

Quaderni della sicurezza AiFOS

Associazione Italiana Formatori ed Operatori della Sicurezza sul Lavoro

Gestione dello stress, comunicazione e benessere in azienda durante la pandemia



Interventi di:

Lorenzo Fantini

ILO

INAIL

Maurizio Incletolli

Massimo Servadio
e Andrea Cirincione

Renata Borgato

Antonia Ballottin,
Alberto Crescentini
e Pietro Bussotti

Davide Giancristoforo

Ferdinando Toscano
e Salvatore Zappalà

FISPPA e Università
Giustino Fortunato

Sonia Malaspina,
Pietro Paolo Origgi
e Marialaura Agosta

Giovanni Gardini
e Laura Ranghetti

Stefano Savini

Rubrica "FormArtista"
di Andrea Cirincione

Il punto sulla Sostenibilità
a cura di Luca De Biase

giugno 2021
n. 2, anno XII

Gestione dello stress, comunicazione e benessere in azienda durante la pandemia

Lorenzo Fantini

Editoriale

5



Organizzazione Internazionale del Lavoro

La pandemia di Covid-19: una sfida globale per la salute e la sicurezza sul lavoro

7



INAIL

La gestione dei rischi psicosociali nei luoghi di lavoro nel corso dell'emergenza Covid-19: le esperienze di ricerca dell'INAIL

19

INAIL

Il punto sulla **SOSTENIBILITÀ**

La fatica da Zoom

84



a cura di **Luca De Biase**

Stefano Savini

L'onda lunga e lenta della pandemia: nuove modalità per gestire, organizzare e pianificare l'attività aziendale

76



Giovanni Gardini e Laura Ranghetti

Ogni Persona conta!
La gestione dell'Emergenza Covid-19: il caso acque Bresciane

69



Andrea Cirincione

FormArtista Bottega di Arte per la Formazione

80

Lo stress: la costruzione visiva della consapevolezza



Maurizio Incletolli

La comunicazione d'impresa oltre il Covid-19: risultati di un'indagine

25



Massimo Servadio e Andrea Cirincione

Impatto psicologico del Covid-19. Principali misure di prevenzione, tra cui la valutazione del rischio legato alla digitalizzazione delle attività lavorative

29



Renata Borgato

La strada giusta. Le strategie aziendali per il contenimento dello stress durante la pandemia

34



A. Ballottin, A. Crescentini e P. Bussotti

Come cambia la valutazione dello stress lavoro correlato dopo la pandemia

39



Davide Giancristoforo

Benessere individuale e benessere organizzativo: modelli e sistemi partecipativi per il "people care" in azienda

46



Ferdinando Toscano e Salvatore Zappalà

Covid-19 ai tempi del lockdown: nuove sfide e nuove soluzioni per il mondo del lavoro

51



S. Malaspina, P.P. Origgi e M. Agosta

A supporto della cura delle persone in Danone

64



FISPPA e Università Giustino Fortunato

La percezione del rischio di essere contagiati nel lavoro

55





LA COMUNICAZIONE D'IMPRESA OLTRE IL COVID-19: RISULTATI DI UN'INDAGINE

Autore: [Maurizio Incletoli](#)¹



**#COVID-19 #PANDEMIA
#IMPRESA #COMUNICAZIONE
#INDAGINE**

ABSTRACT

Lil contributo approfondisce l'evoluzione delle modalità comunicative delle aziende italiane alla luce dell'esperienza Covid-19, secondo le opinioni e i comportamenti di chi ne è il principale fruitore, i lavoratori e di chi opera nel settore, i comunicatori di impresa. Il Rapporto Censis-Ascai sulla comunicazione d'impresa in Italia presenta un risultato molto importante: uno spaccato vivido e altamente significativo sul presente e sul futuro della comunicazione aziendale.

La qualità della comunicazione messa in mostra dalle aziende italiane verso i dipendenti e la collettività sia nella fase di lockdown, che nell'attuale contesto emergenziale, si sta rivelando un fattore di vitale importanza per una crescita responsabile della comunicazione d'impresa, con indubbi vantaggi in termini reputazionali.

