

I processi di ristrutturazione e le loro implicazioni sul benessere dei lavoratori europei. Nuove sfide per i sindacati

Daniele Di Nunzio, Pernille Hohnen, Peter Hasle, Hans Torvatn

1. Introduzione: scopi e metodologia

Negli ultimi due decenni si è prodotta, a livello globale, una generale tendenza alle ristrutturazioni aziendali: le società tendono a concentrarsi sulla propria attività centrale, delocalizzando quelle che non lo sono ad altre società specializzate in quei settori e riprogettando la propria organizzazione per introdurre nuovi processi lavorativi e nuove tecnologie, allo scopo di affrontare la più intensa concorrenza globale (Flecker et al., 2008; Huws et al., 2008). Questo studio esamina la natura dei differenti cambiamenti introdotti dai processi di ristrutturazione e la relazione tra questi e le condizioni di benessere dei lavoratori. Lo studio utilizza i risultati di un progetto internazionale – Works (Work Organization and Restructuring in the Knowledge Society, Organizzazione del lavoro e ristrutturazioni nella società della conoscenza) – che ha analizzato, usando una prospettiva comparativa europea, i principali cambiamenti nel lavoro nella società basata sulla conoscenza¹. Il progetto ha adottato un approccio innovativo, evitando di considerare isolatamente le singole società, riconoscendo il loro sempre maggiore collegamento nelle catene del valore (la filiera produttiva). Queste hanno una dimensione sia spaziale sia contrattuale – il lavoro può essere trasferito in un'altra regione o paese, o può essere esternalizzato, o ambedue le cose.

* Daniele Di Nunzio è ricercatore dell'Istituto di ricerca economico e sociale della Cgil (Ires), dove coordina l'Osservatorio sulla salute e sicurezza.

Peter Hasle e Pernille Hohnen sono ricercatori senior presso il Nrwc (National Research Centre for the Working Environment) in Danimarca.

Hans Torvatn è ricercatore senior presso il Sintef (Institute of Technology and Society) in Norvegia.

¹ Per una lettura completa dei risultati sui temi della salute e sicurezza, vedi Di Nunzio D., Hohnen P., Hasle P., Torvatn H., Øyum L. (2009).

Il progetto di ricerca comprendeva l'analisi dei dati europei sull'occupazione e sulla qualità del lavoro e studi di caso. Gli studi di caso hanno coperto numerosi processi di attività (ricerca & sviluppo, produzione, logistica, servizi al cliente e innovazione tecnologica) in industrie manifatturiere (alimentazione e abbigliamento), nei servizi e nel settore pubblico (sviluppo di software, pubblica amministrazione e servizi pubblici), rappresentando un'ampia varietà di attività e di processi lavorativi, spaziando da lavori ad elevato contenuto di conoscenza, altamente specializzati, a lavori manuali qualificati. Nel complesso sono stati realizzati 58 studi di caso in 13 paesi (Austria, Belgio, Bulgaria, Francia, Germania, Grecia, Ungheria, Italia, Norvegia, Paesi Bassi, Portogallo, Regno Unito e Svezia), 30 studi di caso hanno riguardato sei gruppi professionali (disegnatori nell'industria dell'abbigliamento, ricercatori nelle tecnologie informatiche e della comunicazione, professionisti di innovazione tecnologica nei servizi di software, operai dell'alimentazione e dell'abbigliamento, lavoratori nella logistica nell'alimentazione e nell'abbigliamento, impiegati allo sportello addetti ai rapporti con i clienti nei servizi pubblici).

