

Organizzazione e disorganizzazione, fatica fisica e mentale per i lavoratori

Giungere al benessere attraverso l'organizzazione del lavoro

dott.ssa Cinzia Frascheri
Responsabile nazionale CISL
Salute e Sicurezza sul Lavoro e della
Responsabilità Sociale delle Imprese

Se il raggiungimento di una condizione di benessere, nell'ambito del contesto lavorativo, ha sempre rappresentato un obiettivo elevato a cui (comunque) tendere, una meta sottesa a cui guardare, una dimensione d'eccellenza a cui auspicare, oggi, a fronte di una situazione oggettivamente difficile per l'economia nazionale (e non di meno mondiale), tale condizione associata al mondo del lavoro, sembra non solo destinata a rimanere un terreno impraticato ed impraticabile, ma di certo a divenire un valore non più proponibile per il futuro.

All'alba del secolo, l'Unione europea riunita al Consiglio di Lisbona, varava un piano strategico per il decennio (2000-2010) e, all'insegna del mandato di creare una nuova economia basata sulla conoscenza, puntando ad un numero maggiore di posti di lavoro e di migliore qualità, nel marzo del 2000, lanciava non solo una grande sfida ai Paesi, ma tracciava le tappe di un cammino che sembrava non potesse che svolgersi, visti i rilevanti segnali di cambiamento e trasformazione che in tutti i campi e su tutti i fronti il nuovo millennio portava con sé. Il terreno su cui operare non forniva di certo elementi del tutto favorevoli, tenuto conto che l'analisi che emergeva poneva in chiaro i nodi essenziali su cui gli interventi avrebbero dovuto non farsi attendere, a partire dai 15 milioni di europei disoccupati, dal tasso di occupazione eccessivamente basso e caratterizzato da un'insufficiente partecipazione al mercato del lavoro di donne e lavoratori anziani, da una condizione diffusa di disoccupazione strutturale di lungo periodo. Ma se la situazione si dimostrava complessa, i punti di forza e gli obiettivi di speranza sembravano alla portata di un sicuro risultato, tra cui di certo la realizzazione di "una crescita economica sostenibile con nuovi e migliori posti di lavoro e una maggiore coesione sociale".

Un fascio di luce in questo senso, ben dieci anni prima, lo aveva già acceso la direttiva quadro 89/391^[1] che, pur specifica e riferita al tema della tutela della salute e sicurezza sul lavoro, aveva tracciato ed avviato, con il suo linguaggio e approccio innovativo e rivoluzionario per il tema trattato, un percorso e processo di cambiamento profondo (del quale ancora oggi se ne sentono le spinte valoriali^[2]), volto non solo a garantire condizioni di svolgimento del lavoro in un modo sicuro, ma mirato alla realizzazione di un contesto lavorativo in grado di garantire a ciascun lavoratore/trice le migliori condizioni per poter svolgere le proprie mansioni nel rispetto non solo della propria integrità psico-fisica, ma della salvaguardia di uno stato di benessere sul luogo di lavoro^[3].

Risuonando in modo anacronistico, ma quanto mai profetico, le parole della direttiva quadro europea e della più recente Strategia comunitaria 2002-2007^[4], oggi sembrano quanto mai "astratte" nella loro limpida verità. Da un lato perché ancora così lontane da attuare (in quanto disattese), dall'altro perché così lontane da poter attuare (in quanto erroneamente ritenute "ormai" impraticabili). <Un'organizzazione e un ambiente di lavoro sani e sicuri - recitava la Strategia - sono fattori che migliorano le prestazioni dell'economia e delle imprese. La "non qualità" del lavoro si traduce in una perdita di capacità produttiva per l'economia (...) e in spese per indennizzi e prestazioni il cui finanziamento pesa, in larga misura, sulle imprese. (...) La strategia comunitaria per la salute e la sicurezza sul luogo di lavoro deve pertanto accompagnare tali trasformazioni e tali nuove esigenze nei diversi Paesi, al fine di promuovere un vero "benessere sul luogo di lavoro", che sia tanto fisico quanto psicologico e sociale, e che non si misura semplicemente con l'assenza di infortuni o di malattie professionali>.