Nedanno conto i risultati della Ricerca contenuti nel [“Rapporto 2020 sulla Comunicazione](#)

[d'impresa in Italia](#)” realizzata dal [Censis](#) e da [Ascai](#), l'Associazione per lo sviluppo della comunicazione aziendale in Italia, che riunisce i responsabili della comunicazione delle maggiori imprese nazionali. Un'indagine molto accurata, svolta a margine del primo lockdown e diretta a un campione rappresentativo di comunicatori d'impresa e di lavoratori, con l'intento di scoprire quale sia stato l'impatto dell'emergenza pandemica sulla

¹ Presidente Ascai - Associazione per lo sviluppo della comunicazione aziendale in Italia.



comunicazione aziendale e cosa diventerà la comunicazione aziendale nel nuovo contesto².

L'emergenza sanitaria ha colpito tanti ambiti della vita individuale e collettiva: un vero e proprio *point break* che ha segnato la fine di una storia e l'inizio di tanti possibili nuovi scenari da costruire. Ed ha avuto effetti tanto immediati quanto intensi anche sui contesti aziendali, compreso un ambito molto particolare, ma decisivo: la comunicazione delle aziende con i loro dipendenti.

Una comunicazione costretta a ripensarsi nei suoi contenuti, strumenti, linguaggi, obiettivi, a caccia di soluzioni che consentano una prima urgente risposta e poi la gestione:

- della fase acuta del lockdown, che ha visto le imprese essenziali rimanere aperte e tutti, o parte dei dipendenti continuare a lavorare in sede, altre aziende rimaste aperte, ma adottando lo smartworking su larga scala, altre ancora costrette a chiudere, con i lavoratori blindati in casa.

Aziende e lavoratori gravati entrambi dall'incertezza sul futuro;

- del post lockdown, segnato da una ripresa che ha imposto abitudini, comportamenti, regole, modalità di lavoro inediti.

Pochi mesi, ma estremamente intensi, vissuti da ciascun lavoratore e azienda in maniera unica, molto personalizzata: una complessità che rende evidente la funzione strategica esercitata dalla comunicazione aziendale, per garantire una tenuta dei contesti e un adattamento alla nuova situazione, accompagnando i lavoratori nel vortice di cambiamenti senza precedenti e dagli esiti imprevedibili.

COMUNICARE LA COMUNITÀ AZIENDALE

Il primo importante messaggio che si ricava dallo studio Censis/Ascai parla di un indubbio "valore aumentato" assunto oggi dalla comunicazione d'impresa, che trova fondamento nella capacità di questa



² Il Rapporto, condotto su un panel di 78 comunicatori aziendali di grandi aziende italiane, si è proposto una duplice finalità: da un lato rilevare i modelli, le modalità e i contenuti che stanno guidando i processi e i comportamenti comunicativi delle aziende nell'emergenza sanitaria, dall'altro verificare quali aspetti dell'ondata di comunicazione corporate di questi mesi siano destinati ad avviare una nuova fase della comunicazione aziendale.

specifica funzione aziendale di aver saputo intercettare lo spirito del tempo, riuscendo a creare un legame empatico e coinvolgente con i lavoratori, pur nella eccezionalità della situazione pandemica.

Infatti, proprio la comunicazione azienda-dipendenti ha saputo trovare le tonalità giuste per dialogare con i lavoratori, dando voce a

“**Il primo importante messaggio che si ricava dallo studio Censis/Ascai parla di un indubbio “valore aumentato” assunto oggi dalla comunicazione d’impresa**”

quei gesti e alle iniziative che hanno dato alle persone la prova concreta di essere parte di una comunità più ampia, capace di minimizzare il rischio di lasciare indietro qualcuno.

Comunicare la comunità aziendale è stato il *fil rouge* che ha guidato la comunicazione d’impresa nello tsunami pandemico e che ha reso tangibile l’esistenza di una comunità operante, vitale, che vive “l’inedito inatteso” con e per i dipendenti.

