



Ente Bilaterale Nazionale Terziario

LA TUTELA DELLA SALUTE E SICUREZZA DEI LAVORATORI: I RISCHI TRASVERSALI

LA TUTELA DELLA SALUTE E SICUREZZA DEI LAVORATORI: I RISCHI TRASVERSALI



Ente Bilaterale Nazionale Terziario



ENTE BILATERALE NAZIONALE TERZIARIO

Via Marco e Marcelliano, 45 - 00147 Roma - Tel. 06/57305405 - Fax 06/57135472

info@ebinter.it - ebinter@pec.it - www.ebinter.it

I SOCI



COME NASCE

L'Ente Bilaterale Nazionale Terziario è un organismo paritetico costituito nel 1995 dalle Organizzazioni Nazionali Confcommercio e Filcams - Cgil, Fisascat - Cisl e Uiltucs - Uil sulla base di quanto stabilito dal CCNL del Terziario, della Distribuzione e dei Servizi. L'Ente ha natura giuridica di associazione non riconosciuta e non persegue finalità di lucro.

GLI SCOPI

L'Ente Bilaterale Nazionale Terziario ha tra i suoi scopi di incentivare e promuovere studi e ricerche nel settore Terziario, con riguardo alle analisi dei fabbisogni formativi, di promuovere iniziative in materia di formazione continua, formazione e riqualificazione professionale, anche in collaborazione con Istituti nazionali, europei, internazionali e di fornire e attuare procedure per accedere ai programmi comunitari finanziati dai fondi strutturali, con particolare riferimento al Fondo Sociale Europeo. Le azioni individuate dalle parti sociali vengono avviate dall'Ente sia sulla base delle proprie risorse sia ricorrendo all'apporto di professionalità esterne di Enti di formazione, Centri di Ricerca, Centri Studi.

LE ATTIVITÀ

Ricerche, Formazione/Progetti, Osservatorio Nazionale sul settore Terziario, Statistiche, Archivio della contrattazione decentrata. L'Ente è posto al centro di una rete capillare che comprende oltre 100 Enti Bilaterali territoriali costituiti su tutto il territorio nazionale. Nel corso di questi anni l'attività istituzionale di Ebinter è stata caratterizzata dalla partecipazione anche a progetti formativi finanziati dal FSE. L'Ente Bilaterale Nazionale Terziario, avvalendosi della collaborazione di istituti di ricerca, ha realizzato e continua a realizzare, nel rispetto dei propri obiettivi istituzionali, una serie di pubblicazioni su temi di estrema attualità e di forte valenza per il sistema, in grado di valorizzare le esigenze e le specificità del settore terziario. Sono state editate nel corso di questi anni una serie di ricerche che hanno suscitato l'interesse di tutte le componenti sociali del sistema associativo. Altre iniziative sono state realizzate nel formato cd-rom nell'ottica di un sempre maggior sviluppo della formazione a distanza.



Via Nizza 128 - 00198 Roma
Tel. +39 06 84242247
Fax +39 06 85354779

Sito: www.agsg.it - email: info@agsg.it

L'Agenzia Generale Studi e Gestioni è una società di assistenza e consulenza in materia di studi e ricerche nel settore della distribuzione commerciale, del turismo e dei servizi, attività editoriale, stampa periodica e non, riviste, produzione di supporti informatici e televisivi, formazione professionale (dall'ideazione e progettazione alla gestione operativa di progetti pilota finanziati dall'UE, azioni di sistema FSE/Ministero del Lavoro, programmi regionali di formazione e corsi tematici).

In particolare, per quanto attiene alle attività di formazione per gli adulti, svolge iniziative formative per lavoratori dipendenti, quadri e lavoratori autonomi, e apprendistato per i settori turismo, commercio,

terziario, terziario avanzato e servizi, in materia di sicurezza e igiene nei luoghi di lavoro per le figure indicate dal decreto legislativo 81 del 2008, antincendio e primo soccorso, comunicazione, negoziazione e contrattazione. Per queste attività si avvale della collaborazione sia in fase di progettazione che di realizzazione dei corsi, di professionisti con esperienza pluriennale, quali medici di lavoro, ingegneri, architetti, docenti di diritto del lavoro, psicologi del lavoro ed esperti in comunicazione.

Tra le iniziative istituzionali ha promosso la realizzazione della presente ricerca, che pone l'attenzione verso quei rischi complessi di difficile individuazione spesso riconducibili ad una condizione sfuggente di disagio che si manifesta per lo più sul lungo periodo. Non siamo di fronte a situazioni di emergenza, quanto piuttosto a problemi per la salute a lungo termine dovute a carenze strutturali e che vanno affrontati mediante apposite misure di prevenzione.

La ricerca è stata realizzata dalla dott.ssa Paola Ricciardi e dal dott. Antonio Terracina con il coordinamento del dott. Mauro Munari.



Ente Bilaterale Nazionale Terziario

**La tutela della salute
e sicurezza dei lavoratori:
i rischi trasversali**

Stampa: Tipografia C.S.R. S.r.l. - Via di Salone, 131/C - 00131 Roma
Finito di stampare nel mese di settembre 2022

SOMMARIO	Pag
Introduzione	7
1. La salute la sicurezza sul lavoro	9
1.1. Evoluzione storico - normativa	11
1.1.1 Il nuovo approccio alla salute e sicurezza: organizzare	13
1.2. L'organizzazione della sicurezza e la valutazione dei rischi	14
1.3. La responsabilizzazione e il coinvolgimento dei lavoratori: l'informazione e la formazione.	18
1.3.1 La formazione dei lavoratori	20
1.3.2 La formazione dei preposti	21
1.3.3 La formazione dei dirigenti	21
1.4. Il lavoratore e la sicurezza sul lavoro	24
1.5. La classificazione dei rischi	25
2. L'organizzazione del lavoro	27
2.1 Il lavoro a turni e il lavoro notturno	34
2.1.1. L'orario di lavoro nel quadro normativo di riferimento	35
2.1.2. Rischi per la salute e sicurezza del lavoro a turni e del lavoro notturno	37
2.1.2.1 Disturbi del sonno	39
2.1.2.2 Disturbi dell'apparato gastroenterico	40
2.1.2.3 Problemi cardiovascolari	40
2.1.2.4 Incidenti e infortuni	40
2.1.2.5 Difficoltà della sfera psico-affettiva e sociale	41
2.1.2.6 Altri possibili effetti sulla salute	42
2.1.3. Gli obblighi del Datore di Lavoro e la prevenzione	42
2.1.3.1 Le principali soluzioni organizzative	43
2.1.3.2 L'informazione e la formazione a sostegno dei lavoratori	45
2.1.4. Sorveglianza sanitaria dei lavoratori turnisti	46
3. L'ergonomia	49
3.1. Il fattore umano	53
3.2. Le posture incongrue	57

3.3. La postazione di lavoro	59
3.3.1. L'illuminazione	61
3.4. Le condizioni microclimatiche dell'ambiente di lavoro	62
4. I rischi Psicosociali e lo stress lavoro correlato	67
4.1. La norma UNI ISO 45003:21	73
4.1.1. Struttura della norma	76
4.1.2. Il PDCA nella UNI ISO 45001:18 e nella UNI ISO 45003.21	78
4.1.3. L'analisi del contesto dell'organizzazione	79
4.1.4. I lavoratori e le altre parti interessate: esigenze ed aspettative	82
4.1.5. Leadership e impegno	83
4.1.6. Consultazione e partecipazione dei lavoratori	85
4.1.7. Pianificazione	86
4.1.8. Supporto	90
4.1.9. Attività operative	92
4.1.10. Valutazione delle prestazioni e audit interno	97
4.1.11. Riesame di direzione	98
4.1.12. Miglioramento continuo	98
4.1.13. Il contributo offerto dalla UNI ISO 45003:21	99
4.2. Lo stress lavoro correlato	99
4.2.1. Metodologia per la valutazione dello stress lavoro correlato	103
4.2.2. Una proposta metodologica integrata	110
4.3. Il tecnostress	111
4.4. Il burn out	113
4.5. Mobbing	116
5. Le differenze di genere, età, etnia	123
APPENDICE I: La Struttura di Alto Livello (HLS)	129

Introduzione

Salute e sicurezza sul lavoro: un tema di pregnante attualità ed oggetto di legislazione cogente, di normazione tecnica e, per gli aspetti meno noti, anche oggetto di studi e ricerche volti ad approfondire aspetti poco esplorati ma non per questo meno insidiosi.

Infatti, quello che spesso sembra un binomio inscindibile, in realtà merita di essere declinato con maggior dettaglio poiché esistono rischi per la sicurezza ed altri per la salute così come, vedremo, esistono rischi non facilmente ascrivibili in nessuna delle due categorie; vengono questi ultimi spesso chiamati rischi trasversali e sono decisamente meno noti e raramente oggetto di trattazione specifica; a questa tipologia di rischi è dedicato questo testo.

Fatta questa premessa val la pena rilevare come nel lessico comune e nella percezione di molti quando si parla di questo tema si pone molto spesso l'attenzione alla "sicurezza sul lavoro" quasi dimenticando "la salute" oppure considerando solo la sfera "fisica" della salute; ancora di più, spesso, vengono trascurati i rischi trasversali.

Può essere relativamente semplice cogliere la ragione di questo atteggiamento; dal punto di vista istintivo, un precipizio, un grave sospeso, una grossa macchina in movimento sono percepiti immediatamente come pericoli; è invece molto più improbabile rendersi conto degli effetti a lungo termine di un rumore fastidioso (ma sopportabile), del respirare qualcosa con un odore pungente (ma non necessariamente sgradevole) o, peggio, del lavorare in un contesto lavorativo confuso e mal organizzato.

Quindi, proprio perché meno intuitivo, è indispensabile illustrare, spiegare e diffondere nei contesti lavorativi il concetto di salute nel senso più ampio a partire dalla sua definizione, fornita nel 1948 dall'Organizzazione Mondiale della Sanità: "la salute è uno stato di completo

benessere fisico, mentale e sociale, non consistente solo in un'assenza di malattia o d'infermità"; questa definizione oggi integra le definizioni di cui al D.lgs 81/08. Né deve sfuggire come il decreto appena citato più volte richiami la necessità della tutela della salute psico-fisica ed esplicitamente inviti alla necessità di valutare tutti i rischi, tra cui quelli di natura psicosociale.

In questo testo pertanto ci soffermeremo sui rischi meno evidenti, quelli che ancorché oggetto di esplicita previsione normativa, sono oggetto di minor attenzione; basti citare ad esempio il fatto che la legge espressamente preveda la necessità di valutare lo stress lavoro correlato ma non necessariamente questo comporta che si tenga conto della ben più ampia sfera dei rischi psicosociali.

E soprattutto spesso non ci si rende conto che un infortunio (ascritto quindi ad un rischio per la sicurezza), come una caduta dall'alto, può avere come causa (o come concausa) il malessere, la stanchezza o l'esaurimento del lavoratore.

Quando si parla di rischi trasversali le cause e soprattutto le soluzioni sono meno ovvie e scontate anche perché...non esistono DPI; per questo complesso ambito diventa ancora più importante coinvolgere da una parte i lavoratori ma dall'altra anche tutta la catena di comando perché questi rischi vanno gestiti soprattutto a livello organizzativo. Per queste fattispecie non è sufficiente quindi individuare "misure di prevenzione e protezione" che si preoccupano della sicurezza o se vogliamo dell'aspetto fisico della salute; sono piuttosto necessarie competenze e sensibilità diverse per fare prevenzione nella sfera della salute "mentale" o addirittura di quella "sociale" quest'ultima così duramente messa alla prova dal periodo pandemico che si sta vivendo.

Capitolo 1

La salute la sicurezza sul lavoro

In questo primo capitolo descriveremo sinteticamente i principi cardine della normativa sulla salute e sicurezza sul lavoro partendo dalla sua evoluzione storica per illustrare come si è arrivati al concetto di sicurezza legato all'organizzazione del lavoro e quindi alla identificazione e definizione dei rischi trasversali oggetto di questo testo.

1.1. Evoluzione storico - normativa

La tutela della salute e sicurezza dei lavoratori è un “problema sociale” che si origina già nel XIX secolo in coincidenza con il primo grande sviluppo industriale.

Il primo importante atto normativo risale al 1886, anno in cui venne emanata la prima di *legge di tutela del lavoro dei fanciulli negli opifici industriali, nelle cave e nelle miniere* dando seguito alla crescente esigenza di effettuare interventi che assicurassero condizioni di lavoro più umane. Subito dopo, nel 1889 venne emanato il *Regolamento generale per la prevenzione degli infortuni* (R.D. 18 giugno 1899, n. 230), volto a tutelare “l'integrità fisica del prestatore d'opera.”

Altre norme sono poi state emanate a favore di una maggiore tutela sanitaria dei lavoratori, a favore di una maggiore tutela dei migranti, dei fanciulli e delle donne fino ad arrivare alla creazione, nel 1906, dell'Ispettorato del lavoro.

Nel 1930 l'*approvazione del codice penale* aggiunge un pilastro importante alla tutela del diritto dei lavoratori a lavorare in sicurezza, attraverso l'introduzione del *delitto di rimozione od omissione dolosa di cautele contro infortuni sul lavoro* così come declinato negli art. 437 e 451 e la fattispecie di *omicidio colposo e di lesioni personali colpose* (art. 589 e 590):

Art. 437: «Chiunque omette di collocare impianti, apparecchi o segnali destinati a prevenire disastri o infortuni sul lavoro, ovvero li rimuove o li danneggia, è punito con la reclusione da 6 mesi a 5 anni. Se dal fatto deriva un disastro o un infortunio, la pena è della reclusione da tre a dieci anni».

Art. 451: «Chiunque, per colpa, omette di collocare, ovvero rimuove o rende inservibili apparecchi o altri mezzi destinati all'estinzione di un incendio, o al salvataggio o al soccorso contro disastri o infortuni sul lavoro, è punito con la reclusione fino a un anno o con la multa da duecentomila a un milione.»

Art. 589: «Chiunque cagiona per colpa la morte di una persona è punito con la reclusione da sei mesi a cinque anni (...) se il fatto è commesso con violazione delle norme sulla disciplina della circolazione stradale o di quelle per la prevenzione degli infortuni sul lavoro la pena è della reclusione da due a sette anni (...).»

Art. 590: «Chiunque cagiona ad altri per colpa una lesione personale è punito con la reclusione fino a tre mesi (...) se il fatto è commesso con violazione delle norme sulla disciplina della circolazione stradale o di quelle per la prevenzione degli infortuni sul lavoro la pena per le lesioni gravi è della reclusione da tre mesi a un anno (...).»

Nel 1942 il **codice civile** allora promulgato, sancisce il “dovere di sicurezza” nell’art. 2087:

Art. 2087: “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.»

Infine, nel 1948, la tutela della salute dei lavoratori diventa un diritto garantito dalla **Costituzione della Repubblica Italiana** che recita:

Art.1 “L’Italia è una Repubblica democratica, fondata sul lavoro” (art.1)

e sancisce la salute quale:

Art. 32 “fondamentale diritto dell’individuo e interesse della collettività”

strettamente connessa al rispetto delle regole e alla cultura della prevenzione presente nelle aziende in quanto:

Art.41 “L’iniziativa economica privata è libera (...) e non può svolgersi in contrasto con l’utilità sociale o in modo da recare danno alla sicurezza, alla libertà, alla dignità umana”

A ciò seguirono le principali disposizioni che a lungo hanno regolamentato la tutela fisica dei lavoratori:

- norme per la prevenzione degli infortuni (DPR 547/1955);
- norme generali per l'igiene del lavoro (DPR 303/1956);
- norme per la prevenzione degli infortuni sul lavoro nelle costruzioni (DPR 164/1956).

1.1.1 Il nuovo approccio alla salute e sicurezza: organizzare

Nel 1994 viene emanato il decreto legislativo 626/94 che costituisce una legge fondamentale ed innovativa nel campo della protezione dei lavoratori dai rischi a cui possono essere esposti durante il lavoro.

Viene infatti introdotto il criterio di un approccio integrato al problema della sicurezza, attraverso la creazione di un sistema aziendale di gestione del rischio, che garantisca la sicurezza e la salute tramite la scelta e la progettazione dei sistemi produttivi, dei materiali impiegati, dell'organizzazione del lavoro.

Si passa da un approccio prescrittivo definito "command and control" ad uno nel quale è il datore di lavoro che è gravato dell'onere di organizzarsi al meglio per gestire la salute e la sicurezza assumendosene la responsabilità.

L'uomo, e non più la macchina, è ora al centro dell'organizzazione della sicurezza nell'industria. Il decreto non abolisce la normativa precedente, ma introduce l'obbligo e la responsabilità per il datore di lavoro di organizzare e gestire la sicurezza nella propria azienda.



© publicdomainvectors.org

Il processo evolutivo della normativa sopra descritto ha generato un quadro legislativo complesso e di difficile interpretazione. Ciò ha portato, ormai da diversi anni all'emanazione di un testo che riordinasse la materia che pertanto è ora disciplinata dal D.lgs. 9.4.2008, n. 81 e sue successive modifiche ed integrazioni cd. "Testo Unico sulla sicurezza nei luoghi di lavoro".

Il D.lgs. n. 81/2008 riprende quanto già era stato fatto per la tutela della salute del lavoratore in passato raccogliendo, e in molti casi ampliando, alcuni temi molto importanti. Il filo conduttore dell'impianto normativo è lo stesso introdotto dal decreto 626/94 che vede l'uomo e non la macchina al centro del sistema

sicurezza, e si sviluppa intorno a tre importantissimi concetti:

- l'organizzazione della sicurezza in un sistema globale, al centro del quale si trovano vari soggetti coinvolti nell'attività lavorativa;
- l'obbligo del datore di lavoro di valutare tutti i rischi presenti sul luogo di lavoro;
- La responsabilizzazione e il coinvolgimento dei lavoratori in genere tramite i rappresentanti da questi eletti, riguardo le decisioni dell'organizzazione sulle misure di prevenzione e protezione dai rischi;

1.2. L'organizzazione della sicurezza e la valutazione dei rischi

Organizzare la sicurezza significa essenzialmente definire con precisione "chi fa cosa" assegnando responsabilità e i compiti a quelle che la normativa definisce le "figure della sicurezza".



In ogni azienda si hanno due tipologie di figure della sicurezza:

- 1) datore di lavoro, dirigenti e preposti che hanno precise responsabilità in seno ad una catena di comando,
- 2) responsabile del servizio di prevenzione e protezione (RSPP), medico competente (MC), che hanno funzione di supporto soprattutto in termini di competenze alla gestione della sicurezza aziendale.

Completano il quadro gli addetti alle emergenze e primo soccorso che vanno necessariamente individuati, formati ed addestrati per poter agire qualora dovessero verificarsi le circostanze

Negli schemi seguenti sono riportate le definizioni di legge e i principali compiti per ciascuna di queste figure (Titolo I, D.lgs 81/2008).

	Chi è	Cosa fa
Datore di lavoro (DL)	<i>soggetto titolare del rapporto di lavoro con il lavoratore o, comunque, il soggetto che, secondo il tipo e l'assetto dell'organizzazione nel cui ambito il lavoratore presta la propria attività, ha la responsabilità dell'organizzazione stessa o dell'unità produttiva in quanto esercita i poteri decisionali e di spesa.</i>	<p><i>Valuta tutti i rischi presenti sul luogo di lavoro</i></p> <p><i>Organizza il servizio di prevenzione e protezione aziendale attraverso la nomina del RSPP e di eventuali addetti</i></p> <p><i>Redige il documento di valutazione dei rischi</i></p> <p><i>Individua e mette in atto le misure di prevenzione e protezione dai rischi</i></p>
Dirigente	<i>persona che, in ragione delle competenze professionali e di poteri gerarchici e funzionali adeguati alla natura dell'incarico conferitogli, attua le direttive del datore di lavoro organizzando l'attività lavorativa e vigilando su di essa.</i>	<p><i>Attua le direttive del datore di lavoro nell'ambito dei poteri e delle funzioni che gli sono assegnati.</i></p> <p><i>Può anche sostituire (su opportuna delega o incarico) il Datore di lavoro in una serie di compiti tra cui l'individuazione degli addetti antincendio e primo soccorso, del Medico competente o dei preposti, la scelta e distribuzione dei DPI, la gestione della informazione, formazione, addestramento ecc.</i></p> <p><i>Può elaborare il DUVRI (documento unico di valutazione dei rischi da interferenze) obbligatorio in caso di presenza di lavori dati in appalto.</i></p>
Preposto	<i>persona che, in ragione delle competenze professionali e nei limiti di poteri gerarchici e funzionali adeguati alla natura dell'incarico conferitogli, sovrintende alla attività lavorativa e garantisce l'attuazione delle direttive ricevute, controllandone la corretta esecuzione da parte dei lavoratori ed esercitando un funzionale potere di iniziativa.</i>	<i>sovrintende e vigila sulla osservanza da parte dei singoli lavoratori dei loro obblighi di legge, nonché delle disposizioni aziendali in materia di salute e sicurezza sul lavoro e di uso dei mezzi di protezione collettivi e dei dispositivi di protezione individuale messi a loro disposizione e, in caso di rilevazione di comportamenti non conformi alle disposizioni e istruzioni impartite dal datore di lavoro e dirigenti ai fini della protezione collettiva e individuale, interviene per modificare il comportamento non conforme fornendo le necessarie indicazioni di sicurezza. In caso di mancata attuazione delle disposizioni impartite o di persistenza della inosservanza, interrompe l'attività del lavoratore e informa i superiori diretti</i>

Il Datore di lavoro deve essere sempre presente in ogni organizzazione e ha i poteri non delegabili di:

- nominare il RSPP,
- valutare tutti i rischi e redigere il relativo documento di valutazione

dei rischi (DVR).

Il datore di lavoro che non adempie agli obblighi anzidetti per la salute e la sicurezza dei lavoratori è passibile di sanzioni anche molto elevate, anche solo per la mancata nomina del RSPP.

A seguito di una recente modifica normativa¹ il datore di lavoro deve seguire obbligatoriamente un corso di formazione la cui durata e i cui contenuti dovranno essere oggetto di una specifica pronuncia da parte della commissione consultiva permanente per la salute e sicurezza sul lavoro, ovvero l'organo deputato all'elaborazione di indirizzi per l'intero territorio nazionale relativi alle misure di prevenzione e protezione.

Per il datore di lavoro, il dirigente e il preposto ai sensi del testo unico vale il "principio di effettività"², secondo il quale se essi svolgono compiti direzionali e/o di sorveglianza sugli altri lavoratori hanno le responsabilità relative a tali figure anche in assenza di inquadramento contrattuale che lo specifichi o di nomina formale.

È quindi estremamente importante stabilire ed avere chiaro il ruolo di ognuno in un'organizzazione per evitare fraintendimenti con conseguenze talvolta pesanti.

¹ DL. 146/21 convertito con modificazione con la legge 215/21

² D.Lgs. 81/08, art. 299

	Chi è	Cosa fa
Responsabile del servizio di prevenzione e protezione (RSPP)	<p><i>Persona in possesso delle capacità e dei requisiti professionali di cui all'articolo 32 D.lgs. 81/08, designata dal datore di lavoro, a cui risponde, per coordinare il servizio di prevenzione e protezione dai rischi.</i></p> <p><i>Deve essere sempre nominato; nei casi ammessi dalla legge⁵ può essere il DL stesso a svolgere tali funzione</i></p>	<p>Supporta il DL nell'individuazione dei fattori di rischio, nella loro valutazione e nell'individuazione delle misure di prevenzione e protezione da attuare per assicurare la sicurezza e la salubrità degli ambienti di lavoro anche attraverso l'elaborazione di procedure per l'esecuzione delle varie attività lavorative.</p> <p>Propone al DL programmi di informazione e formazione dei lavoratori.</p> <p>Partecipa alle consultazioni in materia di tutela della salute e sicurezza sul lavoro e alla riunione periodica prevista dalla normativa</p>
Addetto al Servizio di Prevenzione e Protezione (ASPP)	<p><i>Persona (o persone) in possesso delle capacità e dei requisiti professionali di cui all'art 32 D.lgs. 81/08, facente parte del servizio. Presenza non obbligatoria; la sua nomina è a discrezione del DL.</i></p>	<p>Supporta il RSPP in tutte le attività e collabora con esso.</p>
Medico Competente	<p><i>Medico in possesso di uno dei titoli e dei requisiti formativi e professionali di cui all'articolo 38 D.lgs. 81/08, che collabora, secondo quanto previsto all'articolo 29, comma 1, con il datore di lavoro ai fini della valutazione dei rischi ed è nominato dallo stesso per effettuare la sorveglianza sanitaria secondo quanto previsto dalla normativa.</i></p>	<p>Collabora con il DL e il servizio di prevenzione alla valutazione dei rischi</p> <p>Effettua visite mediche ai lavoratori e li sottopone a ulteriori indagini mediche quando lo ritiene necessario attraverso opportuni protocolli di sorveglianza sanitaria</p>
Rappresentante dei Lavoratori (RLS)	<p><i>Persona (o persone) eletta o designata per rappresentare i lavoratori per quanto concerne gli aspetti della salute e della sicurezza durante il lavoro. La sua presenza è un diritto dei lavoratori non un dovere per i lavoratori stessi.</i></p>	<p>Collabora con il DL per migliorare la qualità del lavoro</p> <p>Raccoglie le segnalazioni dei lavoratori su eventuali disagi o problemi per la salute e sicurezza e prende le misure necessarie per risolvere le questioni ove necessario.</p> <p>Partecipa a tutte le riunioni periodiche riguardanti la sicurezza dei lavoratori</p>

<p>Addetti Antincendio ed Evacuazione</p>	<p><i>Lavoratori incaricati dell'attuazione delle misure di prevenzione incendi e lotta antincendio, di evacuazione dei luoghi di lavoro in caso di pericolo grave e immediato, e, comunque, di gestione dell'emergenza</i></p>	<p>Risponde prontamente ad una chiamata di emergenza e si reca sul luogo dell'incidente per valutare l'entità dell'evento; Coordina le operazioni di emergenza (apertura porte per l'arrivo di eventuali soccorsi esterni, indicazioni del luogo dell'incidente, etc.) Fornisce ai soccorsi tutte le informazioni utili per un rapido intervento; Coordina l'esodo del personale e dei visitatori in caso di evacuazione, aiutando il recupero di eventuali persone infortunate o esposte a particolari rischi. In assenza di emergenze ispeziona visivamente la regolarità delle misure antincendio (estintori al loro posto, vie di esodo sgombre, porte tagliafuoco funzionanti, etc.)</p>
<p>Addetti Primo Soccorso</p>	<p><i>Lavoratori incaricati dell'attuazione delle misure di salvataggio, di primo soccorso.</i></p>	<p>Riconosce un'emergenza sanitaria e raccoglie informazioni sull'infortunio accerta le condizioni psico-fisiche del lavoratore che ha subito l'infortunio attua gli interventi di primo soccorso nei limiti delle sue competenze e possibilità ove necessario ricorre alle unità di pubblico soccorso per trasportare l'infortunato in ospedale</p>

Nelle aziende più piccole³ il ruolo del Servizio di Prevenzione e Protezione può essere svolto dal Datore di lavoro stesso che, in questo caso, deve essere adeguatamente formato.

1.3. La responsabilizzazione e il coinvolgimento dei lavoratori: l'informazione e la formazione.

La capacità di operare in sicurezza e la conoscenza delle corrette modalità di esecuzione di una determinata attività rivestono un ruolo determinante nella protezione della propria ed altrui incolumità, insieme alla consapevolezza di ciò che le norme prevedono e dei propri diritti e doveri.

³ **D.Lgs. 81/08. Allegato II** - 1. Aziende artigiane e industriali (1) fino a 30 lavoratori; 2. Aziende agricole e zootecniche fino a 30 lavoratori; 3. Aziende della pesca fino a 20 lavoratori; 4. Altre aziende fino a 200 lavoratori

I lavoratori i dirigenti e i preposti devono quindi essere formati e informati adeguatamente per essere consapevoli di quanto sopra.



La formazione e l'informazione sono obbligatorie e previste dagli artt. 36 e 37 del D.lgs. 81/08 e dall'accordo stato regioni del 21/12/2011 che definisce con precisione contenuti e modalità della formazione in funzione del tipo di attività lavorativa svolta.

Per meglio comprendere questi concetti vediamo come sono definite queste due attività:

L'informazione, è definita come il complesso delle attività dirette a fornire conoscenze utili alla identificazione, alla riduzione e alla gestione dei rischi nell'ambiente di lavoro; mentre la formazione è il processo educativo attraverso il quale trasferire alle lavoratrici ed ai lavoratori ed agli altri soggetti del sistema di prevenzione e protezione conoscenze e procedure utili alla acquisizione di competenze per lo svolgimento in sicurezza dei rispettivi compiti in azienda e per l'identificazione, la riduzione e la gestione dei rischi.

La formazione deve quindi rendere edotti i lavoratori su tutti i possibili rischi presenti nel luogo di lavoro e sui comportamenti utili a prevenire la possibilità del verificarsi di eventi dannosi per la salute e sicurezza. La formazione deve essere somministrata al lavoratore all'inizio dell'attività lavorativa e ripetuta periodicamente ogni 5 anni anche in occasione ad esempio dell'introduzione di nuove attrezzature di lavoro o di nuove tecnologie e in relazione all'evoluzione dei rischi oppure all'insorgenza di nuovi rischi;

A questi concetti si aggiunge l'"addestramento" definito come il complesso delle attività dirette a fare apprendere ai lavoratori l'uso corretto di attrezzature, macchine, impianti, sostanze, dispositivi, anche di protezione individuale, e le procedure di lavoro; l'addestramento è oggetto di sempre maggior attenzione da parte del legislatore perché

è un'attività della massima rilevanza che troppo spesso non è tenuta in giusta considerazione a livello aziendale.

1.3.1. La formazione dei lavoratori

Per i lavoratori la formazione deve soffermarsi su:

- i rischi per la salute e la sicurezza sul lavoro connessi all'attività in generale;
- i rischi specifici cui il lavoratore è esposto in relazione all'attività svolta, le normative di sicurezza e le disposizioni aziendali specifiche adottate in materia;
- i concetti di rischio, danno, prevenzione, protezione, organizzazione della prevenzione aziendale, diritti e doveri dei vari soggetti aziendali, organi di vigilanza, controllo, assistenza;
- le misure e le attività di prevenzione e protezione adottate.

Il contenuto della formazione deve essere facilmente comprensibile per i lavoratori, anche stranieri e deve consentire loro di acquisire le relative conoscenze.