A fronte di un innegabile quadro nazionale consolidato, attestatosi da tempo su di una presenza di imprese di piccole dimensioni, tali da aver da tempo richiesto (differenziandosi dagli altri Paesi europei) di coniare per il nostro sistema produttivo il concetto di micro-impresa, registrando una media di 4,8 dipendenti per singola realtà lavorativa (comprendendo nel dato, circa il 98% delle aziende), l'atteggiamento tenuto dalla classe imprenditoriale negli anni ha per troppo tempo (per mancanza spesso di managerialità) condizionato significativamente la realizzazione di un percorso di

sviluppo di quelle scelte strategiche aziendali che, ponendo la persona al centro del processo lavorativo, puntassero ad una crescita di qualità del prodotto/servizio agendo attraverso l'investimento sulle modalità organizzative, sulle condizioni di lavoro e, pertanto, sulla tensione verso il raggiungimento di uno stato diffuso di benessere sul lavoro. Un agire miope e fortemente sbilanciato, quello degli imprenditori italiani che, nel misurare principalmente i costi aziendali anziché le perdite produttive e, di contro, rifuggendo gli investimenti, a partire da un'organizzazione del lavoro adeguata, da una valorizzazione della componente umana e dal praticare una modalità gestionale a carattere partecipativo, ha comportato nel tempo un abbassamento continuo del livello medio della qualità organizzativa interna delle aziende, agevolando il consolidamento di una concorrenza a ribasso, anziché sul valore e l'eccellenza, minando profondamente il cuore del *made in Italy*. Vissuto erroneamente solo come un limite, o più spesso come un alibi, la specificità del nostro sistema produttivo anziché agevolare l'applicazione e la sperimentazione di modalità gestionali snelle, dinamiche ed attente a preservare il proprio capitale umano (soprattutto in tempi di crescita economica), è andata favorendo un processo di involuzione diffuso, fruttando la mera produzione e mortificando la produttività, al punto di trovarsi oggi assolutamente impreparato "culturalmente" per affrontare una crisi che appare destinata a protrarsi nel tempo.

Il salto culturale determinato con l'introduzione dell'espressione "salute e sicurezza sul lavoro", nel quale per la prima volta, sotto la spinta europea, si giungeva a racchiudere in modo armonico i due ambiti di intervento - secondo i quali l'azione di tutela dei soggetti sul posto di lavoro non poteva che essere congiunta - non si può oggi altro che affermare che non si sia concretamente realizzato, a partire anche solo dal considerare le drammatiche condizioni di lavoro che ancora sussistono e alle quali ancora molti lavoratori/trici sono costretti a sottostare nello svolgere il proprio lavoro o dai dati che emergono sulle condizioni di salute della popolazione lavorativa^{[5][6]}. Quella "e" congiunzione, che sul finire degli anni ottanta, venne posta quale anello di collegamento e trasmissione tra il mondo della tutela, relativo alla protezione diretta dall'infortunio o dalla malattia professionale (racchiusi nel termine "sicurezza"), e la prevenzione, di natura più complessiva (richiamata dal termine "salute"), relativa allo svolgere le diverse mansioni in modo partecipato, attento e posto a salvaguardia, nell'organizzazione del lavoro, delle tipicità delle lavoratrici e dei lavoratori, è rimasta nel tempo purtroppo una mera annotazione di natura lessicale.