2. Struttura teorica: il modello a sei dimensioni

Per rendere omogenea l'analisi degli studi di caso abbiamo utilizzato un modello a sei dimensioni, sviluppato in origine da Kristensen (1999), che identifica le dimensioni che hanno un'influenza sulle condizioni di lavoro. Le sei dimensioni sono:

- *richieste di lavoro*, intese come carico di lavoro, intensità del lavoro e anche come domanda di conoscenza del lavoro;
- *influenza sul lavoro*, intesa come possibilità di influire sull'organizzazione del lavoro e anche di influire sul proprio carico e sull'organizzazione del proprio lavoro;
- *sostegno sociale*, inteso come sostegno all'interno del contesto lavorativo, ma anche in rapporto con il contesto lavorativo esterno (perché, ad esempio, il lavoro al di fuori di orari standard può ridurre il sostegno sociale nella famiglia);
- *riconoscimento e ricompensa*, cioè il bilancio tra il contributo lavorativo e la ricompensa in termini sia di riconoscimento sociale sia di retribuzione;

- *prevedibilità* dell'occupazione, ma anche dei turni e del carico di lavoro;
- *significato*, cioè che il lavoro sia più o meno significativo².

3. I cambiamenti come fattori di rischio per la salute psicosociale dei lavoratori

Attraverso le analisi degli studi di caso abbiamo identificato le conseguenze più importanti dei principali cambiamenti che si producono durante le ristrutturazioni, per comprendere quali elementi influenzino i sei fattori del modello di Kristensen, allo scopo di identificare i nuovi problemi ma anche di suggerire nuove opportunità.

In sintesi, l'analisi degli studi di caso evidenzia le seguenti aree, influenzate positivamente o negativamente dalle ristrutturazioni:

- orientamento al mercato e al cliente;
- standardizzazione, formalizzazione e centralizzazione;
- aumento del controllo;
- intensificazione del lavoro;
- specializzazione e miglioramento delle qualifiche;
- lavoro di squadra;
- aumento della flessibilità e ristrutturazione dell'orario di lavoro;
- cambiamenti nella consistenza della forza lavoro;
- elevata frequenza dei cambiamenti organizzativi;
- modifiche nelle relazioni industriali.

Nella sezione seguente esamineremo ciascuna di queste aree alla luce delle sei dimensioni che, in base al modello di Kristensen, hanno un'influenza sulle condizioni di benessere dei lavoratori (Tab. 1).

3.1. Orientamento al mercato e ai clienti

Il bisogno di incontrare la domanda del mercato e dei clienti è all'origine di molti processi di ristrutturazione. In termini generali, sembra che il maggiore orientamento al mercato riduca la *prevedibilità* del carico di lavoro a causa dell'instabilità del mercato e dei frequenti cambiamenti delle esigenze dei clienti. Inoltre, il mercato influenza fortemente le scelte aziendali e ciò de-

² Il modello si aggiunge e approfondisce ben conosciuti modelli sullo stress (Karasek, 1979; 1990; Karasek, Theorell, 1991) e su sforzo e ricompensa (Siegrist, 1996).

Tab. 1 – Il modello a sei dimensioni e i cambiamenti: un sommario analitico. Conseguenze positive e negative della ristrutturazione sulla salute psicosociale: influenza dei principali cambiamenti sulle sei dimensioni del modello di Kristensen (- = nuovi problemi; + = nuove possibilità)

<i>Cambiamenti durante le ristrutturazioni</i>	<i>Sei dimensioni</i>					
	<i>Richieste di lavoro</i>	<i>Influenza sul lavoro</i>	<i>Sostegno sociale</i>	<i>Riconoscimento e ricompensa</i>	<i>Prevedibilità</i>	<i>Significato</i>
Orientamento al mercato e al cliente		-			-	- e +
Standardizzazione, formalizzazione e centralizzazione	-	-	- e +		+	-
Aumento del controllo						
Intensificazione del lavoro	-					
Specializzazione e miglioramento delle qualifiche	-	+	-	- e +		- e +
Lavoro di squadra			- e +			
Aumento della flessibilità			-		-	
Ristrutturazione dell'orario di lavoro	- e +				- e +	
Cambiamenti nella consistenza della forza lavoro	-				-	
Elevata frequenza dei cambiamenti organizzativi	-	-	-		-	-
Modifiche nelle relazioni industriali		-	-			

termina la riduzione dell'*influenza dei lavoratori* sull'organizzazione del lavoro. Tuttavia, in alcuni casi, i lavoratori hanno percepito il proprio lavoro come più *significativo*, essendo essi più orientati al mercato e apprezzando le maggiori occasioni di contatto con i clienti.

