

---

Collana Ergonomia, salute e sicurezza

---

**Paolo Gentile**

**La tutela dell'integrità fisica e della  
personalità morale nel lavoro che  
cambia**



La tutela dell'integrità fisica e della personalità morale nel lavoro che cambia

**A cura di Paolo Gentile**

con contributi di:

Felice Paolo Arcuri, Fernando Cecchini, Enzo Cordaro, Vindice Deplano,  
Roberto Panzarani.

© Copyright 2014

Tutti i contributi di questo e-book sono regolati da contratti "Creative Commons".

## Collana Istant Book

Collana diretta da Paolo Gentile

---

L'idea di utilizzare le occasioni di incontro tra gli autori dei volumi di queste collane e un pubblico qualificato di studiosi, consulenti, manager, formatori, operatori della sicurezza, amministratori pubblici, per raccogliere i diversi contributi ai temi di volta in volta presentati, ha dato vita ad una nuova collana di Istant book che raccoglie e pubblica atti di convegni e seminari, interviste a intellettuali, studiosi, politici, rappresentanti della società civile, imprenditori, manager, lavoratori, ecc. su argomenti di volta in volta selezionati per il loro interesse scientifico.

Insieme alla collana svilupperemo periodiche giornate d'incontro, veri e propri seminari, come occasione di dibattito e raccolta di idee e materiali per la pubblicazione; la collana si propone quindi come contributo alla riflessione e strumento utile a far circolare in modo immediato idee, tesi, studi, opinioni che possono aiutare la riflessione, l'approfondimento e il confronto sui temi scelti.

## SOMMARIO

Introduzione	pag. 5
Cap. 1 La partecipazione come bisogno organizzativo	pag. 8
1.1 Gli albori della società industriale	pag. 9
1.2 L'organizzazione scientifica del lavoro	pag. 11
1.3 Le teorie motivazionali	pag. 12
1.4 L'esperienza italiana di Adriano Olivetti	pag. 19
1.5 Taiichi Ohno e la lean production	pag. 22
1.6 La partecipazione dei lavoratori nell'analisi e progettazione ergonomica: Ivar Oddone e Gastone Marri	pag. 25
1.7 L'esperienza dei consigli di fabbrica come modello di organizzazione sindacale	pag. 35
1.8 La partecipazione nella legislazione sulla sicurezza sul lavoro	pag. 40
1.9 Conclusioni	pag. 42
Cap. 2 Osservare ed interpretare la realtà di lavoro attraverso l'esperienza dei lavoratori	pag. 46
2.1 Un modello di intervento partecipato: formazione/valutazione	pag. 51
2.2 La raccolta delle informazioni	pag. 56
2.3 La percezione soggettiva nella valutazione dello stress lavoro-correlato e la formazione/valutazione	pag. 63
Bibliografia	pag. 82
Siti consultati	pag. 84

## INTRODUZIONE



Il motore della società industriale è stata la lunga marcia dei lavoratori verso l'emancipazione dai bisogni, conquista dopo conquista, una marcia passata attraverso errori e sconfitte. La conquista del diritto a soddisfare i bisogni di sopravvivenza e di sicurezza, il diritto ad una vita dignitosa per se e la propria famiglia, il diritto al riconoscimento del proprio ruolo nella costruzione del bene comune.

L'anelito alla libertà, coniugata attraverso la partecipazione alle scelte e alle decisioni che incidono sul proprio destino ha avuto come motore il bisogno di emancipazione dei lavoratori, emancipazione dai bisogni.

Quando ho suggerito “La tutela dell'integrità fisica e della personalità morale nel lavoro che cambia” come titolo per un seminario ho pensato che occorresse sottolineare due elementi:

- come tra i rischi che siamo chiamati a valutare, quando compiliamo i Documenti di Valutazione dei Rischi, c'è la tutela della personalità e della dignità del lavoratore, un rischio

al pari degli altri, come l'esposizione ad agenti fisici, piuttosto che a sostanze chimiche nocive, od altri più facilmente percepibili;

- questo rischio va considerato tenendo conto che le forme di lavoro che valutiamo sono molto diverse da quelle che siamo abituati ad immaginare, occorre valutarlo in funzione del lavoro che cambia, che è profondamente cambiato alla luce delle innovazioni tecnologiche (internet in mobilità, il web 2.0, i social media) e della globalizzazione.

Non a caso nelle forme di lavoro moderno tra i rischi emergenti appaiono assumere sempre più importanza i rischi psico-sociali.

Un titolo quindi modernissimo.

Eppure altro non è che l'art.2087 del nostro Codice Civile, approvato il 16 marzo 1942, in pieno conflitto mondiale, il quale afferma *“l'imprenditore è tenuto ad adottare nell'esercizio dell'impresa le misure che secondo la particolarità del lavoro, l'esperienza e la tecnica, sono necessarie a tutelare l'integrità fisica e la personalità morale dei prestatori di lavoro”*. Con questa norma il datore di lavoro diventa il responsabile dell'incolumità fisica e della personalità morale del lavoratore; una norma con un forte grado di effettività dal punto di vista individuale-risarcitorio per il tipo di responsabilità di natura quasi oggettiva che pone in capo al datore di lavoro, che non riesce però a valorizzare adeguatamente la sua intrinseca funzione prevenzionale, lasciata esclusivamente alla “buona volontà” dello stesso datore di lavoro, visto che ai lavoratori non riconosce alcun

vero ruolo “pro-attivo” rispetto alla tutela da assicurare, considerandoli soltanto come “soggetti protetti”.<sup>1</sup>

La nostra Costituzione, promulgata il 27 dicembre del 1947, rafforzerà questo concetto con l'art.41 che recita “*L'iniziativa economica privata è libera. Non può svolgersi in contrasto con l'utilità sociale o in modo da recare danno **alla sicurezza, alla libertà, alla dignità umana.** La legge determina i programmi e i controlli opportuni perché l'attività economica pubblica e privata possa essere indirizzata e coordinata a fini sociali*”.

La costituzione individua nello stato il soggetto che deve affiancare l'imprenditore, affinché questi adempia al suo dovere di tutelare il lavoro, determinando programmi e controlli opportuni.

---

1

## Capitolo 1

# La partecipazione come bisogno organizzativo

*“Non sei pagato per pensare!”*

Cosa ne pensate di un capo che si rivolge in questo modo ad un suo collaboratore?

Come vi sentireste nei panni di quel lavoratore?

Anche nelle aziende dove la prestazione richiesta è molto meccanizzata, è sempre richiesto, e comunque utile, un contributo “inventivo” del lavoratore. Ogni azienda è un unicum irripetibile di organizzazione, di risorse, di cultura, di obiettivi. Il Taylorismo prima ed il Fordismo poi attraverso i principi dello scientific management vorrebbero poter applicare ad ogni situazione simile le stesse regole e gli stessi principi, trascurando il “fattore umano” e l’evoluzione storica, una interpretazione assolutistica di quei principi mal si addice all’unicità di aziende che puntino a sviluppare un progetto di qualità prima, se non in alternativa alla quantità.

Per ottenere il massimo della qualità è necessario poter utilizzare tutta la creatività, l’intelligenza, l’entusiasmo dei lavoratori. Per questo è fondamentale che nella gestione dello spazio organizzativo il lavoratore avverta: **rispetto, coinvolgimento, responsabilizzazione.**

La globalizzazione ha accelerato il processo di divisione internazionale del lavoro: le economie mature soffrono la concorrenza di produzioni realizzate nei paesi emergenti, spesso ricchi di risorse naturali, che possono contare su manodopera a basso costo; debbono quindi necessariamente puntare su produzioni e servizi a più alto valore aggiunto, dove

il fattore costo del lavoro risulti una variabile non determinante, dove è la qualità e l'innovazione a fare la differenza. Alla luce di questa premessa possiamo affermare che nei paesi avanzati è un suicidio pensare che il lavoratore possa essere pagato rinunciando al suo pensiero, alla sua intelligenza, alla sua dignità di lavoratore.

### **1.1 Gli albori della società industriale.**

L'industrializzazione nel nostro paese si sviluppa solo successivamente alla realizzazione dell'unità nazionale e con l'industrializzazione cresce la miseria delle classi lavoratrici, si modifica l'organizzazione del lavoro, l'ambiente di lavoro ed i rischi per la salute dei lavoratori in esso presenti: con il crescente sviluppo della meccanizzazione aumenta il numero degli infortuni sul lavoro e delle malattie professionali.

Tra gli elementi che maggiormente hanno caratterizzato gli albori della civiltà industriale possiamo indicare l'energia della macchina a vapore, e la sostituzione dello strumento artigianale con la macchina utensile.

*Gli antichi mestieri unitari avevano subito un primo colpo con la manifattura, la quale aveva dato avvio all'inevitabile degradazione dell'abilità professionale: per gli ex artigiani ciò voleva dire il venir meno del senso di creatività nell'attività di lavoro; ... Sussisteva tuttavia un certo apprendistato. Non era più l'apprendistato formativo integrale dell'artigianato classico; l'apprendista non viveva più con il maestro di bottega, esempio di abilità tecnica, ma anche di moralità e di vita. Era tuttavia una qualificazione tecnica che dava all'ex-*

*contadino una nuova, importante base di identificazione sociale e di prestigio.*<sup>2</sup>

Nascono le prime associazioni di lavoratori: i tipografi, i sigarai, i tessitori che attuano una transizione dalle prime società di mutuo soccorso alla costituzione di coalizioni operaie.

*In Italia, in una situazione in cui, dato il ritardato sviluppo industriale in senso moderno, anche l'organizzazione del movimento operaio parte in ritardo, troviamo i tipografi in prima fila nella difficile transizione dalle generiche società di mutuo soccorso alla costituzione di coalizioni operaie decise a opporre chiara e sistematica resistenza alla controparte padronale ... per avere il primo esempio di un'associazione permanente, di resistenza sindacale dobbiamo attendere l'iniziativa di quell'élite operaia che si raccoglie nella federazione del libro ... il 7 maggio 1848 quaranta operai costituiscono a Torino la Società dei compositori Tipografici.*<sup>3</sup>

Il 1891 è l'anno di fondazione del Partito Socialista dei Lavoratori Italiani che negli anni successivi inizierà a diffondere le Camere del Lavoro, nelle principali città italiane; è anche l'anno dell'enciclica [Rerum Novarum](#) con la quale Leone XIII fisserà la posizione dei cattolici nei confronti della *questione* sociale.

Sulla spinta dei lavoratori che si organizzano, la diffusione delle idee anarchiche e socialiste, e il nascente sindacalismo

---

2

Franco Ferrarotti, Sociologia del lavoro, Editrice Elia – Roma

1974.

3

Franco Ferrarotti, op. cit.

cattolico, si avvia una dialettica tra capitale e lavoro che inizierà a produrre norme di salvaguardia del lavoro.

## **1.2 L'organizzazione scientifica del lavoro**

A cavallo tra il XIX e il XX secolo le conquiste tecnologiche consentirono ritmi produttivi più veloci e più rapidi e resero possibile la sostituzione di operai dotati di alta specializzazione professionale con operai comuni di più facile reperimento. Le macchine universali flessibili, che possono essere usate per tutta una gamma di lavorazioni (i torni, le frese, le alesatrici, i trapani) vengono sostituite con macchine specializzate nella produzione di un solo particolare, tali da richiedere all'operaio pochi gesti, sempre gli stessi: la qualificazione tecnica scompare, non c'è più bisogno di conoscere la macchina, altri la metteranno a punto, altri ancora la ripareranno nel caso di guasti o disfunzioni<sup>4</sup>.

Il progressivo diffondersi della produzione su larga scala accompagnò di pari passo la crescita dimensionale dei complessi industriali. Il nascente gigantismo industriale, se rispondeva all'esigenza di una produzione sempre più di massa, poneva d'altra parte problemi organizzativi nuovi, che furono affrontati e provvisoriamente risolti attraverso le forme organizzative introdotte nel novecento con il Taylorismo e il Fordismo. Ridotto alla sua essenza il modello organizzativo tayloristico è stato *la proposta di un baratto: da un lato si offre un benessere materiale raggiunto con il consumo di massa di beni materiali la cui utilità non viene nemmeno posta in dubbio, e dall'altro si richiede la più completa*

---

<sup>4</sup>

Franco Ferrarotti, op. cit.

*subordinazione ad una struttura produttiva autoritaria, legittimata dalla sua efficienza.*<sup>5</sup>

Al nuovo operaio industriale si chiede di rinunciare alla propria soggettività per accettare di essere un ingranaggio di una macchina organizzativa le cui modalità di funzionamento vengono decise da altri senza che egli possa partecipare in alcun modo.

### **1.3 Le teorie motivazionali**

La parcellizzazione delle mansioni, la misurazione dei tempi, la catena di montaggio che avevano risolto i problemi dell'industria americana nei primi decenni del novecento, finiscono per creare problemi nuovi, di alienazione, monotonia e disaffezione al lavoro che si cercherà di risolvere attraverso nuovi filoni di studio. Già dalla fine degli anni '20 gli studi sul lavoro iniziarono a prendere in considerazione il "fattore umano": nel 1929 Wyatt e Fraser pubblicarono uno studio sugli effetti della monotonia, autori come Roethlisberger, Dikson, Elton Mayo contribuirono ad indagare sui fattori formali e informali del rendimento operaio, dando il via alla scuola delle Relazioni Umane con le quali si cercherà di correggere i problemi creati dallo scientific management. Scrive Adriano Olivetti *"quando studiavo problemi di organizzazione scientifica e di cronometraccio, sapevo che l'uomo e la macchina erano due domini ostili l'uno all'altro, che occorreva conciliare. Conoscevo la monotonia terribile e il peso dei gesti ripetuti all'infinito davanti a un trapano o a*

---

<sup>5</sup>

G. Bonazzi, *Dentro e fuori della fabbrica*, Franco Angeli, 1986.

*una pressa, e sapevo che era necessario togliere l'uomo da questa degradante schiavitù.*<sup>6</sup>”

Saranno le teorie motivazionali, il job Enrichement, gli studi sul “management partecipativo” di Likert a mettere definitivamente in crisi il modello tayloristico, con i nuovi modelli organizzativi emersi negli anni '60.

Tra le cause che hanno messo definitivamente in crisi l'organizzazione tayloristica se ne possono indicare almeno tre:

*- l'aumentata variabilità della gamma dei prodotti, unitamente alla minore vita commerciale degli stessi (in altri termini la maggiore turbolenza del mercato che impone una flessibilità prima sconosciuta nei programmi produttivi);*

*- l'aumentato tasso di obsolescenza delle tecnologie produttive, unitamente alla comparsa sistematica dell'elettronica come strumento di elaborazione e controllo delle informazioni inerenti a tutte le fasi di attività aziendale ... La conseguente ridefinizione di molte mansioni esecutive (sia operaie che impiegatizie), dato che il momento di controllo e di gestione delle informazioni tende ad acquistare un'importanza crescente rispetto al momento strettamente produttivo del lavoro umano;*

*- il crescente rifiuto della manodopera esecutiva ai lavori parcellizzati e ripetitivi.” Rifiuto, provocato dalla crescita culturale e politico-sindacale dei lavoratori.*<sup>7</sup>

Proprio il rifiuto dei lavoratori di continuare ad adempiere al patto che li vorrebbe completamente subordinati ad una struttura produttiva autoritaria, in cambio di un ormai

---

<sup>6</sup>

A. Olivetti, *Il mondo che nasce*, Edizioni di Comunità, 2013.

<sup>7</sup>

G. Bonazzi, *Op.cit.*

conquistato benessere materiale e del consumo di massa di beni materiali; che si esprimerà attraverso l'assenteismo, l'aumento di errori che incidono sulla qualità della produzione, quando non in aperta rivolta, porrà l'attenzione dei ricercatori su nuove forme di organizzazione del lavoro.

Il più conosciuto tra gli studiosi che hanno affrontato il problema di riconciliare l'uomo e la macchina è forse Abraham Maslow che nel 1954 pubblica "Motivazione e personalità" dove espone la sua teoria dei bisogni secondo la quale il comportamento delle persone tende alla soddisfazione di bisogni che vengono ordinati secondo una precisa gerarchia:

- alla base della sua piramide si trovano i bisogni fisiologici, legati alla sopravvivenza immediata (respirare, bere, mangiare, riposare, muoversi);

- una volta soddisfatti i bisogni fisiologici emergeranno bisogni di sicurezza, fisica ed emotiva, relativi alla sopravvivenza a lungo termine (libertà da pericoli, minacce e privazioni provocati da danni fisici, difficoltà economiche, malattia);

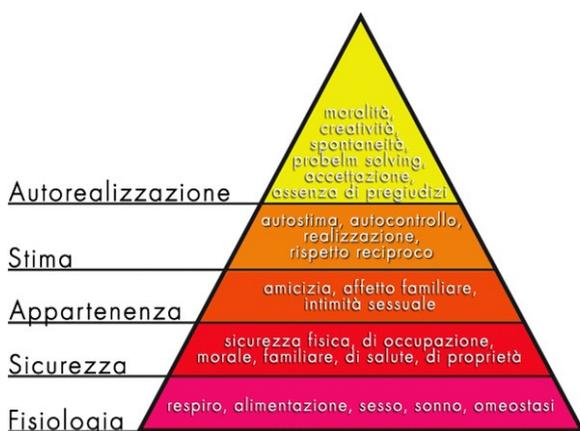
- ad un livello superiore troviamo il bisogno di amore e di appartenenza, cioè identificazione con il gruppo o l'azienda, e di un ambiente socievole e gradevole (relazioni affettive, accettazione da parte dei pari, riconoscimento come membro del gruppo, stare insieme);

- quindi emergerà il bisogno di stima e autostima (riconoscimento da parte degli altri e rispetto di sé);

- in cima alla piramide troviamo il bisogno di autorealizzazione.