Tra gli errori concettuali perseverati negli anni, determinante nell'indebolimento generalizzato della qualità del processo lavorativo nel nostro Paese ed ostacolo alla determinazione di regole organizzative aziendali di crescita e sviluppo, è stato quello di confondere il concetto della centralità della persona nel lavoro, con il concetto del regolare il processo lavorativo secondo le esigenze del soggetto. Il fare "impresa"^[7] anziché il gestire un'azienda, se da un lato non può prescindere dalla componente umana che la compone, quale *mix* variabile e composito tra elementi diversi, facenti capo principalmente alla dimensione strutturale e strumentale e a quella dei soggetti che vi operano, dall'altro non deve perdere la *mission* di entità creata <per la produzione e scambio di beni e servizi> e pertanto, di entità chiamata a produrre profitto. Su questo sottile, ma ben definito confine si pone la rilevante differenza tra l'attenzione, necessaria e dovuta, alle tipicità delle diverse popolazioni lavorative impegnate nel processo produttivo, e le singole diverse soggettività di ciascun lavoratore/trice, inevitabilmente presenti, ma non per questo dirimenti e determinanti nell'elaborazione di regole, condizioni e strategia organizzative, assolutamente a carattere collettivo, rispettose dell'individuo, ma non declinate sul singolo e, pertanto, sull'approccio a carattere soggettivo.

Il sistema di cambio in una bicicletta non ha rilevanza specifica nel far avanzare il mezzo, nel farlo andare più o meno forte, nel dirigerlo verso la meta prefissata. Il cambio ha il compito di adattare e armonizzare quella che è la pedalata con la rotazione delle ruote. Altrettanto è il compito di una (buona) organizzazione e gestione del lavoro: armonizzare il potenziale rappresentato dalla popolazione lavorativa con le esigenze di questa e le regole e priorità aziendali, le criticità ed opportunità del mercato, le disposizioni contrattuali e le attese e le istanze della collettività sociale. Come una bicicletta senza un buon cambio non consente a nessuno di poter affrontare agevolmente una salita o una discesa, così un contesto lavorativo senza un'adeguata organizzazione del lavoro (che tende a tutelare e, ancor più a valorizzare, il capitale umano), non è in grado di rendere il lavoro competitivo, non è in grado di tenere il passo con lo sviluppo, con il progresso, con le sfide di un mercato esigente, complesso e globalizzato.

L'organizzazione del lavoro, una adeguata organizzazione del lavoro è senz'altro, quindi, un processo che nasce dall'interno della realtà lavorativa, che è frutto di un'analisi che parte dalla conoscenza profonda delle specifiche componenti che la costituiscono (umane, economiche e strutturali), che pone le regole per una gestione regolata e sistemica dell'intero processo lavorativo. Pertanto la progettazione e realizzazione una "buona" organizzazione del lavoro non necessita di contesti, condizioni, interventi particolari (o, ancor più, modelli rigidi e pre-disposti); ogni contesto lavorativo, difatti, opera secondo una propria organizzazione del lavoro, ma l'anello mancante in molte realtà lavorative è la gestione consapevole e regolata di questa. Nelle realtà lavorative, più spesso in quelle di ridotte dimensioni, a mancare non sono i processi lavorativi, le consuetudini, le buone prassi, ma una gestione ordinata, regolamentata e monitorata nel tempo, dell'intera attività lavorativa. E' la "necessità" di un sistema di gestione che deve crescere negli imprenditori, non l'obbligo e l'adozione condizionata. Il tendere ad uno stato di benessere sul luogo di lavoro deve divenire un'esigenza d'impresa, deve coniugarsi con la strategia, non può ridursi ad un dovere.

Il preciso quadro dei ritardi su questi temi, emergeva già dai risultati del monitoraggio svolto dalle Regioni sull'applicazione del d.lgs.626/94^[8], evidenziandosi una sostanziale incapacità e resistenza da parte delle aziende nel predisporre a compiere quel salto culturale ed organizzativo che, a partire dalla fondamentale tematica della tutela della salute e sicurezza sul lavoro, il legislatore aveva previsto attraverso le disposizioni inserite nel testo che, seppur sottoforma di obblighi specifici di natura penale, rappresentavano le colonne portanti per l'avvio di un sistema di gestione

da implementare in ogni contesto lavorativo, dando la piena libertà agli attori della prevenzione, di regolarlo e declinarlo nei modi più consoni alla propria realtà lavorativa, ponendo al centro il modello partecipativo e la centralità della persona nel lavoro.

