

La tutela della salute e della sicurezza sul lavoro nello scenario delle relazioni sindacali: modelli integrati e scenari futuri

di Barbara Garbelli, Consulente del Lavoro – Centro Studi Nazionale ANCL, Comitato Scientifico ASRI

1. Salute e sicurezza: pilastri imprescindibili dell'organizzazione aziendale moderna

Nel panorama odierno delle relazioni industriali, la tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro non può più essere considerata un mero adempimento normativo, ma rappresenta un valore culturale e un obiettivo strategico di primaria importanza. L'impresa contemporanea, immersa in processi di trasformazione che spaziano dalla transizione ecologica alla digitalizzazione fino alla crescente instabilità dei rapporti occupazionali, è chiamata a fondare la propria competitività su un presidio delle condizioni di lavoro che sia solido, strutturato e realmente partecipato.

In tale prospettiva, il ruolo del Consulente del Lavoro si estende ben oltre i confini tecnici della consulenza tradizionale: egli diviene regista delle dinamiche prevenzionali, garante del delicato equilibrio tra conformità giuridica e operatività quotidiana, nonché promotore di un dialogo costante e inclusivo tra le diverse componenti del sistema aziendale. Si tratta di una funzione che intreccia dimensione normativa, organizzativa e relazionale, contribuendo in modo determinante alla costruzione di ambienti di lavoro non soltanto conformi agli standard di legge, ma autenticamente sani, sicuri e sostenibili.

2. L'evoluzione del sistema normativo: il d.lgs. 81/2008 e il principio di partecipazione

L'emanazione del [D.Lgs. 9 aprile 2008, n. 81](#), ha rappresentato una svolta epocale nel modo di intendere la prevenzione nei luoghi di lavoro, segnando il passaggio da un modello meramente prescrittivo e difensivo a una logica di gestione integrata e partecipata della sicurezza. Il cosiddetto "Testo Unico" non si è limitato a raccogliere e coordinare la normativa preesistente, ma ha introdotto una vera e propria cultura della prevenzione come processo continuo, dinamico e interattivo, da alimentare quotidianamente all'interno delle organizzazioni.

Elemento centrale di questa trasformazione è stato il riconoscimento del ruolo delle figure partecipative, con particolare rilievo per il Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza (RLS), disciplinato dall'art. 47. La sua funzione non si esaurisce in una rappresentanza simbolica, bensì si traduce in attribuzioni sostanziali, come previsto dall'art. 50, che ne fanno un attore di primo piano del sistema prevenzionale. Tra queste spiccano il diritto alla consultazione preventiva su scelte e decisioni rilevanti per la sicurezza, l'accesso diretto alla documentazione tecnica e organizzativa (dal Documento di Valutazione dei Rischi ai registri infortunistici e alle schede dei rischi chimici), nonché l'obbligo di intraprendere un percorso di formazione specialistica e permanente, volto a garantire un aggiornamento costante delle competenze.

In tal modo, la prevenzione non si configura più come un'imposizione gerarchica discendente, ma come il risultato di un processo co-costruito all'interno dei luoghi di lavoro, in cui i lavoratori, attraverso i propri rappresentanti, contribuiscono alla definizione delle misure, al monitoraggio della loro efficacia e alla diffusione di una cultura condivisa della sicurezza. Il RLS diventa quindi non soltanto un tramite tra impresa e lavoratori, ma un nodo operativo della governance della sicurezza, agendo in sinergia con le altre rappresentanze sindacali e con le figure aziendali della prevenzione (datore di lavoro, RSPP, medico competente). Questo assetto partecipativo consolida un modello in cui la responsabilità è distribuita e la prevenzione si afferma come parte integrante della vita organizzativa, anziché come mero adempimento formale.

3. Verso un sistema coordinato di compliance: sicurezza, ambiente, protezione dati e governance aziendale

Il sistema regolatorio interno alle imprese si sta orientando sempre più verso una gestione integrata dei rischi, nella quale la tutela della salute e della sicurezza sul lavoro non è più considerata un comparto isolato, ma dialoga costantemente con la protezione dell'ambiente, la salvaguardia della privacy e la compliance organizzativa. Tale evoluzione si traduce in un insieme di strumenti normativi e procedurali che spaziano dai Modelli Organizzativi ex [D.Lgs. 231/2001](#) ai codici etici e di condotta, fino ai regolamenti interni e alle procedure aziendali, componendo una trama complessa e interdipendente.

Questa matrice multidimensionale rende evidente la necessità di una regia unitaria, capace di coordinare in modo interdisciplinare i diversi sistemi di controllo interno e di garantirne la coerenza rispetto alle scelte strategiche dell'organizzazione. In questo processo, la contrattazione collettiva e il dialogo di prossimità assumono un ruolo decisivo, poiché consentono di tradurre principi e adempimenti generali in soluzioni realmente efficaci, adattandoli alle peculiarità dei contesti produttivi e assicurando che le misure adottate non rimangano confinate alla dimensione formale, ma diventino strumenti concreti di prevenzione e

miglioramento continuo.