Questa teoria spiega perché l'organizzazione tayloristica aveva avuto successo con le masse di diseredati che arrivavano nell'america dei primi decenni del '900 alla ricerca di una nuova vita, ed era entrata in crisi quando quegli stessi operai

avevano finito per raggiungere una sicurezza economica, avevano soddisfatto i primi due gradini della piramide dei bisogni, ed ora volevano appagare il bisogno di appartenenza, di identificazione con il gruppo di lavoro con la propria azienda, volevano un ambiente di lavoro socievole e gradevole.



**Fig. 1 – La piramide dei bisogni di Maslow**  
(da [http://it.wikipedia.org/wiki/Abraham\\_Maslow](http://it.wikipedia.org/wiki/Abraham_Maslow))

Herzberg nel 1959 approfondendo gli studi sulla motivazione ci dice che esistono due ordini di fattori che determinano l'insoddisfazione o la soddisfazione del lavoratore:

- I fattori igienici che se pure soddisfatti non motivano, ma che se non trovano soddisfazione producono malcontento ed insoddisfazione; fanno parte di questo ordine di fattori le

condizioni di lavoro come orario, riposo settimanale e stipendio; le relazioni con i superiori, con i pari ed i subordinati; lo status; la sicurezza del lavoro e gli effetti che produce sulla propria vita personale.

- I fattori motivanti che appagano dei bisogni superiori e portano la persona ad una maggiore produttività; appartengono a questo ordine di fattori riconoscimento, responsabilità, crescita professionale, risultati ottenuti, lavoro in sé, avanzamento nella carriera.

Possiamo identificare I fattori motivanti di Herzberg con la parte alta della piramide di Maslow.

Nel 1960 Douglas Mc Gregor pubblica “Il lato umano delle imprese” dove si afferma che il comportamento del dirigente si modifica in relazione alla concezione che egli ha dell'uomo:

- Secondo la Teoria X l'uomo non ama lavorare ed è di natura indolente, pigro, portato a fare il meno possibile. Il dirigente che ha questa visione realizzerà una leadership caratterizzata dall'autorità, dalla supervisione diretta, dal ricorso a punizioni, perché solo in questo modo possono essere raggiunti gli obiettivi dell'organizzazione.

- Secondo la Teoria Y, al contrario, le persone amano lavorare, in quanto la soddisfazione sul lavoro è un valore importante, sono in grado di autogestirsi ed autodirigersi, sono responsabili ed attivi. Il dirigente che ha questa visione ricorrerà alla delega, eserciterà una supervisione generale e ricorrerà ad incentivi positivi, elogi e riconoscimenti.

Il fatto che il lavoratore si comporti come delineato dalla teoria X, piuttosto che dalla teoria Y, secondo Douglas Mc Gregor, dipende dalla possibilità di soddisfare i propri bisogni: se non riesce a soddisfare i propri bisogni di ordine inferiore (bisogni

fisiologici e di sicurezza di Maslow, fattori igienici di Herzberg) tenderà a comportarsi come descritto dalla teoria X, mentre se riesce a soddisfare i propri bisogni di ordine superiore (bisogni di appartenenza, stima ed autorealizzazione di Maslow, e fattori motivanti di Herzberg) si comporterà come descritto dalla teoria Y.

*Nella teoria esposta la definizione degli obiettivi è una delle componenti più strategiche e allo stesso tempo più delicate dell'attività manageriale.*<sup>8</sup>

Questo filone di studi ha fornito un sistema di norme a supporto di un modello gestionale che ha avuto un notevole seguito, la “Direzione per Obiettivi” le cui principali finalità sono:

- avere una struttura gerarchica che sappia creare nel personale maggiore partecipazione e coinvolgimento, per affrontare al meglio la turbolenza del mercato;
- *orientare il personale dell'azienda verso una “interiorizzazione” degli obiettivi di crescita dell'azienda;*
- *definire con chiarezza cosa l'impresa si aspetta dal personale esecutivo al fine di focalizzare ed integrare al meglio gli obiettivi e fornire una metodologia efficace per misurare il contributo dei lavoratori e favorirne lo sviluppo professionale ed umano.*

*La Direzione per Obiettivi si propone il raggiungimento di tali obiettivi tramite l'attuazione di alcune fasi fondamentali:*

---

<sup>8</sup> D. Barbagallo, *Analisi dei processi di motivazione nella gestione delle risorse umane*, su <http://www.psicologiadellavoro.org/?q=content/il-ruolo-del-manager>

- *la definizione degli obiettivi: i responsabili delle unità operative ed i loro collaboratori devono incontrarsi periodicamente con la finalità di “negoziare” gli obiettivi di ognuno e, successivamente, di verificarne il raggiungimento;*
- *la valutazione dei risultati intermedi e dei risultati finali.*<sup>9</sup>

*È del 1961 l’uscita de “Nuovi modelli di direzione aziendale” di Rensis Likert, dove si osserva che in molte aziende le direzioni si discostano dai principi autoritari del management tradizionale e adottano un nuovo stile direttivo, basato su una più aperta e democratica partecipazione dei dipendenti. Questo nuovo stile si associa generalmente a livelli di rendimento sensibilmente superiori. Così appare che il rendimento è tanto maggiore quanto:*

- *minore è la pressione esercitata dall’alto per ottenerlo;*
- *il controllo gerarchico è più distaccato;*
- *le reazioni in caso di errori non sono punitive ma orientate ad una comprensione “amichevole” dei motivi dell'errore.*

*Likert si fa fautore dei “gruppi di lavoro”, presenta quattro modelli generali di management che definisce:*

- *autoritario-sfruttatorio,*
- *autoritario-benevolo (o paternalistico),*
- *consultivo,*
- *partecipativo di gruppo.*

*Il problema generale che si dovrebbe porre in qualsiasi impresa, egli sostiene, è quindi quello di un progressivo passaggio verso il modello partecipativo.*<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> A. Palumbo, *La direzione per obiettivi*, su <http://www.italiamanager.it/?p=209>

Il passaggio progressivo dal modello autoritario-sfruttatorio a quello partecipativo realizza nell'organizzazione una progressiva democratizzazione, un più vasto coinvolgimento dei dipendenti, una maggiore responsabilizzazione. Likert opera una distinzione fondamentale tra il modello consultivo e il modello partecipativo:

- nel modello consultivo il manager incoraggia i suoi subordinati a proporre idee e possibili soluzioni ai problemi ma si riserva di adottare le decisioni di maggior rilievo;
- mentre il modello partecipativo è caratterizzato da un ampio ricorso alla delega delle decisioni, il manager conserva, in questo caso, un ruolo di coordinamento e supervisione.

Il contesto sociale nel quale si sviluppano gli studi di Likert è caratterizzato dalla richiesta degli individui di avere un maggior peso nella società e nel lavoro, dalla crescita delle loro aspettative professionali/lavorative, sono meno disposti ad essere etero diretti, a sottostare a controlli e pressioni immotivate; i giovani cominciano ad assumere un ruolo partecipativo nella comunità, aumenta la scolarizzazione.<sup>11</sup>

#### **1.4 L'esperienza Italiana di Adriano Olivetti**

Nel nostro paese, Adriano Olivetti aveva realizzato uno straordinario laboratorio di organizzazione, costruito in sistema capace di coinvolgere l'intera comunità sociale circostante la fabbrica: già a partire dagli anni '30, e soprattutto

---

<sup>10</sup> G. Bonazzi, *Op.cit.*

<sup>11</sup> G. Scarpitti Brocchieri, *Il Buon capo – Venti anni di ricerche e interventi di R. Likert sugli stili di leadership*, in D.De Masi e A. Bonzanini (a cura di), *Trattato di sociologia del lavoro e dell'organizzazione*, Franco Angeli, Milano, 1984.

dopo la parentesi della seconda guerra mondiale, l'Olivetti aveva avviato la costituzione di un fondo sociale integrativo per i suoi lavoratori; un servizio di assistenza sanitaria; l'asilo nido e le colonie estive per i figli dei dipendenti; il riconoscimento di un periodo di nove mesi di conservazione del posto di lavoro, retribuito, per le dipendenti in maternità; la costruzione di edifici moderni di abitazione per operai ed impiegati; una rete di comunicazioni automobilistiche per coloro che risiedevano fuori di Ivrea; l'organizzazione di scuole tecniche e professionali per l'educazione dei figli dei lavoratori; biblioteche per sviluppare la cultura nella comunità. Tutte queste iniziative dovevano, per Adriano Olivetti, contribuire a dare consapevolezza dei fini del proprio lavoro.

Scrive Adriano Olivetti “... abbiamo cercato strumenti creativi di mediazione che nel mondo dell'uomo che lavora portassero oltre gli schemi inoperanti della lotta di classe e di un generico solidarismo: e li abbiamo trovati nella cultura e nella Comunità. ... Attraverso l'ideale e il concreto cammino della comunità, creando un intreccio di vincoli tra la fabbrica e il Canavese, abbiamo ravvicinato l'uomo al suo destino e la fatica al suo premio: un progresso visibile, una partecipazione non astratta ma consapevole. È così che la fabbrica di Ivrea, pur agendo in un mezzo economico e accettandone le regole, ha rivolto i suoi fini e le sue maggiori preoccupazioni all'elevazione materiale, culturale, sociale del luogo ove fu chiamata a operare, avviando quella regione verso un tipo di comunità nuova ove non sia più differenza sostanziale di fini tra i protagonisti delle sue umane vicende”<sup>12</sup>.

E in uno dei suoi discorsi puntualizza questo suo concetto “... una fabbrica può perdere la sua umanità, che è fatta di

---

<sup>12</sup>

A. Olivetti, *Il mondo che nasce*, Edizioni di Comunità, 2013.

*conoscenza e di comprensione. Ma perché questa comprensione abbia un vero valore, deve essere reciproca, e affinché questo accada, voi (parlando agli operai) dovete essere messi in grado di conoscere dove la fabbrica va e perché va. E' quello che in termini sociologici si potrebbe chiamare dare consapevolezza di fini al lavoro”<sup>13</sup>.*

Nei discorsi dell'ing. Adriano troviamo riferimenti a concetti come la “*comune partecipazione alla vita della fabbrica, di finalità materiali e morali del lavoro, di impresa che crede nell'uomo e nelle sue possibilità di elevazione e di riscatto*”<sup>14</sup>.

Dopo l'esperienza della seconda guerra mondiale Adriano Olivetti riorganizza la fabbrica avendo in mente un modello di comunità che vuol superare sia il modello capitalista che il modello socialista, in una visione cristiano libertaria capace di sviluppare le forze spirituali (Verità, Giustizia, Bellezza, Amore) all'interno della comunità. La comunità cui pensa Olivetti è governata da una élite di “*alta e differenziata*” cultura che abbia assimilato profondamente i problemi della comunità; una comunità di dimensioni ne troppo grandi ne troppo piccole (la città-stato della Grecia antica). Sia lo sviluppo della tecnica che la cultura conducono secondo Adriano Olivetti verso un modello federale di piccole città.

*Per comprendere perché i ricavi della Olivetti, non si trasformassero “in larghi dividendi per gli azionisti, né in compensi per i massimi dirigenti... né in spericolate operazioni finanziarie” ma diventavano “alti salari, magnifiche architetture, una buona qualità del lavoro, una crescente occupazione, nonché servizi sociali senza*

---

<sup>13</sup> A. Olivetti, *Il mondo che nasce*, Edizioni di Comunità, 2013.

<sup>14</sup> A. Olivetti, *Ai lavoratori*, Edizioni di Comunità, 2013.

*paragoni*”<sup>15</sup>, occorre rifarsi al concetto di risarcimento: “*i lavoratori traggono indubbiamente un vantaggio dall'impresa che fornisce loro i mezzi di produzione. Da questi derivano i salari che poi si trasformano in pane, vino e casa ... in questo senso essi sono in debito con l'impresa. Per un altro verso, l'impresa contrae un debito reciproco con i lavoratori a causa della fatica che richiede loro, delle capacità professionali che sfrutta, degli oneri che a causa dei suoi tempi e modi di produrre scarica sulla famiglia. Pertanto essi maturano il diritto ad essere risarciti in diverse forme, non solo economiche. Le condizioni di lavoro che la sua fabbrica offriva ... erano un modo per risarcire i lavoratori per tutto quanto loro davano ad essa*”<sup>16</sup>.

Non è arduo annoverare Adriano Olivetti tra i socialisti utopisti, egli in fondo vuole indicare un modello di organizzazione capace di sostituire al principio dell'individualismo quello dell'interesse collettivo, con l'obiettivo di realizzare la *riforma sociale* senza rivoluzione.

## **1.5 Taiichi Ohno e la lean production**

L'ing. Taiichi Ohno<sup>17</sup>, avendo studiato e analizzato in modo maniacale il sistema di produzione di massa della Ford, comprese che in quel metodo vi era troppo “muda” ovvero spreco di: fatica fisica, forza lavoro, materiali, spazio e soprattutto di tempo. La linea di assemblaggio di stampo fordista, infatti, non doveva fermarsi mai e questo ritmo

---

<sup>15</sup> L. Gallino, su Adriano Olivetti, *Ai lavoratori*, Edizioni di Comunità, 2013.

<sup>16</sup> L. Gallino, *Op. cit.*

<sup>17</sup> T. Ohno, *The Toyota Production System Tokio*, Daimont 1978

frenetico e stressante faceva sì che i difetti erano sempre ignorati. Una linea di montaggio sempre in movimento, quindi, favoriva errori all'infinito; in questo modo, infatti, un pezzo difettoso era installato in modo improprio senza che nessuno potesse intervenire. L'eventuale riparazione sarebbe avvenuta dopo quella fase, in un altro luogo, con altre risorse che avrebbero effettuato altro lavoro di rettifica. La causa dell'errore, quindi, era scoperta solo alla fine della linea di assemblaggio e prima di individuare l'inconveniente sarebbe stato costruito un numero ingente di veicoli difettosi.

Ohno decise di “interrompere questa stressante consuetudine e questo immobilismo” apportando un'innovazione nel sistema di analisi e valutazione dei processi lavorativi. Iniziò concentrandosi sull'analisi delle attività degli operai della linea di assemblaggio eliminando la figura del “Capo Reparto” (che aveva solo funzioni di controllo) e raggruppando, invece, gli operai in squadre omogenee nominando un “Capo Squadra” che, di fatto, era un operaio che aveva anche il compito di coordinare il gruppo e, se necessario, all'occorrenza poteva sostituire nel lavoro i suoi colleghi. Alla squadra fu affidato il compito di effettuare piccole riparazioni, pulire l'area, controllare la qualità del processo. Successivamente, chiese alla squadra di formulare suggerimenti su come migliorare il sistema di assemblaggio formandoli al saper rintracciare sistematicamente la causa ultima di ogni errore e il perché è accaduto. Dotò la linea di montaggio di alcune corde (oggi ci sono bottoni rossi) le quali, se azionate offrivano la discrezionalità, ad ogni singolo operaio, di bloccare la linea di assemblaggio. Dopo di che l'intera squadra sarebbe intervenuta per risolvere l'inconveniente segnalato.

Ohno era convinto che la soluzione di un problema era la parte più importante di qualsiasi lavoro; intuì che la capacità di identificare il problema e il saper individuare la causa ultima del proprio lavoro, motivava ogni operaio a trovare soluzioni in modo che l'errore non accadesse mai più. Questo metodo di partecipazione armonica dalla linea di assemblaggio, fu esteso anche agli altri reparti dell'azienda fino ad arrivare a coinvolgere i fornitori esterni. Il fine era sempre lo stesso: ridurre lo spreco per abbassare i costi e migliorare la qualità globale. Ohno, quindi, non istituì solo il lavoro a squadre, sviluppò un sistema integrato per individuare e rintracciare i difetti analizzando l'origine e la causa di ogni errore e/o problema. Era convinto, infatti, che fosse fondamentale trasferire un numero elevato di mansioni e di responsabilità ai lavoratori della linea.

Dopo la produzione artigianale e la produzione di massa, la produzione snella ha rappresentato un terzo modo di produrre che può essere definito come la sintesi positiva della somma delle caratteristiche favorevoli dei due metodi di produzione precedenti: un felice connubio tra la qualità artigianale e i bassi costi della produzione di massa con l'obiettivo di tendere a zero difetti, che si sviluppa attraverso il coinvolgimento e la partecipazione di chi vi lavora. Un modo di organizzare il lavoro più attento, più coinvolgente rispetto all'intercambiabilità e all'impersonalità della forza lavoro e la meccanicità del processo produttivo tradizionale, un modo che vuole esaltare la creatività e l'impegno di gruppo nei confronti dell'impresa.

