 7 componenti *core*.

1. Identificazione dei problemi comportamentali sul lavoro del dipendente.
2. Identificazione dei miglioramenti comportamentali successivi all'accesso a servizi EAP.
3. Fornitura di consulenza in merito a procedure e policies degli EAP a responsabili e rappresentanti sindacali.
4. Corretta applicazione di tecniche di confronto con dipendenti che abusano di droghe ed alcool.
5. Creazione e mantenimento di micro-legami con risorse di aiuto esterne agli EAP (per referenze su singoli casi).
6. Creazione e mantenimento di macro-legami con la realtà organizzativa e risorse esterne (per contestualizzazione dell'EAP nel territorio).
7. Gli EAP hanno focus primario sull'abuso di alcool e droghe.

## *Implementazione degli EAP*

Uno dei fattori più importanti per la corretta implementazione di un EAP è il supporto della leadership, anche in termini di comunicazione ai dipendenti e di trasmissione dei motivi e del valore aggiunto. Inoltre, è importante che si crei un clima che favorisca il passaparola positivo tra i dipendenti, soprattutto in seguito ai primi accessi al servizio.

La comunicazione in merito alla disponibilità del servizio deve essere regolare, e incoraggiarne l'accesso in qualunque situazione, anche per problemi apparentemente banali, non ritenuti gravi o urgenti. Questo perché spesso l'accesso agli EAP è percepito solamente come una "ultima spiaggia".

Infine, il management deve essere formato e in grado di acquisire la capacità di identificare correttamente i dipendenti che potrebbero necessitare di supporto, indirizzandoli verso gli EAP.

È possibile trovare diversi esempi di implementazioni di EAP in Europa e nel mondo, di seguito presenteremo due casi emblematici.

## *Caso studio: Canadian Public Service Employee Assistance Program*

Nel 1990 fu fondato il *Canadian Public Service Employee Assistance Program* (EAP), che negli anni si è rivelato un progetto fondamentale per aumentare la produttività e la soddisfazione dei dipendenti pubblici in Canada. Il servizio consisteva in una duplice tipologia di attività: counselling privato per i dipendenti e per le loro famiglie, e attività di gruppo mirate alla prevenzione di situazioni problematiche o al supporto immediato.

Nel 2012 questo servizio è stato sottoposto a una valutazione che ha utilizzato strumenti come l'analisi delle Best Practices, i dati di utilizzo del servizio, surveys online somministrate ai dipendenti pubblici, interviste qualitative con gli stakeholders e una analisi del modello organizzativo.

I risultati sull'utilizzo hanno mostrato che, durante i primi anni, il servizio è stato approcciato spontaneamente dai dipendenti, mentre col passare del tempo è aumentata la percentuale di persone che sono state incoraggiate informalmente dai responsabili a fruirne, anche grazie ad una migliore formazione dei responsabili. Tuttavia, con l'aumento degli incontri promossi dai supervisor, si è registrata una diminuzione degli approcci spontanei.

La valutazione ha anche evidenziato opinioni favorevoli nei confronti del servizio, anche grazie a pratiche non comunemente diffuse come la gestione delle emergenze da parte di specialisti formati, la partecipazione estesa alle aree di sviluppo organizzativo (come *team building*), la mediazione e risoluzione dei conflitti e la creazione di gruppi di supporto per la riduzione dello stress.

Due punti critici sono tuttavia emersi dalla valutazione: la mancanza di copertura dei servizi dopo l'orario d'ufficio e la scarsa *awareness* del servizio. I dipendenti, infatti, accedevano ad informazioni relative al programma principalmente dopo averle esplicitamente richieste, senza che fosse presente una strutturata promozione del servizio che fornisse informazioni proattivamente a tutti i dipendenti.

## *Caso Studio: Cambridgeshire County Council and Peterborough City Council*

Nel 2019 la contea di Cambridgeshire (UK) e il comune di Peterborough, riconoscendo l'impatto della salute mentale sulla performance ed il benessere dei dipendenti, hanno implementato iniziative mirate, proseguite anche durante la pandemia Covid-19.

Un primo intervento ha portato alla creazione di un “*Wellbeing Group*” composto da rappresentanti provenienti dalle funzioni Risorse Umane e Salute Pubblica. Tra le attività organizzate troviamo sessioni online mensili dedicate a temi specifici legati al benessere suggeriti dal personale stesso, come ansia, sicurezza personale, alcool, salute del sonno e benessere fisico.

Un altro intervento è costituito nella creazione di gruppi di “primi soccorritori” per la salute mentale, formati al fine di essere in grado di identificazione i primi sintomi di malessere e per poter agire con tempismo, tramite supporto e disponibilità all’ascolto.

Infine, il *Wellbeing Group* è stato anche responsabile della creazione e mantenimento di un portale per la condivisione di informazioni, e di un blog dedicato al benessere, che presenta contenuti utili, trend e notizie.

Inoltre, nell’ottica della progettazione partecipativa, è stato lanciato un questionario per indagare possibili azioni da effettuare per supportare il benessere organizzativo, che ha ottenuto risposta da più di 1000 dipendenti.

A queste iniziative si è aggiunto un servizio di supporto di *counseling*, medico, legale e finanziario, 24/7. La maggior parte degli accessi a questo servizio riguardavano richieste di supporto contro l’ansia, specialmente durante i primi annunci di lockdown.

A seguito dell’implementazione di questo programma, una successiva misurazione della depressione ed ansia ha registrato un miglioramento di circa il 47%.

### 3. CARATTERISTICHE E CONFRONTO CON IL CONTESTO ITALIANO

Come abbiamo visto nel capitolo precedente, molti paesi occidentali hanno adottato approcci avanzati e strutturati per la gestione dei servizi di ascolto.

Di seguito esploreremo le caratteristiche del contesto italiano, contestualizzandolo nel periodo corrente (post-pandemico) e rendendo conto delle principali differenze con gli altri Paesi.

Il contesto italiano relativo ai servizi di ascolto per i dipendenti pubblici è principalmente formato da singoli professionisti, psicologi e/o psicoterapeuti, chiamati a supportare le organizzazioni pubbliche per un periodo di tempo variabile, ma quasi sempre determinato.

Alternativamente, questo tipo di servizi può essere gestito ed erogato direttamente da organi ed uffici interni alle organizzazioni pubbliche. L'erogazione interna dei servizi di ascolto viene messa in atto principalmente da grandi realtà, che presentano un numero elevato di dipendenti.

La mancanza di privatizzazione dei servizi volti a promuovere il benessere dei lavoratori non rappresenta necessariamente un fattore negativo. Tuttavia, il motivo della loro assenza in Italia può essere legato alla mancanza di una domanda che giustifichi l'emersione di un mercato. Questa assenza di domanda può a sua volta essere causata da vari elementi: mancanza di investimenti, eccessiva burocrazia nel percorso di approvvigionamento, fattori culturali, timori di carattere legale, ecc. In poche parole, l'assenza di privatizzazione può essere vista come una cartina tornasole per l'evidenziazione di alcuni elementi critici in Italia.

Nonostante ciò, negli ultimi anni il Paese ha visto un notevole incremento nell'apertura di servizi di ascolto per i dipendenti pubblici, per far fronte alla situazione di forte emergenza.

## *I servizi istituiti in tempo di pandemia*

Un significativo numero di servizi di ascolto è stato avviato durante il periodo pandemico, al fine di supportare i lavoratori in un difficile periodo caratterizzato da timori per i propri cari, stress, e cambiamenti nella quotidianità lavorativa, specialmente con l'introduzione di modalità di lavoro da remoto.

Molte di queste iniziative sono state concepite in un periodo di acuta emergenza, senza una precisa pianificazione organizzativa, e sono terminate dopo il 2021. Il risultato è che, sebbene questi servizi abbiano rappresentato un prezioso aiuto per i lavoratori, non ci sia stato un impatto significativo in termini di apprendimento organizzativo, o di modifiche alla cultura organizzativa; in poche parole, come sono arrivati, questi servizi si sono conclusi senza che venisse instaurata una prospettiva di supporto e aiuto ai dipendenti per il futuro. In aggiunta, i dipendenti che hanno apprezzato la possibilità di essere ascoltati, e che quindi erano interessati a questi servizi, hanno visto questa opportunità venir meno dopo un periodo relativamente breve.

## *Un mondo frammentato*

Una caratteristica importante da evidenziare relativa ai servizi di ascolto in Italia è la presenza di un'elevata frammentazione di pratiche e modalità di erogazione, e la mancanza di riferimenti centralizzati a livello istituzionale o di comunità dei professionisti.

Di fatto, in Italia responsabili ed operatori di servizi di ascolto, operano in un "vuoto" direzionale e metodologico. Non vi è infatti un luogo, virtuale o fisico, in cui vengano condivise buone pratiche, casi studio o uno stato dell'arte che renda conto delle innovazioni e delle sfide nel campo del supporto psicologico.

Questo aspetto risulta particolarmente rilevante se si considera il sempre più incisivo aumento nella frequenza di cambiamenti epocali (o *disruptive*) nel mondo del lavoro: alcuni esempi riguardano l'introduzione dello *smart working*, lo sviluppo dell'intelligenza artificiale, l'automazione, il consolidamento e le acquisizioni, le tecnologie digitali, e la formazione continua.

Fino ad ora, la situazione descritta mostra una realtà che rende molto difficile una diffusione sistemica di buone pratiche.

Risulta quindi opportuno a questo punto definire quali siano i riferimenti politici ed istituzionali sui quali si basa l'esistenza dei servizi di ascolto in



Italia, per comprendere e definire al meglio la cornice entro la quale si sviluppano.

In tal senso, è doveroso soffermarsi sulle caratteristiche dei Comitati Unici di Garanzia.

### *Alla base dei servizi di ascolto: il ruolo del Comitato Unico di Garanzia*

Nell'ambito del lavoro pubblico l'art. 1 comma 1 lett c) del d.lgs. n. 165/2001, come modificato dall'art. 21, comma 1 della legge n.183 del 2010, assicura espressamente la garanzia delle "pari opportunità alle lavoratrici ed ai lavoratori, nonché l'assenza di qualunque forma di discriminazione e di violenza morale o psichica". A tal riguardo il d.lgs. n. 198/2006 si è preoccupato di creare una struttura amministrativa idonea a gestire e controllare la politica delle pari opportunità. L'art. 21 della legge 183 del 2010, modificando l'art. 57 d.lgs. n. 165 del 2001, ha previsto l'obbligo per le pubbliche amministrazioni di istituire il Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (CUG), che sostituisce, unificando le competenze, in un solo organismo, i comitati per le pari opportunità e i comitati paritetici sul fenomeno del mobbing, costituiti in applicazione della contrattazione collettiva.

In generale il Comitato Unico di Garanzia rafforza le tutele delle/dei Lavoratrici/Lavoratori non solo in tema di genere, ma anche contro qualunque forma di violenza morale o psicologica e di discriminazione diretta o indiretta in relazione all'età, all'orientamento sessuale, alla razza, all'origine etnica, alla disabilità, alla religione e alla lingua. Inoltre, l'organismo favorisce l'ottimizzazione del lavoro e l'efficienza delle prestazioni all'interno di un clima organizzativo caratterizzato dal rispetto dei principi di parità e dalla semplificazione organizzativa con la riduzione dei costi economici e sociali.

La composizione del CUG deve essere paritetica assicurando la presenza paritaria di entrambi i generi e deve essere formato da un determinato numero di componenti designati da ciascuna delle organizzazioni sindacali rappresentative e da un pari numero di rappresentanti dell'amministrazione. Il comitato svolge compiti propositivi, consultivi e di verifica.