3.2. Standardizzazione, formalizzazione e centralizzazione

Le ristrutturazioni in genere sono seguite da una maggiore standardizzazione e formalizzazione dell'intero processo lavorativo, spesso combinate con una centralizzazione decisionale e con un elevato potere di controllo dell'organizzazione centrale della filiera produttiva. Il processo di standardizzazione è più intenso nelle attività manifatturiere e nei servizi, ma può essere rilevato, pur se in misura minore, anche in attività creative basate sulla conoscenza. Per quanto riguarda la logistica, i servizi al cliente e le attività di innovazione tecnologica, la standardizzazione si manifesta con un accresciuto impiego di tecnologie informatiche, mentre nei comparti della produzione il fattore principale è l'automazione. L'*influenza dei lavoratori* sul proprio lavoro, ovviamente, soffre per le conseguenze negative del processo di standardizzazione e dipende dal livello di controllo sui lavoratori. La standardizzazione, inoltre, semplifica la suddivisione dei processi produttivi tra unità produttive, facilitando la loro gestione e, in caso, la loro delocalizzazione presso altre società o in altre regioni. Infatti, la standardizzazione facilita la gestione dei rapporti di lavoro tra l'impresa centrale e le società destinatarie della delocalizzazione, come anche le relazioni tra le società e i clienti, e ciò può produrre conseguenze positive sia sulla *prevedibilità* sia sul *sostegno sociale*, rafforzando e integrando il sistema di relazioni dei lavoratori. Difficoltà maggiori nascono in presenza di problemi e situazioni di emergenza non previste dalle procedure standardizzate, che comportano che singoli lavoratori debbano assumersi responsabilità. Questo avviene anche quando un'eccessiva formalizzazione delle relazioni non permette un rapporto diretto tra i lavoratori e i loro superiori. L'isolamento dei lavoratori in tali circostanze comporta che l'assunzione di rischi ricada sul singolo individuo. L'elevata standardizzazione, in particolare quando è causata dall'automazione, riduce la creatività e le opportunità di risoluzione dei problemi da parte del lavoratore, produce compiti ripetitivi e noiosi, quindi rende il lavoro *meno significativo*. Infine, la standardizzazione e le procedure sono, e sempre sono state, ovvi strumenti della burocratizzazione. Ciò comporta un aumento di rapporti, amministrazione e documentazione, quindi una maggiore *richiesta di lavoro*.

3.3. Aumento del controllo

Le ristrutturazioni, anche per effetto della standardizzazione e della formalizzazione, portano a un aumento della sorveglianza: vi è uno stretto controllo, da parte della società centrale, sulle società sottoposte nella filiera produttiva, come pure sui lavoratori, e questo riduce *l'influenza sul lavoro* dei lavoratori. Il controllo sui processi lavorativi è condotto in modo formale o informale, giocando sia su un ordine esterno sia sull'autoregolazione dei lavoratori, cioè adottando diverse tecniche disciplinari (Foucault, 1975).

Il controllo formale è realizzato con diversi strumenti, come la definizione del ritmo e dell'intensità del lavoro, l'orario di lavoro, il rispetto di specifici processi e pratiche, la conformità con gli standard di produzione, l'identificazione degli strumenti necessari per realizzare gli obiettivi, la definizione di obiettivi, la definizione dei ruoli all'interno della società (con un livello di gerarchia maggiore o minore), la costruzione di percorsi di carriera e la codificazione dell'accesso a specifici benefici, come la formazione.