Ohno ha iniziato il suo studio partendo dall'analisi dettagliata di un preciso processo produttivo mettendo le persone al centro e avendo però sempre ben presente il senso e la logica del lavoro che dovevano svolgere. Con questo metodo, riesce a

usare meno di tutto: meno forza lavoro, meno tempo per sviluppare nuovi prodotti, meno stock, meno superfici di stabilimento. Il suo metodo, tuttavia, non si limita ad abbattere i costi; ottiene livelli di profitto analoghi a quelli della produzione di massa con volumi totali di produzione inferiori rispetto a quest'ultima. In realtà si ottengono anche prodotti migliori, perché il numero di difetti che caratterizzano la produzione di massa si riduce di almeno due terzi; per cui si hanno: meno costi di produzione, meno difetti, meno volumi con profitti analoghi se non superiori.

I vantaggi di questo nuovo modo di organizzare il lavoro si ottengono mediante una sinergia invisibile e non misurabile e risultano essere decisamente maggiori di quelli che si ottengono semplicemente distribuendo le spese fisse su una produzione più vasta e spesso superflua e quindi inutile, proprio per il fatto di non essere solo quantitativa ma di estendersi ad aspetti non quantificabili dalla mera analisi economica e finanziaria.<sup>18</sup>

## **1.6 La partecipazione dei lavoratori nell'analisi e progettazione ergonomica: Ivar Oddone e Gastone Marri**

Per chiudere la breve ed incompleta rassegna degli autori che si sono occupati di teorie motivazionali, ci sembra utile ricordare il pensiero di Ágnes Heller, teorica dei bisogni radicali.

Sulla dicotomia bisogni alienati – bisogni radicali si fonderebbe la dialettica sociale, almeno nei paesi occidentali

---

<sup>18</sup> Il paragrafo dedicato alla lean production è estratto da M.Immordino, *La lezione insuperata di Taiichi Ohno*, su Paolo Gentile, *Ergonomia della manutenzione*, Palinsesto, 2013.

neocapitalisti: si ha progresso quando il dominio dei bisogni alienati (quantitativi) si estende a strati sociali più ampi ... L'accumulazione indotta dai bisogni quantitativi alienati può essere ostacolata e interrotta soltanto dal processo di sviluppo dei bisogni qualitativi (radicali), dal loro progressivo dominio. Una visione dialettica secondo la quale il progresso sociale si realizza attraverso la crescente espansione del dominio dei bisogni umani qualitativi non alienati su quelli esistenziali e su quelli alienati<sup>19</sup>.

Negli ultimi 50 anni la contrattazione collettiva nazionale ha conosciuto due diversi modelli di organizzazione.

Il primo dei due modelli (che possiamo definire collaborativo) realizza forme e strumenti di rappresentanza degli interessi collettivi alla tutela della salute e della sicurezza già a partire dalla fine degli anni cinquanta, attraverso l'istituzione in azienda dei c.d. **"comitati paritetici"**, condizionati almeno originariamente dall'influenza dominante del datore di lavoro, con compiti molto limitati di collaborazione con la direzione aziendale per migliorare la sicurezza del lavoro nello stabilimento e l'efficienza complessiva delle attività di prevenzione. Meritevole di segnalazione è anche la costituzione di commissioni paritetiche territoriali, con possibilità di proporre provvedimenti idonei per la salvaguardia della salute e dell'integrità fisica dei lavoratori attraverso l'eliminazione delle conseguenze più nocive delle lavorazioni. A metà degli anni '60 questo modello arriverà a generalizzare l'istituzione dei comitati paritetici aziendali.

---

<sup>19</sup> D.De Masi, in D.De Masi, F.O. Buratto, A. Cascioli, G. De Santis, R.Raimondi, F. Vacirca, A.M. Ventrella - *Il lavoratore post-industriale*, Franco Angeli/Documenti ISVET 1985

In quegli anni inizieranno tuttavia ad accreditarsi anche le c.d. “commissioni ambiente” (in seguito attratte nell’orbita dei consigli di fabbrica) composte unilateralmente da lavoratori, alle quali la contrattazione collettiva attribuirà importanti diritti di indagine nei luoghi di lavoro e innovativi strumenti di controllo della nocività delle attività lavorative.<sup>20</sup>

Le commissioni ambiente indicheranno linee guida per l’azione sindacale, molto diverse da quelle del passato e da quelle di altri paesi europei come, per fare degli esempi, quelle del rifiuto della monetizzazione della salute, della non delega, del ruolo centrale del gruppo omogeneo dei lavoratori nell’analisi e validazione dell’ambiente, linee guida che hanno diretto l’azione sindacale in materia durante tutti gli anni ‘70.<sup>21</sup>

Quelle esperienze (rappresentano un secondo modello di contrattazione collettiva nazionale dell’ambiente di lavoro che definiremo *partecipativo/confittuale*) sono state al centro di una stagione di lotte e crescita del movimento dei lavoratori, iniziata con la conquista dello statuto dei diritti dei lavoratori e terminata con l’estensione del Servizio Sanitario Nazionale a tutti i cittadini Italiani. Una stagione iniziata negli anni ‘60 e conclusasi negli anni ‘80 del secolo appena trascorso, un periodo in cui si è consumata “l’utopia” dei consigli di fabbrica, della partecipazione dei lavoratori alla gestione dell’azienda, della lotta all’alienazione sociale e all’anomia, della riappropriazione del proprio lavoro.

---

<sup>20</sup> Luciano Angelini, op.cit.

<sup>21</sup> Renzo Raimondi in D.De Masi, F.O. Buratto, A. Cascioli, G. De Santis, R.Raimondi, F. Vacirca, A.M. Ventrella - *Il lavoratore post-industriale*, Franco Angeli/Documenti ISVET 1985

La L.300/1970 (Statuto dei diritti dei lavoratori), interviene con una innovazione fondamentale, all'art. 9 dispone che i lavoratori, mediante loro rappresentanze, hanno diritto di controllare l'applicazione delle norme per la prevenzione degli infortuni e delle malattie professionali e di promuovere la ricerca, l'elaborazione e l'attuazione di tutte le misure idonee a tutelare la loro salute e la loro integrità fisica.

La norma, come ci ricorda Luciano Angelini, *individua sia il titolare (non meglio definite "rappresentanze", purché costituite ad iniziativa dei lavoratori) sia gli ambiti d'azione dei diritti collettivi (funzioni di controllo e di proposta) che tali rappresentanze sono abilitate ad esercitare.*

Con lo statuto dei diritti dei lavoratori si completa un modello di intervento nel quale viene assegnato ai lavoratori il diritto di vigilare ed intervenire su come l'imprenditore adempie al proprio dovere di tutelare la loro integrità fisica e personalità morale, in uno spazio dove lo stato garantisce il raggiungimento dell'obiettivo.

In Italia, tra i lavoratori *"dal 1968 in poi si avverte un salto di qualità: la contestazione, lo spontaneismo, la soggettività operaia sfidano il sindacato costringendolo ad uscire dall'arco tradizionale delle sue rivendicazioni e a rifiutare qualsiasi schema predeterminato.*

*Il sindacato come organizzazione è in crisi, il centro confederale è superato dalle iniziative prese direttamente nelle aziende, si cerca un rapporto dinamico e costante con il maggior numero possibile di lavoratori, anche con i non iscritti. Nascono così nuovi strumenti rappresentativi: i delegati (di reparto, di linea, di squadra, di cottimo ecc.), le*

*assemblee di fabbrica, i consigli di fabbrica, di zona, di quartiere.*"<sup>22</sup>

Nel frattempo Ivar Oddone e Gastone Marri, che insieme a un gruppo di operai della 5.a Lega di Mirafiori recuperano, nella dispensa "Ambiente di lavoro", l'esperienza delle lotte operaie degli anni '60, formalizzano un modello di intervento sindacale sull'ambiente di lavoro, basato sulla partecipazione dei lavoratori<sup>23</sup>: la dispensa è un vero e proprio manuale per i delegati dei consigli di fabbrica per tutti gli anni '70 e i primi anni ottanta, tradotta in molte lingue ed ancora oggi attuale.

La "dispensa" è figlia dello spirito degli anni '60, "i lavoratori sentono che qualcosa sta cambiando, non solo in conseguenza del ripensamento e della rifondazione dei rapporti con i vertici confederali, ma anche perché scorgono in questi mutati rapporti la possibilità di incidere concretamente, nei luoghi di lavoro, tramite nuovi elementi di democrazia diretta, su tutti gli aspetti disumanizzanti dell'organizzazione scientifica del lavoro. Tempi, ritmi, cottimi, nocività degli ambienti, organici, zone salariali ed altri problemi vengono riproposti da un diverso punto prospettico: chi parla non è una organizzazione più o meno funzionale alla logica di un sistema basato sulla competitività, ma sono gli stessi lavoratori riuniti in piccoli gruppi omogenei (linea, squadra, reparto) ".<sup>24</sup>

---

<sup>22</sup> A. Bonzanini, *Il movimento sindacale in Italia temi e momenti*, Editrice Elia, Roma, 1974.

<sup>23</sup> I. Oddone e G. Marri, *Ambiente di lavoro*, dispensa FLM (la federazione unitaria dei tre sindacati dei metalmeccanici Fim, Fiom e Uilm), 1971 (La prima edizione della dispensa è del 1969 pubblicata dalla Fiom) su <http://www.rs-ergonomia.com/partecipazione/>

<sup>24</sup> A. Bonzanini, *Op.cit.*

La dispensa non nasce quindi da una élite intellettuale, ma dall'esperienza del "gruppo operaio" ed in questo troviamo una fondamentale innovazione metodologica.

Ivar Oddone e Gastone Marri si erano fatti portatori di una concezione dell'ergonomia che contesta la "tendenza padronale" ad utilizzarla in senso "correttivo", che la voleva attenta a modificare strumenti, utensili, ed arredi, per renderli più funzionali, senza modificare sostanzialmente il rapporto tra il lavoratore e il suo ambiente di lavoro. Il limite di questa visione "correttiva" dell'ergonomia è rappresentato dalla progettazione dei processi ad opera di tecnici ed "esperti" (psicologi, sociologi, medici del lavoro, ecc.) con l'obiettivo di eliminare l'utilizzo di forza-lavoro non necessaria alla produttività. Gli effetti sull'uomo di questa impostazione è un continuo ed ulteriore aumento di importanza del quarto gruppo di fattori di rischio (effetti stancanti) in cambio di una minore fatica fisica.

Oddone e Marri vogliono un ambiente di lavoro dove sia assente ogni fattore nocivo e siano soddisfatte le esigenze dell'uomo. Alternativa che prevede la socializzazione e l'utilizzazione da parte del lavoratore, delle scoperte scientifiche (dalla psicologia, alla sociologia, alla medicina del lavoro). La socializzazione delle conquiste scientifiche diventa possibile solo se il lavoratore viene coinvolto, ascoltato e diventa protagonista di una propria ricerca nella costruzione dell'ambiente di lavoro, da confrontare ed eventualmente contrapporre a quella dei "tecnici": cambiare l'ambiente di lavoro è possibile.

Senza la partecipazione dei lavoratori nella costruzione del proprio ambiente di lavoro l'obiettivo finale dell'ergonomia

sarebbe rappresentato, nella migliore delle ipotesi, dalla "stalla modello".<sup>25</sup>

La metodologia proposta da Oddone e Marri, si basa su una valutazione del rischio realizzata dal gruppo omogeneo di lavoratori formato al riconoscimento dei 4 gruppi di fattori di rischio presenti negli ambienti di lavoro:

- **I gruppo** (fattori presenti anche negli ambienti di vita) possono misurarsi con mezzi oggettivi ed esiste per essi una fascia ottimale di valori nella quale l'uomo trova la sua condizione di benessere, fanno parte di questo gruppo temperatura, illuminazione, rumore, umidità, ventilazione;

- **II gruppo** (fattori caratteristici dell'ambiente di lavoro) possono misurarsi con mezzi oggettivi ed i valori di esposizione debbono tendere a zero, fanno parte di questo gruppo polveri, gas, vapori, fumi, radiazioni ionizzanti (raggi X, isotopi, ecc.), vibrazioni;

- **III gruppo** (fatica fisica);

- **IV gruppo** (fattori psico-sociali–effetti stancanti: monotonia, ritmi eccessivi, saturazione dei tempi, ripetitività, ansia, responsabilità).

Oddone e Marri si pongono il problema che il loro modello debba essere semplice ed utilizzabile da qualunque lavoratore a prescindere dalla sua scolarità; ma contemporaneamente deve soddisfare esigenze di scientificità: “si deve arrivare a generalizzare un modello di analisi comune, in grado di utilizzare un linguaggio uguale per tutti i lavoratori, che

---

<sup>25</sup> Ivar Oddone e Gastone Marri, “L'AMBIENTE DI LAVORO”, dispensa FLM, 1971

permetta di confrontare esperienze diverse tra lavoratori di aziende diverse e di generalizzare situazioni e soluzioni”.

Il gruppo omogeneo, affiancando l’equipe dei tecnici, deve partecipare attivamente con gli strumenti della "validazione consensuale" e della "non delega", alla soluzione dei problemi di nocività ambientale, deve poter contrattare la scelta dei modi di produzione, l’organizzazione del lavoro e la tecnologia produttiva.

Il modello partecipativo/conflictuale proposto da Oddone e Marri permette quindi ai lavoratori, organizzati nel gruppo omogeneo, di raccogliere a partire dalle loro esperienze le percezioni sul loro ambiente di lavoro, operando una diagnosi che consentirà agli stessi lavoratori di esprimersi e confrontarsi con il datore di lavoro e con gli “esperti” eventualmente chiamati ad effettuare la valutazione del rischio ambientale: partecipare alla valutazione e contrattare le proposte di soluzioni ai problemi ambientali su un piano di parità e non subendo un’impostazione calata dall’alto dai “tecnici”. Mettere in condizioni i lavoratori di intervenire nella ricerca di soluzioni ai problemi ambientali, individuati anche attraverso la loro percezione, e partecipare a riprogettare l’organizzazione del lavoro, secondo i bisogni espressi.

In sito nella metodologia proposta un modello di gestione delle informazioni, che possiamo riassumere con l’esigenza di raccogliere diverse tipologie di informazioni:

- informazioni qualitative, quali fattori nocivi alla salute sono presenti nell’ambiente di lavoro (l’osservazione spontanea è il punto di partenza di una azione di ricerca);

- informazioni quantitative, in quali quantità sono presenti i fattori nocivi (l'informazione di natura quantitativa necessita di misurazioni che richiedono l'intervento di tecnici);

- informazioni sugli effetti e sulle possibili modificazioni della salute dei lavoratori (la testimonianza e l'osservazione costante dei disturbi accusati dal gruppo è una misura scientifica che riassume l'esperienza nel tempo di lavoratori esposti alla medesima situazione, un buon medico deve imparare ad utilizzare il gruppo omogeneo, ad affinarne le capacità di segnalare i disturbi, per avere a disposizione uno strumento diagnostico di grande efficacia).

Strumenti fondamentali di raccolta delle informazioni sono:

- il registro dei dati ambientali;

- il registro dei dati biostatistici;

- il libretto di rischio individuale (vi dovranno essere registrati: le mansioni svolte durante l'attività lavorativa, le caratteristiche degli ambienti lavorativi, i tempi di esposizione, i dati relativi alle misurazioni delle sostanze nocive cui si è stati esposti, l'intensità degli altri fattori ambientali, i risultati delle visite preventive e periodiche, i dati clinici, radiologici, di laboratorio e i risultati delle prove funzionali. I dati registrati costituiranno uno strumento per la diagnosi delle malattie professionali);

- il libretto sanitario (dove registrare i disturbi accusati e la loro evoluzione, che se correlati con i dati registrati nel libretto di rischio possono dimostrare l'insorgenza di malattie professionali).

Oddone e Marri introdussero nel dibattito sindacale il concetto della “non delega” intesa come “l’assunzione fino in fondo, da parte dei lavoratori, della responsabilità della propria salute”.<sup>26</sup>

*Il lavoro di Oddone e Marri lascerà un segno nella ricerca ergonomica: ... la filosofia che sottende il procedimento di valutazione si caratterizza per l’elevato grado di coinvolgimento dei soggetti che fanno parte dell’ambiente oggetto di valutazione riprendendo e adattando i principi della action research<sup>27</sup>, autogestita dal gruppo omogeneo di lavoratori che finalmente si emancipa dal ricercatore esterno al gruppo stesso: è dal confronto tra la “fabbrica” e l’ “accademia” che deve avviarsi il processo di valutazione dei fattori di rischio presenti nell’ambiente di lavoro. Il passo successivo consisterà nel mettere in condizioni i lavoratori di intervenire nella ricerca di soluzioni ai problemi ambientali, individuati anche attraverso la loro percezione, e partecipare a riprogettare l’organizzazione del lavoro, secondo i bisogni espressi.*<sup>28</sup>

---

<sup>26</sup> P. Gentile, *La fabbrica e l’accademia, lezioni di ergonomia*, Palinsesto, Roma, 2012

<sup>27</sup> L’action research o ricerca-intervento si pone come obiettivo primario di modificare una situazione attraverso le conoscenze acquisite mediante la ricerca. Ricerca sociale e ricerca-intervento si differenziano sostanzialmente per la filosofia che sottende il procedimento di ricerca e nel grado di coinvolgimento dei soggetti che fanno parte dell’ambiente di ricerca: una action research è progettata e condotta in modo collettivo.