I compiti dei Comitati si possono così riassumere:

- propositive : quali la predisposizione di piani di azioni positive, interventi, progetti quali indagini di clima, codici di condotta idonei a prevenire o rimuovere situazioni di discriminazioni, violenze (sessuali, morali o psicologiche) o di mobbing; , analisi e programmazione di

genere, quale ad esempio il bilancio di genere, promozione e/o potenziamento di ogni iniziativa diretta ad attuare politiche di conciliazione vita privata/lavoro e quanto necessario per consentire la diffusione della cultura delle pari opportunità;

- consultive: quali riorganizzazioni, formazione, flessibilità oraria, criteri di valutazione;
- di verifica: quali i risultati delle azioni positive, dei progetti e delle buone pratiche in materia di pari opportunità; esiti delle azioni di promozione del benessere organizzativo e prevenzione del disagio lavorativo; esiti delle azioni di contrasto alle violenze morali e psicologiche nei luoghi di lavoro, mobbing e straining; assenza di ogni forma di violenza e di discriminazione, diretta e indiretta, relativa al genere, all'età, all'orientamento sessuale, alla razza, all'origine etnica, alla disabilità, alla religione e alla lingua, nell'accesso, nel trattamento e nelle condizioni di lavoro, nella formazione professionale, promozione negli avanzamenti di carriera, nella sicurezza sul lavoro.

Il mancato esercizio della funzione consultiva fa sì che l'amministrazione perda il suo valore aggiunto essendo il Comitato Unico di Garanzia un attento sensore del clima generale ed un importante promotore di iniziative in ambiti importanti come la gestione del personale, l'organizzazione, la conciliazione e la salute, pertanto può favorire un clima migliore.

### *Conoscere i servizi di ascolto in Italia: la necessità della ricerca sul campo*

Se è vero che gli adempimenti di legge e le funzioni degli organi preposti sono ben definite, in Italia permane una mancanza di informazioni e riferimenti centralizzati non solo in merito alle buone pratiche, ma anche relativamente a come siano effettivamente strutturati i servizi di ascolto. Come vengono gestiti i servizi? Chi si occupa di condurre i colloqui? Quali motivazioni fanno sorgere le necessità dei servizi di ascolto? Come sono erogati, all'atto pratico, gli incontri?

Per andare oltre la percezione di quelle che possono essere informazioni ottenute aneddoticamente, si rende necessaria una fotografia della situazione nel Paese. Per rappresentare al meglio tale situazione in merito ai servizi di ascolto per dipendenti pubblici, è stata quindi intrapresa un'attività di ricerca e raccolta dati sul territorio italiano, nella forma di interviste a operatori direttamente coinvolti nelle attività di ascolto.

L'obiettivo è stato quello di comprendere come i servizi siano strutturati ed erogati, per analizzare le pratiche attuali, individuare elementi comuni ed eventuali punti di attenzione.

## 4. I SERVIZI DI ASCOLTO NELLA PA ITALIANA

### Introduzione

Per rendere conto della situazione italiana, Agenzia Piemonte Lavoro, ha coinvolto i referenti di alcuni servizi di ascolto per i dipendenti pubblici in Italia.

Le interviste sono state condotte a distanza, telefonicamente o in videochiamata, da esperti nell'ambito della psicologia del lavoro e delle organizzazioni che hanno indagato 6 aree di interesse:

- caratteristiche generali: numero di incontri, durata, luogo e tipologia dell'incontro (individuale, di gruppo);
- contenuti (personale, professionale, legale, legato alla pandemia);
- caratteristiche degli operatori del servizio (qualifica e inquadramento);
- ricadute dell'attività di colloquio sui percorsi professionali o sull'assetto organizzativo (se presenti);
- modalità di comunicazione del servizio di ascolto;
- eventuali altre osservazioni.

Sono state effettuate in tutto 21 interviste. In particolare, sono state individuati cinque enti di varia tipologia (Istituti, Ordini, Camere di Commercio, ecc.), quattro aziende sanitarie, tre Comuni, due istituti scolastici, due Province, tre Regioni, un'Università, un'azienda privata che si occupa di fornire servizi di ascolto per le PA.

Le strutture individuate sono ubicate nelle seguenti regioni: Campania, Emilia-Romagna, Lazio, Liguria, Lombardia, Piemonte, Puglia, Sicilia, Umbria e Veneto.

Di seguito verranno presentati, in forma aggregata ed anonima, i risultati delle interviste, suddivisi per caratteristiche del servizio indagato.

## 4.1. Caratteristiche generali del servizio

### *Numero di incontri per dipendente*

La maggior parte degli operatori intervistati ha dichiarato che il servizio di ascolto non prevedeva un numero minimo di incontri; tuttavia, vi sono alcune strutture che hanno indicato 2, 3 e 5 come numero minimo.

Anche le risposte relative al numero massimo di incontri hanno evidenziato valori differenti, comprendendo un numero di incontri tra il 2 e il 5.

Il numero di incontri minimo più diffuso è 1, e sottolinea una certa flessibilità del servizio. L'operatore è infatti consultabile ed accessibile anche solo una volta, senza che vi sia una sottintesa aspettativa che il dipendente prosegua negli incontri. Il numero massimo di incontri, che nel campione non supera mai i 5, rappresenta l'idea condivisa che i servizi di ascolto non sostituiscano percorsi terapeutici prolungati, ma una risposta immediata e temporalmente definita ai problemi e ai disagi che si manifestano sul luogo di lavoro. Tuttavia, per reagire in modo efficace a problematiche più profonde, molti servizi di ascolto hanno sviluppato una rete di contatti con i servizi territoriali, in modo da poter rinviare gli utenti ad altri professionisti per proseguire e approfondire il supporto psicologico.

### *Durata minima e massima e modalità*

Gli incontri hanno una durata minima di 45 o 60 minuti, e una durata massima che varia tra i 60 e i 120 minuti. La durata media, comunque, è di circa un'ora. 14 partecipanti alle interviste hanno dichiarato di effettuare gli incontri in presenza. Di questi, 6 hanno affermato di effettuare i colloqui presso la struttura di lavoro degli utenti, 4 in strutture esterne, e 4 non ha fornito una risposta. 6 partecipanti, infine, hanno dichiarato di offrire una soluzione da remoto.

Durante le interviste è spesso emersa l'importanza dell'incontro in presenza, ed una propensione a evitare la modalità di colloquio da remoto, che è stato utilizzato soprattutto durante la fase acuta della pandemia.

In generale, i professionisti intervistati si sono dichiarati soddisfatti della localizzazione fisica dello spazio dedicato al colloquio in persona, quando avvenivano all'interno delle strutture di lavoro degli utenti. Il fattore più importante è stato la percezione di privacy di accesso: nella maggior parte dei casi, l'ufficio del consulente si trovava in posizioni relativamente appartate,

ma inserite in un contesto con sufficiente movimento di persone. Di fatto, gli spazi adiacenti venivano percorsi per differenti motivi, e non solamente per accedere ai colloqui. Quando veniva a mancare questo tipo di configurazione, e la percezione di privacy che essa comporta, i professionisti hanno posto l'accento sull'importanza della collocazione dello spazio fisico del colloquio, che deve essere non completamente isolato.

*Tab. 1 – Media del numero di incontri e durata in minuti*

Incontri min.	Incontri max.	Durata min.	Durata max.
2	4	49	68

### *Contenuti e tipologia di colloquio*

La maggior parte dei professionisti (12) ha dichiarato che il contenuto dei colloqui ha avuto come oggetto la vita professionale degli utenti, ad esempio i rapporti con i colleghi o i responsabili, oppure problematiche specifiche della loro professione, come problemi di gestione degli alunni e delle famiglie nel caso di personale di istituti scolastici.

Il secondo (8) e il terzo (6) contenuto più frequente sono stati rispettivamente di tipo personale e relativi ad una percezione più generale di stress. Altri temi indicati sono stati il supporto legale, i problemi relazionali, i timori legati al Covid.

Per quanto riguarda la tipologia di colloquio, tutti e 21 i rispondenti hanno dichiarato di offrire sessioni individuali, otto dei quali hanno almeno una volta offerto anche sessioni di gruppo, prevalentemente di contenuto professionale e legate ad argomenti specifici o emergenziali. In tre casi ove veniva offerta questa possibilità, non si sono tuttavia effettuate sessioni di gruppo.

Tab. 2 – Numero di intervistati che hanno dichiarato le seguenti motivazioni di accesso al colloquio

Organizzazioni (numero intervistati)	Professionali e organizzativi	Personalì	Emotivi (disagio, stress, relazioni)	Covid	Altro
Enti (5)	2	2	3	0	1
Aziende sanitarie (4)	6	1	2	1	1
Comuni (3)	2	1	1	0	1
Istituti Scolastici (2)	2	2	0	0	0
Province (2)	2	1		1	1
Regioni (2)	0	1	1	0	0
Università (1)	0	0	1	0	0
Fornitori privati di servizi (1)	1	0	0	0	0

### *Tipologia di accesso e rinvio*

Tutti i servizi di ascolto coinvolti nella ricerca sono o erano ad accesso volontario; in quattro casi è stata prevista l'obbligatorietà (ad esempio per i neoassunti) o forme di suggerimento all'accesso da parte di responsabili o membri della direzione, sempre per casi limite.

La maggior parte dei rispondenti (16 su 20), infine, ha riferito una forma di rinvio ad altri professionisti o servizi. Nello specifico, la metà ha dichiarato di aver rinvio i dipendenti ad altri servizi territoriali. Altri rinvii hanno coinvolto l'ufficio legale o altri uffici interni.

### *Caratteristiche degli operatori*

Su 20 operatori intervistati, circa un terzo (8) erano impiegati nella struttura di riferimento, mentre circa due terzi (13) professionisti esterni. Rispetto alla qualifica, la maggior parte dei operatori (11) hanno la qualifica di psicologo e psicoterapeuta, mentre i restanti sono psicologi.

Tab. 3 – Scelta di operatori esterni o interni per tipo di organizzazione

Organizzazioni (numero intervistati)	Interni	Esterni
Enti (5)	2	3
Aziende sanitarie (4)	3	1
Comuni (3)	1	2
Istituti Scolastici (2)	0	2
Province (2)	0	2
Regioni (2)	1	1
Università (1)	0	1
Fornitori privati di servizi (1)	N/A	N/A

### *Aspetti e impatti organizzativi*

Circa la metà (11) dei professionisti intervistati ha dichiarato di non aver percepito ricadute organizzative attribuibili al servizio di ascolto. Il restante ha percepito miglioramenti per i singoli partecipanti negli ambiti di carriera e professionali (6). Per quanto riguarda gli aspetti organizzativi, è stato percepito un cambiamento dei processi organizzativi (5) e delle modalità di inserimento lavorativo (3).

Tutti i professionisti hanno comunicato di aver prodotto una relazione al termine del proprio impiego, oppure con cadenza periodica, tipicamente annuale o semestrale. Alcuni professionisti (3) hanno dichiarato di aver effettuato incontri periodici con la committenza o la direzione della struttura in cui erano impiegati.

### *Comunicazione del servizio*

Gli strumenti più utilizzati dalle organizzazioni per comunicare la disponibilità di un servizio di ascolto, sono stati l'utilizzo di mail e newsletters, annunci sul sito web dell'organizzazione, incontri dedicati, brochure o altro materiale cartaceo.



## *Osservazioni degli intervistati*

Tre aspetti interessanti sottolineati dagli intervistati hanno riguardato:

- la mancanza di parametri universali o linee guida da seguire per la gestione di questo tipo di servizi;
- la reticenza di alcuni lavoratori ad accedere ai servizi di ascolto, sia a causa del percepito stigma legato alla richiesta di aiuto per la propria salute mentale, sia per motivi di mantenimento degli equilibri e relazioni professionali all'interno del posto di lavoro;
- l'importanza della prevenzione, spesso trascurata, che si dovrebbe manifestare in una mirata comunicazione e formazione in merito al rilevamento anticipato dei segnali di malessere.

## *Considerazioni*

In generale, dalle interviste è emerso che il servizio di ascolto è percepito e strutturato nella maggior parte dei casi come un “primo soccorso” psicologico, presso il quale un lavoratore può presentarsi per parlare ad un professionista di problemi generalmente legati al lavoro, ma anche personali.