L'esperienza maturata negli anni, i ritardi registrati dalle aziende, i disagi e i danni verificatisi nel tempo ai tanti lavoratori/trici vittime di una mera applicazione di precetti normativi troppo spesso a carattere esclusivamente strutturale o di minima riduzione del rischio, hanno portato il legislatore del recente d.lgs.81/08 ad intervenire non solo sulle mancanze ed i necessari aggiornamenti nei riguardi della legislazione precedente, ma in particolare sulle modalità di applicazione ed intervento delle disposizioni in essa previste, rafforzando in modo determinante, ponendolo a cardine centrale, la "necessaria" implementazione di un sistema di gestione strutturato e documentato, che pone la lavoratrice ed il lavoratore, a partire dalle loro tipicità ed istanze, al centro dell'organizzazione del lavoro.

Il legislatore d.lgs.81/08, rinunciando ad un intervento di mera innovazione, rende esplicito l'obiettivo di perseguire un fine che sposa prioritariamente l'esigenza di elaborare un "manuale d'uso", anziché un testo legislativo, cercando di andare a soddisfare le esigenze e a colmare le carenze emerse negli anni, confermando l'impianto disposto dal legislatore del d.lgs.626/94 (e pertanto l'impianto comunitario), ma tracciando, sottoforma di più chiari e puntuali obblighi procedurali, un più netto e delineato percorso di analisi, valutazione e gestione, non solo del contesto e processo lavorativo, ma dell'intero "sistema impresa".

Concentrando l'attenzione su i due aspetti che maggiormente rendono evidenza della precisa ed espressa "nuova^[9]" impostazione che il d.lgs.81/08, sul tema in parola, intende promuovere e, al contempo, radicare nelle realtà lavorative del Paese, non si può trascurare la rielaborazione dei testi dell'art.15, c.1, lettere *b* e *d*), ponendoli a confronto con il dettato dell'art.3, c.1, lettere *d*) ed *f*), del d.lgs.626/94^[10] e, per quanto concerne la valutazione dei rischi, l'introduzione di un modello di analisi basato su di un approccio a "matrice".

Dal confronto dei due testi, relativi in entrambi i casi alle *Misure generali di tutela*, è il ruolo e la concezione dell'organizzazione del lavoro che viene a mutare significativamente. Pur richiamata nel d.lgs.626/94, è nel d.lgs.81/08 che emerge il suo significato reale e la chiara individuazione quale potenziale fattore di influenza e di rischio, al pari dei fattori (già consolidati) dell'ambiente di lavoro e, al contempo, quale contesto di elementi da dover analizzare e declinare al fine di renderli "ergonomici" per la popolazione lavorativa di riferimento (così, ad esempio, per i carichi e i ritmi di lavoro, i turni e gli orari), al pari dei più tradizionali concetti di ergonomia da dover rispettare nella mera (fino ad oggi) concezione dei posti di lavoro, attrezzature e metodi di produzione.

Ponendo in chiaro il principio del rispetto delle regole di una adeguata organizzazione del lavoro, quale intervento necessario in un'ottica di tutela della salute e sicurezza sul lavoro, il legislatore della riforma sembra non avere dubbi o incertezze nel voler rafforzare e veicolare in modo determinante l'attenzione degli attori della prevenzione aziendale sulla componente organizzativa del lavoro, sottolineando così, ancora una volta, la diretta correlazione tra modalità organizzative del lavoro e condizione psico-fisica del lavoratore/trice, inserendo di diritto l'obiettivo del raggiungimento di uno stato di benessere sul luogo di lavoro tra i risultati a cui tendere nell'ambito di una programmazione di miglioramento continuo (pratica già prevista, seppur debolmente, al tempo del d.lgs.626/94).