<sup>28</sup> P. Gentile, *La fabbrica e l’accademia, lezioni di ergonomia*, Palinsesto, Roma, 2012

## **1.7 L'esperienza dei consigli di fabbrica come modello di organizzazione sindacale**

L'idea di organizzare l'azione sindacale sul modello dei Consigli di fabbrica vivrà una nuova breve intensa stagione negli anni 70-80 del novecento, con caratteri affatto diversi rispetto l'esperienza del biennio rosso.

Nel 1968 le lotte dei lavoratori, si intrecciano con le lotte studentesche, contestano l'organizzazione del lavoro, i contratti, gli orari, le disuguaglianze salariali. Protagonisti di questa nuova stagione sono i comitati di base, strutture spontanee che si affiancano alle commissioni interne. In molte grandi fabbriche si sperimentano nuove forme di rappresentanza, per delega diretta del gruppo omogeneo di reparto e non per sigla sindacale.

All'inizio del 1969 si conclude positivamente un'altra grande vertenza sindacale, che assume un valore emblematico della spinta egualitaria che sale dalle fabbriche: l'abolizione delle "gabbie salariali" (i salari differenziati a seconda dell'area geografica di appartenenza).

Alla Fiat Mirafiori, nelle vertenze di settore che, nella primavera del 1969, hanno preceduto il Contratto Nazionale, si è ottenuto il primo riconoscimento dei delegati ("accordone" del 29 giugno '69). La decisione delle strutture sindacali torinesi FIM, FIOM, UILM e SIDA (sindacato autonomo), fu immediata e netta: eleggere questi rappresentanti, in ogni squadra, su "scheda bianca". Una decisione coraggiosa, rispetto agli orientamenti allora prevalenti nelle organizzazioni nazionali. La scelta doveva superare le manifeste insufficienze delle Commissioni Interne e fu, in quella situazione, una decisione obbligata, sia dalla debolezza del sindacato in una fabbrica di quelle dimensioni, sia dalla enorme pressione

esercitata da una partecipazione senza precedenti agli scioperi ed alle manifestazioni.

Arriva l'autunno caldo: i delegati eletti inizialmente coprivano soltanto le linee di montaggio; all'inizio della vertenza contrattuale dei metalmeccanici, nel settembre '69, le organizzazioni sindacali decisero l'elezione dei delegati in tutte le altre squadre dello stabilimento, proprio per la conduzione della lotta per il contratto. Si avvia un durissimo braccio di ferro alla Fiat che esplose con piattaforme rivendicative radicalmente innovative: aumenti salariali uguali per tutti, le 40 ore settimanali, il diritto all'assemblea in fabbrica, il controllo sull'organizzazione del lavoro, la parità normativa fra operai e impiegati, le "150 ore" per il diritto all'istruzione dei lavoratori.

Nello stesso anno la Conferenza unitaria FIM, FIOM, UILM, riunita a Genova per la approvazione della piattaforma contrattuale, di fatto ratificò anche la decisione dei Consigli come struttura di base del sindacato.

Con l'avvento dei CdF è ormai, a portata di mano la ricomposizione della frattura del 1948 e l'unità sindacale organica. Le piattaforme, le lotte, gli accordi si svolgono ovunque in modo unitario, sia a livello nazionale che territoriale. Dai luoghi di lavoro, la spinta in senso unitario è fortissima, favorita anche da un forte ricambio generazionale dei delegati e dei rappresentanti sindacali.

Il 1970 rappresenta un punto di svolta fondamentale: viene ratificata la Legge 300, nota come «Statuto dei lavoratori» che introduce per legge le rappresentanze sindacali aziendali e l'Assemblea dei lavoratori; sancisce un insieme di libertà sindacali dei lavoratori; afferma in termini di diritto la

presenza del sindacato in fabbrica e vieta l'attività antisindacale.

L'unità sindacale portò Cgil, Cisl e Uil a fare una scelta più avanzata di quella di nominare i propri rappresentanti nei luoghi di lavoro e le nuove norme legislative furono utilizzate per estendere e consolidare, anche attraverso la contrattazione, le nuove strutture dei consigli di fabbrica, che erano nati sulla base dell'incontro tra la grande partecipazione dei lavoratori alle lotte sindacali di quel periodo e un'elaborazione sindacale che aveva individuato la necessità di una nuova rappresentanza nei luoghi di lavoro, legittimata dai lavoratori.

I consigli erano costituiti dai delegati eletti da tutti i lavoratori su scheda "bianca", nel senso che nella scheda non compariva nessuna proposta nominativa o di lista sindacale: ogni lavoratore poteva essere elettore e eletto, pertanto l'elezione del delegato era formalmente libera da ogni vincolo associativo. Il collegio elettorale era la squadra, il reparto o l'ufficio e risultava eletto chi raccoglieva più voti: il delegato di gruppo omogeneo, così definito poiché rappresentava un gruppo di lavoratori omogenei in termini di condizioni di lavoro, al momento dell'elezione poteva anche non essere iscritto al sindacato. Inoltre poteva essere revocato in qualsiasi momento dal gruppo di lavoratori che lo aveva eletto, se perdeva il consenso degli stessi. La revoca fu applicata in effetti ben poche volte. Ma questa possibilità rappresentava una significativa deterrenza. Questo doveva servire a esercitare uno stretto controllo da parte degli elettori sul delegato eletto, esaltando i valori di partecipazione dei lavoratori alle scelte collettive. Contemporaneamente l'insieme di queste misure garantiva una composizione della rappresentanza complessivamente autonoma dalle scelte delle strutture sindacali.

Si deve considerare che lo Statuto dei diritti dei lavoratori nasceva in un periodo storico in cui divampava una forte contrapposizione polemica tra sindacato e movimento, tra i fautori della direzione sindacale del movimento e quelli che teorizzavano la “spontaneità operaia”. In tal senso una delle principali scelte che caratterizzò il sindacato unitario fu di far assumere ai consigli di fabbrica il ruolo di strutture di base del sindacato operando una originale sintesi tra movimento e organizzazione. Il patto federativo stipulato tra Cgil, Cisl e Uil nel 1972 assegnava ai consigli di fabbrica poteri di contrattazione nei luoghi di lavoro, anche se restava relativamente indefinito il rapporto tra le competenze contrattuali del consiglio e quelle delle strutture sindacali esterne. Questa doppia legittimazione dei consigli, “dal basso” e “dall’alto”, rappresentava un evidente capovolgimento rispetto alla concezione delle commissioni interne. Il “sindacato dei consigli” rappresentò comunque una grande innovazione dal punto di vista delle pratiche democratiche e delle elaborazioni rivendicative, il sindacato abbandonò definitivamente l’istituto delle commissioni interne e riconobbe i consigli come le proprie strutture di base, in una sorta di rifondazione del proprio insediamento nelle aziende. Contemporaneamente comportava il tentativo di instaurare un minimo di controllo sulle strutture consiliari da parte sindacale, infatti, si deve considerare che una parte considerevole dei militanti sindacali di allora riteneva il consiglio una forma di autorganizzazione della classe operaia e in quanto tale distinto o anche contrapposto alla struttura sindacale. Tali diversità di opinioni sono facilmente riscontrabili dalla lettura di alcuni statuti dei consigli di fabbrica stilati all’inizio degli anni ’70: alcuni testi proponevano il modello ricordato di “struttura di base del sindacato”, altri invece individuavano nel consiglio una forma

di autorganizzazione dei lavoratori. Si deve aggiungere che la prima formulazione era prevalente. La questione della natura di quella forma di rappresentanza era ulteriormente complicata dal fatto che nello stesso sindacato vi erano diverse teorie su cosa doveva essere il delegato e il consiglio di fabbrica, teorie che spesso erano in accesa polemica reciproca, come dimostrano gli storici contrasti su questo punto tra il sindacato lombardo e quello piemontese proprio sul ruolo del delegato: dal primo inteso come articolazione del sindacato in fabbrica e dall'altro come espressione autonoma della classe operaia in rapporto dialettico con il sindacato.

Per tutti gli anni Settanta e i primi anni Ottanta, con l'unità di Cgil, Cisl e Uil e l'avvento della Fim per la categoria dei metalmeccanici, i problemi di rappresentanza furono superati grazie alla presenza di un'unica sigla sindacale. Quando però, verso la metà degli anni Ottanta si conclude l'esperienza unitaria, viene riavviato il confronto interno alle confederazioni alla ricerca di nuovi modelli di rappresentanza che porteranno allo smantellamento dei Consigli di Fabbrica.<sup>29</sup> e all'archiviazione dell'esperienza del modello partecipativo/conflittuale nella contrattazione dell'ambiente di lavoro.

---

<sup>29</sup> Le notizie relative all'esperienza dei consigli di fabbrica degli anni 70 sono tratte in particolare dal sito <http://www.mirafiori-accordielotte.org/rappresentanza/i-delegati-e-il-consiglio-di-fabbrica/>, cui si rimanda per un eventuale approfondimento; e dalla consultazione dei siti: [http://it.wikipedia.org/wiki/Federazione\\_CGIL,\\_CISL,\\_UIL;](http://it.wikipedia.org/wiki/Federazione_CGIL,_CISL,_UIL;)  
<http://www.fiom.cgil.it/rsu/rappresentanza.html>.

## **1.8 La partecipazione nella legislazione sulla sicurezza sul lavoro**

A ben guardare troviamo nel modello di intervento sindacale che abbiamo definito partecipativo/conflittuale, anticipati molti dei temi che a distanza di anni verranno ripresi dal D.Lgs. 626/94 prima e dal D.lgs. 81/08 poi, seppure quei temi verranno coniugati con lo spirito del tempo, l'affievolirsi della spinta partecipativa dei lavoratori in favore di un bisogno di rappresentanza: la centralità della valutazione dei rischi, i bisogni di formazione dei lavoratori, la sorveglianza sanitaria, l'organizzazione del servizio di prevenzione e protezione, la ricerca del coinvolgimento e della partecipazione dei lavoratori e dei suoi rappresentanti.

È del 12 giugno 1989 la direttiva 89/391/CEE (direttiva quadro) che introduce quale elemento chiave il principio di valutazione dei rischi specificandone tra gli elementi principali all'art.11 la “consultazione e partecipazione dei lavoratori”. Concetto questo che viene anche riconosciuto come diritto fondamentale nella Carta europea dei diritti fondamentali (art.27 - Diritto dei lavoratori all'informazione e alla consultazione nell'ambito dell'impresa).

Il D.Lgs.626 del 19.09.1994 al Capo V “Consultazione e partecipazione dei lavoratori” istituisce il Rappresentante per la sicurezza (Art.18) e tra le attribuzioni del Rappresentante per la sicurezza indica (Art. 19): è consultato preventivamente e tempestivamente in ordine alla valutazione dei rischi, alla individuazione, programmazione, realizzazione e verifica della prevenzione. Promuove l'elaborazione, l'individuazione e l'attuazione delle misure di prevenzione idonee a tutelare la salute e l'integrità fisica dei lavoratori.

L'Art.20 è dedicato agli Organismi paritetici, vi leggiamo: A livello territoriale sono costituiti organismi paritetici tra le organizzazioni sindacali dei datori di lavoro e dei lavoratori, con funzioni di orientamento e di promozione di iniziative formative nei confronti dei lavoratori.

Proprio sul versante della partecipazione degli RLS si sono verificate difficoltà di applicazione, la FIM CISL scriveva a quasi 10 anni dall'adozione del 626 che il coinvolgimento previsto dei lavoratori e dei loro rappresentanti, nell'ambito di un sistema di partecipazione, consultazione e informazione, è stato spesso considerato un vincolo o un impedimento per le imprese, di cui bisogna liberarsi, è proprio nel campo della partecipazione e consultazione che si riscontrano i maggiori ritardi, il coinvolgimento dei RLS, là dove c'è stato, è stato (tranne lodevoli eccezioni) considerato, sovente, come una semplice forma di acquisizione del consenso a scelte unilaterali dell'impresa<sup>30</sup>.

Le norme sulla partecipazione dei lavoratori del 626 sono state recepite nel D.lgs. 9 aprile 2008, n. 81 (testo unico) che dedica la Sezione VII (Consultazione e partecipazione dei rappresentanti dei lavoratori) del Titolo I (Principi comuni) al tema, con gli Art.47 (Rappresentante dei lavoratori per la sicurezza), Art.48 (R.L.S.T.), Art.49 (R.L.S. di sito produttivo), Art.50 (Attribuzioni del R.L.S.), Art.51 (Organismi paritetici), Art.52 (Sostegno alla piccola e media impresa, ai R.L.S.T. e alla pariteticità).

Ci sentiamo di sostenere che la legislazione recente (626/94; 81/2008) vorrebbe operare una sintesi tra i modelli che

---

<sup>30</sup> Enzo Giase e Giuseppe Farina, su *Prevenire e Tutelare "dalla valutazione di rischi al risarcimento del danno"*, Strumenti di lavoro per RLS e operatori INAS 2003

abbiamo definito collaborativo il primo e partecipativo/confliittuale il secondo; realizzando un nuovo modello che definiremo collaborativo/rappresentativo. Il modello nella sua realizzazione pratica risente di una impostazione burocratica da cui deve riuscire a liberarsi, liberarsi dalla tutela delle parti sociali, e dell'esercito di burocrati cresciuto all'ombra della “rappresentanza dei diritti”.

## **1.9 Conclusioni**

Abbiamo voluto ripercorrere, seppur brevemente, l'esperienza storica della società industriale per dimostrare come i modelli di partecipazione dei lavoratori alla gestione dell'impresa si siano sviluppati, da un lato come aspirazione delle classi lavoratrici a conquistare la propria emancipazione in conflitto con i modelli sociali e produttivi dominanti, dall'altro come acquisizione progressiva della consapevolezza di come questa rappresenti anche un bisogno organizzativo dell'impresa, in grado di aumentare l'efficacia dei modelli organizzativi adottati nelle aziende e nelle società moderne.

Due diversi percorsi spesso alternativi, in conflitto, i bisogni dei lavoratori/cittadini e le necessità delle classi dirigenti che si vanno a ricongiungere in un comune interesse: far crescere la partecipazione. Attenzione la partecipazione è la messa in discussione delle gerarchie e di una quota del potere all'interno dell'organizzazione.

Quando passiamo dalla consultazione alla partecipazione, dobbiamo prevedere il coinvolgimento dei lavoratori e dei loro rappresentanti anche nei processi decisionali.

La partecipazione dei lavoratori alla analisi dei luoghi di lavoro e alla loro progettazione (o riprogettazione) è un

semplice processo bidirezionale in cui datori di lavoro e lavoratori/rappresentanti dei lavoratori: si confrontano, prestano ascolto reciproco alle loro preoccupazioni, confidano gli uni negli altri e mostrano un rispetto reciproco, affrontano le questioni in modo tempestivo, considerano l'opinione di tutti, adottano decisioni congiuntamente, ricercano e condividono pareri e informazioni<sup>31</sup>.

*Ma è così pericoloso attenuare le gerarchie in azienda? In altri termini: l'introduzione di strumenti ... che sollecitano un rapporto più orizzontale tra appartenenti a un'Organizzazione indipendentemente dal ruolo, è davvero inconciliabile con la struttura” di organizzazioni anche di grandi dimensioni? Una risposta possiamo darla ricorrendo alla metafora della leggenda di re Artù e i cavalieri della tavola rotonda: “c'erano momenti di grande comunità durante i quali tutti erano chiamati con pari dignità, sottolineata da quella tavola rotonda che non metteva nessuno in una condizione simbolicamente diversa dal suo vicino, a contribuire alla conoscenza condivisa e alla presa di decisioni.*

*Non si voleva rinunciare alla capacità dei singoli di contribuire alla più grande ricchezza immateriale: il patrimonio di conoscenze della comunità. Poi nella quotidianità re Artù restava sempre il re e tutti gli altri al loro posto di cavalieri.”<sup>32</sup>.*

---

<sup>31</sup> *La partecipazione dei lavoratori nell'ambito della sicurezza e della salute sul lavoro*, guida pratica dell'Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro, realizzata per la campagna “Ambienti di lavoro sani e sicuri: Lavoriamo insieme per la prevenzione dei rischi”, 2012.

<sup>32</sup> M. Stancati, *Quale Comunicazione per la Sanità nell'epoca dei prosumer?*, su <http://gimle.fsm.it/32/4s1/14.pdf>

Di come la società ed il lavoro sia cambiato in questi ultimi decenni, grazie all'informatica, ad internet anche in mobilità, i social media, il web 2.0, la globalizzazione, ne hanno dato conto i colleghi che sono intervenuti su questo tema, mi preme sottolineare un aspetto che reputo fondamentale e che possiamo riassumere con l'avvento del prosumatore, ovvero con il desiderio dei consumatori di avere sempre maggiore influenza sui prodotti che consumano; e le evoluzioni tecnologiche che consentono maggiore flessibilità e interattività nella produzione. Grazie a questi fenomeni si è sviluppata, nell'ambito dell'ergonomia, una disciplina che studia il punto di vista degli utenti che utilizzeranno i prodotti o i servizi dell'impresa: l'usabilità.