Gli impatti di tale servizio sono riscontrati nel benessere percepito delle singole persone che ne usufruiscono. Questo è dovuto sia al setting privato e confidenziale, sia alla possibilità di rinvio ad una struttura più adeguata a un supporto a lungo termine. La possibilità di parlare con uno specialista che sappia offrire ascolto e supporto sociale è un fattore determinante nella riduzione di reazioni non adattive come lo stress e la bassa motivazione, soprattutto se accessibile senza ostacoli temporali, fisici o legati al costo della prestazione.

I limiti riscontrabili nei servizi di ascolto odierni sono relativi, in primo luogo, alla loro scarsa distribuzione all'interno delle strutture pubbliche Italiane. Molti dei servizi identificati in questa ricerca sono nati solamente a seguito della pandemia Covid-19, e non tutti hanno proseguito la propria esistenza nel 2022.

Inoltre, l'implementazione di questi servizi non ha sempre incluso un'adeguata comunicazione e informazione, sia per preparare i dipendenti non solo in termini di obiettivi ed aspettative legate al servizio, sia per fornire loro informazioni utili ad usufruirne al meglio. Un esempio è la formazione alla capacità di identificare in anticipo i segnali di malessere lavorativo, in modo che l'accesso al servizio sia coerente con le necessità della persona, oltre che tempestivo. In questo senso, è sempre auspicabile un diretto coin-

volgimento dei responsabili, il cui compito è di presentare, descrivere e promuovere il servizio di ascolto, oltre che incoraggiare i dipendenti ad usufruirne.

Un altro punto di attenzione sono gli scarsi impatti a livello organizzativo che i servizi di ascolto possono promuovere. In generale, quasi tutti i risultati positivi percepiti hanno riguardato il singolo lavoratore. In alcuni casi, le relazioni periodiche dei responsabili del servizio hanno fornito comunque preziose informazioni, che hanno generato cambiamenti positivi, ad esempio nell'organizzazione delle riunioni e, in più casi, nelle modalità di comunicazione interna.

Infine, la mancanza di riferimenti, linee guida o buone pratiche rimane per i professionisti un importante punto di miglioramento. Le persone intervistate, sebbene qualificate per svolgere il lavoro richiesto, hanno infatti lamentato la mancanza di un punto di riferimento che raccolga elementi e/o parametri di confronto, come ad esempio un sito web, una community, una banca dati o un manuale. Questi strumenti avrebbero la possibilità di fungere da riferimento non solo per professionisti neofiti, ma anche psicologi con esperienza interessati ad uno scambio di pratiche e di idee, che possa facilitare la contaminazione e l'innovazione nell'ambito dei servizi di ascolto.

## **4.2. Approfondimenti e casi studio**

Oltre alle interviste qui presentate, sono state effettuati tre ulteriori approfondimenti, nella forma di interviste dettagliate, che hanno prodotto i casi studio che seguono. L'obiettivo è stato quello di raccogliere e raccontare con maggiore dettaglio importanti esperienze di strutture pubbliche italiane di medie e grandi dimensioni. L'attenzione è stata posta in particolare su alcune decisioni prese dai responsabili di queste strutture in merito ad aspetti cruciali (e pratici) sull'erogazione dei servizi di ascolto, come la scelta di affidarsi ad operatori esterni o interni all'organizzazione, o di fornire la possibilità di effettuare i colloqui in forma remota.

### *Caso 1: Agenzia Piemonte Lavoro – organizzazione e struttura*

Agenzia Piemonte Lavoro, istituita con L.R. n. 41/1998, è l'ente strumentale di Regione Piemonte, che coordina i Centri per l'impiego piemontesi in materia di politiche attive del lavoro. L'Agenzia attualmente si compone di

circa 900 risorse ed è costituita da una struttura centrale, denominata sede direzionale sita in Torino, 31 Centri per l'Impiego e 13 sedi decentrate (denominate antenne) dislocate sul territorio regionale piemontese. Dei 900 dipendenti di Agenzia Piemonte Lavoro, circa 800 sono operatori nei Centri per l'Impiego dislocati sul territorio regionale e poco più di 100 operano nella struttura centrale, occupati in attività di staff, coordinamento politiche del lavoro, monitoraggio, oltre alle attività essenziali per la tenuta della struttura (amministrazione, personale, logistica, legale, digitalizzazione). A questo personale si somma il Direttore.

Con il varo della nuova riforma in materia di lavoro ed ammortizzatori sociali (D.Lgs. 150/2015 e s.m.i.) e con il riordino della normativa in materia di servizi per il lavoro e politiche attive, la Mission istituzionale di Agenzia Piemonte Lavoro si incentra, in base a quanto previsto dalle disposizioni legislative, principalmente su questi aspetti:

- erogare servizi e misure di politica attiva del lavoro di cui all'art. 18 c. 1 del D.Lgs. 150/2015, come specificati nel DM 4/2018 e s.m.i., nonché i servizi per il collocamento mirato dei disabili di cui alla L. n. 68/1999 e dell'avviamento a selezione nei casi previsti dall'art. 16 della L. n. 56/1987 attraverso le proprie strutture territoriali denominate centri per l'Impiego;
- esercitare compiti a beneficio della Regione di assistenza tecnica e monitoraggio delle politiche attive del lavoro;
- supportare le attività di programmazione nell'ambito del Programma Operativo Regionale del Fondo Sociale Europeo e di altri programmi nazionali e comunitari;
- fornire supporto ai lavoratori e alle imprese attraverso il programma comunitario EURES atto a favorire la libera circolazione dei lavoratori all'interno dello spazio economico europeo;
- svolgere compiti di ricerca e studio finalizzati all'innovazione dei servizi per il lavoro.

L'Agenzia inoltre collabora, d'intesa con gli uffici regionali competenti, al monitoraggio delle attività di formazione professionale, materia di competenza regionale ai sensi dell'art. 117 della Costituzione e svolge, nel rispetto degli indirizzi della Giunta regionale, compiti di supporto alle attività di programmazione del Fondo Sociale Europeo (FSE) e di altre iniziative a valere sui Programmi Operativi Nazionali e su Fondi specifici del MLPS, regionali o comunitari. Esercita inoltre compiti di assistenza tecnica e monitoraggio nei confronti della Regione Piemonte, in relazione alle funzioni di programmazione, di indirizzo e di coordinamento delle politiche attive del lavoro, nonché a quelle relative alla regolazione e organizzazione dei servizi

per il funzionamento del mercato del lavoro regionale (funzioni attribuite dal D.Lgs. n. 150/2015 a Regione Piemonte).

## Il Benessere organizzativo

Tra gli obiettivi strategici di Agenzia Piemonte Lavoro, assume un ruolo centrale e strategico la valorizzazione del capitale umano e la promozione del benessere organizzativo.

Le politiche e le pratiche di gestione e valorizzazione delle risorse umane rappresentano un valore costituente e determinante per rispondere alle finalità conferite ad Agenzia Piemonte Lavoro dalla Regione Piemonte; solo attraverso la presenza di risorse umane competenti e qualificate, con caratteristiche professionali ed empatiche di rilievo, potranno essere erogati in modo adeguato servizi per il lavoro specialistici e si potrà contribuire all'implementazione di politiche e misure finalizzate all'inserimento lavorativo delle fasce di popolazione maggiormente vulnerabili.

All'interno di questo quadro orientato verso lo sviluppo delle risorse umane e delle competenze ad esse collegate, è stato istituito il servizio Benessere organizzativo quale segno di attenzione verso il benessere del personale, con la consapevolezza di quanto la salute psicologica influenzi la produttività e i rapporti di lavoro. Il servizio è finalizzato a favorire lo sviluppo di una cultura dell'ente focalizzata sul rispetto e sulla valorizzazione del capitale umano. Pertanto, le attività previste rappresentano funzioni essenziali per raggiungere e mantenere una cultura organizzativa ispirata al rispetto e alla valorizzazione delle persone. L'obiettivo principale è influenzare positivamente la qualità delle relazioni, dei comportamenti professionali e dei risultati organizzativi.

È compito del servizio la valutazione del rischio da stress lavoro correlato (SLC) allo scopo di individuare le misure di prevenzione e protezione da attuare per promuovere il benessere lavorativo.

La metodologia non è finalizzata ad individuare patologie da stress già conclamate nei singoli individui, perché questo compito spetta al medico competente in sede di sorveglianza sanitaria, quanto piuttosto a evidenziare eventuali criticità presenti nell'ambiente e nell'organizzazione del lavoro, che possano rappresentare fonte di stress e che, se non adeguatamente identificate, affrontate e risolte nel tempo, potrebbero produrre patologie a carico dei lavoratori.

Quindi tramite l'operato del servizio di ascolto sono attuati interventi mirati a prevenire situazioni potenzialmente causa di stress lavorativo e ricono-

scere i casi in cui queste siano già in atto, così da programmare interventi specifici orientati a modificarli, ridurli o eliminarli.

## Il Servizio di Ascolto

Di seguito sono indicate le ragioni dell'attivazione del servizio di ascolto, le quali nascono dalla volontà di Agenzia Piemonte Lavoro di prendersi cura delle proprie risorse umane ovvero investire sul riconoscimento del lavoro svolto, per incrementare gli spazi di crescita della qualità del benessere lavorativo.

Agenzia Piemonte Lavoro dichiara di essere allineata idealmente a un pensiero di Primo Levi: “Amare il proprio lavoro (purtroppo privilegio di pochi) costituisce la migliore approssimazione concreta alla felicità sulla terra: ma questa è una verità che non molti conoscono”.

Essere apprezzati e riconosciuti sul lavoro è un bisogno fondamentale; quando le persone ricevono attenzione, cura e considerazione la loro soddisfazione nei confronti del proprio lavoro e del proprio contesto organizzativo cresce in modo decisivo, così come crescono motivazione, coinvolgimento, senso di appartenenza, valori che diventano veri e propri indicatori della ricerca scientifica, individuati come antecedenti essenziali al miglioramento della performance.

A supporto e per dare concretezza a questi presupposti, Agenzia Piemonte Lavoro si avvale del decreto Legislativo n. 81 del 2008 sulla sicurezza e la salute sul lavoro che contiene un'idea innovativa di salute in ambito lavorativo e rimanda a un concetto di completo benessere fisico, mentale, sociale.

Il decreto non contiene la definizione giuridica del Benessere Organizzativo, ma sottende che sia la chiave di volta del sistema di prevenzione e il punto di convergenza di interessi del datore di lavoro e del lavoratore. Si va verso una dimensione pacificatoria dei due attori, pur nella strutturale diversità della loro posizione.

Sulla base di queste considerazioni e convergenze, è stato concepito il servizio di ascolto quale principale dispositivo organizzativo che risponde alla richiesta di entrambi gli interessi:

- da un lato supportare attivamente il singolo lavoratore nella soluzione di problemi e criticità che nascono dal contesto e dalla convivenza lavorativa e contrastare il rischio dello stress lavoro correlato;
- dall'altro condividere con l'amministrazione la consapevolezza di quanto la salute psicologica influenzi la produttività e i rapporti di lavoro.

Il servizio di ascolto si configura nell'ambito del settore "benessere organizzativo" quale dispositivo specifico finalizzato a fornire un supporto ed un aiuto a tutti coloro che nell'ambito dell'organizzazione richiedono un momento di interlocuzione individuale nel quale esprimere il proprio vissuto, le proprie considerazioni, le proprie richieste ed anche le proprie proposte connesse all'efficace fronteggiamento della situazione.

Finalità essenziali del servizio sono quelle di:

- favorire il benessere delle persone in relazione al contesto lavorativo, alle relazioni interpersonali, ai compiti da svolgere, alle regole dell'organizzazione, ai processi di cambiamento;
- supportare i dipendenti nei momenti di difficoltà lavorativa e/o personale,
- prevenire o riparare rischi psicosociali (es. SLC, mobbing, burnout...);
- identificare gli aspetti positivi che dovranno essere favoriti ed implementati, in grado di compensare le "aree critiche".