La formazione deve essere effettuata:

- alla costituzione del rapporto di lavoro;
- in caso di trasferimento ad altra sede di lavoro o di cambiamento delle mansioni svolte;
- in caso di introduzione di nuove attrezzature di lavoro o di nuove tecnologie.

I corsi di formazione devono avere una durata minima di 8, 12 o 16 ore a seconda se l'attività lavorativa è classificata a rischio basso, medio o alto.

Il percorso formativo si articola in due moduli distinti uno generale che non può essere inferiore alle 4 ore, e deve essere dedicato alla presentazione dei concetti generali in tema di prevenzione e sicurezza sul lavoro ed uno specifico di durata variabile di 4 (attività a rischio basso), 8 (attività a rischio medio) o 12 ore (attività a rischio alto), in funzione dei rischi riferiti alle mansioni, e ai possibili danni e alle conseguenti misure e procedure di prevenzione e protezione caratteristiche del settore o comparto.

La formazione dei lavoratori prevede, ogni 5 anni, un aggiornamento obbligatorio di durata minima di 6 ore su materie diverse rispetto a quelle affrontate nel corso iniziale o comunque su tematiche di approfondimento di quelle già trattate.

1.3.2. La formazione dei preposti

La formazione dei preposti si sofferma con attenzione sulle regole della sicurezza in quanto essi hanno compiti specifici di gestione e vigilanza sugli altri lavoratori.

Per il preposto è quindi prevista una formazione aggiuntiva oltre a quella dei lavoratori, pari a otto ore, con i seguenti contenuti:

- 1 principali soggetti del sistema di prevenzione aziendale: compiti, obblighi, responsabilità;
- 2 relazioni tra i vari soggetti interni ed esterni del sistema di prevenzione,
- 3 definizione e individuazione dei fattori di rischio;
- 4 incidenti e infortuni mancati;
- 5 tecniche di comunicazione e sensibilizzazione dei lavoratori, in particolare neoassunti, somministrati, stranieri;
- 6 valutazione dei rischi dell'azienda, con particolare riferimento al contesto in cui il preposto opera;
- 7 individuazione di misure tecniche, organizzative e procedurali di prevenzione e protezione;
- 8 modalità di esercizio della funzione di controllo dell'osservanza da parte dei lavoratori delle disposizioni di legge e aziendali in materia di salute e sicurezza sul lavoro, e di uso dei mezzi di protezione collettivi e individuali messi a loro disposizione.

Il preposto è quindi chiamato non solamente a sapere “come lavorare” e quali rischi sono connessi con l'attività lavorativa vera e propria ma anche come “far lavorare” i colleghi in sicurezza.

Il percorso formativo del preposto è in fase di parziale riformulazione ad opera della commissione consultiva permanente in virtù delle recenti modifiche normative⁴.

1.3.3. La formazione dei dirigenti

I dirigenti sono lavoratori che hanno una posizione di preminenza e devono quindi ricevere una formazione specifica ed un aggiornamento periodico in relazione ai propri compiti in materia di salute e sicurezza del lavoro.

La formazione dei dirigenti si sofferma con attenzione sulle regole

⁴ DL. 146/21 convertito con modificazione con la legge 215/21

della sicurezza sia perché essi devono dare un esempio comportamentale a tutti gli altri lavoratori, sia per i compiti specifici di gestione e vigilanza che sono chiamati ad eseguire.

Per i dirigenti è prevista una formazione sostitutiva e non aggiuntiva come nel caso dei preposti. I dirigenti hanno delle vere e proprie funzioni direttive per le quali è molto più importante che la formazione riguardi come far rispettare le istruzioni e come gestire le problematiche piuttosto che i rischi connessi con l'operatività vera e propria.

La formazione in questo caso è di 16 ore con i contenuti riportati nella tabella che segue. Non sfugga come un intero modulo sia dedicato alla gestione e organizzazione della sicurezza.

Contenuti formazione dirigenti
MODULO 1. GIURIDICO - NORMATIVO
<ul style="list-style-type: none"> - sistema legislativo in materia di salute e sicurezza dei lavoratori; - gli organi di vigilanza e le procedure ispettive; - soggetti del sistema di prevenzione aziendale secondo il D.lgs. n. 81/08: compiti, obblighi, responsabilità e tutela assicurativa; - delega di funzioni; - la responsabilità civile e penale e la tutela assicurativa; - la «responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni, anche prive di responsabilità giuridica» ex D.lgs. n. 231/2001, e s.m.i.; - i sistemi di qualificazione delle imprese e la patente a punti in edilizia.
MODULO 2. GESTIONE ED ORGANIZZAZIONE DELLA SICUREZZA
<ul style="list-style-type: none"> - modelli di organizzazione e di gestione della salute e sicurezza sul lavoro (articolo 30, D.lgs. n. 81/08); - gestione della documentazione tecnico amministrativa; - obblighi connessi ai contratti di appalto o d'opera o di somministrazione; - organizzazione della prevenzione incendi, primo soccorso e gestione delle emergenze; - modalità di organizzazione e di esercizio della funzione di vigilanza delle attività lavorative e in ordine all'adempimento degli obblighi previsti al comma 3 bis dell'art. 18 del D.lgs. n. 81/08; - ruolo del responsabile e degli addetti al servizio di prevenzione e protezione.
MODULO 3. INDIVIDUAZIONE E VALUTAZIONE DEI RISCHI
<ul style="list-style-type: none"> - criteri e strumenti per l'individuazione e la valutazione dei rischi; - il rischio da stress lavoro-correlato; - il rischio ricollegabile alle differenze di genere, età, alla provenienza da altri paesi e alla tipologia contrattuale; - il rischio interferenziale e la gestione del rischio nello svolgimento di lavori in appalto; - le misure tecniche, organizzative e procedurali di prevenzione e protezione in base ai fattori di rischio; - la considerazione degli infortuni mancati e delle risultanze delle attività di partecipazione dei lavoratori e dei preposti; - i dispositivi di protezione individuale; - la sorveglianza sanitaria.
MODULO 4. COMUNICAZIONE, FORMAZIONE E CONSULTAZIONE DEI LAVORATORI
<ul style="list-style-type: none"> - competenze relazionali e consapevolezza del ruolo; - importanza strategica dell'informazione, della formazione e dell'addestramento quali - strumenti di conoscenza della realtà aziendale; - tecniche di comunicazione; - lavoro di gruppo e gestione dei conflitti; - consultazione e partecipazione dei rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza; - natura, funzioni e modalità di nomina o di elezione dei rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza.

Anche in questo caso alla fine del percorso formativo è necessario effettuare un test scritto o orale che consenta di comprovare l'efficacia della formazione e le competenze acquisite: come per i preposti l'aggiornamento è di almeno 6 ore ogni 5 anni.

1.4. Il lavoratore e la sicurezza sul lavoro

Il lavoratore ha l'obbligo di prendersi cura della propria sicurezza e della propria salute nonché di quella delle altre persone presenti sul luogo di lavoro, su cui possono ricadere gli effetti delle sue azioni o omissioni. Inoltre, come definito dal D.lgs. n. 81/2008, (art.20), il lavoratore deve:

- a) contribuire, insieme al datore di lavoro o ad altro soggetto responsabile, all'adempimento degli obblighi previsti a tutela della salute e sicurezza sui luoghi di lavoro;
- b) osservare le disposizioni e le istruzioni impartite dal datore di lavoro, ovvero da altro soggetto responsabile, ai fini della protezione collettiva ed individuale;
- c) utilizzare correttamente i macchinari, le apparecchiature, gli impianti, gli utensili, le sostanze pericolose, le altre attrezzature di lavoro, nonché i relativi dispositivi di sicurezza;
- d) utilizzare in modo appropriato i dispositivi di protezione messi a sua disposizione;
- e) segnalare immediatamente al datore di lavoro o ad altra persona responsabile, le deficienze dei mezzi e dei dispositivi di cui sopra, nonché le altre eventuali condizioni di pericolo di cui venga a conoscenza, adoperandosi direttamente in caso di urgenza, nell'ambito delle proprie competenze e possibilità, per eliminare o ridurre tali deficienze o pericoli;
- f) non rimuovere o modificare i dispositivi di sicurezza o di segnalazione o di controllo, senza averne avuta autorizzazione;
- g) non compiere di propria iniziativa operazioni o manovre non di propria competenza, ovvero tali da compromettere la sicurezza propria o di altre persone; partecipare ai programmi di formazione e di addestramento organizzati dal datore di lavoro;
- h) sottoporsi ad eventuali controlli sanitari.

Anche il lavoratore è sanzionabile per eventuali inadempienze previste dal decreto legislativo 81/2008, ma ovviamente i doveri sopracitati vanno rispettati non per il timore di incorrere in sanzioni, ma piuttosto per il primario interesse di tutelare l'integrità psicofisica e la salute propria e delle altre persone presenti sul luogo di lavoro.

Il lavoratore ha il diritto di essere coinvolto anche attraverso il rappresentante dei lavoratori per la sicurezza (RLS). L'RLS è una persona (o più persone), che viene eletta o designata per rappresentare i lavoratori sugli aspetti della salute e della sicurezza sul lavoro; per svolgere

questo compito l'RLS si relaziona, per conto dei lavoratori, con il datore di lavoro, l'RSPP e il Medico Competente. È consultato sulla designazione del responsabile e di eventuali addetti del servizio di prevenzione e protezione, in merito alla valutazione dei rischi, alla programmazione, realizzazione e verifica della prevenzione e nell'organizzazione della formazione. Per svolgere il suo ruolo, l'RLS deve frequentare un corso di formazione di 32 ore ed i successivi aggiornamenti (con cadenza annuale) il cui costo è a carico del datore di lavoro. Il ruolo di RLS non è compatibile con quelli di RSPP e ASPP.

1.5. La classificazione dei rischi

I rischi per la salute e la sicurezza per i lavoratori possono essere suddivisi in tre categorie che lungi dall'essere meramente formali ed empiriche hanno come vedremo implicazioni anche normative ed assicurative (INAIL).

I rischi per la salute

Rientrano nella categoria tutti i rischi di natura igienico-ambientale:

A puro titolo esemplificativo ricordiamo:

- i rischi fisici (rumore, vibrazioni, radiazioni ottiche ionizzanti e non, campi elettromagnetici),
- il rischio chimico, cancerogeno e di esposizione ad amianto,
- la movimentazione manuale dei carichi,
- l'utilizzo dei videoterminali,
- ed altri ancora.

Ciò che caratterizza questa tipologia di rischi è che:

1. la valutazione è spesso complessa, sono necessarie tecniche e competenze specialistiche e non è sempre facile individuare dei valori soglia, ovvero valori "sicuri", al di sotto dei quali non si presumono effetti avversi per la salute del lavoratore,
2. questi rischi possono provocare malattie professionali,
3. per la loro corretta valutazione e gestione è necessario l'apporto del medico competente,
4. i loro effetti si manifestano a seguito di un tempo di esposizione medio lungo (anni a volte decenni).

I rischi per la sicurezza

Rientrano in questa categoria tutti i rischi che invece possono causare attraverso un contatto violento un incidente come ad esempio un

contatto traumatico con uno strumento o con una qualsiasi struttura.

A puro titolo esemplificativo ricordiamo:

- il rischio meccanico,
- la caduta dall'alto,
- l'urto, l'impatto con qualcosa di contundente,
- strumenti taglienti,
- incendio,
- esplosione (ATEX),
- SARS – CoV – 2 (per quanto può sembrare anomalo il contagio è una causa violenta e l'INAIL lo ascrive tra gli infortuni),
- ed altri ancora.

Ciò che caratterizza questa tipologia di rischi è che:

1. la valutazione è spesso meno complessa; viene meno il concetto di valori soglia, anche se per alcuni di questi rischi (ad es. ATEX, incendio) è comunque necessario fare valutazioni e calcoli complessi,
2. questi rischi possono provocare infortuni,
3. per la loro corretta valutazione e gestione non è necessario l'apporto del medico competente,
4. i loro effetti si manifestano immediatamente o comunque in lassi di tempo brevissimi.

I rischi trasversali

Una categoria di rischi peculiare non ascrivibile alle due categorie tradizionali è quella dei rischi trasversali che sono in massima parte rivolti agli aspetti organizzativi, ergonomici e psicosociali.

Si tratta, in altre parole, della tipologia di rischi che afferisce alle dinamiche aziendali, ossia all'insieme dei rapporti lavorativi, interpersonali e organizzativi che si creano all'interno di un contesto professionale.

Per comprendere meglio il concetto bisogna focalizzarsi sul ruolo che gioca una buona organizzazione del lavoro sulla qualità dello stesso, e di conseguenza sulla salute psico-fisica del lavoratore, così come sul ruolo fondamentale ricoperto dall'interazione lavoratore-ambiente di lavoro come meglio vedremo nei prossimi due capitoli.

Come già accennato si tratta di rischi che è maggiormente difficile percepire, comprendere e quindi valutare sia da parte del DL, dell'RSPP e del MC ma anche del lavoratore stesso.

Proprio per queste caratteristiche abbiamo deciso di dedicare questo testo a una trattazione più approfondita dei rischi trasversali.

Capitolo 2

L'organizzazione del lavoro

Quando si parla di rischi trasversali, spesso li si definisce come «*rischi organizzativi*», questo perché tale categoria di rischi è fortemente influenzata, quando non ne scaturisce in maniera diretta, dalle dinamiche organizzative presenti all'interno dell'azienda e dall'insieme dei rapporti lavorativi ed interpersonali che si creano all'interno di un contesto lavorativo.

Nel linguaggio comune l'organizzare implica il costituire in forma sistematica un complesso di organi o di elementi coordinandoli fra loro in rapporto di mutua dipendenza in vista di un fine determinato, o ancora per corpo organizzato si intende un'associazione di persone collegate tra loro in una struttura organica per cooperare a un fine comune.



L'organizzazione del lavoro quindi riveste un ruolo determinante soprattutto in termini di qualità e intensità del lavoro sia per gli aspetti psicologici che per quelli relativi alla salute o alla sicurezza. In tal senso la prevenzione degli infortuni sul lavoro e delle malattie professionali è fortemente influenzata dal grado di adattamento e equilibrio reciproci tra uomo, macchina e ambiente nell'ambito di un contesto organizzativo.

Ma cosa si chiede ad una buona organizzazione del lavoro? In sintesi una buona organizzazione del lavoro consiste nella capacità di identificare obiettivi e priorità, di distribuire le responsabilità e di organizzare le risorse disponibili in modo appropriato, efficace ed efficiente. Una buona organizzazione del lavoro consente di programmare ed at-

tuare le diverse attività gestendo in maniera efficace le risorse assegnate, riuscendo a conseguire gli obiettivi stabiliti durante le fasi di pianificazione.

Una gestione strutturata ed organica dei processi lavorativi permette non solo di verificare in tempo reale l'andamento dell'efficacia dell'organizzazione ma anche di favorire i cambiamenti culturali adeguati a raggiungere obiettivi di miglioramento.

Numerosi possono essere i fattori in grado di introdurre delle tensioni all'interno di un'azienda non adeguatamente organizzata, se ne riportano di seguito alcuni a titolo esemplificativo:

- **Difficoltà di comunicazione.** È forse uno dei principali punti di caduta all'interno di un'organizzazione soprattutto se si considerano i flussi comunicativi cosiddetti "verticali" ovvero tra superiori e sottoposti. Se a questi ultimi non vengono date la giusta considerazione e il giusto supporto da parte della classe dirigente attraverso un ascolto attivo si creano facilmente tensioni e malcontento che si ripercuotono inevitabilmente sulla qualità del lavoro.
- **Mancanza di equità organizzativa.** Le opportunità di crescita, gli incentivi economici, le opportunità di aggiornamento devono essere gestite con equità, definendo regole chiare. Nel momento in cui la distribuzione di queste risorse non risulta equa, iniziano conflitti interni che incrinano i rapporti non solamente tra superiori e sottoposti, ma anche tra lavoratori di pari livello.
- **Insufficiente gestione delle conflittualità.** Spesso tra colleghi possono crearsi situazioni conflittuali a causa di mancanza di empatia o vera e propria rivalità per motivi di carriera. In questo caso la dirigenza dovrebbe essere in grado di mediare e gestire le conflittualità enfatizzando l'aspetto costruttivo del confronto per creare rapporti solidi sia tra colleghi, sia tra superiori e dipendenti.
- **Mancanza di collaborazione.** Nel caso in cui i lavoratori non trovino il modo di collaborare, ciò, seppur non necessariamente, può facilmente generare situazioni di isolamento con possibili disagi emotivi e lavorativi. Creare un ambiente collaborativo, in cui si mettono le proprie capacità a disposizione della squadra di lavoro, permette non solamente di ridurre i tempi di produzione e/o di aumentare la qualità, ma soprattutto di diminuire possibili fattori di rischio ad esempio da stress o da lavoro in solitaria.
- **Sovraccarico del lavoratore.** Quando le richieste effettuate ad un singolo lavoratore sono eccessive, si possono creare elevati livelli

di stress, specialmente quando tale situazione è associata alla mancanza di collaborazione tra colleghi o alla presenza di conflittualità tra di essi; di tale aspetto parleremo diffusamente nei capitoli successivi.

- **Ambiente di lavoro non confortevole e scarsa attenzione alla sicurezza.** La giusta illuminazione, la pulizia dei locali, la temperatura adeguata gli arredi idonei sono tutti elementi che possono generare senso di appartenenza e sicurezza nel lavoratore così come lavorare in un ambiente che si percepisce come “sicuro”.

Da quanto sopra scaturisce che quando l'organizzazione del lavoro presenta dei punti di caduta o delle criticità, tutto ciò si ripercuote sicuramente sul benessere dei lavoratori e può originare una serie di rischi per la loro salute e sicurezza, non ultimi i rischi psicosociali che rappresentano argomento articolato e complesso ed ai quali è dedicato un apposito capitolo.



Anche nel D.Lgs. 81/08 e smi, tra le misure generali che il datore di lavoro deve attuare ai fini della tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori sono presenti riferimenti espliciti al ruolo che l'organizzazione del lavoro gioca in tale partita. Nel box che segue sono evidenziati alcuni passaggi dell'articolo 15 del Testo Unico per la Salute e Sicurezza sul lavoro che fanno riferimento, in modo esplicito o implicito, all'organizzazione del lavoro quale elemento indispensabile alla prevenzione dei rischi lavorativi.

Decreto Legislativo 81/2008
Articolo 15 - Misure generali di tutela

1. Le misure generali di tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori nei luoghi di lavoro sono:
 - a) la valutazione di tutti i rischi per la salute e sicurezza;
 - 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**;
 - c) l'eliminazione dei rischi e, ove ciò non sia possibile, la loro riduzione al minimo in relazione alle conoscenze acquisite in base al progresso tecnico;
 - 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;
 - e) la riduzione dei rischi alla fonte;
 - f) la sostituzione di ciò che è pericoloso con ciò che non lo è, o è meno pericoloso;
 - g) la limitazione al minimo del numero dei lavoratori che sono, o che possono essere, esposti al rischio;
 - h) l'utilizzo limitato degli agenti chimici, fisici e biologici sui luoghi di lavoro;
 - i) la priorità delle misure di protezione collettiva rispetto alle misure di protezione individuale;
 - l) il controllo sanitario dei lavoratori;
 - m) l'allontanamento del lavoratore dall'esposizione al rischio per motivi sanitari inerenti la sua persona e l'adibizione, ove possibile, ad altra mansione;
 - n) l'informazione e formazione adeguate per i lavoratori;
 - o) l'informazione e formazione adeguate per dirigenti e i preposti;
 - p) l'informazione e formazione adeguate per i rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza;
 - q) le istruzioni adeguate ai lavoratori;
 - r) la partecipazione e consultazione dei lavoratori;
 - s) la partecipazione e consultazione dei rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza;
 - t) la **programmazione delle misure ritenute opportune per garantire il miglioramento nel tempo dei livelli di sicurezza**, anche attraverso l'adozione di codici di condotta e di buone prassi;
 - u) le misure di emergenza da attuare in caso di primo soccorso, di lotta antincendio, di evacuazione dei lavoratori e di pericolo grave e immediato;
 - v) l'uso di segnali di avvertimento e di sicurezza;
 - z) la regolare manutenzione di ambienti, attrezzature, impianti, con particolare riguardo ai dispositivi di sicurezza in conformità alla indicazione dei fabbricanti.

Tra le misure generali di tutela elencate nell'articolo 15, alcune sottintendono che l'approccio idoneo da adottare per la gestione delle problematiche relative all'organizzazione, e quindi alla sua influenza sulla sicurezza dei lavoratori e sui loro comportamenti, è quello di risalire alle cause della situazione di disagio, come indicato alle lettere c) ed e) ed eliminarle alla fonte, attraverso l'adozione di opportune misure collettive.

Di contro alla lettera b) è posto chiaramente l'accento sulla programmazione degli interventi di prevenzione dei rischi che deve essere

“(...)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”;

e ancora si legge alla lett. 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”.*

Il disposto normativo ribadisce la centralità dell’organizzazione del lavoro anche alla lett. g) *“la limitazione al minimo del numero dei lavoratori che sono, o che possono essere, esposti al rischio”* e alle lettere n), o), p), q), r), s) in cui chiamano in causa elementi quali informazione, formazione, addestramento, partecipazione e consultazione dei lavoratori, ritenuti indispensabili dal punto di vista organizzativo per il mantenimento nel tempo dei livelli di sicurezza e il miglioramento continuo delle condizioni di lavoro, tanto da essere divenuti negli anni il “cuore” dei modelli organizzativi e gestionali per la salute e sicurezza sul lavoro.

Del resto anche alla lettera t) si parla espressamente di programmazione quale strumento chiave per *“garantire il miglioramento nel tempo dei livelli di sicurezza”.*

Infine il decreto legislativo 81/2008 e smi, all’articolo 30 affronta diffusamente il tema dell’adozione ed efficace attuazione di modelli organizzativi e gestionali per la salute e sicurezza sul lavoro⁵.

Ecco quindi che tutta la normativa per la salute e sicurezza è permeata dalla consapevolezza che lo sviluppo di strumenti idonei a organizzare e programmare le attività sono sicuramente un valido aiuto al miglioramento delle condizioni lavorative e dei livelli di salute e sicurezza, strumenti che devono consentire:

- la chiara definizione dei processi lavorativi;
- la chiara definizione delle responsabilità di ciascuna figura coinvolta nei processi;
- la partecipazione di tutti i lavoratori, anche per il tramite dei loro rappresentanti, ai processi decisionali;
- una comunicazione efficace tra dirigenza e sottoposti e tra colleghi e collaboratori;

⁵ *“La gestione sistemica della sicurezza sul lavoro: la certificazione degli SGSL e l’asseverazione. I modelli Organizzativi ex D.lgs 231/01”* degli stessi autori.

- un'assegnazione di compiti chiara e idonea alle capacità individuali e che consenta un'adeguata autonomia operativa;
- l'accesso per tutti alla formazione, all'aggiornamento e all'addestramento;
- una gestione efficace delle conflittualità;
- una corretta programmazione delle pause di lavoro;
- un'alternanza di mansioni monotone e ripetitive con attività più stimolanti che richiedono maggiore coinvolgimento intellettuale;
- una turnazione in caso di mansioni a contatto diretto con pubblico.

Nei prossimi paragrafi saranno analizzate delle tematiche che più di altre necessitano di una buona organizzazione del lavoro mirata ad abbattere alcuni fattori di rischio.

2.1 Il lavoro a turni e il lavoro notturno

Molte sono le attività che oggi presentano una turnazione di lavoro anche nel periodo notturno con il coinvolgimento di circa 3 milioni di lavoratori, attività in continuo aumento che non si limitano più come in passato ad assicurare i servizi essenziali quali trasporti, telecomunicazioni, ospedali e case di cura, ecc.

Viviamo ormai nel tempo del “tutto e subito”, grazie anche all'abbattimento delle barriere spazio-temporali determinato dallo sviluppo esponenziale della tecnologia, e tutto ciò ha portato e sta portando alla proliferazione di prestazioni lavorative a orari irregolari, turni serrati o notturni. Basti pensare, ad esempio, all'aumento degli esercizi commerciali aperti h 24 o al settore della logistica per la consegna di colli in tempi rapidissimi; a ciò si aggiungono settori quali quello della ristorazione e alberghiero nei quali il lavoro è da sempre organizzato su turni anche notturni.

Se da un lato la turnazione e il lavoro notturno, possono addirittura essere graditi da alcuni lavoratori per la disponibilità di tempo che possono creare (se si considerano ad esempio i tempi di riposo “dilatati” previsti dopo un turno di notte), dall'altro presenta numerosi fattori di rischio con ripercussioni sulla salute e sicurezza dei lavoratori.



Per questo motivo la gestione dei turni con particolare riferimento a quelli di notte costituisce un nodo cruciale dell'organizzazione del lavoro.

2.1.1. L'orario di lavoro nel quadro normativo di riferimento

Il principale riferimento normativo è costituito dal Decreto Legislativo 66/2003 – “Attuazione delle direttive 93/104/CE e 2000/34/CE concernenti taluni aspetti dell'organizzazione dell'orario di lavoro”, fermo restando quanto previsto dai singoli Contratti Collettivi Nazionali che disciplinano in modo differenziato l'orario di lavoro, la sua quantità, la sua distribuzione a turni, le modalità e le esenzioni dal lavoro notturno.

Nel decreto legislativo 66/2003 sono riportate le definizioni cui fare riferimento per inquadrare la tipologia di lavoro a turni e notturno:

- **periodo notturno:** periodo di almeno sette ore consecutive comprendente l'intervallo tra la mezzanotte e le cinque del mattino;
- **lavoratore notturno:**
 - a) qualsiasi lavoratore che svolga durante il periodo notturno almeno tre ore del suo tempo di lavoro giornaliero impiegato in modo normale;
 - b) qualsiasi lavoratore che svolga durante il periodo notturno almeno una parte del suo orario di lavoro secondo le norme definite dai contratti collettivi di lavoro.

In difetto di disciplina collettiva è considerato lavoratore notturno qualsiasi lavoratore che svolga lavoro notturno per un minimo di ottanta giorni lavorativi all'anno; il suddetto limite minimo è riproporzionato in caso di lavoro a tempo parziale;
- **lavoro a turni:** qualsiasi metodo di organizzazione del lavoro anche a squadre in base al quale dei lavoratori siano successivamente occupati negli stessi posti di lavoro, secondo un determinato ritmo, compreso il ritmo rotativo, che può essere di tipo continuo o discontinuo e il quale comporti la necessità per i lavoratori di compiere un lavoro a ore differenti su un periodo determinato di giorni o di settimane;
- **lavoratore a turni:** qualsiasi lavoratore il cui orario di lavoro sia inserito nel quadro del lavoro a turni.

Inoltre la norma riporta anche le definizioni più ampie di orario di lavoro e dei periodi di riposo:

- **orario di lavoro:** qualsiasi periodo in cui il lavoratore sia al lavoro, a disposizione del datore di lavoro e nell'esercizio della sua attività o delle sue funzioni;
- **periodo di riposo:** qualsiasi periodo che non rientra nell'orario di lavoro;
- **lavoro straordinario:** è il lavoro prestato oltre l'orario normale di lavoro;
- **riposo adeguato:** periodi di riposo regolari, la cui durata è espressa in unità di tempo, e sufficientemente lunghi e continui per evitare che i lavoratori, a causa della stanchezza della fatica o di altri fattori che perturbano la organizzazione del lavoro, causino lesioni a se stessi, ad altri lavoratori o a terzi o danneggino la loro salute, a breve o a lungo termine.

La norma disciplina anche le modalità di organizzazione del lavoro in merito al lavoro straordinario, le pause di lavoro, i riposi, il lavoro nelle ore notturne, tematiche che saranno meglio approfondite nei prossimi paragrafi.

Un passaggio importante del decreto⁶ è il divieto di adibire le donne al lavoro, dalle ore 24 alle ore 6, dall'accertamento dello stato di gravidanza fino al compimento di un anno di età del bambino. Non sono inoltre obbligati a prestare lavoro notturno:

- a) la lavoratrice madre di un figlio di età inferiore a tre anni o, in alternativa, il lavoratore padre convivente con la stessa;
- b) la lavoratrice o il lavoratore che sia l'unico genitore affidatario di un figlio convivente di età inferiore a dodici anni;
- c) la lavoratrice o il lavoratore che abbia a proprio carico un soggetto disabile ai sensi della legge 5 febbraio 1992, n. 104, e successive modificazioni.

In tutti gli altri casi i contratti collettivi stabiliscono i requisiti dei lavoratori che possono essere esclusi dall'obbligo di effettuare lavoro notturno.

A partire quindi dalle previsioni normative, la definizione puntuale dei tempi di lavoro è stabilita, come detto, nell'ambito dei singoli Contratti Collettivi Nazionali anche e soprattutto in base alle diverse organizzazioni del lavoro delle realtà produttive sulle quali si basa anche la

⁶ Articolo 11, D.Lgs. 66/2003 e smi

contrattazione decentrata.

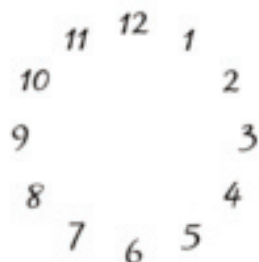
Negli ultimi anni si è assistito ad un progressivo aumento di tempi di lavoro sempre più flessibili di pari passo con i mutamenti sociali e delle conseguenti variazioni delle regole della domanda e dell'offerta, che sono state peraltro anche stravolte dalla grande pandemia di Covid-19 iniziata in Italia nel 2020. Questo ha portato con se anche un aumento e una diversificazione delle tipologie di turni e un aumento della frequenza del lavoro nel periodo notturno.

2.1.2. Rischi per la salute e sicurezza del lavoro a turni e del lavoro notturno

L'organismo umano, per sua natura, necessita per mantenersi in uno stato di salute di una corretta alternanza tra uno stato di veglia, nelle ore di luce diurne durante il quale svolge la grande maggioranza delle sue attività, e di uno stato di riposo a cui si associa normalmente il sonno nelle ore notturne. Quanto sopra è necessario per rispettare il ben noto ritmo circadiano un meccanismo, sviluppato dagli organismi viventi per sincronizzare il loro comportamento e le loro funzioni fisiologiche con il ciclo quotidiano di luminosità e oscurità determinato dalla rotazione della terra.

Nel nostro organismo quindi moltissime attività biologiche funzionano quotidianamente seguendo questo ritmo che è una sorta di orologio biologico dal periodo di circa 24 ore, nella maggior parte dei casi regolato dall'alternanza luce-buio dell'ambiente esterno. Il ritmo circadiano, oltre a regolare il ritmo sonno-veglia permette ad esempio di controllare:

- alimentazione,
- pressione arteriosa,
- frequenza cardiaca,
- temperatura corporea,
- produzione di numerosi ormoni e neurotrasmettitori.