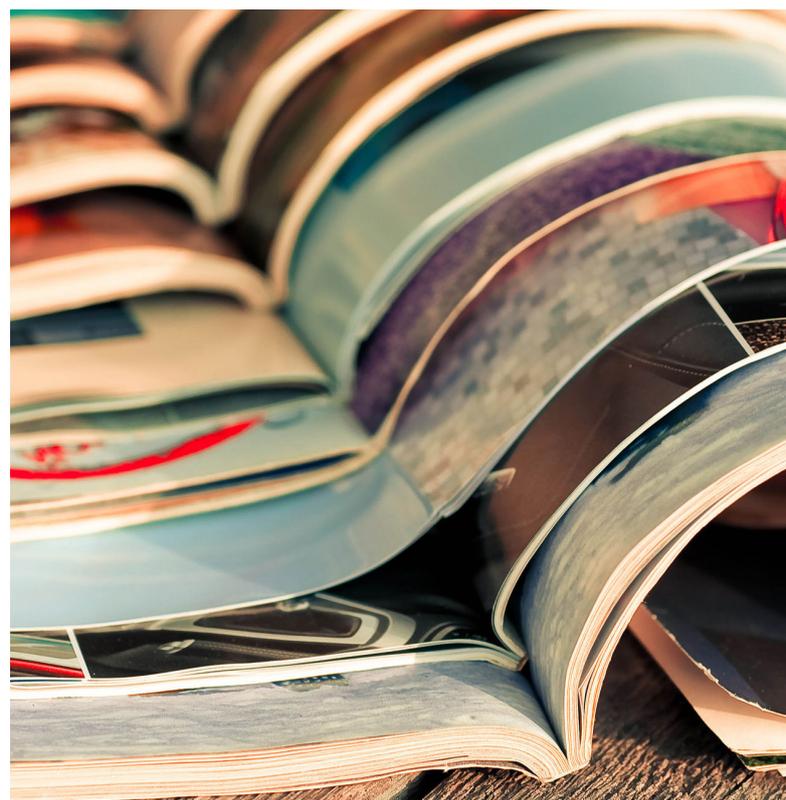
Ripartire dalla comunità aziendale, dai soggetti che ne fanno parte, con un approccio e una cultura aziendale capaci di guardare ai lavoratori come persone portatrici di bisogni, aspettative e non come meri operatori economici; è proprio questo, dunque, il principale insegnamento destinato a restare nel futuro della comunicazione aziendale.

Una chiave di volta nei processi decisionali: questa è stata la comunicazione in azienda durante la fase dell’emergenza sanitaria. Una prima, ma importante verità che la colloca con un ruolo di primo piano all’interno dei contesti aziendali, oggi come per il futuro. Infatti, i comunicatori intervistati hanno restituito il quadro di una comunicazione aziendale abile a giocare un ruolo importante, ed in grado di aumentare il coinvolgimento dei dipendenti nei processi decisionali durante i mesi pandemici. Ed è convinzione altrettanto diffusa che non

si tratti di un processo estemporaneo, ma che sarà ulteriormente rilanciato da qui in avanti, per un salto di qualità che allarga i confini della comunicazione aziendale, materializzandone il valore aumentato per effetto dell’esperienza del Covid-19 e proiettandola come un interprete primario.

VINCE L’AUTENTICITÀ, ANCHE NELLA COMUNICAZIONE

Ecco il terreno su cui nel futuro si giocano la credibilità e la reputazione delle aziende e dei loro brand: si impone una comunicazione autentica, che tocca le corde più intime dei bisogni e delle aspettative individuali, entrando nel vissuto delle persone: ciò mostrando ad esempio attenzione al posto di lavoro, al benessere dei dipendenti, o mettendosi a disposizione della collettività. Questo non significa che la comunicazione perda il suo ruolo di supporto allo sviluppo dell’azienda, dei fatturati e delle quote di mercato; tuttavia, tanto per il posizionamento di mercato dell’azienda, quanto nel legame con i consumatori e con i dipendenti, acquistano peso e rilevanza valori e temi, come il benessere della comunità aziendale e di quella in cui si è collocati, che richiamano a strategie più complesse, quasi



indirette, di valorizzazione del brand con logiche di autenticità.

Racconto chi sono e quello che faccio: si potrebbe sintetizzare così la sfida della credibilità per la comunicazione aziendale nel post Covid-19, destinata ad orientare le scelte e le strategie, fuggendo dai rischi di una “comunicazione Photoshop”, ossia fatta di impostazioni generiche, uniformata a logiche precostituite e poco legate all’attualità e specificità degli accadimenti.

Il brand aziendale, sempre più, dovrà incarnare un insieme di valori che si esprimono nel modo di stare sul mercato, di relazionarsi con i propri dipendenti, di misurarsi con gli effetti della propria attività, di assumersi la propria quota di responsabilità per il benessere della comunità, da quella aziendale a quella su cui la propria attività impatta.