Sono dunque presi in carico i dipendenti che avvertono una difficoltà riconducibile all'ambiente di lavoro cercando di supportarli nell'analisi di tale difficoltà, e cercando di individuare possibili cause, ad esempio:

- richieste contrastanti e mancanza di chiarezza sui ruoli;
- scarso coinvolgimento nei processi decisionali che riguardano i lavoratori e mancanza di influenza sul modo in cui il lavoro viene svolto;
- gestione inadeguata dei cambiamenti organizzativi,
- comunicazione inefficace, mancanza di sostegno da parte dei colleghi o dei superiori.

Il servizio è gestito da uno psicologo iscritto all'albo e non si configura quale spazio psicoterapeutico dove affrontare i problemi più intimi o come alternativa al confronto sindacale o all'azione legale. Una volta accolte e ascoltate le persone che necessitano di questo aiuto, sono veicolate agli interlocutori specifici.

Il colloquio è la strategia attraverso la quale analizzare il problema portato per l'analisi. Difatti l'ascolto quale punto di partenza è la fase principale volta a comunicare e ad entrare in relazione con l'altro. La disponibilità all'ascolto, intesa come attenzione non valutante ma accogliente, consente lo stabilirsi di una reciproca fiducia tra chi esprime il proprio disagio e chi ha il compito di facilitarne la comprensione. La condivisione di un problema è già di per sé un sostegno che aiuta a mitigare l'onere psicologico di una sofferenza che può essere fonte di frustrazione e causa di una demotivazione complessiva.

I colloqui sono gestiti utilizzando un approccio metodologico di tipo sistemico-relazionale, attraverso l'uso di domande aperte che aiutino la persona ad indagare in merito alla situazione di disagio per poi rileggerla e rivederla con un'ottica di giusta distanza, cogliendo il punto di vista dell'altro ed individuando strategie che portino al cambiamento.

Viene data particolare attenzione al:

- contesto lavorativo, sia interno che esterno tenendo anche in debito conto l'effetto dell'attivazione dello smart working;
- ruolo ricoperto ovvero l'insieme di aspettative che convergono su una persona da parte degli interlocutori professionali (si pensi a questo proposito alla delicatezza della relazione con il proprio superiore);
- soggetto nella sua globalità. Non è infatti ipotizzabile e a volte neppure opportuno, tracciare confini tra vita privata e lavorativa, essendo ciascun essere umano chiamato a fronteggiare, anche nella propria vita personale, eventi che possano temporaneamente compromettere l'equilibrio e la stabilità psicologica ed influenzare negativamente l'esercizio della propria professionalità e viceversa.

Il colloquio permette, all'interno di uno spazio professionale, di analizzare e leggere la propria esperienza di disagio al fine di coglierne gli elementi causali soggettivi, organizzativi e/o afferenti al contesto più ampio e conseguentemente di individuare azioni riparatorie.

I colloqui sono articolati secondo uno schema di conduzione/rilevazione che è possibile definire a geometria variabile. A seconda del problema portato e della persona richiedente sono modificati e adattati anche in merito alla durata, per meglio rispondere all'obiettivo.

Le fasi del colloquio garantite, indipendentemente dalla durata sono:

- anamnesi e ricostruzione della situazione e del contesto;
- analisi della domanda;
- definizione di strategie per il miglioramento;
- analisi degli effetti delle strategie riparatorie, valutazione e tenuta dell'intervento ed eventuale integrazione.

Il primo incontro, diversamente da quanto in genere atteso dalla persona che richiede ascolto, non è dedicato all'analisi del problema. Questo tempo è riservato a mettersi in sintonia con il proprio interlocutore attraverso la presentazione di sé e del proprio percorso professionale. Questo apparente rallentamento nel tracciamento di ipotesi riparatorie è al contrario il nucleo fondante per la costruzione della necessaria empatia/simpatia comunicativa e per instaurare un rapporto di privilegiata fiducia.

Terminati gli incontri previsti, indicativamente 5 a cadenza settimanale, sono calendarizzati altri 2 colloqui a distanza di un mese uno dall'altro per controllare l'effettiva tenuta nel tempo dell'azione riparatoria.

L'attivazione del servizio è su base volontaria, tutti gli interlocutori che il lavoratore contatterà tramite il servizio di ascolto sono psicologi iscritti all'Albo professionale e sono garantite riservatezza (segreto professionale) e tutela della privacy.

Tutte le informazioni che eventualmente sarà necessario condividere con le risorse umane o l'amministrazione saranno concordate con il lavoratore.

Per rendere conto di alcune osservazioni operative essenziali per una pubblicazione di carattere pratico, verranno di seguito esposti alcuni punti di attenzione sostanziale in merito ad alcune scelte critiche.

### Figura esterna o interna

Agenzia Piemonte Lavoro ha valutato i punti di forza e di attenzione sui quali progettare il servizio, individuando nella scelta della figura interna la strategia migliore per la propria organizzazione. La scelta è conseguente alla cultura organizzativa dell'Ente, uno psicologo in organico è indicatore di cura costante per tutto il capitale umano. Una figura interna all'organizzazione permette infatti di offrire un servizio con garanzia di continuità temporale e di riferimento organizzativo.

Conoscere la realtà organizzativa, i servizi, le strutture e le dinamiche relazionali assicura a tutti i richiedenti un livello di comprensione e lettura della realtà contestuale, tale da ottimizzare gli interventi sia in termini operativi che di economia dei tempi.

Per garantire la totale privacy delle persone che scelgono di accedere al servizio di ascolto, i colloqui individuali sono attivabili solo da remoto. La modalità a distanza consente di garantire il medesimo servizio per tutte le persone ubicate sull'intero territorio regionale, senza oneri di tempi e di spesa aggiuntivi.

### Orario lavorativo

La scelta di effettuare gli incontri in orario di lavoro sottolinea la volontà dell'Ente di investire sulla persona e il suo benessere.

Avere a disposizione un tempo dedicato a sé è di per sé stesso un attestato di interesse rivolto ad ognuno dei dipendenti, effettuare i colloqui in fascia



lavorativa permette alle persone di “staccare” e di avere un tempo e uno spazio per sé in un orario in cui generalmente ci si occupa di altro.

Essere ascoltati durante le ore lavorative manifesta il valore che la persona porta all’organizzazione.

Questa scelta comporta, anche se raramente, il rischio di interruzioni da parte dei colleghi, in quanto non si è tenuti a dichiarare di usufruire del servizio; pertanto, nulla segnala il proprio appuntamento in quel dato momento.

Si può quindi affermare che la scelta di effettuare i colloqui in orario di lavoro abbia comportato un compromesso relativamente facile da accettare; il valore dell’ascolto si esprime infatti in modo ancora maggiore se la persona che cerca aiuto la trova non solo nello spazio dell’organizzazione, ma anche nel suo tempo. Buon senso e delicatezza possono rimediare al potenziale problema di dover interrompere la sessione in modo discreto, in caso di emergenza lavorativa.

### Setting da remoto

I colloqui sono organizzati da remoto, svolti nel giorno di smart-working, quindi in orario lavorativo. Il setting da remoto è stato scelto sia per garantire la riservatezza, sia per evitare faticosi e costosi spostamenti da una sede all’altra che richiederebbe al dipendente di presentare un permesso per allontanarsi dal luogo di lavoro, annullando la garanzia dell’anonimato.

### *Caso 2: Istituto pubblico italiano*

Il secondo caso studio riguarda un istituto pubblico italiano, situato nella regione Lazio, che conta circa 50 dipendenti. L’Istituto ha definito un servizio di ascolto con consulente esterna, una scelta dettata dalla necessità di preservare la percezione di confidenzialità e di assenza di ripercussioni interne.

Per questo, è stata contrattualizzata una consigliera di fiducia (psicologa-psicoterapeuta).

Gli incontri, individuali e di circa 50-60 minuti, si sono svolti in presenza, eccetto durante la fase acuta del periodo pandemico. I temi trattati sono stati per lo più legati al disagio lavorativo.

È stato predisposto un rapporto di monitoraggio semestrale, e il servizio ha comportato ricadute a livello di sviluppo professionale, innescando anche processi di cambiamento organizzativo.

## Figura esterna o interna

Per l'Istituto, la scelta è ricaduta su di una figura esterna. Il punto di attenzione principale che ha determinato questa direzione è stato il prediligere la riservatezza delle persone che avrebbero effettuato l'accesso al servizio. Di fatto, la persona intervistata ha affermato che una persona interna avrebbe destato timori e imbarazzi.

È bene precisare che il servizio in questione non è rivolto a chi ha un problema personale, ma solo circoscritto a problematiche specifiche riconducibili al luogo di lavoro, ad esempio casi di discriminazione nel contesto lavorativo. La figura scelta è stata comunque un/una psicologo psicoterapeuta con competenze giuridiche, ed è stata selezionata per la maggiore competenza e sensibilità rispetto ad altre figure professionali (ad esempio una figura con profilo giuridico).

L'attenzione alla riservatezza del personale ha anche portato l'organizzazione a decidere di non raccogliere informazioni e feedback da parte di chi accede al servizio, in quanto potrebbero emergere problemi di riservatezza.

### *Caso 3: Ente territoriale italiano*

L'ente territoriale di riferimento è di grandi dimensioni (tra i 3000 e i 4000 dipendenti) ed è dislocato in varie sedi in una regione del centro Italia. Questa specifica organizzazione ha denominato il servizio "Servizio di supporto psicologico", nome che definisce in modo chiaro la natura e la direzione del servizio. Questo in contrasto con altre denominazioni, tra cui la più diffusa "Servizio di Ascolto". La decisione di implementare il servizio (a marzo 2023 non ancora avviato) è nata a seguito della combinazione tra l'impatto della pandemia e di un incidente critico che ha coinvolto un dipendente.

Si è voluto strutturare un servizio permanente, con convenzioni a rinnovo biennale, inserito nel quadro più ampio delle iniziative sul benessere dei dipendenti. La promozione avverrà via intranet e tramite newsletter.

Per motivi organizzativi, i colloqui saranno principalmente svolti a distanza, in un numero compreso tra 4 e 6. Questa scelta presenta comunque, secondo la persona intervistata, alcuni vantaggi. In primo luogo, risulta facile gestire gli appuntamenti e inserirli nella organizzazione quotidiana del lavoro. Inoltre, questa modalità facilita il mantenimento della riservatezza e permette alle persone di accedere al servizio in modo confortevole e di restare a proprio agio.

Un aspetto definito cruciale è il monitoraggio, che deve andare oltre la mera questione legata alla rendicontazione. In particolare, il monitoraggio deve fornire elementi concreti rispetto alla situazione di benessere e al capire su quali aspetti organizzativi intervenire. Inoltre, deve essere possibile fornire un riscontro ai dipendenti in merito agli impatti del servizio. In questo senso, alcune importanti criticità sono rappresentate dalla riservatezza, anche se è possibile ottenere dati aggregati (e quindi anonimi) ed utilizzarli in modo efficace.

Il principale vantaggio delle decisioni prese nella definizione di questo specifico servizio di supporto psicologico è quindi quello di contribuire in maniera sistematica ad un approccio organizzativo che favorisca il benessere dei dipendenti.

## 5. LINEE GUIDA PER L'IMPLEMENTAZIONE DI UN SERVIZIO DI ASCOLTO

### **5.1. Benessere nelle organizzazioni: alcuni buoni motivi per organizzare l'ascolto, e fruirne**

Dall'analisi finora presentata, emerge chiaramente come vi siano numerose valide ragioni per integrare un servizio di ascolto nelle strategie organizzative volte a promuovere il benessere dei lavoratori. Ciò è dimostrato dalle buone pratiche identificate, dai riferimenti normativi citati e dai dati presentati in questo documento, a partire dalla sezione introduttiva, sino alle linee guida per l'implementazione.

Il benessere dei lavoratori pubblici svolge infatti un ruolo cruciale nel garantire il corretto funzionamento dei servizi offerti e nell'assicurare il successo delle organizzazioni pubbliche. Esso non solo è un diritto fondamentale delle persone, ma è strettamente legato ad elementi importanti per le organizzazioni, come la performance lavorativa, la riduzione del turnover e assenteismo, e la reputazione dell'organizzazione. Per questo motivo, dovrebbe rappresentare una delle principali priorità dei responsabili, sia nella quotidianità sia tramite azioni strategiche e con impatto a lungo termine. Di seguito, esploreremo le ragioni per cui esso sia così importante per il benessere all'interno delle organizzazioni pubbliche, e il ruolo che il personale dirigenziale può occupare nell'organizzazione dell'ascolto.