Nelle 24 ore che compongono una giornata, si possono distinguere diverse fasi del ciclo circadiano ciascuna di circa 3 ore:

- Tra le 6 e le 9: fase in cui il corpo si rimette gradualmente in moto, a seguito del riposo notturno. La melatonina, l'ormone del sonno prodotto durante la notte, comincia a diminuire. Aumentano i livelli di un altro ormone, il cortisolo, che risvegliano l'organismo e attivano lo stato di veglia.
- Tra le 9 e le 12: fase in cui continua il risveglio e viene raggiunto il picco di cortisolo, aumenta la temperatura corporea e cresce l'efficienza delle principali funzioni fisiche e cognitive. È il momento del giorno con i più elevati livelli prestazionali dell'organismo in termini di energia e concentrazione.
- Tra le 12 e le 15: fase che comprende la pausa pranzo e la conseguente attività digestiva che impegna il nostro organismo. Ciò provoca un senso di sonnolenza e stanchezza che impone un rallentamento delle altre funzioni a favore della digestione.
- Tra le 15 e le 18: fase di massima efficienza di cuore e polmoni durante la quale si verifica un aumento della temperatura corporea. È il momento idoneo per dedicarsi all'attività fisica, caratterizzato da una maggiore efficienza della muscolatura.
- Tra le 18 e le 21: in questa fase l'attività dell'organismo comincia di nuovo a rallentare per prepararsi al riposo notturno, il fegato e l'intestino fanno più fatica a digerire grassi e zuccheri. Per questo motivo è consigliabile un pasto leggero che garantisca un riposo ottimale.
- Tra le 21 e le 24: dalle 21 circa, inizia la produzione di melatonina ad opera della ghiandola pineale con lo scopo di facilitare l'addormentamento e il sonno. Per lo stesso motivo la temperatura corporea comincia a scendere.; Non è questa la fase migliore per fare attività sportiva o esporsi eccessivamente alla cosiddetta luce "blu" di smartphone, tablet e computer che interferisce sulla produzione dell'ormone del sonno.
- Tra le 24 e le 3: in questa fase il livello di melatonina è al massimo, per assicurare un sonno profondo e riposante. È il momento in cui

il cervello si ristora e gli organi si rilassano, preparando l'organismo al giorno successivo.

- **Tra le 3 e le 6:** è questa la fase di preparazione ad un graduale risveglio con l'inizio della diminuzione dei livelli di melatonina, la temperatura corporea scende invece al minimo prima del rialzo diurno. Da quanto sopra è evidente come il funzionamento del ciclo circadiano è alla base dello stato di salute ottimale del nostro organismo.

È però anche facile intuire come una perturbazione di tale orologio biologico possa portare inevitabilmente dei problemi, sottoponendo l'organismo ad una condizione di stress, con possibili ricadute sulla fisiologia delle funzioni dell'organismo regolate dalle fasi del ciclo.

È anche quindi facilmente intuibile e ormai ampiamente dimostrato come il lavoro in turni, ancor più quando ricomprende i turni notturni, si possa ripercuotere significativamente sul buon funzionamento del ciclo circadiano, costringendo spesso il lavoratore ad invertire il normale ciclo "sonno-veglia" e a svolgere attività impegnative nel periodo deputato al riposo e al sonno.

2.1.2.1 Disturbi del sonno

I disturbi del sonno sono molto frequenti nei lavoratori notturni, ma anche in coloro che più in generale lavorano su turni diversificati, svegliandosi ad esempio alle prime luci dell'alba. Tali disturbi sono costituiti spesso da stanchezza, difficoltà a prendere sonno o vera e propria insonnia.

Dopo un turno notturno il periodo di riposo tende ad essere troppo breve e può essere facilmente disturbato da troppa luce o rumori esterni, nonché dalle temperature diurne più elevate di quelle notturne. A ciò si aggiunge l'evidenza scientifica che vede il sonno diurno essere caratterizzato da un minor numero di fasi di sonno profondo e di sonno REM, tipologie di sonno entrambe fondamentali. Il sonno REM è considerato, infatti, di particolare importanza per il recupero delle funzioni cognitive, come la memoria e la capacità di concentrazione, poiché attiverebbe le stesse aree cerebrali coinvolte nelle attività intellettive durante la veglia; mentre il sonno profondo è essenziale per il riposo fisico.

Sul lungo periodo i disordini del sonno generano problemi quali affaticamento cronico, atteggiamenti comportamentali negativi, ansia e depressione cronica, con conseguenti disturbi della sfera sociale. Inoltre le alterazioni del sonno possono costituire un concreto fattore di rischio per disturbi o malattie gastrointestinali e cardiovascolari.

2.1.2.2 Disturbi dell'apparato gastroenterico

Sono disturbi molto frequenti che coinvolgono dal 20 al 75% di coloro che lavorano a turni e sono dovuti principalmente al consumo irregolare di pasti che spesso, soprattutto nel caso dei lavoratori notturni, tende a concentrarsi nella seconda parte della giornata quando l'attività dell'organismo comincia a rallentare in vista del riposo notturno e il metabolismo dei grassi e degli zuccheri è anch'esso più lento.

A ciò si aggiunge il fatto che spesso i pasti sono consumati velocemente e non sono di elevata qualità, ad esempio preconfezionati, abbinati all'elevato consumo di bevande stimolanti a base di caffeina, alcol o a tabacco.

Pertanto frequenti fra i turnisti sono i disturbi digestivi, ma sul lungo periodo, in alcuni casi possono manifestarsi patologie più severe quali gastrite cronica, gastroduodenite, ulcera peptica e colite

2.1.2.3 Problemi cardiovascolari

L'alterazione del ritmo sonno-veglia associato spesso ad una situazione di stress incide anche sul metabolismo di trigliceridi e colesterolo, con possibili effetti dannosi a carico del sistema cardiovascolare che possono concretizzarsi in un aumento della pressione arteriosa, o della frequenza cardiaca, oppure in disturbi cardiovascolari più gravi o vere e proprie patologie quali la cardiopatia ischemica. Diversi studi scientifici⁷ hanno evidenziato una maggiore incidenza dei disturbi e delle patologie cardiovascolari nei turnisti a causa sia delle alterazioni di cui sopra, sia a causa della mancanza di riposo conseguente a disturbi del sonno o a abitudini alimentari scorrette che vengono assunte dai lavoratori durante i turni.

2.1.2.4 Incidenti e infortuni

Appare ormai chiaro come la perturbazione del ciclo circadiano giochi un ruolo determinante sul benessere psico fisico della persona. Pertanto se questa persona si trova a svolgere la sua attività lavorativa

⁷ Wang A, Arah OA, Kauhanen J, Krause N. *Shift work and 20-year incidence of acute myocardial infarction: results from the Kuopio Ischemic Heart Disease Risk Factor Study*. *Occup Environ Med*. 2016 Mar 31.

Vyas MV, Garg AX, Iansavichus AV, et al. *Shift work and vascular events: systematic review and meta-analysis*. *BMJ* 2012;345:e4800

in uno stato generale di malessere e affaticamento, sonnolenza e insonnia, ovvero è colpita da sintomi comunemente noti come sindrome del “*jet-lag*”, inevitabilmente andrà incontro ad una riduzione dei livelli di attenzione e vigilanza e di performance, che andranno ad incidere sull'efficienza lavorativa.

Se da un lato i turni notturni, che sono i più soggetti ai cali di attenzione e vigilanza, possono talvolta essere i più “tranquilli” e presentare carichi di lavoro minori, dall'altro costituiscono le fasce orarie in cui la possibilità di errori da parte dei lavoratori è maggiormente in agguato con conseguente aumentato rischio del verificarsi di eventi dalle conseguenze dannose per la salute e sicurezza dei lavoratori.

2.1.2.5 Difficoltà della sfera psico-affettiva e sociale

È indiscutibile e facilmente intuibile come il lavoro notturno e il lavoro a turni possano “sfasare” i tempi rispetto alla quotidiana cadenza diurna di tutte le attività e ruoli compreso ad esempio il ruolo di genitore. Pertanto notevoli possono essere le influenze dei turni sulla vita familiare e sociale del lavoratore che incontra oggettive difficoltà a ritagliare degli spazi temporali da trascorrere con la famiglia e gli amici o nei quali svolgere le incombenze quotidiane ad esempio seguire i figli nelle attività scolastiche o sbrigare le faccende domestiche, ovvero tutte le attività normalmente organizzate sulla base di ritmi giornalieri e settimanali.

Tutto ciò può generare uno stato di ansia dovuto al continuo “*inseguimento*” della vita relazionale quotidiana e una sorta di stato di “*emarginazione*” affettiva e sociale, spesso maggiormente a carico delle lavoratrici che dei lavoratori.

Ne consegue che tale categoria è più soggetta ad affaticamento cronico, irritabilità, stati ansiosi e alterazioni nervose che possono essere associate anche a stati depressivi che inducono uso di farmaci ansiolitici e antidepressivi.

E' anche vero però che il lavoro a turni, non necessariamente viene vissuto come ostativo nei confronti della vita familiare e sociale in quanto può anche consentire un diverso utilizzo dei tempi di vita giornalieri andando a soddisfare alcune esigenze quali, per esempio, una maggiore disponibilità di tempo per l'accesso agli uffici pubblici negli orari di apertura e più tempo da dedicare ad esempio allo studio o al tempo libero ma costituisce comunque un fattore di rischio spesso poco percepito.

2.1.2.6 Altri possibili effetti sulla salute

In merito ad altri possibili effetti sulla salute del lavoro a turni vanno citati gli esiti delle ricerche da parte della IARC⁸ (International Agency for Cancer Research), che ha messo in evidenza una correlazione tra il lavoro notturno ed alcuni fattori chiave dello sviluppo del cancro: immunodepressione, infiammazione cronica, proliferazione cellulare. Nei casi studiati è stato anche riscontrato un aumento significativo dei livelli di estrogeni nelle lavoratrici notturne ed una diminuzione generale nella produzione di melatonina. In base alle evidenze riscontrate il lavoro notturno è stato classificato dalla IARC nel Gruppo 2A: *“probabilmente cancerogeno per l'uomo”*.

Inoltre, più in generale, una particolare attenzione è stata dedicata alle lavoratrici nelle quali alcuni studi hanno evidenziato influenze delle alterazioni del ciclo circadiano sul sistema ormonale con presenza di disordini mestruali. In alcuni casi è stata ipotizzata anche una ridotta fertilità, ma i diversi pareri ed le diverse evidenze al riguardo non hanno fino ad ora permesso di stabilire una correlazione certa tra il lavoro a turni e la difficoltà di concepire o una maggiore incidenza di abortività spontanea e di parti pretermine

2.1.3. Gli obblighi del Datore di Lavoro e la prevenzione

Sulla base della vigente normativa in materia di salute e sicurezza sul lavoro illustrata nel primo capitolo, il Datore di Lavoro, nell'ambito della valutazione dei rischi, ha l'obbligo di effettuare tale valutazione anche per il lavoro a turni.

Nella valutazione andranno quindi presi in considerazione tutti i fattori di rischio e i possibili effetti sulla salute fin qui illustrati.

Data la particolarità della materia in cui, la stragrande maggioranza delle possibili ripercussioni del lavoro a turni sulla salute e sicurezza dei lavoratori sono dovute all'alterazione del fisiologico ritmo circadiano, sarà fondamentale per il datore di lavoro considerare con attenzione i fattori che possono influire sulla tolleranza del lavoro a turni, sulla base della suscettibilità individuale. Infatti la suscettibilità individuale può determinare ampie variazioni tra un lavoratore e un altro in merito alla soglia di tolleranza dei turni.

E' stato stimato che sia sul breve che sul lungo termine circa il 15-20% dei turnisti è costretto ad abbandonare il lavoro a turni o notturno

⁸ 2020, IARC Monographs Volume 124: Night Shift Work

a causa dell'insorgere di uno o più disturbi.

Molteplici sono i fattori che possono determinare risposte diverse da lavoratore a lavoratore:

personali, età, genere, stato generale di salute, pratica di attività sportiva, o cronotipo del sonno (ovvero la tendenza a preferire ed essere più produttivi nelle ore del mattino – allodola - o serali - gufo), ecc.

familiari, essere single o in coppia, presenza uno o più figli nel nucleo familiare, eventuale lavoro del partner non conciliabile con i turni, livello economico del nucleo familiare che possa ad esempio permettere di assumere collaboratori familiari, ecc.

ambientali e sociali, infrastrutture, servizi, attività extralavorative del soggetto, ecc.

tipologia di attività lavorativa, livello di specializzazione, gratificazione economica, possibilità di carriera, tipologia di turni con particolare riferimento al numero di turni notturni in una settimana o mese, atmosfera nell'ambiente di lavoro tra colleghi, ecc.

Sicuramente uno dei fattori che maggiormente influenza la tolleranza del lavoro a turni è l'età del lavoratore, in quanto fisiologicamente i ritmi circadiani hanno una minore capacità di adattamento dopo i 40 anni.

Anche per le lavoratrici, come già evidenziato, la soglia di tolleranza potrebbe essere più bassa rispetto ai lavoratori, sia a causa dell'influenza del ciclo circadiano sull'assetto ormonale, sia a causa del maggior tempo speso nella cura della prole e nelle faccende domestiche.

Ne consegue che in fase di sorveglianza sanitaria, di cui si parlerà nei prossimi paragrafi, spetterà al medico competente, la delicata valutazione dell'idoneità del lavoratore o della lavoratrice per il lavoro a turni.

2.1.3.1 Le principali soluzioni organizzative

La principale misura di prevenzione dei rischi nel lavoro a turni è costituita da una buona organizzazione delle turnazioni. Tale misura non solamente può essere efficace nella prevenzione di molti dei disturbi descritti, ma ha ripercussioni positive sul grado di soddisfazione del lavoratore e, indirettamente, anche sull'azienda, in quanto contribuisce ad elevare i livelli prestazionali dei lavoratori.

Sarà quindi opportuno da parte del datore di lavoro organizzare le turnazioni tenendo conto di:

- la tipologia di lavoro;
- la durata del singolo turno lavorativo;

- la regolarità nelle turnazioni (ricorrenza dello stesso tipo di turno, in un determinato arco temporale);
- la ricorrenza delle turnazioni notturne;
- la distribuzione delle pause di lavoro e dei riposi con particolare riferimento a quelli effettuati a seguito di un turno notturno;
- il numero di fine settimana liberi e soggetti a turno;
- l'esigenza di ore di lavoro straordinario;
- le squadre di lavoratori che si alternano nei turni.

La tipologia di lavoro può, come già accennato, influire enormemente sulla tolleranza ai turni e quindi su una loro buona organizzazione; un lavoro fisicamente impegnativo o solitario, richiederà ad esempio dei turni più brevi, alternati a dei riposi idonei.

È importante che la durata del turno lavorativo, a meno di esigenze lavorative particolari la cui definizione spetta ai singoli contratti nazionali di lavoro, sia compresa tra le 6 e le 8 ore per consentire una minore alterazione del ritmo sonno/veglia e una migliore distribuzione del tempo libero da dedicare agli impegni familiari e sociali e ai propri interessi. Benefici scaturiscono anche da una pianificazione che prediliga una regolarità nelle turnazioni ovvero una sequenza periodica dei diversi tipi di turno (ad esempio un turno di mattina, un turno pomeridiano, un turno di notte e due giorni di riposo). In tutte le attività lavorative dove sia possibile, è preferibile organizzare i turni del mattino che non abbiano inizio troppo presto, ovvero prima delle 7:00, ciò consente infatti di non interferire con l'ultima parte del sonno notturno solitamente più ricca di fasi REM.

Altre tipologie di turnazione, quali il mantenimento del medesimo turno per 5 giorni consecutivi ed il fine settimana sempre libero, influiscono in misura maggiore sull'alterazione del ciclo sonno-veglia, in particolar modo ovviamente nella settimana con 5 turni notturni consecutivi.

Il numero di fine settimana lasciato libero dai turni dovrebbe essere il maggiore possibile visto il concentrarsi della vita familiare e sociale in tale intervallo di tempo.

In caso di necessità di effettuare ore di lavoro straordinario che prolunghino quindi l'orario di lavoro, queste non dovrebbero essere fatte alla fine di un turno notturno, al termine del quale il lavoratore ha necessità di un congruo periodo di riposo che gli permetta il recupero fisiologico.

Un'organizzazione insomma che consenta al lavoratore turnista di

poter conciliare al meglio la vita lavorativa e la vita privata, e che dovrebbe essere effettuata prevedendo un'attiva partecipazione dei lavoratori alla pianificazione dei tempi e degli orari di lavoro. I lavoratori, infatti, coinvolti in prima persona, sono senz'altro coloro che meglio possono fornire indicazioni sulle loro specifiche necessità e sulla particolarità delle lavorazioni svolte durante i turni, consentendo una valutazione puntuale delle criticità e dei punti di forza dell'organizzazione della turnazione. Senza contare che il coinvolgimento diretto dei lavoratori nella definizione degli schemi di turnazione contribuisce ad una tolleranza maggiore degli eventuali disagi legati agli orari imposti dal turno.

Ad un'organizzazione dei turni ottimale andranno affiancate una serie di misure volte a mitigare i disagi dei turnisti quali ad esempio:

- la riduzione ove possibile delle ore di lavoro notturno;
- la possibilità di fruizione di un numero adeguato di riposi compensativi e di giorni di ferie;
- la possibilità di fruizione, ove richiesta, di periodi di lavoro esclusivamente diurno;
- la presenza sul luogo di lavoro di servizi mensa o salette ristoro debitamente attrezzate ad esempio con frigorifero, bollitore, forno a microonde, ecc.;
- l'allestimento di ambienti idonei ed attrezzati, dove il lavoratore possa effettuare delle pause durante il turno di lavoro e dove poter, al bisogno specialmente durante le ore notturne, anche dormire per brevi periodi al fine di alleviare la sonnolenza, migliorare la vigilanza e ridurre il senso di fatica;
- la fornitura da parte del datore di lavoro di un adeguato supporto in termini di organizzazione di servizi sociali, mediante accordi con le compagnie di trasporto pubblico, asili-nido e scuole materne ed altro.

2.1.3.2 L'informazione e la formazione a sostegno dei lavoratori

La formazione e l'informazione dei lavoratori sui rischi presenti nell'ambiente di lavoro e sulle misure di prevenzione e protezione da adottare sono uno degli obblighi previsti dal testo unico per la salute e sicurezza sul lavoro come già anticipato nel capitolo 1.⁹

Nel caso dei lavoratori turnisti una parte della formazione dovrà necessariamente essere incentrata su alcuni aspetti molto importanti nel-

⁹ articoli 36 e 37 del d.lgs. 81/08 e s.m.i.

la prevenzione dei disturbi legati all'alterazione del ritmo circadiano descritti nei precedenti paragrafi.

A titolo esemplificativo si suggeriscono alcune tematiche pertinenti:

- **l'igiene del sonno** ovvero le modalità utili ad ottenere un riposo di qualità a seguito di un turno notturno, quali ad esempio cercare di dormire in un ambiente buio, il più possibile isolato dai rumori diurni dopo aver staccato i dispositivi elettronici con particolare riferimento agli smartphone e cercando di dormire per almeno 5 o 6 ore consecutive. E' inoltre molto utile, prima della prima notte di turno notturno, dormire per almeno 2-4 ore nel pomeriggio, al fine di ridurre l'affaticamento e la tendenza ad addormentarsi durante il turno di lavoro; oppure è utile anticipare un po' l'orario in cui ci si corica prima del turno del mattino.
- **L'importanza di una dieta adeguata** che eviti pasti troppo abbondanti prima dei turni di lavoro o prima del riposo, limiti il consumo di bevande a base di caffeina, eviti il consumo di cibi preconfezionati. Il lavoratore, ove possibile dovrà inoltre sempre cercare di prendersi del tempo per il consumo dei pasti in luoghi adeguati e confortevoli e in compagnia dei colleghi di lavoro. Inoltre in relazione alle abitudini alimentari dei lavoratori si potrà ribadire l'importanza del mantenersi in buone condizioni fisiche praticando della regolare attività sportiva o delle passeggiate all'aria aperta.
- **I rischi dell'uso di alcool e sostanze stimolanti o ipnoinducenti e l'influenza del fumo sulla salute e sulla qualità del sonno.**
- Suggerimenti e consigli pratici per l'**organizzazione della vita familiare e sociale**

2.1.4. Sorveglianza sanitaria dei lavoratori turnisti

Il datore di lavoro in funzione dei rischi per la salute presenti sul luogo di lavoro ha il dovere di nominare, nei casi in cui ciò sia previsto dalla legge per ciascun tipo di rischio valutato, un medico, denominato medico competente, che effettui le visite mediche di sorveglianza sanitaria ai lavoratori¹⁰.

La sorveglianza sanitaria dei lavoratori che svolgono lavoro a turni ha lo scopo di accertare il loro stato di salute e la loro capacità di compiere il lavoro senza significative modificazioni del proprio stato di benessere fisico, psichico e sociale.

¹⁰ Articolo 41, D.lgs: 81/2008

L'obiettivo primario della sorveglianza sanitaria è infatti con la tutela dello stato di salute e sicurezza dei lavoratori attraverso:

- la valutazione della compatibilità tra condizioni di salute di ogni singolo lavoratore e i compiti lavorativi che gli sono affidati;
- l'individuazione di eventuale ipersuscettibilità ai rischi lavorativi per qualche lavoratore;
- la verifica dell'efficacia delle misure di prevenzione dei rischi per la salute e la sicurezza attuate in azienda.

I lavoratori hanno pertanto l'obbligo di sottoporsi alle visite mediche di sorveglianza sanitaria, che nel caso specifico del lavoro a turni, possono essere effettuate dalle competenti strutture sanitarie pubbliche o dal medico competente.

Per ogni lavoratore viene istituita e periodicamente aggiornata una cartella sanitaria di rischio di cui il lavoratore può chiedere copia in ogni momento.

Nel caso specifico dei turnisti quindi sarà onere delle competenti strutture sanitarie pubbliche o del medico competente la valutazione dello stato di salute del lavoratore con particolare riguardo alla presenza di patologie che possano costituire una controindicazione per l'idoneità al lavoro a turni, quali ad esempio disturbi del sonno, patologie gastroenteriche, cardiovascolari, scompensi metabolici, diabete, patologie respiratorie croniche per le quali le ore notturne sono le più critiche, irregolarità del ciclo mestruale e/o difficoltà al concepimento per le lavoratrici, ecc.

Importante è anche la valutazione di eventuali fattori individuali, familiari e sociali che potrebbero influenzare la tolleranza ai turni, primo fra tutti l'età dei lavoratori, in quanto, come abbiamo visto, dopo i 40 anni la perturbazione del ritmo sonno-veglia comincia a non essere più facilmente tollerata, ancor più dopo i 50 anni, o la necessità di assumere terapie farmacologiche che richiedano regolarità delle funzioni fisiologiche o possano indurre stati di sonnolenza. O ancora la presenza in ambito familiare di minori o disabili il cui accudimento diminuisce le ore di sonno a disposizione.

A seguito della visita medica, il medico competente esprime un giudizio di idoneità alla mansione svolta e ne rilascia copia al lavoratore che ha, in ogni momento, il diritto di richiedere copia della documentazione sanitaria che lo riguarda.

I giudizi possono essere di:

- idoneità;

- idoneità parziale, temporanea o permanente, con prescrizioni o limitazioni;
- inidoneità temporanea;
- inidoneità permanente.

Avverso il giudizio di idoneità è ammesso ricorso, entro 30 giorni dalla data di comunicazione del giudizio medesimo, all'organo di vigilanza territorialmente competente che dispone, dopo eventuali ulteriori accertamenti, la conferma, la modifica o la revoca del giudizio stesso.

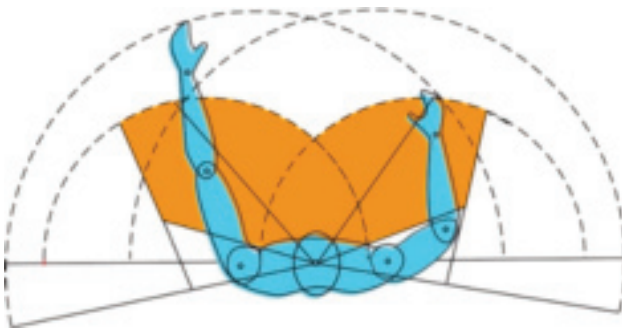
In ogni caso, qualora sopraggiungano condizioni di salute che comportino l'inidoneità alla prestazione di lavoro notturno accertata dal medico competente o dalle strutture sanitarie pubbliche, il lavoratore dovrà essere assegnato al lavoro diurno, ad altre mansioni se esistenti e disponibili. La definizione delle modalità di trasferimento al lavoro diurno o l'individuazione di soluzioni alternative nel caso in cui tale assegnazione non risulti applicabile è demandata alla contrattazione collettiva.

Si ricorda che, secondo quanto previsto all'articolo 41 del decreto legislativo 81/2008, le visite mediche o qualunque altro accertamento sanitario non possono essere effettuate:

- per accertare stati di gravidanza;
- in altri casi vietati dalla normativa vigente quali accertamento dello stato di sieropositività per HIV, esami che esponano essi stessi a fattori di rischio (radiografie o esami invasivi), se non esiste precisa indicazione clinica o esami finalizzati a verificare il possesso di particolari requisiti e non correlati ai rischi cui il lavoratore è esposto.

Capitolo 3 L'ergonomia

Il termine Ergonomia deriva dalle parole greche *ergon* (lavoro) e *nomos* (legge). Con tale termine ci si riferisce alla scienza interdisciplinare che studia l'interazione tra l'uomo e il suo ambiente il quale ricomprende anche le macchine.



In particolare in ottica di salute e sicurezza sul lavoro lo studio dell'interazione tra i tre elementi *uomo, macchina e ambiente* permette un approccio metodologico nel monitoraggio di diversi

fattori che possono impattare sul livello di rischio tra cui ad esempio quelli derivanti da stress fisico e mentale, da carenza di comunicazione, ma anche quelli derivanti da un uso non corretto delle attrezzature di lavoro.

Lo scopo dell'ergonomia è pertanto quello di migliorare le prestazioni del sistema e la soddisfazione complessiva dei lavoratori, tutelandone il benessere, la salute e la sicurezza.

L'ergonomia vede la luce ufficialmente nel 1949, all'università di Oxford, anno che segna l'inizio del nuovo approccio che pone particolare attenzione alla progettazione di strumenti ed attrezzature e alle loro caratteristiche in funzione dei bisogni degli utilizzatori e del contesto in cui devono essere utilizzati. Sullo stesso filone di pensiero, ovvero lo studio del miglior adattamento possibile dei sistemi e delle attrezzature agli utilizzatori, nasce nel 1956 negli Stati Uniti la Human Actors and Ergonomics Society.

Secondo i principi ergonomici il sistema lavoro è quindi costituito da tre elementi:

- l'uomo, il lavoratore che svolge un compito, inteso sia in senso fisico (caratteristiche antropometriche, aspetti biomeccanici ecc.), che cognitivo (carico mentale indotto, interazioni sociali, fattori psicologici nonché l'insieme dei processi mentali, che vanno dalla percezione all'azione, passando, in ordine, per la memoria, la decisione e il giudizio);
- la macchina, l'apparecchiatura, l'utensile, lo strumento ecc. utilizzato per gestire i flussi di informazioni o per svolgere la mansione assegnata;
- l'ambiente, l'insieme delle caratteristiche del luogo in cui viene svolta l'attività lavorativa. Tra queste la distribuzione degli spazi e delle postazioni di lavoro e i parametri fisici che li caratterizzano quali la temperatura, l'umidità relativa, la ventilazione, il rumore, l'illuminazione, la presenza di sostanze di inquinanti ecc., nonché gli aspetti sociali e organizzativi dell'ambiente di lavoro.

Nel nostro paese, l'approccio ergonomico alla salute e sicurezza sul lavoro è stato ufficializzato nel 1961 con la nascita a Roma della S.I.E. la Società Italiana di Ergonomia, nello stesso anno veniva invece costituita a Stoccolma l'International Ergonomics Association, con la quale da sempre la S.I.E. si confronta e relaziona e alla quale è associata. L'attuale Società Italiana di Ergonomia in Italia risale al 1968, anno in cui la S.I.E. si è fusa con l'Associazione Ergonomica Italiana che era stata fondata nel 1966 da un gruppo multidisciplinare di ricercatori milanesi.

L'approccio ergonomico si basa sui concetti chiave di interdisciplinarietà, globalità e partecipazione attiva. Interdisciplinarietà, in quanto l'ergonomia si avvale delle conoscenze derivanti da varie discipline tra cui, ad esempio, la biomeccanica, l'ingegneria, il design industriale e, non ultime, la fisiologia, la psicologia, l'anatomia e l'antropometria. Globalità intesa come un ampliamento del campo di interesse inizialmente incentrato sulla valutazione e progettazione della postazione e del microambiente di lavoro, oggi esteso allo studio dei sistemi uomo-ambiente-prodotto in tutti gli ambiti in cui si svolgono le attività umane. Partecipazione attiva a voler sottolineare l'importanza dell'effetto sull'uomo dei diversi elementi, ad esempio macchine attrezzature, postazioni, che costituiscono l'ambiente di lavoro.

L'ergonomia si divide in tre grandi ambiti di studio e di intervento:

- l'ergonomia fisica, studia l'interazione del corpo umano con l'ambiente di lavoro con particolare riferimento agli aspetti fisiologici dell'attività e alle caratteristiche anatomiche, antropometriche e biomeccaniche dell'uomo in relazione all'attività fisica richiesta. Oggetto di studio di questa disciplina sono le posture di lavoro, la gestione dei materiali, i problemi legati ai movimenti ripetitivi, i disturbi muscoloscheletrici legati al lavoro, il layout del posto di lavoro, ecc.
- l'ergonomia cognitiva, ovvero lo studio dei processi mentali che entrano in gioco nello svolgimento dei vari compiti. E' questo l'ambito in cui vengono studiati i possibili fattori di stress, l'influenza delle capacità decisionali e del giudizio delle persone, il ruolo della formazione, ecc.
- l'ergonomia organizzativa, studia i processi di lavoro analizzando in particolare le tempistiche e le diverse strutture organizzative. E' questo l'ambito in cui si è sviluppata la fondamentale disciplina dell'organizzazione del lavoro oggetto del precedente capitolo e che guarda con attenzione ai processi decisionali e comunicativi, alla gestione del lavoro di squadra, ecc.