4. Contrattazione collettiva e prevenzione: un'alleanza strategica

Nel corso degli anni, la contrattazione collettiva ha progressivamente ampliato il proprio ambito d'intervento, trasformandosi da semplice strumento di regolazione delle condizioni economiche a meccanismo complementare e sussidiario rispetto alla disciplina legislativa. Essa si configura oggi come un canale privilegiato attraverso cui, a livello aziendale o territoriale, è possibile individuare soluzioni operative pienamente aderenti alle peculiarità dei contesti produttivi e organizzativi, adattando la normativa generale alle esigenze concrete delle imprese e dei lavoratori.

Tra gli strumenti più significativi introdotti dalla prassi negoziale si possono richiamare, in particolare, la creazione di tavoli permanenti di confronto tra rappresentanze sindacali unitarie o aziendali e datori di lavoro, la costituzione di organismi bilaterali incaricati di fornire supporto tecnico e di monitorare l'attuazione delle misure di prevenzione, nonché la promozione di campagne informative e formative finalizzate a diffondere una cultura della sicurezza realmente condivisa e partecipata.

Alcune esperienze maturate in settori ad alta complessità organizzativa, come la sanità pubblica o la pubblica amministrazione locale, dimostrano l'efficacia di tale approccio: la collaborazione strutturata tra Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza, dirigenti e uffici delle risorse umane ha consentito di far emergere tempestivamente i rischi psicosociali, di affrontarli con strumenti adeguati e di progettare percorsi formativi calibrati sui bisogni reali delle strutture. In questi casi, la contrattazione si rivela dunque un laboratorio di innovazione prevenzionale, capace di coniugare tutela, efficienza organizzativa e benessere collettivo.

5. Formazione e controllo: fondamenta di un sistema di prevenzione a più livelli

Tra i pilastri fondamentali del sistema prevenzionale si colloca senza dubbio la formazione, la quale non può essere interpretata come un mero adempimento formale, ma deve essere considerata un investimento strategico finalizzato alla crescita culturale e professionale di tutti i soggetti che operano nell'impresa. Il [D.Lgs. 81/2008, agli artt. 36 e 37](#), attribuisce alla formazione un valore strutturale, estendendone l'obbligo a tutte le figure coinvolte nella gestione della sicurezza: dai lavoratori ai dirigenti, dai preposti ai Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza.

La qualità della formazione risulta determinante, poiché influisce in maniera diretta sulla capacità di ciascun soggetto di riconoscere, valutare e fronteggiare i rischi in maniera consapevole e responsabile. Per questo

motivo, i percorsi formativi non possono essere generici o standardizzati, ma devono essere costruiti in modo personalizzato, aggiornati periodicamente e contestualizzati rispetto alle specifiche caratteristiche dell'organizzazione. Non di rado, tali programmi vengono definiti e perfezionati attraverso il confronto negoziale con le rappresentanze sindacali, che garantisce un allineamento tra esigenze normative, fabbisogni aziendali e reali condizioni lavorative.

Accanto alla formazione, il sistema della prevenzione conosce un'evoluzione altrettanto significativa nel concetto di vigilanza. Quest'ultima non è più appannaggio esclusivo degli organi pubblici di controllo - quali le ASL o gli Ispettorati del Lavoro - ma si configura come un'attività diffusa, quotidiana e partecipata, che prende forma attraverso il dialogo costante tra direzione aziendale e rappresentanze dei lavoratori. Ne deriva un modello di sorveglianza sociale interna che non si limita a rilevare le violazioni, ma che diventa strumento di co-governo della sicurezza, capace di presidiare anche i settori più fragili del mercato del lavoro, come il lavoro precario, quello somministrato o le forme di impiego flessibile. In questo modo, il controllo non è esercitato come mera imposizione esterna, bensì come responsabilità condivisa, orientata alla prevenzione attiva e alla promozione di ambienti di lavoro equi, sicuri e sostenibili.

6. L'analisi di un caso concreto: una prassi integrata di partecipazione, sicurezza e sostenibilità

Il caso concreto presentato consente di osservare in modo empirico i benefici derivanti da una gestione partecipata e contrattata della sicurezza, anche in situazioni di riorganizzazione produttiva.

6.1. LA GESTIONE PARTECIPATA DEL TERZO TURNO E IL RAFFORZAMENTO DELLA SORVEGLIANZA SANITARIA

L'introduzione del terzo turno di lavoro, con l'estensione del ciclo produttivo a copertura delle ventiquattro ore, ha reso necessario un accordo sindacale specifico che potesse accompagnare la riorganizzazione con adeguate misure di tutela. In tale ambito, le parti sociali hanno condiviso soluzioni innovative, calibrate per rispondere ai rischi derivanti da un'organizzazione a turnazione continua.