#### *Le ragioni dell'ascolto*

Gli impatti positivi, a livello personale ed organizzativo, dell'implementazione di servizi di ascolto sono molteplici, e dovrebbero rappresentare la principale forza trainante nella decisione di implementazione di questi servizi.

Uno dei principali risiede nella funzione di **monitoraggio e prevenzione** di fattori di rischio psicosociale che può contribuire ad integrare e focalizzare in modo più puntuale il processo di valutazione dei rischi e di prevenzione di stress lavoro correlato. Allo stesso modo, l'ascolto strutturato e anonimo può essere un modo sistematico di raccogliere elementi utili a valutare l'effettivo impatto di azioni correttive messe in atto.

Un secondo aspetto che può rappresentare un buon motivo per progettare e realizzare in modo stabile un servizio di ascolto nella PA riguarda il **miglioramento dei servizi**. Da questo punto di vista, la percezione dei lavoratori rispetto ai fattori che influiscono sulla qualità della vita lavorativa, può offrire interessanti elementi di riflessione da almeno due prospettive:

ciò che può influenzare negativamente il benessere psicosociale ha buone probabilità di tradursi in performance non ottimali dal punto di vista della qualità dei servizi e della loro continuità;

raccogliere sistematicamente dati qualitativi negli incontri individuali permette di cogliere, oltre a vissuti potenzialmente problematici, anche elementi propositivi dei singoli in termini di azioni di miglioramento nel contesto e nel contenuto del lavoro, che quindi possono tradursi in effetti sulla qualità dei servizi.

Certamente la disponibilità di un servizio gratuito, di libero accesso, in orario di lavoro, che garantisca l'anonimato ha buone probabilità di venire percepito come un chiaro segnale di **attenzione alle persone** (prima che lavoratori) e di **valorizzazione delle differenze individuali**. Questa può essere senz'altro annoverata tra le buone ragioni per investire in una tipologia di servizi che, a partire dal versante interno all'organizzazione, trasmette chiaramente un orientamento valoriale percepibile anche esternamente ad essa, anche grazie all'effetto moltiplicatore di buone campagne di comunicazione.

La composizione di un mosaico fatto di tessere individuali, negli elementi raccolti nei colloqui, da un lato può consentire di cogliere le molteplici sfumature che spesso caratterizzano organizzazioni complesse e articolate come le amministrazioni pubbliche. D'altro canto, osservare da un'adeguata distanza la figura d'insieme che emerge dai vissuti e dalle narrazioni individuali può offrire interessanti spunti per un processo di **apprendimento organizzativo** costruito "dal basso" e in evoluzione.

Come ulteriore buon motivo per investire in servizi di ascolto si può senz'altro considerare l'opportunità di creare nei singoli, come nei gruppi, le condizioni per accompagnare percorsi e fasi di cambiamento. Questa funzione di **supporto al cambiamento, individuale e organizzativo** si concretizza sia nelle caratteristiche facilitanti dell'ascolto (inteso come valorizza-

zione, accoglienza, attenzione), ma soprattutto nella sua dimensione attiva (ponendo domande, chiedendo chiarimenti, restituendo feedback).

Infine, per esplicitare un ulteriore buon motivo per attivare un servizio di ascolto “strategico”, si può rilevare come i colloqui di ascolto siano in effetti ottimi **“sensori” per la comunicazione interna**, offrendo interessanti elementi di analisi sulle parole che le persone utilizzano per esprimere vissuti, valutazioni, opinioni, proposte e commenti. Questo “lessico organizzativo” rappresenta un’essenziale risorsa, sia per calibrare al meglio la comunicazione interna, sia per **progettare azioni e politiche di “employer branding”** volte a trasmettere identità e valori all’esterno dell’organizzazione anche in funzione di reclutamento.

Le ragioni precedentemente esposte costituiscono motivazioni chiare per l’organizzazione di un processo di ascolto, tuttavia, queste non possono esistere isolatamente dal contesto organizzativo e decisionale. È infatti fondamentale che tali elementi si traducano in obiettivi concreti e vengano supportati da programmi pratici finalizzati al loro conseguimento. Pertanto, il personale dirigente non solo deve comprendere le ragioni dell’ascolto, ma anche assumersi la responsabilità di guidare l’organizzazione e i dipendenti verso obiettivi di benessere chiari e realizzabili.

### *Organizzare l’ascolto – il ruolo del personale dirigenziale*

Il personale dirigenziale svolge un ruolo di estrema importanza nel promuovere e mantenere il benessere organizzativo all’interno delle istituzioni pubbliche. I dirigenti sono responsabili della diffusione del benessere non solo relativamente ai collaboratori diretti, ma per l’intero sistema organizzativo in cui operano. Ciò rappresenta una sfida più complessa rispetto al passato, quando il modello gerarchico-burocratico costituiva l’unico punto di riferimento.

Oggi, diventa fondamentale essere capaci di ascoltare le esigenze e comprendere le aspettative dei collaboratori, fornendo loro le risposte adeguate, nel rispetto dei rispettivi ruoli, delle competenze e delle conoscenze. Il benessere organizzativo richiede un leader che sappia ascoltare attentamente, fornire un feedback costruttivo, celebrare i successi ottenuti insieme al team e comunicare chiaramente la missione e la visione dell’organizzazione. La promozione dei servizi di ascolto si inserisce facilmente in questi temi, perché dimostra un’attenzione genuina per il benessere dei dipendenti, creando un ambiente in cui è possibile affrontare questioni sensibili in modo riservato e sicuro.

Inoltre, promuovere servizi di ascolto per i dipendenti può contribuire a migliorare la comunicazione e il clima di fiducia all'interno dell'organizzazione. Ciò può facilitare la promozione di una maggiore collaborazione, coesione e motivazione, favorendo un ambiente lavorativo positivo e produttivo. Inoltre, favorire un dialogo aperto e rispettoso può incoraggiare l'emergere di idee innovative e soluzioni condivise, contribuendo al miglioramento complessivo dell'organizzazione pubblica.

Particolare attenzione andrebbe quindi posta nell'incoraggiamento attivo della partecipazione dei dipendenti ai servizi di ascolto. Questo può essere fatto attraverso la promozione di tali servizi come risorsa disponibile e accessibile a tutti i dipendenti. I dirigenti devono dimostrare un interesse sincero per il benessere dei dipendenti, e incoraggiarli ad utilizzare i servizi di ascolto come un supporto prezioso per affrontare le sfide lavorative e personali.

Un altro aspetto fondamentale è la diffusione di una cultura del benessere all'interno dell'organizzazione. Questo significa promuovere la consapevolezza dell'importanza del benessere sia a livello individuale che collettivo, e poter comunicare in modo chiaro e costante l'importanza di prendersi cura di sé stessi e degli altri. In questo senso, è possibile anche organizzare workshop, sessioni informative o eventi legati al benessere fisico e mentale, mettendo in evidenza l'importanza di un equilibrio tra lavoro e vita privata, di pratiche di autogestione dello stress e di uno stile di vita sano. Creare una cultura del benessere favorisce la partecipazione attiva dei dipendenti ai servizi di ascolto, incoraggiandoli a prendersi cura del proprio benessere e a cercare supporto quando necessario.

Infine, un aspetto molto importante in capo alla dirigenza è il monitoraggio dei risultati e gli impatti dei servizi di ascolto. Questo può essere fatto attraverso la raccolta di feedback dai dipendenti e l'analisi dei dati relativi all'utilizzo dei servizi. Il monitoraggio permette di valutare l'efficacia dei servizi, identificare eventuali criticità e apportare miglioramenti continui. Inoltre, il monitoraggio dei risultati consente ai dirigenti di evidenziare il valore dei servizi di ascolto all'interno dell'organizzazione e di ottenere il sostegno e le risorse necessarie per il loro sviluppo e mantenimento.

## **5.2. Linee guida per l'implementazione**

Implementare un servizio di ascolto per i dipendenti della pubblica amministrazione richiede un'accurata pianificazione. In questo capitolo verranno esposti alcuni concetti e punti di attenzione chiave, in un'ottica pratica,

applicativa e supportata dalla letteratura scientifica, dalle buone pratiche proposte in questa pubblicazione, e dai risultati delle interviste condotte in tutta Italia.

Per fornire un manuale operativo completo ma efficiente, quindi, verranno elencate le fasi più importanti da percorrere prima, durante e dopo l'implementazione.

### *Formalizzazione delle ragioni e delle finalità del servizio*

Come abbiamo visto in questa pubblicazione, sono numerose le motivazioni ed i benefici che possono spingere all'implementazione di un servizio di ascolto. Tuttavia, siccome ogni organizzazione è diversa dalle altre, è bene che il percorso di attivazione cominci con una formalizzazione analitica delle ragioni dell'implementazione.

Un servizio di ascolto può nascere per diversi motivi. Prendendo spunto dalle ragioni esposte nel Capitolo 1 di questa pubblicazione, alcune di queste possono essere:

- volontà organizzativa di tutelare il benessere e favorire la migliore performance dei dipendenti;
- risposta ad una situazione emergenziale generale e diffusa (Pandemia, crisi economica, etc.);
- risposta ad un aumento di incidenti critici (violenza, maltrattamento, mobbing) riconducibili all'ambiente di lavoro, al rapporto con i colleghi o con gli utenti;
- risposta al constatarsi di trend negativi o preoccupanti e diffusi a livello organizzativo (assenteismo, cyberloafing, mancato raggiungimento degli obiettivi, reclami di utenti, etc)

Identificare e tradurre in obiettivi raggiungibili i motivi dell'implementazione dovrebbe essere uno dei primi passi per intraprendere una direzione corretta. In questo modo, si potranno gettare le basi per determinare con cognizione di causa le fasi successive. È importante che tali obiettivi siano realistici e raggiungibili, e in linea con la reale situazione organizzativa al tempo della loro definizione. In questo senso, prima di definire gli obiettivi può aiutare condurre una survey o delle interviste con il personale che rendano conto, ad esempio, del clima organizzativo e del benessere lavorativo dei dipendenti. In questo modo, verrà a crearsi un solido punto di partenza per definire in modo preciso un possibile traguardo.

Per questo motivo, la definizione di un obiettivo dovrebbe essere sempre accompagnata da metriche che possano definirne il progresso e il raggiungi-



mento, da una precisa esplicitazione di come tali metriche vengono misurate, e da chiare indicazioni in merito alla redazione della reportistica di monitoraggio e fine progetto.

### *Analisi delle risorse e degli strumenti necessari/messi a disposizione dall'organizzazione*

Una volta definito il “perché”, è importante compiere un’analisi delle risorse già presenti, o necessarie, per l’implementazione del servizio di ascolto.

Generalmente, il primo passo di questa fase riguarda la scelta delle persone (il “chi”) che gestiranno il servizio, ovvero il referente interno e gli operatori.

### Ruoli e Figure per il Benessere Organizzativo e Rapporti con il Comitato Unico di Garanzia (CUG)

La promozione del benessere all’interno delle organizzazioni richiede l’implementazione di strategie e figure specifiche per supportare i dipendenti nella gestione del disagio che può emergere sul luogo di lavoro.

La scelta di offrire un servizio di ascolto si configura come una risposta sinergica che coinvolge vari strumenti ed organi interni ed esterni all’organizzazione.

La figura dello psicologo emerge come elemento chiave in questo contesto, presidiando un servizio di ascolto orientato allo sviluppo del benessere organizzativo e alla prevenzione del disagio. Tuttavia, è fondamentale rispettare il ruolo di altre figure all’interno di un quadro organizzativo più ampio che possono prendere in carico il disagio o le richieste dei lavoratori sotto diversi livelli ed aspetti.