L'ergonomia affronta quindi diversi temi che spaziano dal comfort dell'ambiente di lavoro ad esempio dal punto di vista climatico o della corretta illuminazione, al fattore umano quale elemento chiave nella gestione della salute e sicurezza sul lavoro, ma analizza anche i rischi legati alle posture incongrue assunte sul luogo di lavoro.

Un approccio multidisciplinare quindi che consenta di progettare un sistema di lavoro in grado da un lato di garantire i requisiti di salute e sicurezza, dall'altro di rispettare determinati criteri di adattabilità, comfort, possibilità di utilizzo e comprensibilità, necessari a creare un ambiente di lavoro e delle modalità di esecuzione delle diverse attività "a misura" di operatore.

3.1 Il fattore umano

Abbiamo visto nel precedente paragrafo il concetto di *Ergonomia* ovvero della scienza che studia le interazioni tra essere umano e gli altri elementi di un sistema applicando teorie, principi, dati e metodi per progettare sistemi e attrezzature allo scopo di migliorare il benessere umano e le prestazioni del sistema.

Per capire la centralità del fattore umano basta ricordare che il ter-

mine "Human Factor" viene usato negli Stati Uniti proprio ad indicare la scienza ovunque nota come Ergonomia, secondo la definizione della International Ergonomics Association.

L'obiettivo primario dello studio del fattore umano è il miglioramento del livello di affidabilità dell'operatore e più in generale del sistema all'interno del quale il singolo lavoratore opera, tenendo conto della complessità di tutti gli elementi con i quali il lavoratore stesso si interfaccia.



Il "motore" di un'organizzazione lavorativa è costituito infatti da due importanti componenti, le risorse umane e le risorse materiali; quando si parla di "fattore umano" si intende non solamente l'insieme delle risorse umane ma anche delle attività da queste svolte per conseguire i fini dell'organizzazione lavorativa.

Il ruolo che il fattore umano gioca nell'ambito della salute e sicurezza sul lavoro è riconosciuto anche dalla normativa comunitaria e nazionale che impone ai datori di lavoro una serie di adempimenti relativi alla formazione, informazione e addestramento dei lavoratori quale importante forma di diffusione della cultura della sicurezza e acquisizione di consapevolezza circa l'importanza di ogni singola azione effettuata durante un'attività lavorativa. La normativa incentiva inoltre forme attive di coinvolgimento e partecipazione dei lavoratori nonché richiama i vantaggi che scaturiscono dall'implementazione di modelli organizzativi e gestionali quale strumento principe per una gestione coordinata dei processi lavorativi e della comunicazione interna ed esterna.

I primi studi sull'importanza dell'analisi del fattore umano nell'accadimento di incidenti risalgono agli anni '70 del XX secolo, inizialmente concentrati nel settore dell'aviazione militare e civile, nel quale, il verificarsi di un incidente ha sempre conseguenze pesantissime in termini soprattutto di perdite di vite umane, ma anche in termini economici per le aziende nonché in termini immagine.

Via via i risultati ottenuti dai primi studi sono stati applicati ad un sempre maggior numero di settori. Oggi, nella valutazione dei rischi in un'azienda, con specifico riferimento ai rischi trasversali, il ruolo del fattore umano è sicuramente molto più considerato che in passato.

Allo stesso modo in cui nella normativa di salute e sicurezza sul la-

voro si è passati da un approccio prescritzionale di tipo “command e control” degli anni '40 e 50' del XX secolo, ad un approccio di tipo organizzativo-gestionale maturato negli anni '90 (che ha aperto la strada ai modelli organizzativi e gestionali), così la filosofia riguardante lo svolgimento di compiti e l'applicazione di procedure, che fino agli anni '40 riteneva che per compiere in maniera adeguata e sicura un compito bastasse possedere necessaria abilità ed esperienza, si è evoluta verso il concetto di “fattore umano”.

Secondo questo nuovo concetto, che trovava conferma nei dati emersi dallo studio degli incidenti nel settore del trasporto aereo, nel 65% dei casi il verificarsi dell'incidente non era imputabile alla mancanza di abilità, addestramento ed esperienza del pilota, ma a difetti nei flussi comunicativi all'interno dei membri dell'equipaggio o a carenze dell'identificazione dei ruoli da parte del datore di lavoro con conseguenti incertezze nel prendere le necessarie decisioni in tempo utile.

Ciò ha fatto sì che, sempre più, nell'ambito delle strategie prevenzionali venissero presi in considerazione i fattori umani e socio-organizzativi con l'evidenza sempre crescente che le carenze nella gestione e definizione delle modalità di lavoro, più che quelle delle attrezzature ed dei mezzi utilizzati, fossero alla base di un rilevante numero di incidenti.

Un approccio innovativo quindi focalizzato sulla gestione dei comportamenti al fine di minimizzare la possibilità di errori e prevenire modalità di azione scorrette involontarie e non. L'inosservanza di norme regolamentari, comportamenti negligenti da parte di lavoratori non sufficientemente capaci o non sufficientemente formati o anche semplici distrazioni sono tutti elementi in grado di amplificare la possibilità di errore umano e di concorrere al verificarsi di eventi accidentali con conseguente serie o gravissime.

Secondo questo approccio pertanto, per una corretta e approfondita valutazione dei rischi lavorativi andranno analizzati:

- tutti i possibili fattori oggettivi di rischio quali insufficienze o inadeguatezze di impianti e macchinari, attrezzature di lavoro, ecc., così come difetti strutturali o progettuali, anomalie di funzionamento, guasti, usura degli stessi, e ancora andranno analizzate e censite le tipologie di materiali utilizzate, i mezzi di protezione individuali e collettivi, ecc.
- fattori oggettivi di tipo ambientale quali le condizioni di lavoro disagiato in ambienti angusti o inadeguati, la possibile presenza di so-

stanze tossiche sul luogo di lavoro, eventuali condizioni climatiche estreme, ad esempio temperature troppo basse o troppo elevate, ecc.

- tutti i fattori soggettivi che dipendono dal fattore umano.

L'approccio 'human factor' è utilizzato per una valutazione della capacità degli operatori di gestire correttamente le loro relazioni con le risorse tecnologiche ed umane messe a disposizione e con l'ambiente fisico e sociale nel quale devono svolgere la propria funzione, andando ad analizzare le possibili limitazioni fisiche, psicologiche, tecnologiche ed ambientali che possono influenzare il comportamento dell'uomo nelle specifiche situazioni osservate.

In sostanza si vuole ridurre al minimo la possibilità di insorgenza dell'errore umano e delle conseguenze dannose che da questo possono scaturire, attraverso:

- l'identificazione delle criticità o delle cause scatenanti che possono condurre all'errore;
- lo studio delle tipologie di errore maggiormente ricorrenti e delle condizioni (ambientali, fisiche, fisiologiche e psicologiche) che possono favorire l'insorgenza dell'errore.

Per fare quanto appena descritto si può ricorrere a modelli di comportamento e classificazione degli errori, quali ad esempio il modello di Rasmussen,¹¹ che ha fatto da pioniere ad altri che sono seguiti ed è ancora uno dei più utilizzati.

56

Dagli studi sull'errore umano è emerso che le cause più comuni di incidenti sono:

- la mancanza di comunicazione;
- la mancanza di conoscenza;
- la distrazione e/o i comportamenti abitudinari;
- l'insufficiente cooperazione all'interno della squadra di lavoro;
- l'insicurezza del singolo che agisce, anche se non condivide, secondo quanto gli viene chiesto da qualcun altro per compiacenza o incapacità di opporsi;
- la fatica;
- la carenza di mezzi adeguati allo svolgimento del compito;
- le situazioni di stress.

¹¹ James Reason; *L'errore umano*, EPC edizioni, 2014

Da ciò si evidenzia come frequentemente sono le carenze organizzative, ovvero l'insieme di relazioni, regole e persone che costituiscono un'organizzazione aziendale, a determinare l'errore umano.

Troppo spesso inoltre si tende ad attribuire la responsabilità di eventi dannosi per il sistema a coloro che vengono ultimi nella catena operativa, ma la sicurezza dipende dalla gestione aziendale nella sua interezza.

Ciascuno ad ogni livello ha delle precise responsabilità e dei precisi ruoli nei confronti della sicurezza.

Da quanto finora esaminato emerge con chiarezza come l'implementazione ed efficace attuazione di sistemi di gestione per la salute e sicurezza sul lavoro¹², può essere un valido strumento per la gestione del "fattore umano"¹³. Non a caso tali sistemi sono incentrati proprio sui ruoli ricoperti da ciascuno all'interno del sistema sicurezza e sulle responsabilità che ne discendono, ed anche sulla comunicazione, sul coinvolgimento e sulla partecipazione di tutti al sistema organizzativo aziendale, nessuno escluso.

3.2. Le posture incongrue

Quando in sede di valutazione dei rischi per la salute e sicurezza dei lavoratori si analizzano le possibili problematiche posturali, si pensa alla possibilità di sviluppo di patologie muscolo-scheletriche, a seguito di mansioni che prevedono la movimentazione manuale dei carichi o il sovraccarico biomeccanico degli arti superiori, o ancora mansioni che obbligano il lavoratore all'esecuzione prolungata di movimenti ripetuti.

Tuttavia più in generale la postura assunta dal lavoratore durante lo svolgimento delle diverse attività lavorative, anche sulla base delle diverse postazioni di lavoro, va esaminata e valutata sempre.

Ecco perché, una parte dell'ergonomia si occupa anche dell'analisi delle posture incongrue ovvero quelle posture che discostano la colonna vertebrale (rachide) e gli arti dalla posizione più corretta, che è

¹² "La gestione sistemica della sicurezza sul lavoro: la certificazione degli SGSL e l'asseverazione. I modelli Organizzativi ex D.lgs 231/01" degli stessi autori

¹³ CLERICI P., GUERCIO A., QUARANTA L., 2016. La gestione dell'elemento umano nelle organizzazioni per la salute e sicurezza sul lavoro - HMS-OHS (Human Management System for Occupational Health and Safety). Collana INAIL "Rischi e Prevenzione"

quella che consente l'effettuazione di movimenti e di attività muscolare o articolare con il minore consumo energetico e senza affaticamento.

E' importante sottolineare che anche una posizione seduta mantenuta a lungo, tipica di una sempre più grande parte di lavoratori del settore terziario, debba essere considerata una postura incongrua in quanto associata a un aumento delle patologie cardiovascolari.

L'attuale normativa per la salute e sicurezza sul lavoro, non contempla specificatamente il tema del rischio da posture incongrue, ma prevede, tra le misure generali di tutela,¹⁴ *“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”*,

Il legislatore quindi ha voluto ricomprendere tra i possibili fattori di rischio anche il mancato rispetto dei principi ergonomici.

Diverse sono le realtà lavorative in cui il rischio legato all'assunzione di posture incongrue può essere rilevante, da coloro che lavorano con apparecchiature digitali (videoterminali, smartphone, notebook, ecc.), alle figure professionali che operano nei centri estetici, a coloro che lavorano in esercizi commerciali o nella ristorazione.

58

Una valutazione più approfondita del rischio può essere effettuata mediante la metodica riportata nella norma ISO 11226: 2019 *“Valutazione delle posture di lavoro statiche”*.

La norma classifica le posture in tre diverse tipologie:

- accettabili;
- inaccettabili;
- posture che meritano un approfondimento.

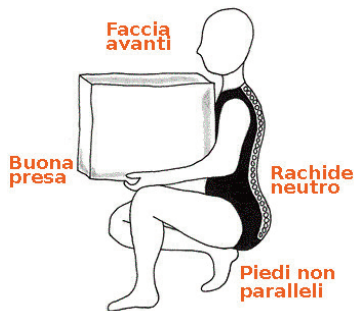
Il metodo prevede quindi una determinata parametrizzazione per ogni distretto anatomico in base al movimento effettuato dal lavoratore per un tempo definito che, attraverso un semplice calcolo, permette di definire se la postura del lavoratore è accettabile sulla base di quei parametri. A titolo esemplificativo, i parametri utilizzati per valutare una postura eretta prolungata sono la simmetria della colonna vertebrale e la sua eventuale torsione ed inclinazione per più di due minuti.

Attraverso analisi di questo tipo sarà possibile una valutazione oggettiva delle posture incongrue atta ad individuare la necessità che i

¹⁴ Articolo 15, comma 1, lettera d), D.Lgs. 81/2008 e smi

lavoratori siano sottoposti alla sorveglianza sanitaria e a programmare misure di prevenzione per ridurre il rischio posturale ad un livello accettabile.

Le misure di prevenzione applicabili devono essere modulate sulla base del tipo di postura scorretta che si vuole eliminare o ridurre. Interventi possono riguardare la meccanizzazione di un processo produttivo, l'introduzione di sistemi di ausilio o di utensili progettati in modo ergonomico che non costringano l'operatore a mantenere posture incongrue.



Oppure può rendersi necessario intervenire sull'organizzazione della postazione di lavoro; infine è fondamentale ancora una volta informare e formare i lavoratori sulla specifica tematica, anche con sessioni pratiche in aula che mostrino ai lavoratori come effettuare degli esercizi utili ad allentare la tensione e a distendere la muscolatura nelle aree interessate, durante opportune pause di almeno 2-3 mi-

nuti ogni 30 minuti di sollecitamento incongruo di un determinato distretto anatomico.

3.3. La postazione di lavoro

In ambito ergonomico l'attenzione viene posta anche sulla corretta progettazione delle postazioni di lavoro.

Parametri quali l'altezza dei piani di lavoro, la seduta, la postura in posizione eretta, ma anche la sufficiente illuminazione possono esercitare delle influenze sull'apparato muscolo-scheletrico dei lavoratori. Questo a causa delle possibili tensioni che si creano a carico di cartilagini, ossa, tessuti connettivi e tendini dovuti alle attività fisiche a seguito di continue sollecitazioni durante lo svolgimento delle diverse attività lavorative.

Se la tensione è prolungata o ripetuta con elevata frequenza, saranno necessari per evitare sovraccarichi dei congrui periodi di recupero che consentano all'organismo di attuare i necessari processi rigenerativi che prevengono problemi a carico dell'apparato muscolo-scheletrico.

Di contro anche l'assenza prolungata di stimoli tensori sull'apparato muscolo-scheletrico può creare problemi di tipo degenerativo su tale apparato a causa essenzialmente della sua ridotta attivazione, è il caso tipico ad esempio, dei problemi alla colonna vertebrale sviluppati da chi lavora in ufficio a lungo in posizione seduta, situazione che, come detto nel precedente paragrafo, è da valutare come postura incongrua.

Da non sottovalutare infine anche le "posture forzate" ovvero determinate posizioni che vengono assunte quando ad esempio ci si inginocchia, piega o si estende in modo eccessivo la colonna durante operazioni che richiedono di sollevare le braccia e guardare verso l'alto, che creano un'eccessiva tensione su muscoli, nervi, e tessuti.

Le problematiche sopraesposte non necessariamente sfociano in patologie vere e proprie ma comportano in ogni caso un'influenza negativa sul carico mentale e fisico di un lavoratore anche in relazione alle caratteristiche individuali quali ad esempio le dimensioni corporee, l'età, la preparazione e abilità per lo specifico compito da svolgere, ecc.

E' evidente quindi come la postazione di lavoro può contribuire in modo importante al benessere dei lavoratori. In fase di progettazione occorrerà valutare una serie di parametri antropometrici e fisiologici insieme anche al tipo di attività da svolgere che potrebbero richiedere per le postazioni il rispetto di alcune caratteristiche predefinite. Per far ciò si può ricorrere alla normativa tecnica volontaria che fornisce indicazioni sia sui parametri antropometrici da rispettare che sui principi ergonomici. Tali norme fanno generalmente riferimento in termini antropometrici al 95% della popolazione, lasciando fuori un 5% al di sotto o al di sopra della media, individui troppo piccoli o troppo grandi ad esempio, per i quali, quando necessario, occorre ricercare soluzioni individuali.



In generale è preferibile ricorrere ad attrezzature di lavoro regolabili in modo da poterle adattare alla corporatura e all'attività dei lavoratori. Inoltre le postazioni di lavoro dovrebbero essere progettate in modo tale da:

- ridurre al minimo le posture forzate quali piegamenti, iperestensioni, ecc.;
- consentire un'alternanza tra sollecitazione di un distretto anatomico e recupero fisiologico, in generale la soluzione ottimale è quella di alternare diverse posture (in posizione eretta, seduti, ecc.) e lasciare sufficiente libertà di movimento al lavoratore;
- non costringere la parte superiore del corpo in posizione eretta ad inclinazioni in avanti maggiori di 20°, quando ad esempio il piano di lavoro è troppo basso;
- evitare estensioni eccessive del collo per periodi prolungati (ad esempio per uno schermo posizionato troppo in alto);
- consentire una corretta posizione dei polsi.

E' importante sottolineare che, accanto alla corretta progettazione delle postazioni di lavoro, molto può essere fatto anche attraverso un'efficiente organizzazione del lavoro della quale si è parlato nel capitolo 2, che consenta ad esempio pause sufficienti o ancora preveda la fornitura di opportuni ausili che possano entrare in gioco quando necessario.

3.3.1. L'illuminazione

Una corretta illuminazione della postazione di lavoro permette di garantire sicurezza, benessere visivo e condizioni ottimali per tutti lavoratori.

Il tipo d'illuminazione, l'intensità e la direzione della luce devono essere adeguati alla capacità visiva del lavoratore e alla tipologia di compiti da svolgere.

Nella valutazione dell'adeguatezza dell'illuminazione di un ambiente occorre prendere in considerazione le varie grandezze luminose tra cui due importanti parametri:

- l'illuminamento, ovvero la quantità di luce che raggiunge una superficie di lavoro che si misura in Lux,
- la luminanza ovvero la luce riflessa dagli oggetti illuminati, viene misurata in candele/m² e la sua determinazione è importante per la valutazione di possibili fenomeni di abbagliamento e per valutare gli effetti di contrasto fra gli oggetti e il fondo ovvero, in sostanza, il grado di visibilità. Infatti contrasti insufficienti diminuiscono la visibilità degli oggetti ma di contro contrasti troppo elevati possono comportare affaticamento visivo.

L'illuminazione della postazione di lavoro e, più in generale, dell'ambiente di lavoro può essere naturale o artificiale e le fonti di luce che la producono possono essere dirette o indirette. La luce diretta illumina l'area di lavoro in modo più intenso ma può creare contrasti troppo elevati con le altre zone con conseguente ridotta visibilità di queste e affaticamento visivo del lavoratore quando fisiologicamente distoglie lo sguardo dalla zona illuminata. L'illuminazione indiretta sfrutta ad esempio fenomeni di riflessione della luce dal soffitto diffondendola così nell'intero ambiente di lavoro; si crea in tal modo una luminosità più omogenea in cui però, diversamente dall'illuminazione diretta, i contrasti possono essere troppo attenuati. Pertanto la soluzione più consona normalmente è l'installazione di un sistema di illuminazione mista diretta-indiretta, che permette di ottenere il giusto contrasto tra le zone che ricevono luce diretta e le altre aree dell'ambiente, ed una illuminazione uniforme che limita i fenomeni di riverbero e abbagliamento, consentendo una buona visibilità nell'intero ambiente di lavoro e sulla zona di lavoro.

Nel caso in cui le fonti di luce siano naturali, queste al bisogno devono poter essere schermate se le condizioni meteorologiche le rendono troppo intense tali da poter arrecare fastidio.

Generalmente, in ambienti di lavoro dove si svolgono attività che richiedono un livello medio di attenzione, come ad esempio un ufficio, la normativa tecnica prevede valori di illuminazione non inferiori a 500 lux. Tali valori devono essere più elevati (750-1000 lux) nel caso di attività che richiedono una maggiore precisione e concentrazione della zona di lavoro (ad esempio nei laboratori per il controllo qualità).

3.4. Le condizioni microclimatiche dell'ambiente di lavoro

Con il termine di microclima si intendono quei parametri ambientali che influenzano gli scambi termici tra soggetto ed ambiente negli ambienti confinati e che determinano il cosiddetto benessere termico, cioè lo stato di piena soddisfazione del soggetto nei confronti dell'ambiente.

Gli ambienti dal punto di vista termico si suddividono convenzionalmente in ambienti severi (caldi o freddi) e in ambienti moderati.

Negli ambienti termici severi le condizioni microclimatiche possono compromettere gravemente la salute dei lavoratori, mentre gli ambienti moderati, che rappresentano una larga maggioranza degli ambienti di lavoro, generalmente non comportano una compromissione della sa-

lute dei lavoratori, ma possono essere fonte di disagio e alterarne il benessere psico-fisico con riduzione della performance lavorativa.

Un buon microclima nell'ambiente di lavoro assicura infatti il comfort termico, definito come "la condizione mentale in cui si esprime soddisfazione per l'ambiente termico" ovvero "la condizione microclimatica in cui la maggioranza dei presenti non accusa sensazione di freddo o di caldo."



Il mancato benessere termico, come detto, può essere la causa di un notevole disagio per i lavoratori ed è legato alla possibile insorgenza di disturbi fisici con ripercussioni anche sul benessere mentale.

Il benessere termico dipende sia da parametri oggettivi che soggettivi. I parametri oggettivi che determinano il microclima sono la temperatura, l'umidità relativa, la temperatura radiante e la velocità dell'aria, mentre i parametri soggettivi sono costituiti dal metabolismo individuale, dal tipo di vestiario indossato e dall'intensità dell'attività svolta. Per tutelare la salute e la sicurezza dei lavoratori occorre quindi che il datore di lavoro provveda a mantenere le condizioni microclimatiche prossime a quelle di benessere. Per valutare il grado di discomfort all'interno degli ambienti di lavoro è necessario determinare con precisione i valori di tutte le grandezze microclimatiche oggettive e soggettive; la loro corretta determinazione è infatti fondamentale per ottenere risultati che descrivano correttamente il rischio legato al microclima.

Ciononostante attualmente non esistono riferimenti di legge che obbligano al rispetto di determinati valori dei parametri da analizzare. Pertanto si può fare riferimento alla normativa tecnica nazionale ed internazionale.

La principale norma tecnica di riferimento per i valori dei parametri oggettivi negli ambienti moderati è la UNI EN ISO 7730:2006 "*Ergonomia degli ambienti termici – Determinazione analitica e interpretazione del benessere termico mediante il calcolo degli indici Pmv e Ppd e dei criteri di benessere termico locale.*"

La norma indica valori compresi all'interno di un intervallo ristretto:

- temperatura dell'aria (ta) tra 10 e 30 °C;
- temperatura media radiante (tr) tra 10 e 40 °C;
- umidità relativa (ur) tra 30 e 70 %;

- velocità dell'aria (v_a) tra 0 e 1 m/s.

Occorre notare che per velocità inferiori a 0,05 m/s, non possono essere garantiti gli adeguati ricambi d'aria previsti dalla normativa cogente, che pur non fornendo valori di riferimento, dà indicazioni circa l'adeguatezza dell'aerazione, della temperatura e dell'umidità degli ambienti di lavoro.¹⁵ Al di sotto di tali valori, l'aria infatti diventa stagnante e tende ad arricchirsi di anidride carbonica (CO₂, prodotta dalla respirazione degli occupanti) che contribuisce alla percezione negativa dell'ambiente. Elevati livelli di CO₂ possono provocare sensazione di stanchezza, mal di testa e una sensazione generalizzata di malessere.

I parametri soggettivi possono invece essere valutati attraverso il calcolo:

- del tasso metabolico, ovvero la quantità totale di energia prodotta dall'organismo;
- dell'isolamento termico dovuto al vestiario;
- del rendimento meccanico dell'organismo.

Il tasso metabolico rappresenta uno dei parametri più importanti per la valutazione ed ad esso contribuiscono sia il dispendio energetico determinato dalle funzioni vitali (metabolismo basale), che il dispendio energetico determinato dall'attività svolta. Il tasso metabolico totale può essere calcolato sia con metodi diretti, ad esempio misurando il quantitativo di ossigeno consumato dall'individuo, sia con metodi indiretti, basati sull'uso di prospetti di riferimento. La norma di riferimento che riporta i diversi metodi di determinazione del tasso metabolico è la UNI EN ISO 8996:2022.

Il rischio microclimatico, in ambienti moderati è spesso sottovalutato, e può causare diverse malattie professionali, quali patologie su base allergica, asma bronchiale, alveoliti allergiche, bronchite cronica, rinite, causate ad esempio, dall'esposizione ad agenti biologici di origine vegetale ed animale, ad agenti atmosferici (freddo, caldo, umido), ma anche ad agenti chimici che ristagnano in assenza di adeguata qualità dell'aria.

Inoltre, il mancato controllo delle condizioni microclimatiche si può manifestare anche con la cosiddetta sindrome da edificio malato (Sick Building Syndrome), ovvero una serie di problemi fisici e disturbi, come mal di testa, difficoltà di concentrazione, irritazione degli occhi, infe-

¹⁵ Allegato IV: requisiti dei luoghi di lavoro, D.Lgs. 81/2008 e smi.

zioni respiratorie ecc.

È quindi necessario, ridurre il rischio da microclima inadeguato attraverso alcune misure di prevenzione e protezione tra cui:

- garantire un adeguato ricambio di aria naturale o attraverso ventilazione forzata, regolando quest'ultima in modo da non creare fastidiose correnti;
- evitare, ove possibile, un eccessivo affollamento dei luoghi di lavoro;
- provvedere alla manutenzione periodica degli impianti di aerazione e condizionamento.

Capitolo 4
I rischi Psicosociali
e lo stress lavoro correlato

Un tema di grande attualità e di difficilissima gestione dal punto di vista della prevenzione è quello dei rischi psicosociali.

Sin dagli anni '70, sono stati condotti molti studi su rischi psicosociali, sullo stress lavoro correlato (SLC) e sui relativi impatti sulla salute dei lavoratori nonché sulla produttività delle aziende, anche nell'ottica di proporre modelli teorici e soluzioni di intervento e gestione. Negli ultimi anni, si è registrato un ulteriore crescente interesse nei paesi dell'Unione europea, confermato dal numero di quelli che hanno introdotto chiari riferimenti alla prevenzione dello SLC nella normativa di tutela



della salute e sicurezza sul lavoro, come il nostro paese, e sviluppato azioni e percorsi metodologici di valutazione e gestione dei rischi ad esso associati. Ma anche a livello globale come vedremo sono stati fatti diversi tentativi per definire il fenomeno, cogliere le

origini, le cause e quindi i metodi per prevenire e affrontare questo tipo di rischi. Tra i riferimenti internazionali parleremo in particolare dello standard UNI ISO 45003:21.

Le origini di questo fenomeno vanno probabilmente ricercate nei cambiamenti sociodemografici, tecnologici ed economici degli ultimi decenni che hanno provocato importanti trasformazioni nel mondo del lavoro.

Il modello di azienda e di organizzazione statica con lavoratori più o meno fissi a tempo indeterminato sta lasciando spazio a modelli di

lavoro in continua evoluzione caratterizzati da un crescente numero di lavoratori intermittenti, somministrati o comunque flessibili che vengono “supportati” da algoritmi gestiti dall’intelligenza artificiale con modalità di ingaggio e comunicazione sempre nuove per resistere ad una competitività sempre più spinta; le aziende hanno iniziato più o meno consapevolmente a ricorrere a nuove forme di organizzazione che sono state sperimentate sul campo senza la possibilità o i tempi di una adeguata progettazione.

I rischi psicosociali derivano proprio da una cattiva progettazione, organizzazione e gestione del lavoro figlia di un’era moderna caratterizzata da una velocità di evoluzione senza precedenti che non tiene minimamente in conto i tempi fisiologici di adattamento al cambiamento e da un contesto sociale di lavoro scadente e possono comportare esiti psicologici, fisici e sociali negativi come stress correlato al lavoro, burnout o depressione.

Alcuni esempi di condizioni di lavoro che portano a rischi psicosociali sono:

- mancanza di chiarezza dei ruoli;
- comunicazione inefficace e/o eccessiva attraverso diversi canali;
- carichi di lavoro eccessivi;
- richieste contrastanti;
- mancanza di coinvolgimento nel prendere decisioni che riguardano il lavoratore;
- mancanza di influenza sul modo in cui viene svolto il lavoro;
- precarietà del lavoro;
- mancanza di supporto da parte del management o dei colleghi;
- molestie psicologiche e sessuali, violenza di terzi.

Come si vede molte di queste sono connesse ad un assetto organizzativo mal gestito, del quale si è parlato nel secondo capitolo.

In generale quindi possiamo affermare che anche i rischi psicosociali, come gli altri temi affrontati in questo lavoro, riguardano il modo in cui il lavoro è organizzato, i fattori sociali sul lavoro e gli aspetti dell’ambiente di lavoro, le attrezzature e i compiti pericolosi. I rischi psicosociali possono essere presenti in tutte le organizzazioni e settori nonché in tutti i tipi di mansioni lavorative.

I pericoli psicosociali possono ricorrere anche in combinazione tra loro e possono influenzare ed essere influenzati da altri pericoli presenti sul luogo di lavoro che hanno il potenziale di causare diversi tipi di esiti sulla salute, la sicurezza e il benessere individuali e sulle prestazioni e

la sostenibilità dell'organizzazione. È importante che i rischi psicosociali siano gestiti in modo coerente con gli altri rischi per la salute e la sicurezza sul lavoro (SSL), in quanto essi gravano sulla la salute psicologica, ma influenzano anche la salute, la sicurezza e il benessere sul lavoro in senso più ampio. Nel paragrafo successivo illustreremo come questi possano essere efficacemente gestiti attraverso un sistema di gestione per la SSL e integrati nei più ampi processi aziendali dell'organizzazione.

Generalmente i lavoratori sperimentano stress quando le richieste del loro lavoro sono eccessive e maggiori della loro capacità di farvi fronte oppure quando l'ambiente di lavoro non è stimolante o ancora ricco di conflittualità. Anche la scarsa formazione e lo scarso coinvolgimento possono concorrere ad alimentare senso di inadeguatezza e disagio. Oltre ai problemi di salute mentale, i lavoratori che soffrono di stress prolungato, possono sviluppare gravi problemi di salute fisica come malattie cardiovascolari o problemi muscolo-scheletrici.

Inoltre i rischi psicosociali sono anche associati a costi economici per le organizzazioni e la società. Pertanto sono decisamente poco lungimiranti quei manager che creano tali condizioni di lavoro inseguendo la competitività di breve o brevissimo termine perché tutto questo conduce ad un aumento dell'assenteismo o comunque a una diminuzione dell'efficacia lavorativa nonché a un aumento dei tassi infortunistici. Le assenze tendono a essere più lunghe di quelle dovute ad altre cause e lo stress da lavoro può contribuire ad aumentare i tassi di pensionamento anticipato.