È stata prevista, in primo luogo, la possibilità per i lavoratori di accedere a consultazioni mediche periodiche aggiuntive, con cadenza bimestrale per un anno, rispetto a quanto già stabilito dalla normativa vigente. Questa misura ha avuto lo scopo di rafforzare la sorveglianza sanitaria, consentendo un monitoraggio più frequente dello stato di salute dei lavoratori e una rilevazione tempestiva di eventuali criticità connesse ai ritmi e agli orari discontinui.

Un'ulteriore innovazione ha riguardato l'introduzione di dispositivi cosiddetti "uomo a terra" per il turno notturno, concepiti per garantire un pronto intervento in caso di malori o incidenti occorsi durante le ore di

maggiore vulnerabilità. L'uso di tali strumenti è stato regolato attraverso una disciplina contrattuale ad hoc, redatta con l'intento di conciliare l'esigenza di tutela della salute con il rispetto della normativa sui controlli a distanza ([art. 4 L. 300/1970](#), come modificato dal Jobs Act).

Queste misure non hanno soltanto dato risposta a specifici bisogni di prevenzione, ma hanno anche veicolato un messaggio chiaro: la sicurezza viene concepita come un diritto fondamentale e soggettivo, che deve essere rafforzato e ampliato ben oltre i requisiti minimi di legge, in una prospettiva di responsabilità sociale condivisa.

6.2. LA CONTRATTAZIONE DI SECONDO LIVELLO E GLI INDICATORI DI BENESSERE

A seguito dell'avvio della nuova organizzazione H24, la contrattazione collettiva si è spinta oltre la dimensione strettamente prevenzionale, approdando alla stipula di un contratto integrativo di secondo livello. L'accordo ha introdotto un sistema di misurazione e incentivazione fondato su Key Performance Indicators (KPI) non solo quantitativi ma anche qualitativi, capaci di cogliere l'impatto delle politiche di sicurezza e benessere sul clima aziendale e sulla produttività complessiva.

Tra i parametri individuati figurano la riduzione degli infortuni, l'incremento delle segnalazioni di near miss, il miglioramento degli indici di benessere organizzativo - in termini di contenimento dell'assenteismo, gestione equilibrata della rotazione del personale e utilizzo corretto delle ferie - oltre alla partecipazione volontaria a percorsi di formazione avanzata, con valutazione del progresso nelle competenze.

Questo approccio ha dimostrato che la sicurezza, se integrata nella contrattazione di produttività, può tradursi in vantaggi tangibili per entrambe le parti: per l'impresa, che beneficia di una forza lavoro più consapevole, motivata e affidabile; per i lavoratori, che vedono riconosciuto e valorizzato il proprio impegno nella costruzione di un ambiente di lavoro più sicuro e sostenibile. Il risultato è un rafforzamento della coesione interna e un consolidamento del senso di appartenenza, elementi fondamentali per la tenuta del sistema organizzativo.

7. Mobility management, benessere e prevenzione degli infortuni in itinere

L'estensione della turnazione e il conseguente incremento del personale hanno generato nuove criticità legate alla gestione della mobilità interna ed esterna. Anche in questo caso, l'impresa ha scelto di affrontare la questione attraverso un approccio partecipativo, elaborando un piano di mobility management conforme agli obblighi normativi previsti per le realtà di medio-grandi dimensioni.

Il piano ha introdotto una serie di misure integrate: la flessibilizzazione degli orari per il personale

impiegatizio, l'adozione dello smart working per due giorni a settimana, l'organizzazione di un servizio di trasporto collettivo aziendale strutturato sulla base di un'indagine interna sulle esigenze dei dipendenti, nonché la promozione della mobilità sostenibile attraverso convenzioni per il noleggio di biciclette elettriche.

Queste iniziative hanno prodotto effetti sinergici di grande rilievo: da un lato hanno contribuito a ridurre il rischio di infortuni in itinere, rendendo più sicuri i tragitti casa-lavoro; dall'altro hanno favorito una migliore conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, aumentando la percezione di benessere dei dipendenti. A ciò si è aggiunto un impatto positivo in termini di responsabilità sociale d'impresa, dimostrando come le politiche di mobilità possano costituire non solo uno strumento di prevenzione, ma anche un tassello della più ampia strategia di sostenibilità aziendale.

8. Conclusione: verso un modello sostenibile e partecipativo di impresa sicura

Il caso analizzato è esemplare nel dimostrare che le relazioni industriali, se vissute come leva strategica e non come obbligo formale, possono rappresentare un vantaggio competitivo per l'impresa e uno strumento di promozione sociale per il lavoratore.

L'evoluzione normativa, la cultura della prevenzione, l'adozione di tecnologie etiche e l'uso sapiente della contrattazione integrativa disegnano un modello di impresa nuova, in cui salute, sicurezza e produttività non si escludono, ma si rafforzano reciprocamente.

In questa traiettoria, il Consulente del Lavoro ha un ruolo insostituibile: interprete della norma, facilitatore del dialogo sociale, progettista della compliance operativa. Un vero e proprio "ingegnere giuridico" della prevenzione, capace di trasformare le tutele in fattori di sviluppo sostenibile.