La collocazione di una funzione di ascolto all’interno dell’organizzazione per supportare la prevenzione e la gestione dei rischi psicosociali e promuovere il benessere delle organizzazioni implica il coinvolgimento di organismi come il Comitato Unico di Garanzia (CUG) e il/la Consigliere/a di Fiducia. Il ruolo del Consigliere di fiducia si presenta come un ausilio diretto al personale operante nell’amministrazione, sostenendo l’adempimento, da parte dell’organizzazione, degli impegni etici assunti volontariamente nel codice di condotta. Questa figura attua il Codice di condotta aziendale per la tutela della dignità dei lavoratori, offrendo un punto di riferimento nei casi di disa-

gio e indirizzando a possibili soluzioni per il ripristino di un sereno ambiente di lavoro.

Le procedure per la presa in carico dei casi sono articolate in due tipologie: formali e informali. L'azione formale coinvolge l'ascolto del singolo caso, la ricostruzione delle dinamiche con riservatezza, e l'elaborazione di strategie gradualistiche. La procedura informale prevede l'analisi del caso, la condivisione con l'interessato, e la proposta di soluzioni, comprese eventuali trasferimenti o altre risoluzioni a livello dirigenziale. Il/la Consigliere/a di fiducia, in collaborazione con il CUG, partecipa a interventi di informazione, formazione e sensibilizzazione per prevenire discriminazioni o molestie e promuovere il benessere lavorativo.

Questo ruolo è in costante evoluzione, presente già in molte realtà come pubbliche amministrazioni e università. Il/la Consigliere/a di fiducia deve possedere esperienza e professionalità adeguate, e il suo mandato ha di regola una durata biennale o triennale, eventualmente rinnovabile. Spesso si delineano due realtà distinte: il servizio di ascolto gestito da esperti psicologi e il/la Consigliere/a di fiducia chiamato/a a trattare situazioni critiche emerse nel servizio.

I rapporti con il Comitato Unico di Garanzia sono fondamentali. Il CUG, attraverso le Linee guida della Funzione pubblica, ha poteri propositivi, consultivi e di verifica. Opera in rete collaborando non solo con organi interni all'amministrazione, con il/la consigliere/a di fiducia, ma anche con il/la consigliere/a di parità regionale e nazionale e la rete nazionale dei Comitati Unici di Garanzia. I consiglieri di parità, pubblici ufficiali, promuovono e controllano l'attuazione dei principi di pari opportunità e non discriminazione per donne e uomini nel lavoro.

Il ruolo del CUG, come strumento fondamentale per migliorare la tutela della condizione lavorativa dei dipendenti pubblici, è generalista e politico-programmatico, rendendo difficile la gestione di casi singoli. Si propone quindi di definire e strutturare un servizio di ascolto ad hoc, fungendo da "sensore" del clima interno all'organizzazione. Questo servizio raccoglierà informazioni utili per introdurre ulteriori azioni a favore del benessere organizzativo, in conformità con quanto previsto dalla direttiva 2/2019 sul potenziamento del ruolo dei Comitati Unici di Garanzia nelle amministrazioni pubbliche.

## Prospettazioni collegiali

L'art. 7 comma 1° del Dlgs 165/2001 recante “Gestione delle risorse umane” recita che le amministrazioni pubbliche garantiscono un ambiente di lavoro improntato al benessere organizzativo e si impegnano a rilevare, contrastare ed eliminare ogni forma di violenza morale o psichica al proprio interno.

Al fine di dare pienezza e concretezza a questo assunto, l'utilità della figura soggettiva in trattazione è pacifica ed inequivoca ed è altresì auspicabile un suo “rafforzamento normativo” e una sua maggior proliferazione e penetrazione all' interno delle strutture pubbliche e private, anche ricorrendo ad economie di spesa per la copertura finanziaria del servizio (in genere comunque scarsamente onerosa).

Inoltre, è un dato evidente che la costituzione dell'ufficio sia da annoverare tra le cd. good or best practices, sia per ragioni organizzative, sia in termini di performance lavorativa, sia in un'ottica di deflazione del contenzioso e di risparmi economici.

Si avrà modo di vedere e di verificare nel tempo questi sviluppi; tuttavia, a parere di chi scrive di collegiale vi è già il CUG, peraltro in genere con compiti di verifica dell'operato del Consigliere/a e sul piano della tempestività e dell'effettività dell'azione di tutela una figura monocratica in luogo di un soggetto plurimo, parrebbe dare più ampie e solide garanzie.

## Le competenze degli operatori e lo spazio fisico

È importante che già in fase di selezione, siano resi chiari gli obiettivi del Servizio e le responsabilità delle persone nominate. La scelta del personale, interno o esterno che sia, deve poi tenere conto della professionalità, delle qualifiche e dell'esperienza degli operatori e del responsabile. Ad esempio, se uno dei motivi che ha spinto l'organizzazione all'istituzione di un servizio di ascolto è lo stress causato dalla presenza di conflitti sul luogo di lavoro, si potrebbe decidere di incaricare una persona con esperienza in ambiti come la *conflict resolution* o la comunicazione tra gruppi. A questo punto è però utile sottolineare che, nell'esempio fornito, il servizio di ascolto non si porrebbe come soluzione agli episodi conflittuali, ma *in primis* come servizio di appoggio a chi percepisce un malessere causato dalle ostilità. In questo senso, possono aiutare anche esperti nella gestione dello stress o della prevenzione del burnout.

Un altro aspetto da considerare in fase iniziale, non secondario, è la definizione di uno spazio fisico che possa ospitare i colloqui, che, come abbiamo visto, sono strutturati per essere fruiti individualmente, e in presenza. Secondo le buone pratiche analizzate, lo spazio dovrebbe trovarsi nello stesso edificio dove i dipendenti lavorano, in una posizione non eccessivamente isolata. Alcune persone potrebbero, per differenti motivi, prediligere il colloquio a distanza, che deve essere quindi previsto, ma non preferibile al tradizionale incontro di persona.

### *Aspetti legali e definizione delle garanzie a favore del lavoratore (Privacy)*

Il servizio di ascolto, attraverso colloqui individuali, all'interno di uno spazio professionale, permette di analizzare e leggere l'esperienza di disagio del dipendente al fine di coglierne gli elementi causali soggettivi, organizzativi e/o afferenti al contesto più ampio e conseguentemente di individuare azioni riparatorie. Gli interlocutori con i quali entrano in relazione i dipendenti che intendono fruire del servizio di ascolto, sono prevalentemente psicologi esperti, iscritti all'Albo professionale, che cercano di rendere disponibili uno spazio e un tempo, dedicati ai dipendenti, nel cui ambito siano garantite riservatezza e tutela della privacy.

A tal riguardo, un limite riscontrato nell'implementazione del servizio di ascolto è la diffidenza dei dipendenti verso i destinatari dell'intervento, in particolare il timore che possa essere pregiudicata la propria riservatezza ponendosi in una posizione conflittuale con l'organizzazione stessa alla quale si appartiene.

La procedura prevista nei servizi di ascolto è di norma caratterizzata da un primo contatto in cui viene definita la gestione dei dati relativi ai dipendenti che interagiscono con il servizio attraverso la sottoscrizione di informativa sulla privacy e consenso informato. Precisamente la persona viene informata sulla natura e le finalità delle attività di consulenza, sul fatto che i propri dati personali saranno utilizzati ai soli fini previsti dalla normativa in vigore ovvero per l'esecuzione di prestazioni strettamente legate all'attività di supporto psicologico.

Nei casi in cui l'operatore che eroga il servizio di ascolto ritenga opportuno, o necessario, il coinvolgimento dell'amministrazione per affrontare in modo efficace i problemi, può redigere una ulteriore nota informativa da trasmettere alla direzione, previo consenso degli stessi. Pertanto, tutte le infor-

mazioni che eventualmente sarà necessario condividere con le risorse umane o l'amministrazione saranno concordate con il lavoratore.

Potrebbe essere altresì richiesto di acconsentire ad essere ricontattati a distanza di alcuni mesi dalla conclusione del percorso e sostegno offerto dallo stesso, ai fini di conoscere esiti od ulteriori sviluppi del disagio lavorativo che la persona riferisce di aver sofferto.

È molto importante, dunque, il richiamo ad una gestione delle informazioni adeguatamente formale che realizzi garanzie di tutela dei soggetti interessati alla riservatezza rispetto ai contenuti e all'identità personale, come previsto dalla normativa della privacy di cui al D.lgs. 196/2003 (Codice in materia di protezione dei dati personali) ("Codice Privacy") – e al Regolamento UE 679/2016– Regolamento Generale sulla Protezione dei Dati.

Si prefigura quindi l'importanza di assicurare trasparenza alla modalità di raccolta e di trattamento dei dati acquisiti durante l'accesso al servizio, attraverso un sistema organizzato e compliant in ambito privacy, nonché fornire rassicurazione ad un rigoroso segreto professionale, con esplicito riferimento ai principi di deontologia professionale definiti dall'Albo degli psicologi, a garanzia di un'assoluta riservatezza. Ciò aiuterebbe a ridurre esitazioni e riserve all'accesso al servizio stesso, e permetterebbe così una raccolta sistematizzata di dati inerenti alla storia professionale e la condizione di disagio del lavoratore con contestuali possibili rilevazioni che rendano migliori e più incisive le politiche di promozione del benessere e della dignità del lavoro.

### *Definizione delle caratteristiche degli incontri e del percorso*

Una volta strutturate le prime fasi, quelle generali, occorre dettagliare più da vicino le caratteristiche del servizio in termini di tempistiche e modalità.

#### Figura interna / esterna

La scelta della provenienza della figura o figure professionali che condurranno i colloqui è un bivio fondamentale.

Una figura esterna all'organizzazione potrebbe permettere di offrire un servizio in cui i lavoratori si sentono più liberi di esprimersi, in quanto una figura esterna può favorire la percezione di un ambiente di ascolto libero da quei pregiudizi che, molte volte senza motivo, attribuirebbero a una figura interna.

Questi punti di forza evidenziano, per contropartita, le principali criticità legate alla scelta di una figura interna all'organizzazione in quanto in alcuni

casi i lavoratori potrebbero avere difficoltà nel separare il ruolo di collega dal ruolo di professionista di chi si occupa del servizio. Inoltre, proprio per questo potrebbero aumentare i timori, anch'essi infondati, nel momento in cui il servizio è gestito da un professionista, legati ad eventuali ripercussioni negative.

D'altra parte, affidare la gestione del servizio di ascolto a una figura interna all'organizzazione può garantire una migliore conoscenza del clima interno e dell'organizzazione in generale, così come la conoscenza dei meccanismi di mobilità, essenziali per eventuali cambiamenti di mansione o di sede operativa. Inoltre, la scelta di una figura interna può arricchire in modo permanente l'organizzazione, riportando costantemente l'attenzione alla centralità del benessere/clima. Infine, garantisce continuità del servizio di ascolto, dal momento che, trattandosi di un ente pubblico, non è necessario ri-confermare, tramite bando, il professionista.

Entrambe le alternative presentano dunque importanti e differenti caratteristiche, che devono essere valutate attentamente, soprattutto in funzione degli obiettivi dichiarati del servizio di ascolto, del contesto in cui è inserito ed eventualmente da cui dipende (ad esempio l'eventuale presenza di più ampi programmi per il benessere lavorativo), e dalla cultura e clima organizzativi, in particolare la sensibilità e disponibilità dei lavoratori a confidarsi con specifici tipologie di figure.

### Durata del percorso

La durata del percorso è generalmente determinata dal tipo di obiettivo che si vuole perseguire e, realisticamente, dal budget allocato. Una situazione emergenziale può richiedere una rapida implementazione, eventualmente con più operatori, ma con un breve orizzonte temporale (3-12 mesi).

D'altra parte, una implementazione giustificata da una durata pluriennale, ha evidenti benefici. Una strutturazione a lungo termine avviene a seguito di una definizione e perseguimento di un obiettivo a lungo termine. Questo obiettivo può essere sì legato al migliorare direttamente il benessere dei dipendenti, ma anche a coltivare, favorire e diffondere una cultura organizzativa orientata alla prevenzione, all'ascolto e alla accettazione. In altre parole, una implementazione a lungo termine apre non solo alla possibilità di un intervento a livello individuale e di gruppo, ma anche a livello organizzativo.