In altri termini i rischi psicosociali comportano anche un impatto, talvolta severo, in termini di performance aziendali e quindi di produttività al punto che ormai da tempo si tentano stime di costi per le imprese e le società che, anche se chiaramente viziate da difficoltà oggettive di calcolo, sono significative e ammontano a miliardi di euro a livello nazionale.

Ma come e quanto vengono percepiti i rischi psicosociali sul luogo di lavoro?

Per tentare di dare una risposta a questa domanda la EU-OSHA ha condotto in più occasioni e recentemente nel 2019¹⁶ la cosiddetta ESENER (European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks),

¹⁶ Rischi psicosociali e stress nei luoghi di lavoro | Safety and health at work EU-OSHA (europa.eu)

un'indagine a livello europeo sui rischi nuovi ed emergenti tra cui annoverano a pieno titolo i rischi psicosociali.

L'indagine mostra come il problema dello stress lavoro-correlato, uno dei rischi psicosociali più sentiti, sia un problema comune sul proprio posto di lavoro secondo almeno la metà dei lavoratori interpellati, al tempo stesso si ritiene che i rischi psicosociali siano più impegnativi e più difficili da gestire rispetto ai rischi «tradizionali» per la sicurezza e la salute sul lavoro. E questo per molte ragioni. È importante in generale prima di tutto capire se certi sintomi o situazioni sono collegati all'intera azienda, ad una specifica mansione o al singolo individuo. E come per tanti altri fattori di rischio la suscettibilità individuale, o dei fattori esterni alle dinamiche lavorative, possono impattare sul singolo in maniera non sempre agevole da comprendere. Inoltre il normale percorso che porta all'individuazione del pericolo, alla valutazione del rischio e all'adozione delle misure di prevenzione e protezione deve essere adattato a questo specifico rischio con la evidente difficoltà generata dall'assenza di parametri fisici facilmente misurabili, come per il rumore, le vibrazioni etc., o anche di fattori di rischio evidenti come il lavoro in quota o la presenza sostanze chimiche pericolose.

Dal Sondaggio della EU-OSHA emerge che un approccio preventivo, olistico e sistematico alla gestione dei rischi psicosociali sia il più efficace, ma per attuarlo sono necessarie competenze e metodologie diverse da quelle che normalmente affrontano le tematiche di salute e sicurezza sul lavoro.

Sicuramente una delle cose più importanti è aumentare la consapevolezza sul fenomeno; i singoli infatti molto spesso, soprattutto all'inizio, tendono a derubricarlo, ad attribuire alle proprie attitudini il problema e a non riconoscerlo immediatamente come qualcosa di sistemico e legato all'organizzazione. A livello organizzativo invece è necessario dotarsi di strumenti pratici e semplici che facilitino la gestione dello stress, della violenza e delle molestie legate al lavoro.

Con il giusto approccio, la giusta metodologia e competenze adeguate quindi, i rischi psicosociali e lo stress correlato al lavoro possono essere prevenuti e gestiti con successo, indipendentemente dalle dimensioni o dal tipo di attività e possono essere affrontati nello stesso modo logico e sistematico degli altri rischi per la sicurezza e la salute sul lavoro.

Per altro è opportuno ricordare come, oltre che di un obbligo morale, stiamo parlando di un vero e proprio obbligo giuridico che fonda le sue

origini nella direttiva quadro 89/391/CEE, supportata dagli accordi quadro delle parti sociali sullo stress lavoro-correlato, le molestie e la violenza sul lavoro e che in Italia trova una sua chiara collocazione nella definizione, già citata in introduzione, mutuata dall'organizzazione mondiale della sanità, del concetto di 'salute', intesa quale *'stato di completo benessere fisico, mentale e sociale, non consistente solo in un'assenza di malattia o d'infermità.'*¹⁷ Premessa per la garanzia di una tutela della salute dei lavoratori anche nei confronti dei rischi psicosociali è poi nell'articolo del D.lgs 81/08 dedicato alla valutazione dei rischi:

articolo 28 - Oggetto della valutazione dei rischi

La valutazione, deve riguardare tutti i rischi per la sicurezza e la salute dei lavoratori, ivi compresi quelli riguardanti gruppi di lavoratori esposti a rischi particolari, tra cui anche quelli collegati allo stress lavoro-correlato, secondo i contenuti dell'Accordo Europeo dell'8 ottobre 2004,

Il legislatore Italiano quindi nell'articolo che stabilisce l'obbligo generale della valutazione dei rischi si è premurato di precisare che oltre alle attrezzature di lavoro o alle sostanze chimiche e quindi oltre a quelli che sono i tradizionali fattori di rischio è altrettanto importante valutare il rischio da stress lavoro correlato, che forse è anche il più sentito tra i rischi psicosociali.

Collocandolo nell'ambito generale della valutazione dei rischi il legislatore ha posto la valutazione del rischio dello stress lavoro correlato a pieno titolo tra le attività indelegabili che quindi ricadono sotto la diretta responsabilità del DL; ma per questo rischio, forse ancor più che per gli altri, è essenziale che anche i lavoratori siano coinvolti. I lavoratori e i loro rappresentanti infatti hanno una diversa percezione dei problemi che possono verificarsi sul posto di lavoro e il cui punto di vista è indispensabile per garantire che le misure messe in atto siano appropriate ed efficaci.

4.1. La norma UNI ISO 45003:21

Per quanto emerge dalla ricerca della EU-OSHA e da numerosi studi scientifici, la gestione dei rischi psicosociali deve esser effettuata a livello organizzativo. Quindi, le aziende, o più in generale le organizza-

¹⁷ D.lgs 81/08 art. 2, comma 1, lettera o),

zioni hanno un ruolo significativo da svolgere per eliminare i pericoli o minimizzare i rischi anche se, ancora una volta, è il caso di ribadire come sia il management aziendale che i lavoratori hanno una responsabilità condivisa per mantenere e migliorare la salute, la sicurezza e il benessere sul lavoro.

Da tempo viene avvertita l'esigenza di un riferimento su questo delicatissimo fattore di rischio. Il primo autorevole tentativo di fornire un approccio sistematico sul tema è stato fatto nel 2021 con la norma UNI ISO 45003:21 "*Gestione della salute e sicurezza sul lavoro - Salute e sicurezza psicologica sul lavoro - Linee di indirizzo per la gestione dei rischi psicosociali*" applicabile a organizzazioni di tutte le dimensioni e in tutti i settori.



Anche nella norma UNI ISO 45003:21 si ribadisce come sia fondamentale, per il successo della gestione dei rischi psicosociali, che questi rientrino nei processi di consultazione e partecipazione dei lavoratori e dei loro rappresentanti anche se "il management", ovviamente, ne resta il responsabile ultimo poiché tra le attività indelegabili rientra l'identificazione dei pericoli e la valutazione e riduzione dei rischi ad essi associati.

74

Intraprendere il percorso proposto da questa norma significa anche rispondere ad una domanda più generale:

che rapporto esiste tra il mero obbligo giuridico di tutela della salute dei lavoratori e l'applicazione sistemica delle norme di salute e sicurezza sul lavoro?

Tale rapporto risulta evidente analizzando gli obiettivi che i due approcci si prefiggono di raggiungere:

- Il mero rispetto degli obblighi giuridici ha l'obiettivo di evitare sanzioni e tutelare la salute e sicurezza sul lavoro attraverso il rispetto dei dettami imposti dalla normativa cogente;
- l'implementazione di un sistema di gestione ha l'obiettivo di tutelare la salute e sicurezza sul lavoro e il rispetto degli obblighi imposti dalla normativa cogente attraverso la predisposizione di uno strumento sistemico utile a migliorare continuamente il livello di salute e sicurezza sul lavoro.

In altre parole per un sistema di gestione non è sufficiente individuare misure di prevenzione e protezione corrette, ma occorre inserirle in una logica gestionale strutturata (PLAN), attuarle (DO), verificarne la

corretta applicazione e la validità della loro efficacia nel tempo (CHECK) e ricercare sempre soluzioni migliori e più efficaci (ACT).

La norma UNI ISO 45003:21 fornisce una guida alla gestione dei rischi psicosociali e alla promozione del benessere sul lavoro; è destinata ad essere utilizzata insieme alla norma UNI ISO 45001:18, che contiene requisiti e linee guida sulla adozione di un sistema di gestione per la salute e la sicurezza sul lavoro.



Una scelta importante questa, fatta dagli autori della UNI ISO 45003:21, perché colloca, con ancora maggior forza, la gestione dei rischi psicosociali all'interno della gestione complessiva dei rischi aziendali e quindi dell'organizzazione con il risultato di sottolineare come questa tipologia di rischio vada aggredito a livello gestionale e organizzativo. Non è un caso quindi che il gruppo di lavoro internazionale (ISO/TC 283) che ha prodotto la ISO 45001:18 abbia scelto di approfondire prima di tutto questa tipologia di rischio con un documento *ad hoc*.

La norma delinea esempi di pericoli psicosociali derivanti dall'organizzazione del lavoro, dai fattori sociali e dall'ambiente di lavoro, dalle attrezzature e dai compiti pericolosi, così come una serie di misure di controllo che possono essere utilizzate per eliminare i pericoli o minimizzare i rischi associati.

Una delle prime cose che la norma propone è una definizione di rischi psicosociali.

Rischio psicosociale

combinazione della probabilità che si verifichi l'esposizione a uno o più pericoli di natura psicosociale legati al lavoro e la gravità delle lesioni e delle malattie che possono essere causate da questi pericoli.

Nota 1 alla voce: I pericoli di natura psicosociale includono aspetti dell'organizzazione del lavoro, fattori sociali sul lavoro, ambiente di lavoro, attrezzature e compiti pericolosi.

Una definizione assolutamente inedita per certi versi ma non sfugga che in realtà non si fa altro che adattare a questa tipologia di rischi esattamente l'approccio utilizzato per gli altri rischi sia nell'accezione proposta dalla UNI ISO 45001:18 che da numerose altre norme sui rischi e tutto sommato coerente con quella del D.lgs 81/08.

La UNI ISO 45003:21 include anche informazioni su ciò che è importante che le organizzazioni considerino in relazione alla sensibilizzazione sui rischi psicosociali, allo sviluppo della competenza nella gestione dei rischi psicosociali, al sostegno della ripresa e del ritorno al lavoro dei lavoratori.

E' opportuno sottolineare come la norma si occupi di tutti i tipi di impatti sulla salute e la sicurezza ma con vedute ancora più ampie, perché più generale sceglie di porsi come obiettivo non soltanto "luoghi di lavoro sani e sicuri" ma piuttosto "*il benessere sul lavoro*". Introdurre questo altro tema delicato pone anche l'esigenza di chiarire cosa sia esattamente il citato benessere sul lavoro o meglio di precisarlo nell'accezione utilizzata nella norma.

Benessere sul lavoro

soddisfazione dei bisogni e delle aspettative fisiche, mentali, sociali e cognitive di un lavoratore in relazione al suo lavoro.

Nota 1 alla voce: Il benessere sul lavoro può anche contribuire alla qualità della vita al di fuori del lavoro.

Nota 2 alla voce: Il benessere sul lavoro si riferisce a tutti gli aspetti della vita lavorativa, compresa l'organizzazione del lavoro, i fattori sociali sul lavoro, l'ambiente di lavoro, le attrezzature e i compiti pericolosi.

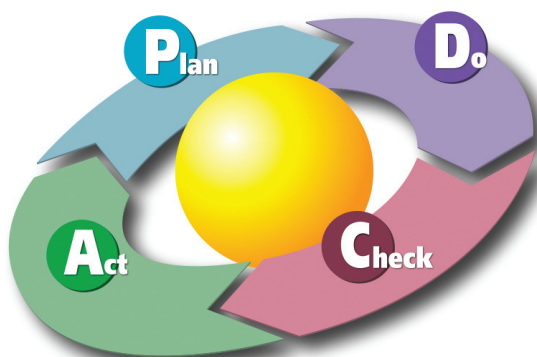
Una definizione olistica, ma adatta e condivisibile, che rende ancora più ambizioso l'approccio proposto da questo documento normativo.

4.1.1. Struttura della norma

La norma UNI ISO 45003:21 è redatta utilizzando la cosiddetta strut-

tura di alto livello (HLS),¹⁸ cioè la struttura comune che viene utilizzata per tutte le norme di natura sistemica al fine di garantire coerenza e integrabilità tra le stesse.

Inoltre è redatta utilizzando lo schema logico del PDCA (Plan Do Check and ACT) meglio noto come ciclo di Deming.



Il ciclo di Deming

Diagramma realizzato da Karn G. Bulsuk (<http://www.bulsuk.com>)

Tale ciclo schematizzato in figura teorizza i seguenti processi logici:

1) PIANIFICARE (PLAN): È la traduzione dell'Inglese PLAN che in italiano potrebbe essere in questo caso tradotto con "progettare" o anche "progettare e pianificare l'attuazione e programmare le attività". Comprende quindi una serie di fasi che non sono sempre evidenti nel generico "pianificazione". In questa fase è necessario, innanzitutto, identificare e comprendere la propria organizzazione, la pianificazione all'interno di un SGSL consiste nei seguenti passaggi:

- effettuazione di una mappatura dei processi;
- identificazione dei rischi delle opportunità;
- identificazione dei pericoli e dei rischi per la salute e la sicurezza.

E' in questa fase che vengono identificate anche le possibili soluzioni, ovvero sempre all'interno di un SGSL si identificano le misure di prevenzione e protezione e si programma la loro attuazione.

2) FARE (DO). Dopo che sono state identificate le possibili soluzioni, quindi le misure di prevenzione e protezione, è necessario metterle in campo previa formazione degli addetti e se necessario - spesso

¹⁸ per un approfondimento sulla HLS si veda l'Appendice I

lo è - documentando tali azioni in una procedura per l'attuazione del lavoro in sicurezza. È necessario anche raccogliere i dati relativi alla corretta adozione delle misure di prevenzione e protezione che saranno utili nella fase successiva.

3) VERIFICARE (CHECK). Questa è probabilmente la fase più importante e meno intuitiva. Consente di:

- analizzare i risultati del “lavorare in sicurezza” rispetto alle aspettative che l'azienda ha definito in fase di pianificazione; quindi, in definitiva consente di capire se la valutazione dei rischi e delle opportunità effettuata era adeguata ed ha effettivamente condotto ad un modo di lavorare sicuro. A tal fine gli indicatori di sicurezza sono uno strumento fondamentale e la loro scelta va effettuata con attenzione;
- verificare se le regole stabilite in fase PLAN siano effettivamente rispettate. Non è infrequente, infatti, che quanto è stato pianificato a tavolino, ad esempio i contenuti di un DVR, non trovi poi riscontro nella pratica.

Di questa fase fa parte uno degli strumenti tipici di un SGSL: l'audit di sistema che verrà trattato nel paragrafo specifico.

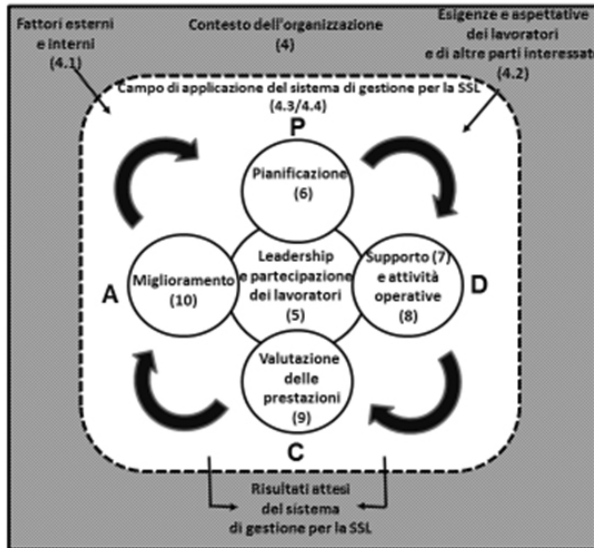
4) ATTUARE (ACT). In questa fase si prende atto di quanto emerso nella fase check: si mettono definitivamente a sistema le soluzioni (il modo di lavorare in sicurezza) che hanno avuto valutazioni positive e si programma lo studio di nuove soluzioni per quei processi che invece sono risultati carenti.

Si riavvia quindi il ciclo PDCA in una ricerca costante del miglioramento continuo; il PDCA infatti è un ciclo, non un processo con un inizio e una fine. Il processo migliorato diventa la nuova linea di base, ma si può continuare a cercare modi per renderlo ancora migliore verso l'obiettivo di rischi zero/infortuni zero.

Nato per l'analisi e la risoluzione di problematiche è diventato osatura stessa dei sistemi di gestione.

4.1.2. Il PDCA nella UNI ISO 45001:18 e nella UNI ISO 45003.21

Nella figura in basso riportiamo il PDCA della UNI ISO 45001:18 che è stato adattato già dalla HLS e ulteriormente personalizzato da questa norma; quindi di fatto valido anche per la Uni ISO 45003:21 che è una sua diretta emanazione.



Come si vede le quattro fasi fondamentali del ciclo di Deming sono ancora il cuore dello schema arricchito da alcuni elementi di novità.

Nella parte alta dell'area grigia, infatti, si dà conto degli elementi necessari per fare l' "analisi del contesto":

- l'individuazione dei fattori interni ed esterni che impattano sul sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro;
- l'individuazione dei bisogni e delle aspettative delle parti interessate.

Inoltre, lo schema generale è stato ulteriormente modificato per questa norma, ponendo al centro dello schema logico, non solo la leadership ma anche la partecipazione dei lavoratori (worker participation).

4.1.3. L'analisi del contesto dell'organizzazione

L'analisi del contesto è una delle fasi proposte dalla struttura di alto livello ed ha lo scopo di effettuare un'analisi sistematica degli elementi di contesto e delle parti interessate con un particolare sguardo a quelli che sono pertinenti e maggiormente rilevanti nei confronti dei rischi psicosociali.

Anzi più precisamente la norma propone di adattare la progettazione delle attività di gestione del rischio psicosociale al contesto specifico del luogo di lavoro e per far ciò è necessario individuare:

- i fattori esterni e interni che possono avere un impatto nei confronti del sistema di gestione;
- la parti interessate (i cosiddetti stakeholder) tra cui ovviamente i lavoratori, le loro esigenze e le loro aspettative.

Ciò consente di definire in successione logica;

- come effettuare la valutazione dei rischi psicosociali,
- come utilizzarla nella elaborazione di piani d'azione per migliorare il processo di gestione dei rischi psicosociali.

Vediamo quindi nel dettaglio cosa si intende con a) fattori esterni, b) fattori interni e c) esigenze ed aspettative delle parti interessate

FATTORI ESTERNI

L'elenco che segue è una lista non esaustiva dei possibili fattori esterni pertinenti al raggiungimento dei risultati attesi del sistema di gestione per la SSL in relazione ai rischi psicosociali; chiunque vuole adottare la norma può prendere spunto da questa lista per comprendere quali degli elementi proposti hanno un impatto sulla propria organizzazione, in che modo influenzano l'organizzazione stessa e naturalmente se ve ne siano altri non presenti in questo elenco.

Fatta questa indispensabile premessa vediamo quali possono essere i fattori esterni:

- a) I fornitori di beni e prodotti; consegne ritardate, tempistiche ristrette, scadenze pressanti, picchi di produzione, ecc., possono impattare seriamente in termini di stress lavoro correlato; pertanto in generale le relazioni con la catena di approvvigionamento e quindi con appaltatori, subappaltatori, fornitori, erogatori di servizi vanno prese in considerazione;
- b) le situazioni nelle quali il luogo di lavoro o addirittura risorse ed attrezzature siano condivisi con terzi: si pensi al coworking, ai cantieri edili, alla gestione di un porto o anche banalmente a più uffici presenti in un unico condominio;
- c) le richieste dei clienti e/o degli utenti per la fornitura del servizio (per esempio, le richieste di clienti/utenti possono comportare pericoli psicosociali attraverso violenza, molestie, tempistiche ristrette);
- d) le condizioni economiche che possono influenzare la disponibilità, la durata e l'ubicazione del lavoro;
- e) la natura dei contratti di lavoro, la retribuzione, le condizioni di impiego e le relazioni dell'area lavorativa in cui si opera (cioè della na-

- zione); questa è un ambito estremamente delicato in un periodo storico nel quale la precarietà e la flessibilità dei rapporti di lavoro caratterizzano con sempre maggior frequenza il mondo lavorativo;
- f) l'età ed il genere della popolazione lavorativa disponibile nel contesto produttivo in cui si opera e quindi a cui si può attingere in fase di assunzione;
 - g) i rapidi cambiamenti tecnologici, si pensi all'Internet of Things, agli esoscheletri, alla connettività sempre più diffusa e spesso invasiva e ancora all'impatto dell'intelligenza artificiale e della tecnologia di automazione;
 - h) la mobilità della forza lavoro, con particolare riferimento ai lavoratori stranieri, spesso fonte di maggiore diversità, o addirittura discriminazione, tra i lavoratori con diversi background;
 - i) il contesto più ampio della regione geografica dell'organizzazione, comprese le questioni sociali, economiche e di salute pubblica, per esempio pandemie, disastri naturali, crisi finanziarie.

Si sottolinea ancora una volta come l'elenco va inteso come indicativo e non certo come un elenco chiuso né come elenco minimo.

FATTORI INTERNI

Un ragionamento analogo può essere fatto per i fattori interni; tra questi la norma ricorda i seguenti:

- a) la governance dell'organizzazione, questa è probabilmente l'elemento più importante; si pensi a quanto fortemente impattano le logiche che sottendono l'assegnazione dei ruoli, gli avanzamenti di carriera, i processi decisionali e più in generale lo stile di gestione, di comunicazione e il rispetto della privacy;
- b) l'impegno formale (policy) e poi quello effettivo dell'organizzazione nei confronti della salute e della sicurezza psicologica nonché del benessere psicologico sul lavoro;
- c) l'adozione di altri sistemi di gestione nell'organizzazione come ad esempio i sistemi di gestione basati su ISO 9001 (qualità) e ISO 14001 (ambiente); in questi casi è bene identificare esplicitamente quegli aspetti della gestione della qualità o dell'ambiente che impattano sui rischi psicosociali in modo da comprendere da subito quali sono gli elementi potenzialmente pericolosi. Si pensi ad esempio a tutte quelle circostanze nelle quali esigenze non chiare del cliente possono generare picchi di lavoro e straordinari;
- d) la tipologia e dimensione dell'organizzazione, le logiche gestionali

- sono profondamente diverse per le, grandi, medie o piccole imprese; per quelle in cui la forza lavoro è concentrata in un sito produttivo o per quelle in cui è decentrata (ad esempio presso clienti);
- e) le caratteristiche dei lavoratori e della forza lavoro (per esempio, genere, età, etnia, religione, disabilità, lingua, alfabetizzazione e abilità di calcolo); questi elementi sono già oggetto di attenzione della valutazione dei rischi in generale ma per questo specifico fattore di rischio assumono connotati e importanza assolutamente specifici;
 - f) l'attitudine, la conoscenza, la consapevolezza e la competenza dei lavoratori a riconoscere i pericoli psicosociali e a gestire i rischi;
 - g) i luoghi di lavoro, per esempio, forza lavoro itinerante senza un luogo di lavoro fisso, lavoro a distanza, lavoro a domicilio, lavoro in isolamento o lavoro in luoghi remoti come le zone rurali;
 - h) i rapporti di lavoro, si pensi al ricorso al lavoro agile, ad accordi di lavoro flessibili, ai benefit ed alla presenza di forza lavoro part-time, occasionale o temporanea;
 - i) l'adeguatezza e disponibilità delle risorse; ma di questo ne parleremo nel dettaglio più avanti.

4.1.4. I lavoratori e le altre parti interessate: esigenze ed aspettative

82

Il primo step di questa fase è l'individuazione degli stakeholder, cioè delle cosiddette parti interessate, in altri termini quei soggetti che hanno un possibile impatto sui rischi psicosociali o che ne sono impattati; tra questi ovviamente quelli più importanti sono i lavoratori e i loro rappresentanti cioè i principali debitori in materia di salute e sicurezza sul lavoro ed in particolare quei gruppi di lavoratori che più possono soffrire questa tipologia di rischi, per esempio lavoratori in solitario, lavoratori a contatto con il pubblico, lavoratori a distanza, lavoratori notturni isolati, ad esempio guardie notturne, ed altri ancora.

È necessario comprendere quali sono le caratteristiche e quindi le esigenze e le aspettative di questi stakeholder per poterne tener conto in fase di gestione dei rischi psicosociali. Alcuni sono stati già accennati tra i fattori esterni. È evidente che le esigenze dei clienti possono avere un impatto determinante. Ma vediamo anche in questo caso un elenco indicativo delle possibili esigenze e aspettative di cui tenere conto:

- sicurezza finanziaria; aspetto questo di primaria importanza tra i lavoratori e che in genere è gestito attraverso i CCNL; l'importanza della contrattazione decentrata lo rende comunque un elemento di massima attenzione;

- interazione e supporto sociali; nel periodo emergenziale e di smart work ad esempio questo elemento è stato promosso improvvisamente ad elemento di importanza primaria precedentemente ampiamente sottovalutato;
- inclusione, riconoscimento, gratificazione e realizzazione; in particolare il tema dell'inclusione registra recentemente un'attenzione sempre maggiore anche se non sempre in maniera efficace;
- sviluppo e crescita personali; un aspetto difficilissimo da gestire nelle numerose piccole e medie imprese che caratterizzano il nostro paese;
- pari opportunità e trattamento equo sul lavoro. Un altro tema di grande attualità, ricordiamo per esempio la UNI PdR 125/2022 che consente una vera e propria certificazione della parità di genere.

4.1.5. Leadership e impegno

Sempre seguendo la struttura di alto livello la norma ci ricorda l'importanza del reale ed effettivo impegno di tutta l'organizzazione e soprattutto dell'alta direzione nella gestione dei rischi psicosociali.

Questo impegno deve tradursi prima di tutto in una espressione formale e ufficiale. Lo strumento normalmente utilizzato per questo scopo è la *policy* o meglio nella sua traduzione italiana la *politica*.

Nello stabilire la propria politica per la salute e la sicurezza ed essere conformi alla UNI ISO 45003:21 è necessario esprimere il proprio impegno alla prevenzione di malattie e infortuni correlati ai rischi psicosociali ed alla promozione del benessere sul lavoro. Eventualmente questo può costituire la base per una politica dedicata purché tutte le policy siano in ultima analisi, coerenti tra di loro.

Ovviamente, perché una politica aziendale sia credibile, deve essere adatta alla specifica organizzazione e quindi deve tenere conto di tutto quello che è emerso dall'analisi del contesto di cui sopra. Inoltre è necessario che la politica esprima il proprio impegno al rispetto delle leggi relative alla SSL, al mantenimento degli impegni sottoscritti e consenta di definire degli obiettivi che tengano conto della gestione dei rischi psicosociali.

Dall'ampio respiro che si chiede alla politica è evidente come questa, per essere credibile ed efficace, deve essere redatta a seguito della consultazione dei lavoratori e degli RLS e periodicamente rivista con gli stessi.

Infine deve essere resa ufficiale e comunicata a tutti gli stakeholder.

Il metodo più efficace oggi è sicuramente la pubblicazione sul sito internet per gli esterni ma è opportuno farne oggetto di informazione, e possibilmente di formazione, per i lavoratori e di un invio dedicato ai fornitori clienti e agli stakeholder più importanti.

La politica relativa ai rischi psicosociali quindi ha lo scopo di fornire una direzione per l'attuazione e il miglioramento della gestione dei rischi psicosociali all'interno del sistema generale di gestione per la SSL.

L'alta direzione deve inderogabilmente essere alla guida nel perseguire tali intenti, i manager e i lavoratori a tutti i livelli devono contribuire alla loro attuazione. Questo impegno deve trovare sostanza nelle politiche di gestione del personale e dell'aziende nella sua interezza; in altre parole è indispensabile evitare che alla sottoscrizione di una politica non seguano azioni concrete.

È evidente che se, ad esempio, le esigenze del cliente vengono sempre anteposte a quelle dei lavoratori chiedendo sforzi eccessivi, straordinari continui o lavoro notturno non pianificato non può passare il messaggio che l'azienda tiene seriamente in considerazione il benessere sul lavoro.

Il termine utilizzato per esprimere questo concetto è la "leadership", la norma quindi sottolinea l'importanza che il management dimostri leadership e impegno nella gestione dei rischi psicosociali e nella promozione del benessere sul lavoro; nel senso che debba agire in maniera credibile e coerente. Tale volontà deve essere efficacemente trasferita a tutta la catena di comando quindi ai dirigenti e ai preposti che vanno sensibilizzati sull'importanza del proprio ruolo anche riguardo ai rischi psicosociali.

Ovviamente è necessario mettere a disposizione le risorse necessarie non solo in termini finanziari ma anche in termini di risorse umane e di competenze e possibilmente esplicitarle nei programmi di azione di miglioramento e di gestione in generale.

Un elemento che rafforza fortemente la credibilità e la leadership è la protezione dei lavoratori da ritorsioni e/o minacce di ritorsioni a seguito della segnalazione di incidenti, pericoli, rischi e opportunità o anche la protezione dei whistleblower¹⁹, delle vittime, dei testimoni e di

¹⁹ Letteralmente tradotto con il termine "fischiatore", indica un individuo che denuncia pubblicamente attività illecite o fraudolente all'interno di un'organizzazione pubblica o privata

tutti coloro che segnalano o manifestano preoccupazioni inerenti i rischi psicosociali sul luogo di lavoro. Troppo spesso si registrano generici inviti alla segnalazione per poi di fatto abbandonare o isolare chi si espone realmente nell'effettuare tali segnalazioni, un comportamento antitetico a quello auspicato dalla UNI ISO 45003:18 e anche dalla UNI ISO 45001:18.

Altre attività che ci si aspetta da una leadership efficace sono:

- la ricerca di feedback ed ovviamente la loro effettiva presa in carico;
- l'incoraggiamento all'autodeterminazione dei lavoratori e la garanzia che siano competenti per ricoprire i loro ruoli e assumere le loro responsabilità, al fine di identificare e gestire i rischi psicosociali;
- la rimozione di barriere che possono limitare la partecipazione dei lavoratori e sostegno per incrementarla, nonché il coinvolgimento attivo dei lavoratori in un dialogo continuo sulla gestione dei rischi psicosociali;
- la massima chiarezza su ruoli funzioni ed autorità, sia in generale nell'organizzazione sia con specifico riferimento alla gestione dei rischi psicosociali. Ciò richiede che i lavoratori con ruoli diversi collaborino efficacemente per esempio, risorse umane, manager di linea, lavoratori con specifiche responsabilità per la SSL, RSU, ed RLS.