Nuove politiche e strategie di business si stanno affermando con il coinvolgimento del cliente in un processo di sviluppo continuo del prodotto; favorendo la creatività del consumatore consentendogli di:

- configurare il prodotto entro una gamma predefinita;
- fornire i componenti e non il prodotto finito;
- vendere gli strumenti per realizzare il prodotto.

In questa nuova realtà sociale il Copenhagen Institute of Future Studies ha riformulato la teoria dei bisogni riducendoli a tre sfere generali (bisogni materiali, sociali e di crescita personale), senza ordine gerarchico, che di fatto convivono nella società contemporanea, si sovrappongono. La condizione ottimale per l'individuo è di trovarsi al centro della loro intersezione, ovvero di poter soddisfare contemporaneamente i tre ordini di bisogni; questa dimensione è quella che permette di tutelare l'integrità fisica e la personalità morale del

lavoratore e realizzare la partecipazione agli obiettivi dell'impresa.

Favorire la partecipazione dei lavoratori al destino dell'impresa, ad un tempo arma di emancipazione dei lavoratori e bisogno imprenditoriale per produrre qualità è lo strumento che può consentirci di contrastare i fenomeni di alienazione sociale, il precariato, la mancanza di lavoro. Insieme imprenditori e lavoratori possono far uscire il nostro Paese dalla crisi creando un clima di rispetto, coinvolgimento, responsabilizzazione.

Come fare concretamente? Non ho risposte, ma ho da suggerire un'utopia: realizzare un ambiente di lavoro dove sia assente ogni fattore nocivo e siano soddisfatte le esigenze dell'uomo.

## Capitolo 2

# Osservare ed interpretare la realtà di lavoro attraverso l'esperienza dei lavoratori.

Non c'è dubbio che la valutazione dei rischi è il punto di partenza di qualsiasi politica di intervento sull'ambiente di lavoro, rappresenta il primo momento di un processo di gestione fondamentale volto alla prevenzione e protezione dei lavoratori dai rischi da lavoro.

Il testo unico (D.Lgs.81/2008) prevede che sia il Datore di Lavoro, avvalendosi della collaborazione del Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione e del Medico Competente, sentito il Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza, che attraverso il Documento di Valutazione dei Rischi (la cui stesura è un obbligo non delegabile) deve identificare i rischi cui sono esposti i lavoratori; e deve porre in essere le necessarie misure di eliminazione, riduzione e protezione dai rischi eventualmente residuali tra quelli identificati, seppure la consultazione dei lavoratori in merito alla valutazione dei rischi e alle misure di prevenzione e protezione costituisce una prescrizione legale (il DVR è realizzato previa consultazione del RLS). Già lo statuto dei diritti dei lavoratori (L.300/70) all'art. 9, disponeva che *i lavoratori, mediante loro rappresentanze, hanno diritto di controllare l'applicazione delle norme per la prevenzione degli infortuni e delle malattie professionali e di promuovere la ricerca, l'elaborazione e l'attuazione di tutte le misure idonee a tutelare la loro salute e la loro integrità fisica.*

Quanto più i lavoratori partecipano attivamente al processo di valutazione dei rischi, tanto maggiori saranno le probabilità

che le misure di controllo e gestione del rischio derivanti da quella valutazione risultino efficaci: l'ascolto dei lavoratori costituisce un elemento importante della valutazione. L'ergonomia ci insegna che nell'analisi dell'ambiente di lavoro e nella sua riprogettazione il coinvolgimento e la partecipazione dei lavoratori è un valore aggiunto fondamentale ed inalienabile; così nella stesura del DVR l'ascolto dei lavoratori diviene un elemento da cui partire.

In questi anni (seguendo la lezione di Ivar Oddone e Gastone Marri), si è tentato di rivitalizzare la metodologia di costruzione di *mappe grezze*, una valutazione dei rischi effettuata recuperando l'esperienza del gruppo omogeneo di lavoratori. Attraverso queste esperienze coniugate con lo spirito del 626, sono state sviluppate ed elaborate diverse proposte metodologiche per permettere di realizzare la valutazione soggettiva dei rischi ad uso dei RLS<sup>33</sup>.

Obiettivo di tali metodologie è mettere in grado il RLS, insieme ai lavoratori, di effettuare l'analisi dell'ambiente di lavoro seguendo un percorso che prevede:

- ricostruzione del ciclo di lavoro, delle sue fasi, dei compiti e delle operazioni necessarie per realizzare i compiti affidati al gruppo omogeneo;
- descrizione del lavoro, delle sue componenti tecniche ed organizzative, dei pericoli presenti e dei rischi da essi determinati;
- raccogliere la valutazione dei lavoratori appartenenti al gruppo omogeneo sui rischi cui sono esposti.

---

<sup>33</sup> Gianni Alioti, Beppe Baffert e Luvia Soto, *Prevenire e Tutelare "dalla valutazione dei rischi al risarcimento del danno"*, Strumenti di lavoro per RLS e operatori INAS 2003

Per applicare queste metodologie occorre sviluppare nei RLS abilità per:

- osservare ed interpretare la realtà di lavoro;
- ascoltare, sollecitare ed interpretare le informazioni dei lavoratori;
- elaborare, socializzare e comunicare delle proposte.

In particolare gli autori di *Prevenire e tutelare “dalla valutazione dei rischi al risarcimento del danno”*, propongono al RLS per effettuare una analisi del lavoro e la valutazione soggettiva dei rischi, di realizzare una matrice dove inserire i seguenti elementi:

1. diagramma di flusso;
2. n.lavoratori addetti in ogni singola fase del ciclo;
3. mansioni e/o ruoli, breve descrizione del lavoro svolto;
4. descrizione dell'O.d.L. e dei problemi collegati;
5. tecnologie, macchinari, strumenti utilizzati in ciascuna fase;
6. materie prime, semilavorati, componenti, sostanze impiegate;
7. descrizione e valutazione dell'ambiente e dei locali di lavoro;
8. identificazione dei pericoli e dei rischi ad essi collegati;
9. misure di prevenzione e protezione adottate e valutazione della loro efficacia;
10. percezione e valutazione soggettiva dei rischi;
11. conseguenze sulla salute (disturbi segnalati, analisi visite mediche);

## 12. valutazione finale e scelta delle priorità.

L'analisi dei dodici punti proposti si può sviluppare secondo diversi livelli di complessità dalla più semplice effettuazione di una analisi macro, che prenda in considerazione le grandi partizioni organizzative, fino alle più complesse analisi micro che tengano effettivamente conto di tutte le operazioni semplici che si svolgono all'interno di ciascuna fase o sottofase di lavoro.

Qualsiasi sia la scelta del livello di approfondimento che il RLS andrà ad operare deve comunque tener conto di quelli che sono gli effettivi gruppi omogenei di lavoratori, ovvero di quei lavoratori che per le operazioni che sono chiamati a svolgere sono esposti ai medesimi rischi ambientali.

Per permettere agli RLS di realizzare l'analisi della percezione e delle conoscenze dei lavoratori rispetto il proprio ambiente di lavoro, si è proposto sovente di utilizzare metodologie di interviste collettive/focus group, interviste singole, quando non di veri e propri questionari. L'utilizzo di tali metodologie di raccolta dei dati deve prevedere che l'analisi dei dati debba avvenire in modo tale che siano gli stessi lavoratori, messi in grado di conoscere e discutere i risultati, a *validare consensualmente* i dati elaborati.

Le possibilità di successo di questo modello dipendono da due fattori:

- la capacità del RLS di essere protagonista nel processo di valutazione dei rischi, acquisendo le tecniche specifiche che gli consentano di potersi confrontare con il Datore di Lavoro (DL) e i suoi esperti;
- la capacità e possibilità di attivare il coinvolgimento e la partecipazione dei lavoratori nel processo di valutazione dei rischi e di proposta di soluzioni ai problemi rilevati.

Tale modello, che abbiamo cercato di illustrare seppur grossolanamente, necessita di una discreta capacità di gestione dell'indagine da parte del RLS. Capacità di gestione che le organizzazioni sindacali debbono curare attraverso i processi di formazione dei RLS; senza trascurare la capacità di coinvolgimento e partecipazione dei lavoratori a supporto del RLS, senza il quale, nella migliore delle ipotesi avremo ottenuto di formare un “*discreto professionista*” che potrà essere in grado di confrontarsi con altri esperti designati dal DL.

Nel descrivere questo modello di analisi, si è tentati di considerare che l'obiettivo della formazione dei RLS debba essere quello di preparare degli esperti di valutazione e gestione dei rischi all'interno delle aziende. In realtà l'obiettivo vero dovrebbe essere quello di mettere in grado il RLS di gestire i rapporti con i colleghi di lavoro; divenire un facilitatore di partecipazione, finalizzata alla realizzazione di una analisi grezza dei rischi, individuare collettivamente possibili soluzioni nel miglioramento dei processi lavorativi ed acquisire quelle abilità che gli consentiranno di confrontarsi con il DL. In questo caso sarà necessario saper fare le domande giuste all'esperto di turno e guidarne *politicamente* l'operato, per verificare scientificamente l'analisi dei lavoratori e raggiungere gli obiettivi individuati insieme a loro.

La partecipazione dei lavoratori nell'analisi e gestione dei rischi è quindi un diritto dei lavoratori ed un dovere per il datore di lavoro; l'adozione di tecniche di facilitazione della partecipazione è un indubbio vantaggio per tutte le parti e consente:

- all'azione sindacale di ottenere consenso e forza contrattuale, se è vero quanto afferma Claudio Stanzani

nell'introduzione al “Kit del RLS”<sup>34</sup>, che avere una serie di informazioni e di valutazioni dei rischi e dei problemi di salute e prevenzione, basati sull'esperienza e le conoscenze dei lavoratori rappresenta il punto di forza del RLS nei confronti della direzione aziendale;

- e contemporaneamente alle imprese di potersi confrontare con le soluzioni provenienti da chi è a contatto e vive le situazioni che occorre modificare, ottenendo un vantaggio che, in alcuni casi, gli consentirà di fare a meno di tanta consulenza ridondante.

## **FORM VALUTAZIONE AZIONE**

### **2.1 Un modello di intervento partecipato:**

La formazione e l'aggiornamento dei lavoratori e dei loro rappresentanti in materia di sicurezza sul lavoro è un obbligo per il Datore di Lavoro che rappresenta un costo, e può essere assolto in modi diversi. Un modo può essere quello di assolvere al proprio obbligo rispettando formalmente quanto prescritto senza preoccuparsi dell'efficacia della formazione; un modo più efficiente ed efficace può essere quello di utilizzare la formazione come momento di analisi e miglioramento della propria organizzazione.

Quella che qui viene proposta è una metodologia che vuole realizzare la valutazione del rischio attraverso e per mezzo

---

<sup>34</sup> Claudio Stanzani su *Kit del RLS*, a cura di Sindnova/INAS, Edizioni Lavoro, Roma 2000.

della formazione, recuperando i principi dell'action research formulati fin dal 1945 da Kurt Lewin: l'obiettivo del *ricercatore-formatore*, in questo caso, non è semplicemente quello di esplorare un tema e pervenire ad una diagnosi, trasferendone i contenuti alle persone informate, ma di modificare una situazione attraverso le conoscenze acquisite con la ricerca durante l'attività formativa. Su queste premesse metodologiche si sono sviluppate una serie di esperienze di formazione-intervento e/o di formazione partecipativa, dove la progettazione dell'attività formativa si sviluppa intorno al riconoscimento dei partecipanti come portatori di bisogni e di competenze attraverso le quali realizzare consapevolezza ed emancipazione.

Attraverso questa proposta di **formazione**, il “docente” si pone l'obiettivo di affiancare all'attività formativa una ricerca finalizzata ad individuare i rischi presenti nell'ambiente di lavoro, realizzata dal gruppo omogeneo di lavoratori in formazione, recuperando le proprie percezioni sull'ambiente di lavoro. Il docente affianca all'attività di formazione tradizionale quella di facilitatore e coordinatore per realizzare un Documento di Valutazione del Rischio (DVR) soggettivo.

Nella prima fase verrà attivato l'ascolto dei lavoratori partecipanti alla formazione per realizzare di un inventario dei rischi che una volta elaborato verrà presentato ai partecipanti per approfondire e sollecitare proposte di gestione del rischio: azioni di miglioramento e proposte organizzative; e una raccolta di disturbi correlati al rischio.

GRUPPO OMOGENEO DI LAVORATORI	MANSIONI	RISCHIO	ATTIVITA'/FONTE DI RISCHIO	VALUTAZIONE DEL RISCHIO		
				P	D	R

**Fig. 2 - Scheda per l'inventario dei rischi.**

In sede di inventario dei rischi verranno individuate le mansioni di ciascun gruppo omogeneo di lavoratori e le attività che sono fonte di rischio. E per ciascun rischio si potrà effettuare una valutazione soggettiva applicando la formula

$$R=P \times D$$

ovvero il rischio come prodotto tra la probabilità stimata dal gruppo di accadimento dell'evento negativo ed il danno che eventualmente potrà produrre così come percepito dai lavoratori.

RISCHIO	Azioni di miglioramento	Disp. Prot. Collettivi e Individuali	Proced. Lavoro	Proposte di formazione	Disturbi correlati

**Fig. 3 – Scheda per la gestione dei rischi.**

La parte centrale dell'intervento verrà dedicata alla gestione del rischio, così come individuata nell'art.15 del D.Lgs.81/08:

- valutazione di tutti i rischi per la salute e sicurezza;
- eliminazione dei rischi e, ove ciò non sia possibile, la loro riduzione al minimo;
- limitazione al minimo del numero dei lavoratori che sono, o che possono essere, esposti al rischio;

- priorità delle misure di protezione collettiva rispetto alle misure di protezione individuale;
- controllo sanitario;
- informazione e formazione.

Tutto il materiale raccolto verrà elaborato in forma di DVR soggettivo, che conterrà una proposta finale di programma di intervento, attraverso la compilazione delle schede presentate nelle fig. 2, 3 e 4.<sup>35</sup> Schede che possono anche essere utilizzate in fase di raccolta delle informazioni.

Il DVR soggettivo realizzato dovrà essere confrontato con il Documento di Valutazione del Rischio ufficiale, realizzato dal Datore di Lavoro<sup>36</sup>.

RISCHIO	PRPOSTA DI AZIONE	RESPONSABILE REALIZZAZIONE	DATA ENTRO LA QUALE INTERVENIRE

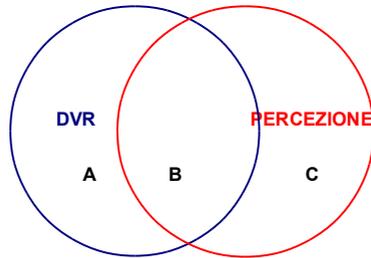
**Fig. 4 – Scheda per la proposta di intervento.**

Dal confronto tra i due documenti, il DVR ufficiale e quello soggettivo, si potranno ricavare tre possibili situazioni:

---

<sup>35</sup> Le schede di fig.2, 3 e 4 sono tratte da Matteo Cleri, Valutazione dei rischi con ALARP, [www.iclhub.it/catalogo.asp](http://www.iclhub.it/catalogo.asp)

<sup>36</sup> Nel caso in cui la formazione viene predisposta in mancanza di un DVR il risultato soggettivo che se ne ricava sarà molto utile al Servizio di Prevenzione e Protezione per predisporre il relativo documento.



**Fig. 5 – Organizzare la partecipazione.**

A: Il DVR ufficiale conterrà informazioni che non sono percepite o sono scarsamente percepite dai lavoratori, in questo caso sarà utile approfondire la formazione su questi elementi per dare coscienza di un rischio sottovalutato se non completamente ignorato.

B: Le informazioni contenute nel DVR ufficiale sono correttamente percepite dai lavoratori, in questo caso sarà sufficiente ribadire quanto già acquisito.

C: La percezione dei lavoratori non trova riscontro nel DVR ufficiale. In questo caso sono possibili due diverse situazioni:

- la percezione dei lavoratori è corretta, o comunque coerente e degna di essere approfondita, in questo caso occorrerà che il Datore di Lavoro ne prenda atto e predisponga un aggiornamento del DVR;
- la percezione dei lavoratori non corrisponde alla realtà, in questo caso occorrerà approfondire la formazione per fugare preoccupazioni ingiustificate che possono essere all'origine di situazioni di stress e di comportamenti errati.

## **2.2 La raccolta delle informazioni**

Ovviamente ciascuna esperienza di Formazione/Valutazione si distaccherà da quanto proposto nel modello presentato, differenze che dipenderanno dalle situazioni specifiche e dalle preferenze del docente-facilitatore oltre che dal grado di partecipazione che si riuscirà/vorrà ottenere. Ci sembra interessante presentare alcune tabelle per esemplificare le modalità di raccolta dei dati. Si tratta di situazioni diverse, spesso di esercitazioni realizzate con tempi insufficienti, semplicemente chiedendo al gruppo in formazione di indicare su un foglio bianco, senza schede o questionari preparati:

- quali sono i rischi alla salute e sicurezza che ritengono essere presenti nel proprio lavoro;
- quali azioni possono suggerire per eliminare o ridurre i rischi segnalati;
- quali misure organizzative ritengono potrebbero essere adottate;
- di segnalare disturbi che ritengono correlati ai rischi da loro stessi segnalati.