Tra le migliori pratiche indagate durante la ricerca qui presentata, sono state individuate alcune prassi di successo ad impatto organizzativo, che hanno migliorato notevolmente i risultati dei servizi di ascolto, e che, se si

rivelano più efficaci, maggiore è l'orizzonte temporale del servizio di ascolto fornito. Queste pratiche comprendono formazione diffusa, coinvolgimento di tutta la popolazione aziendale e focus sulla prevenzione.

### Svolgimento di incontri individuali/di gruppo

Nei casi esaminati in questa ricerca, la maggior parte dei servizi di ascolto è stata progettata prevedendo come base incontri individuali, con lo scopo di fornire uno spazio di ascolto per i dipendenti in un setting privato e sicuro, insieme ad una figura competente. I temi trattati sono infatti privati e riservati, sia che si tratti di questioni lavorative o di vita privata.

In alcuni casi, il servizio può prevedere sessioni con più persone, spesso voluti dalla direzione, ma anche dagli stessi lavoratori, per indagare questioni o incidenti ben definiti, legate a gruppi di lavoro specifici.

Questo tipo di soluzione dovrebbe essere scelta nel caso in cui, già in fase di definizione degli obiettivi, si identifichi il gruppo di lavoro come parte indissolubilmente legata al problema da risolvere, o allo scopo prefissato. Un esempio possono essere gli insegnanti di una classe di alunni particolarmente problematica, o un team di lavoro afflitto da concreti rischi di stress causati dal medesimo setting, ad esempio nell'ambito della sanità.

### Durata degli incontri e fascia oraria di svolgimento

Gli incontri dovrebbero essere effettuati in orario lavorativo, e durare circa un'ora. Questo orizzonte di durata è tipico anche delle sedute di terapia, nonostante l'obiettivo e il setting della terapia sia diverso dall'ascolto sul lavoro.

I motivi di tale durata sono molteplici; ad esempio, lo stabiliva di un orizzonte temporale relativamente ristretto incoraggia un efficiente uso del tempo a disposizione. Inoltre, durate eccessivamente lunghe potrebbero contenere troppi temi da processare durante e successivamente all'incontro.

Sessioni di gruppo potrebbero richiedere più tempo, idealmente 90 minuti.

### *Definizione di una strategia di comunicazione e promozione del servizio*

La comunicazione del servizio di ascolto ai dipendenti rappresenta il primo passo verso una presa di coscienza collettiva in merito alla presenza

di un concreto strumento di aiuto, e come tale non dovrebbe essere sottovalutata.

Le comuni modalità di trasmissione di informazioni sono mail e newsletters, annunci sul sito web dell'organizzazione, brochure o altro materiale cartaceo. Questi strumenti, sebbene efficaci, non possono sostituirsi all'organizzazione di incontri dedicati, in cui ai dipendenti vengono spiegate motivazioni della implementazione e modalità di accesso. Durante questi incontri dovrebbe essere lasciato spazio alle domande dei lavoratori, possibilità che deve sempre rimanere aperta anche successivamente all'incontro, sia via canali telematici sia di persona.

Questi incontri possono anche prendere la forma di brevi sessioni di formazione, in cui ai dipendenti può venire spiegato, ad esempio, come identificare i sintomi di condizioni come stress e burnout, e come l'accesso ai servizi di ascolto possa rivelarsi efficace nel fornire un aiuto concreto.

È bene che in questi incontri vengano coinvolti tutti i dipendenti, e che venga posta l'enfasi sulle caratteristiche portanti del servizio, prima di tutto la garanzia di riservatezza. Il coinvolgimento del management a questi incontri è, infine, cruciale, perché fondamentale per trasmettere serietà, incoraggiamento e buona volontà da parte dei vertici, e quindi dell'organizzazione, anche per minimizzare la presenza di un eventuale stigma legato alla richiesta di aiuto, soprattutto in organizzazioni fortemente gerarchiche.

Le buone pratiche espresse in questo capitolo rappresentano un punto di partenza ottimale per una corretta implementazione di un servizio di ascolto, ma data la pluralità di organizzazioni, professionisti e differenti pratiche, un importante punto di ulteriore sviluppo risiede nella condivisione di tali modalità operative e nella valorizzazione delle differenze di approccio. Nel paragrafo che segue si propone una possibile modalità di valorizzare e condividere le esigenze, gli obiettivi, le problematiche, le soluzioni, gli esiti e le buone pratiche tra una pluralità di attori nel panorama nazionale.



## 6. LA RETE DELL'ASCOLTO: PER LO SVILUPPO DI UNA COMUNITÀ DI PRATICA NAZIONALE

Come emerge dal documento, le esperienze di realizzazione di servizi di ascolto nei contesti delle pubbliche amministrazioni italiane definiscono un quadro eterogeneo rispetto alle modalità di erogazione, dei temi trattati e dei professionisti coinvolti.

Tali differenze sono una conseguenza fisiologica delle modalità di progettazione e implementazione dei servizi di ascolto, in quanto ogni ente ha implementato autonomamente l'attività concentrandosi prevalentemente sul proprio contesto organizzativo e territoriale.

Come già richiamato l'obiettivo di questo documento è quello di proporre una serie di spunti e di linee guida per l'implementazione di un servizio d'ascolto a partire da quanto rilevato nel contesto Nazionale ed europeo. Tuttavia, il quadro che ne emerge è statico e, sotto alcuni aspetti limitato, in quanto si sofferma per necessità su aspetti decisionali e non rileva come i diversi enti intervistati abbiano gestito e gestiscano i problemi che quotidianamente sono chiamati ad affrontare.

Per questo motivo è stato ritenuto utile immaginare di sviluppare uno spazio di riflessione, confronto e apprendimento collettivo per chi si occupa di gestire ed erogare i servizi di ascolto per i dipendenti delle pubbliche amministrazioni.

L'idea è quindi quella di strutturare una comunità di pratica sul tema dell'ascolto e dei servizi ad esso connessi.

Per definizione, la comunità di pratica consiste in un gruppo caratterizzato da una ridotta strutturazione gerarchica che ha come obiettivo quello di produrre conoscenza organizzata e di qualità rispetto a un tema definito. Le comunità di pratica sono spazi ad accesso volontario in cui gli individui mirano a un apprendimento continuo attraverso la consapevolezza delle proprie conoscenze e di quelle degli altri al fine di generare un miglioramento col-

lettivo non solo per i membri che la compongono, ma anche per le organizzazioni di cui queste fanno parte.

Per questo motivo, è proprio in virtù del fatto che il contesto italiano è caratterizzato da un'eterogeneità di approcci, una comunità di pratica rappresenterebbe un momento di scambio e supporto reciproco per i membri e porterebbe a una serie di vantaggi per loro e per le organizzazioni.

### Vantaggi per i membri nel breve periodo

In primo luogo, i membri della comunità di pratica otterrebbero un tempestivo supporto nella gestione delle sfide che quotidianamente si trovano ad affrontare grazie alla possibilità di usufruire delle esperienze professionali degli altri membri grazie alla quale possono identificare modalità alternative e più efficaci di gestire le problematiche che si trovano ad affrontare nel proprio contesto. Inoltre, i partecipanti svilupperebbero un senso di appartenenza alla comunità stessa che permetterebbe di migliorare l'esperienza lavorativa dei singoli partecipanti.

### Vantaggi per i membri nel lungo periodo

Una partecipazione duratura alla comunità di pratica permetterebbe ai membri di sviluppare una rete attraverso la quale tenersi informati e aggiornati sugli sviluppi sul tema del benessere organizzativo e dei servizi di ascolto. Inoltre, genererebbe un forte senso di identità professionale, garantendo un sostegno allo sviluppo professionale dei partecipanti.

### Vantaggi per l'organizzazione nel breve periodo

Una comunità di pratica rappresenterebbe uno spazio per il problem solving e la gestione delle criticità quotidiane, garantendo risposte rapide grazie all'esperienza dei membri.

Inoltre, i problemi sarebbero affrontati a partire da una molteplicità di punti di vista, permettendo di identificare quale tra le possibili soluzioni sia la più adeguata al contesto specifico dal quale scaturisce la domanda. Tutto ciò porterebbe quindi a un rafforzamento rapido della qualità del servizio offerto dall'organizzazione.

## Vantaggi per l'organizzazione nel lungo periodo

Una partecipazione duratura alla comunità di pratica permetterebbe alle organizzazioni di raccogliere una serie di informazioni relative a come altri attori del contesto pubblico nazionale si muovano su tematiche non solo legate all'ascolto e al benessere dei lavoratori, ma anche di altra natura. La partecipazione alla comunità di pratica, inoltre, potrebbe rappresentare un aspetto di autorevolezza e competenza sulle tematiche anche nei confronti di altri stakeholder.

Infine, l'organizzazione potrebbe essere in grado di sviluppare nuove opzioni strategiche sulla tematica e sulle tematiche affini, permettendo, nel lungo periodo, lo sviluppo di competenze organizzative specifiche.

### *Contatti per ulteriori informazioni*

Agenzia Piemonte Lavoro si è posta come obiettivo quello di facilitare e promuovere la creazione di una comunità di pratica legata all'ascolto dei dipendenti pubblici. Soggetti interessati (professionisti e organizzazioni), possono contattare l'indirizzo: [servizio.ascolto@agenziapiemontelavoro.it](mailto:servizio.ascolto@agenziapiemontelavoro.it)

## 7. CONCLUSIONI

Quando le organizzazioni pongono le persone al primo posto, creano un clima organizzativo positivo e inclusivo in cui i dipendenti si sentono ascoltati, rispettati e supportati. I servizi di ascolto per i dipendenti pubblici sono fondamentali per la messa al centro del benessere dei lavoratori, per la promozione di un ambiente lavorativo sano e sostenibile, e per il monitoraggio e la prevenzione del rischio. Inoltre, possono svolgere un ruolo cruciale anche a livello organizzativo, facilitando processi di cambiamento e offrendo uno strumento utile al miglioramento del clima organizzativo. Più in generale, concentrarsi sul benessere dei dipendenti pubblici non solo migliora la loro qualità di vita professionale, ma ha un impatto positivo sulla qualità dei servizi offerti alla cittadinanza, alla comunità, al territorio.

Tale impegno non si configura solamente come una buona pratica dettata da un sano approccio alla gestione organizzativa, ma anche come risposta a necessità esplicitate più volte in contesti istituzionali, come la circolare del Ministero del lavoro e delle politiche sociali del 18/11/2010, che indica il percorso metodologico da seguire per la valutazione del rischio da stress lavoro-correlato per tutti i datori di lavoro, pubblici e privati. Il documento si articola in passaggi che comprendono una valutazione preliminare, che consiste nella rilevazione di indicatori come eventi sentinella (turnover, assenze per malattia, lamentele, ecc.), e particolari elementi del contenuto lavorativo (orari, carichi, ritmi, spazi, ecc.) e del contesto lavorativo (conflitti, interpersonali, sviluppo di carriera, autonomia lavorativa, ecc.). Successivamente, viene indicata una valutazione approfondita, da attivare nel caso in cui la valutazione preliminare riveli elementi di rischio da stress lavoro-correlato, e la pianificazione di azioni di intervento.

In questo contesto, il servizio di ascolto si configura come uno strumento prezioso per la messa in atto di azioni riparatorie, e che fornisce un supporto

diretto, mirato e personale ai lavoratori che ne abbiano bisogno, anche grazie alle competenze psicologiche specifiche degli operatori. In aggiunta, il servizio di ascolto rappresenta un importante punto di raccolta di feedback, informazioni e sentimenti che possono rivelarsi preziosi in un'ottica di valutazione e monitoraggio degli indicatori preliminari.