Anche l’advertising è chiamato alla sfida dell’autenticità, ancora di più se si considerano le reazioni di alto apprezzamento espresse verso i messaggi esterni delle aziende durante la pandemia da parte dei lavoratori italiani.

IL COMUNICATORE PROSSIMO VENTURO

Al netto della generale propensione al coinvolgimento e alla motivazione di cui dovrà farsi carico la comunicazione aziendale, il lavoro quotidiano del comunicatore dovrà puntare ad un aggiornamento continuo delle proprie competenze. Sono gli effetti della già forte spinta alla digitalizzazione dei processi e degli strumenti, accelerata dalla pandemia. Non a caso, il 92,3% dei comunicatori ritiene che si lavorerà più in modalità virtuale, meno in compresenza fisica. Cosa che, del resto, sembra ancora oggi confermata, a distanza di qualche mese che ci separa dalla Ricerca Censis/Ascai. E, nel futuro, l’intreccio tra comunicazione interna e comunicazione esterna sarà ancora più forte per le aziende. Un chiaro ed evidente rimando ad una evoluzione delle culture aziendali verso un’attenzione nel voler far sapere ai dipendenti come ai consumatori quale sia veramente il valore sociale dell’azienda, materializzandolo in atti concreti e dandone concreta dimostrazione.



LA FATICA DA ZOOM

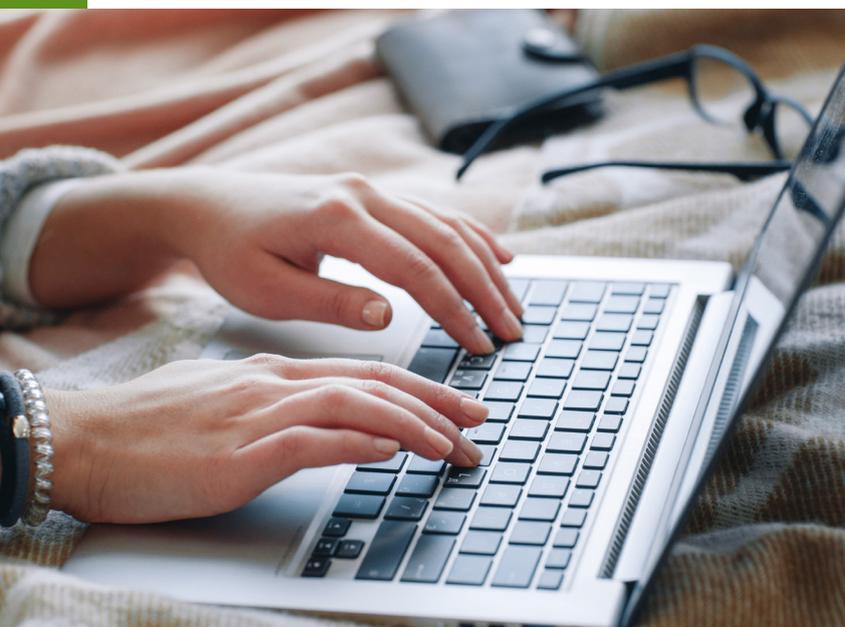
di Luca De Biase¹

Dopo la crisi l'esperienza delle videoconferenze non sarà facilmente dimenticata se ha aperto a possibilità che prima non si vedevano. E allora non resta che trovare un equilibrio.



È un'esperienza tanto comune da aver meritato una quantità di studi e inchieste: perché le riunioni, le conversazioni, i convegni, le lezioni sulle piattaforme digitali per le videoconferenze sono tanto faticose?