Rischi percepiti	Val. %
Biologico/infettivo/contatto/vie aeree	82,72%
SLC/carico di lavoro/burnout	76,54%
Movimentazione dei carichi/pazienti/postura	39,51%
Chimico/farmaci/gas/formalina/xilolo	40,74%
puntura/taglienti	40,74%
Cadute accidentali/infortunio	13,58%
radiologico/radiazioni	14,81%
Ambienti di lavoro/temperatura/arredi/sotterranei	18,52%
Rumore	6,17%
fumi laser	2,47%
Incendio/emergenze/evacuazione	3,70%
VDT/vista/postura	6,17%
Elettrico	1,23%

Tab. 1 – Percezione dei rischi rilevato tra i lavoratori di un ospedale romano (81 partecipanti divisi su diversi corsi)

Le tabelle 1 e 2 sono esempi di elaborazioni delle informazioni raccolte da presentare successivamente in aula ed offrire al dibattito e all'approfondimento.

Rischi percepiti	Azioni di miglioramento suggerite	Misure organizzative suggerite
Incidente in itinere	incentivare l'uso del mezzo pubblico; uso di veicoli efficienti; maggiore attenzione ai tempi di impegno e spostamenti	Riconsiderare le aree di lavoro e renderle accessibili con mezzi pubblici; organizzazione degli impegni per territori per ridurre le percorrenze
SLC	Maggiore coinvolgimento; interdire telefono/computer fuori orario di lavoro;	Possibilità di crescita professionale; maggiore definizione tempi di lavoro; preparare con cura gli incontri con i lavoratori (coerenza con gli accordi)
Rischi da VDT	maggiore frequenza visite mediche; migliore illuminazione; sostituzione VDT; dimensioni del monitor	Gestione delle pause, riduzione delle ore di esposizione
Postura incongrua	Riprogettazione ergonomica del posto di lavoro; sostituzione sedie e scrivanie agli operatori al VDT e fornitura di arredi adeguati; carrelli elevatori per i carichi pesanti; sostituzione di avvitatori/trapani; mettere i partner su tutte le postazioni	Maggiore rotazione; riduzione dei tempi per le mansioni più pesanti; informazione e formazione
Diminuzione vista (lavoro al microscopio)	Sostituzione microscopi con modelli nuovi con illuminazione a led; migliorare l'illuminazione degli ambienti	
Rumore	Insonorizzazione delle macchine mediante pannelli fonoassorbenti; installazione di cabine specifiche rivedendo il lay-out	Riduzione dei soffi pneumatici (DTE)
Meccanico: tagli; schiacciamento	Cambiare spesso i DPI; formazione; sostituzione delle macchine obsolete	Ridurre la ripetitività (calo di attenzione); turnazioni
Infortuni nell'uso delle macchine	Formazione; Carterizzazione della macchina	
Rischio scivolamento chiavi dinamometriche	Formazione	
Investimenti da carrelli	Diminuire la velocità dei carrelli	
Movimentazione manuale dei prodotti lavorati	Formazione e informazione	Rispetto delle procedure
Movimentazione manuale dei carichi	Studio ergonomico delle postazioni	Modifiche del lay-out
Movimenti ripetuti	Formazione; migliorare l'ergonomia	Rotazione del personale; gestione delle pause; meccanizzare i procedimenti di assemblaggio
Lavori in quota	Realizzare pedane in grado di evitare inciampi; formare all'uso dei DPI; lavorare a distanza di sicurezza	Fare cultura della sicurezza; migliorare la preparazione professionale
Chimico	Manutenzione degli impianti; sistemi di aspirazione ed areazione; informazione sulle sostanze utilizzate	Turnazioni adeguate
Rischio fumi	Miglioramento aspirazione fumi	
Rischio elettrico	Formazione	
Raggi X/CEM	Usare le macchine a distanza adeguata; pulsantiera dei comandi a distanza	
Ribaltamento del trattore	Formazione dei DL e dei lavoratori	Evitare le arature ai bordi del terreno

Tab. 2 - Percezione dei rischi e suggerimenti di azioni migliorative ed organizzative rilevati in un gruppo di sindacalisti del settore metalmeccanico.

Descrizione non conformità/situazione pericolosa	Possibili cause	Azioni da intraprendere
Spesso si effettua la chiusura dei ROT utilizzando mani e piedi, con il rischio di contagio infettivo (saghe e liquidi biologici).		Procedura, avvisi, informazione e formazione.
Durante il prelievo di sangue per emocoltura, per problemi venosi del paziente non si è potuto utilizzare il sistema vacutainer. Il prelievo è stato eseguito con delle siringhe. Nel trasferimento del sangue dalla siringa alla provetta, c'è stata una disconnessione della siringa dall'ago ed il sangue è schizzato sugli addetti.	Non utilizzo di materiali adeguati e fretta nell'esecuzione della manovra.	
A volte si effettuano prelievi ematici senza i guanti, con il rischio di infettarsi venendo a contatto con il sangue	Mancato uso dei DPI per fretta e/o eccesso di carico di lavoro.	
Per diversi anni ho trasportato il carrier contenente le provette con campioni ematici, senza guanti, per trasportarli al laboratorio di analisi, con il rischio di venire a contatto con liquidi biologici.		Attualmente è cambiato il sistema organizzativo, durante il lavoro indosso sempre i DPI
Un collega si sporca di sangue durante una medicazione per mancato utilizzo di guanti. Il paziente era sieropositivo.	Fretta.	Utilizzare sempre i DPI previsti, controllo da parte della caposala.
Io ed altri colleghi prendiamo spesso 2-3 bottiglie di vetro contenente Xilolo (2,5 l.) a mano senza utilizzare il carrello.	Indisponibilità del carrello e necessità di accelerare i tempi.	
Contatto accidentale con sostanze tossiche	Non utilizzo dei DPI e non osservanza della procedura corretta.	Informazione e formazione specifica.
Il paziente mentre si reca in bagno, durante la flebotomia, fa cadere la bottiglia della flebo (di vetro), contenente un farmaco chemioterapico, in terra. Fortunatamente non si rompe.	Le rotelle dell'asta per tenere la flebo non funzionano bene, il filo del deflussore è troppo corto	Usare flebo di plastica, usare deflussori di lunghezza che non impediscano il movimento del paziente
Il chirurgo stava praticando l'anestesia al paziente che doveva essere operato, l'ago non era ben inserito e si è schizzato l'anestesia nel viso. Era sprovvisto di occhiali di protezione.	Il mancato utilizzo dei presidi appropriati.	Sensibilizzare il personale ad indossare all'ingresso in sala operatoria i presidi adeguati: mascherina, cappellino e occhiali.
Preparazione flebotomi con chemioterapici, utilizzando il dispositivo "SPLICE" in modo non conforme, cioè forando il tappo di chiusura flebo e farmaco per prelevare il contenuto con siringa cono eccentrico ed immetterlo direttamente nella soluzione da introdurre.	Tempi di preparazione farmaci chemioterapici troppo ridotti per eccessivo volume di preparazioni da effettuare.	Informare e formare gli operatori: tale manovra compromette la chiusura ermetica dei flaconi di chemioterapici con conseguente spandimento di farmaco tossico per inalazione e contatto diretto. Organizzare il lavoro con due operatori di cappa.
Terapia infusionale errata.	Disattenzione nella somministrazione del farmaco prescritto.	Controllare più volte il farmaco che si deve somministrare e il paziente in esame.
antiblastici a pazienti oncologici senza usare DPI, senza usare pompe volumetriche o con pompe volumetriche malfunzionanti, ne deflussori a circuito chiuso. Nonostante le conoscenze acquisite nel tempo non si è adottata per diverso tempo una linea di condotta conforme alle norme di sicurezza. I corsi di formazione espliciti erano molto elementari, concisi e con scarsi contenuti.		Maggiore sensibilità ed informazione.
Mi è capitato di preparare chemioterapici (effettuare istillazioni vescicali) senza usare DPI	Carichi di lavoro eccessivi, mancanza di organico, fretta.	

**Tab. 3 – Descrizione di non conformità/situazioni pericolose in un ospedale romano.**

Descrizione non conformità/situazione pericolosa	Possibili cause	Azioni da intraprendere
Un paziente nella sua camera è stato lasciato fumare vicino a valvole di ossigeno biatomico (attaccate al muro) con rischi di esplosione		Occorre richiamare il paziente, obbligarlo a fumare fuori. Informarlo sulla gravità del suo comportamento. (informazione dei pazienti, divieto di fumo)
Paziente che fumando in stanza ha quasi mandato a fuoco il copriletto.		informazione dei pazienti, divieto di fumo
Nei magazzini arrivano molti colli di cartone con materiali che vengono accatastati sia su strutture a muro che a terra; quando non abbiamo più spazio si accatastano uno sull'altro, con il rischio che cedano le colonne di cartoni e colpiscono gli addetti.		Si potrebbero organizzare consegne e quantità di materiali immagazzinati od in alternativa aumentare gli spazi adibiti al magazzino.
Con il lavaggio delle mani si bagna il pavimento e si rischia di cadere	mancono tappeti antiscivolo	
Rottura netta di una lampada medica, con il rischio di cadere su un paziente.	Poco spazio disponibile per la manovra.	
l'apertura della porta che collega la cucina al corridoio che porta alle sale operatorie, viene aperta sul viso di un collega.		Si potrebbe mettere un oblò che permette di vedere oltre la porta.
Le mani e i piedi durante la movimentazione del letto operatorio possono restare incastrate.	Il letto è pesante.	
Per rifornire il carrello della terapia endovena, un collega sale sul davanzale della finestra chiusa per prendere i deflussori posizionati in alto, aiutato da me che lo sostenevo.	Fretta.	Occorre sempre prendere la scala nel deposito delle attrezzature.
A causa di porte di entrata al reparto senza finestra che consenta la vista, è stato colpito un parente che era dietro la porta.		
Porta antincendio senza aperture, aprendola si può colpire chi è dietro.		Installare finestrelle di ispezione.
L'ospedale è pieno di cantieri per lavori in corso. Nei normali tragitti quotidiani si incontrano zone con operai che lavorano, e presenza di materiali edili di vario genere. All'arrivo in servizio dopo due giorni di riposo, in ritardo mi reco di fretta allo spogliatoio, evito una caduta a causa dei materiali che ingombrano il corridoio.	Manca una adeguata segnalazione del cantiere e l'indicazione di percorsi alternativi.	Disporre una comunicazione preventiva dei lavori, segnalare adeguatamente le zone con lavori in corso (evitare se possibile le interferenze segregando il cantiere).
Infortunio di un collega, causato da materiali sul pavimento in corsia lasciati incustoditi e senza nessuna segnalazione, durante i lavori.	Manca di segnalazione, mancanza di controllo da parte dei preposti	Segnalare e mettere in sicurezza le zone interessate da lavori. Effettuare il controllo.

**Tab. 3 bis - Descrizione di non conformità/situazioni pericolose in un ospedale romano.**

Descrizione non conformità/situazione pericolosa	Possibili cause	Azioni da intraprendere
Movimentazione del sacco della biancheria per trascinamento sul corridoio fino al deposito biancheria sporca. Con il rischio legato alla scorretta movimentazione del carico e della rottura del sacco di plastica.		Utilizzo, sempre, del carrello di raccolta della biancheria sporca per il trasporto fino al deposito.
necessari più infermieri, La movimentazione del paziente viene effettuata da un solo infermiere che prende uno strappo lombo sacrale non denunciato come infortunio.	L'infermiere non ha voluto aspettare l'aiuto	In sala TAC e Risonanza occorre un sollevatore, attualmente per spostare i pazienti si mette un lenzuolo sotto il paziente e con questo in due persone si effettua lo spostamento.
Movimentazione errata del paziente.	Mancanza di adeguati presidi. Inadeguatezza delle stanze di degenza.	Rendere ergonomiche le stanze di degenza per effettuare gli spostamenti del paziente.
Strappo alla schiena per sollevare un paziente allettato, La manovra è stata eseguita da due persone.	Manovra errata, la postura dell'infermiere era sbagliata.	Correggere la postura prima della manovra (formare il personale sulla movimentazione dei pazienti). Mettere a disposizione un sollevatore.
Smaltimento delle siringhe usate senza staccare l'ago.	Nel chiudere il set box si rischia di pungersi con l'ago.	Basterebbe togliere l'ago e smaltire separatamente le due cose. "Dopo l'uso, eliminare nel contenitore per lo smaltimento di pungenti e taglienti ago e siringa senza disconnettere l'ago dal cono, evitando ulteriori manipolazioni."
Un collega durante il turno di mattina, si punge accidentalmente con un tagliente smaltito erroneamente in un rot.	Mancata applicazione della procedura di smaltimento.	Applicazione della procedura, utilizzando i DPI.
Chiusura dei taglienti senza adeguata attenzione, con il rischio di punture accidentali.		Uso dei DPI.
Set box pieno, non chiuso adeguatamente, può causare un infortunio da puntura o da taglio.		Sensibilizzare sulla necessità di chiudere bene il set box (prima che sia completamente pieno).
Una collega rimuoveva l'ago cannula con cui era stato introdotto il liquido di contrasto. Il paziente era agitato, non aveva ben capito o non era stato attento a ciò che le aveva detto la collega (tenere dritto il braccio durante la rimozione dell'ago cannula) è avvenuta una fuoriuscita di sangue. La collega indossava i guanti.	Tempo insufficiente per spiegare al paziente come comportarsi ed accertarsi che il paziente ha realmente recepito il messaggio.	
Diversi anni fa ed in altra struttura mi è capitato di pungermi con un ago.	veniva riutilizzata, svitando con apposito raccogliatore l'ago innestato, che nell'occasione non funzionò correttamente.	Attualmente in questa struttura il sistema Vacutainer è completamente monouso.
Durante le medicazioni avanzate delle ulcere venose o arteriose vengono utilizzate lame da bisturi. Una collega ha smaltito il tagliente utilizzato non nell'apposito contenitore, per la fretta lo ha depositato nel contenitore insieme a garze sporche, con il rischio che in fase di smaltimento di tagliarsi.		Il rischio poteva essere evitato se si fosse eposizionato sul carrello il contenitore per taglienti e smaltito subito dopo, con la procedura prevista.
Lama inserita nel portalama e consegnata al servizio di autoclave.	Fretta o distrazione.	

**Tab. 3 ter - Descrizione di non conformità/situazioni pericolose in un ospedale romano.**

Descrizione non conformità/situazione pe	Possibili cause	Azioni da intraprendere
Sono stati trovati aghi di sutura a terra dopo interventi chirurgici.		Occorre contarli e segnalare l'eventuale mancanza sul campo operatorio.
Nel togliere un butterfly dopo una flebo, è stato lasciato sul letto al fianco del paziente.		Occorre immediatamente infilarlo nell'apposito contenitore, prima di qualsiasi altra operazione.
Taglienti raccolti in un contenitore non idoneo (cartone resistente), situati vicino una finestra il contenitore si bagna con la pioggia. Un collega nel chiudere il contenitore rischia di pungersi perchè viene a mancare la resistenza del contenitore.		La situazione è stata risolta sostituendo i contenitori con altri idonei.
Sul carrello è stata lasciata la siringa utilizzata con ago libero		
Lame da bisturi nei ferri nelle griglie del lavaggio.	Distrazione, fretta.	Attenzione da parte delle strumentiste e del supervisore che si occupa della strumentazione. Avvisare il preposto.
Presenza di oggetti magnetici in risonanza magnetica con il rischio per il personale e i pazienti di essere colpiti dagli oggetti attratti dal magnete.		Fornire adeguate informazioni al paziente e al personale, spazio adeguato per movimentare il paziente.
Un collega si reca in risonanza senza togliere gli occhiali dalle tasche, con il rischio di avvicinarsi al campo magnetico che attrarrebbe gli occhiali che potrebbero colpire violentemente il paziente.		Occorre controllare con attenzione di non avere oggetti metallici.
Mentre scendeva le scale durante il turno è scivolato riportando una contusione al ginocchio Dx.	Le scale erano sporche di una bevanda scivolosa.	Maggior controllo sulla pulizia delle scale.
Caduta delle persone.	Pavimento bagnato.	Assicurarsi dell'asciugatura del pavimento.
Per la fretta si entra in sala con il pavimento ancora bagnato, ed il rischio di scivolare.		
Scivolamento sul pavimento bagnato per il lavaggio della sala operatoria.		Mettere dei teli a terra.
In sala operatoria, il chirurgo ha fretta, mette in difficoltà l'infermiera che utilizza i presidi e lo strumentario.		E' sempre obbligatorio indossare i presidi di protezione.

**Tab. 3 quater - Descrizione di non conformità/situazioni pericolose in un ospedale romano.**

Le tabelle 3, 3bis, 3 ter e 3 quater, realizzate per approfondire la raccolta di informazioni, relativamente a situazioni di rischio e di mancati infortuni di cui sono a conoscenza i partecipanti alla formazione, sono state realizzate, anche in questo caso, chiedendo semplicemente di descrivere su un foglio bianco episodi di cui sono a conoscenza diretta o perchè appresi dai colleghi, di indicare le possibili cause che generano tali situazioni e le eventuali azioni utili a loro giudizio per evitare che si ripetano.