Il controllo informale, d'altra parte, non è esplicito ed è condotto disciplinando i lavoratori che devono operare per realizzare specifici obiettivi e quindi autoregolare le proprie performance. È interessante notare anche che il legame tra livelli di retribuzione e di produzione – in alcune società una quota della retribuzione è variabile in base ai risultati – comporta un'accresciuta autoregolazione dei singoli lavoratori che gestiscono le loro performance puntando a una retribuzione più alta. Questo controllo informale, realizzato individualmente, diviene un controllo collettivo e orizzontale nei processi di lavoro a squadra, in cui ogni lavoratore esercita un controllo sui colleghi per realizzare gli obiettivi di produzione. In genere, la maggiore richiesta agli individui di esercitare un controllo, da un'autoregolazione e un aumento della responsabilità individuale, non è accompagnata da un'accresciuta influenza sulle condizioni del lavoro. Questa discrepanza, di per se stessa, appare determinare gravi problemi di stress.

3.4. Intensificazione del lavoro

Il processo di standardizzazione è generalmente collegato a un uso accresciuto di un «processo produttivo continuo» con un'intensificazione del lavoro, un aumento dei turni, sovraccarico, lavoro extra, orari lunghi e lavoro straordinario. Ciò comporta, ovviamente, un'intensificazione delle richieste di la-

voro per il singolo lavoratore, specialmente per il bisogno di rispettare le scadenze e gli obiettivi stabiliti dall'alto. Gli studi di caso in tutti i settori e per tutti i gruppi professionali suggeriscono che l'intensificazione del carico di lavoro è una delle conseguenze più generali (in molti casi uno dei motivi guida delle ristrutturazioni). Inoltre, l'intensificazione del lavoro è un'area in cui i lavoratori raramente hanno molta influenza.

3.5. Specializzazione e miglioramento delle qualifiche

In complesso, in Europa sono state rilevati pochi esempi di dequalificazione, anche se l'analisi dei processi di ristrutturazione mostra la chiara tendenza alla delocalizzazione delle mansioni pesanti e non qualificate a vantaggio di attività della conoscenza che rappresentano il nucleo dei processi di attività all'interno di un'azienda. Il miglioramento delle qualifiche rende il lavoro più *significativo*. Tuttavia è importante collegare il *riconoscimento* delle qualifiche alle possibilità di carriera, ma abbiamo visto che vi sono poche possibilità di formazione, che vi è un basso sostegno sociale per la formazione, che spesso i lavoratori devono cercarsi individualmente le opportunità di formazione, che le competenze sono sviluppate individualmente e che vi sono maggiori richieste di lavoro. In pochi casi l'acquisizione di nuove qualifiche migliora le possibilità per i lavoratori di aumentare la propria *influenza sul lavoro*, migliorando la capacità di partecipare attivamente al processo lavorativo.

3.6. Lavoro di squadra

L'introduzione delle tecnologie informatiche ha aumentato il bisogno e le opportunità di cooperazione, anche a livello internazionale, mentre l'introduzione dell'automazione ha rafforzato la cooperazione reciproca tra lavoratori appartenenti alla stessa unità produttiva. Di conseguenza, il lavoro di squadra sembra essere aumentato e il *sostegno sociale* tende a rafforzarsi. Tuttavia, spesso il lavoro di squadra si realizza all'interno di processi produttivi sempre più standardizzati e in un contesto lavorativo codificato: il risultato è che le relazioni tra i lavoratori tendono a essere sempre più formali.

3.7. Aumento della flessibilità e ristrutturazione dell'orario di lavoro

La flessibilità è un fattore chiave che, in misura crescente, condiziona sia i rapporti all'interno dell'azienda sia le relazioni tra le aziende della stessa filiera. All'interno delle aziende vi è più flessibilità negli orari di lavoro, nei turni e nella quantità dei dipendenti. I contratti di lavoro sono meno

definiti e più flessibili, dato che le società cercano di adattare i processi produttivi a carichi di lavoro programmati. Nella maggior parte dei casi la flessibilità riduce *prevedibilità* e *sostegno sociale* per i lavoratori, perché i cambiamenti nei rapporti di lavoro e nei metodi sono frequenti. D'altra parte, la flessibilità, che è considerevole negli impieghi ad alta specializzazione, fornisce più opportunità per la conciliazione tra lavoro e vita privata. In generale, il bisogno di flessibilità porta alla ristrutturazione degli orari di lavoro, con un aumento della quantità di turni. Quindi, una buona organizzazione dei turni di lavoro è essenziale per gestire le *richieste di lavoro* e la *prevedibilità*.