Andrew Franklin, cyberpsicologo alla Norfolk State University, intervistato da National geographic, sottolinea come le persone siano abituate a comunicare con un insieme



di messaggi verbali e non verbali. Nelle videoconferenze, questi ultimi mancano: perché non si vedono i gesti delle mani, non si sentono i piccoli feedback che il corpo altrui lancia a chi parla, non si decifrano chiaramente gli sguardi, perché sono di solito dispersi nell'alternativa tra guardare il video che mostra la persona che parla o perderla di vista nel tentativo di guardarla negli occhi puntando i propri alla telecamera. Sicché tutta l'energia che di solito si distribuisce sulle molte forme della comunicazione si deve concentrare sulle parole: il che affatica la capacità di attenzione. [Continua a leggere](#)

¹ Giornalista e scrittore, responsabile della sezione innovazione al Sole 24 Ore, docente di Knowledge Management all'università di Pisa e di Media Ecology al master Mind di Sant'Anna e Stanford University. [Maggiori info](#)



Quaderno della Sicurezza AiFOS n. 2/2021

Direttore: Lorenzo Fantini
Direttore Responsabile: Rocco Vitale
Responsabile di Redazione: Maria Frassine
In redazione: Marco Michelli, Camilla Abeni
Redazione: via Branze, 45 - 25123 Brescia tel. 030.6595031
Sito web: www.aifos.it - mail quaderni@aifos.it
Progetto grafico: Silvia Toselli, Giulia Vailati, Carla Macías García

Registrazione al n.10 del registro periodici della cancelleria del Tribunale di Brescia in data 18 febbraio 2010.

AiFOS è partner nazionale della Campagna “Ambienti di lavoro sani e sicuri” promossa dall’Agenzia europea per la salute e la sicurezza sul lavoro (OSHA) di Bilbao. AiFOS è riconosciuta con Decreto della Regione Lombardia n. 10678 del 20/10/2009 quale “Centro di Eccellenza per la Formazione ed il Lavoro”.

Costi e Condizioni di abbonamento

La rivista viene inviata gratuitamente a tutti i soci AiFOS. Dal 2020 i non associati ad AiFOS possono sottoscrivere una forma di abbonamento annuale al costo di € 20,00. Le iscrizioni ad AiFOS si effettuano esclusivamente online dal sito www.aifos.it con il versamento della quota annuale di € 130,00.

Hanno collaborato:

M. Adt, P. Agnello, M. Agosta, V. Alberghini, A. Alemanno, C. Alessandrini, L. Alessio, P. Alfier, D. Alhaique, G. Alibrandi, G. Antonelli, P. Aloisio, G. Alvaro, S. Amatucci, G.L. Amicucci, A. Andreani, R. Angotti, S.M. Ansaldi, F. Arborio, F. Archetti, E. Arcucci, M. Ardolino, E. Ariano, C. Arici, R. Arteconi, A. Bacchetti, M. Baldissari, A. Baldisserra, G. Ballan, C. Ballarini, A. Ballottin, L. Baraldo, G. Barberi, M. I. Barra, G. Battista, A. Belgrado, G. Bellometti, V. Bellomia, M. Belloni, C. Bellotti, C. Belvedere, A. Bena, A. Benedetto, R. Bentivenga, F. Bettoni, F. Benedetti, R. Bianconi, A. Biasiotti, R. Bisceglie, L. Bodini, V. Bonanomi, F. Bonfante, G. Bonifaci, R. Borgato, R. Borghetto, F. Bottini, G. Bracaletti, P. Bragatto, S. Bresciani, M. Bruno, A. Buccellato, E. Buratti, E. Bussi, P. Bussotti, A. Calantropio, S. Cali, R. Calisti, L. Callegari, S. Calleri, S. Cantoni, A. Carnovali, A. Cafiero, L. Calanni Pileri, R. Callegari, P.S. Caltabiano, M. Calabrese, F. Campilongo, N. Canciani, U. Candura, S. Canti, S. Cantoni, A. Capri, M. Capozzi, P. Carminati, C. Carpino, A. Casseti, E. Castiglione, R. Catana, C. G. Catanoso, D. Ceglie, P. Cenni, A. Cerquaglia, M. Cesana, E. Ceschin, P. Chitussi, E. Ciaccio, G. Ciarcelluto, F. A. R. Cicone, E. Cigada, F. Bagni Cipriani, A. Cirincione, C. Colagiacomio, B. Colaiacovo, A. P. Colombo, A. Colombo, S. Colombo, C. Colosio, N. Corsano, A. Costa, G. Costa, M. Cozzani, L. Cozzi, A. Crescentini, L. Crivelli, V. D’Onofrio, F. D’Orsi, S. D’Amario, C. Damiano, S. Danesi, F. Dascoli, L. Dal Corso, L. Dal Cason, M. Dazzi, D. De Andrea, L. De Biase, A. De Carlo, M. De Felice, M. De Mitri, M. Del Bono, D. De Merich, F. De Pasquale, L. De Petris, A. De Prisco, C. Delfino, C. Delpiano, D. Degrassi, F. Degrassi, S. Dellabianca, G. Della Corte, E. Denti, G. Di Bartolomei, L. Di Felice, E. Di Frenna, A. Di Giacobbe, D. Di Giovanni, G. Di Leone, C. Di Tecco, D. Domenighini, R. Dominici, M. G. Doria, S. Doria, R. Dubini, P. Dusi, E. Egivi, D. Eramo, D. Facchinetti, M. Fadenti, E. Faita, A. Falco, D. Falteri, L. Fantini, S. Farina, V. Farina, L. Fattori, P. Favaro, G. Favaretto, R. A. Favorito, P. Ferrari, P. Ferri, P. Fiore, M.A. Filannino, F. Filippini, L. Filosa, M. R. Fizzano, F. Fontana, L. Fontana, F. Fornaro, Z. Forni, G. Forte, L. Fortunati, A. Foti, E. Franchini, C. Franzelin, C. Frasca, P. Frasca, C. Frasccheri, M. Frassine, A. Fregni, U. Frigelli, G. Frigeri, O. Frigerio, L. Frusteri, N. Fusconi, C. Galbiati, G. Galgano, V. Galimberti, G. Galli, L. Gallina, M. Gallo, R. Garcia, G. Gardini, P. Gentile, E. Gerbino, M. Ghelli, R. Gherzi, A. Ghibellini, F. Ghiringhelli, D. Giancristoforo, D. A. Gigante, D. Gilormo, M. Giovannone, D. Girardi, A. Giuliani, S. Gobbato, S. Gorla, C. Govoni, A. Grange, C. Gemita, G. Grossi, F. Grosso, A. Guardavilla, R. Guarini, A. Guercio, M. Guzzoni, M. Iaconis, S. Iavicoli, M. Incletolli, P. Innocenti, E. Innocenzi, M. Innocenzi, T. Ippoliti, L. Isolani, C. Keen, C. Landi, G. Laverda, S. Lazzari, S. Lazzarini, M. Lepore, F. Leuzzi, A. Ligi, P. Limatola, M. Livella, S. Lo Brutto, S. Loffredo, M. Longhi, F. Lovato, G. Lucibello, M. Lupi, G. Macchi, M. Maderna, L. Magagnato, D. Magee, M. Magro, E. Maier, C. Maiolati, S. Malaspina, C. Mammone, E. Manca, A. Mancini, B. Manfredi, L. Manfrin, M. Manna, V. Manni, L. Mantia, R. Marasi, L. Marchiori, A. Marconato, S. Marinelli, G. Marino, F. Masci, P. Masciocchi, M. Masi, M. Mazzarini, A. Menicocci, M. Meschino, L. Mercadante, M. Michelli, F. Mignella Calvosa, T. Minerva, M. Minozzi, G. Modesti, M. Montresor, F. Moroni, G. Natale, F. Naviglio, I. Nardi, A. Nebbioso, C. Nicolò, O. Nocerino, G. Nuzzi, E. Occhipinti, P. Olini, P. P. Origgi, M. Orlandi, M. E. Ortolani, E. Padovan, A. Pagano, F. Palù, A. Papale, P. Parma, P. Pascucci, N. Pasta, R. Pavanello, M. Peca, V. Pede, G. Pedrazzi, L. M. Pelusi, P. Pennesi, M. Pepe, M. Perazzoni, B. Persechino, C. Peruchetti, M. Peruzzi, D. Pessina, A. Petromilli, E. Pietrafesa, A. Pirone, A. Poletti, F. Pontrandolfi, E. Porcedda, S. Porru, G. Porta, D. F. Pozzi, J. Pozzi, O. Pozzi, S. Plutino, A. Preiti, L. Prestinzenza Puglisi, S. Putti, L. Quaranta, L. Quarantino, G. Quilgotti, M. Quintaiè, A. Radicioni, D. Ragni, A. Rampazzo, L. Ranghetti, G. Ranza, G. Rao, F. Reali, A. Reina, L. E. Renna, M. Ryderheim, F. Robecchi, L. Romeo, T. Romolotti, M. Ronchetti, G. Ronchi, A. Rosiello, M. Rossini, D. Ruberto, M. Ruggieri, F. Ruspolini, G. Ruzzon, N. Saccia, M. Sacconi, L. Saitta, C. Sala, C. Salamone, E. Saldutti, A. Salvati, N. Salvi, F. Samarani, S. Sambraello, D. Sani, L. Sani, R. Santoro, M. F. Sartori, S. Savini, S. Schiaroli, G. Scibilia, G. Sclip, D. Scotti, C. Sedlatschek, F. Seghezzi, M. Segre, G. Semeraro, A. Serpelloni, M. Serra, M. Servadio, C. Signorini, S. Signorini, E. Silenzi, G. Simoncelli, G. Sinardi, C. Somaruga, G. Spada, A. Spasciani, M. S. Spada, A. Spisni, S. Stabile, E. Stofler, C. Strasserra, D. Teodori, A. Terracina, M. Tiraboschi, L. Tobia, S. Toderi, S. Tomelleri, F. Toscano, S. Toselli, M. Tozzi, B. Treichel, F. Trifiletti, G. Vailati, A. Valenti, C. Vassalini, C. Vatrano, D. Venturi, E. Vietti, N. Villa, P. Villa, G. Villarosa, A. Volpe, V. Volpe, R. Vitale, L.M.S. Vurro, A. Williams, C. Zamponi, F. Zanetti, D. Zandoni, G. Zappa, S. Zappalà, S. Ziliotti, C. Zoani, A. Zuccalà.