### **2.3 La percezione soggettiva nella valutazione dello stress lavoro-correlato e la formazione/valutazione.**

L'uso di questa semplice metodologia per l'approfondimento dei rischi psico-sociali risulta particolarmente proficuo.

Il IV gruppo dei fattori di nocività, di cui parlavano Ivar Oddone e Gastone Marri che abbiamo ricordato, riguarda i fattori psico-sociali, gli effetti stancanti del lavoro: monotonia, ritmi eccessivi, saturazione dei tempi, ripetitività, ansia, responsabilità. La valutazione del rischio di questi fattori rappresenta l'obiettivo della valutazione del rischio stress lavoro-correlato, previsto all'art.28 del D.Lgs.81/08.

La valutazione non deve prendere in considerazione i singoli lavoratori (non vuole individuare se e chi soffre di stress) ma gruppi omogenei di lavoratori, cioè gruppi di lavoratori esposti alla medesima situazione organizzativa e ai medesimi fattori di rischio.

La valutazione consiste nel rilevare se nella situazione lavorativa che si sta valutando si rilevi (e/o venga percepita) l'esistenza di fattori che secondo la letteratura scientifica possono sottoporre i lavoratori a situazioni stressogene (mancanza di benessere psico-fisico e integrità complessiva della persona). Scopo della valutazione è quindi quello di indicare, in un certo ambiente, la presenza di tali fattori di rischio; non necessariamente il lavoratore esposto a quei fattori di rischio svilupperà i disturbi correlati agli specifici fattori.

La commissione consultiva per la valutazione dello stress lavoro-correlato, nella circolare del Ministero del Lavoro del 18 novembre 2010 ha indicato alcuni dei fattori di rischio che debbono essere considerati e ha disegnato un processo di

valutazione che necessita di alcune azioni preliminari che indichiamo di seguito:

1. Sono azioni propedeutiche al processo di valutazione:

a) Iniziative di informazione e sensibilizzazione rivolte a lavoratori, dirigenti e preposti, possono risultare utili per favorire una partecipazione consapevole. Restano fermi gli obblighi di informazione e formazione previsti dagli artt. 36 e 37 del D.Lgs. 81/08 secondo i contenuti dell'accordo Stato-Regioni del 21 dicembre 2011;

b) Costituzione del team di valutazione: La valutazione del rischio da Stress Lavoro-Correlato è parte integrante della valutazione dei rischi e viene effettuata (come per tutti gli altri fattori di rischio) dal DL avvalendosi del RSPP con il coinvolgimento del MC, ove nominato, e previa consultazione del RLS/RLST (nelle aziende di dimensioni e complessità elevate può essere utile affiancare ai RLS piccoli gruppi di lavoratori come testimoni privilegiati);

c) Scelta della metodologia di valutazione, è necessario preliminarmente indicare il percorso metodologico che permetterà una corretta identificazione dei fattori di rischio da SLC, dalla quale discenderanno la pianificazione e realizzazione di misure di eliminazione o, quando essa non sia possibile, riduzione al minimo di tale fattore di rischio;

d) Formazione dei soggetti valutatori sul metodo scelto, se necessaria;

e) Individuazione dei gruppi omogenei/partizioni organizzative: la valutazione prende in esame, come già detto, non singoli ma gruppi omogenei di lavoratori che risultino esposti a rischi dello stesso tipo secondo una individuazione che ogni DL (supportato dal team di valutazione) può

autonomamente effettuare in ragione della effettiva organizzazione aziendale;

f) Definizione delle modalità con cui sentire i RLS\RLST e/o i lavoratori, obbligo, previsto nella circolare 18 novembre 2010 limitatamente ai fattori di contesto e di contenuto del lavoro, che risulta assolto in prima applicazione se in fase di costituzione del team di valutazione si sono inseriti RLS e/o testimoni privilegiati.

Su tutti gli aspetti sopra citati devono comunque essere consultati gli RLS, ai sensi dell'art. 50 comma 1 lett. b del D.Lgs. 81/08.

L'utilizzo della formazione/valutazione in questa fase preliminare permette di utilizzare le attività di formazione propedeutiche alla valutazione per assolvere a due obblighi:

- i lavoratori e/o gli RLS vengono ascoltati e coinvolti nell'analisi dei fattori di contenuto e di contesto come indicato dalla circolare del Ministero del Lavoro 18 novembre 2010;
- se l'attività di formazione viene organizzata nel rispetto degli accordi stato-regione del 21.12.2011, risulta valida come attività di aggiornamento della formazione prevista all'art.37 del D.Lgs.81/08.

Realizzate le azioni propedeutiche è possibile avviare Il processo di valutazione dello SLC, che consisterà secondo le indicazioni della commissione consultiva, in una sequenza temporale di azioni:

2. Valutazione preliminare, detta anche valutazione "oggettiva";
3. Individuazione e attuazione degli interventi correttivi, se necessari, in base ai risultati della valutazione preliminare

(qualora la valutazione preliminare desse luogo ad una valutazione di rischio basso, non saranno necessarie altre azioni, si dovrà aggiornare a distanza di due anni la valutazione già effettuata);

4. Verifica dell'efficacia degli interventi attuati;

5. Valutazione approfondita (analisi dell'organizzazione del lavoro percepita), ove gli interventi correttivi siano risultati inefficaci;

6. Individuazione e attuazione di ulteriori interventi correttivi, se necessari, in base ai risultati della valutazione approfondita.

7. Monitoraggio e aggiornamento della valutazione.

Le indicazioni del Ministero del lavoro e delle politiche sociali contenute nella Circolare 18 novembre 2010, sono state definite come: Il livello minimo di attuazione dell'obbligo che prevede appunto: una fase necessaria (la valutazione preliminare) ovvero obbligatoria, e una fase eventuale (valutazione approfondita) da attivare (obbligatoriamente) solo se gli interventi correttivi, attuati a seguito della valutazione preliminare, non dovessero risultare efficaci.

A questo punto occorre rispondere ad alcune domande.

**Cosa è la valutazione preliminare?** Una analisi dell'organizzazione del lavoro come si vorrebbe che fosse; consiste nella rilevazione di indicatori “oggettivi e verificabili”, e ove possibile, numericamente apprezzabili, appartenenti quanto meno a tre distinte famiglie:

- Eventi sentinella (indici infortunistici, assenze per malattie, turnover, procedimenti e sanzioni, segnalazioni del medico competente, specifiche e frequenti lamentele formalizzate da parte dei lavoratori) da valutare sulla base di parametri

omogenei individuati internamente all'azienda (es.trend indici infortunistici rilevati in azienda);

- Fattori di contenuto del lavoro (ambiente di lavoro e attrezzature, carichi e ritmi di lavoro, orari di lavoro e turni, corrispondenza tra le competenze dei lavoratori e i requisiti professionali richiesti;

- Fattori di contesto del lavoro (ruolo nell'organizzazione, autonomia decisionale e controllo, conflitti interpersonali al lavoro, evoluzione e sviluppo di carriera, comunicazione.

**Come fare la valutazione preliminare?** Possono allo scopo essere utilizzate liste di controllo applicabili anche dai soggetti aziendali della prevenzione (team di valutazione). La commissione consultiva ha specificato che in relazione alla valutazione dei fattori di contesto e di contenuto occorre sentire i lavoratori e/o il RLS/RLST.

**Come ascoltare i lavoratori e/o il RLS?** Nelle aziende di maggiori dimensioni è possibile sentire un campione rappresentativo di lavoratori, comunque la scelta delle modalità con cui sentire i lavoratori è rimessa al DL, anche in relazione alla metodologia di valutazione adottata.

**Come gestire i risultati della valutazione preliminare?** Ove non emergano elementi di rischio da SLC tali da richiedere il ricorso ad azioni correttive, il DL sarà tenuto unicamente a darne conto nel DVR e prevedere un piano di monitoraggio. Nel caso in cui si rilevino elementi di rischio da SLC tali da richiedere il ricorso ad azioni correttive, si procede alla pianificazione ed adozione di interventi correttivi (organizzativi, tecnici, procedurali, comunicativi, formativi, ecc.). Ove dopo un periodo di applicazione gli interventi

risultino inefficaci, si procederà (nei tempi che l'impresa definisce) alla fase di valutazione approfondita.

**Cosa è accaduto, dato questo livello minimo di attuazione dell'obbligo, nei primi quattro anni dell'obbligo di valutazione?** Secondo l' Agenzia Europea per la Salute e la Sicurezza del Lavoro, lo stress è il secondo problema di salute legato all'attività lavorativa riferito più frequentemente, recenti stime indicano una percentuale di lavoratori esposti a rischio di SLC tra il 27% ed il 30% dell'intera forza lavoro nella Unione Europea. Sempre secondo l'Agenzia Europea, tale dato è destinato nel tempo ad aumentare.

Analizzando le valutazioni SLC, realizzate dai DL, coadiuvati dai loro consulenti (RSPP, Medici Competenti, ...) seguendo rigorosamente il “percorso metodologico” suggerito dalle indicazioni fornite con la circolare 18 novembre 2010, si scopre che in Italia “non esiste” un problema da esposizione al rischio SLC.

Nella realtà italiana, a fronte di un limitato numero di casi in cui si è proceduto fin dal principio a prendere in considerazione con vari strumenti (interviste, focus group, questionari) la percezione soggettiva dei lavoratori nel processo di valutazione del rischio da SLC, nella stragrande maggioranza dei casi, la valutazione è stata condotta seguendo il percorso indicato dalla commissione consultiva, ebbene sulla base dei DVR redatti nelle aziende italiane, possiamo affermare che lo SLC si presenta pressoché dappertutto a livelli bassi o francamente inesistenti.

Nei pochissimi casi in cui siano stati evidenziati isole di livello “medio”, le misure prontamente adottate dai DL hanno prodotto la riconduzione dei livelli di rischio in area verde,

non dovendosi pertanto ricorrere in pressoché nessun caso alla fase della “valutazione approfondita”.

Per realizzare una effettiva politica di contrasto allo SLC occorrerebbe rendere obbligatorio, sempre, l'ascolto dei lavoratori: la valutazione “soggettiva” (approfondita) dovrebbe diventare da eventuale a obbligatoria e propedeutica alla valutazione “oggettiva” (preliminare) che dovrebbe avere il compito di verifica delle percezioni espresse dai lavoratori.

Il rispetto dei principi ergonomici nella progettazione del lavoro è un obbligo di legge: l'Art.15 del D.Lgs.81/08 che detta le “Misure generali di tutela”, al c.1 lett.d chiede *il rispetto dei principi ergonomici nell'organizzazione del lavoro, nella concezione dei posti di lavoro, nella scelta delle attrezzature e nella definizione dei metodi di lavoro e produzione, in particolare al fine di ridurre gli effetti sulla salute del lavoro monotono e di quello ripetitivo.* L'ergonomia, come sappiamo, deve considerare l'uomo: sesso, età, caratteristiche antropometriche, grado di istruzione, abilità, esperienza, condizioni psico-fisiche, ecc.

Rendimento, affaticamento e logorio dipendono dal modo in cui i mezzi e i procedimenti di lavoro sono adattati ai caratteri antropometrici e umani dei lavoratori. Un approccio ergonomico prevede la partecipazione dei destinatari: l'ergonomia raccomanda il coinvolgimento dei lavoratori e pone molta enfasi sulla comunicazione; la valutazione deve impennarsi sulla partecipazione effettiva dei lavoratori attraverso un processo di coinvolgimento dei lavoratori **e** dei RLS, non e/o. L'aspetto della partecipazione dei lavoratori, in questo caso, appare più decisivo rispetto agli altri rischi lavorativi, dove pure è importante l'ascolto dei lavoratori: la lettura dell'organizzazione del lavoro e delle dinamiche

interpersonali non può essere fatta da soli osservatori esterni, né dalla sola visione del datore di lavoro, il rischio di una impostazione che escluda la partecipazione dei lavoratori alla valutazione è quello di rilevare l'organizzazione come formalmente dovrebbe essere e non come è nella realtà. L'efficacia delle misure di tutela sarà direttamente proporzionale al livello di consultazione e condivisione delle scelte operate.

Occorre quindi correggere le indicazioni della commissione consultiva, favorire l'ascolto dei lavoratori nella valutazione, e coinvolgerli nell'individuazione e controllo delle azioni correttive; è necessario incentivare la partecipazione dei lavoratori alla valutazione su un piano di parità con il datore di lavoro e i suoi esperti.

La ricordata partecipazione dei lavoratori prevista con l'art.9 dello statuto dei diritti dei lavoratori, non è stata abrogata con l'emanazione del D.Lgs.81/08 (seppure è stata ridimensionata dalle vicende politiche sindacali a partire dagli anni '90) e rappresenta una opportunità per i lavoratori e le associazioni dei lavoratori che vogliono essere coinvolti nella valutazione dei rischi.

La valutazione approfondita secondo la commissione consultiva prevede la valutazione della percezione soggettiva dei lavoratori, attraverso differenti strumenti come ad es. questionari, focus group, interviste semi-strutturate, sulle famiglie di fattori/indicatori di cui all'elenco indicato per la valutazione preliminare. Fa riferimento ovviamente ai gruppi omogenei di lavoratori rispetto ai quali si vuol procedere con la valutazione soggettiva. Nelle aziende di maggiori dimensioni è possibile che tale fase di indagine venga realizzata attraverso un campione rappresentativo di lavoratori.

Nelle imprese che occupano fino a 5 lavoratori, in luogo dei predetti strumenti di valutazione approfondita, il datore di lavoro può scegliere di utilizzare modalità di valutazione (es. riunioni; focus group) che garantiscano il coinvolgimento diretto dei lavoratori nella ricerca delle soluzioni e nella verifica della loro efficacia.

Il Coordinamento Tecnico Interregionale ha effettuato un tentativo di correzione della circolare 18 novembre 2010, attraverso la pubblicazione delle “Indicazioni per la corretta gestione del rischio e per l’attività di vigilanza alla luce della lettera circolare del 18 novembre 2010 del MLPS”.

Nel documento realizzato in forma di FAQ leggiamo “Vi è stato un acceso dibattito sulla validità dell’approccio valutativo proposto, che non prevede obbligatoriamente la raccolta della percezione soggettiva da parte dei lavoratori... in realtà metodiche di valutazione dello SLC di tipo oggettivo o più correttamente definite osservazionali sono sempre esistite e la loro validità scientifica non è mai stata messa in discussione. Si tratta di metodi che prendono in esame fenomeni quali assenteismo, infortuni, turnover, misurano i carichi di lavoro, analizzano le caratteristiche dell’organizzazione del lavoro, ecc. Generalmente sono metodi altamente specifici nell’individuare il tipo di carenze di un’organizzazione del lavoro deficitaria e suggerire possibili soluzioni mirate, ma possono a volte risultare meno sensibili dei metodi soggettivi, se descrivono l’organizzazione del lavoro come è formalmente e non come è percepita dai lavoratori”.

Ci sembra che a questo punto si possa concludere che una efficace valutazione dello SLC si ottiene descrivendo come i lavoratori percepiscono l’organizzazione del loro lavoro, è

proprio questa percezione che esercita una notevole influenza sul clima di lavoro nell'azienda, sul rendimento dei lavoratori e sulla redditività del processo lavorativo. La valutazione dei rischi in generale e dello SLC in particolare deve prendere avvio dall'esperienza del gruppo omogeneo di lavoratori che finalmente non delega, partecipa, all'analisi e riprogettazione del proprio lavoro, assumendosi la responsabilità della tutela della propria salute. Questa impostazione metodologica può trasformare il momento valutativo in un efficace sistema di gestione del rischio.

Va infine ricordato che:

- il benessere organizzativo è direttamente proporzionale a produttività e redditività delle imprese;
- formazione ed informazione sono obbligatorie e fondamentali nella gestione dei rischi, è buona norma discutere periodicamente dei rischi e dei pericoli presenti sul posto di lavoro, è importante fornire istruzioni particolarmente accurate e precise ed è indispensabile ripeterle periodicamente e verificarne l'effettiva applicazione. Evitare troppe nozioni teoriche e verificare in concreto la “good practice”;
- la formazione/valutazione che abbiamo descritto sembra essere lo strumento più adatto a coinvolgere i lavoratori nella valutazione dei rischi in generale e del rischio SLC in particolare: può sostituire od affiancarsi per completare l'uso di interviste libere o semi-strutturate, focus group o questionari.