3.8. Cambiamento nella consistenza della forza lavoro

Ogni processo di ristrutturazione porta a cambiamenti significativi, positivi o negativi, nella quantità di lavoratori (per l'introduzione dell'automazione, la delocalizzazione di attività, l'aumento e la riduzione delle attività portate al di fuori della società principale), e a una maggiore flessibilità nei rapporti di lavoro (per la struttura del modello produttivo, che è sempre più guidato dal mercato e orientato al cliente). Questi fattori hanno un impatto significativo sulla *prevedibilità*, perché il lavoratore sperimenta un'incertezza occupazionale, specialmente nei casi di ridimensionamento. Questa incertezza comporta un aumento delle *richieste di lavoro*, perché il lavoratore è più disposto ad accettare una significativa intensificazione del lavoro, orari di lavoro più lunghi e anche una retribuzione bassa.

3.9. Elevata frequenza dei cambiamenti organizzativi

I cambiamenti avvengono continuamente, un'elevata frequenza dei cambiamenti organizzativi è la condizione generale in cui operano molti lavoratori. La continua situazione di cambiamento crea incertezza (dovuta alla bassa *prevedibilità*) e tende a ridurre *l'influenza sul lavoro*, poiché il coinvolgimento del lavoratore è basso, l'informazione limitata e i programmi vengono cambiati spesso. Inoltre, i nuovi ruoli e le qualifiche richieste in seguito a questi cambiamenti sono spesso molto indistinti: ciò accresce le *richieste* e diminuisce il *significato* del lavoro. Un ulteriore fattore negativo è la riduzione del *sostegno sociale*, perché i lavoratori devono adattarsi ai nuovi processi produttivi, ai nuovi gruppi di lavoro e al crescente cambiamento delle relazioni sociali.

3.10. Modifiche nelle relazioni industriali

La tendenza generale osservata è che i processi di ristrutturazione riducono la capacità dei sindacati di negoziare, anche in settori con un alto livello di rappresentanza, assottigliando la possibilità di avere una qualche *influenza sul lavoro*. Ad esempio, nell'industria dell'abbigliamento, in molte aziende vi sono *Committees for Working Conditions* in base alla Direttiva europea (89/391 sulla sicurezza e la salute nel posto di lavoro), ma essi non giocano alcun ruolo effettivo.

Tuttavia, l'analisi degli studi di caso mostra anche che il coinvolgimento dei sindacati ha un impatto significativo sui processi di ristrutturazione. I casi in cui i sindacati hanno svolto un ruolo nei processi di ristrutturazione hanno mostrato cambiamenti organizzativi differenti e, rispetto alle dimensioni di Kristensen, più equilibrati, poiché avere incisività come partner negoziale in un processo di ristrutturazione rende possibile influenzare le forme dei cambiamenti organizzativi che si producono.

4. Nuovi problemi: bassa partecipazione, elevato carico di lavoro, incertezza e individualismo

Se consideriamo gli effetti su tutte e sei le dimensioni (*richieste di lavoro, influenza sul lavoro, sostegno sociale, riconoscimento e ricompensa, prevedibilità, significato*), gli studi di caso mostrano che durante e dopo le ristrutturazioni gli effetti negativi sulla salute e sicurezza hanno maggior peso di quelli positivi. Soprattutto vi è una tendenza a un'organizzazione del lavoro più passiva e intensa (a causa della bassa influenza e delle alte richieste), con una vita di lavoro incerta e individualistica (a causa della scarsa prevedibilità e del basso sostegno sociale) per i lavoratori coinvolti nelle diverse ristrutturazioni. Ciò porta a condizioni di lavoro molto stressanti, e la nostra analisi degli studi di caso descrive una storia di ambiente di lavoro psicosociale che peggiora in conseguenza delle ristrutturazioni. Inoltre, la ricerca mostra chiaramente che i processi di ristrutturazione, nella maggior parte degli studi di caso, hanno portato a una distribuzione disuguale dei rischi. I rischi sono più elevati per le società che si trovano in basso nella catena del valore e per i lavoratori più deboli e marginali nel processo produttivo, considerando in modo particolare i lavoratori migranti, le donne e i lavoratori a bassa qualifica. In generale, il miglioramento delle condizioni di lavoro (co-