4.1.6. Consultazione e partecipazione dei lavoratori

Si tratta di uno degli elementi di maggiore rilevanza ed anche uno dei connotati distintivi dei sistemi di gestione conformi alla UNI ISO 45001:18 e che trova ulteriore importante impulso con la norma sulla gestione dei rischi psicosociali, tipologia di rischi meno facile da riconoscere, gestire e prevenire rispetto ad rischi classici come ad esempio il rumore o la caduta dall'alto. La gestione degli psicosociali è fortemente legata al modello organizzativo, alla governance ed alle relazioni con i lavoratori e i loro rappresentanti. Pertanto è inderogabile il loro coinvolgimento per l'individuazione di quelle circostanze che sono strettamente dipendenti da ogni singola organizzazione e che generano stress o altri rischi di questa tipologia.

Il coinvolgimento deve avvenire attraverso i processi di consultazione e partecipazione già in essere in un'azienda che è dotata di un SGSL, ma è opportuno uno specifico focus su questo fattore di rischio; inoltre si rivela importante tenere attivo il dialogo anche spingendo i la-

voratori a fornire feedback per comprendere l'efficacia della gestione dei rischi psicosociali.

In funzione delle dimensioni aziendali, possono essere istituiti specifici comitati per la salute e la sicurezza o reti di supporto peer-to-peer o referenti specifici per alcuni rischi particolari come accennato nel paragrafo precedente. Nelle organizzazioni più piccole, dove può mancare il RLS e spesso anche il RLST, questo processo di consultazione dovrebbe essere intrapreso direttamente con i lavoratori.

L'esperienza insegna come il coinvolgimento nei processi decisionali sulla gestione della salute e sicurezza non solo ne aumenta l'efficacia ma anche la motivazione e l'impegno di un lavoratore a contribuire a luoghi di lavoro psicologicamente sani e sicuri. Perché ciò accada è indispensabile che i lavoratori sentano di essere incoraggiati e sostenuti a partecipare ed a fornire input in tutte le fasi di attuazione del sistema, piuttosto che il sentirsi costretti a farlo.

Quando si attivano questi percorsi è necessario prestare attenzione ad eventuali preoccupazioni e resistenze dei lavoratori che possono derivare da iniziative passate non andate a buon fine sia nella medesima organizzazione che in altre in cui possono aver lavorato. Infatti da tali esperienze possono risultare:

- resistenza al coinvolgimento,
- atteggiamenti negativi,
- apatia,
- scetticismo nella possibilità di essere efficaci nella gestione dei rischi psicosociali.

4.1.7. Pianificazione

Viene normalmente chiamata pianificazione ma potrebbe chiamarsi anche "progettazione" perché è la fase nella quale viene stabilita l'architettura, la struttura portante del sistema di gestione. Per farlo bisogna tenere conto di tutti gli input venuti dall'analisi del contesto per poter:

- individuare i rischi e le opportunità anche sulla scorta delle misure di gestione già in atto;
- verificare eventuali requisiti legali connessi con i rischi individuati;
- individuare le misure da mettere in atto per mitigare i rischi e valorizzare le opportunità di miglioramento;
- dare attuazione a tali misure o pianificare la loro attuazione in funzione degli esiti della valutazione;
- porsi degli obiettivi di miglioramento;

- programmare le attività necessarie per raggiungere gli obiettivi;
- porsi sempre come obiettivo strategico di massima il miglioramento continuo.

Identificazione dei pericoli e valutazione dei rischi e delle opportunità

Questa sezione della norma entra nel vivo della peculiarità degli specifici pericoli psicosociali suddividendoli in tre grandi famiglie:

– **aspetti connessi con il modo in cui il lavoro è organizzato**, tra questi individua le seguenti fonti di pericolo:

- ruoli e aspettative, devono essere identificate tutte quelle circostanze in cui non vi è chiarezza di ruoli e funzioni, ma anche mancata chiarezza dei compiti o obiettivi mutevoli o incoerenti o che si pregiudicano a vicenda (per esempio, quando ci si aspetta che il lavoratore fornisca un buon customer service ma anche che non trascorra troppo tempo con i clienti);
- controllo del lavoro o autonomia, circostanze in cui il lavoratore ha poca influenza nel processo decisionale e in generale sul carico di lavoro;
- richieste connesse al lavoro, questa è una delle aree più pericolose perché prevede richieste e scadenze contrastanti, non coerenti con le proprie competenze, molto esposte al contatto con terzi (ad esempio con i clienti nel caso di lavoratori allo sportello) o con persone aggressive o ancora esposizione ad eventi e situazioni potenzialmente pericolose;
- gestione del cambiamento organizzativo, un'altra area in cui è frequente che si possano mettere le persone sotto pressione psicologica se il cambiamento non è adeguatamente pianificato o supportato;
- lavoro a distanza o isolato, si pensi ai commessi viaggiatori, alle hostess o alle guardie notturne che operano sempre isolate;
- carico di lavoro, talvolta può essere oggettivamente insostenibile soprattutto se connesso a scadenze pressanti, se è ripetitivo o se il tempo e il ritmo sono scanditi da una macchina;
- orari di lavoro, nel caso di scarsa flessibilità di lavoro a turni, di turni a rotazione o di turni poco confacenti con i ritmi circadiani, e ancora orari imprevedibili o particolarmente lunghi con il continuo ricorso agli straordinari;
- sicurezza del posto di lavoro, possibilità di licenziamento, di esu-

beri ed in generale tutte le situazioni di lavoro in contesti che non sono adeguatamente coperti o protetti dal diritto del lavoro o dalla previdenza sociale;

– **fattori sociali sul lavoro** anche per quest'area la norma individua una ricca serie di elementi e circostanze:

- relazioni interpersonali, ci si riferisce ad esempio a contesti lavorativi conflittuali o con scarse relazioni tra colleghi o ancora dove sono presenti situazioni di molestie, bullismo, vittimizzazione, compreso l'uso di strumenti elettronici come e-mail e social media, violenza da parte di terzi soprattutto se in assenza di supporto psicologico, quest'ultimo molto raro nella gran parte delle aziende italiane;
- leadership, anche una leadership inadeguata può essere causa di disagio psicologico se, ad esempio, non costituisce una guida salda e sicura in termini di obiettivi, se la gestione del personale non è equa e se in generale non consente o non crea un clima di ascolto e di dialogo;
- cultura organizzativa, questo aspetto è strettamente connesso con il precedente perché la cultura di un'organizzazione è diretta conseguenza, in buona parte, dello stile di leadership;
- riconoscimento e sviluppo di carriera, quando c'è squilibrio tra lo sforzo dei lavoratori e il riconoscimento formale o informale da parte della dirigenza oppure quando il lavoratore è privo di opportunità di carriera;
- supporto e supervisione, sono le circostanze in cui manca il supporto o la guida da parte dei preposti, dei dirigenti o dei colleghi e il singolo può sentirsi "abbandonato";
- educazione e rispetto, si pensi a chi è esposto a contatto con il pubblico o con gli utenti in contesti sociali complessi;
- equilibrio tra lavoro e vita privata, un'area messa duramente alla prova dalle nuove tecnologie che rendono la gran parte dei lavoratori iperconnessi;
- violenze, qui la norma ci ricorda che la violenza può essere interna esterna o indotta dal cliente; le casistiche sono le più svariate dagli abusi alle minacce fino all'aggressione vera e propria fisica o verbale;
- molestie, quest'area riguarda tutti i comportamenti in generale indesiderati, offensivi, intimidatori; quindi non solo la molestia sessuale ma anche quella legate alla razza, alla religione, all'età all'orientamento sessuale, alla disabilità, etc.

- bullismo e vittimizzazione, per certi versi sono fattispecie già presenti tra le violenze e le molestie ma sono ripetuti nel tempo, anche tramite i social, e possono costituire una strisciante grave fonte di pericolo.

Infine l'ultima area proposta è connessa con l'**ambiente di lavoro, le attrezzature e i compiti pericolosi** perché la sensazione di operare in un ambiente poco gestito o pericoloso, la mancanza di strumenti idonei, di DPI o il lavoro in condizioni estreme, freddo, caldo, altezze, in spazi angusti, o confinati, possono mettere a dura prova chiunque. È importante quindi tenere conto che i pericoli psicosociali interagiscono tra loro e con altri tipi di pericoli nell'ambiente di lavoro. Per esempio, i pericoli psicosociali possono aumentare il rischio di esposizione ad altri pericoli a causa di errore umano, di aumento della pressione temporale o delle pressioni e aspettative sociali/culturali su come operare in presenza di altri pericoli. Quindi pur entro gli stessi livelli di esposizione, quando si lavora in condizioni che includono rischi psicosociali incontrollati ci possono essere effetti avversi maggiori.

Questa lunga elencazione aiuta sicuramente a focalizzare il punto su quelle che sono le circostanze che possono generare rischi psicosociali.

Naturalmente l'organizzazione deve essere dotata di un processo che consenta l'identificazione proattiva e continua dei pericoli psicosociali nella propria realtà lavorativa e la valutazione dei rischi che ne derivano e delle opportunità.

Questo processo ovviamente come tutti i processi di identificazione dei pericoli e valutazione dei rischi deve essere fatto mappando i processi e le attività lavorative, individuando gruppi omogenei di lavoratori, conducendo interviste, analizzando le prestazioni, effettuando ispezioni e analizzando le informazioni documentate.

È necessario poi dotarsi di una metodologia che tenga conto della probabilità del verificarsi di eventi connessi al singolo pericolo e del danno potenziale che ne può derivare. Il tutto deve servire ad individuare misure da mettere in atto e a dargli la giusta priorità.

Di particolare importanza ovviamente in relazione ai pericoli psicosociali in tutte le parti di un sistema di gestione per la SSL sono i fattori umani, di cui parleremo più avanti, che rappresentano le capacità e i limiti delle persone, e quindi sono pertinenti al successo o meno della valutazione del rischio, dei controlli del rischio e della progettazione, implementazione ed efficacia dei compiti o dei processi lavorativi.

Obiettivi per affrontare i rischi psicosociali

In un sistema di gestione è sempre particolarmente importante porsi degli obiettivi e programmare adeguatamente il loro raggiungimento,

Gli obiettivi relativi ai rischi psicosociali potrebbero costituire un set di obiettivi separato, ma si ritiene più opportuno che tra gli obiettivi complessivi dell'organizzazione ve ne siano alcuni che richiamino esplicitamente questa fattispecie di rischio anche per non dare la sensazione che si parli di qualcosa di avulso dall'organizzazione.

La gestione dei rischi per la salute e la sicurezza sul lavoro deve essere in generale integrata nella gestione aziendale e i rischi psicosociali da questo punto di vista non fanno eccezione.

Gli obiettivi devono essere ovviamente misurabili (quando possibile) e coerenti con la politica e devono essere associati ad una adeguata programmazione per assicurare che questi obiettivi possano essere raggiunti.

4.1.8. Supporto

Un'attenta attività di pianificazione consente di stabilire le risorse necessarie per raggiungere gli obiettivi fissati in merito alla gestione dei rischi psicosociali. Il termine risorse va inteso in senso lato e onnicomprensivo delle risorse umane, finanziarie, tecnologiche e altre risorse specifiche per le proprie attività operative.

Competenze

Quando si parla di risorse umane una menzione speciale la meritano sempre le competenze. Un'organizzazione che vuole affrontare seriamente il tema dei rischi psicosociali deve anche identificare e sviluppare le competenze necessarie al suo interno, per identificare e gestire tali pericoli. I gap in termini di competenze vanno colmati con adeguate attività di formazione e di sviluppo professionale. La particolarità del tema fa sì che talvolta siano necessarie competenze specifiche professionali alle quali, ove necessario, bisogna fare ricorso.

Ovviamente i percorsi formativi o in generale le competenze possono essere graduate in base al livello gerarchico dell'organizzazione o della mansione in funzione della valutazione dei rischi di cui sopra.

Consapevolezza

Lo sviluppo adeguato delle competenze in funzione dei ruoli porta

nel tempo ad accrescere la consapevolezza dei singoli in merito al proprio ruolo nell'organizzazione ed alla propria importanza nella prevenzione dei rischi psicosociali.

Senza tirare sempre in campo l'alta direzione e il datore di lavoro la cui importanza è indiscussa, si pensi ad esempio al peso che hanno i preposti nel supportare e guidare i lavoratori neoassunti, soprattutto se non giovanissimi, che potrebbero facilmente sentirsi abbandonati, non lavorare in maniera proficua e sviluppare nel tempo quel senso di frustrazione o isolamento che è prodromico dell'esposizione a rischi psicosociali.

Al contrario, in termini positivi, si pensi a quanto è importante che i manager siano consapevoli dei potenziali benefici derivanti dalla condivisione delle esperienze e delle migliori pratiche e del dare il giusto esempio comportandosi coerentemente con tali pratiche e in generale con le regole.

L'organizzazione dovrebbe pertanto rendere tutti, lavoratori e parti interessate, consapevoli delle azioni che vengono intraprese per la gestione dei rischi psicosociali, comprese le azioni per incoraggiare la segnalazione di pericoli psicosociali, ridurre il timore di ritorsioni associate alla segnalazione, e promuovere la fiducia nel sistema di gestione per la salute e sicurezza sul lavoro.

Ad esempio un grande aiuto per raggiungere tali gradi di consapevolezza è il costante aggiornamento dei lavoratori e dei loro rappresentanti in merito agli obiettivi e al loro grado di raggiungimento.

In che modo e con quale frequenza?

Comunicazione

Questa domanda ci conduce ad un altro tema strettamente collegato alla consapevolezza: la comunicazione.

Scegliere il giusto metodo per fare comunicazione è fondamentale perché questa sia efficace; il metodo più idoneo è strettamente connesso con la tipologia di azienda, ovvero se si tratti di un'azienda costituita da un unico sito produttivo, di un'azienda che opera con una dislocazione territoriale, etc. e va quindi definito soprattutto in funzione degli esiti dell'analisi di contesto. Oggi le informazioni possono essere rese accessibili in tanti modi e non solo attraverso documenti, purché adattati alle esigenze dei lavoratori (per esempio nelle diverse lingue o utilizzando diversi media come video clip o file audio).

La comunicazione è importante perché dimostra l'impegno a gestire

i rischi psicosociali, a promuovere il benessere sul lavoro e a informare i lavoratori e le altre parti interessate di ciò che ci si aspetta da loro e di ciò che essi possono aspettarsi dall'organizzazione.

L'organizzazione quindi dovrebbe comunicare ai lavoratori e alle altre parti interessate le informazioni sui rischi psicosociali, compresi ad esempio gli esiti degli audit, dimostrando così il reale impegno dell'alta direzione.

È fondamentale inoltre fornire opportunità di feedback all'alta direzione e rispondere alle idee e alle preoccupazioni dei lavoratori e di altre parti interessate e dare la giusta rilevanza al loro contributo al sistema di gestione per la SSL per quanto riguarda i rischi psicosociali.

Gestione documentale

Ogni sistema di gestione deve inevitabilmente fondarsi su un sistema documentale più o meno corposo attraverso un processo che detti metodiche e regole per la gestione corretta dei documenti, anzi più propriamente delle informazioni documentate.

Riservatezza

Nel tenere conto dei rischi psicosociali diventa necessario porre particolare attenzione alla riservatezza. È necessario infatti garantire la riservatezza delle informazioni personali, con particolare riguardo ai requisiti legali pertinenti e ad altri requisiti che nel nostro paese sono oggetto soprattutto della legge sulla privacy.

Ma in generale al di là dei requisiti legali è inderogabile, anche per ragioni etiche, mantenere la riservatezza delle informazioni, documentate e non, rispetto alle esperienze individuali dei singoli in merito a rischi e patologie connesse alla sfera psicosociale ed informare i lavoratori di tutti i limiti imposti dalla riservatezza.

4.1.9. Attività operative

L'attività di analisi del contesto, di identificazione delle esigenze e aspettative degli stakeholder, di identificazione dei pericoli e valutazione dei rischi, lo sviluppo delle competenze, hanno soprattutto il fine di individuare quelli che vanno sotto il nome di "controlli operativi," cioè quelle misure che servono a controllare i rischi in fase operativa. In altri termini l'adozione delle misure di prevenzione e protezione.

Queste naturalmente vanno individuate in funzione degli esiti dell'analisi dei rischi tenendo conto delle misure di prevenzione e prote-

zione che sono già adottate. Tale attività nel complesso porta spesso a rivedere, almeno in parte le pratiche gestionali in essere e il sostegno ai lavoratori per controllare i pericoli psicosociali, lo stress lavoro correlato e altri effetti sulla salute.

È possibile individuare tre diversi livelli di intervento che in genere vanno utilizzati in combinazione tra di loro:

- a) primario, controlli a livello organizzativo per prevenire o ridurre gli effetti dannosi e promuovere il benessere sul lavoro;
- b) secondario, aumentare le risorse che aiutano i lavoratori a gestire i rischi psicosociali, aumentando la consapevolezza e la comprensione attraverso una formazione efficace e altre misure appropriate;
- c) terziario, ridurre gli effetti dannosi dell'esposizione ai pericoli psicosociali, attuando programmi di riabilitazione e adottando altre azioni correttive e di sostegno.

Inutile precisare come i tre livelli siano proposti in ordine gerarchico in quanto è ovviamente più importante agire a livello organizzativo come prima cosa, poi a livello delle persone in termini di competenza e consapevolezza e solo in terza battuta agire con strumenti correttivi.

Nel capitolo relativo ai pericoli sono stati individuati tre principali macroaree:

- l'organizzazione del lavoro;
- i fattori sociali;
- gli ambienti pericolosi;

Misure di prevenzione e protezione dei rischi psicosociali relative all'organizzazione del lavoro

Quest'area, se correttamente affrontata richiede in genere la riprogettazione dei processi di lavoro, non solo l'adeguamento dei compiti, e può individuare misure potenzialmente impattanti che richiedono tempi congrui e risorse, come una migliore distribuzione dei turni, del layout di lavoro, dei flussi comunicativi, delle fasi del processo o dello loro responsabilità. È evidente che una adeguata programmazione è fondamentale per evitare di adottare cambiamenti drastici e repentini pena il rischio di generare altri rischi.

Tra le misure di questa area meritano particolare attenzione:

- consentire una maggiore autonomia ai lavoratori anche in termini di pause e ritmo lavorativo; ovviamente tale tipo di misura dipende fortemente dalla mansione, dal settore di business ed in generale dal tipo di lavoro;

- evitare di contattare i lavoratori fuori dall'orario di lavoro con mail o telefonate o messaggistica;
- fare assoluta chiarezza in termini di compiti e funzioni ed in questo ambito fornire sostegno sociale e supervisione sul lavoro;
- evitare sovraccarichi di lavoro ad esempio aggiungendo personale temporaneo o flessibile;
- limitare il lavoro isolato o ruotare le persone nelle mansioni più esposte a rischi psicosociali.

Misure di prevenzione e protezione dei rischi psicosociali legati ai fattori sociali

Per quest'area, decisamente più delicata e specialistica le misure possono essere ad esempio:

- agire sulle competenze e sulla consapevolezza dei lavoratori nei confronti dei rischi psicosociali ma anche sui propri diritti e responsabilità connesse al ruolo;
- supportare e favorire in ogni modo la segnalazione di problemi e circostanze pericolose fornendo canali (anche dedicati) di comunicazione facilmente accessibili;
- formalizzare una policy sui comportamenti attesi e quelli inammissibili;
- fornire sostegni a quei soggetti o per determinate mansioni che si evidenzia possano essere a maggior rischio;
- fornire accesso o informazioni su servizi di supporto soprattutto per le vittime di violenze e molestie ed in generale, servizi confidenziali di debriefing, counselling e mediazione dei conflitti;
- riconoscere e premiare i lavoratori per l'impegno e i risultati conseguiti.

In generale è necessario avere una visione di insieme per migliorare la cultura del luogo di lavoro.

Misure di Prevenzione e protezione dei rischi psicosociali legati all'ambiente di lavoro, alle attrezzature e ai compiti pericolosi

Quest'area è di fatto gestita dal DVR redatto ai sensi del d.lgs. 81/08 e smi ed in generale dal SGSL conforme alla UNI ISO 45001:18.

Ma di sicuro non è superfluo ricordare come i rischi psicosociali possano scaturire proprio dai rischi tradizionali non correttamente gestiti e che quindi fanno convivere il lavoratore con una costante sensazione di pericolo. Nell'esperienza di chi scrive molto spesso si vedono queste diverse tipologie di rischio in maniera settoriale senza

coglierne appieno le possibili interazioni.

Invece, se è vero che i rischi psicosociali possono derivare da quelli tradizionali, è altrettanto vero che lavoratori che subiscono, in maniera più o meno consapevole o evidente, gli effetti dei rischi psicosociali, sono soggetti che potrebbero essere meno pronti al rispetto di regole e procedure; in generale possono essere meno attenti e quindi subire gli effetti di rischi tradizionali per non aver rispettato il divieto di accesso ad un'area interdetta ai lavori, per aver operato senza indossare un DPI, per non aver notato un grave sospeso o un carrello elevatore che circola carico e con la visuale oscurata.

In sintesi quindi è necessario ancora una volta avere un approccio olistico alla gestione dei rischi perché le loro interconnessioni possono essere più subdole del previsto.

Riconoscere i segnali

Si è più volte detto dell'importanza di effettuare la segnalazione e quindi della necessità di aumentare la consapevolezza dei lavoratori.

Uno degli aspetti più rilevanti è quello di saper individuare i segnali e farne oggetto di formazione per i lavoratori. La norma propone una serie di esempi, sia a livello individuale che collettivo, di segnali che evidenziano possibili effetti dei rischi psicosociali:

- cambiamenti nel comportamento, isolamento o ritiro sociale, rifiuto di offerte di aiuto o trascuratezza delle esigenze di benessere personale;
- maggiore assenteismo o viceversa ritorno al lavoro pur in condizioni di malattia;
- mancanza di partecipazione attiva o lavoro con ridotte energie;
- elevato turnover del personale;
- prestazioni di bassa qualità o mancato completamento di compiti/incarichi nei tempi definiti;
- ridotto desiderio di lavorare con gli altri;
- conflitti, mancanza di volontà di cooperare e bullismo;
- aumento della frequenza di incidenti o errori.

Ulteriori condizioni che possono influire sui rischi psicosociali

Tra le ulteriori situazioni che possono avere una influenza e che sicuramente necessitano di un'appropriata gestione a livello soprattutto organizzativo ricordiamo:

- **i cambiamenti organizzativi:** sono già stati accennati in prece-

denza ma vengono qui sottolineati perché tutte le aziende con un SGSL hanno una procedura di gestione del cambiamento (è spesso utilizzato l'acronimo inglese MoC management of Change). Tali processi molto spesso prendono in considerazione gli aspetti tecnologici e meno frequentemente quelli organizzativi e molto raramente tengono conto dell'impatto dei cambiamenti in termini di rischi psicosociali. La norma quindi giustamente mette in evidenza questo aspetto;

- **presenza di processi esternalizzati:** la presenza di appaltatori sui luoghi di lavoro è indiscutibilmente una fonte di rischio aggiuntivo gestito dal punto di vista normativo dall'art. 26 del D.lgs 81/08. Inevitabilmente un ambiente di lavoro nel quale coesistono più organizzazioni può generare un minor senso di sicurezza, canali di dialogo meno chiari e catene di comando talvolta confuse. Questi elementi sono tra quelli che abbiamo citato in precedenza come fonti di rischi psicosociali. Inoltre l'esternalizzazione di un processo può comportare la paura dell'eventuale impatto sul proprio rapporto di lavoro ed in generale su orari, carichi di lavoro, cambiamenti nei compiti lavorativi, sicurezza del posto di lavoro, supervisione o qualità del lavoro;
- **preparazione e risposta alle emergenze:** quando si parla di emergenza si pensa spesso all'evacuazione per un incendio o un terremoto. Invece l'esposizione a rischi psicosociali può anche creare altre situazioni di emergenza, per esempio violenza, minacce, suicidio di un collega, incidenti, crisi, terrorismo, rapine, licenziamenti, chiusure, incendi, per altri lavoratori e altre parti interessate.

Quindi per garantire la salute, la sicurezza e il benessere sul lavoro e gestire i rischi psicosociali in caso di emergenza, l'organizzazione dovrebbe prevedere le possibili situazioni di emergenza maggiormente applicabili alla propria realtà e tenerne conto in fase di pianificazione delle stesse.

Riabilitazione e ritorno al lavoro

Quello del ritorno al lavoro e della riabilitazione è un tema del tutto innovativo per i sistemi di gestione della sicurezza e merita particolare menzione.

La norma infatti propone di progettare e attuare programmi di riabilitazione e di ritorno al lavoro appropriati che mirino a fornire un sostegno idoneo ai lavoratori che stiano subendo l'impatto negativo

derivante dall'esposizione ai pericoli psicosociali, anche quando ciò ha comportato l'assenza dal lavoro. L'esperienza infatti insegna che i lavoratori possono essere esposti a maggiori rischi psicosociali proprio quando tornano al lavoro. Ad esempio se il ritorno al lavoro coincide con un cambio di mansione, stabilito magari proprio per facilitare il rientro, ma che comporta responsabilità diverse, relazioni interpersonali nuove, spesso un diverso supervisore, o può addirittura essere percepito come una sconfitta personale e così via. In generale la possibilità di una maggiore esposizione ai rischi psicosociali si applica ai lavoratori che stanno tornando al lavoro indipendentemente dal motivo della loro assenza.

I piani di supporto quindi dovrebbero prevedere una risposta tempestiva e di supporto ai lavoratori colpiti negativamente e dare accesso, ove opportuno, a programmi di sostegno specialistico o anche solo alla possibilità per il lavoratore di esprimere il proprio disagio e dare il proprio contributo alla gestione ottimale della nuova situazione.

4.1.10. Valutazione delle prestazioni e audit interno

Distintivo di ogni sistema di gestione è il monitoraggio delle proprie prestazioni, ovvero la capacità di dotarsi di strumenti gestionali per autocontrollare la bontà del proprio operato; ogni organizzazione che desidera applicare la UNI ISO 45003:21 quindi deve attuare un approccio sistematico per il monitoraggio e la misurazione delle attività relative alla gestione dei rischi psicosociali e delle prestazioni del sistema di gestione per la SSL.

Questo comporta dotarsi di metodologie e parametri adatti per determinare in che misura la politica è rispettata e gli obiettivi sono raggiunti nonché fornire dati sulle attività relative alla salute e alla sicurezza psicologica sul lavoro. Inoltre è in questa sede che è possibile comprendere se le misure in atto sono efficaci, se l'azienda rispetta i requisiti legali e quindi fornire le basi per le decisioni sui miglioramenti relativi alla salute, alla sicurezza e al benessere sul lavoro.

Per far ciò spesso si utilizzano misure qualitative e quantitative o meglio degli indicatori che nel caso specifico per esempio possono tenere conto delle segnalazioni dei lavoratori in merito ai rischi psicosociali, dei dati relativi al turnover o all'assenteismo. È sicuramente il caso di ribadire ancora una volta che il coinvolgimento e la partecipazione dei lavoratori sono fondamentali in sede di individuazione dei corretti indicatori; infatti ne esistono diverso tipo ad esempio:

- indicatori proattivi, quando misurano le attività dell'organizzazione, ad esempio le ore di formazione;
- indicatori reattivi, quando misurano le attività che avvengono, ad esempio gli incidenti;
- indicatori leading che permettono di prevedere la prestazione futura;
- indicatori lagging che indicano il miglioramento rispetto alle prestazioni passate.

Un altro momento importante di autocontrollo è l'audit. Il processo di audit, com'è noto, deve essere condotto da personale indipendente e competente. Particolare attenzione deve essere posta in questa sede nella scelta e selezione degli auditor per garantire la competenza necessaria per condurre audit interni che tengano in considerazione anche i rischi psicosociali e siano quindi in grado di valutare l'efficacia della gestione di questi rischi e di identificare le lacune nelle prestazioni, individuando così le opportunità di miglioramento.

4.1.11. Riesame di direzione

Il ciclo di deming si conclude con il riesame di direzione cioè quel momento che assicura che l'alta direzione rimanga informata con regolarità sulle prestazioni nella gestione dei rischi psicosociali e sulla misura in cui l'organizzazione è in linea con la sua politica e i suoi obiettivi al riguardo.

Le parole chiave per effettuare il riesame del sistema sono: l'adeguatezza, l'idoneità e l'efficacia del sistema. La verifica di questi tre elementi attraverso i risultati del monitoraggio e della misurazione forniscono la base per l'analisi durante il processo di riesame.

In definitiva la norma propone di rivedere periodicamente la gestione dei rischi psicosociali attraverso i risultati dell'analisi e della valutazione, i risultati degli audit interni e i risultati della consultazione e della partecipazione per valutare le opportunità di miglioramento e la necessità di modifiche nonché per utilizzare i risultati del riesame di direzione come base per le attività di miglioramento continuo.

4.1.12. Miglioramento continuo

Leit motiv ineliminabile di ogni sistema di gestione è la ricerca del miglioramento continuo. Lungi dall'essere una frase fatta, il miglioramento continuo sottende la continua ricerca di ogni organizzazione di veder progredire le proprie prestazioni.

Tra gli strumenti tipici per fare ciò in un sistema di gestione ricordiamo la segnalazione di indicenti, di non conformità e l'individuazione di azioni correttive.

4.1.13. Il contributo offerto dalla UNI ISO 45003:21

La Uni ISO 45003:21 “*Gestione della salute e sicurezza sul lavoro - Salute e sicurezza psicologica sul lavoro - Linee di indirizzo per la gestione dei rischi psicosociali*” rappresenta un documento pionieristico, in quanto è di fatto il primo autorevole tentativo di approcciare i rischi psicosociali attraverso un approccio organizzativo e sistematico. Significativa la scelta di legare questa norma all'adozione della UNI ISO 45001:18, proprio a sottolineare come sarebbe poco credibile la gestione sistemica di questi peculiari rischi in un contesto non sistemico. Pertanto non stiamo parlando di uno standard certificabile poiché già dal titolo della norma stessa si evince che si tratti di “Linee di indirizzo”.

Alcuni enti di certificazione propongono una sorta di certificazione ma si tratta in realtà di verifiche di attestazione di parte terza e non di una vera e propria certificazione sotto accreditamento come per le norme UNI ISO 45001:18 e UNI EN ISO 9001:15.