Precisazioni

È vietata la riproduzione o la memorizzazione dei “QUADERNI DELLA SICUREZZA AiFOS” anche parziale e su qualsiasi supporto. La Direzione della rivista e l’Associazione Italiana Formatori ed Operatori della Sicurezza sul Lavoro declinano ogni responsabilità per i possibili errori o imprecisioni, nonché per eventuali danni risultanti dall’uso delle informazioni contenute nella presente pubblicazione.



Biblioteca Tesi Sicurezza

Scopri la nuova piattaforma **Biblioteca Tesi Sicurezza**
e consulta le tesi di laurea in ambito
Salute e Sicurezza sul lavoro

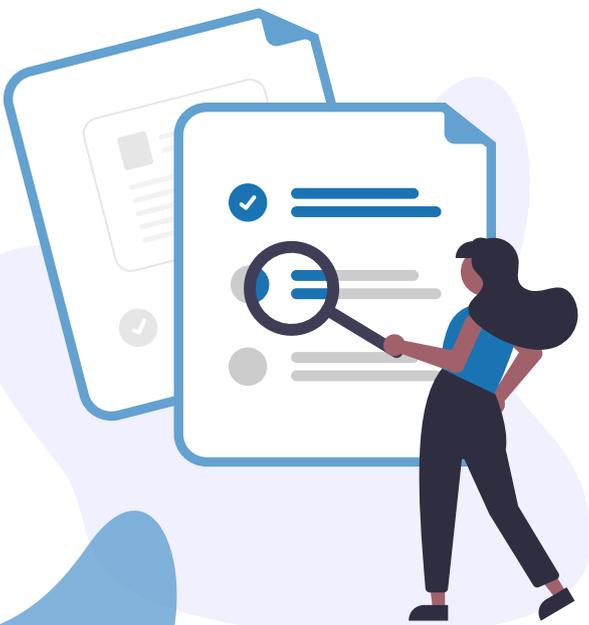
La Fondazione AiFOS è impegnata da molti anni nella diffusione della cultura della salute e della sicurezza negli ambienti di vita e di lavoro

Attraverso il Premio Tesi, ogni anno vengono raccolti innumerevoli elaborati in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro e di sostenibilità in ambito lavorativo.



Le tesi di laurea sono di libera consultazione

Con il consenso degli autori, la Fondazione ha deciso di rendere pubblici e liberamente consultabili gli elaborati, mettendoli a disposizione di studenti, ricercatori, accademici che sentano l'esigenza di approfondire queste tematiche. Le tesi di laurea catalogate per argomento costituiscono una raccolta ragionata di materiale che può essere utile anche per gli operatori della sicurezza, quali RSPP, Consulenti e Formatori.



FONDAZIONE
 AiFOS

fondazioneaifos.it