Più in generale, i servizi di ascolto per dipendenti pubblici rappresentano un'innovativa risorsa per migliorare i processi relazionali e di leadership all'interno delle organizzazioni governative. Come abbiamo visto, il coinvolgimento dei responsabili è fondamentale per una corretta valorizzazione ed implementazione dei servizi di ascolto. E in un contesto in cui la comunicazione efficace è fondamentale per il successo delle attività pubbliche, la capacità di ascoltare attivamente e comprendere le esigenze dei dipendenti diventa cruciale per promuovere un ambiente lavorativo sano e produttivo. L'implementazione di servizi di ascolto dimostra un impegno concreto da parte delle autorità pubbliche verso il benessere degli impiegati. La percezione che ne risulta indica che l'organizzazione sia disposta ad ascoltare le preoccupazioni, le idee e le critiche dei dipendenti contribuisce a creare un clima di fiducia e apertura. Questo, a sua volta, favorisce un migliore flusso di informazioni, consentendo un'identificazione più rapida e precisa dei problemi all'interno dell'organizzazione.

Inoltre, i servizi di ascolto sono uno strumento efficace per individuare eventuali criticità nei processi relazionali. La possibilità di raccogliere feedback diretti dai dipendenti consente di identificare le dinamiche interne che possono influire sulla collaborazione e sulla coesione del team. Attraverso un ascolto attivo, i dirigenti possono rilevare eventuali tensioni, mancanze di comunicazione o malintesi che potrebbero ostacolare la collaborazione e intervenire tempestivamente per risolverli.

In aggiunta, i servizi di ascolto offrono ai dirigenti la possibilità di sviluppare competenze di leadership più avanzate. La capacità di comprendere le prospettive e le esigenze dei dipendenti consente ai leader di adottare un approccio più empatico e orientato al team. L'ascolto attivo può anche aiutare i dirigenti a individuare le competenze e le potenzialità dei loro collaboratori, favorendo una migliore assegnazione dei compiti e una gestione più efficace delle risorse umane.

In questo documento, sono state esposte non solo la ragione per le quali offrire la possibilità di accesso a servizi di ascolto, ma anche indicazioni concrete su quali siano gli step da intraprendere per una progettazione efficace, razionale e basata sulle reali necessità delle persone. Sono anche state presentate alcune importanti buone pratiche presenti all'estero e in Europa, in

cui programmi di sostegno psicologico per i dipendenti pubblici offrono spunti preziosi da considerare e adattare alla realtà del nostro Paese.

Considerando i risultati delle interviste presentate nel capitolo 4, in Italia l'impatto dei servizi di ascolto si rileva soprattutto a livello individuale. Le risposte fornite dai referenti sottolineano infatti una percezione di utilità e di miglioramento del benessere dei singoli lavoratori, a seguito dei colloqui effettuati. Tuttavia, a ciò si contrappone spesso una mancanza di prospettiva organizzativa incentrata sul benessere e, soprattutto, sulla prevenzione di fenomeni come stress e burnout. Inoltre, la mancanza di un set riconosciuto di buone pratiche e di una cultura della condivisione, impedisce l'adozione di un approccio uniforme nell'offerta di servizi di ascolto, e può comportare disparità nell'accesso e nella qualità dell'assistenza fornita ai dipendenti pubblici.

Si auspica quindi la creazione di una comunità di pratica che riunisca professionisti impegnati in questo ambito, offrendo supporto reciproco, accesso a esperienze differenti, un senso di appartenenza e una maggiore competenza professionale. Tale comunità sarebbe un prezioso strumento per promuovere il miglioramento continuo dei servizi di ascolto per i dipendenti pubblici in Italia.



## RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Csiernik, R., Chaulk, P. & McQuaid, S. (2012). A process evaluation of a Canadian public sector employee assistance program. *Journal of Workplace Behavioural Health*, 27(3), 160-180.
- Enns, J., Holmqvist, M., Wener, P., Halas, G., Rothney, J., Schultz, A., Goertzen, L., & Katz, A. (2016). Mapping interventions that promote mental health in the general population: A scoping review of reviews. *Preventive Medicine*, 87, 70-80.
- Jain, A., Leka S. (2017). Eu Compass for Action on Mental Health and Well-Being, *Centre for Organizational Health & Development, School of Medicine, University of Nottingham*. [https://health.ec.europa.eu/system/files/2017-07/compass\\_2017workplace\\_en\\_0.pdf](https://health.ec.europa.eu/system/files/2017-07/compass_2017workplace_en_0.pdf).
- Jain, A., Hassard, J., Leka, S., Di Tecco, C., Iavicoli, S. (2021). The Role of Occupational Health Services in Psychosocial Risk Management and the Promotion of Mental Health and Well-Being at Work. *Int J Environ Res Public Health*. Mar 31;18(7):3632. doi: 10.3390/ijerph18073632. PMID: 33807352; PMCID: PMC8036601.
- Joyce, S., Modini, M., Christensen, H., Mykletun, A., Bryant, R., Mitchell, P.B., Harvey, S.B. (2016). Workplace interventions for common mental disorders: A systematic meta-review. *Psychological Medicine*, 46(4), 683-697.
- Leka, S., Jain, A. (2014). Mental Health in The Workplace in Europe. *Centre for Organizational Health & Development, School of Medicine, University of Nottingham*.
- Montano, D., Hoven, H., Siegrist, J. (2014). Effects of organisational-level interventions at work on employees' health: A systematic review. *BMC Public Health*, 14 (135).
- New OGP arrangement for Employee Assistance Services. <https://www.gov.ie/en/news/c9c6d-new-ogp-arrangement-for-employee-assistance-services/>.
- Pelletier, K. R. (2005). A review and analysis of the clinical and cost-effectiveness studies of comprehensive health promotion and disease management programs at the worksite: Update VI 2000-2004. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 47, 1051-1058.



- Selecting and Strengthening Employee Assistance Programs: A Purchaser's Guide. <https://archive.hshsl.umaryland.edu/bitstream/handle/10713/4006/EASNA-PURCHASERS-GUIDE-TO-EAPs-FINAL-2009%20%20Attridge%20etal.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Tan, L., Wang, M.J., Modini, M. *et al.* (2014). Preventing the development of depression at work: a systematic review and meta-analysis of universal interventions in the workplace. *BMC Med* 12, 74. <https://doi.org/10.1186/1741-7015-12-74>.
- Tsutsumi, A., Nagami, M., Yoshikawa, T., Kawakami, N. (2009). Participatory intervention for workplace improvements on mental health and job performance among blue-collar workers: A cluster randomized controlled study. *Journal of Occupational & Environmental Medicine / American College of Occupational and Environmental Medicine*, 51 (5), 554-63.

Collana *Tempo sapere esperienza*, diretta da Pier Giovanni Bresciani

1. Bernard Rey, *Ripensare le competenze trasversali*
2. Pier Giovanni Bresciani, Daniele Callini (a cura di), *Personalizzare e individualizzare. Strumenti di lavoro per la formazione*
3. Maria Teresa Lovecchio, Maria Carla Tabanelli, *Diventare psicologo. Materiali per prepararsi all'esame di stato. Area: psicologia del lavoro*
4. Vincenzo Sarchielli, Marica Napoleone, *Valutare le competenze per il lavoro. L'assessment nei centri per l'impiego*
5. Francesca Vitali, *I luoghi della partecipazione. Una ricerca su donne, lavoro e politica*
6. Francesca Lavorini, *Condividere competenze nelle organizzazioni. Un modello di intervento nelle banche*
7. Pier Giovanni Bresciani (a cura di), *Capire la competenza. Teorie, metodi, esperienze dall'analisi alla certificazione*
8. Pier Giovanni Bresciani (a cura di), *“Risorse umane” nell'organizzazione. Giovani e donne nelle Banche di Credito Cooperativo*
9. Pier Giovanni Bresciani, Alessandra Sartori, *Innovare i servizi per il lavoro: tra il dire e il fare... Apprendere dalle migliori pratiche internazionali*
10. Olga Turrini (a cura di), *Individuazione, validazione e certificazione delle competenze. Diritti e scenari futuri*
11. Pier Giovanni Bresciani, *La competenza. Appunti di viaggio, oltre l'orizzonte*
12. Agenzia Piemonte Lavoro, *I servizi di ascolto nelle pubbliche amministrazioni italiane*

Questo   
LIBRO

 ti è piaciuto?

---

**Comunicaci il tuo giudizio su:**  
[www.francoangeli.it/opinione](http://www.francoangeli.it/opinione)



VUOI RICEVERE GLI AGGIORNAMENTI  
SULLE NOSTRE NOVITÀ  
NELLE AREE CHE TI INTERESSANO?



ISCRIVITI ALLE NOSTRE NEWSLETTER

SEGUICI SU:



**FrancoAngeli**

La passione per le conoscenze

Copyright © 2024 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835166894

# Vi aspettiamo su:

[www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it)

per scaricare (gratuitamente) i cataloghi delle nostre pubblicazioni

DIVISI PER ARGOMENTI E CENTINAIA DI VOCI: PER FACILITARE  
LE VOSTRE RICERCHE.



Management, finanza,  
marketing, operations, HR

Psicologia e psicoterapia:  
teorie e tecniche

Didattica, scienze  
della formazione

Economia,  
economia aziendale

Sociologia

Antropologia

Comunicazione e media

Medicina, sanità



Architettura, design,  
territorio

Informatica, ingegneria  
Scienze

Filosofia, letteratura,  
linguistica, storia

Politica, diritto

Psicologia, benessere,  
autoaiuto

Efficacia personale

Politiche  
e servizi sociali



**FrancoAngeli**

La passione per le conoscenze

Copyright © 2024 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835166894

# FrancoAngeli

## a strong international commitment

Our rich catalogue of publications includes hundreds of English-language monographs, as well as many journals that are published, partially or in whole, in English.

The **FrancoAngeli**, **FrancoAngeli Journals** and **FrancoAngeli Series** websites now offer a completely dual language interface, in Italian and English.

Since 2006, we have been making our content available in digital format, as one of the first partners and contributors to the **Torrossa** platform for the distribution of digital content to Italian and foreign academic institutions. **Torrossa** is a pan-European platform which currently provides access to nearly 400,000 e-books and more than 1,000 e-journals in many languages from academic publishers in Italy and Spain, and, more recently, French, German, Swiss, Belgian, Dutch, and English publishers. It regularly serves more than 3,000 libraries worldwide.

*Ensuring international visibility and discoverability for our authors is of crucial importance to us.*

---

**FrancoAngeli**

 **torrossa**  
Online Digital Library

Nello scenario attuale del mondo del lavoro le organizzazioni stanno maturando una crescente consapevolezza dell'importanza del benessere e della salute mentale del proprio capitale umano.

“I servizi di ascolto nelle pubbliche amministrazioni italiane” vuole essere un contributo per tutti gli Enti che intendano migliorare le prestazioni delle risorse umane.

Per perseguire tali finalità è necessario agire proattivamente adottando politiche concrete volte a migliorare il clima lavorativo: ridurre i tassi di turnover, valorizzare e trattenere i migliori talenti.

Il volume si rivolge a quanti operano nell'ambito del benessere organizzativo, esplorando in dettaglio i servizi di ascolto psicologico nelle organizzazioni, esaminando come funzionano, i vantaggi che offrono e come possono aiutare a creare un ambiente di lavoro più sano e produttivo per tutti.

Il volume è stato redatto anche per rispondere alla necessità di ovviare alla tipica “solitudine” della progettazione di un servizio di ascolto psicologico, fornendo una panoramica di quanto già pianificato e attuato sul territorio nazionale e internazionale e auspicando la costituzione di una rete di confronto tra operatori.

Agenzia Piemonte Lavoro è l'ente strumentale di Regione Piemonte, che coordina i Centri per l'impiego piemontesi in materia di politiche attive del lavoro. Si compone di oltre 900 risorse dalle professionalità eterogenee e offre una cultura aziendale giovane e intraprendente, votata al continuo stimolo del potenziale di crescita dei dipendenti e alla ricerca di modalità innovative tramite cui relazionarsi con il tessuto socioculturale e produttivo regionale.