Si tratta ovviamente del primo standard in assoluto sul tema specifico e come tale sicuramente si presta a dei miglioramenti; è presto anche per averne i feedback dalle aziende o anche solo i dati sull'effettiva adozione, ma non si può che salutare con ottimismo questa norma in virtù anche della maggiore sensibilizzazione che sicuramente innesca in materia di rischi psicosociali.

4.2. Lo stress lavoro correlato

Si è già detto come la valutazione dello stress lavoro correlato sia esplicitamente richiamata dal D.lgs 81/08:

Articolo 28 - Oggetto della valutazione dei rischi

1. *La valutazione di cui all'articolo 17, comma 1, lettera a), anche nella scelta delle attrezzature di lavoro e delle sostanze o delle miscele chimiche impiegate, nonché nella sistemazione dei luoghi di lavoro, deve riguardare tutti i rischi per la sicurezza e la salute dei lavoratori, ivi compresi quelli riguardanti gruppi di lavoratori esposti a rischi particolari, tra cui anche quelli collegati allo stress lavoro-correlato, secondo i contenuti dell'Accordo Europeo dell'8*

ottobre 2004.



Tale esplicito richiamo è frutto di una modifica successiva alla prima (frettolosa) stesura del D.lgs 81/08, e rende chiara la volontà del legislatore di gestire questa tipologia di rischio come un rischio a tutti gli effetti sul lavoro, quindi come un elemento imprescindibile del DVR la cui va-

lutazione, di conseguenza, deve essere effettuata, come per tutti gli altri fattori di rischio, dal datore di lavoro avvalendosi del Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione (RSPP), con il coinvolgimento medico competente (MC), ove nominato, e previa consultazione del Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza (RLS/RLST).

Come vedremo in realtà nella metodologia di valutazione proposta dall'INAIL (illustrata più avanti), l'apporto dell'RLS è sicuramente più importante per questa valutazione che per altre.

Prima di entrare nel merito della valutazione è sicuramente opportuno comprendere il fenomeno anche, e soprattutto, attraverso le definizioni che vengono dalle fonti più autorevoli.

Il termine "stress" indica una reazione tipica di adattamento fisico, mentale ed emozionale ad un cambiamento, diversa da soggetto a soggetto.

Di fronte ai fattori di stress la persona che li subisce deve mettere in atto un meccanismo di difesa chiamato "adattamento" che si traduce nella modifica del proprio comportamento di fronte a quei fattori.

Questo adattamento può concludersi in diversi modi:

- la situazione viene temporaneamente risolta;
- la situazione viene definitivamente risolta.

Quindi occorre sottolineare che lo stress è un fenomeno naturale, che fa scattare quei meccanismi neuro-chimici che rendono i nostri sensi più pronti ad affrontare le situazioni che la vita ci propone quotidianamente e ciò comporta che una piccola dose di stress è addirittura utile e fa bene.

I cambiamenti che percepiamo come moderati infatti, non sono soltanto innocui, ma addirittura fortificanti, dato che la nostra capacità di reagire e di adattarci deve essere esercitata regolarmente per mantenersi in efficienza.

Tuttavia, quando la dose quotidiana di stress diventa eccessiva e le sollecitazioni “stressanti” sono molte, aggressive, contemporanee e durature, la fatica dovuta all’adattamento diventa meno facilmente recuperabile e può generare nella persona esposta uno stato di esaurimento delle proprie risorse fisiche, emotive, intellettuali. Si parla in questo caso di “*distress*” (stress cattivo), che può generare possibili danni.

I possibili danni non hanno sintomi specifici, possono consistere in disordini comportamentali, quali abuso di alcol, fumo, farmaci, o psicologici, irritabilità, insonnia, insicurezza, depressione, fino ad arrivare a vere e proprie patologie sia fisiche che emotive come tachicardia, spossatezza, ansia, disturbi gastrointestinali, emicranie, pressione alta, dermatiti, asma, nervosismo, scarsa autostima, peggioramento della vita personale oltre che lavorativa, alterata capacità di interazione ed aggressività, non solo in ambito lavorativo ma anche in quello socio-familiare. Anche il contesto lavorativo viene colpito pesantemente in termini di maggior assenteismo e peggioramento della performance sia a livello organizzativo che di qualità del lavoro svolto.

La possibilità che questi disturbi si manifestino contemporaneamente, o con vari livelli di gravità, dipende dall’intensità degli stimoli e dalla soggettività dell’individuo esposto ai fattori di stress.

É chiaro che questo disturbo non ha cause solo nel lavoro ma attinge anche a quella che è la vita personale del lavoratore. In particolare è molto importante la flessibilità/rigidità della psiche della persona coinvolta che permette o meno di mettere in atto strategie efficaci di difesa psicologica.

Passando dallo stress in generale allo “*stress lavoro correlato*” allora è necessario ricordare l’accordo Europeo del 2004 (espressamente citato dal D.lgs 81/08), che è stato sottoscritto dalle quattro maggiori organizzazioni Europee (CEEP, UEAPME, UNICE e ETUC), i cui contenuti erano rivolti alla definizione dei criteri di prevenzione di questo rischio in cui lo stress lavoro-correlato (SLC) viene definito come «*una condizione che può essere accompagnata da disturbi o disfunzioni di natura fisica, psicologica o sociale ed è conseguenza del fatto che taluni individui non si sentono in grado di corrispondere alle richieste o*

alle aspettative riposte in loro». Nell'ambito del lavoro lo squilibrio si può verificare quando il lavoratore non si sente in grado di corrispondere alle richieste lavorative. Se questa condizione è intensa e soprattutto è prolungata nel tempo acquista rilevanza e può avere effetti negativi sia sull'individuo che, di conseguenza, sull'organizzazione presso cui opera; tra gli effetti negativi a livello aziendale possiamo sicuramente annoverare:

- minor impegno da parte dei lavoratori;
- un calo complessivo nelle prestazioni e nella produttività del personale;
- errori che talvolta sfociano in incidenti o addirittura infortuni;
- assenteismo;
- turnover;

situazioni queste che determinano ovviamente un costo per l'organizzazione; un costo ascrivibile in termini generali ai "costi della non sicurezza" ma che in questa circostanza assumono una difficoltà di calcolo ancora maggiore che negli altri casi. È, pertanto, necessario adottare un approccio globale di cultura della prevenzione che porti alla consapevolezza che la gestione della salute e della sicurezza, e quindi anche dei rischi psicosociali e del rischio SLC, rappresenta, prima che un obbligo normativo, un investimento per l'azienda e per la salute dei lavoratori.

102



Una peculiarità fondamentale di questo rischio merita di essere messa subito in evidenza: mentre alcuni rischi come ad esempio rumore e vibrazioni sono tipici di certi tipi di aziende (ad esempio metalmeccanica) e meno di altre (ad es. gli uffici), lo SLC è sicuramente trasversale e può interessare potenzialmente ogni luogo di lavoro e ogni lavoratore.

Tuttavia non tutte le manifestazioni di stress sul lavoro possono essere considerate come stress lavoro-correlato; più propriamente infatti si usa il termine "lavoro-correlato" quando esiste un nesso eziologico tra l'attività lavorativa e le manifestazioni di stress e più nello specifico quando questo è causato da vari

fattori propri del contesto e del contenuto del lavoro quali, ad esempio, inadeguata gestione dell'organizzazione e dell'ambiente di lavoro, carenze nella comunicazione, scarso supporto da parte del capo, cattivi rapporti con i colleghi, ecc..

Come vedremo quindi lo studio del contesto e del contenuto del lavoro è imprescindibile per effettuare questa valutazione. Valutazione che da subito ha manifestato la necessità di una metodologia *ad hoc* perché se è vero che vale sempre e comunque il principio sancito dall'articolo 28 comma 2 lett a):

La scelta dei criteri di redazione del documento è rimessa al datore di lavoro, che vi provvede con criteri di semplicità, brevità e comprensibilità, in modo da garantirne la completezza e l'idoneità quale strumento operativo di pianificazione degli interventi aziendali e di prevenzione

È altrettanto vero come il medesimo articolo 28 del decreto D.lgs 81/08 al comma 1 bis recita: *La valutazione dello stress lavoro-correlato di cui al comma 1 è effettuata nel rispetto delle indicazioni fornite dalla commissione consultiva permanente.*

La commissione consultiva quindi, con la circolare del 18 novembre 2010, finalmente fornisce indicazioni metodologiche che come vedremo verranno comunque riprese da una metodologia INAIL ormai largamente diffusa e redatta secondo le indicazioni della circolare.

Infatti nell'anno successivo 2011 e poi nel 2017 l'INAIL²⁰ ha pubblicato una metodologia per la valutazione e gestione del rischio SLC che oggi è fruibile anche attraverso una piattaforma online per supportare le aziende nell'utilizzo degli strumenti di valutazione e gestione.

4.2.1. Metodologia per la valutazione dello stress lavoro correlato

La metodologia INAIL, che è sicuramente la più utilizzata nel nostro paese, a sua volta si rifà al metodo proposto dagli inglesi dell'Health and safety executive (HSE), denominato Management standard, ma nella recente versione (2017) è stato anche arricchita dall'analisi dei dati che a partire dal 2011 sono stati inseriti dalle aziende italiane.

Resta comunque un metodo che, ferma restando la responsabilità

²⁰ INAIL, Collana ricerche, *La metodologia per la valutazione e gestione del rischio stress lavoro-correlato -Manuale ad uso delle aziende in attuazione del d.lgs. 81/2008 e s.m.i.*, edizione 2017

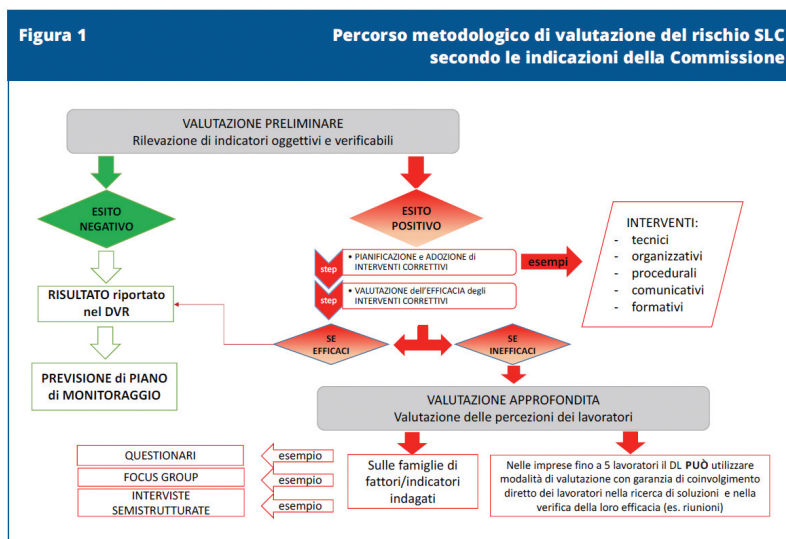
del DL, comporta il coinvolgimento coordinato, partecipato ed integrato dei lavoratori e delle figure della prevenzione presenti in azienda: RSPP, MC, RLS.

La metodologia Inail, oltre a fornire al DL le modalità per effettuare la valutazione del rischio SLC, permette, altresì, di effettuare un percorso valutativo e gestionale relativamente semplice ed applicabile a tutti i tipi di organizzazione.

La valutazione va fatta secondo gruppi omogenei di rischio, come per altro avviene per molte altre valutazioni di rischio e prevede livelli di approfondimento diversi:

- una valutazione preliminare che consiste nella rilevazione di indicatori oggettivi e verificabili, ove possibile numericamente apprezzabili;
- una valutazione approfondita che si attiva nel caso in cui la valutazione preliminare riveli elementi di rischio da stress lavoro-correlato e le misure di correzione adottate a seguito della stessa, dal datore di lavoro, si rivelino inefficaci.

La figura in calce riassume la metodologia.



Fonte INAIL

Questi due livelli sono a loro volta fasi di un più completo percorso che consente di giungere ad una corretta identificazione e gestione del rischio SLC che si può così riassumere:

1. fase propedeutica;
2. fase della valutazione preliminare;
3. fase della valutazione approfondita;
4. fase di pianificazione degli interventi.

Fase propedeutica

Si tratta della prima fase che non è parte della valutazione vera e propria, né di gestione del rischio da SLC, ma ne crea i presupposti. Infatti la prima fase, definita propedeutica, consiste in un vero e proprio momento di preparazione dell'organizzazione alle attività di valutazione e gestione del rischio.

Il primo step sicuramente è la costituzione formale del gruppo di gestione che è normalmente costituito dal DL stesso o da un suo delegato, dal RSPP e ASPP, MC (ove nominato/i) e RLS/RLST. Quando un'azienda è particolarmente complessa può essere opportuno che vi partecipino rappresentanti di diverse funzioni/mansioni/processi/uffici.

Il secondo step è l'individuazione dei gruppi omogenei di rischio (GOR) cioè di gruppi di persone di numerosità adeguata, se il GOR è piccolo perde significatività statistica, se troppo grande probabilmente può venir meno l'effettiva omogeneità,²¹ caratterizzate da medesima esposizione ai fattori di rischio da SLC.

Il terzo è lo sviluppo e stesura del piano di valutazione e gestione del rischio; ed infine nel quarto step è necessario a sviluppare una strategia comunicativa e di coinvolgimento del personale indispensabile per ottenere la collaborazione dei lavoratori.

Valutazione preliminare

Si tratta della fase operativa, comune a tutte le aziende nella quale il gruppo di gestione effettua, in maniera sistematica, la valutazione di alcuni indicatori organizzativi di natura oggettiva e verificabili legati allo stress ed è a sua volta suddivisa in due momenti principali:

- 1) l'analisi degli elementi sentinella (ad esempio, turnover, tassi di assenteismo, assenze per malattia, orario di lavoro, ecc.) in riferimento a ciascun gruppo omogeneo precedentemente individuato;
- 2) la rilevazione e l'analisi degli indicatori di contenuto e di contesto

²¹ Sulla piattaforma online dell'Inail è disponibile un documento di approfondimento per il supporto nell'identificazione dei criteri di suddivisione nei gruppi omogenei di rischio, comprensivo di esempi basati su casi reali.

del lavoro sempre in riferimento a ciascun gruppo omogeneo.

Queste analisi vengono fatte rispondendo alle domande di una lista di controllo che contiene approfondimenti sulle modalità di compilazione, esempi e note esplicative sulle dimensioni e i relativi indicatori.

Per la prima parte è necessario il coinvolgimento in genere della funzione “risorse umane” che provvede a fornire i dati necessari; invece per rispondere alle domande di contenuto e di contesto spesso può essere opportuno coinvolgere personale appartenente ai GOR o comunque che ne conosca bene l’attività.

Rispondendo a tutte le domande si ottiene un punteggio che consente di capire se l’organizzazione è ad un livello di rischio “non rilevante”, medio o alto secondo la seguente tabella

Tabella 11		Calcolo del punteggio finale della Lista di controllo					
	Punteggio complessivo	Fasce di rischio					
		Non rilevante		Medio		Alto	
		DA	A	DA	A	DA	A
Punteggio Area Eventi sentinella	(.....) +	0		6		16	
Punteggio Area Contenuto	(.....) +	0	23	24	43	44	100
Punteggio Area Contesto	(.....) =	0	37	38	53	54	100
Punteggio Finale	(.....)	0	58	59	90	91	216

Nella tabella seguente invece viene esplicitato il significato dei valori che si possono ottenere.

Tabella 12			
Codice colore	da	a	Requisiti minimi sulla base delle indicazioni della Commissione
	0	58	L'analisi degli indicatori non evidenzia particolari condizioni organizzative che possono determinare la presenza di stress correlato al lavoro. Nel caso in cui la valutazione preliminare identifichi un 'rischio non rilevante', tale risultato va riportato nel DVR e si dovrà prevedere un 'piano di monitoraggio', ad esempio anche attraverso un periodico controllo dell'andamento degli Eventi sentinella.
	59	90	L'analisi degli indicatori evidenzia condizioni organizzative che possono determinare la presenza di stress lavoro-correlato; vanno adottate azioni correttive e successivamente va verificata l'efficacia degli interventi stessi; in caso di inefficacia, si procede alla fase di valutazione approfondita. Per ogni condizione identificata con punteggio MEDIO, si devono adottare adeguate azioni correttive (es. interventi organizzativi, tecnici, procedurali, comunicativi o formativi) riferite, in modo specifico, agli indicatori di Contenuto e/o di Contesto che presentano i valori di rischio più elevato. Successivamente va verificata, anche attraverso un monitoraggio effettuato con le stesse 'liste di controllo', l'efficacia delle azioni correttive; se queste ultime risultano inefficaci, si passa alla valutazione approfondita.
	91	216	L'analisi degli indicatori evidenzia un livello di rischio stress lavoro-correlato ALTO, tale da richiedere il ricorso ad azioni correttive immediate. Vanno adottate azioni correttive corrispondenti alle criticità rilevate; successivamente va verificata l'efficacia degli interventi correttivi; in caso di inefficacia, si procede alla fase di valutazione approfondita. Per ogni condizione identificata con punteggio ALTO, riferito ad una singola Area, si devono adottare adeguate azioni correttive (es. interventi organizzativi, tecnici, procedurali, comunicativi o formativi) riferite in modo specifico agli indicatori di Contenuto e/o di Contesto con i punteggi più a rischio.

Valutazione approfondita

Qualora l'esito della valutazione preliminare abbia rilevato la presenza, in uno o più gruppi omogenei, di una condizione di rischio SLC e gli interventi correttivi attuati non abbiano sortito l'effetto di abbattimento del rischio, conclusa la fase di valutazione preliminare, diventa necessario effettuare la valutazione approfondita che consiste nell'analisi delle percezioni dei lavoratori relative a fattori di contesto e contenuto del lavoro ed è effettuata tramite la somministrazione della versione italiana del "questionario strumento indicatore".

In realtà nel percorso metodologico Inail si ritiene opportuno effettuare comunque la valutazione approfondita poiché trattasi di un momento di approfondimento e di arricchimento sulla percezione da parte dei lavoratori della propria salute e sicurezza e dell'organizzazione nel

suo complesso; un'opportunità che non è prevista da altre valutazioni dei rischi e pertanto un'occasione da non perdere.

È necessario tenere sempre e comunque conto che non si tratta di una valutazione alternativa a quella preliminare che va fatta sempre e comunque. Inoltre possono essere utilizzati altri strumenti: questionari, focus group, interviste semi-strutturate.

Infine val la pena ribadire un principio generale. Gli esiti della valutazione vanno condivisi con i lavoratori sia in fase preliminare che approfondita. Infatti in questa, molto più che per altre valutazioni, è imprescindibile il coinvolgimento dei lavoratori in fase di valutazione e pertanto inderogabilmente è necessario dare un feedback pena la minor disponibilità al coinvolgimento in momenti successivi.

Pianificazione degli interventi

Il cuore della valutazione risiede in questa fase, quella nella quale, in funzione degli esiti della stessa, è necessario comprendere quali decisioni vanno assunte per ridurre il livello di rischio o comunque mantenerlo a livelli bassi.

Naturalmente è necessario stabilire delle priorità di intervento per quei GOR o per quelle circostanze in cui il livello del rischio risulti medio o addirittura alto.

Anche in questa fase è bene coinvolgere i lavoratori e i loro rappresentanti sia in fase di interpretazione dei risultati che in quella di individuazione delle soluzioni più corrette.

Ovviamente il piano di azione che ne segue va gestito a tutti gli effetti come un elemento del DVR. Infatti ricordiamo che l'art 28 comma 2 lett e) prevede espressamente che il DVR contenga:

c) il programma delle misure ritenute opportune per garantire il miglioramento nel tempo dei livelli di sicurezza;

questa precisazione tutt'altro che meramente formale ha anche lo scopo di ricordare come il piano di azione deve prevedere l'approvazione indelegabile del datore di lavoro.

È di tutta evidenza come l'adozione di misure organizzative che servono a ridurre l'esposizione a questa tipologia di rischio sono e devono essere condivise dal più alto vertice aziendale anche e soprattutto perché questi possa allocare le risorse necessarie.

Ultimo elemento da prevedere già in questa fase è la individuazione

delle modalità di verifica dell'efficacia degli interventi attuati. Talvolta attraverso degli indicatori, o dei survey, interviste o osservazioni, ma è assolutamente necessario provvedere a individuare i tempi e le modalità più consone per comprendere se le azioni pianificate siano effettivamente valide in un determinato contesto lavorativo.

Come e dove fare la valutazione?

Dopo questo lungo excursus sullo stress e sulla metodologia si ritiene opportuno fornire alcune indicazioni pratiche. Come accennato il modo migliore per effettuare materialmente la valutazione è attraverso la piattaforma WEB dell'INAIL, questo anche perché in tal modo si alimenta la banca dati dell'istituto che ha consentito e consente continuamente di migliorare il metodo. Infatti la versione attualmente disponibile è stata migliorata rispetto a quella che era on line nei primi anni di applicazione, è cambiata per esempio la modalità di registrazione degli utenti con un accesso univoco ai servizi online Inail; per i gruppi omogenei di rischio ci sono nuovi campi compilabili, come "numerosità", "tipologia", "prima valutazione" o "aggiornamento preesistente". Per la fase di valutazione preliminare è stato realizzato un nuovo sistema di calcolo dei punteggi, per la valutazione approfondita sono stati aggiornati i valori soglia delle fasce di rischio, in seguito ad un nuovo studio di validazione dello strumento, che sarà pubblicato prossimamente.

Ma per chi non desiderasse seguire questa strada è disponibile anche un programma excel scaricabile per il calcolo offline che può essere utilizzato in locale e consentire comunque di effettuare una corretta valutazione del rischio da SLC.

Per esaustività di trattazione si evidenzia come recentemente sia stata messa a disposizione dall'istituto anche una metodologia contestualizzata al settore sanitario.

In generale si è capito come per i rischi psicosociali, ancor più che per altri, è opportuno adattare la metodica a determinati contesti e tipologie di attività considerabili particolarmente esposte al rischio stress lavoro-correlato (SLC). Esistono numerose evidenze, non ultima la recente pandemia da Covid-19, che suggeriscono come il settore sanitario sia quello caratterizzato da una particolare incidenza e pertanto è stato approntato un modulo contestualizzato con il fine di fornire alle strutture sanitarie strumenti di valutazione integrati con indicatori e dimensioni specifiche nonché soglie di rischio tarate sulle specificità del settore.

4.2.2. Una proposta metodologica integrata

Nei paragrafi che precedono abbiamo illustrato prima l'approccio sistemico ai rischi psicosociali proposto dalla norma UNI ISO 45003:21 e poi una metodologia per la valutazione dello stress lavoro correlato; naturalmente non stiamo parlando di due aspetti esclusivi; al contrario un'azienda che adotta un sistema di gestione ha poi la necessità di dotarsi di strumenti per la valutazione dei rischi da stress lavoro correlato e può certamente utilizzare il metodo elaborato dall'INAIL. Al fine di fornire ulteriori dettagli su questo tema è stata recentemente proposta²² una metodologia integrata che consente una visione di insieme di questi strumenti, è capace di rispondere agli obblighi normativi del datore di lavoro rispetto alla valutazione dei rischi e al contempo promuove una cultura della salute psicologica all'interno delle organizzazioni con un approccio sistemico.

Riprendendo quindi quanto detto nel paragrafo precedente in riferimento alla metodica INAIL e gli elementi di sistema proposti dalla UNI ISO 45003:21, si può osservare che la fase propedeutica per la valutazione dello stress-lavoro correlato potrebbe concorrere sia alla comprensione del contesto dell'organizzazione che alla promozione della leadership e della partecipazione dei lavoratori ed a una prima valutazione del rischio seppur embrionale. Altro aspetto rilevante della fase propedeutica concerne la costituzione di un gruppo di gestione della valutazione e la redazione di un piano di comunicazione e coinvolgimento del personale, in linea con la visione proposta nella norma tecnica atta a valorizzare il coinvolgimento e la partecipazione. E' opportuna quindi l'istituzione di un gruppo di gestione della salute psicologica in cui si prospettino ruoli e responsabilità dei diversi attori coinvolti, manager di linea, risorse umane, lavoratori, lo sviluppo di un piano di coinvolgimento del top management e dei lavoratori, o dei rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza in organizzazioni di media-elevata complessità, e la definizione di modalità di consultazione dei lavoratori attraverso report periodici.

Ricordiamo poi come alla fase di valutazione preliminare segua, o può seguire, quella approfondita dello stress lavoro-correlato, che può

²² EPC -Ambiente e sicurezza sul lavoro - *Stress lavoro-correlato e rischi psicosociali Proposta metodologica per una gestione sistemica del rischio* - Caputo, Monterosso, Sorrentino, Terracina, marzo/aprile 2022

contribuire efficacemente alla valutazione dei rischi e delle opportunità e quindi alla successiva fase di pianificazione degli obiettivi considerati prioritari per una efficace gestione della salute psicologica; a tal fine quindi la valutazione approfondita diverrebbe elemento indispensabile, e non facoltativo, nella misura in cui consente di cogliere le esigenze e le aspettative dei lavoratori in una visione partecipata attenta alle loro percezioni soggettive.

Infine, come già accennato, la fase di *pianificazione degli interventi* nella metodologia INAIL, ben si integra con le fasi successive alla pianificazione della norma, in quanto prevede, seppur in maniera embrionale, una serie di elementi che la norma UNI ISO 45003:21 colloca nelle fasi di “*supporto e attività operative*”, come la strategia di comunicazione, e di “*valutazione delle prestazioni*”, come la individuazione e pianificazione delle modalità di valutazione di efficacia degli interventi.

Infine non va sottaciuto che la metodologia INAIL suggerisce una rivalutazione periodica anche in caso di esito negativo; un elemento questo che ben si concilia con l’approccio ciclico tipico delle norme sistemiche e che quindi in qualche modo richiama la continua ricerca del miglioramento.

4.3. Il tecnostress

Una tipologia relativamente nuova di stress che non va dimenticata è il cosiddetto “tecnostress” a cui sono particolarmente esposti i lavoratori agili ma non solo. Oggi infatti si fa sempre più uso di strumenti come la rete internet, fonte universale d’informazione e comunicazione e la tecnologia digitale diventata di uso comune e quotidiano attraverso smartphone, tablet, connessioni Wi-Fi e tv digitale.

Tali strumenti sono ormai in uso da quasi 50 anni, seppur con connotazioni diverse che sono andate via via evolvendosi e hanno portato diversi studiosi a definire questa particolare forma di stress derivante dal loro utilizzo sempre più diffuso nel corso dei decenni.

Fu per primo lo psicologo americano Craig Broad nel 1984 a coniare il termine *tecnostress*; lo psicologo faceva riferimento per la prima volta allo stress legato all’uso delle tecnologie e al loro impatto a livello psicologico ed in particolare si riferiva al disturbo causato dall’incapacità di gestire le moderne tecnologie informatiche.

Definizione del tutto coerente con quella dello stress in generale che si riferisce al non sentirsi in grado di corrispondere alle richieste lavora-

tive ma che trova in questo ambito una sua più specifica collocazione.

Al tempo si disse che la tempistica dell'evolversi della tecnologia era troppo veloce e mal si adattava al percorso degli individui, ciò era in grado di creare una pressione psicologica caratterizzata da disagio e frustrazione, con conseguente sviluppo di ansia, affaticamento mentale, depressione, incubi notturni. Oggi tutti, nessuno escluso, utilizzano tali tecnologie con sempre maggiore competenza e abilità; sono considerati strumenti che portano vantaggi e benessere e quasi sempre si tende ad ignorare la continua tensione a cui sottopongono l'utilizzatore e la dipendenza che ne scaturisce.

Tale tensione invece è sempre presente ed è causata dal fenomeno per il quale gli individui sono immersi e gestiscono quotidianamente una quantità enorme di informazioni con un conseguente "sovraccarico cognitivo", quello che gli psicologi hanno definito "*information overload*".

Il meccanismo consiste essenzialmente in un numero di input troppo elevato che arriva al cervello umano, che fatica così a trasformare tali input in impulsi mentali; si genera perciò uno stato di allarme e stress, una risposta anomala del corpo sia a livello fisico che psichico, che provoca disturbi a livello cardiocircolatorio, psichico e neurologico con ansia, stati depressivi, disturbi ormonali in analogia ai disturbi creati da altre forme di stress lavoro correlato.

Inoltre l'avvento della tecnologia mobile ha provocato dei mutamenti comportamentali che hanno contribuito a tipizzare ulteriormente il concetto di tecnostress come l'utilizzo costante dello smartphone, peraltro sempre acceso, anche negli incontri sociali o l'istinto ad usarlo anche in luoghi riservati, ad esempio cinema, biblioteche ecc., e ancora la scrittura continua di messaggi anche quando si è in movimento;

Una connessione continua quindi ormai nota come *iperconnessione*; non esiste più separazione tra la vita online e quella offline, un sempre connessi spesso tollerato dai lavoratori che si sentono chiamati a rispondere a mail e messaggi anche inviati in orari e spazi temporali atipici quali le ore serali e notturne, i fine settimana o addirittura le ferie. Alla lunga tutto ciò incide sulla salute mentale e fisica, sulle relazioni sociali, affettive e professionali e sullo stesso rendimento lavorativo.

Nel 2007 il tecnostress è stato riconosciuto come malattia professionale, grazie anche alla giurisprudenza che si è espressa in tal senso.

Di questa problematica si parla anche nel rapporto dell'ILO e dell'Eurofound "*Working anytime, anywhere: the effects on the world of work*", in base al quale gli aspetti più negativi del lavoro agile sarebbero

rappresentati dalla sovrapposizione e dall'interferenza della giornata lavorativa con la vita personale, nonché dall'ingente carico di lavoro, che sottoporrebbero l'individuo a costanti fonti di stress²³.

Le manifestazioni del tecnostress sono le medesime del più tradizionale stress lavoro correlato, così come anche in questo caso le principali forme di prevenzione riguardano l'organizzazione del lavoro, l'informazione e la formazione specifica dei lavoratori su questo tipo di rischio e soprattutto le procedure di lavoro che dovranno prevedere rigorosamente delle "pause digitali", in analogia alle pause previste per coloro che lavorano ai videoterminali, o ancora, delle interruzioni di contatti telematici, delle vere e proprie "disconnessioni", oltre l'orario di lavoro.

4.4. Il burn out

Si tratta di una delle conseguenze più subdole di contesti lavorativi difficili e quindi uno dei rischi meno facili da prevenire; il burnout è una sindrome psicologica multifattoriale di stress lavoro-correlato, tipicamente riscontrabile nelle professioni di aiuto correlate alle emergenze o al sociale, come quelle di medici, infermieri, poliziotti e vigili del fuoco. Queste professioni, infatti, si rapportano frequentemente con la sofferenza umana, la malattia e la morte. Inoltre tendono a venire idealizzate per il loro ruolo e caricate di una serie di aspettative che comportano un aumentato rischio di stress e dunque di burnout. Il burnout può manifestarsi soprattutto in tutte le professioni che prevedono un contatto con persone in stato di sofferenza e disagio.