<b>Elementi di valutazione:</b>	
<b>Procedimenti e attrezzature di lavoro</b>	procedure di lavoro chiare e condivise, mezzi di lavoro adeguati, sono la premessa fondamentale per una produzione redditizia. Questi fattori influiscono notevolmente anche sul grado e sulla rapidità di affaticamento.
<b>Pianificazione e istruzioni di lavoro</b>	per lavorare in modo efficiente e sicuro è indispensabile ricevere istruzioni chiare e precise. Informare i lavoratori sui rischi e pericoli cui sono esposti sul lavoro, nonché impartire istruzioni per un uso corretto delle attrezzature di lavoro, sono tanto importanti quanto fornire istruzioni e spiegazioni per eseguire il lavoro secondo le esigenze di produzione, qualità e scadenze.
<b>Orario di lavoro e regolamentazione delle pause</b>	la flessibilità permette al lavoratore di adattare l'orario di lavoro alle proprie esigenze; le pause servono al riposo, alla distensione, al nutrimento e al recupero delle forze psicofisiche. Le pause vanno adattate all'attività svolta e il lavoratore deve fare una pausa prima che subentri un calo di rendimento. Alcune inchieste condotte nel campo della fisiologia del lavoro hanno rilevato che l'affaticamento non aumenta in modo lineare, ma in modo tanto più rapido quanto più si continua a lavorare nonostante la fatica. Si è inoltre constatato che il recupero è massimo all'inizio della pausa e diminuisce con l'aumentare della durata della pausa. Ne consegue che numerose pause brevi consentono un recupero maggiore e permettono di combattere un progressivo aumento della fatica più efficacemente di poche pause lunghe della stessa durata complessiva.
<b>Valutazione e retribuzione</b>	una valutazione trasparente e chiara delle mansioni lavorative e un compenso adeguato al rendimento sono, oltre alla lode, al riconoscimento e all'apprezzamento della persona, le premesse per favorire il benessere,

	<p>la motivazione e la disponibilità del lavoratore. Anche nei momenti di crisi questi strumenti di gestione del personale hanno ottenuto molto di più di tante critiche e pressioni.</p>
<p><b>Margine di azione e potere decisionale</b></p>	<p>creatività e responsabilità del singolo non devono essere ostacolate da un'eccessiva rigidità; l'individuo deve poter gestire autonomamente il proprio lavoro in base ai mezzi di cui dispone e in funzione delle proprie capacità, compatibilmente con le esigenze di produzione, qualità e scadenze</p>
<p><b>Contenuto del lavoro</b></p>	<p>la mancanza di stimoli sul lavoro è motivo di insoddisfazione e di demotivazione come si riscontra soprattutto nei lavori monotoni, poveri di stimoli e poco impegnativi con ripartizione estrema delle mansioni (ad es. il lavoro a catena). La monotonia porta ad una rapida frustrazione e ad un calo dell'attenzione, fattori incidono negativamente sulla sicurezza e sul rendimento del lavoratore; la mancanza di stimoli e la monotonia sul lavoro si possono evitare favorendo l'intercambiabilità delle mansioni (rotazione), l'ampliamento delle mansioni («job enlargement»), la delega. La situazione ideale vuole l'individuo in condizione di poter sfruttare il più possibile le sue capacità e il suo talento nell'esercizio della mansione. Un lavoro può avere un grado di contenuto troppo basso o troppo alto (overload) ed essere così la causa di mancanza di stimoli sul lavoro o di un eccesso di lavoro e/o di responsabilità in termini qualitativi e quantitativi.</p>
<p><b>Eccesso di lavoro e/o di responsabilità</b></p>	<p>i limiti che segnano il passaggio dalla mancanza di stimoli sul lavoro, al lavoro ideale fino allo stress e all'eccesso di responsabilità variano molto da individuo a individuo (per una persona è un arricchimento per un'altra può essere forte stress). Occorre considerare anche la sfera privata (famiglia, vita sociale, sport, traffico stradale, ecc.). E lo stress professionale diventa nocivo quando si richiede al</p>

	<p>lavoratore prestazioni superiori alle proprie capacità. Questa situazione è caratterizzata da sintomi quali paura, rabbia, stanchezza, spossatezza, svogliatezza, cefalea e mal di schiena. L'ascolto sistematico dei collaboratori serve, tra le altre cose, a scoprire e risolvere eventuali discrepanze tra esigenze lavorative e abilità personali.</p>
<b>Ambiente di lavoro</b>	<p>l'individuo necessita di clima e luce adeguati alla mansione che è chiamato a svolgere; buone condizioni igieniche; clima sociale. Il microclima è determinato dalla temperatura, dalla circolazione dell'aria, dall'umidità e dalla temperatura superficiale di locali e impianti. Il cosiddetto «clima del benessere» dipende anche dall'intensità dei movimenti del corpo e dall'impegno muscolare ed è in funzione di una serie di fattori quali età, sesso, costituzione, salute, alimentazione e abbigliamento. Anche pulizia e ordine nell'ambiente di lavoro contribuiscono in modo determinante alla qualità del lavoro, al rendimento, alla sicurezza e alla salute.</p>
<b>Infortunati e sicurezza</b>	<p>quando si concepisce l'ambiente di lavoro bisogna prendere in considerazione anche i rischi d'fortunio: punti a rischio di caduta e inciampo, rischio di impigliamento, pericolo di caduta dall'alto, proiezione di oggetti, ecc.</p>

Tab.4 – Elementi da considerare nella valutazione dello SLC (impostazione ergonomica)

Uno dei limiti dei questionari utilizzati per la valutazione dello SLC è dato dal fatto che si tratta di questionari standardizzati che non tengono conto delle innumerevoli differenze che esistono tra settori e situazioni lavorative differenti. Una occasione per personalizzare la raccolta di informazioni realizzata attraverso tali questionari è offerta proprio dall'utilizzo di questa metodologia che può utilmente affiancarsi a tali questionari.

<b>Fattori di stress</b>	
68%	Sovraccarico di lavoro/Mancanza di personale non ci si può ammalare/assegnazione di compiti diversi contemporaneamente
43%	Rapporti con colleghi e superiori/pressioni dei superiori/ manca il lavoro d'equipe
32%	Timore di perdere il lavoro/stipendio non puntuale
25%	Turni di lavoro/doppi turni
21%	Timore di commettere errori
14%	Contatto con il dolore e la morte/senso di impotenza/i bambini malati
11%	Contatto con l'utenza/Il paziente ha ricevuto informazioni errate od insufficienti
11%	Troppa burocrazia
7%	Conciliazione con impegni familiari
7%	Mancanza di materiale/mezzi idonei
7%	Disorganizzazione
4%	Urgenze al reparto
4%	Paziente scarsamente gestibile sia umanamente che farmacologicamente/perde l'orientamento spazio-temporale/possono far del male a se stessi e agli operatori
4%	Insoddisfazione del posto di lavoro
4%	Poche ferie/riposi non adeguati
4%	Mancato riconoscimento del lavoro svolto

Tab. 5 – Fattori di stress percepiti dai lavoratori di un ospedale romano (28 partecipanti)

Riportiamo a titolo di esempio, alcune indicazioni ricavate durante alcune attività di formazione:

- Le tabb. 5 e 6 riportano un elenco di fattori di stress individuati da gruppi di lavoratori, utilizzabili nel caso specifico per personalizzare l'uso di questionari

standardizzati e renderli più aderenti alle specifiche realtà.

Elementi stressanti presenti nel lavoro	Totale
Carichi di lavoro	42%
Rapporti interpersonali/mancanza di collaborazione/rispetto/rapporti gerarchici	33%
Disposizioni poco chiare/ mancanza di comunicazione/ ascolto/ qualità dei dirigenti	30%
Ambienti di lavoro (spazi-rumore-finestre)/Risorse strumentali	19%
Rapporti con gli utenti/familiari	16%
Discrezionalità nelle valutazioni del personale/assegnazione dei compiti	14%
Turni/orari di lavoro	14%
OdL/Variabilità/Routine/ Complessità	12%
Mancanza di riconoscimenti economici/tutele	7%
Preoccupazione per i rischi presenti sul lavoro	5%
Sprechi non controllati	5%
Responsabilità	5%
Disponibilità/Reperibilità/ Mobilità	5%
Lentezza burocratica	5%
Mancanza di supporto in caso di disagio	2%
Conciliazione tempi di lavoro/famiglia	2%
Formazione inadeguata	2%
Riduzione delle aspettative sociali	2%

Tab. 6 - Fattori di stress percepiti da un gruppo di RLS (43) della Regione Veneto (Settore sanitario).

Azioni correttive suggerite	Totale
Sostegno/dialogo/incontri periodici/collaborazione/ minore autoritarismo	40%
Adeguamento degli organici	26%
Riorganizzazione dei turni/rispetto delle pause tra turni/ Riposi/Flessibilità	23%
Adeguamento delle attrezzature/locali	21%
Maggiore chiarezza e informazione sugli obiettivi/ direttive/disposizioni/linee guida	14%
Rivedere OdL dando più spazio alla qualità delle prestazioni/ collocazione dei dipendenti in reparti/servizi adeguati	14%
Coinvolgimento della Direzione/DL e controlli sulla determinazione e rispetto delle regole/Gerarchia/ utilizzo delle risorse	14%
Formazione	9%
Consensi informati più semplici	5%
Adozione di DPI	2%
Rispetto delle mansioni	2%
Pubblicizzare decisioni e incarichi	2%
Reperibilità volontaria	2%
Cambiamenti periodici di ruoli e mansioni	2%
Incentivi economici	2%

Tab. 7 – Azioni correttive suggerite per ridurre il rischio stress da un gruppo di RLS (43) della Regione Veneto (Settore sanitario).

- La tab. 7 raccoglie i suggerimenti forniti dal gruppo di tab.6, per intervenire con azioni correttive.
- La tab. 8 raccoglie la dichiarazione di sintomi di malessere percepiti come correlati alle situazioni di stress indicati nella tab.6.

- La tab.9 raccoglie i fattori di stress percepiti e i suggerimenti per la loro gestione.

Sintomi di malessere	Totale
Scarsa motivazione/malumore/ insoddisfazione	16%
Nervosismo/irritabilità/ansia/ apprensione/senso di oppressione e impotenza	16%
Stanchezza persistente	9%
Insonnia	9%
Gastralgie/Mal di stomaco	5%
Crisi ipertensive/Tachicardia e aritmia	5%
Paura di commettere errori/ Disattenzione	5%
Cefalea	2%

Tab. 8 – Sintomi di malessere correlati a situazioni di stress dichiarati da un gruppo di RLS della Regione Veneto (Settore sanitario).

Elementi stressanti	Azioni di miglioramento suggerite	Misure organizzative suggerite
Uso/frequenti spostamenti con l'auto privata	Incentivare l'utilizzo di mezzi pubblici; Eseguire controlli periodici dell'automobile	Suddivisione delle zone più razionale
Uso del telefono/Reperibilità continua	Stabilire delle fasce di reperibilità	
Pasti disordinati	Organizzare le pause pranzo con regolarità	Organizzazione dei tempi di lavoro più razionale
Dover essere in grado di supportare il lavoratore nei confronti dell'azienda/Responsabilità nei confronti dei lavoratori/Timore di dare informazioni errate e/o in tempi adeguati	Maggior lavoro in team e più confronto interno; maggiore specializzazione e possibilità di smistare l'attività. Acquisire esperienza/capacità sindacale	Collaborazione con i livelli superiori; poter trasferire alcune problematiche all'uff. vertenze
Difficoltà di conciliazione vita/lavoro		
Quantità di competenze/conoscenze richieste	Supporti tecnologici per accedere a informazioni in tempo reale; poter pianificare e smistare a colleghi parte del lavoro	Dedicare tempo alla verifica delle normative e alle risposte alle domande dei lavoratori; avere dei tempi massimi di risposta
Mancanza di tempo da dedicare allo studio	Formazione continua	Disporre di giorni dedicati all'aggiornamento
Rapporti conflittuali con altre OOSS e facinorosi		Rotazione nelle fabbriche da seguire
Operazioni ripetitive	Rotazione delle mansioni	
Pressioni/relazione con i superiori	Formazione dei superiori; sostituzione del capo reparto; risolvere i problemi di efficienza; comunicare un piano di lavoro chiaro	Riunione periodica responsabili
Orari di lavoro	Traslare l'orario della turnazione	
Tempo di spostamento per/sul lavoro	Razionalizzare le fermate/i percorsi	
Incertezza nell'uso dei permessi		
Programmazione del lavoro quotidiano	Comunicare il piano di lavoro	Riunione periodica capi
Mansioni ripetitive	Rotazione delle mansioni	Pause più frequenti; cambi di mansione durante il turno
Turni	Eliminazione/diminuire i turni di notte	Aumentare le pause nel turno notturno; lavorare a 5 turni; aumentare le persone sulla linea
Ritmi elevati	Aumentare le pause; verifiche dei preposti della saturazione	
Essere sempre reperibile	Regolamentare la reperibilità	Divisione delle responsabilità nell'organizzazione sindacale
Situazioni di incertezza occupazionale	Riunioni per affrontare i problemi specifici	
Essere il terminale delle lamentele dei colleghi	Attegiamento collaborativo dell'azienda	Istituire riunioni con i capi per individuare i problemi
Movimentazione dei carichi	Rotazione sulle postazioni	Formazione specifica
Timore di infortuni		

Tab. 9 - Fattori di stress percepiti e suggerimenti di azioni migliorative ed organizzative rilevati in un gruppo di sindacalisti del settore metalmeccanico.

Le tabelle che abbiamo presentato contengono oltre l'indicazione dei problemi percepiti anche indicazioni per la loro gestione, questo perchè i lavoratori nella valutazione dei rischi, e dei rischi psico-sociali in particolare debbono partecipare ad individuare le soluzioni applicabili: la partecipazione non può limitarsi alla consultazione, ma deve prevedere che i lavoratori (e i loro rappresentanti) siano coinvolti anche nei processi decisionali. I lavoratori devono quindi essere informati, istruiti, formati e consultati su tutte le questioni riguardanti la salute e la sicurezza.

## BIBLIOGRAFIA

- Gianni Alioti, Beppe Baffert e Luvia Soto, *Prevenire e Tutelare "dalla valutazione dei rischi al risarcimento del danno"*, Strumenti di lavoro per RLS e operatori INAS 2003.
- Luciano Angelini, Discipline vecchie e nuove in tema di rappresentanze dei lavoratori per la sicurezza, I WORKING PAPERS DI OLYMPUS n.20/2013.
- F.P. Arcuri, C. Ciacia, S. Laureti e P. Gentile - Manuale di utilizzo del sistema SVS per la valutazione del rischio stress-lavoro correlato, Edizioni Palinsesto 2011.
- Giuseppe Bonazzi, Dentro e fuori della fabbrica, Franco Angeli.
- Angelo Bonzanini, Il movimento sindacale in italia temi e momenti, Editrice Elia Roma 1974.
- D.De Masi e A. Bonzanini (a cura di), *Trattato di sociologia del lavoro e dell'organizzazione*, Franco Angeli, Milano, 1984.
- D.De Masi, F.O. Buratto, A. Cascioli, G. De Santis, R.Raimondi, F. Vacirca, A.M. Ventrella - Il lavoratore post-industriale, Franco Angeli 1985.
- Franco Ferrarotti, Sociologia del lavoro, Editrice Elia - Roma 1974.
- L.Furlanetto e M. Cattaneo, *Manutenzione a costo zero*, IPSOA, 1986.
- P. Gentile, *La fabbrica e l'accademia, lezioni di ergonomia*, Palinsesto, Roma, 2012.

- Paolo Gentile, *Ergonomia della manutenzione*, Palinsesto, 2013.
- Enzo Giase e Giuseppe Farina, su Prevenire e Tutelare "dalla valutazione di rischi al risarcimento del danno", Strumenti di lavoro per RLS e operatori INAS 2003.
- G.Mattana, *Qualità, Affidabilità, Certificazione*, Angeli, Milano, 1986.
- Ivar Oddone e Gastone Marri (a cura di), dispensa "Ambiente di lavoro", FLM 1971.
- T. Ohno, *The Toyota Production System Tokio*, Daimont 1978.
- A. Olivetti, *Il mondo che nasce*, Edizioni di Comunità, 2013.
- A. Olivetti, *Ai lavoratori*, Edizioni di Comunità, 2013.
- *La partecipazione dei lavoratori nell'ambito della sicurezza e della salute sul lavoro*, guida pratica dell'Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro, realizzata per la campagna "Ambienti di lavoro sani e sicuri: Lavoriamo insieme per la prevenzione dei rischi", 2012.
- *Kit del RLS*, a cura di Sindnova/INAS, Edizioni Lavoro, Roma 2000.

## Siti consultati

- D. Barbagallo, *Analisi dei processi di motivazione nella gestione delle risorse umane*, su <http://www.psicologiadellavoro.org/?q=content/il-ruolo-del-manager>
- A. Palumbo, *La direzione per obiettivi*, su <http://www.italiamanager.it/?p=209>
- Le notizie relative all'esperienza dei consigli di fabbrica degli anni 70 sono tratte in particolare dal sito <http://www.mirafiori-accordielotte.org/rappresentanza/i-delegati-e-il-consiglio-di-fabbrica/>
- [http://it.wikipedia.org/wiki/Federazione\\_CGIL, CISL, UIL;](http://it.wikipedia.org/wiki/Federazione_CGIL,_CISL,_UIL;)
- <http://www.fiom.cgil.it/rsu/rappresentanza.html>.
- M. Stancati, *Quale Comunicazione per la Sanità nell'epoca dei prosumer?*, su <http://gimle.fsm.it/32/4s1/14.pdf>
- Matteo Cleri, Valutazione dei rischi con ALARP, [www.iclhub.it/catalogo.asp](http://www.iclhub.it/catalogo.asp)