me il miglioramento delle qualifiche e compiti più creativi) può prodursi per la forza lavoro in posizione centrale al più alto livello della catena del valore, mentre, al livello più basso, si produce un generale peggioramento delle condizioni di lavoro. L'analisi delle conseguenze della ristrutturazione in base al modello a sei dimensioni di Kristensen mostra anche che il risultato più chiaro e problematico è l'effetto combinato dell'intensificazione delle richieste di lavoro e la perdita di autonomia, attraverso l'aumento della standardizzazione. Ciò determina una spinta verso ciò che Karasek definiva il più stressante dei quattro tipi di organizzazioni descritte dal suo modello: la *high strain organisation*, caratterizzata da una bassa influenza sul proprio lavoro ed elevate richieste. Nel corso di queste ristrutturazioni ad alto *strain* i lavoratori sperimentano elevate richieste, ma non hanno modo di controllare ciò che accade perché le procedure sono rigorosamente standardizzate, così essi devono adattarsi passivamente ai cambiamenti che divengono sempre più frequenti. Questa tendenza all'aumento delle richieste di lavoro e alla riduzione dell'influenza sul lavoro porta all'aumento del rischio di *strain* psicologico (Karasek, Theorell, 1991; Dhondt et al., 2005). Ambedue i fattori delle elevate richieste e della perdita di autonomia sono stati individuati nei settori e nei gruppi professionali, e i nostri risultati degli studi di caso sono coerenti con i risultati degli Ewcs 2000 e 2005, che mostrano un'intensificazione del lavoro e una riduzione dell'autonomia sul posto di lavoro (Greenan et al., 2007; Parent-Thirion et al., 2007).

5. Nuove (ma poche) opportunità

Tuttavia le ristrutturazioni non hanno inevitabilmente conseguenze negative sulla dimensione psicosociale del lavoro, e vi possono essere nuove opportunità per i lavoratori, anche se esse sono presenti in pochi casi di studio:

- vi è una crescita del significato del lavoro quando la produzione è ben orientata al mercato e ai clienti e quando vi è un miglioramento delle qualifiche;
- vi è un maggiore sostegno sociale quando vi è un buon lavoro di squadra e una buona organizzazione dei turni, e quando vi sono procedure chiare ma non rigorosamente standardizzate;
- attraverso l'acquisizione di nuove qualifiche i lavoratori possono ottenere benefici di riconoscimento e ricompensa, specialmente quando queste

qualifiche sono certificate e, raramente, un aumento nella capacità di influenzare il proprio lavoro;

- una buona ristrutturazione dell'orario di lavoro può agevolare i lavoratori, facendo fronte alla crescita delle richieste e alla bassa prevedibilità.

6. Nuove sfide e alcune raccomandazioni

Di seguito riassumeremo i principali risultati con l'obiettivo di riproporre alcune raccomandazioni per il coinvolgimento dei sindacati nelle ristrutturazioni.

L'analisi degli studi di caso mostra che durante e dopo le ristrutturazioni gli effetti negativi su salute e sicurezza hanno più peso di quelli positivi. La tendenza generale è verso un'organizzazione del lavoro più passiva e intensa (a causa della bassa influenza e delle alte richieste), con una vita di lavoro incerta e individualistica (a causa della bassa prevedibilità e del basso sostegno sociale) per i lavoratori coinvolti nelle diverse ristrutturazioni.