Recentemente ad esempio durante l'emergenza Covid-19, l'INAIL ha riconosciuto l'incrementato rischio, per gli operatori sanitari, di sviluppare i sintomi del Burnout, a causa della loro esposizione quotidiana a una situazione emergenziale senza precedenti. L'istituto ha infatti segnalato la complessità della situazione, che ha posto gli operatori nella condizione di dover convivere con il timore del contagio reciproco con i pazienti, il timore per la propria vita e quella dei propri familiari, e lo stigma sociale conseguente alla loro estrema esposizione al virus.

A tal proposito, l'INAIL si è mobilitata in concerto con il CNOP (Consiglio Nazionale Ordine degli Psicologi) ed ha predisposto un docu-

²³<https://www.eurofound.europa.eu/it/publications/report/2017/working-anytime-anywhere-the-effects-on-the-world-of-work>.

mento appositamente dedicato alla gestione e prevenzione del burnout nell'emergenza Covid-19²⁴.



Il termine burnout in inglese significa letteralmente “bruciato”, “esaurito”, “scoppiato” e nei contesti lavorativi appena citati viene riferito a una particolare condizione di stress professionale dominata da ansia e assenza di motivazione e causa di disturbi di salute come stanchezza cronica, nausea, insonnia e difficoltà a superare malattie semplici come il raffreddore. Più nel dettaglio è definita dall'Organizzazione Mondiale della Sanità una «*sindrome*» conseguente a stress lavorativo cronico che non è stato gestito con successo.

È quindi di fatto una delle conseguenze di forme estreme di stress lavoro correlato o di mobbing (vedi paragrafo successivo) e quindi è oggi potenzialmente esteso ai lavoratori in generale, non solamente a quelli che operano in campo socio-assistenziale, spesso schiacciati dai ritmi frenetici con cui si opera, dalle scadenze da rispettare, dalla percezione di non fare mai abbastanza o dai problemi con i colleghi o ancora dalle difficoltà di conciliazione vita lavoro, un tema spinoso della cui possibile gestione si parla da anni.

Alcuni fattori coinvolti nello sviluppo di una sindrome del burnout sono:

- sovraccarico lavorativo, reale o percepito, rispetto alle risorse a disposizione;
- ritmi di lavoro eccessivi;
- scarso controllo nella propria attività lavorativa;
- mancanza di autonomia e di potere decisionale;
- carenza di gratificazioni e di riconoscimento;
- assenza di equità tra lavoratori;
- scarsa remunerazione;
- impossibilità di uno sviluppo di carriera;
- impossibilità di confronto e di relazione con i propri colleghi e/o superiori.

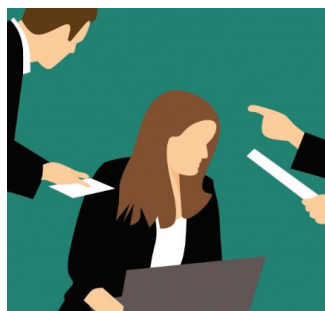
²⁴ INAIL – CNOP; Gestione dello stress e prevenzione del burnout negli operatori sanitari nell'emergenza covid-19 – 2020



Ma ciò che caratterizza maggiormente questa sindrome è sicuramente l'insoddisfazione verso il proprio lavoro per la sensazione che non sia utile a nessuno.

Dal punto di vista psicologico le conseguenze del burn out sono:

- sensazione di svuotamento o esaurimento di energia;
- sintomi riconducibili alla sfera depressiva come difficoltà di concentrazione e di attenzione;
- inappetenza, alterazione del tono dell'umore;
- accresciuto distacco psicologico dai propri compiti lavorativi;
- sensazione di cinismo o negatività verso di essi;
- ridotta efficacia professionale;
- calo della motivazione;
- ansia, agitazione e irritabilità;
- rigidità del pensiero, sospettosità, ideazione paranoide;
- alterazioni del sonno;
- depersonalizzazione e de-realizzazione, ossia perdita di contatto con sé stessi e/o con il mondo esterno.



Se non vengono colti precocemente i segnali del disagio e le condizioni si protraggono per lungo termine, il burnout diventa un vero problema di salute, che può sfociare in una malattia cronica, tale da richiedere un aiuto.

Si tratta quindi di un rischio sul lavoro a tutti gli effetti che oggi, per le mansioni lavorative tipicamente affette da questo fenomeno è relativamente più semplice da valutare, rile-

vare e gestire prima che crei danni seri. Per gli altri lavoratori una corretta gestione dello stress lavoro correlato effettuata secondo quanto descritto nel paragrafo precedente può agevolmente intercettare i segnali prima che si giunga al burnout vero e proprio.

4.5. Mobbing

Trattiamo per ultimo il tema del mobbing perché come vedremo ha dei connotati particolari in quanto conseguenza di intenti vessatori; il mobbing si colloca comunque a buon titolo all'interno dei rischi psicosociali perché gli effetti di determinati comportamenti sono sicuramente riconducibili a questa sfera.

Quando si parla di Mobbing si indica un insieme di comportamenti aggressivi e persecutori posti in essere sul luogo di lavoro, al fine di colpire ed emarginare la persona che ne è vittima; il termine stesso "mobbing" trae origine dal verbo inglese "to mob", che significa aggredire, assalire;²⁵ un fenomeno all'attenzione di studiosi e dell'opinione pubblica soltanto in tempi relativamente recenti (inizio secolo), ancorché ovviamente per nulla recenti sono i comportamenti in cui si sostanzia il mobbing: prevaricazioni e soprusi a danno dei prestatori d'opera sono sempre esistiti e non rappresentano un tratto saliente soltanto dei rapporti di lavoro dell'epoca attuale, nella quale invece si è iniziato a individuarlo e classificarlo al punto da riconoscerlo come malattia professionale.



Diverse nell'ultimo ventennio le situazioni in cui si è giunti a veri e propri contenziosi giudiziari e quindi anche la giurisprudenza si è ci-

²⁵ Il mobbing responsabilità e danni INAIL 2006

mentata nel definire questo fenomeno come una serie di atti o comportamenti vessatori, protratti nel tempo, posti in essere nei confronti di un lavoratore da parte dei membri dell'ufficio o dell'unità produttiva in cui è inserito o da parte del suo datore di lavoro, caratterizzati da un intento di persecuzione ed emarginazione finalizzato all'obiettivo primario di escludere la vittima dal gruppo.

Le conseguenze del mobbing sulla salute del lavoratore che viene danneggiato psicologicamente e fisicamente possono essere molto serie ed il soggetto mobbizzato subisce alterazioni dell'equilibrio socio-emotivo, di quello fisiologico e comportamentale, gli psichiatri riconducono tali disturbi prevalentemente nell'ambito dei "disturbi dell'adattamento" e "dei disturbi post-traumatici da stress".

I danni alla salute consistono generalmente in depressione, ansia, attacchi di panico, ipertensione arteriosa, difficoltà di concentrazione, dermatosi, tachicardia, tremori, oppressione immotivata, mal di testa o sensazione di "testa compressa", sensazioni di "nodo alla gola" o "fame d'aria", mani sudate, sensazioni di caldo e di freddo agli arti, sensazioni di sbandamento e di difficoltà di deambulazione, debolezza, disturbi gastrointestinali, abbassamento delle difese immunitarie.

La più diffusa forma di mobbing è stata, in fase iniziale (fine '900 inizi del 2000), il cosiddetto mobbing strategico, finalizzato all'estromissione di uno o più soggetti dal contesto lavorativo e collegato, in genere, ad una precisa scelta aziendale di riduzione del personale; un fenomeno questo collegato ai profondi cambiamenti che hanno segnato l'economia mondiale, determinando processi di ristrutturazione aziendale per fare fronte alle conseguenze della globalizzazione, delle delocalizzazioni e delle esternalizzazioni. Sempre più frequentemente emergono forme diverse, legate, per lo più, ad una accresciuta competitività nel mondo del lavoro.

Vediamo a puro titolo esemplificativo le condotte aziendali che possono essere causa di mobbing. Un determinato lavoratore potrebbe:

- venire isolato all'interno dell'ambiente lavorativo, sia logisticamente che in termini relazionali o di coinvolgimento lavorativo venendo ad esempio escluso da riunioni, progetti, comunicazioni aziendali, corsi di aggiornamento e altre attività;
- divenire bersaglio di battute, pettegolezzi, insulti e comportamenti ostili di vario genere;
- nei casi più eclatanti trovarsi oggetto di una vera e propria campagna diffamatoria;

- vedersi demansionato o collocato ad altra mansione che non gli è congeniale o gradita;
- essere destinatario di un carico di lavoro ingestibile;
- essere overcontrollato;
- essere privato di benefit;
- essere oggetto di vere e proprie molestie fisiche e sessuali.

Gli esempi di cui sopra sono un talvolta comportamenti illeciti, perseguibili anche sul piano penale ma molto più spesso sono formalmente leciti.

Anzi, il mobbing più pericoloso si manifesta in modo sottile e strisciante, come accade quando il mobber non mette in atto conclamate azioni vessatorie, ma si limita subdolamente a sfruttare le conflittualità e l'aggressività già presenti in un contesto lavorativo deteriorato, orientandole e concentrandole sulla vittima designata.

Pertanto una efficace prevenzione del mobbing presuppone un sereno clima lavorativo e la costante attenzione a migliorare la qualità dei rapporti sul luogo di lavoro.

Elementi che contraddistinguono e unificano tutte le condotte sopra richiamate sono

- l'intento esplicitamente vessatorio;
- la sistematicità dell'azione.

L'ultimo elemento è particolarmente caratterizzante e sono, perciò, esclusi dalla nozione di mobbing i conflitti temporanei, che possono avere le medesime caratteristiche e modalità, ma in cui i comportamenti vessatori non presentano durata e intensità tali da determinare conseguenze per la salute della vittima.

In generale non possono essere considerate mobbizzanti tutte quelle situazioni di normale conflittualità e di difficoltà relazionali molto frequenti in tutti gli ambienti di lavoro né va sottaciuta l'importanza delle caratteristiche personali dei singoli, un soggetto che ritenga di essere fatto segno di persecuzioni da parte di chi non ne apprezza le capacità potrebbe essere semplicemente vittima delle proprie ambizioni o frustrazioni.

Ed ancora l'alterazione psico-fisica può essere causata da altri fattori, personali, familiari, sociali, o comunque estranei all'ambiente lavorativo; o anche da fattori riconducibili all'ambiente di lavoro ma del tutto legittimi, come una nuova assegnazione o un trasferimento, o a comportamenti di altri soggetti nell'ambito lavorativo, che, tuttavia,

possono essere male interpretati e percepiti dal lavoratore come offensivi e lesivi della propria dignità.

Spesso non è facile distinguere quelle situazioni in cui l'esasperata sensibilità individuale induce a percepire come vessatorie anche condotte innocue non finalizzate a creare disagio nei destinatari e soprattutto farle comprendere in ambito lavorativo.

Si è portati spesso a pensare che il mobbing venga fatto solo nei confronti di un sottoposto ma non è sempre così: dopo lunghe osservazioni, gli studiosi del fenomeno sono giunti alla seguente classificazione:

- **mobbing verticale**, quando la condotta persecutoria coinvolge soggetti collocati a diversi livelli della scala gerarchica, dovendosi poi ulteriormente distinguere tra:
 - **mobbing discendente**, quando i comportamenti aggressivi e vessatori sono posti in essere dal datore di lavoro o da un superiore gerarchico della vittima, queste ipotesi vengono identificate anche con il termine “bossing”;
 - **mobbing ascendente**, quando viceversa è un lavoratore di livello più basso ad attaccare un soggetto a lui sovraordinato;
- **mobbing orizzontale**, quando la condotta mobbizzante è posta in essere da uno o più colleghi posti allo stesso livello della persona che ne è bersaglio;
- **mobbing strategico**, viene attuato con lo specifico intento di allontanare definitivamente dal mondo del lavoro dipendenti considerati non più utili, ad esempio dipendenti che lavorano in reparti da dismettere, o soggetti da riqualificare o ritenuti costosi per la nuova organizzazione, o soltanto indesiderati perché nella strategia prefissata altri devono fare carriera;
- **mobbing emozionale, o relazionale**, è quello che deriva da un'alterazione delle relazioni interpersonali, sia di tipo gerarchico che tra colleghi (eccessiva rivalità, antipatia, gelosia, etc.).

Per completezza di informazioni è opportuno precisare come un tipo particolare di mobbing è chiamato *straining*, dall'inglese “*to strain*”, nel significato di “affaticare, sforzare”; è il caso in cui, diversamente dal mobbing classico nel quale è la sistematicità delle condotte persecutorie poste in essere e ripetute per un ampio lasso di tempo, a risultare lesiva, si è osservata invece la possibilità che anche singoli episodi di vessazione possano avere efficacia “stressogena” e provocare quindi

un'effettiva lesione della salute e del benessere del lavoratore²⁶; si tratta di casi più rari definiti come "straining".

Non è questa la sede per affrontare questo complesso tema dal punto di vista giuridico, ma per ricondurlo alle finalità di questo testo ricordiamo come trattasi dal punto di vista della salute e sicurezza sul lavoro di un rischio come gli altri e, come tale, oggetto di valutazione da parte del DL.

Non si tratta semplicemente di un'affermazione di principio basata sull'assunto già richiamato che il DL deve valutare tutti i rischi; infatti nelle indicazioni della commissione consultiva permanente del novembre 2010, e recepite nella circolare del Ministero del Lavoro del 18 novembre 2010 (atti peraltro già citati nel paragrafo sul SLC), tra i fattori di contesto del lavoro da valutare, si trovano i conflitti interpersonali, così individuando nel mobbing un potenziale indicatore dello stress lavoro-correlato e come tale un elemento da valutare. Ed ancora anche il manuale operativo INAIL prevede che "il lavoratore non si percepisca oggetto di comportamenti inaccettabili" e tra gli indicatori di check list relativi al contesto del lavoro inserisce la voce "identificazione di un referente per l'ascolto e la gestione dei casi di disagio lavorativo".

Quindi in definitiva i comportamenti vessatori di cui sopra costituiscono sicuramente degli elementi stressogeni, come tali rientrano sicuramente tra i fattori di rischio psicosociale e se protratti sistematicamente nel tempo possono portare al mobbing vero e proprio come rischio lavorativo. In altri termini benché mobbing e stress nascano entrambi e si alimentino nell'ambiente lavorativo e possano dar luogo ai medesimi effetti sulla salute del lavoratore, lo stress è soltanto un meccanismo di difesa dell'organismo mentre il mobbing può, semmai, costituire causa di stress.

Stesso ragionamento si può fare per il "burn out" che può essere causato dal mobbing, come conseguenza delle condotte vessatorie e persecutorie.

In definitiva il mobbing rientra a tutti gli effetti tra i rischi lavorativi e qualora un lavoratore subisca un danno riconducibile ad attività di mobbing sul luogo di lavoro questo può essere riconosciuto dall'INAIL come una vera e propria malattia professionale.

Infine ricordiamo che sulle responsabilità e sui compiti del DL grava

²⁶ cfr. ad esempio Cass. Civ., sez. Lavoro, n. 3291/2016

sempre il principio generale a presidio della tutela civilistica dei lavoratori che così recita *“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”*.

L'art. 2087 del codice civile pone a carico del datore di lavoro un obbligo di controllo ed adeguamento anche dell'organizzazione del lavoro per evitare l'insorgenza di situazioni di pericolo per i lavoratori e quindi l'obbligo di vigilare, nell'ambito aziendale, su qualsivoglia comportamento lesivo del diritto all'integrità psico-fisica del lavoratore fino ad essere chiamato a rispondere della cosiddetta *“culpa in vigilando”*.

Capitolo 5
Le differenze di genere,
età, etnia

Abbiamo visto nei capitoli precedenti come la tutela della salute e sicurezza dei lavoratori viene perseguita attraverso la valutazione di tutti i rischi a cui possono essere esposti e attraverso l'identificazione di misure efficaci a prevenire eventuali conseguenze dannose. Tale valutazione dei rischi parte da quelli comuni a tutti gli ambienti di lavoro per poi andare ad analizzare quelli particolari di ciascuna attività lavorativa fino ad arrivare a quelli trasversali.

Nel merito, tornando quindi all'articolo 28 del decreto legislativo 81/2008 e smi, già più volte richiamato in questo testo, non possiamo non annoverare tra i rischi trasversali:

(...) quelli riguardanti le lavoratrici in stato di gravidanza, secondo quanto previsto dal D. Lgs.151/01, nonché quelli connessi alle differenze di genere, all'età, alla provenienza da altri Paesi e quelli connessi alla specifica tipologia contrattuale attraverso cui viene resa la prestazione di lavoro(...)

Un passaggio importante questo, dal concetto di lavoratore considerato, nella normativa di salute e sicurezza degli anni '50 del secolo scorso, come una entità neutra, alla consapevolezza che ogni singolo lavoratore è un individuo con specificità che possono influire in modo diverso, rispetto agli altri, sulla sua salute e sicurezza.



In particolare le specificità dipendono da fattori quali l'età, la provenienza geografica, il genere, la tipologia contrattuale all'interno della quale viene prestata l'opera.

Andando ad esempio a considerare il genere, questo implica delle notevoli differenze tra le conseguenze dell'esposizione ai diversi rischi. Differen-

ze di cui può essere necessario tenere conto in sede di valutazione dei rischi.

Le ricerche nel campo delle differenze di genere hanno identificato due tipologie di “*differenze*” tra sessi:

- le differenze biologiche (sessuali) dal punto di vista dell’apparato riproduttivo e delle sue funzioni biologiche (in particolare genetico e ormonale);
- le differenze socio-ambientali (di genere), dal punto di vista della percezione e dell’ambiente sociale circostante (fattori “contestuai”).

Uomini e donne presentano tratti fisici, fisiologici e sociali che li distinguono e li portano a rispondere in maniera diversa alla medesima esposizione a rischio:

- donne e uomini sono fisicamente diversi;
- donne e uomini presentano vulnerabilità diversa dovuta a differenze biologiche ma anche al loro diverso ruolo sociale;
- donne e uomini hanno differenti carichi familiari che portano più spesso le prime a svolgere compiti molteplici e rendono molto complicato conciliare la vita lavorativa con quella privata;
- donne e uomini possono avere percezioni diverse di salute e di pericolo, diverse forme di vulnerabilità e diversi esiti di salute.

Quest’ultimo punto merita forse un ulteriore approfondimento perché meno immediato; dati epidemiologici evidenziano differenze tra donne e uomini, gli uomini si ammalano di più, ma le donne godono nel complesso di una salute peggiore.

In ambito lavorativo, dati raccolti a livello europeo, dimostrano che le donne lamentano più degli uomini di “soffrire” i tempi, la ridotta autonomia, la scarsa sicurezza del posto di lavoro, il clima, gli stipendi più bassi, i compiti assegnati e le limitazioni agli sviluppi di carriera. Ancora le donne sono le più colpite dalla violenza e dalle molestie sessuali e hanno maggiori difficoltà a gestire un buon equilibrio tra vita privata e lavorativa.

Le differenze tra i sessi possono ancora essere classificate all’interno di specifiche aree che aiutano a comprendere in che contesto operano tali differenze:

- esposizione a rischi lavorativi, ambientali, organizzativi, a causa della divisione sessuale del lavoro che si ripercuote sulle assegnazioni di compiti o alle differenze di genere nei metodi di lavoro, ecc.);
- effetti sulla salute, differenze di genere negli effetti sulla salute a

causa delle specificità biologiche, dei sintomi, delle manifestazioni delle malattie, del contesto sociale, della scelta degli indicatori, ecc.;

- capacità di lavoro, formazione adeguata alla situazione lavorativa e alle caratteristiche psico-fisiche delle donne e degli uomini, ecc.

Sia chiaro che tutto ciò prescinde dalle situazioni di gravidanza che sono già da lungo tempo tutelate dalle norme a livelli ben più importanti e precisi²⁷.

Il discorso è estremamente complesso e meriterebbe una trattazione decisamente più approfondita, ci limitiamo a ricordare in questa sede che tra le situazioni dove è inderogabile tenere conto delle differenze di genere troviamo ad esempio la movimentazione manuale dei carichi o il lavoro a turni di cui abbiamo parlato nel secondo capitolo.

La valutazione dei rischi deve inoltre tenere conto delle differenze di età; è un argomento questo particolarmente attuale poiché l'età media dei lavoratori è in deciso aumento sia per il più generale fenomeno dell'invecchiamento della popolazione europea e soprattutto italiana, che per il progressivo innalzarsi dell'età pensionabile.

Il problema ha chiaramente un notevole impatto in termini di salute e sicurezza sul lavoro in quanto è ormai acclarato che con l'età il carico di lavoro da svolgere richiede una maggiore quantità di energia, con conseguente aumento di fatica nell'eseguire il proprio lavoro.

Tale impatto si manifesta soprattutto in alcuni tipi di attività, in parte già trattate in questo testo:

- attività che prevedono movimentazione manuale dei carichi in quanto la probabilità di sviluppo di problemi lombari aumenta gradatamente con l'avanzare degli anni a causa del progressivo deterioramento della colonna vertebrale con degenerazioni più o meno accentuate, ad esempio osteoartrosi ed a una progressiva demineralizzazione delle strutture ossee (osteoporosi);
- attività che prevedono movimenti ripetuti in quanto con l'avanzare dell'età si ha una minore capacità di recupero;
- attività a turni specie se notturni, come abbiamo visto nel capitolo dedicato infatti con l'avanzare dell'età diventa più difficile l'adattamento dell'organismo alle alterazioni del ritmo sonno veglia a causa

²⁷ Decreto legislativo 151/2001 e smi "Testo Unico disposizioni in materia di tutela e sostegno della maternità e della paternità"

del fisiologico insorgere di disturbi del sonno quali insonnia o risvegli precoci.

Infine la legge richiama la necessità di tenere conto della provenienza geografica dei lavoratori in sede di valutazione del rischio; un aspetto oggettivamente difficoltoso da valutare che non riguarda solo la presenza di barriere linguistiche e la conseguente difficoltà di comunicazione; è chiaro che la formazione deve essere fatta accertandosi che il lavoratore sia in grado di comprendere i contenuti della formazione stessa e quindi bisogna accertarsi dell'effettiva comprensione della lingua italiana. Ma in più è necessario tener conto delle differenze culturali e, ad esempio, della diversa percezione del rischio delle varie etnie che operano nel nostro paese. È pertanto un fenomeno dal quale sempre di più non si può prescindere. Il numero di lavoratori stranieri è in costante aumento: tradizioni, logiche, abitudini alimentari e religiose diverse possono avere impatto nell'attività lavorativa.

Diversità e integrazione quindi le parole d'ordine, cos'è un ambiente di lavoro se non un micromondo? E chi non vorrebbe un mondo privo di conflitti, nel quale ogni singolo individuo possa trovare un suo spazio, una sua possibilità di esprimersi al meglio, una capacità di costruire qualcosa di prezioso per sé e per gli altri.

Anche quando si lavora infatti si costruisce una società migliore. Diversità e integrazione non possono più non costituire una priorità anche nei microcosmi lavorativi, anche nella tutela della salute e sicurezza di chi lavora.

Diversità e integrazione che possono fondersi solamente in un quadro armonioso di organizzazione del lavoro.

APPENDICE I:
La Struttura di Alto Livello (HLS)

È bene chiarire cos'è la HLS e quale sia la sua genesi.

L'enfasi sugli aspetti organizzativi e gestionali ha ormai permeato moltissimi ambiti lavorativi e i sistemi di gestione sono uno strumento sempre più diffuso; la UNI ISO 45001:18 sui sistemi di gestione della salute e sicurezza sul lavoro e la UNI ISO 45003:21 sulla gestione dei rischi psicosociali si presentano a questo appuntamento con grande ritardo rispetto ad altri ambiti di applicazione. I sistemi di gestione della qualità di cui alla UNI EN ISO 9001, solo per fare un esempio, hanno ormai più di trent'anni.

Continuano a proliferare sul mercato una serie di norme a supporto dell'adozione e implementazione di sistemi di gestione nelle più svariate materie; oltre la qualità, l'ambiente, la salute e la sicurezza si diffondono la norma sul food safety, quella sulla sicurezza delle informazioni, sulla gestione dell'energia, sull'anticorruzione per citare le più famose. Norme, non sempre con un approccio coerente, che hanno fatto nascere la necessità di uniformarlo anche considerando che molte aziende usano più norme parallelamente nei cosiddetti sistemi integrati.

Nasce così nel 2012²⁸ la struttura di alto livello un riferimento vincolante imposto dall'ISO che è necessario seguire quando si deve scrivere una norma sui sistemi di gestione.

In pratica questo testo vincola i comitati di redazione delle norme al rispetto di alcuni riferimenti, sia nella struttura da seguire sia nella adozione di alcuni termini e definizioni; di ciò è bene cogliere appieno motivazioni ed implicazioni.

²⁸ Appendice SL delle ISO/IEC Directives, Part 1, Procedures Specific to ISO

Come su accennato la struttura comune consente di gestire i sistemi integrati adottati da moltissime aziende e pertanto le norme sui diversi sistemi devono poter facilitare questo processo.

Realizzare norme con la stessa struttura madre, le stesse definizioni e lo stesso flusso logico è sicuramente il modo migliore per renderle immediatamente applicabili e integrabili.

Quindi, ormai dal 2005, è stato costituito presso ISO un gruppo di lavoro *ad hoc* dove è maturata la necessità di mettere in atto una struttura appropriata affinché le future norme fossero allineate alle esigenze individuate ed anche perché si è notato che, in sede di redazione delle norme, i diversi comitati tecnici producevano documenti in materia di SG con approcci non esattamente allineati se non, in qualche caso, potenzialmente contraddittori.

Si è deciso pertanto di cambiare totalmente strategia ed adottare un approccio “top down”, più attento alla prospettiva strategica complessiva.

In termini operativi questo implicava la necessità di allineare definizioni e terminologia e generare una struttura comune, da fornire come guida ai differenti comitati tecnici.

Così, nel 2012, a seguito di un lungo lavoro di confronto a livello mondiale, è stata finalmente pubblicata la “struttura di alto livello” e l’ISO ha deciso d’inserire il lavoro realizzato nell’Appendice SL delle ISO/IEC Directives, Part 1, Procedures Specific to ISO.

La tabella in calce riporta l’estrazione della struttura di alto livello; la sigla XXX sta a significare lo specifico SG, ad esempio SGQ (Sistema di gestione della qualità), SGA (Sistema di gestione ambientale), etc.; i singoli punti vengono poi illustrati di seguito.

n.	Paragrafo	Sottoparagrafo
1	Scopo e campo di applicazione	
2	Riferimenti normative	
3	Termini e definizioni	
4	Contesto dell'organizzazione	Comprendere l'organizzazione e il suo contesto Comprendere le necessità e le aspettative delle parti interessate Determinare il campo di applicazione del sistema di gestione per XXX Sistema di gestione per la XXX
5	Leadership	Leadership e impegno Politica
6	Pianificazione	Azioni per affrontare rischi* e opportunità Obiettivi (per la) XXX e piani per conseguirli
7	Supporto	Risorse Competenza Consapevolezza Comunicazione Informazioni documentate
8	Attività operative	8.1 Pianificazione e controllo operative
9	Valutazione delle prestazioni	Monitoraggio, misurazione, analisi e valutazione Audit interno Riesame di direzione
10	Miglioramento	Non conformità e azioni correttive Miglioramento continuo

Componenti dei SG secondo la struttura ad alto livello

La struttura ad alto livello ha tre immensi vantaggi:

- “impone” a tutte le organizzazioni che vogliono adottare un sistema di gestione di utilizzare l’approccio basato sul rischio, ovvero una valutazione approfondita e globale del rischio per tutti gli aspetti organizzativi e gestionali; un cambio di passo radicale dal punto di vista manageriale e gestionale;
- “ricorda” attraverso l’analisi del contesto, come ogni organizzazione debba dotarsi di un sistema adatto alla propria realtà lavorativa; un chiarissimo riferimento ad evitare dei sistemi “copia/incolla”.
- “suggerisce” con forza di integrare i diversi sistemi; un aspetto gestionale questo che in molte organizzazioni (ma non in tutte) può aiu-

tare enormemente nella gestione degli aspetti tecnici comuni soprattutto in merito a salute sicurezza e ambiente;

Ma ovviamente vi sono anche impatti negativi: coloro che redigono una norma devono oggi farlo necessariamente usando lo schema comune; una rigidità che impone un linguaggio ed un approccio che non sono sicuramente di immediata comprensione per i non addetti ai lavori.

Questo è un altro aspetto che va sottolineato. Le norme sui sistemi di gestione si rivolgono principalmente a piccole e medie imprese che rappresentano la grande maggioranza della platea nazionale, ma in realtà ben difficilmente queste possono essere in grado di comprenderle senza l'aiuto di consulenti, proprio perché linguaggio, lessico e approccio raramente sono comprensibili a questa classe di imprenditori; un problema non solo italiano per il quale non si intravede in realtà una soluzione all'orizzonte.

Nel complesso comunque, secondo l'opinione di chi scrive, la scelta di adottare la HLS è stata sicuramente una scelta invasiva e coraggiosa ma con molte più luci che ombre e i cui effetti positivi sono già visibili. Va ancora aggiunto che la struttura di alto livello viene gestita come un vero e proprio standard; potremmo chiamarla "la norma per scrivere le norme" e infatti è soggetta a sua volta a revisione periodica ed è recentemente stata rimesa.

La struttura di alto livello è stata infatti recentemente rivista ed ha cambiato nome in Struttura Armonizzata (harmonized structure - HS): «Il nuovo HLS» è stato pubblicato nel maggio 2021. Da maggio 2021, è previsto che la «HS» sia inclusa in tutti gli standard dei sistemi di gestione ISO nuovi. Ci vorrà ovviamente del tempo prima che l'HS venga implementato in tutti gli standard dei sistemi di gestione esistenti, mentre scriviamo non sono stati ancora pubblicati standard con questa nuova struttura.

La struttura armonizzata (HS) offre ancora un quadro basato sui requisiti di base generalmente applicabili per i vari standard dei sistemi di gestione. Ciò significa anche che i 10 capitoli mantengono ancora l'uniformità che oggi conosciamo.

Lo scopo dell'HS rimane lo stesso dell'HLS, ed è quello di fungere da quadro per argomenti comuni per tutti gli standard dei sistemi di gestione.