Di altrettanta valenza, su questo piano, l'esplicita richiesta di attenzione agli elementi di tipicità dei lavoratori/trici. Ribadendo a pieno il modello introdotto dal d.lgs.626/94, nel quale si poneva al centro della valutazione «tutti» i rischi, il d.lgs.81/08, ritenendo fondamentale l'adozione di un modello di analisi a "matrice", esplicita in modo inequivocabile gli elementi di tipicità dei soggetti lavoratori/trici, indicando (ma al contempo, tracciando in modo coercitivo) un percorso di ri-lettura dei rischi tradizionali alla luce di alcune caratteristiche fondamentali, quali: l'età, il genere^[11], le potenziali influenze dello stress lavoro-correlato^[12] e la provenienza da altri paesi, in grado di modificare significativamente i valori di rischio analizzati contestualmente, secondo un approccio oggettivo, e pertanto non direttamente correlato al lavoratore/trice, da essi esposto.

La vera sfida che quindi oggi si apre è quella di assistere ad un cambiamento radicale da parte delle aziende nella gestione dell'attività produttiva, ponendosi di fronte al delicato banco di prova che la crisi economica mondiale oggi pone, scegliendo di puntare sulla qualità del prodotto, sulla gestione dei processi, sull'investimento nelle risorse umane, in sintesi, sulla produttività, mirando a trasformare il momento difficile dell'economia e del lavoro, in un'opportunità di crescita e sviluppo sostenibile, riponendo nelle lavoratrici e nei lavoratori, nella salvaguardia della loro salute e nella realizzazione di migliori condizioni di lavoro, il futuro del nostro Paese, il futuro delle prossime generazioni.

Fino a quando la salute e il benessere sul lavoro, saranno considerati solo costi, e la gestione dell'organizzazione del lavoro un mero aggravio documentale e burocratico, nessuna concreta speranza di ri-nascita, ri-crescita e sviluppo, potremmo mai sperare di veder sorgere sul nostro orizzonte.

[1] Direttiva del Consiglio CEE del 12 Giugno 1989, n.391 in GUCE N. L.183 del 29 Giugno 1989, dal titolo: Direttiva del Consiglio concernente l'attuazione di misure volte a promuovere il miglioramento della sicurezza e della salute dei lavoratori durante il lavoro.

[2] Cfr. C.Frascheri, *Consultazione e partecipazione dei rappresentanti dei lavoratori*, estratto da *La nuova sicurezza in azienda*. Commentario giuridico al Titolo I del D.Lgs. n. 81/2008, Cap. XII, IPSOA 2008.

[3] Per un maggior approfondimento, si ricorda che il concetto di "benessere sul luogo di lavoro" è stato sviluppato dall'OIL 6 GUCE L.183, 29 giugno 1989.

[4] Commissione delle Comunità europee, Bruxelles, 11.03.2002 com.(2002) 118 definitivo, *Adattarsi alle trasformazioni del lavoro e dalla società: una nuova strategia comunitaria per la salute e la sicurezza 2002-2006*.

[5] Riportando solo tre dati di natura diversa sulle condizioni generali di tutela nel nostro Paese, si registra che ogni anno sono circa 8000 i casi di tumore di certa origine lavorativa, un infortunio mortale su quattro coinvolge una donna, il consumo di ansiolitici, antidepressivi è in costante aumento come lo sono i dati (seppur di certo ampiamente sottostimati) di aborti pre-clinici nelle giovani lavoratrici e di casi di infertilità maschile nei giovani lavoratori (indicatori entrambi di una inadeguata tutela dell'età fertile e superficiale o assente valutazione del rischio declinata in funzione del genere).