Prima di tutto, per migliorare le opportunità quando vi è un processo di ristrutturazione è molto utile, per i sindacati in primo luogo, gestire ogni cambiamento con una forte attenzione agli effetti specifici sulle diverse dimensioni del benessere dei lavoratori, come abbiamo mostrato nella nostra analisi. In particolare, l'interazione tra la bassa influenza sul lavoro e l'aumento delle richieste di lavoro, attraverso la crescita della standardizzazione, sembra descrivere una tendenza verso processi di ristrutturazione ad alto *strain*. Dal punto di vista dei sindacati, diviene allora importante stabilire una struttura giuridica che preveda la loro cooperazione durante le ristrutturazioni, sollecitando leggi e regolamenti che richiedano informazione, consultazione e altri requisiti procedurali per le ristrutturazioni a livello nazionale e locale e anche di singole società.

La difficoltà di conciliare le procedure standardizzate con la partecipazione dei lavoratori è una sfida che, più in generale, coinvolge anche l'ambito legislativo. Per quanto riguarda il caso italiano e gli specifici temi della salute e sicurezza, il Testo Unico (Decreto legislativo 3 agosto 2009, n. 106; Decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81) consente, per le aziende con meno di 50 addetti, di effettuare la valutazione dei rischi sulla base delle procedure standardizzate che sono definite da una Commissione consultiva, composta da rappresentanze politiche e da esperti nominati dalle parti

datoriali e sindacali, così come consente di introdurre modelli di organizzazione e gestione del rischio che esimono da responsabilità amministrative se costruiti secondo determinati criteri per una corretta valutazione del rischio. Per i modelli da applicare si può fare riferimento alle linee guida Uni-Inail Sgsl del 28 settembre 2001 o al British Standard Ohsas 18001 del 2007; ulteriori modelli di gestione possono essere indicati dalla Commissione consultiva. Inoltre, gli organismi paritetici possono verificare l'adozione e l'efficace attuazione in azienda dei modelli di organizzazione e gestione della sicurezza anche al fine di migliorare le strategie ispettive degli organi di vigilanza. L'introduzione delle procedure standardizzate, sempre più diffuse nelle aziende, può trasformarsi in un'opportunità di tutela se esse consentono la partecipazione dei lavoratori e se questa sfida avviene a livello sia legislativo sia aziendale. Le esperienze scandinave (Frick et al., 2000; Saksvik et al., 2003), in cui diversi di questi sistemi sono stati attuati per almeno due decenni, dimostrano che una gestione positiva richiede una rappresentanza dei lavoratori all'interno della società e anche di un sostegno esterno e di un orientamento da parte delle autorità legislative. Vi deve essere un continuo dialogo sia all'interno della società, tra la direzione e i rappresentanti dei lavoratori, sia tra l'autorità, gli enti bilaterali e le società. Questo dialogo deve proseguire per anni: una realizzazione positiva a livello nazionale dipende dalla volontà e dalla capacità delle autorità di dare avvio al processo di confronto. Dunque, non solo i luoghi di lavoro, ma anche gli enti bilaterali e le commissioni governative giocano un ruolo centrale per costruire procedure standardizzate e partecipative.

Nei luoghi di lavoro, inoltre, è importante considerare l'aspetto relativo alla divisione dell'influenza dei lavoratori nei comitati per la salute e la sicurezza e nei consigli aziendali, perché i temi della salute e della sicurezza e altri aspetti dell'ambiente lavorativo – come le questioni organizzative e occupazionali, la formazione – sono strettamente collegati. Come abbiamo rilevato nella nostra analisi, vi sono forti possibilità di conflitti di competenze tra i due tipi di rappresentanze dei lavoratori, quindi una buona cooperazione tra i comitati della sicurezza e i consigli aziendali potrebbe naturalmente migliorare il problema.

La crescita delle richieste di lavoro è dovuta non solo all'intensificazione nel lavoro – anche se questo è il fattore principale – ma anche ad altri processi, come la necessità di formazione e auto-formazione, i processi di standardizzazione e il relativo aumento delle attività burocratiche e dei docu-

menti formali, l'elevata frequenza dei cambiamenti, le riduzioni del numero dei dipendenti e la relativa incertezza che porta il lavoratore ad accettare un considerevole carico di lavoro. Quindi, il corretto governo di tutti questi processi gioca certamente un ruolo importante nella riduzione del carico di lavoro e nell'evitare nuovi problemi. In particolare, l'organizzazione dei turni è il fattore chiave per gestire le richieste di lavoro e il coinvolgimento dei lavoratori nel processo lavorativo e nella ristrutturazione.

Infine, le ristrutturazioni hanno condotto, nella maggior parte degli studi di caso, a una disuguale distribuzione dei rischi psicosociali, creando una disparità di opportunità nella creazione di rapporti di lavoro non stressanti tra i lavoratori e tra le società: i rischi sono più elevati per le società che si trovano in basso nella catena del valore e per i lavoratori più deboli e marginali nel processo produttivo. Quindi è fondamentale assicurare un elevato livello di salute e sicurezza lungo tutta la filiera, in particolare durante le ristrutturazioni e i cambiamenti, agendo attraverso i sistemi legislativi a livello europeo e nazionale. Oltre alle soluzioni obbligatorie è anche necessario sviluppare una spinta volontaria per una più elevata qualità della gestione dei cambiamenti. In particolare, l'elevata frequenza dei cambiamenti richiede un continuo processo riflessivo e partecipativo per ridurre i rischi.

Bibliografia

- Dhondt S., Kraan K., van Sloten G. (2005), *Work Organisation, Technology and Working Conditions*, Dublino, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Di Nunzio D., Hohnen P., Hasle P., Torvatn H., Øyum L. (2009), *Impact of Restructuring on Health and Safety and Quality of Work Life. Psychosocial Risks*, Leuven, Higher Institute of Labour Studies (anche in www.worksproject.be).
- Flecker J., Holtgrewe U., Schönauer A., Dunkel W., Meil P. (2008), *Restructuring across Value Chains and Changes in Work and Employment. Case Study Evidence from the Clothing, Food, IT and Public Sector*, K.U.Leuven, Higher Institute of Labour Studies.
- Foucault M. (1975), *Surveiller et punir. Naissance de la prison*, Parigi, Gallimard.
- Frick K., Langaas Jensen P., Quinlan M., Wilthagen T. (a cura di) (2000), *Systematic Occupational Health and Safety Management: Perspectives on an International Development*, Oxford, Pergamon.

- Greenan N., Kalugina E., Walkowiak E. (2007), *Trends in Work Organisation*, Leuven, Higher Institute of Labour Studies.
- Huws U. (a cura di) (2008), *The Globalisation Glossary: a Researcher's Guide to Understanding Work Organisation Restructuring in a Knowledge-based Society*, Leuven, Higher Institute of Labour Studies.
- Huws U., Dahlmann S., Flecker J., Holtgrewe U., Scöhnauer A., Ramioul M., Geurts K. (2008), *Value Chain Restructuring in Europe in a Global Economy*, Leuven, Higher Institute of Labour Studies.
- Karasek R. (1979), *Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign*, in *Administrative Science Quarterly*, n. 24, p. 285-308.
- Karasek R. (1990), *Healthy Work*, New York, Basic Books.
- Karasek R., Theorell T. (1991), *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*, New York, Basic Books.
- Kristensen T.S. (1999), *Challenges for Research and Prevention in relation to Work and Cardiovascular Diseases*, in *Scandinavian Journal of Work Environment & Health*, 25, 6, p. 550-557.
- Parent-Thirion A., Fernández Macías E., Hurley J., Vermeylen G. (2007), *Fourth European Working Conditions Survey*, Dublino, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Saksvik P.Ø., Torvatn H., Nytrø K. (2003), *Systematic Occupational Health and Safety Work in Norway: a Decade of Implementation*, in *Safety Science*, 41, pp. 721-728.
- Siegrist J. (1996), *Adverse Health Effects of High-Effort/Low Reward Correlations*, in *Journal of Occupational Health Psychology*, n. 1, pp. 27-41.

[Traduzione a cura di Bruno Rossi]