[6] Cfr. A.M.De Padova, *Tumori professionali*, Edizioni Lavoro, 2008.

[7] E' quanto mai determinante non trascurare che se il dettato civilistico definisce in maniera puntuale sia la figura dell'imprenditore <è imprenditore chi esercita professionalmente una attività economica organizzata al fine della produzione e dello scambio di beni o di servizi> (art.2082 Cod.Civ.), che dell'azienda <l'azienda è il complesso dei beni organizzati dall'imprenditore per l'esercizio dell'impresa> (art.2555 Cod.Civ.), alcuna definizione codicistica è stata coniata per l'impresa, essendo una realtà non determinata e definibile, ma un *mix* mutevole, composto dalla dimensione lavoro e dalla dimensione umana.

[8] Cfr. *Sintesi del rapporto conclusivo sul progetto "Monitoraggio e controllo sull'applicazione del D.Lgs.626/1994 nei luoghi di lavoro*, Coordinamento tecnico interregionale della prevenzione nei luoghi di lavoro e Conferenza dei Presidenti delle Regioni e delle Province Autonome, 2003, p.3 ss.

[9] Pur non rappresentando di certo il d.lgs.81/08 un testo legislativo caratterizzato da grandi novità, non devono essere per questo trascurati per la loro rilevanza, oltre ai punti evidenziati ed esplicitati in questo contributo scritto, l'introduzione dell'obbligo di individuazione delle procedure di lavoro e l'inserimento di queste nel documento di valutazione dei rischi, così come la precisione nel definire il ruolo del dirigente e del preposto e del relativo obbligo di inserimento nel documento di valutazione dei rischi dell'organigramma aziendale in tema di salute e sicurezza sul lavoro.

[10] Riportando integralmente i testi degli articoli in parola, l'art.15, c.1, lettere *b* e *d*), del d.lgs.81/08, rispettivamente recitano: <*b*) la programmazione della prevenzione, mirata ad un complesso che integri in modo coerente nella prevenzione le condizioni tecniche produttive dell'azienda nonché l'influenza dei fattori dell'ambiente e dell'organizzazione del lavoro; *d*) 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>. A confronto, l'art.3, c.1, lettere *d*) ed *f*), del d.lgs.626/94, rispettivamente recitavano: *d*) programmazione della prevenzione mirando ad un complesso che integra in modo coerente nella prevenzione le condizioni tecniche produttive ed organizzative dell'azienda nonché l'influenza dei fattori dell'ambiente di lavoro; *f*) rispetto dei principi ergonomici nella concezione dei posti di lavoro, nella scelta delle attrezzature e nella definizione dei metodi di lavoro e produzione, anche per attenuare il lavoro monotono e quello ripetitivo.

[11] L'attenzione utilizzata dal legislatore nel richiamare puntualmente nella valutazione dei rischi l'ottica della "differenza di genere" - superando la mera attenzione al solo mondo del femminile in ambiente di lavoro per il periodo circoscritto della maternità (riferito al quale se ne conferma, comunque, nel nuovo testo legislativo la piena tutela) - non solo pone in evidenza e concretezza la valorizzazione e specificità, in ambiente di lavoro, dei due sessi durante tutto l'arco della vita lavorativa, ma rafforza di riflesso anche un'attenzione alla tutela specifica del genere maschile che, sotto l'insegna della prevenzione a carattere "neutro" è andata perdendosi negli anni, rischiando una sotto-valutazione in alcuni casi anche potenzialmente generatrice di specifici rischi per la salute e sicurezza sul lavoro, ma senza dubbio sul piano degli studi e della ricerca di forme nuove e sempre più adeguate di tutela.

[12] Cfr. C.Frascheri, *Il metodo IN.DI.LAV..Come valutare lo stress lavoro-correlato in azienda*, in *Ambiente & Sicurezza* n.23, IlSole24Ore, 2007.